



MONDRAGON
CORPORACION
COOPERATIVA



Józef Wysocki

MONDRAGON

baskijska korporacja spółdzielcza

Publikowane: Warszawa, Nasz Dziennik 2000
Wrocław 2015 (tylko w formie cyfrowej)

Okladka

Gmach spółdzielczego banku systemu mondragońskiego: Caja Laboral Popular, zaliczany do najlepszych instytucji finansowych świata. Bank okazał się odporny na kryzys finansowy 2008 roku. Wraz ze spółdzielczą ubezpieczalnią (system ubezpieczeń wzajemnych) Lagun Aro, tworzy czołówkę Finansowej Grupy Spółdzielczej Korporacji Mondragonu.

Źródło tekstu

„Nasz Dziennik”, 28 kwietnia, 5 maja i 12 maja 2000 r.

Zmiana tytułu

Tytuł artykułu został zmieniony w stosunku do brzmienia oryginalnego: „Mondragon, czyli akcjonariat pracowniczy po baskijsku”. Wprawdzie akcjonariat pracowniczy i spółdzielczość pracy są instytucjami pokrewnymi, jednakże istnieją tu różnice, dzięki którym zalicza się je do oddzielnych grup własności pracowniczej. Spółdzielczość pracy jest mocniejszą formą własności pracowniczej niż akcjonariat. W przeciwieństwie do akcjonariatu nie dopuszcza ona udziałów zewnętrznych – niepracowniczych. Istnieją również 100% spółki pracownicze, co jednak nie jest w systemie akcjonariatu wymagane. Spółką pracowniczą jest już spółka, w której udziały pracownicze przekraczają 50%. Gdy udziały te są mniejsze od 50%, dalej mamy do czynienia z akcjonariatem pracowniczym - tzw. mniejszościowym.

Główną cechą odróżniającą spółdzielnię pracy od akcjonariatu jest istnienie w niej dwóch typów własności: funduszu udziałowego, składającego się z indywidualnych udziałów pracowników-właścicieli (tak jak w akcjonariacie), i funduszu zasobowego będącego w ich władaniu kolektywnym. Fundusz ten ułatwia pokoleniową zmianę własności w spółdzielni.

Wspólną, żelazną zasadą zarówno akcjonariatu jak i spółdzielni jest niemożność wycofania udziałów w trakcie zatrudnienia.

Uzupełnienie

Artykuł Józefa Wysockiego opatrzyłem własnym, współczesnym uzupełnieniem.

Nawiązania

Nawiązania do mondragońskiej spółdzielczości konsumenckiej znajdzie Czytelnik w innej broszurze „Własność pracownicza w handlu” (xxxx).

*Jan Koziar
lipiec, 2015*

SPIS TREŚCI

- 1. Wstęp**
 - 2. Dwa cuda**
 - 3. Do wyboru: stereotypy albo fakty**
 - 4. Ksiądz Jose Maria Arizmendiarieta**
 - 5. Sami zbudujemy fabrykę!**
 - 6. Jest rok 1956**
 - 7. „Tajemnice” mondrańskiego sukcesu**
 - Place – temat zawsze drażliwy**
 - Wkład kapitałowy pracownika**
 - Dystrybucja zysków**
 - System odpowiedzialności**
 - 8. Struktura organizacyjna pojedynczej spółdzielni**
 - 9. Zrzeszenie spółdzielcze Mondragon jako organizm gospodarczy**
 - 10. Caja Laboral Popular**
 - 11. Kontrakt Przynależności**
 - 12. Wydział Konsultacyjny ds. Zarządzania**
 - 13. Pomocna dłoń wyciągnięta do rolników**
 - 14. Ekspansja Mondragonu**
 - 15. W odwecie za Samosierre**
- MONDRAGON - UZUPEŁNIENIE**

1. Wstęp

Mondragon to kilkunastotysięczne miasto w Baskonii (północna Hiszpania), które robi światową karierę dzięki specyficznemu zorganizowanemu systemowi spółdzielni. Poczynając od roku 1956, od skromnej, 23-osobowej spółdzielni, spółdzielczość mondrańska odnosi same sukcesy. Obecnie Mondrańskie Zrzeszenie Spółdzielni (Mondragon Corporacion Cooperativa – MCC) tworzy ok. 100 spółdzielni (co roku przybywa ich kilka) o bardzo zróżnicowanym profilu działalności. Są to: zakłady przemysłowe (np. 3 miejsce w Europie w produkcji podzespołów samochodowych), produkcja sprzętu gospodarstwa domowego, zrobotyzowanych obrabiarek, elektroniki, przetwórstwo rolno-spożywcze, supermarkety (ale w ramach spółdzielni spóżywców), biura projektowe, rybołówstwo, własna służba zdrowia, szkolnictwo średnie i wyższe, a przede wszystkim własny bank, kasy pożyczkowe, towarzystwo leasingowe, towarzystwo ubezpieczeniowe. W ich kręgu w dużym stopniu zamyka się obieg pieniądza.

W literaturze dosyć często spotyka się określenie MCC jako „mondrański eksperyment”. Jest to o tyle nieuzasadnione, że „eksperyment”, który funkcjonuje już 44 lata, przestał być eksperymentem. W roku 1998 pracowało w Zrzeszeniu 35 tys. osób¹ a produkcja sprzedana zamknęła się sumą 5 miliardów dolarów, zaś aktywa banku i ubezpieczalni wynosiły 7,5 miliarda dolarów.

Twórcą mondrańskiej spółdzielczości był skromny ksiądz Jose Maria Arizmendiarieta, który oparł stosunki pracy i relację kapitał – praca na idei akcjonariatu pracowniczego. Według społecznej nauki Kościoła.

2. Dwa cuda

Do Mondragonu jak do Mekki zjeżdżają ekonomiści z całego świata, by przekonać się naocznie jak w praktyce funkcjonuje tamtejsza własność pracownicza, która zmienia Baskonię – jedną z najuboższych kiedyś krain Europy Zachodniej, w kraj dobrobytu.

Mondragon² to, bez przesady, cud gospodarczy, jeśli się zważy, z jakiego pułapu ekonomicznego startowała pierwsza mondrańska spółdzielnia. Z „cudem mondrańskim” jest ściśle związany „polski cud”, który polega na tym, że sukces Mondragonu jest nierozpoznany przez polskie media, partie polityczne, związki zawodowe, nie funkcjonuje w programach nauczania wyższych uczelni ekonomicznych i menedżerskich. Dlatego też, rozpatrując historię powstania, rozwoju i funkcjonowania Mondragonu warto odnieść te rozważania do sytuacji w Polsce. Wówczas, jak na dłoni, ukaże się „sukces” światłych liberałów, którzy wykreowali nasze programy „restrukturyzacyjne” z pominięciem sprawdzonych wzorców. Takimi są: amerykański akcjonariat pracowniczy, tzw. ESOP-y (na ich temat „Nasz Dziennik” opublikował 25 lutego br. tekst Narodowego Centrum Własności Pracowniczej w Stanach Zjednoczonych, pt. „Własność Pracownicza” oraz cykl artykułów Jana Koziara, które

¹ Obecnie (rok 2011) ok. 85 tys. osób (J.K.).

² Tu i w dalszej kolejności całe Mondrańskie Zrzeszenie Spółdzielni nazywane jest krótko „Mondragonem”. Tak też praktykuje się w literaturze anglojęzycznej.

ukazały się ostatnio w kilku piątkowych numerach ND), czy aktualnie opisywany system Mondragonu, nie mówiąc już o japońskich keiretsu, czy południowo-koreańskich czebolach (o tym w późniejszych odcinkach naszego cyklu).

3. Do wyboru: stereotypy albo fakty

Niektórzy Czytelnicy mogą mieć trudności w zrozumieniu całości zjawiska ekonomicznego, jakim jest funkcjonowanie Mondragońskiego Zrzeszenia Spółdzielni. Źródłem niejasności, a może nawet niewiary w mondragoński sukces, jest obciążenie naszej wyobraźni patologią pseudo-spółdzielczości z czasów PRL-u, przy jednoczesnej nieznajomości wspaniałych osiągnięć polskiej spółdzielczości sprzed II wojny światowej.

Podstawą prawidłowego funkcjonowania spółdzielni był zawsze uczciwy, demokratyczny wybór prezesa spółdzielni, zarządu i komisji rewizyjnej. Zasada ta została złamana w PRL-u, gdy prezesa przywożono w teczce i był on nie odwoływalnym kacykiem, czasami dzielącym władzę z sekretarzem POP. Również mienie spółdzielni w zasadzie nie należało do jej członków i jako „niczyje” nie było szanowane. Przeciętnemu Polakowi nazwa „spółdzielnia” kojarzy się np. ze spółdzielnią szewców, w której szewcy klęli po szewsku, że muszą mieć na swoim utrzymaniu prezesa z jego biurem, jak też nomenklaturowy Wojewódzki i Krajowy Związek Spółdzielni. W stosunku do „góry” szewcy jednak siedzieli cicho. Jeśli który podskoczył, to nie dostawał przydziału skóry. I właśnie taki obraz spółdzielni utrwalił się w polskim społeczeństwie. Ponieważ opisywany również w ND akcjonariat pracowniczy jest pokrewny do spółdzielczości, jego przeciwnicy posługują się skrótem myślowym: „myśmy to już przerabiali, dopiero wyszliśmy z komuny i nie mamy zamiaru do niej wracać”. Ten skrót myślowy stał się nawet narzucanym „poprawnym myśleniem” przez elity polityczne.

Stajemy przed wyborem: poznać świetnie prosperujące zrzeszenie spółdzielcze o strukturze akcjonariatu pracowniczego i pomyśleć o adaptacji jego zasad działania w Polsce, czy pozostać przy stereotypach.

4. Ksiądz Jose Maria Arizmendiarieta

W czasie wojny domowej w Hiszpanii w roku 1936 walczył po stronie republikańskiej. Po wygaśnięciu walk siedział w więzieniu i coś się w Nim przełamało. Po wyjściu z więzienia wstąpił do seminarium duchownego. W roku 1941, jako ksiądz, został katechetą i duchowym opiekunem młodzieży w zawodowej szkole przy odlewni żeliwa Union Cerrajera, w prowincjonalnym baskijskim miasteczku Mondragon. Młody duszpasterz szybko spostrzegł, że jego podopieczni, kończąc zawodówkę, mieli małe szanse na zatrudnienie w odlewni – jedynym miejscu pracy w Mondragonie. Wobec braku perspektyw awansu społecznego, w kraju zniszczonym wojną domową czekała ich wegetacja.



Fot. 1. Ksiądz Jose Maria Arizmendiarieta (22.04.1915 – 29.11.1976)

Ksiądz Arizmendiarieta znajduje pomysł na pierwszy krok ku lepszej przyszłości (nie można wykluczyć, że już wtedy miał wizję następnych posunięć): rozpropagowuje w miasteczku ideę budowy średniej szkoły technicznej. Lokalna społeczność ufa mu i deklaruje pomoc. Ksiądz jest nie tylko optymistą, ale i ostrożnym pragmatykiem: do puszek wystawionych na rogach ulic Mondragonu nie zbiera pieniędzy, ale imienne deklaracje przyszłych wpłat. Następnie znając zadeklarowaną sumę, zwraca się o jej uzupełnienie do przedsiębiorców i władz lokalnych. Pomoc tę uzyskuje.

