

FRANCA MIANI

IL COOPERATIVISMO NEL PAESE BASCO COME MODELLO DI SVILUPPO IL CASO DI MONDRAGÓN (*)

Mondragón è un piccolo centro della Spagna nord-occidentale nel quale si è sviluppato, a partire dagli anni '50, il maggiore complesso cooperativo di tutto il Paese Basco, tanto che questa esperienza è divenuta un esempio di autogestione citato nella letteratura economica internazionale.

Stretta nel mezzo di una catena di montagne di media altitudine, la struttura insediativa della Valle del Leniz, dove è ubicato Mondragón, è quella tipica di molte valli della provincia di Guipúzcoa, formata da nuclei urbani di piccole dimensioni (Mondragón ha poco meno di 25.000 abitanti), distanti tra loro non più di 5-10 km. La conformazione geomorfologica provoca inevitabili difficoltà di comunicazione e di trasporto, essendo il traffico incanalato lungo strade strette e tortuose, e costituisce un inevitabile limite che ha influito sul sistema economico della regione. Questo condizionamento geografico ha limitato, fino al più recente sviluppo della rete autostradale, le relazioni a un ambito prevalentemente locale, privilegiando gli scambi commerciali a breve distanza e consolidando i rapporti interpersonali e il senso di unità.

A ciò si devono aggiungere le caratteristiche del tutto particolari del popolo basco, quali la fiera consapevolezza della propria storia e delle proprie tradizioni, il senso di unità e di appartenenza a un gruppo storico e culturale omogeneo. Un ingegno sviluppato e una volontà ferrea assieme a un indissolubile legame con il territorio, eccentrico rispetto alle aree considerate centrali della Spagna e delle altre regioni europee, si sono tradotti in un forte nazionalismo, evidenziato dalla diffusione di una lingua autonoma, l'euskera, parlata da più del 56% della popolazione nella sola provincia di Guipúzcoa, in certo modo rafforzata proprio dalla continua repressione di ogni attività culturale svolta dal regime di Franco. Tant'è che nelle prime

(*) Contributo presentato alla «IGU Regional Conference '98» di Lisbona.

elezioni democratiche, celebrate dopo la morte di Franco avvenuta nel 1975, ben il 48% della popolazione votò per i partiti nazionalisti baschi.

E' dunque opportuno, sia pure brevemente, analizzare le vicende basche nel quadro della politica economica spagnola.

Fino al 1959 il governo franchista aveva mantenuto un rigido protezionismo daziario che, sommato al nazionalismo economico, aveva portato la produzione industriale a specializzarsi in una ridotta gamma di prodotti, particolarmente quelli dell'industria pesante. Dopo quella data il governo intraprese una nuova politica economica che si esprime nel *Plan de Estabilización*, il quale prevedeva, oltre alla svalutazione della peseta, una serie di manovre liberiste per il commercio estero. I risultati furono positivi e si percepirono già nel breve periodo: si attenuò la tendenza inflazionistica, si pose fine all'isolamento economico e le industrie basche beneficiarono dello sviluppo economico degli anni '60. Il Paese Basco assunse un ruolo di intermediazione tra il mercato spagnolo arretrato e la situazione internazionale più progredita. Infatti, nello stesso decennio il Paese Basco, insieme con Madrid e con la Catalogna, presentava un reddito *pro capite* di molto superiore alla media nazionale.

Tuttavia, tale crescita si manifestò con uno sviluppo squilibrato tra le aree maggiormente industrializzate e quelle rimaste rurali. Di conseguenza, a causa dell'eccessiva specializzazione dell'economia basca, la successiva recessione degli anni '70 colpì la regione più del resto della Spagna. Con la crisi le imprese basche si rivelarono troppo grandi per il mercato interno, che non poteva assorbire tutta l'offerta, e troppo ridotte per competere nel mercato internazionale. Il tasso di disoccupazione raggiunse il 24,5%, con una disoccupazione giovanile che, nel 1984, giunse fino al 54,1%.

In questa situazione nazionale e regionale Mondragón riuscì a mantenere un certo equilibrio economico; in particolare, la natura cooperativa della sua struttura economica garantì la sicurezza del posto di lavoro.

