

RADO BOHINC

Samoupravljanje v Španiji

Uvod

Mondragon je mesto s 30.000 prebivalci. Leži na severu Španije v pokrajini Baskija, oddaljeno približno 60 km od mest Bilbao, San Sebastian in Vitoria.

Posebnost, po kateri je mesto Mondragon znano domala po vsem svetu, je razvejan sistem kooperativ, v katerih se odvija večina gospodarskih in tudi družbenih dejavnosti mesta in okolice. Sistem kooperativ je v celoti in dosledno zasnovan na samoupravljanju in skupni lastnini delavcev in je tako poseben otok v kapitalistični Španiji.¹

Kooperativno organizirano gospodarstvo je sicer v Španiji kar precej razvito. Tako je npr. samo v Baskiji več kot 2000 kooperativ različnega obsega. Vendar pa mondragoški sistem nima primere niti v Španiji niti v svetu, saj je na območju, ki ga pokriva, univerzalen in globalen gospodarsko in družbeno zaokrožen model delavskega samoupravljanja, ki socialno in tudi gospodarsko poslovno nadvse uspešno konkurira kapitalistično zasnovanemu svetu, ki ga obkroža. Zato ga vsestransko proučujejo znanstveniki iz vsega sveta. Za nas je proučevanje mondragoškega primera koristno z naslednjih vidikov:

- uvajanje in organiziranje kooperativnega gospodarstva, ki lahko v naših razmerah učinkovito pripomore k premagovanju strukturnih neskladij, odpiranju novih delovnih mest, usmerjanju sredstev občanov v produktivne naložbe in tako, predvsem z vključevanjem novih enot drobnega gospodarstva, nadvse koristno dopolnjuje preostali del gospodarstva;

- razvijanje oblik delavske demokracije, predvsem pri vprašanih kot so: opredelitev upravljalških in poslovodskih odločitev, učinkovitost sprejemanja odločitev, usklajevanje pooblastil za odločanje z odgovornostjo za posledice, organiziranost strokovnih služb, vloga in položaj direktorjev itd.;

¹ Vzroke za nastanek in hiter razvoj sistema Mondragon razvrščajo v politične in ekonomske. Politični vzroki se povezujejo z avtokratsko Francovo vladavino, v kateri je bilo razvijanje kooperativnega duha tudi odsev težnje po demokratičnejših ekonomskih odnosih in večji veljavi položaju delavca.

Kasneje je prevladoval motiv varno naloženega kapitala v organizacijo, na katere poslovanje ima zaposleni tudi neposreden vpliv, pri čemer se denar, ki ga je vložil, obrestuje po običajni obrestni meri, poleg tega pa se, odvisno od uspeha poslovanja, vsako leto ustrezno povečuje. Vloženi denar je varen tudi pred inflacijo, saj se takrat valorizira kot bančne vloge.

V zadnjem obdobju, katerega značilnost je visoka nezaposlenost v Španiji (v Baskiji se giblje med 20 do 25%), sta motiv za včlanjenje v kooperative zaposlitev in socialna varnost ob varni in smotni naložbi kapitala.

– učinkovito organiziranje nekaterih temeljnih podjetniških funkcij v samoupravno zasnovanem mikrogospodarskem sistemu, kot so npr. interno bančništvo in finančna funkcija, tehnološki napredek in inovacijska dejavnost, investicijska razmerja pri vstopanju novih proizvodnih enot, izobraževalni sistem in kadrovska dejavnost, sistem porazdelitve poslovnega rizika, uveljavitev načela prispevka v delitveni politiki ter povezovanje rezultatov in izgub z delitvijo itd.;

– proučevanje družbene lastnine predvsem z vidika praktične uveljavitve tako imenovanih javnopravnih omejitev zasebne oz. skupinske lastnine in po tej poti opredeljevanja specifične pravne vsebine družbene lastnine v smeri strokovnega opredeljevanja pravnih kategorij, ki bodo zagotovile praktično uveljavitev temeljnega družbenolastninskega načela, to je, da je delo (in ne kapital) temelj za določitev obsega prilaščanja ter za določitev pravic pri upravljanju, oboje na temelju dela s sredstvi v družbeni lastnini.

Znana je naša družbena usmeritev v krepitev t. i. drobnega gospodarstva. V tem okviru imajo pomembno mesto zadružništvo ter enote zasebnega podjetništva. Oboje pa se v danih pravnih okvirih ne razvija zadovoljlivo. Očitno bo potrebno poiskati bolj elastične in gospodarsko zanimive oblike. Le-te morajo v prvi vrsti odpreti možnosti za angažiranje zasebnih sredstev občanov v družbeno reprodukcijo. Sedanja zakonska ureditev našega zadružništva tem zahtevam ne zadovoljuje. Zato tudi ni motiva za vlaganje zasebnega denarja v nove produkcije in se večina zasebne akumulacije prelije v neproduktivno potrošnjo.

Proučevanje primera Mondragon lahko spodbudi ideje, kako vzpostaviti takšne oblike, ne da bi posegli v temeljni produkcijski odnos, t. j., da je delo (in ne kapital) temelj prilaščanja in upravljanja.

