Mondragon: democratie op de Baskische werkvloer

Spaans Baskenland is de thuisbasis van de Mondragon-groep, een verzameling coöperaties met de medewerkers als eigenaar: van industriebedrijven tot banken en supermarkten. De inkomensverschillen binnen de groep zijn klein en de werkloosheid in de regio is laag. Opvallend, want 'desempleo' is in Spanje een groot sociaal probleem en de welvaart is er de afgelopen decennia steeds ongelijker verdeeld. Maakt dit Mondragon tot een goed voorbeeld van sociale duurzaamheid? We zijn benieuwd en gaan op onderzoek uit. Maar dan zullen we eerst door een berucht zeegebied moeten: de Golf van Biskaje.

Gefaseerd door de Golf

'Volgens het weerbericht is de wind maar twee dagen gunstig. Daarna komen er flinke depressies over ons heen', meldt Floris. We besluiten te schuilen op Île de Groix, een eiland onder de Bretonse zuidkust. De boot ligt nog maar net vast als de eerste depressie langstrekt. De wind giert door de haven en regen klettert op de kajuit. Pas na drie dagen is het opgeklaard en kunnen we verder. De oostenwind blaast een comfortabele 10-15 knopen. Ideaal om door te zeilen naar Spanje. We zetten koers pal zuid en bereiken na drie fantastische zeildagen een zonnig Bilbao.

Miljardenconcern in een Baskisch bergdorp

In Bilbao komen we filialen tegen van Laboral (een bank), supermarktketen Eroski en het gelijknamige reisbureau: Eroski/Viajes. Aan de buitenkant lijken het gewone winkels, maar deze bedrijven vallen allemaal onder de Mondragon-paraplu. Naast detailhandel en financiën, zijn er industriële coöperaties die machines maken, of auto-onderdelen, en uitsluitend aan andere bedrijven

leveren. Ook maken scholen, een universiteit en een R&D-laboratorium deel uit van de groep. Met een jaaromzet van zo'n twaalf miljard euro is Mondragon in omvang het zevende bedrijf van Spanje. Het is gevestigd in het gelijknamige Baskische bergdorp, op het accent na dan: Mondragón. We pakken de bus om ter plaatse meer te leren over deze bijzondere organisatie.

Geesteskind van een geestelijke
We ontmoeten Ander Etxeberria, communicatiedirecteur en al ruim twintig jaar werkzaam bij het concern. 'Mondragon is het geesteskind van José María Arizmendiarrieta, een priester. Menselijke waardigheid en solidariteit waren voor hem vanzelfsprekend. Net als de meeste Basken, zag hij werk als iets positiefs om – ongeacht je afkomst – bij te dragen aan een betere maatschappij. In de jaren 50 van de vorige eeuw zocht hij een manier om de scheve verdeling van beloning, eigendom en kansen op onderwijs aan te pakken. Dit leidde tot de oprichting van de Mondragon-groep, een reeks commerciële coöperaties waarin drie basiswaarden voor iedereen gelden: eerlijk werk, fatsoenlijk loon en toegang tot onderwijs.

Medewerkers zijn leden, leden zijn medewerkers
Na de oprichting van het eerste bedrijf, eind jaren 50, ging het hard. De Mondragon-groep telt inmiddels 101 coöperaties, stuk voor stuk volledig in handen van de leden. De groep zelf is ook volgens een coöperatiestructuur georganiseerd en heeft een coördinerende rol. Van de in totaal ongeveer 75.000 werknemers is zo'n 85 procent lid van hun coöperatie, de rest heeft een tijdelijk contract. Ander licht dit toe: 'Werk je eenmaal voor een coöperatie, dan heb je baanzekerheid. Juist omdat we werk garanderen voor de lange termijn, selecteren we vooraf. Je begint met een tijdelijk contract en als het van beide kanten goed bevalt, kun je na één tot drie jaar lid worden.'

Voordelen voor leden én maatschappij
Leuk hoor, dat lidmaatschap, maar wat heb je eraan? Hoe verdeelt het de kansen beter? Ander is hier stellig over: 'Het werkt op alle vlakken die met je werk te maken hebben. Van interne besluitvorming tot de loon- en winstverdeling, en van baanzekerheid tot secundaire arbeidsvoorwaarden: de coöperatiestructuur biedt je voordeel op alle punten.'

Nogmaals: mooi, maar het blijven beloftes. We zijn nog niet helemaal overtuigd en vragen dus door. Ander laat zich niet uit het veld slaan: 'Leden vormen het hoogste beslissingsorgaan binnen de coöperatie. In de algemene ledenvergadering heeft ieder lid een stem. Zo nemen we samen de belangrijkste beslissingen. Bijvoorbeeld over de benoeming van het management, het beloningsbeleid, de winstverdeling en andere strategische bedrijfsbeslissingen. Het feit dat medewerkers medebepaler zijn, kweekt betrokkenheid, motivatie en loyaliteit. Bovendien leidt directe democratie op de werkvloer tot een langetermijnvisie op de onderneming.'