Le cooperative di Mondragón. – Con la denominazione di «Esperienza cooperativa di Mondragón» si fa riferimento a un insieme di realizzazioni cooperative, il cui nucleo centrale è ubicato nella regione di Mondragón, luogo di convergenza delle tre province basche Álava, Guipúzcoa e Vizcaya (1). Tali cooperative costituiscono un complesso regionale formato non soltanto da imprese industriali, ma anche da cooperative agricole, di consumo, di alloggio, di insegnamento, per soddisfare le varie necessità della comunità, al

(1) Anche se la presenza del cooperativismo nei Paesi Baschi non si riduce all'esperienza di Mondragón, numerosi autori ribadiscono come l'estensione e la peculiarità della stessa giustificano un'assimilazione delle due realtà. Ad avvalorare tale interpretazione è la stessa legge sulle cooperative dei Paesi Baschi che riporta: «l'esperienza basca del dopoguerra è rappresentata in grande misura nel modello cooperativo sorto a Mondragón come Gruppo cooperativo associato, con la creazione di un ambito proprio, che si riflette nella realtà economico-sociale di Euskadi come un elemento di fondamentale importanza» (Gobierno Vasco, 1982).

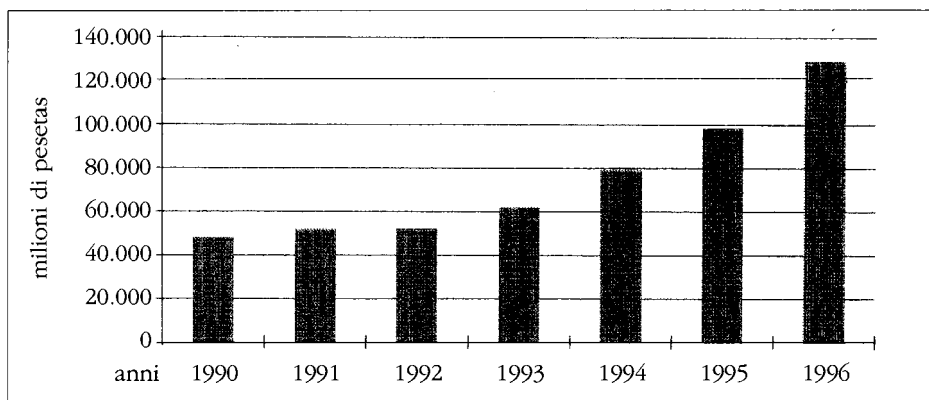


Fig. 1 – *Esportazione del settore industriale*

Fonte: Dati Corporación Cooperativa de Mondragón, 1997

fine di formare un sistema integrato di servizi interdipendenti.

Nel 1943, ad opera di un sacerdote, José Maria Arizmendiarieta, venne fondata la Scuola politecnica professionale (Mondragón Eskola Politeknikoa in basco), aperta a tutti i giovani della zona, che divenne il nucleo propulsore dell'intero movimento cooperativo, ponendosi come obiettivo quello di trasmettere non solo le conoscenze necessarie per il successivo lavoro nell'industria, ma anche nuove idee su forme di organizzazione imprenditoriali democratiche e associative (2).

Cinque giovani provenienti da tale istituto diedero vita, nel 1956, alla prima unità produttiva del gruppo, la ULGOR, acronimo dei cognomi dei fondatori, dedicata alla fabbricazione di stufe e cucine a gas. La società entrò subito in una fase di rapida crescita, a causa della fortunata coincidenza dell'aumento del potere d'acquisto dei consumatori spagnoli, tanto da dovere ampliare la sua produzione estendendola alla fabbricazione di apparecchi per il riscaldamento e altro materiale elettrico leggero.

Come sempre succede, il successo dell'iniziativa stimolò la nascita nella zona di altre cooperative che iniziarono, dapprima, vendendo gran parte della propria produzione alla ULGOR, per poi svilupparsi autonomamente fino a consolidare il proprio ambito commerciale nel mercato nazionale e internazionale (fig. 1).

Nonostante che il processo di sviluppo delle prime cooperative fosse soddisfacente, si dovettero superare diversi problemi, tipici di un'economia giovane: quello, in particolare, della scarsità di mezzi finanziari per avviare uno sviluppo economico a lungo termine; la mancanza di sicurezza sociale, in quanto i soci delle cooperative, essendo lavoratori autonomi, non erano

(2) Cominciò i propri corsi con una classe di 20 alunni. Attualmente costituisce un complesso formativo con più di 4000 allievi, al quale è stata affiancata, dall'anno accademico 1997-1998, una «Università cooperativa».