Budowa rusza z miejsca i szkoła otwiera podwoje w 1943 roku. Ale bohater Mondragonu zdaje sobie sprawę, że średnie wykształcenie to za mało dla ludzi, którym w przyszłości przyjdzie przeorać gospodarkę Baskonii. Rzeczy wielkich nie dokonają ludzie „mali”, niezahartowani w podejmowaniu decyzji i ponoszeniu trudu przy jej realizacji.

Duchowy przewodnik młodzieży chce przygotować swoich podopiecznych do przyszłych trudów i zwraca się do nich o dokonanie wyboru: „*czy szkoła ma funkcjonować z jałmużny, czy wy utrzymacie ją sami*”. Wybór jest jednoznaczny. Uczniowie organizują różne imprezy, a szkolny teatr i chór jeżdżą po Baskonii z występami. Baskijczycy, chociaż niezamożni, doceniają zapał i intencje młodzieży, i nie skąpią grosza. Uczniowie, oprócz nauki muszą jeszcze pracować nad przygotowaniem imprez na odpowiednim poziomie, toteż szkoła tętni życiem kulturalnym, stając się ośrodkiem powszechnego zainteresowania. Już w niedalekiej przyszłości popularność mondra-
gońskich inicjatyw przyniesie stokrotny plon!

5. Sami zbudujemy fabrykę!

Po czterech latach nauki we „własnej” szkole pojawiają się jej pierwsi absolwenci. Z pytaniem w oczach „I co dalej?” patrzą na swojego wychowawcę.

Ksiądz Arizmendiarieta ma już koncepcję następnego kroku: politechnika w Saragossie przyjmie wychowanków mondragonńskiego technikum na studia zaoczne. Dalej będą mogli pracować w odlewni, wieczorami będą się uczyć, a egzaminy będą zdawać pod koniec semestru. I oto w roku 1952 najlepsi zaocznicy studenci z Mondragonu odbierają dyplomy inżynierskie. Pracują dalej w odlewni już jako fachowcy. Mają zapewniony dostatni byt, ale pięciu, najbardziej związanych ze swoim duchowym przywódcą, studiuje z jego inspiracji społeczne encykliki papieskie: „Rerum novarum” Leona XIII i „Quadragesimo anno” Piusa XI. Przejęci społeczną nauką Kościoła wierzą, że udział pracowników we własności Union Cerrajera zwiększy wydajność pracy, zaktywizuje pomysłowość na każdym stanowisku pracy – po prostu uczyni odlewnię bardziej konkurencyjną, co z kolei zwiększy zamówienia, itd.

Niestety, właściciele Union Cerrajera nie chcą słyszeć o jakiejkolwiek formie partycypacji pracowniczej. Nagle przypominają sobie, po której stronie barykady walczył w wojnie domowej Jose’ Maria Arizmendiarieta, obecny inspirator wprowadzania „socjalizmu” pod osłoną Kościoła. Są interwencje u biskupa, ale ten bierze w obronę księdza i jego wychowanków. W tym decydującym dla przyszłości kraju momencie młodzi Baskijczycy, wychowani przez swojego ojca duchowego do samodzielności poprzez pracę i naukę, podejmują decyzję: skoro nie da się przekształcić już istniejących zakładów produkcyjnych według wskazań społecznej nauki Kościoła, to taki modelowy zakład zbudujemy sami od fundamentów.

Pomysłodawcy – jako inżynierowie – zdają sobie doskonale sprawę z tego, że do realizacji wytkniętego celu są potrzebne trzy filary: status prawny tworu gospodarczego, pomysł na „chodliwy” produkt oraz pieniądze na inwestycję i rozruch produkcji. Pierwszy problem rozwiązuje ksiądz Arizmendiarieta – z gąszczu hiszpańskiego prawa spółdzielczego wybiera zasady do takiego statutu spółdzielni, by był on gwarantem praw pracowniczych, promował inicjatywę i dobrą jakość produkcji, nie dopuszczał do wykupienia spółdzielni, gwarantował jej rozwój, zapewniał składki emerytalne i opiekę zdrowotną. „Niszę” na rynku towarów znajdują inżynierowie: będą produkować piece olejowe według własnej technologii. A pieniądze? I tym razem znowu inicjatorzy odwołują się do solidarności Basków. Akcja szukania sponsorów jest poprzedzona kampanią informacyjną o przyszłej spółdzielni, która ma działać według nowych zasad społeczno-ekonomicznych. Zgłasza się 100 sponsorów, którzy akceptują całą koncepcję.

6. Jest rok 1956

23 śmiałków stanowi załogę pierwszej mondragonskiej spółdzielni pod nazwą Ulgor. Spółdzielnia prosperuje od samego startu, bo produkt jest trafiony. Twórcy Ulgoru nie kierują się maksymalizacją własnego zysku, a pełnione funkcje traktują jako posłannictwo. Rozbudowują spółdzielnię, poszerzają asortyment produkcji o sprzęt gospodarstwa domowego, zwiększają zatrudnienie. „Tajemnicę” swoich sukcesów udostępniają innym, toteż powstają nowe spółdzielnie o identycznej strukturze. Spółdzielnie tworzą zrzeszenie, które w anglojęzycznej literaturze ekonomicznej na początku lat dzie-

więćdziesiątych otrzymało nazwę The Modragon Cooperative Corporation (w skrócie MCC), czyli Mondrañońskie Zrzeszenie Spółdzielcze.

Zadaniem MCC jest ciągła modernizacja produkcji, ratowanie spółdzielni zagrożonych upadkiem, kształcenie kadry, tworzenie nowych spółdzielni, organizowanie służby zdrowia dla pracowników spółdzielni i ich rodzin, obsługa bankowa całego systemu MCC i spółdzielców, budowa mieszkań dla rodzin spółdzielców. Nic więc dziwnego, że tradycyjnie kapitalistyczne otoczenie zaczęło patrzeć niechętnym okiem na nowy twór gospodarczy. MCC zaczęło mieć kłopoty z obsługą bankową. Dało to impuls do utworzenia własnego banku pod nazwą Caja Laboral Popular (do tego zagadnienia wrócimy w kontekście sabotażu w dziedzinie bankowości w Polsce).

7. „Tajemnice” mondrañońskiego sukcesu

Płace – temat zawsze drażliwy. Zasady dotyczące wynagradzania, prawa i obowiązki pracowników zostały klarownie wyłożone w umowie o pracę. Ustalono, że rozpiętość płac w spółdzielniach odpowiada stosunkowi 1:3, przy czym współczynnik „1” odpowiada płacy nieco wyższej od najniższej w podobnym przedsiębiorstwie w regionie. Istnieje możliwość podwyższenia zarobków, np. za godziny nadliczbowe, za utrudnione warunki pracy, za szczególną odpowiedzialność, itp., ale tylko do 50% pensji na danym stanowisku. Czyli np. dyrektor może zarobić do 4,5 „jednostek pensji”.

Wkład kapitałowy pracownika. Każdy pracownik wnosi swój wkład kapitałowy do spółdzielni, co gwarantuje mu status współwłaściciela. Przy zakładaniu nowej spółdzielni wkłady udziałowców stanowią 20% kosztów założycielskich. Dalsze 20% otrzymuje spółdzielnia od państwa, ze specjalnego funduszu pożyczkowego na kreowanie nowych miejsc pracy. Pozostałe 60 proc. daje bank spółdzielczy. Niezamożni, nowo wstępujący do spółdzielni, mogą gromadzić swój wkład kapitałowy nawet przez dwa lata; bądź odkładając składkę z miesięcznych poborów, bądź zaciągając kredyt w Caja Laboral Popular. W ten sposób jest realizowana spółdzielcza zasada „otwartych drzwi”, czyli zasada, że niski status materialny kandydata do spółdzielni żadną miarą nie może być barierą w przyjęciu go na pełnoprawnego członka.

W Hiszpanii tradycyjnie wypłaca się 14 pensji w roku: 13-tkę w okresie wakacji i 14-tkę na Boże Narodzenie. Jeżeli spółdzielnia przeżywa kłopoty, to pensje te są umieszczane na rachunkach kapitałowych pracowników, a spółdzielnia zużywa pieniądze na realizację procesu naprawczego. Tak zaciągniętą „pożyczkę” spółdzielnia zwraca pracownikowi przy jego odejściu na emeryturę.

Dystrybucja zysków. Pod koniec roku finansowego podział zysków jest regulowany częściowo przez hiszpańskie prawo spółdzielcze: 15% zysku netto jest przekazywane do państwowego funduszu rezerwowego (to właśnie z tych pieniędzy nowo powstająca spółdzielnia otrzymuje 20% kosztów założycielskich, o czym była mowa wyżej), a 10% jest przekazywane na „fundusz opieki społecznej”. W spółdzielniach MCC dodatkowo 5% zysku odprowadza się na fundusz rezerwowy i społeczny samej

spółdzielni. Te ostatnie pieniądze pośrednio wracają do spółdzielców w postaci dotacji na ratowanie spółdzielni i dotacji na szkolenie (np. nowa technologia, nowe maszyny, itp.). Pozostałe 70% zysku netto są dzielone między pracowników w takiej proporcji jak płace, tzn. 1:3, ale nie są wypłacane w gotówce – są wpłacane na rachunki kapitałowe pracowników.