Predstavitev sistema Mondragon z nekaj podatki

Začetki sistema Mondragon segajo v leto 1956, ko je pet študentov ustanovilo prvo proizvodno kooperativo. Pomembna prelomnica je leta 1959, ko je bila ustanovljena kooperativa za kreditne posle, delavska ljudska hranilnica (Caja laboral popular), ki je do danes prerasla v mogočen interni bančni sistem, ki kot hrbtenica povezuje vse kooperative, delavce v njih, pa tudi druge občane Mondragona.

V sistem Mondragon je danes (vsi podatki so zaradi primerljivosti vzeti iz publikacije Mondragon eksperiment in se nanašajo na začetek leta 1985) vključenih skupno 172 kooperativ. Od tega jih je 94 v industriji, 9 v kmetijstvu, 1 je potrošniška, 44 v izobraževanju, 17 v stanovanjski dejavnosti in 7 v storitvenih dejavnostih. Skupno število vseh zaposlenih je, po podatkih iz začetka leta 1985, 18.795 (danes jih je že bizu 20.000). Samo v industrijskih kooperativah je zaposlenih blizu 15.000 ljudi, ustvarijo pa 92,051 milijonov pezet prometa, 26.906 milijonov pezet izvoza ter 5685

milijonov pezet investicij. Dejavnosti, ki jih opravlja 94 industrijskih kooperativ, so različne, od metalurgije do kovinsko predelovalne in elektroindustrije, vključno z avtomatiko in elektroniko, strojegradnje, opreme in konstrukcij do trajnih potrošnih dobrin. Industrijske kooperative se delno medsebojno programsko prekrivajo; vendar že tu omenimo, da kriterij za njihov nastanek ni programska ali reprodukcijska povezanost in da med njimi veljajo izključno čisti tržni odnosi. Devet kmetijskih kooperativ je organiziranih v govedoreji, prašičereji, gozdarstvu, zelenjadarstvu in vinogradništvu. Poudariti je treba, da se v kmetijskih kooperativah ne povezujejo tako kot pri nas zaradi kmetijske proizvodnje, ampak izključno zaradi prodaje kmetijskih pridelkov, ki jih kmetje po tržnih cenah prodajajo kooperativam.

Kar 44 izobraževalnih kooperativ je ena pomembnih značilnosti sistema Mondragon, ki je v poudarjeni vlogi izobraževanja v gospodarskem napredku. Kar 35.000 udeležencev izobraževalnega procesa – od vrtec do univerzitetne ravni – je vključenih v izobraževalne kooperative.

Celotna stanovanska dejavnost, ki vključuje načrtovanje in opremljanje prostora, gradnjo ter vzdrževanje in upravljanje stanovanj, se odvija v 17 stanovanjskih kooperativah, v katerih se opravlja gospodarjenje s kar 1100 stanovanji. Dejavnost trgovine za dnevno oskrbo občanov, ki vključuje 225 trgovin, od katerih je 90 lastnih, 125 pa pridruženih zasebnih trgovin na 85.000 m² prostora z obsegom prodaje 26.253 milijonov pezet in 1228 zaposlenih delavcev ter 130.702 potrošnikov, je vključena v eno samo potrošno kooperativo. Poudariti je treba, da je kar 27.000 potrošnikov vključenih v različne oblike potrošniškega izobraževanja.

Posebne pomena so tako imenovane podporne kooperative (Support Cooperatives). Deluje 8 tovrstnih kooperativ na področjih: financiranje, svetovalna dejavnost in razvoj, socialna varnost in medicina dela, splošno zavarovanje, tehnološko raziskovanje, financiranje izvoza, komercialno izobraževanje ter strokovno izobraževanje.

V navedenem okviru ima posebno mesto banka (Caja laboral popular), ki je prav tako organizirana kot kooperativa, v katero so včlanjene vse preostale kooperative. Banka opravlja dve glavni dejavnosti, in sicer: financiranje investicij in finančna pomoč pri tekočem poslovanju kooperativ v sistemu Mondragon ter strokovna pomoč kooperativam na različnih poslovnih področjih, in sicer: globalne ekonomske študije in analize o gospodarskih in finančnih gibanjih na svetovnih trgih; industrijski razvoj, ki vključuje analitično, strokovno in operativno delo pri ustanavljanju novih kooperativ v industriji, kmetijskem razvoju, ki obsega napredek dela in poslovanja ter razvoj kmetijskih kooperativ; obvladovanje težav pri poslovanju oz. sanacije, kjer gre za strokovno operativno in finančno pomoč pri preseganju začasnih težav v posameznih kooperativah; svetovalna dejavnost pri tehnološkem razvoju, finančni kontroli in informacijskem sistemu, kar obsega enotno organiziran sistem za vse kooperative in vsako posebej; prostorsko načrtovanje in izgradnjo mesta, kjer gre za

obvladovanje infrastrukturnih problemov in razvojnih opredelitev glede prostora, namenjenega za razvoj industrije. Banka je finančno in strokovno zelo močna institucija in ključni integrativni dejavnik sistema Mondragon.