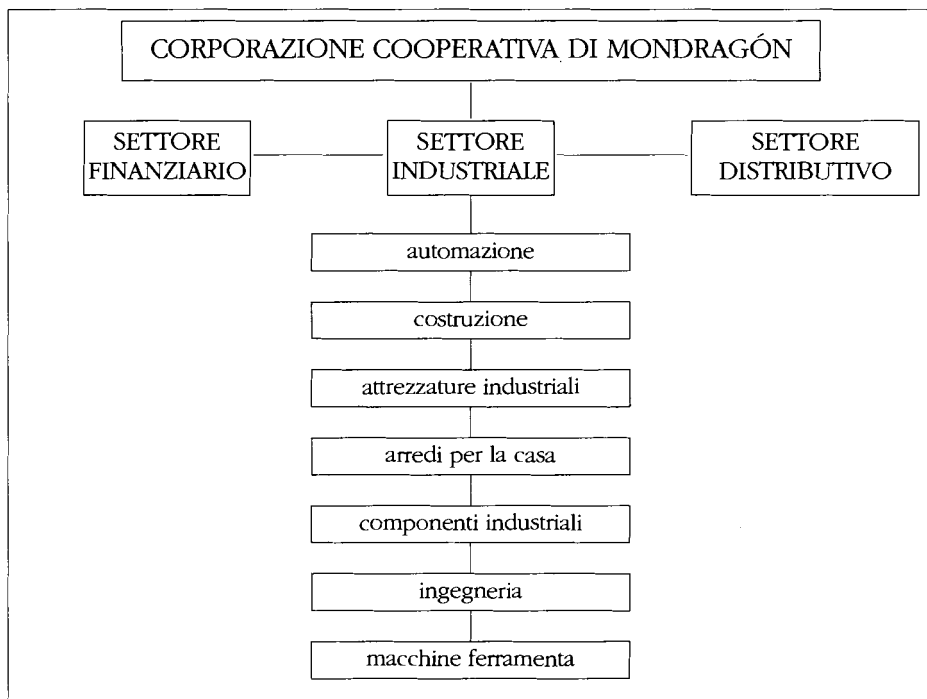


Fig. 2 – *Evoluzione della corporazione cooperativa di Mondragón (in milioni di pesetas)*

Fonte: Elaborazione propria su dati Corporación Cooperativa de Mondragón, 1997

soggetti alla protezione sociale spagnola; la carenza di coordinamento tanto a livello delle connessioni produttive tra le differenti cooperative, quanto al momento di creare dei servizi comuni.

Essenziale allo sviluppo del movimento fu nel 1959 la fondazione della Caja Laboral Popular (Cassa popolare del lavoro), una cooperativa di credito, la cui struttura iniziale rispondeva perfettamente alle necessità del momento. La Caja era organizzata in tre divisioni: *bancaria*, con lo scopo di raccogliere i risparmi per finanziare la creazione e lo sviluppo di nuove cooperative di lavoratori; *imprenditoriale*, che si occupava della promozione e del controllo delle cooperative; *sociale*, responsabile dell'elaborazione e gestione di un sistema interno di sicurezza sociale.

La quantità di depositi che la Caja Laboral Popular fin dall'inizio ebbe a disposizione fu considerevole, tanto che non solo riuscì a fornire l'appoggio creditizio e finanziario istituzionale alle cooperative socie, ma funzionò anche come una normale cassa di risparmio. Per dare un'idea dello straordinario ritmo di crescita, si può citare il fatto che, già nel 1966, le vendite totali delle cooperative raggiunsero la quota di 3000 milioni di pesetas; e che proprio in

Tab. 1 – *Evoluzione della Corporazione cooperativa di Mondragón (in milioni di pesetas)*

anno	vendite totali	esportazioni	attivo totale	forza lavoro
1990	303.363	47.918	659.380	23.130
1991	357.324	51.341	752.841	25.479
1992	397.148	52.073	862.042	25.322
1993	496.902	79.007	1.086.739	25.990
1995	558.778	98.514	1.230.926	27.950
1996	629.898	129.231	1.482.176	30.634

Fonte: Dati Corporación Cooperativa de Mondragón, 1997

quell'anno le cooperative di Mondragón si aprirono al mercato internazionale, decisione che consentì una ulteriore accelerazione delle vendite.

Il *trend* di sviluppo del gruppo è sempre stato fortemente positivo, senza conoscere, se non in rarissimi casi, inversioni di tendenza, tanto che esso figura oggi tra le dodici maggiori imprese spagnole e al primo posto nell'ambito del Paese Basco (tab. 1).

La Corporazione cooperativa di Mondragón (denominazione assunta dal gruppo dal 1991) è attualmente strutturata in tre grandi settori (fig. 2): *finanziario-previdenziale*, che include l'attività bancaria della Caja Laboral Popular e quella relativa a Lagun-Aro (3), società di previdenza sociale delle cooperative, per un totale di 6 cooperative; *industriale*, composto da sette divisioni, suddivise a loro volta in diversi raggruppamenti settoriali, per un totale di 82 cooperative; *distributivo*, formato da 8 cooperative, di cui le maggiori, Eroski e Consum, costituiscono le prime imprese spagnole nella distribuzione alimentare. L'organizzazione della Corporazione è completata da ulteriori 11 imprese cooperative impegnate in attività di ricerca e formazione (4) e altri 9 enti di copertura, per un totale complessivo di 116 cooperative. Inoltre essa dispone di piattaforme produttive in quattro continenti e di un'intricata rete di rappresentanze corporative e di delegazioni commerciali. La Corporazione è ormai presente in diversi paesi quali Messico, Cina, Marocco, Egitto e Thailandia (5) (fig. 3). Questa vocazione internazionale della Corporazione è confermata dal «Piano per il Duemila», secondo il quale i dirigenti di Mondragón prevedono di portare le esportazioni internazionali al 55% delle vendite totali.