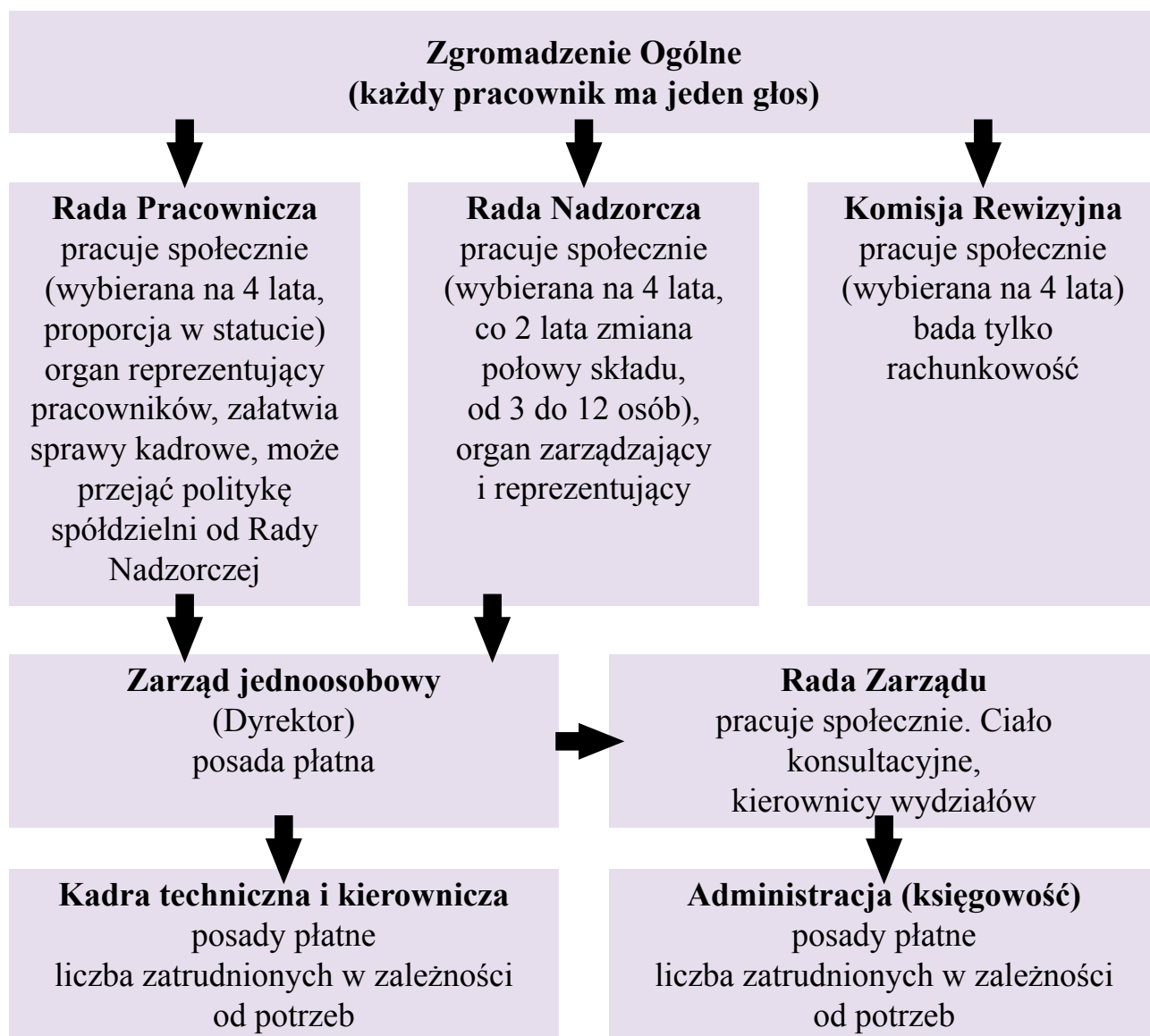
Dysponowanie wkładem kapitałowym członka spółdzielni w MCC (należy podkreślić – współwłaściciela) różni się od dysponowania wkładem kapitałowym (akcjami) współwłaściciela w klasycznym przedsiębiorstwie kapitalistycznym, który w każdym czasie, dowolną część swoich akcji może sprzedać dowolnemu podmiotowi prawnemu czy fizycznemu. Statut nie pozwala, aby wkład kapitałowy pracownika w Mondragonie mógł być odsprzedany. Pracownik odzyskuje go w 100% przy przejściu na emeryturę lub odchodząc ze spółdzielni z przyczyn losowych. Jeśli przenosi się do innej spółdzielni w ramach MCC, to jego wkład kapitałowy „idzie” za nim. Jeśli jednak pracownik opuszcza MCC przed emeryturą, zwraca się mu 80% wkładu kapitałowego. Stan konta kapitałowego jest rewaloryzowany odpowiednio do inflacji. Opisane tu w dużym skrócie zasady partycypacji finansowej pracowników w Mondragonie – na pierwszy rzut oka – mogą się wydawać restrykcyjne. Inne odczucia mają sami spółdzielcy, o czym świadczy fluktuacja załogi niższa od 3%. Akceptacja przez pracowników systemu finansowego Mondragonu wynika zarówno z jego prostoty i klarowności, jak i zaufania do kadry kierowniczej, która jest specjalnie szkolona w duchu partycypacji decyzyjnej (będącej zaprzeczeniem decyzyjności autokratycznej). Niebagatelny wpływ na funkcjonowanie MCC ma wysokie morale kadry, w tym typowe dla Basków poczucie honoru (podobne morale w Polsce miała kadra skupiona wokół Eugeniusza Kwiatkowskiego).

Wysokość wkładów kapitałowych pracowników nie wpływa na wagę głosu na Walnym Zgromadzeniu. Każdy pracownik – od sprzątaczk po dyrektora – ma jeden głos³. Dzięki temu spółdzielnie mondragońskie nigdy nie przekształcą się w spółki menedżerskie, w których zawsze powstaje polaryzacja na „my” i „oni”, a załoga traci poczucie współodpowiedzialności.

System odpowiedzialności. Jest prostą funkcją organizacji Mondragonu. Autor wychodzi z założenia, że schemat organizacyjny spółdzielni, z zaznaczeniem podporządkowania i sposobu wyboru przedstawicielstw, da Czytelnikowi jasny obraz zakresu odpowiedzialności poszczególnych organów pojedynczej spółdzielni mondragońskiej, jak i całego zrzeszenia MCC.

³ Zgodnie ze spółdzielczą zasadą „jeden człowiek – jeden głos” (J.K.).

8. Struktura organizacyjna pojedynczej spółdzielni



Jako uzupełnienie zamieszczonego powyżej schematu należy dodać, że dyrektor dobiera sobie kadre techniczną. Podlega ona tylko jemu, czyli nie może być odwoływana przez organ nadrzędny. Za błędy popełnione przez kadre techniczną odpowiada dyrektor i w przypadku powtarzających się błędów, jest odwołany.

Czytelnik powinien zauważyć, że powyższy schemat organizacyjny ma dwie cechy: jest prosty, a większość funkcji jest pełniona społecznie. Ma to zbawienny wpływ na dobór ludzi do organów władzy: sprawdzonych społeczników, a nie pazernych na pieniądze karierowiczów.

Podobnie jak struktura pojedynczych spółdzielni, również struktura organizacyjna całego Mondragońskiego Zrzeszenia Spółdzielczego jest przejrzysta, a jej obecny stan przedstawia poniższy schemat (pomijam szczegóły dotyczące składu osobowego i ordynacji wyborczej do poszczególnych działów).



9. Zrzeszenie spółdzielcze Mondragon jako organizm gospodarczy

Używane w odniesieniu do MCC określenie „eksperyment” ma pewne uzasadnienie, bo instytucję tę jak żadną inną na świecie charakteryzują:

- stuprocentowa własność pracownicza,
- demokratyczny wybór organów zarządzających i kontrolujących,
- bankowość oparta na zasadzie służebności, a nie na maksymalizacji zysku banku,
- towarzystwo ubezpieczeniowe i leasingowe inwestujące wyłącznie w miejsca nauki i pracy w MCC,
- wysokiej klasy marketing, ukierunkowany na przyszły rynek produktów MCC, ze wskazaniem odnoszącymi się do badań technologicznych i programów nauczania we własnym szkolnictwie,
- własna sieć sklepów detalicznych i supermarketów, powiązana z własnymi spółdzielniami produkcji i przetwórstwa rolno-spożywczego.

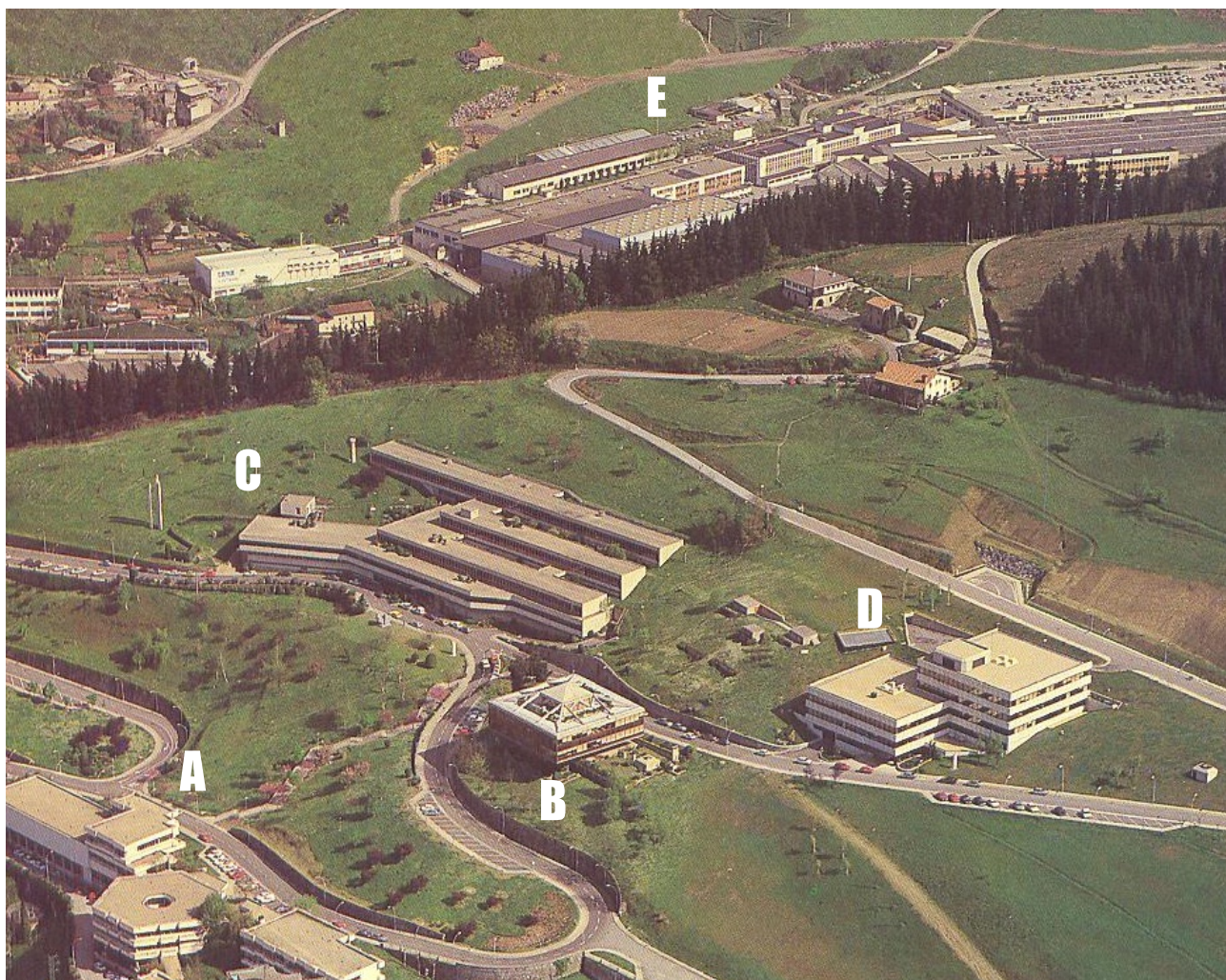
W całym wyszczególnionym tu współdziałaniu agend MCC wyrugowani są pośrednicy. Ma to zasadniczy wpływ na konkurencyjność wyrobów z Mondragonu.

Instytucje kontrolujące, zarządzające, finansowe, marketingowe oraz szkolnictwo – to nadbudowa w stosunku do spółdzielni zajmujących się stricte produkcją. Ich powstanie zostało sfinansowane z funduszy wypracowanych przez spółdzielców – pro-

stych ludzi zatrudnionych w produkcji, którzy w pewnym momencie musieli na to wyrazić zgodę. Czy rozumieli przyszłościowe znaczenie tych instytucji? Można w to wątpić, mimo iż szkolenie i wyjaśnianie zasad funkcjonowania Zrzeszenia jest prowadzone systematycznie dla całej załogi. Decydujące było tu bezgraniczne zaufanie do Don Jose' Maria Arizmendiariety, twórcy baskijskiego akcjonariatu pracowniczego, i jego ekipy. Niepoślednią rolę odegrał też w tym przypadku baskijski patriotyzm.

