dr. Valentina Franca in Milan Malovrh

Mondragonska izkušnja – kooperative v življenju [www.delavska-participacija.com/priloge/ID100527.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID100527.doc%22%20%5Ct%20%22_blank)

Mondragonske kooperative (ime so dobile po mestecu Mondragon v Baskiji) so svojevrsten fenomen sodobnega notranjega lastništva zaposlenih, zato so tudi predmet številnih proučevanj znanstvenikov s celega sveta.

Splošno

Začetki mondragonskih kooperativ segajo v sredino prejšnjega stoletja, formalno pa v leto 1956, ko je pobudnik in ustanovitelj, sicer duhovnik, Jose M. Arizmendiarrieta ustanovil prvo kooperativo Talleres Ulgor, ki se je kasneje preoblikovala in preimenovala v danes znano kooperativo Fagor Electrodomesticos. Ustanovitelj je delovanje kooperativ zasnoval na spodbujanju sobivanja celotne skupnosti (ta je bila po koncu španske civilne vojne obubožana in prežeta z revščino) in ustvarjanja delovnih mest, ki temeljijo na solidarnosti in soodločanju. Zato je glavna značilnost mondragonskih kooperativ prav delavsko lastništvo, saj so vse kooperative v 100-odstotni lasti delavcev, torej ni prisotnega nobenega drugega lastnika oziroma kapitala. Mreža 120 mondragonskih kooperativ se ne omejuje le na področje Baskije, ampak je prisotna še v 75 drugih državah, kot na primer Nemčija, Romunija, Iran, Tajska, Kitajska, Mehika, Brazilija in podobno. Po številu zaposlenih (leta 2007 so imele že ca. 100.000 zaposlenih) se v Španiji uvrščajo na četrto mesto, po višini prihodkov pa na sedmo mesto. Zato ne preseneča, da so njihovi zaposleni ponosni na svojega delodajalca in si želijo soustvarjati delovno ter širše družbeno okolje. V Španiji obstaja še nekaj podobnih kooperativ, toda ne tako razvejanih in razvitih, kakor so mondragonske.

Raznolikost kooperativ

Skupina mondragonskih kooperativ je decentralizirana organizacija, kjer vsaka kooperativa predstavlja zaključeno celoto z vsemi potrebnimi organizacijskimi enotami, kot na primer oddelek marketinga, financ, kadrovski in podobno. Strukturno so razdeljeni na tri večje skupine: industrijska (avtomobilska industrija, gradbeništvo, industrijska oprema, gospodinjski aparati, strojna oprema tehnika, tehnika in proizvodna sredstva), finančna in skupina trgovskih verig. Glavna kooperativa industrijske skupine in hkrati največja kooperativa ter največji proizvajalec bele tehnike v Španiji Fagor Electrodomesticos zaposluje okrog 3000 ljudi, od leta 2005 pa je tudi lastnik največjega francoskega proizvajalca bele tehnike Thompson. Temelj finančne skupine je kooperativa, ki je oblikovana v delavsko hranilnico Caja Laboral. Ta je s 400-timi podružnicami prisotna ne zgolj v Baskiji temveč tudi v drugih večjih španskih mestih. Lastniki delavske hranilnice so oblikovani v dve skupini: ustanovitelji in zaposleni. V upravljalski strukturi lastnikom ustanoviteljem pripadata dve tretjini mest, delavcem pa tretjina. Delavska hranilnica je bila ustanovljena z namenom ustanavljanja novih kooperativ ter kot razvojna pomoč obstoječim in bodočim kooperativam. Mondragonska delavska hranilnica se uvršča med dvajset največjih bank v Španiji. Čeprav deluje v sklopu mondragonskih kooperativ, je odprta banka, kar pomeni, da lahko vsakdo postane njen komitent. Trenutno imajo med komitenti okrog 1,1 milijona fizičnih in okrog 60.000 pravnih oseb. Tretja, trgovska skupina temelji na kooperativi Eroski, ki je druga največja trgovska veriga v Španiji, takoj za francoskim Carefurjem, ki je klasična gospodarska družba. Podobno kot pri delavski hranilnici so tudi tukaj lastniki oblikovani v dve skupini: kupci in zaposleni. V upravljalski strukturi so zastopani v enakem deležu, torej 50 : 50. Vse skupine podpirajo centri za usposabljanje in raziskovanje, posebna značilnost Mondragonskih kooperativ pa je tudi lastna univerza, ki prav tako deluje kot kooperativa. Skupno število kooperativ je 120, od tega največ industrijskih (87), sledijo raziskovalne (13) in izobraževalne (8), ostale pa delujejo na področju storitev in kmetijstva. Zaposlenih v celotni skupini je bilo leta 2007 že preko 100.000; od tega je na sedežu skupine Mondragon zaposlenih 50. V zadnjih dveh letih se je število zaposlenih zaradi posledic gospodarske krize znižalo na sedanjih nekaj več kot 85.000, vendar le na račun odpuščanja nečlanov kooperativ, zaposlenih preko agencij.