(3) La cooperativa Lagun-Aro nasce come parte della Caja Laboral Popular per poi affermarsi come impresa autonoma di sicurezza sul lavoro e previdenza sociale.

(4) Tra cui spiccano la Scuola professionale politecnica e il Centro di formazione cooperativa e imprenditoriale di Oñate ed Ikerlan, destinato all'attività di ricerca e sviluppo.

(5) Nel sito internet <http://www.Mondragón.mcc.es/english/mcc/mccmundo.html> è possibile trovare informazioni aggiornate sulla Corporación Cooperativa de Mondragón.

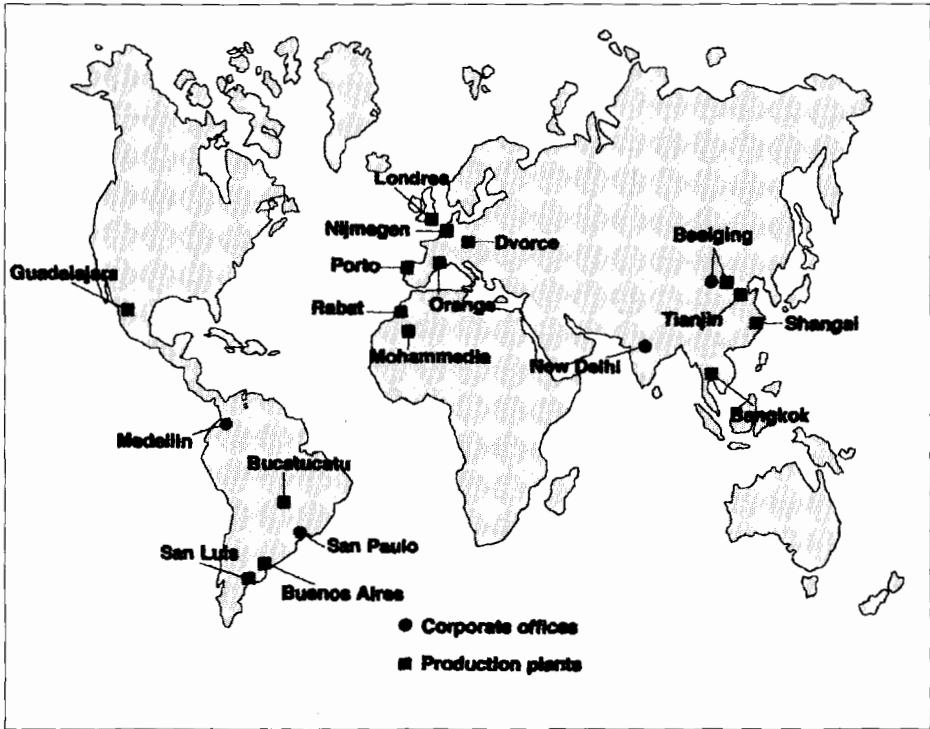


Fig. 3 – *Corporación Cooperativa de Mondragón nel mondo*

Fonte: Sito Internet: www.mondragon.mcc.es/english/mcc/mccmundo.html

Quali sono stati gli elementi di forza di tale successo?

– *Formazione*. Il progetto attuato a Mondragón è stato preceduto da un lungo periodo di formazione cooperativa e di educazione sociale, attraverso la costruzione della già citata Mondragón Eskola Politeknikoa, nella quale, fino dall'inizio, all'insegnamento delle materie tecniche si affiancavano le teorie che miravano ad armonizzare il concetto della proprietà privata con le idee di ispirazione socialista. Ancora oggi l'Eskola si pone l'obiettivo di innalzare il livello culturale generale e di educare la popolazione alla solidarietà e al rafforzamento della coscienza democratica.

– *Conferimenti di capitale*. Ogni nuovo socio deve versare un apporto obbligatorio pari a un milione di pesetas. Tale contributo, versato a fondo perduto, non essendone prevista la restituzione neppure in caso di licenziamento o di pensionamento, è destinato non solo a rafforzare la posizione finanziaria dell'impresa, ma costituisce un forte legante di appartenenza alla Corporazione.