Ureditev statusnih in medsebojnih razmerij

Sistem kooperativ Mondragon je organiziran v skladu s španskim zakonom o kooperativah iz leta 1974 in amandmaji iz leta 1978 ter posebej baskovskim zakonom o kooperativah iz leta 1982. Navedena predpisa urejata le osnovna načela organiziranja in statusa ter pravnih razmerij, povezanih z upravljanjem kooperativ in prilaščanjem, večina vprašanj je prepuščena avtonomnemu urejanju. Temeljni avtonomni akt je pogodba med članom in kooperativo, način upravljanja, status in organiziranost pa podrobneje ureja statut kooperative. Razmerja med banko in kooperativami ureja prav tako posebna pogodba, način upravljanja banke pa statut banke.

Celoten kooperativni sistem je zasnovan na načelu, ki je prav tako primarno tudi za naše pogoje družbene lastnine, in sicer:

- delo s sredstvi, povezanimi v kooperativo je temelj za prilaščanje skupaj ustvarjenega rezultata, pri čemer je ovrednoteno živo delo (v obliki osebnega dohodka) tudi podlaga za udeležbo na skupaj ustvarjenem profitu;

- delo je temelj tudi pravicam upravljanja, pri čemer velja, da imajo vsi, ki delajo s sredstvi, povezanimi v kooperativo, enake pravice upravljanja, ki jih realizirajo neposredno na zboru ali preko organov upravljanja.

Prilaščanju in tudi upravljanju je torej temelj delo in ne kapital, čeprav ima prav kapital, in to zasebni, zelo pomembno vlogo v kooperativnem organiziranju gospodarskih aktivnosti. Sredstva, s katerimi upravljajo delavci v kooperativah, so namreč v celoti zasebna oz. skupna lastnina. Gre torej za posebno obliko skupne lastnine z nekaterimi javnopravnimi omejitvami (ali bolje rečeno, omejitvami, ki so v interesu skupnega gospodarjenja), ki izražajo pravne značilnosti lastnine, ki je na moč podobna naši družbeni lastnini.

Temeljna pravila, na katerih počiva celotni sistem, so naslednja:

1. Kooperative so avtonomne gospodarske enote, ki nastanejo z združitvijo zasebnega kapitala in njegovo materializacijo v produkcijska sredstva, ki so skupna lastnina vseh zaposlenih in jih slednji enakopravno tudi upravljajo. Gospodarska dejavnost se torej opravlja s produkcijskimi sredstvi v zasebni lasti, kljub temu pa je v celoti ohranjeno načelo delitve po rezultatih dela (dela kot temelja prilaščanja) ter načelo, da s produkcijskimi sredstvi upravljajo tisti, ki z njimi delajo. Kljub zasebni lasti produkcijskih sredstev se torej praktično potrjujejo načela, ki veljajo za družbeno lastnino produkcijskih sredstev, kakršna je naša, za kar gre zasluga

zakonsko in avtonomno opredeljenemu pravnemu izrazu zasebne skupne lastnine.

2. Vsak delavec,² zaposlen v kooperativi, je idealni solastnik vseh sredstev kooperative v enakem deležu. Enakost v lastnini je podlaga za enakost pri upravljanju skupnih produkcijskih sredstev in enakost za prilaščanje rezultatov skupnega dela, pri čemer je ovrednoteno živo delo (osebni dohodek) kriterij za prilaščanje presežka in ne morda vloženi kapital (zato ker je le-ta enak).

3. Enakost v idealnih deležih na skupnih produkcijskih sredstvih kooperative se doseže tako, da je obvezen pogoj za zaposlitev in članstvo v kooperativi plačilo enakega zneska začetnega kapitala (initial fess, member ship fees, enter fees). Vsota začetnega kapitala delavcev ustanoviteljev ter investicijski kredit skupne banke vseh kooperativ tvorijo investicijska sredstva za izgradnjo in ustanovitev kooperative, ki tako po izplačilu investicijskih kreditov postane skupna lastnina vseh ustanoviteljev oz. zaposlenih po enakih idealnih delih.

4. Začetni kapital oz. ustanoviteljski deleži delavcev se vodijo na posebnih kapitalnih računih. Odvisno od skupaj ustvarjenega dobička (profita) se kapitalni računi (ustanoviteljski deleži) letno povečujejo oz. se jim pripiše dividenda³ ali pa na drugi strani, ob negativnem rezultatu ali izgubi znižujejo oz. v celoti porabijo za pokritje izgub oz. sanacijo. Povečanje oz. zmanjševanje ustanoviteljskih deležev je odvisno od obsega ustvarjenega profita ter od tega, koliko je ovrednoteno živo delo posameznika (osebni dohodek).⁴ Prirast sredstev na kapitalnem računu se izračuna po formuli: $P = \frac{Pds}{Vod}$, pri čemer je Pds = del sredstev iz profita, ki se namenja za izplačilo delavcem iz gospodarjenja s sredstvi,⁵ Vod = vsota osebnih dohodkov vseh delavcev v določenem časovnem razdobju. Poleg vsakoletnega prirasta sredstev na kapitalnih računih delavcev, ki je odvisen od ustvarjenega profita, se sredstva tudi obrestujejo po običajni obrestni meri, veljavni pri bankah za a vista sredstva. Sredstva na kapitalnih računih delavcev se tudi revalorizirajo, vendar le, kadar je z zakonom

² Izjema je zakonska možnost, da kooperativa določeno število delavcev najame, vendar skupno število najetih delavcev ne sme presegati 6% vseh zaposlenih. Ti delavci nimajo nikakršnih pravic pri upravljanju, niti niso udeleženi pri dobičku tega.

