**Benito Benati**

IZKUŠNJE KOOPERATIV V IMOLI  [www.delavska-participacija.com/priloge/24-1.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/24-1.doc)

(Povzetek referata na Mednarodni konferenci DEZAP o lastništvu zaposlenih in uspešnosti podjetij na Bledu, 23. in 24.10.1997)

V večini naprednih kapitalističnih gospodarstev je napočil čas, da se v središče razprav in političnega dogajanja postavi ambiciozen cilj: globoka reforma kapitalističnega sistema od znotraj, da bi se posodobil in usposobil za obvladovanje hitro spreminjajočih se ekonomskih okoliščin - glede na globoke družbene spremembe v podjetjih in družbi. Mislimo, da bi ena glavnih sestavin tega procesa reform morala biti participacija zaposlenih v kapitalu ter profitih podjetij in vklju­čenost v upravljanje podjetij. To naj bi dosegli s spodbujanjem primernih in z zakoni reguliranih oblik načrtov delničarstva zaposlenih.

Različne študije kažejo, da se ekonomski rezultati lahko bistveno izboljšajo, ko se uvajajo načrti lastništva zapo­slenih skupaj z oblikami direktne participacije delavcev v upravljanju podjetja,. To še posebej velja, če so delavci udeleženi v odločanju o organizaciji proizvodnje in dela ali z drugimi besedami, ko se v podjetju zgodijo globoke kulturne spremembe, ki omogočajo razvoj participativnega menedžmenta.

Tudi izkušnje v industrijskih kooperativah v Imoli ka­žejo zelo podobno sliko. V Imoli imajo kooperativna podjetja več kot 100-letno tradicijo, ki je globoko zasidrana v zgodovino mesta, politično zavest prebivalcev, kulturo, življenjske sloge in “socialne občutke” večine prebivalcev, ki so bili vedno motivirani z demokratičnimi in progresivnimi idejami. Razen socialnih pogojev in pogojev vezanih na okolje, obstajajo nekatere specifične sestavine, ki so prispevale k uspehu kooperativ v Imoli: interna demokracija (demokratsko upravljanje podjetja), ekonomsko razmerje med članom in kooperativo; nagnjenost k investiranju, pozitivne davčne spodbude kapitalizacije ko­operativ in moderen in učinkovit sistem upravljanja.

V Imoli se člani počutijo in so dejansko edini in pravi lastniki podjetja. Člani morajo bili udeleženi v stra­teškem odločanju, načrtovanju eko­nomskih rezultatov in nagrajevanju. Pomemben del nagrad je variabilen in je odvisen od uspešnosti poslovanja. Skrb za stalno posodabljanje opreme, strojev in računalniškega sistema je postala del mentalitete članov.

Od leta 1977 je del dobička kooperativ, namenjen specialnim rezervam (ki jih člani ne morejo upo­rabljati), oproščen davka.

Sistem upravljanja teži k temu, da jasno loči med “članstvom” v kooperativi in “upravljanjem podjetja”. S tem ciljem imajo različna telesa in posamezniki jasno razdeljene obveznosti in pooblastila. Glavna članska in menedžerska telesa so naslednja:

1.      skupščina članov;

2.      upravni odbor;

3.      direktor;

4.      menedžerski svet; koordinacij­ski organ, ki ga sestavljajo direktor, namestnik direktorja, direktorji oddelkov in kontrolor,

5.      kontrolor; kontrolni organ, ki je odgovoren upravnemu odboru in nad­zoruje napredovanje in uresničevanje proračuna, ekonomske trende v podjetju, uresničevanje odločitev in vo­denje podjetja - posebej glede eko­nomskih in finančnih vprašanj,

6.      zunanji revizorji; zunanji revizorji so zunanji neodvisni nadzorni organ, imenovan za največ tri leta, ki ima nalogo preverjati ali so izkazi podjetja v skladu z zakonom;

7.      notranji revizijski odbor; se sestoji iz treh ljudi, imenovanih s strani članov; preverja vodenje podjetja, posebej glede skladnosti z zako­ni in statutom podjetja.

Kooperative v Imoli že vrsto let uporabljajo strateško načrtovanje in sistem proračuna, kot orodja uprav­ljanja. Podjetje načrtuje razvoj s srednjeročnimi načrti, posebej glede naslednjih področij: investicije, novi izdelki, izobraževanje, marketing, finance.

Izdelava letne napovedi proračuna je dogodek izrednega pomena, ki vključuje veliko zaposlenih. Običaj­no proračun nastaja kot nekajmesečno zaporedje analiz, napovedi, študij in sestankov.

Kontrolna telesa in ravnotežje moči

Obstoj uravnovešenega in odgovornega “sistema moči” in “avtonomnega in neodvisnega” kontrolnega sistema je nujen za uspešno delovanje kooperativnega podjetja.

a)      Člani morajo izpolnjevati svoje obveznosti. Ko so enkrat ime­novani člani Upravnega odbora, in ko je sprejeta strategija razvoja podjetja, se člani ne smejo vmešavati v dejavnosti Upravnega odbora.

b)      Ko so člani v delovnem okolju, so navadni zaposleni brez posebnih pravic, ki izhajajo iz članstva in morajo, tako kot vsi zaposleni, izvrševati ukaze hierarhično nadrejenih.

c)      Ko je imenovan direktor in ostali menedžerji, se Upravni odbor ne sme vmešavati v njihovo delo, lahko pa ocenjuje njihove aktivnosti glede na to ali so v skladu z zastavljenimi cilji.

d)      “Kontrolni sistem” mora biti svoboden in hierarhično neodvisen od operativnega menedžmenta. Kontrolor mora biti odgovoren samo članstvu oz. Upravnemu odboru, ki zastopa članstvo.