– *Elevato grado di partecipazione dei soci*. Oltre che dal principio cooperativo «una persona, un voto», la partecipazione dei soci è garantita dal

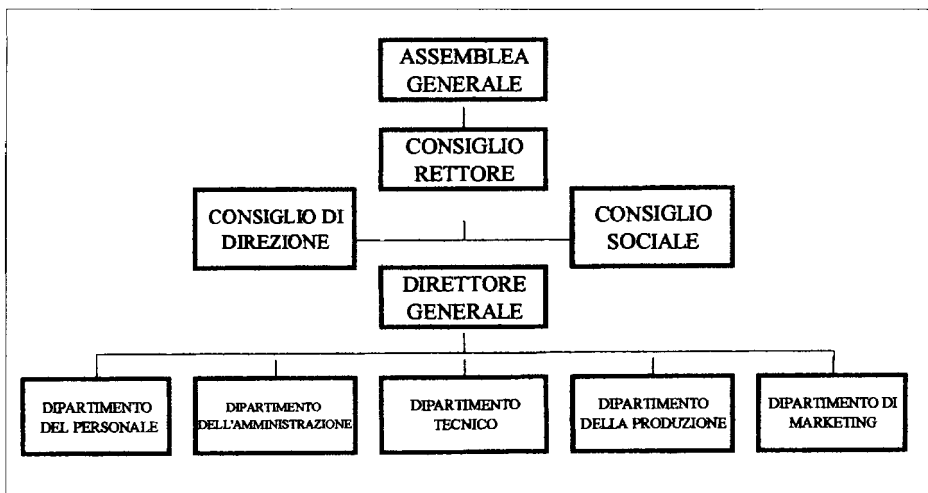


Fig. 4 – *Organigramma ideale della cooperativa di Mondragón*

Fonte: Elaborazione propria su dati Corporación Cooperativa de Mondragón, 1997

Consiglio sociale, organo originale di carattere consultivo del gruppo di Mondragón (fig. 4), che rappresenta il garante della partecipazione permanente della comunità di lavoro nell'amministrazione della cooperativa.

– *Solidarietà nell'ambito lavorativo ed economico.* Un accento particolare viene posto sul fattore lavoro, soggetto fondamentale, caratterizzante e imprescindibile dell'organizzazione cooperativa. Per questo motivo, essendo necessario definire il valore di ogni posto di lavoro, esistono dei comitati di valutazione, in cui sono rappresentate tutte le categorie professionali, con il compito di elaborare gli indici lavorativi che vengono assegnati a ogni socio. Inoltre la remunerazione dei soci-lavoratori si mantiene in un rapporto di solidarietà con gli altri lavoratori della zona, indipendentemente dal fatto che essi siano o meno cooperatori. Il regime economico definisce invece la completa capitalizzazione dei ricavi cooperativi per l'investimento nella cooperativa stessa. Tale politica di autofinanziamento, applicata fin dai primi anni dell'esperienza cooperativa, ha costituito uno dei più importanti punti di garanzia per l'espansione della Corporazione.

– *Gli enti di copertura.* Non sarebbe stato possibile lo straordinario ritmo di crescita del Gruppo senza l'esistenza delle cooperative di secondo grado, con funzioni di controllo delle cooperative di base, che hanno permesso una copertura e un appoggio costante. L'istituzione di un sistema federativo di cooperative, praticamente assente nel resto delle cooperative del Paese Basco, è stato un altro elemento di forza per la struttura di Mondragón. A partire dalle prime cooperative di secondo grado quali la Caja Laboral Popular in materia di appoggio finanziario, di consulenza e di promozione e la Lagun-Aro per quanto concerne la sicurezza sociale, sono state

via via create altre varie entità di copertura che potevano svolgere compiti che le cooperative di base non avrebbero potuto compiere da sole (6).

– *Appoggio della comunità locale e carattere del popolo basco.* Il forte sentimento di solidarietà è solo una delle tante caratteristiche che contraddistinguono il popolo basco. Come abbiamo già detto, anche oggi l'esistenza e l'utilizzo di una propria lingua, l'euskera, contribuisce a mantenere vivo l'orgoglio di una diversità che ha radici antiche e che ha portato il popolo basco alla consapevolezza della necessità di una sua propria forma di sviluppo, basata su punti di forza particolari. A Mondragón si è sfruttato lo spirito comunitario dei baschi, promuovendo con forza l'associazionismo, che ha poggiato sulle solide basi di un desiderio popolare di rinascita e di sviluppo che proveniva dal popolo stesso. Il patrimonio basco comune è un aiuto per Mondragón perché minimizza la frammentazione culturale all'interno della Corporazione, accrescendo la forza delle cooperative. E' dunque un esempio di come una realtà territoriale ed economica marginale sia riuscita ad affermare il proprio sviluppo autonomo, diverso dal centro, ma non per questo meno efficace.