Zrzeszenie MCC swoim zasięgiem już dawno wyszło poza miejscowość Mondragon. Mondragońskie banki i spółdzielnie funkcjonują w wielu kilkunasto- i kilkudziesięciotysięcznych i w 25 kilkutysięcznych miejscowościach. Dla tych właśnie małych miejscowości mondragońskie spółdzielnie to wybawienie na tle dużego bezrobocia w Hiszpanii (w 1999 r. rzędu 15% w skali kraju).

Niektóre spółdzielnie o zbliżonym profilu produkcji posiadają swoje oddziały w różnych miejscowościach. Można je rozpoznać po pierwszym członie nazwy. Na przykład „Fagor”, widoczna na fot. 2, to potężny kompleks fabryczny, nie pasujący do



Fot.2. Instytucje Mondragońskiego Zrzeszenia Spółdzielni w miejscowości Mondragon. A – Ikerlan (nazwa spółdzielni), jest to centrum badań technologicznych, B – Caja Laboral Popular, czyli Bank Pracy, centrum opracowywania i przetwarzania danych, C – Bank Pracy, centrum decyzyjne, D – Zarząd Mondragońskiego Zrzeszenia Spółdzielni, E – Fagor (nazwa spółdzielni), kompleks przemysłowy

naszych wyobrażeń o spółdzielni, ukształtowanych w okresie PRL-u. Mondragońskie spółdzielnie tworzą pewną mozaikę w sensie terytorialnym i podziału specjalności wytwórczych. W całym zrzeszeniu MCC nie ma dublowania profilu produkcji. Jest natomiast logiczny podział uzupełniających się specjalności, które razem tworzą pionową organizację o wysokim stopniu przetworzenia surowców. Najlepiej zobrazuje to przykład spółdzielni „Fagor”, z czego pięć w samej miejscowości Mondragon (widoczne na fot. 2).

„Fagor Elektronika” wytwarza podstawowe elementy półprzewodnikowe i bazujące na nich podzespoły oraz profesjonalny sprzęt radiowo-telewizyjny. Biuro rozwojowe (jest takie niemal w każdej spółdzielni) opracowuje nowe projekty i wdrożenia.

„Fagor Automation” projektuje i wytwarza, głównie w oparciu o elementy z „Fagor Elektronika”, systemy pomiarowe, kontrolne i czytniki.

„Fagor Sistemas” to mózg całego zespołu „Fagor”. Realizuje transfer technologii do i ze spółdzielni. Opracowuje systemy komputerowej inżynierii przemysłowej i robotykę do urządzeń produkcyjnych, wytwarzanych w pozostałych spółdzielniach.

„Fagor Arrasate”, której specjalnością jest produkcja skomputeryzowanych linii do cięcia materiałów, tłoczenia i profilowania.

Fot. 3 przedstawia pewne kompleksowe rozwiązania. Jest obrazem skali specjalizacji Fagor: od niewielkich zautomatyzowanych linii służących do produkcji drobnych elementów z końcową kontrolą wyrobu, do linii potężnych pras służących do formo-



Fot. 3. Linia ciężkich pras do głębokiego tłoczenia elementów o dużych wymiarach

wania elementów o dużych rozmiarach i skomplikowanych kształtach. Widać tu jak na dłoni komplementarność profilów produkcyjnych spółdzielni „Fagor”.

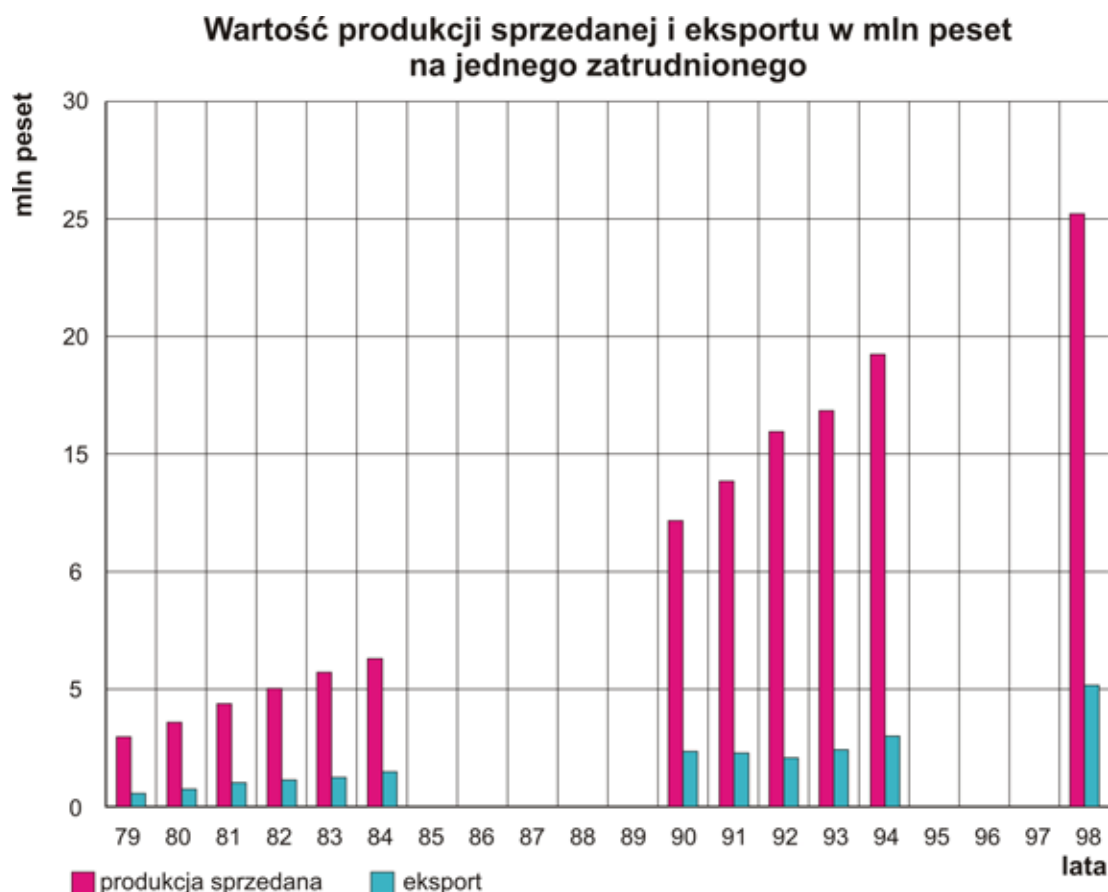
Wspomniałem już o tym, że mondragońskie spółdzielnie kreują nowe miejsca pracy. Rys. 1 przedstawia histogram, w jaki sposób rosło zatrudnienie w MCC od powstania pierwszej spółdzielni „Ulgor”, po rok 1998. Prezentowane tu histogramy zostały opracowane w oparciu o różne źródła (przepraszam za to, że są niepełne).



Rys. 1. Wzrost zatrudnienia w mondragońskim Zrzeszeniu Spółdzielczym w latach 1960–1998

Systematyczny wzrost zatrudnienia w MCC przemawia do wyobraźni, ale jeszcze nie mówi o sytuacji ekonomicznej Zrzeszenia. Jest wiele algorytmów opisujących kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw, np. wartość produkcji sprzedanej na jednego zatrudnionego albo wartość produkcji wyeksportowanej na jednego zatrudnionego. Te parametry przedstawiają histogramy zamieszczone na rys. 2, na których widać, że w MCC systematycznie wzrasta wydajność pracy (wzrost wartości sprzedanych towarów na jednego zatrudnionego) oraz wzrasta współczynnik konkurencyjności wyrobów w skali światowej (wzrost eksportu na jednego zatrudnionego).

Histogramy wymagają pewnego komentarza. Dane statystyczne dotyczące Mondragonu z lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych są wyłącznie pochodzenia hiszpańskiego i są podawane w pesetach. Późniejsze dane są podawane również w dolarach amerykańskich. Być może do wyobraźni polskiego Czytelnika przemawiałyby bardziej dane w dolarach, ale nie znając zmienności kursu dolar/peseta w omawianym dwudziestoleciu, wolałem nie dokonywać przeliczeń. Można jednak zrobić to przeliczenie dla roku 1998, zakładając dzisiejszy kurs średni: 1.000 pes. = 5,72 dol. Otrzymujemy wówczas wartość produkcji sprzedanej w roku na jednego zatrudnionego 142 857 dolarów zaś wartość eksportu na jednego zatrudnionego 28 571 dolarów. Przy 35 tys. zatrudnionych (patrz rys. 1) wartość produkcji sprzedanej wynosi 5 miliardów dolarów, zaś wartość eksportu 1 miliard dolarów.



Rys. 2. Wartość produkcji sprzedanej i wyeksportowanej w milionach pesetów na jednego zatrudnionego w latach 1979–1998

Z zacytowanych statystyk wynika, że światowa dekoniunktura wywołana kryzysem naftowym w latach 1973–1984 wpłynęła tylko na stabilizację zatrudnienia w Mondragońskim Zrzeszeniu, co wyraźnie widać na rys. 1. Natomiast systematyczny wzrost produkcji i eksportu utrzymał się w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych (rys. 2). Jak oni tego dokonali? Po prostu obniżyli sobie pensje. Wszyscy – od dyrektora do sprzątaczk. Nie wiadomo, kogo bardziej podziwiać; menedżerów, którzy potrafili wytłumaczyć ludziom rezygnację z części pensji, czy tych prostych robotników, którzy na walnym zgromadzeniu (zgodnie ze statutem!) podjęli taką uchwałę.

Osiągnięcia ekonomiczne Mondragonu były możliwe tylko przy ciągłym inwestowaniu. Ks. J.M. Arizmendiarieta w swoich wypowiedziach lubił posługiwać się alegoriami, np. na temat inwestycji powiedział:

Teraz nasze spółdzielnie będą rosły jak drzewa i będą się stawały coraz mocniejsze, ale tylko wtedy, gdy będą coraz głębiej zapuszczały swoje korzenie: tymi ukrytymi korzeniami spółdzielni są mądre inwestycje.

10. Caja⁴ Laboral Popular

– to po polsku Ludowy Bank Pracy (zwany dalej krócej – „Bankiem Pracy” lub „Caja”). Tak dynamiczny rozwój Mondragonu byłby niemożliwy przy standardowej obsłudze bankowej, typowej dla banków funkcjonujących w kręgu tzw. kapitalizmu anglosaskiego, w którym banki mają tradycyjne nastawienie: maksymalny zysk w najkrótszym czasie. Bank tego typu, jeśli pożycza pieniądze na rozruch produkcji, to tak konstruuje umowę, by jak najdłużej i jak najwięcej zysków czerpać z nowo uruchomionej produkcji. Inne podejście do inwestowania w nowe uruchomienia mają banki japońskie, tajwańskie, południowokoreańskie (u azjatyckich tygrysów) i częściowo niemieckie. Tam rola banków ma charakter służebny w stosunku do zmierzeń rozwojowych krajowego przemysłu. Naczelną dewizą polityki przemysłowej tych krajów jest produkcja i eksport własnych towarów. Realizacja tak pomyślanej polityki przemysłowej musi być kredytowana przez banki, które na etapie kredytowania produkcji nowego asortymentu lub budowy zakładu od podstaw, z **zasady swojej misji**, nie liczą na duży zysk w krótkim czasie.