³ Seveda to ni klasična delničarska dividenda, saj je odvisna od višine vložnega kapitala in pripada delničarju, tudi če ni zaposlen. Razlika od delničarskega sistema je v tem, kaj je podlaga za udeležbo pri dobičku. Pri delničarju je to vloženi kapital, pri članu kooperative pa delo s skupnimi sredstvi.

⁴ Plačilo za delo se obračunava po neke vrste tarifnem pravilniku, ki je enoten za vse kooperative v sistemu Mondragon. Enaka dela so ovrednotena v vseh kooperativah enako, razmerje med najnižjim in najvišjim pa je 1:3.

⁵ Del sredstev, ki se namenja za povečanje ustanoviteljskih deležev, se oblikuje v okviru delitve dohodka, ki je za posamezne vrste kooperativ enotna. Z zakonom je namreč predpisano, da se lahko od ustvarjenega dohodka za povečanje ustanoviteljskih deležev nameni največ 70% ustvarjenega dohodka, minimalno 20% je treba oblikovati v poseben sklad rezerv, ki se namenja tudi za razširjeno reprodukcijo, 10% pa se namenja za t. i. skupne potrebe, iz katerih se financira socialna infrastruktura, kot so šolstvo, zdravstveno in socialno varstvo, znanost, raziskave itd. Notranja pravila so v sistemu Mondragon nekoliko drugačna in se med delavce oz. na njihove kapitalne račune razdeli le 50% dohodka, kar 40% pa se oblikuje v skladih za razširjeno reprodukcijo, 10% pa oblikujejo v skupne sklade. Drugačne delitve je predpisana za banko, kjer se ustvarja večji dohodek in se le 10% ustvarjenega dohodka razdeli med delavce na njihove račune, 80% pa gre za sklade, iz katerih se financirajo naložbe.

predpisana splošna revalorizacija. V obdobju po letu 1980 se je to do danes zgodilo trikrat.

5. Pravna opredelitev lastninske pravice idealnega deleža produkcijskih sredstev je specifična. Čeprav gre za zasebno lastnino, veljajo omejitve, kakršne veljajo pri nas za družbeno lastnino. Delavec namreč svojega idealnega deleža na produkcijskih sredstvih kooperative namreč ne more odsvojiti, prenašati na drugega ali kakorkoli drugače z njim razpolagati. Velja torej, da kot posameznik nima pravice do razpolaganja,⁶ imajo jo le vsi delavci skupno. Podobno je s pravico do uporabe. Tudi ta se se more uresničevati posamično, delavec ne more uporabljati produkcijskih sredstev kooperative, čeprav so v določenem idealnem deležu njegova zasebna last kot posameznika, ampak jih lahko uporabljajo le vsi skupno. Slednje velja tudi za pravico upravljanja. Tudi ta se uresničuje skupno in enakopravno, in sicer neposredno na zbiorih ali preko izvoljenih organov. Pravna narava zasebne lastnine idealnega deleža produkcijskih sredstev kooperative je torej na moč podobna pravni naravi družbene lastnine. V obeh primerih gre torej za pravico, ki je sicer individualna delavčeva, ki pa se lahko uresničuje le skupno. V obeh primerih je sinteza vseh upravičenj v pravici delavca, da dela s sredstvi skupne (družbene) lastnine in da v odvisnosti od svojega osebnega prispevka sodeluje pri ustvarjenem rezultatu na podlagi živega dela (osebni dohodek) in tudi na podlagi gospodarjenja s skupnimi sredstvi.

6. Če velja, da delavec ne more razpolagati z idealnim deležem na skupnih produkcijskih sredstvih, pa to ne velja za sredstva na njegovem kapitalnem računu. S temi sredstvi večinoma lahko razpolaga, vendar tudi tu z določenimi omejitvami, ki pa mu ne jemljejo predstave, da so to njegova sredstva, ki jih je prigrisnil z vestnim in smotrnim delom in poslovanjem skupaj z drugimi delavci v kooperativi. Dokler je delavec zaposlen (član) v kooperativi, s sredstvi na svojem kapitalnem računu ne more razpolagati. To je tudi razumljivo, saj so to sredstva, ki so bilančno vključena v premoženje kooperative, to je v njen osnovni in obratni kapital. Vendar pa lahko delavec (član) v vsakem trenutku prekine delovno (člansko) razmerje s kooperativo, ne da bi bil dolžan posebej navajati razloge za svojo odločitev, in v tem primeru ima pravico, da dvigne vsa sredstva, ki so v tistem trenutku na njegovem kapitalnem računu in jih porabi za kakršenkoli namen. Tudi če je delavec disciplinsko izključen iz kooperative, ima pravico, da dvigne sredstva s svojega kapitalnega računa, vendar v tem primeru le v višini 70%. Tudi ob upokojitvi ima delavec pravico, da dvigne vsa sredstva,⁷ ki so na njegovem kapitalnem