Mondragón come modello di sviluppo. – Il caso Mondragón assume particolare rilievo nel dibattito contemporaneo sulla «territorialità» come strategia dominante, mediante la quale si riconosce all'identità locale la dimensione più adeguata per promuovere lo sviluppo attraverso forze endogene, favorendo il raggiungimento di un equilibrio, in termini di benessere sociale e di qualità della vita della popolazione, promuovendo la solidarietà regionale, l'autorealizzazione e la capacità decisionale locale. A Mondragón, in particolare, la capacità organizzativa imprenditoriale è stata valorizzata attraverso il movimento cooperativo, che ha superato il ruolo spesso marginale attribuitogli in genere nello sviluppo economico di una regione, riuscendo a dimostrare come i suoi principi teorico-sociali meritino di essere considerati base efficace per organizzare una società che deve crescere sia ritrovando al suo interno i mezzi e gli strumenti per lo sviluppo, sia partendo dalla partecipazione e dando al fattore umano il giusto valore.

Il modello di Mondragón costituisce una reazione positiva e intelligente alle problematiche economico-sociali, nel contrapporre a difficili soluzioni individuali quelle maggiormente valide e sorrette da una solidarietà di sforzi. Fondamentale del gruppo cooperativo è proprio il suo carattere aperto, che gli ha permesso di adeguarsi ai continui mutamenti del mercato favorendone la concentrazione per competere su mercati sempre più estesi. Gli stessi cooperatori definiscono, infatti, il proprio sistema come «processo di autocreazione ed equilibrio in movimento» (Gorroñoigoita, 1988). Si può de-

(6) Le cosiddette *entidades de cobertura* sono cooperative di secondo grado che presentano tra i propri soci non solo persone fisiche (come accade per le cooperative di base), ma anche cooperative di primo grado.

scrivere, quindi, l'esperienza di Mondragón come la realizzazione di una vera e propria società in movimento dotata di grande flessibilità e capacità di adattamento, rispetto ai fattori esterni e di autoapprendimento secondo l'attuale paradigma della «learning society».

Le cooperative rappresentano un processo di autocreazione, in quanto non vengono imposte dall'esterno ma nascono dalla società stessa e quindi da essa sono profondamente condizionate. Ecco perché questa esperienza non si può ripetere o imitare in maniera meccanica; è però certamente indubbio che da essa si possono trarre dei preziosi insegnamenti.

La dimensione spaziale costituisce una componente essenziale del processo di innovazione tecnologica. In particolare nel caso della rete cooperativa i legami territoriali dei soggetti diventano elementi indispensabili e la prossimità geografica tra gli attori costituisce fattore determinante là dove c'è una cultura collettiva e collaborativa storicamente radicata. Inoltre quei punti di forza in precedenza elencati (organizzazione cooperativa, educazione e istruzione, storia e cultura) vengono a formare un insieme interrelato di condizioni per il processo innovativo non riproducibili o localizzate, che possono trovare nel termine di *milieu* la definizione forse più appropriata. Per *milieu* ci riferiamo al significato generalmente attribuitogli di «insieme di risorse specifiche non riproducibili volte a sostenere un processo di sviluppo di un contesto territoriale che appare così individuabile nella sua relativa autonomia» (Conti, 1996). In questa logica il sistema locale di Mondragón non viene rappresentato come una parte di una organizzazione più vasta, bensì come un sistema con una propria specificità, identità e autonomia che lo distingue da altri sistemi e dall'ambiente con cui interagisce.

I benefici economici e sociali che l'attività cooperativa può apportare necessitano di un'imponente opera d'educazione e di formazione. Una formazione adeguata risponde a una duplice necessità: la prima, più tradizionale, di garantire una formazione culturale e professionale dei cooperatori, la seconda, non meno importante per la sopravvivenza del movimento, di plasmare uno spirito democratico e solidale. Nello stesso tempo, l'attuale proiezione internazionale delle imprese della Corporazione crea l'esigenza indispensabile di una formazione finalizzata a creare moderni dirigenti, che siano in grado di intuire la complessa evoluzione dell'economia, di coglierne gli aspetti più congeniali al modello cooperativo, di conoscere a fondo le tecniche d'interpretazione delle diverse tipologie cooperative, di saper adeguare le logiche di sviluppo, sia settoriali sia globali, a un mercato sempre più dinamico e allargato e di sapere, soprattutto, rendere il sistema cooperativo compatibile e armoniosamente inserito in un progetto generale di sviluppo. Oggi più che mai le risorse umane diventano presupposto essenziale perché altri tipi di risorse, da quelle naturali a quelle finanziarie e tecnologiche, possano mostrare a pieno la loro valenza ed efficacia, a patto che riescano ad essere sfruttate in condizioni di libertà, di democrazia, di partecipazione dell'uomo-lavoratore, cioè secondo tutte quelle condizioni che lo pongano come protagonista del processo produttivo, senza dimenti-

care che il sistema cooperativo ha sempre come prioritario lo scopo di permettere una equa distribuzione delle risorse finanziarie.