Lastniške vezi med članom/delničarjem in podjetjem

Čeprav ima kooperativno podjetje ali katerokoli podjetje v lasti zaposlenih veliko delničarjev, je to privatno podjetje in ne podjetje v kolektivni lasti.

To je posebej pomembno za delavce v Vzhodni Evropi, ki imajo 40 let izkušenj z “realnim socializmom” in se morajo naučiti, kako živeti v svobodnem tržnem gospodarstvu. Še enkrat se morajo naučiti, kako uživati svo­bod­no privatno iniciativo v poslovanju in pokazati preostanku družbe, da so nova delavska participativna podjetja pozitivni in dinamični elementi nove tržne eko­nomije in ne preostanki starega družbenega sistema. Da bi ta cilj dosegli, mora biti član - delničar prepričan, da je on pravi in edini lastnik podjetja, in da ima edino on pravico upravljati v podjetju in pravico do ekonomske koristi, ter da se noben drugi organ ali politična sila nima pravice vme­šavati v njegovo upravljanje. Član - delničar se mora za­vedati, da je del sredstev podjetja njegova last, in da bo, ko zapusti podjetje na koncu delovne poti, imel pravico do dela sredstev podjetja. To bo spodbujalo odgovornost in pozitivna stališča do podjetja in bo motivacija za povečanje vrednosti sredstev podjetja.

Stil vodenja ima ključno vlogo v participativnem podjetju. Naslednji zaključki so nastali na osnovi 40-letnih delovnih izkušenj izključno v kooperativnih podjetjih, vodenih po načelu sodelovanja delavcev/solastnikov:

a)      Participativno podjetje, če ga pravilno razumemo, ponuja ogromno konkurenčno prednost zaradi tega, ker delavci nimajo nasprotovalnih (ali indiferentnih) stališč do podjetja, ampak prav nasprotno - čutijo, da pripadajo podjetju, enostavno zaradi tega, ker so podjetje, ker so njihovi interesi enaki interesom podjetja.

b)      Delavska participacija mora biti uresničena z velikim prepričanjem, poštenjem in skromnostjo. Naj­višje vodstvo se mora izogibati vseh paternalističnih ali arogantnih odnosov do delavcev; posebej se morajo izogibati temu, da bi se imeli za “intelektualno superiorne”. Časi so se spremenili: v skupščini v moji kooperativi je veliko visoko izobraženih članov, ki so zelo vključeni v življenje podjetja. Če vodilni poskušajo skriti (ali manipulirati z) resnico, so njihovi dnevi v podjetju (upra­vičeno) šteti. Zaradi tega je potrebno zagotoviti, da bodo odločitve v skladu z željami delavcev/delničarjev: bolje je sprejeti odločitve šest mesecev pozneje, toda s privolitvijo delavcev/delničarjev, kot jo sprejeti takoj, ne da bi bili delavci/delničarji vanjo prepričani.

c)      Nujno je investirati veliko časa v poučevanje oseb­ja o menedžerskih tehnikah in menedžerski kulturi podjetja. Delavec/delničar, ki veliko ve in je zainteresiran za mehanizme upravljanja podjetja, je pomembna kon­kurenčna prednost.

Zaradi tega je nujno poučiti osebje o proračunskih in finančnih tehnikah, pravilih delovanja trga, načinih napovedovanja proračuna in kontrolnih mehanizmih v podjetju. Nujno je zagotoviti participacijo delavcev/delničarjev pri vseh najpomembnejših odločitvah, ki zadevajo življenje podjetja in je zaradi tega nujno biti skrajno potrpežljiv pri pojasnjevanju, vse dokler niso vse stvari popolnoma jasne.

Končne odločitve naj bi bile sprejete šele takrat, ko je upravni odbor prepričan, da je dosežen konsenz.

d)      V participativnem podjetju mora biti najvišje vodstvo izrazito močno in delovati mora z velikim za­upanjem. V takšnem podjetju je vodstvo v izrazito dialektičnem razmerju z delavci in je lahko tarča kritike, včasih tudi zelo ostre, na katero mora odgovoriti iskreno in za­upanja vredno. Najpomembnejše bitke menedžmenta v participativnem podjetju so tiste znotraj podjetja, v vsakdanjih diskusijah z zaposlenimi. Toda, ko je enkrat konsenz glede odločitev dosežen, postanejo stvari veliko bolj eno­stavne, ker podjetje zaradi prepričanih in homogenih zaposlenih lahko uživa veliko konkurenčno prednost glede na  tekmece.

KOOPERATIVE V SODOBNEM GOSPODARSTVU:

PRIMERJAVA MED ŠPANIJO IN ITALIJO

[http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/bandelj-zoran.pdf](http://l.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fdk.fdv.uni-lj.si%2Fdiplomska%2Fpdfs%2Fbandelj-zoran.pdf&h=WAQHz-Ekr&s=1)

Klemen Porenta KOOPERATIVE KOT ALTERNATIVA KAPITALISTIČ

NEGA PODJETJA

<http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska/pdfs/porenta-klemen.pdf>

**Cooperatives: the other Best Kept Secret**

<http://www.jesuitforum.ca/open-space/cooperatives-other-best-kept-secret>