⁶ Omejitve razpolaganja veljajo tudi ob stečaju oz. morebitni skupni prodaji vseh sredstev kooperative. Pri stečaju namreč delavci nosijo tveganje v obsegu sredstev, ki jih imajo na kapitalnih računih, niso pa udeleženi na aktivih, torej ostanku po poravnavi obveznosti upnikom. Ta sredstva namreč po zakonu pripadajo državi, iz česar je prav tako videti, da je pravni izraz zaradi posebnih omejitev bližji družbeni kot zasebni lastnini.

⁷ Predstava o tem, kolikšna so ta sredstva, daje podatek o tem, da v letu 1986 znaša višina začetnega kapitala, ki ga mora plačati vsak delavec, ki se želi včlaniti v katerokoli kooperativo sistema Mondragon, preračunano v dolarje, kar 5.200 ameriških dolarjev. Ta znesek se namreč iz leta v leto spreminja in se njegova višina valorizira tako, kot rastejo osebni

računu. Če pa se delavec odloči, da preide k drugi konkurenčni organizaciji, velja omejitev, da lahko dvigne le 80% sredstev, ki jih izkazuje njegov kapitalni račun.

Iz navedenih pravil izhaja, da kolektivna lastnina v sistemu kooperativ Mondragon vsebuje vrsto značilnosti, ki sicer veljajo za našo družbeno lastnino. Dosledno je uveljavljeno načelo delovnega prispevka ter tiste omejitve lastninske pravice, ki preprečujejo popolno zasebno lastniško avtonomijo. Pravni mehanizem zagotavlja skupnost interesa, hkrati pa v celoti ohranja ekonomske motive posameznika, saj se ti povsem individualno materializirajo v večji udeležbi na profitu oz. v individualnem riziku (z zasebnimi sredstvi na kapitalnem računu).

Upravljanje v kooperativah

Sistem upravljanja je na moč podoben našemu samoupravnemu sistemu. Je pa nekaj razlik. Najvišja raven odločanja je zbor delavcev (general assembly). Sestavljajo ga vsi delavci (člani kooperative) in sprejema najpomembnejše odločitve, kot so: statutarne, konstitutivne, bilanco in globalno delitev, planske usmeritve itd. Glavni organ upravljanja je supervisory board ali board of directors. Po pristojnostih je analogen našemu delavskemu svetu s pomembno razliko v sestavi. V njem namreč lahko sedijo tudi vodilni delavci, še več, to je tudi običajna in večinska praksa, kar, kot je znano, za naš delavski svet ne velja.⁸ Delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi namreč po ustavi ne morejo biti člani delavskega sveta. Pojasnilo, ki se ob tem navaja, je, da so tudi vodilni ljudje delavci oz. člani in da imajo tudi ti pravico sodelovati pri sprejemanju upravljalških odločitev, poleg tega pa so tudi večinoma strokovno bolj usposobljeni.

Direktor (manager) je tako kot v našem sistemu odgovoren za kar najbolj učinkovito izvajanje upravljalških odločitev ter za oblikovanje predlogov zanje. Odgovoren je za rezultate poslovanja kooperative, zato se ob negativnih rezultatih kaj hitro zgodi, da ga delavci (člani) zamenjajo. Vendar pa so njegova pooblastila nekoliko krepkejša od pooblastil našega poslovnega organa. Skoraj v celoti je namreč pooblaščen izrekanje sankcije v disciplinskem postopku ter ugotavljanje dejstva in okoliščine disciplinske odgovornosti (supervisory board je le pritožbeni organ), nadalje ima vso pravico, da v kooperativi razporeja delavce, tako da je dosežena kar največja delovna storilnost, poleg tega pa osebno odreja

dohodki. Seveda je v tej višini treba dodajati vsakoletno povečanje iz redno pripisanih obresti po običajni bančni obrestni meri, morebitne zakonske valorizacije zaradi kompenziranja inflacije ter seveda prirast iz delitve ustvarjenega dobička, ki je pač iz leta v leto, pa tudi od kooperative do kooperative različen. Tako je bil v letu 1985 v povprečju 8,6%.

⁸ Tako je bil npr. v enem od delavskem svetu takšen sestav, da je bilo od skupaj šestih članov pet vodilnih delavcev in le eden, ki to ni bil. Merila za izvolitev tega organa so: da so strokovno usposobljeni, da jim ljudje zaupajo, da imajo splošen vpogled v poslovno in siceršnjo problematiko, s katero se ukvarja kooperativa. Člane tega organa volijo vsi delavci, predlagajo pa jih delegatska okolja. Voljeni so za 4 leta brez omejitve ponovne izvolitve.

višino gibljivega dela osebnega dohodka posameznemu delavcu, največ do 20%.