Varnost zaposlitve

V vsem času njihovega obstoja, to je v zadnjih 54 letih, niso še nikogar od članov odpustili. Gospodarska kriza se je seveda tudi njih dotaknila, kar se kaže zlasti v manjšem dobičku. Približno polovica kooperativ je lansko leto poslovala z izgubo, ampak so probleme reševali drugače kot z odpuščanjem. Posluževali so se zlasti premeščanja oziroma prerazporejanja zaposlenih, kar jim je omogočilo zlasti dobro kadrovsko in finančno sodelovanje med kooperativami. Lansko leto so bili primorani zapreti manjšo kooperativo, proizvodnjo za izdelavo čevljarskih strojev, ki je imela 35 zaposlenih. To predstavlja manj kot odstotek vseh njihovih kooperativ, medtem ko so v španskem gospodarstvu v zadnjih dveh letih zaradi krize zabeležili zaprtje četrtine vseh družb. Zaposleni v sedaj zaprti kooperativi so bili razporejeni v druge kooperative in niso izgubili zaposlitve. Trenutno imajo okrog 500 zaposlenih prerazporejenih v druge kooperative. V teoriji imajo razvite še druge različne mehanizme za reševanje kriznih situacij, ki pa jih v praksi še niso uporabili, saj tega niso potrebovali. Denimo, če bi neka kooperativa poslovala zelo slabo in bi bilo treba zmanjšati število zaposlenih, na primer za polovico, bi ena polovica zaposlenih delala, druga pa bi bila doma na čakanju; čez pol leta pa bi se skupini zamenjali. Tovrstne »varnosti zaposlitve« pa, kot rečeno, ne uživajo tisti delavci, ki so zaposleni preko agencij in niso člani kooperative (teh pa je le nekaj odstotkov), tako je do določenega znižanja števila zaposlenih v zadnjih dveh letih (v primerjavi z letom 2007) prišlo le zaradi odpuščanja le-teh.

Kako postati član?

Pri srečanju z mondragonskimi kooperativami in njenim delovanjem se takoj porodi vprašanje, kako postati njihov član. Glavni pogoj oziroma »vstopnica« je zaposlitev za nedoločen čas. Do tega pa vodi posameznika sledeča pot: najprej je zaposlen eno leto prek kadrovske agencije. Če so z njim zadovoljni, se mu ponudi pogodba o zaposlitvi za določen čas, za obdobje od šestih do dvanajstih mesecev. Po preteku tega časa se presodi, ali je delovno mesto potrebno in stabilno ter ali je delovna uspešnost posameznika ustrezna. Če je temu tako, se mu ponudi zaposlitev za nedoločen čas. Ko je taka pogodba sklenjena, dobi novi zaposleni možnost, da postane solastnik kooperative, čemur mora slediti določen  finančni vložek. Denimo, za leto 2009 je moral novo zaposleni vložiti 14.000 evrov. Plačilo se izvede v več obrokih v obdobju treh do petih let. Znesek je enak minimalni letni neto plači v kooperativah in se posledično vsako leto spreminja. Pri izbiri kandidatov za zaposlitev se izbirajo najustreznejši kadri na trgu dela, sorodstvene vezi z že zaposlenimi v skupini Mondragon ne prinašajo nobenih prednosti oziroma ugodnosti.

Razporejanje dobička

Delavsko lastništvo med drugim pomeni tudi pravico do udeležbe v dobičku. Ključno vprašanje je, kako se razporeja oz. deli dobiček, zato imajo v ta namen oblikovana določena pravila. Od 15 do 40 odstotkov se razporedi znotraj posamezne skupine kooperativ (industrijska, trgovska in finančna), desetina se nameni za razvojni sklad (poraba je namenska, in sicer za razvoj novih kooperativ in internacionalizacijo), po dva odstotka prihodkov pa gresta v sklad za univerzo in v solidarnostni sklad. V praksi se to pravila kažejo v različnih oblikah. Denimo, če bi kooperativa Fagor Electrodomesticos kupila neko družbo v Sloveniji, bi 60-odstotkov sredstev prispevala sama, 40 odstotkov pa bi šlo iz investicijskega sklada. Na tak način so leta 2005 kupili francoskega proizvajalca bele tehnike. Solidarnostni sklad pa je namenjen predvsem pomoči kooperativam v primeru izgub. Denimo, če bi neka kooperativa beležila izgubo, mora najprej »zategniti pas« in izkoristiti vse lastne rezerve, šele nato lahko dobi sredstva iz tega sklada, vendar največ do polovice potrebnih sredstev.