W sposób logiczny nasuwa się pytanie, skąd w takim razie biorą się olbrzymie zasoby finansowe banków w wymienionych krajach? Odpowiedź jest prosta: społeczeństwo, które produkuje u siebie większość dóbr i posiada dodatni bilans handlowy, jest społeczeństwem bogatym i banki bogacą się głównie na obsłudze finansowej tego społeczeństwa. Pozwólmy sobie zadać pytanie: czy banki zachodnie, którym rząd polski sprzedał już prawie wszystkie udziały w polskich bankach, będą pełnić w naszej gospodarce rolę kreatywną, czy eksploatacyjną?

Skromne początki bankowego giganta. Nie wiadomo, czy ks. Jose Maria Arizmendiarieta kopiował znaną mu ideę banku pełniącego służebną rolę w stosunku do nowo powstających spółdzielni, czy też jako samouk „odkrył” to, co robili już Japończycy i Niemcy. Faktem jest, że bank Caja Laboral Popular powstał z jego inspiracji. Realizacja tego zamierzenia nie była łatwa.

W roku 1957 J.M. Arizmendiarieta w oparciu o istniejące prawo zorganizował nową formę oszczędzania pod nazwą „pracownicze oszczędności”. W kasie pod tą nazwą pracownicy pierwszej spółdzielni Ulgor składali swoje oszczędności. Żeby ich do tego zachęcić, oprocentowanie wkładów przewyższało o 1 punkt, oprocentowanie stosowane w innych bankach i kasach w regionie. „Pracownicze oszczędności” funkcjonowały w oparciu o pracę społeczną spółdzielców z Ulgor. Dopiero w roku 1959 zarejestrowano „Spółdzielczą Kasę Oszczędnościową” (SKO).

Tymczasem władze regionalne, jakoś tam powiązane formalnie i nieformalnie z bankami, rozpoczęły szykany w stosunku do SKO, zmierzając do jej likwidacji. Dyskretnego wsparcia SKO, poprzez Akcję Katolicką (w Polsce też mamy Akcję Katolicką – czy myśli ona o gospodarce, o akcjonariacie pracowniczym, o bankowości, tak jak AK w Hiszpanii?) udzielił Kościół i SKO w niezmienionej formie przetrwała do roku 1966,

⁴ Czytaj „kahia”.

w którym przekształciła się ona w autentyczny bank – Caja Laboral Popular. W tym też roku od banku oddzieliło się – jako osobna spółdzielnia – „Towarzystwo Wzajemnej Pomocy dla Celów Ubezpieczeń Społecznych”, w skrócie Lagun Aro. Tak więc MCC dopracowało się własnego banku i własnej ubezpieczalni, a niebawem i własnej służby zdrowia, która nie będzie tu omawiana.



Fot. 4. Caja Laboral Popular (Bank Pracy)

W ten sposób mondragonkie zrzeszenie przejęło poważną część obiegu pieniądza, a Bank Pracy zaczął pełnić właściwą funkcję kreatora miejsc pracy. Ideę tę natychmiast spostrzegło społeczeństwo i zaczęło lokować w nim swoje oszczędności. Niech liczby mówią same za siebie: np. w latach 1966–1974 liczba oszczędzających w Banku Pracy wzrosła 22-krotnie, a aktywa banku w tym czasie wzrosły 35-krotnie! Gdy do roku 1972 rozwój spółdzielni był ograniczony brakiem pieniędzy, to po 1972 roku wkłady zaczęły przewyższać potrzeby MCC na zaplanowany rozwój.

Struktura wewnętrzna Banku Pracy jest taka jak każdej spółdzielni, chociaż wyboru jego władz dokonuje się w sposób nieco odmienny. Zgromadzenie Ogólne oszczędzających wybiera (każdy oszczędzający ma jeden głos) w odpowiedniej proporcji ciało pośrednie zwane „Junta⁵ Rectora”, które z kolei wybiera zarząd banku. Radę Nadzorczą tworzą: dyrektor, jego zastępca, kierownicy działów, radca prawny oraz **Wydział Konsultacyjny ds. Zarządzania**. Kontrole, konsultacje i zalecenia banku są przeprowadzane przez 6 Rad Regionalnych Banku Pracy (tyle jest regionów, w których dzia-

⁵ Czytaj „hunta”

łają spółdzielnie MCC). Rady Regionalne zdają sprawozdania Radzie Nadzorczej. Do Rady Nadzorczej spływają również sprawozdania z poszczególnych branż Zrzeszenia (elektronika, przetwórstwo rolno-spożywcze, itp.). W ten sposób Rada Nadzorcza ma przegląd sytuacji ekonomicznej w dwóch przekrojach: terytorialnym i branżowym. Ułatwia to najwłaściwsze ułożenie listy działań naprawczych w zrzeszeniu.

Caja Laboral Popular zawiera umowę z każdą spółdzielnią. Jest to tzw. Kontakt Przynależności.

11. Kontrakt Przynależności

Precyzuje dość drobiazgowo wzajemne prawa i obowiązki. W skrócie wyglądają one następująco:

- podstawą prawną relacji jest członkostwo przedstawiciela spółdzielni w Zgromadzeniu Ogólnym banku, zaś reprezentant banku uczestniczy w Zebraniu Ogólnym spółdzielni,
- spółdzielnia ma obowiązek wykonywać postanowienia banku,
- spółdzielnia zobowiązuje się wносить swój określony wkład do kapitału bankowego i funduszu socjalnego,
- spółdzielnia ma obowiązek składania comiesięcznych sprawozdań z bieżącej działalności, raz w roku sprawozdanie z zysków i strat, przed nowym rokiem przedstawić plan rozwojowy. Bank sprawdza co 4 lata rachunki spółdzielni, ale kontrola może być przeprowadzona w każdym czasie, na żądanie dyrekcji, Zebrania Ogólnego lub 10% załogi,
- spółdzielnia jest zobowiązana składać w banku aktualnie niewykorzystane nadwyżki,
- spółdzielnia akceptuje ogólną politykę Zrzeszenia, a przede wszystkim zasadę wspomagania innych spółdzielni, które wymagają pomocy,
- spółdzielnia dopilnuje wpłat kapitałowych swoich członków, z uwzględnieniem zasady „otwartych drzwi” (opisane w I cz. artykułu).
- spółdzielnia dokonuje wpłat na fundusz rezerwowy i fundusz społeczny,
- spółdzielnia jest zobowiązana przestrzegać zasad wynagradzania członków obowiązujących w całym Zrzeszeniu (opisane szczegółowo w I cz. artykułu: rozpiętość płac 1:3 plus ewentualnie 50% z tytułu pełnionej funkcji, itp.)
- spółdzielnia może korzystać z tych wszystkich funduszy pomocowych, na które płaci składki, jeśli bank uzna to za stosowne,
- Kontrakt Przynależności może być zerwany przez każdą ze stron, jeśli zaistnieją ku temu określone, sprecyzowane warunki (np. strajki, itp.).

12. Wydział Konsultacyjny ds. Zarządzania

Stanowi komórkę organizacyjną w Caja Laboral Popular. Utworzenie tego wydziału jest rezultatem doświadczenia. Okazało się, że pracownicy spółdzielni pracują bardzo ofiarnie, co jest oczywiste, bo pracują na swoim, tzn. im więcej i lepiej wytworzą, tym więcej zarobią. W tej sytuacji wzrost wydajności i jakości pracy jest bezpośrednio zależny od zarządzania.



*Fot. 5. Wiadukt zaprojektowany i wykonywany przez MCC
(zdjęcie zrobione w trakcie budowy w 1992 roku)*

Zadaniem Wydziału Konsultacyjnego ds. Zarządzania jest m.in. doradztwo i opiniowanie przy zakładaniu nowych spółdzielni, jak też lustracja spółdzielni już istniejących, gdy istnieje podejrzenie nieefektywnego zarządzania.

Wydział Konsultacyjny składa się z sekcji: promocji, technicznej, planowania przestrzennego, budownictwa przemysłowego, planowania ogólnego, personalnej, księgowości, budownictwa mieszkaniowego, rolnictwa, edukacji i badawczej.

Szczególnie godna uwagi jest sekcja promocji, na której spoczywa obowiązek opiniowania nowo zakładanej spółdzielni. Zakładanie spółdzielni stanowi skomplikowaną i wysoce zalgorytmizowaną procedurę. Przypadek, gdy Zrzeszenie widzi konieczność założenia nowej spółdzielni i bierze inicjatywę w swoje ręce nie jest tak interesujący jak przypadek gdy do Caja zgłasza się grupa ludzi chcących założyć spółdzielnię. W oparciu o schemat funkcjonowania spółdzielni mondragonńskich inicjatorzy muszą przedstawić schemat organizacyjny „swojej” spółdzielni, jak również technologię przyszłego wyrobu. Inicjatorzy winni dobrać sobie współpracowników i wybrać spośród siebie kierownika. Grupa inicjatywna przechodzi w Caja instruktaż na temat istoty funkcjonowania spółdzielni w formie akcjonariatu pracowniczego, odpowiedzialności,

warunków finansowania przedsięwzięcia itp. Kierownik wybrany z grupy inicjatywnej zostaje zaangażowany przez Caja, a jego pobory stanowią dług zaciągany w Caja przez przyszłą spółdzielnię. Nowo zaangażowanemu kierownikowi Caja przydziela „ojca chrzestnego” (nazwa oficjalna), który pomaga mu przeprowadzić badania, czy wybrany produkt będzie miał zbyt przez co najmniej 5 lat. Kierownik i „ojciec chrzestny” zwiedzają zakłady o profilu produkcji odpowiadającym zaplanowanemu produktowi, na terenie Hiszpanii i poza jej granicami. Przygotowania wstępne trwają około roku. Jeśli wypadną pomyślnie, to do realizacji projektu włączają się sekcje: techniczna, planowania przestrzennego i budownictwa przemysłowego.

Nowa spółdzielnia otwiera podwoje po około dwóch latach od zgłoszenia pomysłu. „Ojciec chrzestny” przez rok uczęszcza na zebrania w spółdzielni. Bank pokrywa koszty strat nowo powstałej spółdzielni przez dwa lata, a w wyjątkowych przypadkach nawet dłużej. W razie potrzeby doinwestowuje spółdzielnię, aż zacznie ona przynosić zyski.

Taka procedura otwierania nowych spółdzielni wiąże ze sobą jej inicjatorów i mobilizuje ich w sposób maksymalny. A rezultaty? Wystarczy spojrzeć na wykresy opisujące wydajność pracy i jakość produkcji.

13. Pomocna dłoń wyciągnięta do rolników

Na pierwszy rzut oka funkcjonowanie w Banku Pracy sekcji rolnictwa może się wydawać dziwne. Wiadomo, że Baskonia jest krajem górzystym i tamtejsze rolnictwo praktycznie nie zajmowało żadnej pozycji w bilansie produkcji rolno-spożywczej Hiszpanii. Uprawiano głównie winorośl, warzywa i owoce, i w małych ilościach pszenicę. W wyższych partiach gór hodowano bydło i owce. Rolnicy baskijscy byli zawsze najuboższymi rolnikami w Hiszpanii – i tu właśnie leży przyczyna, dlaczego realizatorzy posłania Don Jose Maria opracowali cały plan pomocy rolnikom. Ta pomoc nie polegała na dotacjach do produkcji, ale na doradztwie, organizacji przetwórstwa, transportu i sprzedaży.