Nesporno je, da so enakost in skupnost v upravljanju ter kooperativni duh ena bistvenih značilnosti kooperativno organiziranega gospodarjenja. Iz tega načela razumljivo izhajajo odnosi prirejenosti in enakopravnosti, ne pa podrejenosti in samovlade. Kljub temu pa je, kot vidimo, med delavci, lastniki dosežena konvencija o tem, da določena pooblastila v interesu večje učinkovitosti dela in racionalne organizacije prenašajo na posameznike, managerje in ob tem niso zaskrbljeni nad morebitnim odtujevanjem svojih pravic. Verjetno zato, ker ob slabih rezultatih z odpoklicem neuspešnega direktorja kaj hitro in učinkovito spet vstopijo v položaj prvega upravljalca.

Ustanovitev novih kooperativ

Nastajanje novih enot je eden najznačilnejših fenomenov kooperativnega sistema Mondragon. Vzroke za dejstvo, da neprestano nastajajo nove kooperative, torej nove samostojne gospodarske enote z novimi tržno prilagojenimi programi, lahko razvrstimo v dve skupini.

Prva skupina vzrokov izhaja iz posebnosti kooperativnega organiziranja gospodarstva. Izraža se v vzajemnosti interesne, upravljalške in celo tehnološke povezanosti delavcev v kooperativi, ki ne dopušča, da preraste do tako velikega obsega, da se ta načela v praksi ne bi mogla več potrjevati. Zato že v samem bistvu kooperativnega načina organiziranja gospodarstva tiči motiv za odločitev, da se kooperativa, ko doseže določen obseg, razdeli v dve ali več oz. da se iz sedanjega sestava izloči del, ki se oblikuje v novo kooperativo. To je tudi eden najbolj običajnih načinov ustanavljanja novih kooperativ. Temu načelu namreč sledi tudi pravna ureditev razmerij med ustanovitelji oz. predniki in na novo ustanovljenimi subjekti oz. pravnimi nasledniki. Med njimi namreč večinoma ni pravne kontinutete oz. subsidiarne odgovornosti za obveznosti, tako kot za razmerja med ustanoviteljem in novo organizacijo veleva naša zakonska ureditev.⁹ Zato tudi pri delavcih ni nikakršne bojazni, da bi nosili riziko morebitnega slabega dela v nedavno ustanovljenih kooperativah, ki se izločijo oz. nastanejo iz njihovega dosedanjega sestava. Po drugi strani pa tudi ni nikakršnega ekonomskega motiva za kolektivno lastniško preprečevanje morebitnega izločanja dela kooperative iz njenega sestava v nov subjekt, tako kot je pri nas zaradi posebne ureditve vlaganja sredstev v novo temeljno organizacijo, ki se potem izloči in oblikuje v samostojno delovno organizacijo, ne da bi na to investitor lahko kakorkoli vplival.

Druga skupina vzrokov za precej pogostejše vstopanje novih gospodarskih subjektov (kooperativ) v tržno strukturo je izjemo poglobljena,

⁹ Glej 252/3. člen Zakona o združenem delu.

sistematična in strokovno organizirana ter stalna skrb posebej za to organiziranih strokovnih služb v sistemu Mondragon. Posebna strokovna služba, ki je sicer organizirana v banki, namreč stalno vzdržuje aktiven stik z možnimi podjetniki oz. skupinami. V kratkem je aktivnost banke, usmerjena v vstopanje novih subjektov, naslednja:

1. Zbira informacije in opravlja raziskave o tržno zanimivih programih in daje pobude možnim podjetnikom oz. skupinam.

2. Sprejema predloge za nove programe oz. za kooperative, ki jih ustanovijo posamezniki, s tem da zagotovi sredstva za izdelavo fisibility študije in s svojimi strokovnjaki pomaga podjetniku pri izdelavi študije. Posameznika, predlagatelja programa, banka za določen čas, npr. za 6 mesecev, sprejme v delovno razmerje in mu izplačuje osebni dohodek ne glede na končni rezultat projekta.

3. Če strokovna služba banke in ustrezeni organ ugotovita oz. sprejmeta odločitev o ustreznosti predlaganega projekta, banka zagotovi dopolnilna investicijska sredstva,¹⁰ ki so potrebna, da skupaj z začetnim kapitalom, ki ga vložijo člani bodoče kooperative, nakupijo oz. izgradijo sredstva nove kooperative. Sredstva so kreditna, obrestujejo se po običajni obrestni meri, velja pa pravilo, da je treba v petih letih iz dohodka kooperative zagotovi najmanj 30% investicijske vrednosti.

4. Strokovne službe banke ter izobraževalne institucije sistema Mondragon organizirajo posebne izobraževalne tečaje za bodoče podjetnike oz. člane kooperativ in na ta način vzgajajo oz. usposablajo ter spodbujajo k novim predlogom in programom ter novim pobudam za ustanovitev kooperativ.