Del dobička, ki ostane posamezni kooperativi, se deli po sledečih pravilih:

-         desetina je namenjena izobraževalnemu skladu, kar je skladno s špansko zakonodajo;

-         45% gre v rezervni sklad, pri čemer španska zakonodaja določa, da mora biti ta delež najmanj 20-odsoten, ampak v kooperativah menijo, da je to premalo in zato namenjajo temu skladu več;

-         45% se razdeli zaposlenim, tako tistim, ki so zaposleni prek kadrovskih agencij, saj so tudi oni pripomogli k uspehu družb.

Delež dobička, ki ga dobi posamezen zaposleni, ni izplačan v gotovinski obliki, ampak se nalaga na poseben račun, ki ga kooperativa izplača delavcu, ko se upokoji. Ti deleži dobička ostanejo skupaj z začetnim vložkom (kot rečeno, je v letu 2009 znašal 14.000 evrov) na tako imenovanem »lastnem socialnem računu«, s katerim upravlja kooperativa. Ker kooperativa ta sredstva uporablja in si jih na primer ne izposoja na banki, daje imetniku računa obresti po 7,5 odsotni letni obrestni meri. Če kooperativa posluje z dobičkom, zaposleni dobi izplačilo obresti enkrat letno.

Posameznik, ki je bil zaposlen v mondragonskih kooperativah, je poleg državne pokojnine upravičen tudi do tako imenovane »mondragonske« pokojnine. Pri dodelitvi državne pokojnine veljajo za vse enaka pravila, ne glede, kje je bil nekdo zaposlen, npr. v klasični gospodarski družbi, javnem sektorju ali kooperativi. V Španiji se je mogoče upokojiti pri 60 letih, obvezno pa je treba to storiti pri 65 letih. Posameznikom, ki se upokojijo med 60 in 65 letom, pripada nižja pokojnina, pri čemer ni nobenega razlikovanja med moškimi in ženskami. Najvišja državna pokojnina, ki jo lahko posameznik prejme, je 2.500 evrov. Višina pokojnine se običajno giblje okrog 80 odstotkov plače, ki so jo prejemali, ko so bili zaposleni.

Če pa je bil posameznik zaposlen v mondragonskih kooperativah, lahko državni pokojnini prišteje še »mondragonsko«. V praksi to pomeni, da posameznik, ki je bil zaposlen na delovnem mestu »modrih ovratnikov«, dobi skupaj med 95 in 100 odstotki predhodne plače; če je bil zaposlen v srednjem menedžmentu je ta odstotek okrog 90, pri direktorjih pa 80. Denimo, direktor v kooperativih, ki je mesečno prejemal plačo v višini 6.000 evrov, ob upokojitvi prejme 2.500 državne pokojnine in dodatnih 2.500 mondragonske pokojnine. Zato ne preseneča, da se zaposleni v skupini Mondragon začnejo upokojevati že kmalu po 60 letu, saj iz obeh stebrov dobijo dovolj visok znesek za življenje v upokojitvenem obdobju.

Sodelovanje zaposlenih pri odločanju

Kot član kooperative ima posameznik tudi določene dolžnosti. Ena od teh je aktivno sodelovanje in udeležba pri odločanju. Sistem delavske participacije pri odločanju je v mondragonski kooperativah zelo domišljen. Temeljni organ je generalna skupščina (general assembly), ki jo sestavljajo vsi zaposleni – člani kooperative, in ki izvoli 12-članski upravni odbor (governing council - 12 zaposlenih), ta pa imenuje glavnega direktorja (general manager), ki je nadalje pristojen za imenovanje ostalih izvršnih direktorjev (management council). Nihče v menedžerski strukturi ni »najet« od zunaj, ampak so vsi zaposleni, torej njihovi člani. Obstaja sicer možnost, da bi na vodilni položaj imenovali nekoga zunanjega, denimo, direktorja marketinga, vendar se temu močno izogibajo, saj so imeli v preteklosti s tem slabe izkušnje, predvsem zaradi nerazumevanja njihove kulture, odnosov, pripadnosti in podobno. V kooperativah z več kot 100 zaposlenimi je obvezen tudi socialni odbor, ki deluje kot posvetovalno telo generalni skupščini - zboru delavcev, upravnemu odboru in glavnemu direktorju. V socialnem zboru so predstavniki različnih oddelkov, ki so zastopani proporcionalno glede na velikost oddelka. Primerjalno gledano gre torej pravzaprav za neke vrste »svet delavcev«. Nadzorno vlogo opravlja izvršni odbor in zunanja revizija.