Całością opisanych wyżej spraw zajmuje się spółdzielnia, mająca charakter spółdzielni II stopnia. Tworzy ją dziesięć spółdzielni, podzielonych na dwa piony. Pion pierwszy ma charakter dystrybucyjny i w jego skład wchodzi cztery spółdzielnie konsumenckie zajmujące się bezpośrednio handlem detalicznym, w którego sieci znajdują się też własne, nowoczesne supermarkety.



Fot.6. Eroski (nazwa własna). Spółdzielczy supermarket Mondragońskiego Zrzeszenia Spółdzielni

Drugi pion tworzy sześć spółdzielni zajmujących się mleczarstwem, hodowlą i ogrodnictwem oraz przetwórstwem rolno-spożywczym itp. W tym pionie jest też spółdzielnia usługowa zajmująca się służbą weterynaryjną, doradztwem dotyczącym nawożenia i upraw, dystrybucją maszyn rolniczych, instalacją urządzeń mleczarskich, ubojni itp. Mówiąc krótko, ubogiemu i niewykształconemu rolnikowi baskijskiemu Mondragońskie Zrzeszenie Spółdzielcze podało pomocną dłoń jeszcze przed wejściem Hiszpanii do Unii Europejskiej.

Rozważając problem baskijskiego rolnictwa, należy wziąć pod uwagę fakt, że w sąsiedztwie Baskonii, na północ od Pirenejów, czyli we Francji, między Bordeaux a Tuluzą leży urodzajny region – jeden z „ogrodów Francji”. Gdyby nie kompleksowa pomoc Mondragońskiego Zrzeszenia Spółdzielczego udzielona rolnikom (skredytowanie organizacji i modernizacji) jeszcze przed wejściem Hiszpanii do UE, to Baskonia zostałaby zalana francuską żywnością, a rolnicy baskijscy stanęliby wobec bardzo trudnej sytuacji. Dziś rolnicy baskijscy otrzymują takie same subwencje jak ich konkurenci zza Pirenejów, ale w momencie otwarcia granicy stanęli do walki o rynek żywnościowy jak równy z równym.

W Baskonii nie ma zjawiska wyprzedaży ziemi obcokrajowcom. Proceder taki jest niewyobrażalny w baskijskiej mentalności. Rząd hiszpański nigdy nie planował likwidacji małych, mało wydajnych gospodarstw. Tym bardziej, że naszkicowane powyżej zabiegi restrukturyzacyjne zdały egzamin. Dotacje celowe UE na modernizację rolnictwa baskijskiego są kontynuacją wcześniejszych planów. Baskowie nie dali sobie narzucić poglądów Brukseli, jak ma wyglądać np. ich gospodarstwo rodzinne.

Czy to wszystko nie stanowi jakiegoś memento dla Polski?

14. Ekspansja Mondragonu

Mondragońska spółdzielczość już dawno wyszła poza miasto Mondragon, o czym wyżej pisałem. Atmosfera sprzyjająca zakładaniu spółdzielni jest bardzo głęboko zakorzeniona w tradycji krajów kultury romańskiej. W najbliższej przyszłości trzeba się liczyć z tym, że wiele spółdzielni na Zachodzie będzie przechodziło na mondragoński akcjonariat pracowniczy. To nie wróżba, ale ekstrapolacja, bo osiągnięcia ekonomiczne „mondragońskiego kejretsu” są bezdyskusyjne i nie takie trudne do kopiowania. Japońskie „kejretsu” czy wzorowane na nich koreańskie „czebole” to poziome organizacje wspierających się zakładów, produkujących różne asortymenty. W przypadku dekonjunkury na jakiś wyrób pozostałe zakłady wspierają zagrożony zakład specjalnym programem naprawczym. „Kejretsu” i „czebole” na ogół posiadają własne banki i towarzystwa ubezpieczeniowe.

Ekspansja Mondragonu przybrała ostatnio nową formę. Spółdzielnie: Vicon z San Sebastian i Urrsa z Vitoria oferują nowy produkt, a mianowicie projekty budynków, fabryk, mostów, hal sportowych itp. Architekci z tych spółdzielni systematycznie wygrywają konkursy, a ich działalność jest dla całego zrzeszenia najbardziej dochodowa. Zgodnie z zasadą rynkową, że im więcej jest myśli i talentu w produkcji, tym większa jego opłacalność.

Bank Caja Laboral Popular jest oceniany w światowym rankingu jako jeden ze stu najlepszych na świecie. Toteż nie zdziwi nas ekspansja Caja poza granice Hiszpanii, nawet do dalekiej Polski.

15. W odwecie za Samosierzę

Mondragońska spółdzielnia Fagor kupiła we Wrocławiu Zakłady Sprzętu Grzejnego „Wrozamet” SA. Rozmowy i systematyczny wykup akcji „Wrozametu” trwały prawie trzy lata. W październiku zeszłego roku Baskijczycy (niech Bóg broni nazwać ich Hiszpanami) posiadli pakiet większościowy akcji. Trzeba stwierdzić, że w byłym „Wrozamecie” Fagor robi poważne inwestycje, a pakiet socjalny jest realizowany (to nie to, co kupno wrocławskiego „Elwro” przez Siemens, który zlikwidował zakład).

Jak Fagor trafił do Wrocławia? Jan Koziar, ukrywając się drukował w prasie podziemnej pod pseudonimem Andrzej Sadowski. Dr Ryszard Kryza, prowadzący dla niego oficjalną korespondencję, wysłał 28.07.1989 r. następujący list do Caja Laboral:

Szanowni Państwo,

Sukcesy ekonomiczne Spółdzielni Mondragon są dobrze znane na całym świecie. Polskie problemy ekonomiczne, z drugiej strony, nabrały ostatnio również rozgłosu. Jednym z największych problemów do rozwiązania w naszym kraju jest sposób denacjonalizacji państwowego przemysłu. Niestety, znaczna część polskiego społeczeństwa jest pod silnym wpływem propagandy neoliberalnej i jest skłonna przyjąć modele czysto kapitalistyczne. Przedsiębiorstwa będące własnością pracowników

są dość mało znane w Polsce, chociaż w niektórych zakładach wzbudzają zainteresowanie pracowników.

Wrocław jest dużym miastem przemysłowym, gdzie wiele zakładów, będących największymi w swojej dziedzinie w kraju produkuje wyroby podobnego rodzaju do tych wytwarzanych w Waszych spółdzielniach produkcyjnych. Są to takie przedsiębiorstwa jak „Polar” produkujący pralki i lodówki, „Wrozamet” – kuchenki elektryczne i gazowe, oraz „Elwro” – sprzęt elektroniczny. W przedsiębiorstwach tych i im podobnych rozwinięty jest wpływowy ruch samorządowy i zarówno pracownicy, jak i członkowie rad pracowniczych są zainteresowani wykupami pracowniczymi. Brakuje nam jednak odpowiednich przykładów do naśladowania i właściwych środków propagandowych. Pomocne są dla nas, chociaż ciągle mało rozpowszechnione informacje o amerykańskich przedsiębiorstwach, które zostały wykupione na bazie systemu ESOP (w jego demokratycznej wersji). Myślimy jednak, że popularyzacja modelu Mondragon zwłaszcza poparta odpowiednimi materiałami propagandowymi, odniosłaby największy sukces w naszym kraju. Byłbym zatem wdzięczny za przysłanie jakichkolwiek publikacji lub innych materiałów informacyjnych (być może filmów wideo) o spółdzielniach Mondragon, które byłyby użyteczne dla mnie i kolegów zainteresowanych i zaangażowanych w wykupach pracowniczych w Polsce.

Z poważaniem,

dr Ryszard Kryza

Po miesiącu przyszła odpowiedź z Mondragonu:

Drogi Panie Kryza,

Odpowiadając na pańską prośbę wyrażoną w liście z 28 lipca, przesyłam w załączeniu informacje dotyczące MCC:

„Eksperyment mondragoński”

„Caja Laboral Popular, raport roczny 1988”.

Mam nadzieję, że te informacje będą Panu użyteczne.

Izaskun Arana

Tak wyglądały pierwsze kontakty działaczy „Solidarności” z Mondragonem. Potem w Polsce wzięli sprawę w swoje ręce decydenci. Na razie we „Wrozamecie” cisza na temat akcjonariatu pracowniczego. Problem ten nie był poruszony na żadnym etapie negocjacji, bo niby kto miał go poruszyć? Zielone w tym temacie związki zawodowe, a może wyznawcy religii Balcerowicza sprzedający zakłady? Wolne żarty. Być może negocjacje z Fagor na temat akcjonariatu pracowniczego są jeszcze przed nami.

Wróćę jeszcze do listu do MCC. Jego uważna lektura dowodzi, że autorzy publikacji w „Naszym Dzienniku” na temat akcjonariatu pracowniczego nie obudzili się ze swoją ideą pod koniec procesu wyprzedaży majątku narodowego i nagle rozdierają szaty, że stało się źle, że jest znany bardziej optymalny sposób prywatyzacji państwowego majątku niż ten, który realizują wszystkie ekipy rządzące w ostatnim dziesięcioleciu.

Jak doszło do tego, że idea akcjonariatu pracowniczego nie zyskała aprobaty na początku przemian własnościowych, to temat, który powinien ujrzeć światło dzienne. Być może po takiej publikacji prysną pewne „autorytety”.

A tymczasem Polska czeka... i czeka na swojego księdza Jose Maria Arizmendiarrietę

Mojemu przyjacielowi, Janowi Koziarowi, dziękuję za zachęcenie mnie do napisania tej pracy, jak też za cenne uwagi. Moją żonę przepraszam za przedświąteczne ślęczenie przy komputerze, zamiast zajęcia się „uczciwą” pracą w domu.

Prof. Józef Wysocki

Do niniejszej publikacji wykorzystano następujące materiały:

1. Andrzej Sadowski (pseudonim Jana Koziara w stanie wojennym), „Reprywatyzacja czy współdzielczanie”. Nowa Republika, nr 25 (1988 r.) s. 26–28.
2. Andrzej Sadowski, „Pracownicy-właściciele. Sukces spółdzielni przemysłowych w Mondragon”. Nowa Republika, nr 25 (1988 r.) s. 29–30.
3. Tadeusz Kowalak, „Mondragon” (przedruk ze Spółdzielczego Kwartalnika Naukowego, 1982 r., nr 1/2, s. 157–165). Oficyna Eksperymentalna, Wrocław 1988 r.
4. Alastair Campbell i inni, „Pracownicy-właściciele. Sukces Mondragonu” (tłumaczenie „Worker-Owners: The Mondragon Achievement”, London 1977). Seria „Demokracja Gospodarcza” nr 10, Wrocław 1990 r.
5. “The Mondragon experiment”. Wydawnictwo Caja Laboral Popular.
6. “MCC Corporate Profile”. Wydawnictwo MCC, 1992 r.
7. Sheila Turpin-Foster, “An Update on the Mondragon Cooperatives”. Employee Ownership Report, Sept/Oct 1992 r., s. 4.
8. “MCC Annual Report 1994”. Wydawnictwo MCC, 1994 r.
9. “Mondragon Continues to Grow”. Employee Ownership Report, May/June 1996 r., s. 9.
10. Fred Freundlich “The Mondragon Cooperatives”. Employee Ownership Report, Nov/Dec 1998 r., s. 13.
11. “Over 300,000 Workers in Spanish Cooperatives”. Employee Ownership Report, March/April 1999 r., s.10.