Mondragón, attraverso la cooperazione, è riuscita a portare avanti con successo un piano di sviluppo che ha saputo efficacemente conciliare il dualismo tra le esigenze sociali e le esigenze economiche. Il risultato è pienamente confermato dalla costante crescita dei posti di lavoro all'interno del gruppo, che ha allontanato il pericolo d'emigrazione della popolazione locale, garantendo ottimi livelli occupazionali anche in periodi di crisi, distinguendosi perciò positivamente sia dall'economia basca sia da quella spagnola.

Conclusioni. – Non ci resta che ribadire come sia stato lo spirito di «collaborazione», frutto di «cooperazione», la chiave attraverso la quale aree, come Mondragón, geograficamente e storicamente tagliate fuori dai grandi eventi che segnano la storia di un paese, sono state teatro di iniziative che hanno segnato il riscatto di un'intera popolazione, coinvolgendo migliaia di persone, disposte a sacrificare incentivi monetari immediati in vista di un futuro benessere comune.

Il Paese Basco è, in definitiva, un'area periferica che ha saputo creare le condizioni per divenire «centrale» poiché ha sviluppato un'autonomia di proposte e di realizzazioni indipendenti e svincolate da modelli economici preesistenti. L'imponente crescita del Gruppo di Mondragón dimostra come in una regione non vi sia un'unica soluzione di sviluppo possibile, ma come possano e debbano coesistere forme di crescita alternative. In un periodo in cui si assiste alla progressiva globalizzazione, in cui le barriere tradizionali tendono a cadere, diventa improponibile ipotizzare la presenza di un unico modello di sviluppo di derivazione centrale. Sembra infatti oggi più agevole il superamento delle barriere geografiche di quanto lo sia quello di un divario sociale e umano.

Per concludere, in una situazione internazionale che, anche al di là dei confini spagnoli, presenta situazioni di forti tensioni etniche e socio-economiche, di squilibri connessi con uno sviluppo disordinato o addirittura negato in nome di interessi legati all'investimento di ingenti capitali miranti ad ottenere soltanto il massimo profitto, in un quadro complessivo in cui il fenomeno dell'immigrazione dai paesi più poveri rischia di trovare impreparate le economie più avanzate, l'esperimento attuato a Mondragón può rappresentare senz'altro se non «il» modello (poiché è chiaro che non può costituire un esempio da applicarsi *tout court*) ma «un» modello per fornire risposte innovative a problematiche attuali.

BIBLIOGRAFIA

ARANZADI TELLERIA D., *Originalidad del cooperativismo industrial vasco*, in «Anuario de Estudios Cooperativos», Bilbao, 1984, pp. 13-29.