Sanacijski postopki

Stečajni postopek oz. likvidacija kooperative večinoma ni skladna z njeno prvobitno funkcijo, ki je v tem, da posamezniki namenijo zasebna sredstva za zagotovitev produkcijskih možnosti za zaposlovanje. Zato je za sistem Mondragon značilen tudi postopek sanacije, če kooperativa zaide v gospodarske težave. Izstopata predvsem dve izhodišči, in sicer:

- materialno individualiziran ekonomski motiv posameznika izključuje subjektivne vzroke (nevestnost, nedelo, neodgovornost) za morebitne gospodarske težave,
- poudarjeni sta vloga banke pri zagotavljanju sanacijskih sredstev ter

¹⁰ Posojilni pogoji za dopolnilna sredstva pri ustanavljanju novih kooperativ so približno naslednji:

- banka odobri približno 6 milijonov peset za stroške priprave investicijskega programa; sredstva za te stroške se vključijo v bilanco bodoče kooperative in se ne obrestujejo,
- začetni (zagonski) kredit se odobri za 3 leta po 0% obrestni meri,
- nadaljnje posojilo za investicijska sredstva in izgradnjo, prav tako brez obresti za 3 leta,
- normalna tržna posojila po običajnih obrestnih merah in pogojih.

Če se v 6 mesecih študija programa ugotovi, da predlagani program ni tržno zanimiv, se kooperativa v ustanavljanju likvidira, predvideni podjetnik, ki je dal pobudo za program, pa nima nikakršnih obveznosti.

tudi vloga solidarnostnega prekrivanja oz. porazdelitve rizika v skupinah kooperativ.

V banki je poseben oddelek, ki se ukvarja s preprečevanjem in odpravljanjem motenj pri poslovanju in ki ukrepa, če kooperativa zaide v izgube. Za izgube je v sporazumu z banko predviden poseben postopek ukrepanja oz. pokrivanja izgub. Tako se v prvi vrsti izdelata sanacijski program. Izdelata ga skupaj kooperativa in omenjeni posebni oddelek za intervencije. V sanacijskem programu se predvidijo ukrepi, kot npr. preusmeritev ali ukinjanje programov, tržne preusmeritve, posodobitve proizvodnje, tehnološko reorganiziranje itd. Če se sanacijski program odobri pri ustreznem organu banke, se sredstva za pokrivanje izgub in za izvedbo sanacijskega programa zagotavljajo po vnaprej določenem vrstnem redu. In sicer:

1. najprej se izravnajo bilance, in sicer tako da se kooperativi v izgubi odpišejo vsi dolgovi, na drugi strani pa se v ustreznem delu ali v celoti odpišejo sredstva delavcev na kapitalnih računih (kar je v bistvu terjatev delavcev do banke),

2. odobrijo se sanacijska posojila v potrebnem obsegu,

3. za 20% se linearno znižajo osebni dohodki vsem zaposlenim,

4. v odvisnosti od manjkajočih sredstev za sanacijo se delavcem izstavijo terjatve za povečanje oz. dodatno vlaganje osnovnega deleža, pri čemer je višina dodatno zahtevanih deležev odvisno od tega, kolikšna dodatna sredstva so še potrebna, da se sanacijski program izpelje tako, kot je predviden.

Če se v pokrivanje izgube z dopolnilnimi sredstvi vključi še banka (če tudi z dodatnimi deleži delavcev ni moč pokriti izgube oz. izpeljati sanacijskega programa), velja pravilo, da sredstva za te namene ne gredo iz kreditnih zmožnosti banke, ampak iz dohodka banke (to je razlika med pasivno in aktivno obrestno mero).

Iz navedenega vrstnega reda pokrivanja izgub oz. zagotavljanja sredstev za sanacijske ukrepe pa je razvidno, da so v prvi vrsti prizadeti delavci sami oz. njihovi kapitalni deleži. Znižanje kapitalnih deležev oz. njihov odpis je na prvem mestu glede zagotavljanja sredstev, osebni dohodki pa na tretjem mestu. Dodatna ekonomska prisila za takšno delo in poslovanje, ki ne bo pripeljalo do izgube, je pravilo o novih dopolnilnih sredstvih, ki so jih vsi delavci dolžni zagotoviti kot svoje povečane ustanovitvene vloge.

Sklepne ugotovitve

Sistem Mondragon je izjemno zanimiva izkušnja uspešnega gospodarjenja ob kolektivni lastnini, s številnimi značilnostmi naše družbene lastnine. Proučevanja vredna, tudi za naše razmere, je predvsem praktična izpeljava povezovanja zasebnih motivov z družbenimi preko specifičnega

pravnega izraza zasebne in kolektivne lastnine. Povezovanje individualnih motivov z družbenimi pri tem temelji na delu in ne na kapitalu, s čimer ohranja temeljno družbenolastninsko načelo, to je načelo prispevka po delu. Tak lastninski sistem pomeni popoln odmik od kapitalističnega odnosa oz. delničarstva, kljub temu da temelji na zasebni lastnini, ob tem pa ohranja tiste njegove prednosti, ki niso v nasprotju z načelom prispevka po delu.