Jan Koziar

MONDRAGON – UZUPEŁNIENIE (2015)

W czasach działalności podziemnej lat 80. zająłem się głównie kontrowaniem zafałszowanej propagandy neoliberalnej przedstawiającej kapitalizm w formie w jakiej nie występował nawet w pierwszej połowie XIX wieku. Główne elementy współczesnego kapitalizmu (i nie tylko współczesnego), odbiegającego od modelu rozpropagowanego skutecznie w Polsce już w latach 80. przez pana Janusza Korwin-Mikke poprzez jego Oficynę Liberalów to:

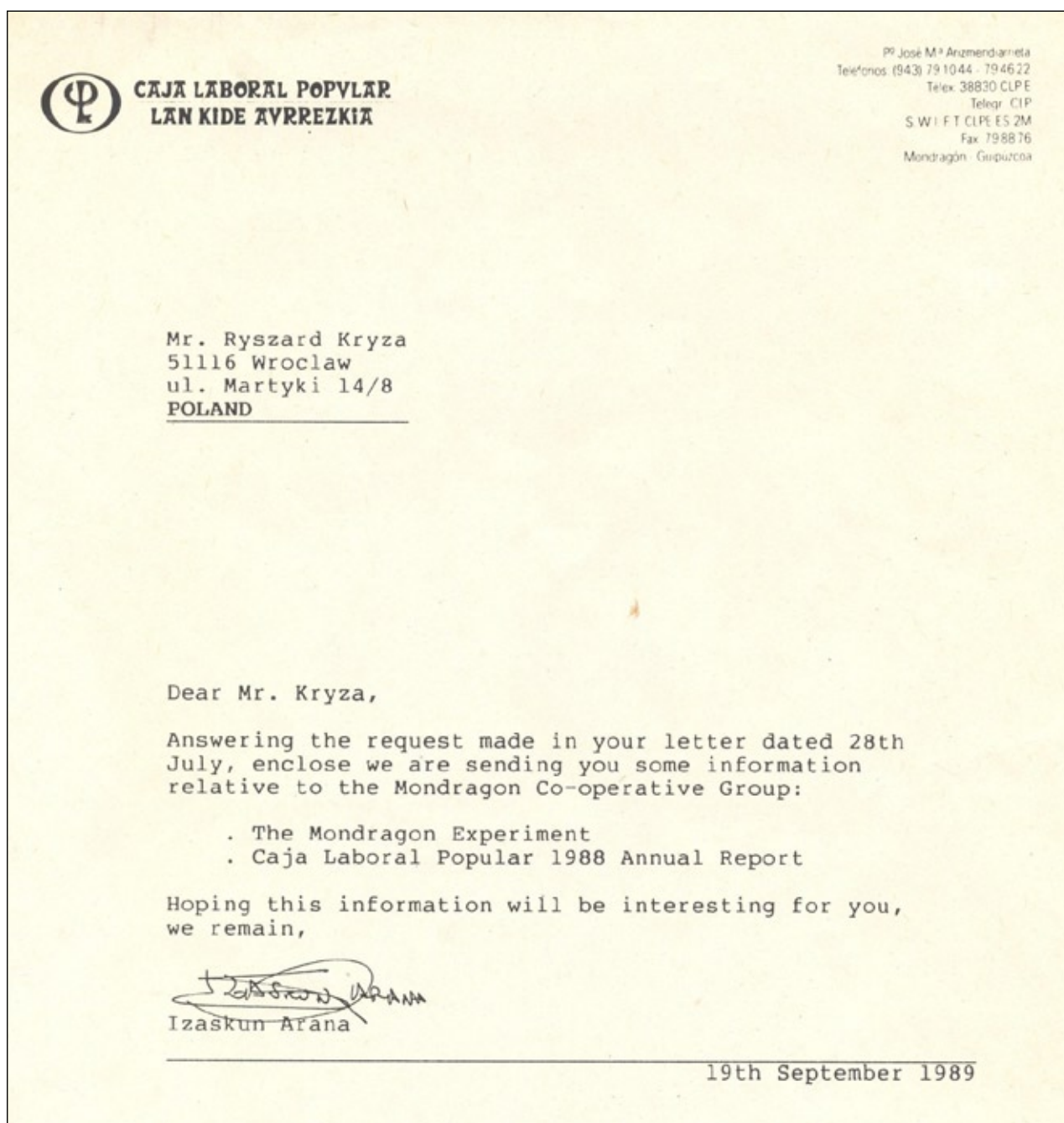
1. Polityka gospodarcza państwa
2. Systemy pracowniczego współzarządzania, typu niemieckiego Mitbestimmung
3. Akcjonariat pracowniczy
4. Spółdzielczość

Wszystkie te elementy są zalecane przez katolicką naukę społeczną, lecz ich przełożenie na krajową praktykę transformacji ustrojowej okazało się prawie zerowe. Niewątpliwie najważniejszym z tych elementów jest gospodarcza polityka państwa („pomocnicza rola państwa” katolickiej nauki społecznej) sprowadzona w postkomunistycznej Polsce do zasady „najlepszą polityką gospodarczą jest jej brak”.

W związku z ostatnim z wyszczególnionych tematów zająłem się wertowaniem roczników Kwartalnika Spółdzielczego i Tygodnika Spółdzielczego. W tym ostatnim, w numerze 1/2 z 1982 roku natknąłem się na krótki tekst o baskijskim koncernie spółdzielczym w Mondragonie, autorstwa prof. Tadeusza Kowalaka. Tekst ten wywołał duże wrażenie (podobnie jak wcześniejsze odkrycie amerykańskiego akcjonariatu pracowniczego, tzw. ESOP-ów). Okazało się, że mondragońskie spółdzielnie wytwórcze, to nie żadne zrzeszenie rzemieślnicze a potężny kompleks przemysłowy z centralnym spółdzielczym bankiem, zatrudniający wówczas ok. 30 tys. pracowników-właścicieli a dzisiaj prawie ok. 75 tysięcy. W sam raz na sektorowe potrzeby nadciągającej polskiej transformacji ustrojowej.

Pilnie potrzebne stały się zatem szersze informacje o systemie mondragońskim. W związku z tym udałem się do swego uniwersyteckiego kolegi, ornitologa Ludwika Tomiałojcia (obecnie profesora), który po linii swego fachu był kilka razy w Hiszpanii. Okazało się, że wśród jego tamtejszych znajomych jest nawet jeden Baskijczyk. Przy jego pomocy otrzymałem pierwszy pakiet materiałów o Mondragonie. O dalsze materiały zwracałem się wprost do kierownictwa Mondragonu przez innego mojego kolegę (a byłego mojego studenta) geologa Ryszarda Kryzę (dzisiaj również profesora).

Osobiście tego robić nie mogłem, gdyż w tym czasie ukrywałem się ścigany listem gończym. Kierownictwo Mondragonu chętnie i uprzejmie reagowało, w odpowiedzi przysyłając obszerne materiały. Podobnie zresztą jak Szwedzi i Amerykanie, do których też się zwracałem – pośrednio lub osobiście już po ujawnieniu się. Jeden z listów z Mondragonu dołączony do przesłanych stamtąd materiałów jest cytowany przez śp. Józefa Wysockiego w końcowej części Jego artykułu. Poniżej prezentuję kopię jego oryginału.



Następnym etapem po uzyskaniu pierwszych informacji było ich upowszechnianie. Działając jeszcze z ukrycia wydałem tekst Tadeusza Kowalaka jako osobną broszurkę (patrz niżej).



Opublikowałem również własny artykuł o Mondragonie we wrocławskim piśmie podziemnym „Nowa Republika” nr 25/1988 (kolejna strona) pod moim publicystycznym pseudonimem „Andrzej Sadowski”

PRACOWNICY – WŁAŚCICIELE

Sukces spółdzielni przemysłowych w MONDRAGON

W kraju Basków, ok. 40 km od Bilbao, położona jest miejscowość Mondragon – centrum koncernu spółdzielczego zatrudniającego ponad 20 tys. pracowników. Koncern składa się z kilkudziesięciu spółdzielni przemysłowych, kilku rolnych, spółdzielni spożywców, mieszkaniowych, szkół spółdzielczych, instytucji opieki społecznej, własnej placówki badawczej rozwijającej organizację i technologię oraz bank.

Bank spółdzielczy "Caja Labora Popular" jest rżeniem całości i gromadzi kapitał własny i powierzony, blisko pół mld dolarów.

Produkcja koncernu jest bardzo zróżnicowana, od materiałów budowlanych po komputery. Zakłady spółdzielcze w Mondragon są oszowymi hiszpańskimi producentami sprzętu gospodarstwa domowego i narzędzi. Na rynek EWG eksportują pralki, lodówki, meble i komputery. Ponadto zakładają swe filie za granicą. Każdy pracownik koncernu nie tylko jest ale musi być jego współudziałowcem. Co więcej, nie ma innych udziałowców poza pracownikami. Osoba podejmująca pracę, albo wpłaca udział gotówką, albo potrąca jej się go przez 2 lata z pensji. Zróżnicowanie zarobków nie może przekraczać stosunku 1:3. Koncern sam wypłaca zasiłki dla bezrobotnych, zasiłki losowe i oferuje opiekę medyczną. Emerytura wynosi 100% wysokości ostatnich zarobków. Własna opieka socjalna koncernu jest dużo lepsza od państwowej zarówno od strony wysokości nakładów jak i sposobu ich wykorzystania.

Nad gospodarką koncernu czuwa rada nadzorcza wybierana przez wszystkich pracowników. Przy wyborze obowiązuje spółdzielcza zasada "jeden człowiek – jeden głos". Rada nadzorcza mianuje i zwalnia zarząd, ten zaś mianuje kierownictwo niższych szczebli. Z poszczególnymi ogniwami tego ostatniego współpracują demokratycznie wybierane rady pracownicze, które jednocześnie mają bezpośredni dostęp zarówno do rady nadzorczej jak i zarządu. W Mondragon przyjęto zasadę minimalnych interwencji rady nadzorczej w bieżącą pracę zarządu, jednakże w sytuacjach krytycznych rada w pełni wykorzystuje swoje kompetencje.

Spółdzielnie w Mondragon są wizytówką XXI wieku. Zwiastujących doskonałe rozwiązania architektoniczne, porządek i rzadko spotykana atmosfera pracy.

Historia mondragonowskiej spółdzielczości sięga hiszpańskiej wojny domowej i wiąże się z jednym z jej republikańskich uczestników: Jose Marią Arizmendi – hiszpańskim odpowiednikiem naszego ks. Bliźnińskiego. Po wyjściu z frankistowskiego więzienia Arizmendi poświęcił się stanowi duchownemu i został przeznaczony przez biskupa do pracy w Mondragon – centrum wyjątkowo wówczas podupadłego regionu.