- ARANZADI TELLERIA D., *Orígenes del cooperativismo y doctrina cooperativa*, in «IV Jornadas de Cooperativas de Euskadi», Vitoria, 1985, pp. 21-38.
- ARANZADI TELLERIA D., *Evolución del cooperativismo vasco*, in «V Jornadas de Cooperativas de Euskadi», San Sebastián, 1986, pp. 89-98.
- ARANZADI TELLERIA D., *La empresa cooperativa desde la experiencia de Euskadi*, in «Anuario de Estudios Cooperativos», Bilbao, 1987, pp. 11-32.
- ARIZMENDIARRIETA J.M., *Experiencias sobre una forma cooperativa: Mondragón*, in «Estudios Cooperativos II», Mondragón, 1968, pp. 42-97.
- AURREZKIA L.K., *Nuestra experiencia cooperativa*, Mondragón, 1979.
- BENNETT R. e ESTALL R., *La sfida del cambiamento globale*, Milano, F. Angeli, 1991.
- BRADLEY K. e GELB A., *Alternativas industriales: organización interna y eficiencia en las cooperativas de Mondragón*, Londra, Ariel Sociologia, 1981.
- BRADLEY K. e GELB A., *Cooperativas en marcha: el caso Mondragón*, Barcellona, Ariel Industrial, 1985.
- CAJA LABORAL POPULAR, *Informe anual 1989-1996*, Mondragón, 1997.
- CAMPBELL A. e altri, *Worker-owners: The Mondragón Achievement*, Londra, Anglo-german Foundation for the Study of Industrial Society, 1977.
- CONTI S., *Geografia economica, Teorie e metodi*, Torino, UTET, 1996.
- DEL ARCO J.L., *El complejo cooperativo de Mondragón*, Madrid, Asociación de Estudios Cooperativos, 1985.
- DERRICK P., *La voie Mondragón*, in «Revue de la Coopération internationale», Londra, 75, 1982, pp. 19-28.
- DRIMER B. e KOPLAN DE DRIMER A., *Les solutions de Mondragón aux problèmes des coopératives de production*, in «Revue de la Coopération Internationale», Londra, 77, 1984, pp. 33-42.
- FERNÁNDEZ ARUFE J., *Le regioni periferiche d'Europa nel Mercato Unico. Problemi e prospettive*, in SANTORO LEZZI C. e TRONO A. (a cura di), *1992 e periferie d'Europa. Prospettive regionali del Mercato Unico*, Bologna, Pàtron, 1994, pp. 109-120.
- GARCÍA Q., *Les Coopératives industrielles de Mondragón*, Parigi, Les Editions Ouvrières, 1970.
- GARMENDIA J. e GARCÍA P., *Geografía e historia de España*, Madrid, Ediciones Cesma, 1984.
- GAROFOLI G., *Modelli locali di sviluppo*, Milano, F. Angeli, 1991.
- GOBIERNO VASCO, *Ley 1/1982 del 11 de febrero, sobre Cooperativas (País Vasco)*, 1982.
- GOBIERNO VASCO, *Boletín del Cooperativismo y de la Economía Social*, Vitoria, 1986.
- GOBIERNO VASCO, *Boletín del Cooperativismo y de la Economía Social*, Vitoria, 1991.
- GOBIERNO VASCO, *Boletín oficial del País Vasco*, Vitoria-Gasteiz, 1996.
- GOBIERNO VASCO, *Cuentas de la Economía Social*, Vitoria-Gasteiz, 1997.

- GORROÑOGOITA I., *El cooperativismo industrial: respuesta ante la crisis económica*, in «II Congreso Mundial Vasco de Cooperativismo», Vitoria, 1988, pp. 127-138.
- GREENWOOD D. e GONZÁLEZ J.L., *Culturas de FAGOR. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, San Sebastián, 1989.
- HARRISON J., *La industria pesada, el estado y el desarrollo económico en el País Vasco 1876-1936*, in «Revista de Economía», Londra, 1983, n. 598, pp. 21-33.
- HENK T. e LOGAN C., *Mondragón: un análisis económico*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1991.
- IRAZABAL L., *The Mondragón Group*, in «Review of International Cooperation», Londra, 83, 1990, pp. 45-59.
- LARRANAGA J., *Don José María Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragón*, Mondragón, Ediciones CLP, 1981.
- MARACADON J., *Strategie di sviluppo delle regioni periferiche della CEE: l'esempio dell'Arco Atlantico*, in SANTORO LEZZI C. e TRONO A. (a cura di), *1992 e periferie d'Europa. Prospettive regionali del Mercato Unico*, Bologna, Pàtron, 1994, pp. 257-268.
- MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA, *Informe anual 1990-1996*, Mondragón, 1997.
- THOMAS H. e LOGAN C., *Mondragón: An Economic Analysis*, Londra, Allen & Unwin, 1982.
- WHYTE FOOTE W. e WHYTE KING K., *Mondragón: más que una utopía*, San Sebastián, 1989.
- WISE M., *L'Arco Atlantico: mito o realtà?*, in SANTORO LEZZI C. e TRONO A. (a cura di), *1992 e periferie d'Europa. Prospettive regionali del Mercato Unico*, Bologna, Pàtron, 1994, pp. 237-256.

CO-OPERATIVISM IN THE BASQUE REGION AS A MODEL OF DEVELOPMENT: THE CASE OF MONDRAGÓN. – Co-operativism represents a different way of realising development. The co-operative model constitutes a regional complex which included not only agricultural, but also industrial enterprises and services. The cooperative system of Mondragón, founded in the 40's in the Basque Region of Spain, is one of the most important examples of self-management in the world. The diversification of the structure of co-operative organisation, the technological development, the internationalization and the spirit of collaboration as the «key factor» for evolution of areas like Mondragón, geographically and historically excluded from the great events which mark a country's history, can promote the transformation and the globalization process. This paper aims to show the principal distinctive features of the co-operative societies of Mondragón that have been studied during a research carried out in the Basque Region.

Università degli Studi di Parma, Istituto di Geografia economica e di Economia dei trasporti