Meer verdienen dankzij eerlijk delen
Ander vervolgt: 'De loonstructuur zorgt voor een eerlijkere verdeling onder de werknemers. Het bruto minimumloon ligt in Spanje rond de tienduizend euro

per jaar. De laagstbetaalde werknemer in een Mondragon-coöperatie krijgt ongeveer anderhalf keer dit bedrag, zo'n vijftienduizend euro dus. Als hoogst betaalde medewerker verdient een CEO maximaal zes keer zo veel; nog geen ton dus. Alle andere functies liggen hier tussenin. Dit maakt het beloningssysteem erg aantrekkelijk voor mensen op de onderste etages van het loongebouw.

Ander gaat verder, met enige trots: 'Diezelfde eerlijke verdeling zie je terug als het om de winst gaat. Die komt namelijk ten goede aan degenen die het werk hebben geleverd. En een groot deel wordt opnieuw in de coöperatie geïnvesteerd. Zo bouwen de leden kapitaal op dat ze krijgen uitgekeerd wanneer ze uit dienst gaan, of met pensioen.'

Volgens Ander zijn ook de secundaire arbeidsvoorwaarden uitstekend. 'Voor de hele groep regelt een van de coöperaties de betalingen bij ziekte en pensioen. Eigen scholen en opleidingen maken het mogelijk dat je je verder kunt ontwikkelen. En ben je eenmaal lid van een coöperatie, dan heb je gegarandeerd een baan voor het leven. En mocht jouw bedrijf in de problemen komen, dan staan de overige coöperaties garant voor jouw werkgelegenheid en die van je collega's.'

En de uitdagingen?
Klinkt prachtig, echt. Maar loopt alles even soepel? We noemen het recente faillissement van Fagor, tot 2013 een van de grootste coöperaties binnen de Mondragon-groep. Ander: 'Klopt, na een aantal zware jaren viel helaas het doek voor de divisie die huishoudelijke apparaten maakte. Het trof 1.800 leden, en velen raakten hun kapitaal kwijt. Als mede-eigenaar draag je immers ook ondernemingsrisico. Gelukkig vonden verreweg de meesten nieuw werk bij een andere coöperatie. Drie jaar later zitten nog maar negentig oud-medewerkers thuis, een heel klein deel dus. En hun loon wordt gewoon doorbetaald, dankzij de interne verzekering.' Dát is nog eens solidariteit!

Succesvolle langetermijnvisie
Dat Mondragon werk en werknemers centraal heeft staan, komt ook tot uiting in de missie van de groep. In plaats van winstmaximalisatie op korte termijn, staat duurzame werkverschaffing voorop. Ander: 'Mondragon wil bijdragen aan een betere maatschappij door mensen goed werk te bieden. Nu, maar ook over vijf, vijftig en honderd jaar. Daarnaast geven we jaarlijks 10 procent van onze winst aan goede doelen en verenigingen in de gemeenschap.' Ander is overtuigd dat het Mondragon-model bijdraagt aan het Baskische succes. 'Baskenland heeft de laagste werkloosheid van Spanje, investeert het meest in R&D en de welvaart is er het best verdeeld. Laten in deze regio nou toevallig de meeste van onze coöperaties zitten.'

Jong talent bestormt Baskenland
We rijden terug naar Bilbao, met Nico. Die stond niet langs de weg, maar op BlaBlaCar: een website die meerijden mogelijk maakt. Als kersverse ingenieur werkt hij sinds kort bij een van de Mondragon-coöperaties. Ook al is hij nog geen lid, hij spreekt vol lof over de arbeidsvoorwaarden en de werksfeer. Veel van zijn studiegenoten in Gijón hebben moeite een goedbetaalde baan te vinden.

Mondragon heeft een aantrekkelijke reputatie als werkgever vanwege het bedrijfsmodel en de gunstige arbeidsvoorwaarden. En dat trekt jong talent aan, ook van buiten de regio.

Een sociaal-duurzame oplossing

We zijn onder de indruk van de manier waarop Mondragon invulling geeft aan eerlijk werk, fatsoenlijk loon en baanzekerheid. Ook bewijst het concern dat de coöperatie als bedrijfsvorm in verschillende sectoren succesvol kan zijn, en tegen internationale concurrentie is opgewassen. De democratische structuur, relatief kleine inkomensverschillen en interne solidariteit maken Mondragon tot een mooi voorbeeld van sociaal-duurzaam ondernemerschap. En daar past hun motto prima bij: 'Humanity at work'. Welvaart rechtvaardiger verdelen begint er bij de bron en hangt niet af van fiscale overheidsregelingen. Wat een vooruitziende blik had die priester toch!