Sistem upravljanja v zasebnolastniško izgrajeni gospodarski enoti, v kateri se presežna vrednost deli po kriteriju delovnega prispevka, je zgrajen na načelih enakopravnosti, racionalne delitve dela in organizacije odločanja ter povezovanja pooblastil z odgovornostmi. Kar najbolj uveljavljajo neposredno vključevanje delavcev lastnikov v odločanje, pooblastila organov in posameznikov (managerjev) pa so izrecno usklajene z odgovornostjo.

Posebej je primer Mondragon poučen zaradi ustvarjanja razmer za ustanavljanje novih gospodarskih enot in njihovo vstopanje v strukturo. Nekateri od že preverjenih pristopov na tem področju bi lahko s pridom uveljavili tudi v naši gospodarski praksi.

Tako npr.:

– V prvi vrsti bi bilo treba, da ena od bank vključi v svoj program sredstva in aktivnosti, usmerjene v pospeševanje ustanavljanja novih gospodarskih enot. Najprimernejše bi bilo, da je to banka, ki uspe z informacijskim sistemom zagotoviti pospeševalne aktivnosti tudi v oddaljenejših izpostavah. Bančni program pospeševanja ustanavljanja novih gospodarskih subjektov v lasti občanov bi moral obsegati namenska sredstva za kreditiranje potrebnih zasebnih sredstev za izgradnjo zmogljivosti in nakup opreme. Posebej pa bi banka morala predvideti tudi sredstva za pripravo investicijskih elaboratov oz. študij, kar vključuje nastavitve nekaj strokovnih ljudi, ki se s strokovno pripravo in študijem programskih pobud ukvarjajo kot s svojo delovno obveznostjo, ter posebej sredstva za začasno (nekajmesečno) financiranje v obliki osebnih dohodkov oz. poplačila stroškov posameznikov, ki na banko naslovijo realne programe za ustanovitev in izgradnjo nove gospodarske enote s sredstvi v lasti občanov. Posebej bi banka morala organizirati zbiranje, hrambo in posredovanje informacij o zahtevah po kooperantski proizvodnji, oblikovanih pri velikoserijskih proizvajalcih, in zagotoviti posredovanje teh informacij zainteresiranim posameznikom.

– Drugi del aktivnosti se nanaša na izobraževanje. Predvsem bi bilo koristno zasnovati poseben program za poslovodne ljudi (managerje) manjših gospodarskih enot ob upoštevanju številnih posebnosti vodenja takšnih enot in iz tega izhajajoča značilna znanja. Dodatno k temu bi kazalo pritegniti k izobraževanju zasebnike, ki že opravljajo gospodarsko dejavnost z lastnimi sredstvi, in še posebej tiste, ki imajo tak namen (možni ustanovitelji obratovalnic oz. skupnih obratovalnic, zadrug). Primernejše bi bilo, da tovrstno obliko izobraževanja organizira banka v

skladu s svojimi pospeševalnimi aktivnostmi. To bi namreč bila hkrati tudi priložnost za srečevanje idej in dajanje pobud, ki bi se hkrati obogatile z znanjem, kar vse bi morala biti naloga bank pri pospeševanju vstopa novih gospodarskih subjektov v tržno strukturo. Nadalje bi bilo treba v vzgojno-izobraževalne programe srednjih in visokih šol vključiti znanja, ki so potrebna za organiziranje gospodarskih aktivnosti v obliki zasebnih obratovalnic, zadrug in drugih oblik organiziranja dela s sredstvi v lasti občanov o veljavni zakonodaji. Hkrati bi bilo treba v del vzgojnoizobraževalnih programov vključiti tudi znanja, potrebna za vodenje takšnih gospodarskih aktivnosti.

– Del vzrokov, ki preprečuje hitrejšo ustanavljanje gospodarskih enot s sredstvi v lasti občanov, je tudi v zakonodaji. Tako bi bilo treba bistveno spremeniti in dopolniti določbe zakona o združenem delu za osebno delo – predvsem glede možnosti za namenjanje sredstev občanov v gospodarstvo ter glede oblik organiziranja po načelih združništva. S tem bi se omogočilo, da se združništvo kot oblika organiziranja gospodarske dejavnosti s sredstvi v lasti občanov razvije tudi na industrijskih in drugih gospodarskih področjih. Poleg tega bi bilo nujno pospešiti tudi sprejem posebnega zveznega zakona, ki ga že pripravljajo, in v njem predvideti čimbolj fleksibilne oblike organiziranja proizvodnega združništva v smereh, ki so blizu načelom, ki smo jih spoznali pri sistemu Mondragon.

Spremeniti je treba tudi določila ZZZD glede odgovornosti ustanovitelja za obveznosti na novo ustanovljene OZZD in uveljaviti načelo, da po konstituiranju v celoti odgovarja le nova enota z vsemi svojimi sredstvi.