V večjih podjetjih, kot je recimo Fagor Electrodomesticos s 3.000 zaposlenimi, se skličejo zbori delavcev (v vlogi generalne skupščine) enkrat ali dvakrat letno, največkrat se to zgodi zgodaj spomladi in jeseni. V manjših kooperativah se zbor delavcev sklicuje pogosteje, običajno na vsaka dva ali tri mesece. Upravni odbor se sestaja enkrat do dvakrat mesečno. Člani upravnega odbora so zaposleni v kooperativah in za opravljanje te funkcije ne dobivajo posebnega plačila. Višina njihove plače je enaka plači, ki so jo prejemali, preden so nastopili članstvo v upravnem odboru. Mandat tako članov upravnega odbora kot direktorja traja 4 leta.

Sindikati v kooperativah niso prisotni, saj je zbor delavcev v vlogi generalne skupščine tisti organ, ki sprejema glavne odločitve.

Poslovne odločitve se sprejemajo na podlagi strategije in usmeritev, sprejetih na zboru delavcev v vlogi generalne skupščine. V praksi se najprej sestane managerski odbor, ki ga sestavljajo upravni odbor, glavni direktor in predstavniki posameznih služb oziroma oddelkov. Čez nekaj dni se ponovno sestane upravni odbor, kjer glavni direktor predlaga odločitve, ki so bile predhodno obravnavane. Zatem se sestane še socialni odbor, na katerem sodelujejo predstavniki upravnega odbora in direktor. V istem dnevu naredijo krajši sestanek, kjer vsem ostalim zaposlenim pojasnijo sprejete odločitve, po vsem tem mora posamezni direktor, npr. finančni, narediti še poseben sestanek, kjer zaposlene obvesti o sprejetih odločitvah na vseh treh organih, vključno s finančno situacijo. To je tudi priložnost za vse, da povedo svoje predloge, mnenja, kritike in podobno.

Tak sistem ni lasten samo kooperativam v Španiji, temveč tudi v vseh njihovih  podružnicah po svetu. Način delovanja je torej enoten, kar pomeni, da je prek teh mehanizmov vsak posameznik obveščen o dogajanju v organizaciji. Njihove podružnice v svetu so klasične gospodarske družbe, ki pa sledijo enakim načelom delovanja kooperativ, torej enakemu načinu vodenja. V letu 2005 so začeli s projektom, da bi mondragonski način lastništva prenesli tudi v ostale podružnice po svetu, vendar so morali zaradi gospodarske krize projekt zaustaviti. Poleg tega je eden od njihovih glavnih izzivov, kako kljub strmi rasti (v zadnjih osem letih se je njihova rast – vključno s številom zaposlenih - več kot podvojila) ohraniti vrednote, kakovost in način dela, tudi s podvojenim številom zaposlenih.

Nazoren primer delovanja je tudi lansko letna situacija kooperative Fagor Electrodomesticos, kjer so znižali plače zaposlenim za osem odstotkov. Odločitev je sprejel zbor delavcev, zaradi tega, da družba ni utrpela (večje) izgube. Za znižanje plače sta glasovali skoraj dve tretjini zaposlenih. V letošnjem letu sta glavni direktor in upravni odbor predlagala, da se plače povišajo za dva odstotka (in ne na prvotno raven). Čeprav so nekateri zaposleni menili oziroma želeli dvig na prvotno raven, je bil predlog za dvoodstoten dvig sprejet s 65 odstotki glasov zaposlenih na zboru delavcev. Trenutno poslujejo bolje, kot so pričakovali in verjamejo, da bodo leto 2010 obeležili z dobičkom.

Temelji delovanja – solidarnost in izobraževanje

Njihovo poslanstvo ni ustvarjati dobiček, temveč bogastvo znotraj družbe, kar dosegajo prek podjetniškega razvoja in ustvarjanja novih delovnih mest, pri čemer njihovo delovanje temelji na solidarnosti in demokratičnih pristopih vodenja. Kot najpomembnejše izpostavljajo spodbujanje k participaciji in vključenosti vseh v odločanje, dobiček in lastništvo.

To je razvidno tudi iz plačnih razmerij. V večini (95 odstotkov) kooperativ je razlika med najnižjo in najvišjo plačo 1 : 4,5; v treh kooperativah je to razmerje večje, in sicer 1 : 6. V delavski hranilnici je direktorska plača osemkratnik najnižje plače, glavni direktor celotne skupine mondragonskih kooperativ pa ima devetkratnik najnižje plače v celotni skupini. S svojo transparentnostjo želijo delovati še naprej ter krepiti odnose med zaposlenim in kooperativami. Vsake dve leti merijo organizacijsko klimo na podlagi 16 dejavnikov, med katerimi se pripadnost kooperativam kaže kot izredno visoka. V splošnem menijo, da so njihovi zaposleni zadovoljni tako z delovnim okoljem kot s socialno varnostjo, ki jim jo nudi sistem Mondragona.

Močna vrednota je tudi izobraževanje. Ustanovitelj mondragonskih kooperativ je trdil, da je izobraževanje tisto, ki spodbuja in ustvarja ekonomske učinke. Posledica tega pa je bila med drugim tudi ustanovitev lastne univerze znotraj Mondragonskih kooperativ.

Univerza kot kooperativa

Delovanje mondragonske univerze sega v leto 1943, ko je ustanovitelj mondragonskih kooperativ, duhovnik Don Jose M. Arizmendiarrieta, ustanovil strojno fakulteto. Danes poleg nje univerzo sestavljajo še fakulteta za humanistične študije ter poslovno – adnimistrativna fakulteta. Do leta 1997 so fakultete delovala kot samostojne izobraževalne ustanove, nato pa so se uradno združile v univerzo, ki se danes ponaša s 3.400 študenti in študijskimi programi na vseh treh stopnjah: univerzitetni, magistrski in doktorat. V letu 2011 načrtujejo ustanovitev še četrte fakultete na področju kulinarike oziroma gastronomije. Baski so namreč znani po svojih kulinaričnih specialitetah in imajo veliko vrhunskih kuharjev. Drugi razlog, ki je privedel do te odločitve, je njihova strateška usmeritev, da želijo vse več vključevati ter razvijati področje prehrane, zdravja in zdravstva.

V okviru strojne fakultete deluje tudi razvojni center, kjer študenti lahko že med študijem delajo in si tako prislužijo denar za študij. V razvojnem centru sodelujejo tako podjetja kot profesorji, zato ima vsak študent v okviru izbrane projektne naloge dva mentorja, enega s fakultete, drugega iz podjetja, kjer se praktično usposablja. Profesor deluje kot vodnik skozi učni proces, saj delo večinoma poteka skupinsko v obliki praktičnega reševanja problemov. Poudarja in krepi se timsko delo in komunikacija, kar študenti nujno potrebujejo za delo v praksi. Študentje tako veliko časa preživijo v podjetjih in svoje znanje preverjajo in nadgrajujejo v praksi. Njihove zadolžitve so različne, kot na primer izdelovanje različnih didaktičnih pripomočkov, elektronskih naprav, naprav za nadzor, telekomunikacije, simulatorjev, namenjenih učenju vožnje z avtom, zavorne sisteme in podobno.

Specifičnost mondragonske univerze je tudi v njenem vodenju. Upravni odbor univerze je sestavljen iz predstavnikov zaposlenih, študentov in predstavnikov partnerskih podjetij, ki se vključujejo v delovanje in razvoj univerze. Vsaka skupina ima tretjino mest, vsi imajo enako glasovalno pravico in vsi vložijo v kooperativo določen denarni vložek. V upravnem odboru ima vsak izmed njih po štiri člane. Študentje postanejo lastniki kooperative ob vpisu, ko plačajo vpisnino v višini 3.500 evrov, od je šest evrov namenjenih za lastništvo. Šolnina zadošča za največ 45 odstkovkov vseh stroškov, razliko si pridobijo prek sodelovanja z najrazličnejšimi projekti za zunanji trg. Šole niso profitna organizacija, kar pomeni, da ni dobička. Morebitna izguba se krije iz skupine Mondragon. Okrog 60 odstotkov študentov se po zaključku študija zaposli v kooperativah, ostali pa prosto na trgu. Z zaključkom študija se preneha tudi članstvo v kooperativi. Vloženih šest evrov ob zaključku ne dobijo nazaj, saj s tako majhnim vložkom ne morejo postati lastniki, ampak so pridobili možnost soodločanja v njihovi strukturi vodenja.