Głównym obowiązkiem świeżo upieczzonego księdza była praca z młodzieżą. Arizmendi zorientował się szybko, że trzeba zacząć od rozwijania szkolnictwa i odnieść na tym polu znaczne sukcesy. Nie spoczął jednak na laurach i podjął próbę gos-

podarczego podźwignięcia regionu. Inspiracji dostarczyła mu społeczna nauka Kościoła /prymat pracy nad kapitałem/, a pomocy grono jego własnych uczniów oraz mocno zaangażowana w pomysłność regionu społeczność lokalna. W efekcie, w 1956 roku ruszyła pierwsza fabryka spółdzielcza "ULGOR" – daleki krewniak wrocławskiego "Polaru" – produkująca pralki i lodówki. Dalszy rozwój przebiegał szybko, w tempie 3-4 nowych zakładów rocznie. Przyjęto zasadę, że z inicjatywą uruchomienia nowego zakładu występują sami pracownicy i dopiero wtedy placówka rozwojowo-badawcza koncernu oferuje swoją pomoc. ULGOR pozostaje do dziś zakładem największym, obok niego wyróżnia się fabryka "Dancobat" – potentat w produkcji narzędzi przemysłowych.

W połowie lat siedemdziesiątych koncern liczył już 58 spółdzielni przemysłowych i 18 innych. Podczas kryzysu gospodarczego w 1981 r. spółdzielnie wybrnęły z trudności dzięki dobrowolnemu obniżeniu przez pracowników płac i udziału w zyskach. Bezrobociu zapobiegano głównie przez wewnętrzną restrukturyzację zatrudnienia, co należało do rozwiązań pionierskich.

Koncern w Mondragon korzysta – jak większość spółdzielni – z ulg podatkowych, ale też, jak większość spółdzielni, przeznacza część swoich zysków bezpośrednio na cele społeczne. Sprzyja to lepszemu, bo zdecentralizowanej redystrybucji dochodów i jest coraz częściej stosowane przez firmy prywatne w krajach rozwiniętych. W firmach tych obserwuje się poza tym wzrastający udział pracowników zarówno w decyzjach jak i we własności.

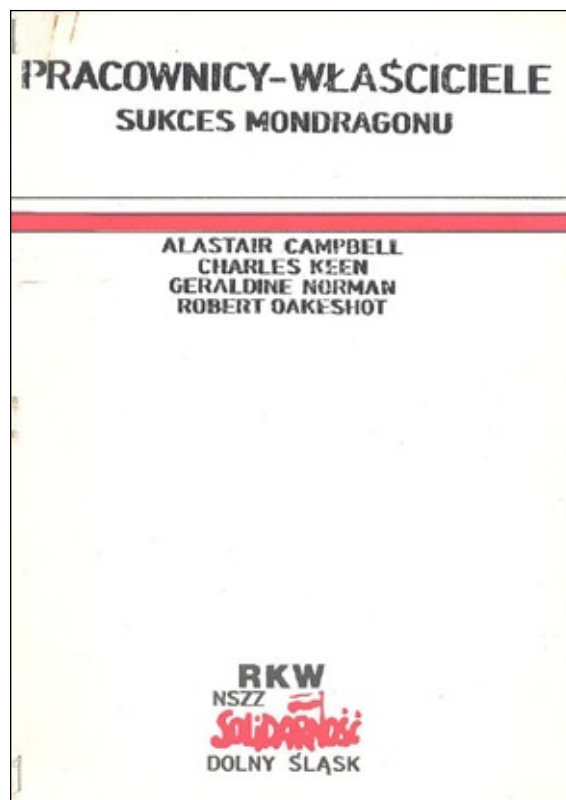
Na pytanie o przyszłe stosunki przemysłowe związane z tą tendencją odpowiedzi udzielić może właśnie Mondragon.

Andrzej Sadowski

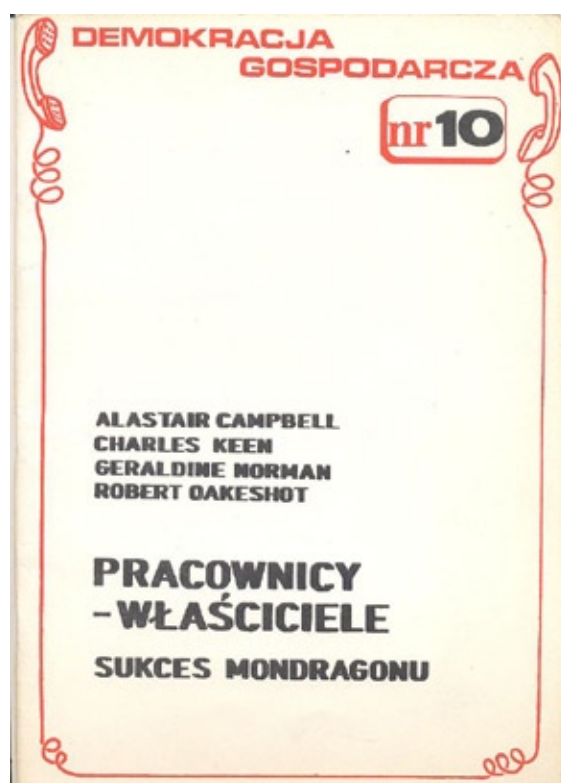
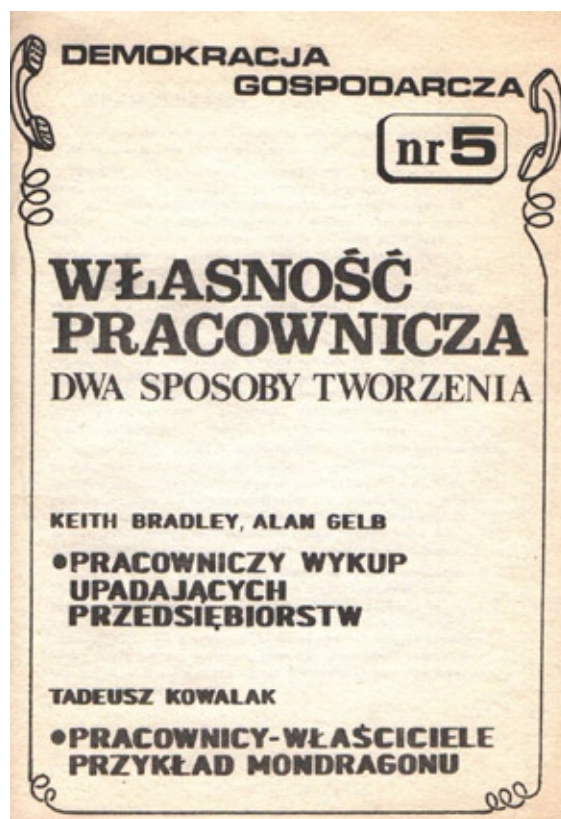
Tekst T. Kowalaka kolportowałem również w formie kserowanych materiałów RKW NSZZ Solidarność Dolny Śląsk:



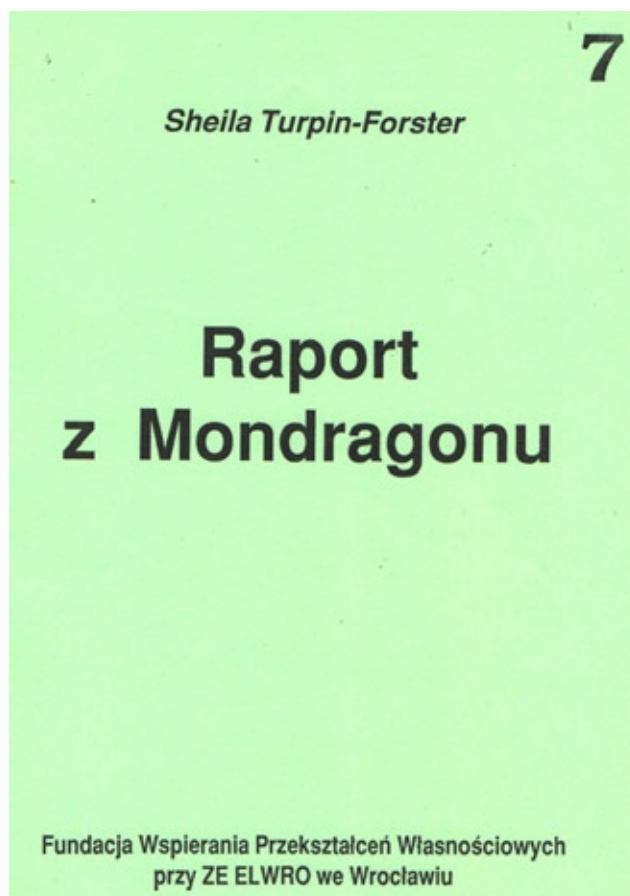
Podobnie kolportowałem przetłumaczony tekst angielskich autorów o Mondragonie:



Pierwszy z tych tekstów opublikowałem też w broszurze nr 5 a drugi jako broszurę nr 10 wydawanej przeze mnie serii „Demokracja Gospodarcza”. Seria ta była finansowana przez wrocławskie samorządy pracownicze. Nakład każdego numeru wynosił 1 tys. egzemplarzy i rozchodziły się one kanałami związkowymi i samorządowymi, również poza Dolny Śląsk.



Upowszechniałem też inny, amerykański tym razem tekst o Mondragonie autorstwa Sheili Turpin-Foster:



Tekst ten był jedną z 63 pozycji (głównie amerykańskich) pakietu z zakresu demokracji gospodarczej, zebranych przeze mnie w „Biblioteczce Zakładowej” (patrz poniżej), finansowanej przez Fundację Wspierania Przekształceń Własnościowych przy ZE ELWRO we Wrocławiu. Elwro wtedy jeszcze istniało, nie zrównane z ziemią przez Siemens.



Prowadzona akcja popularyzacyjna odnosiła zamierzony skutek, zwłaszcza w środowisku wrocławskich samorządowców.

W 1991 roku odwiedziła Wrocław pani Margaret Lund – ekspert amerykańskiego Narodowego Centrum Własności Pracowniczej (National Center for Employee Ownership – NCEO). W sprawozdaniu opublikowanym w Stanach Zjednoczonych pisała:

Następnie odwiedziłam Wrocław w południowo-zachodniej Polsce. Poziom zainteresowania i wiedzy o własności pracowniczej jest tam tak wysoki, że określiłam Wrocław jako „Ohio Polski”. /.../ Następnego dnia przemawiałam przed licznym audytorium działaczy samorządowych, którzy zrobili na mnie głębokie wrażenie swymi rzeczowymi pytaniami.

Employee Ownership Report, No. 2,

Report from Tour of Soviet Union and Eastern Europe Margaret Lund		My next visit was to Wrocław in Southwestern Poland. The level of interest in and knowledge of employee ownership is so strong there, I dubbed it "the Ohio of Poland." My first afternoon I met with a group of Wrocław economists and professors to discuss ways to integrate employee ownership into an economics and business curriculum.
<i>Editor's Note: Margaret Lund is the Director of International Projects at NCEO. The following is a report about a recent month-long trip to the USSR and Eastern Europe. NCEO would like to thank Connor Spring Manufac-</i>	press (it was even covered by MTV! - Magyar TV that is). I also met with two people from the Hungarian Ministry of Agriculture, a writer for their agriculture	The next day I spoke before a large audience of works councils officials who impressed me greatly with the seriousness and thoughtfulness of their questions. In general, people seem to feel that the atmosphere for employee

Po przedstawieniu powyżej, stopnia nagłośnienia we Wrocławiu własności pracowniczej generalnie, a systemu mondragonowskiego w szczególności, drugi cud wspomniany na początku artykułu przez Józefa Wysockiego zaprezentuje się bardziej wyraziście. Przypomnijmy: pierwszy cud to sam system mondragonowski, drugi cud to jego nierozpoznanie i zignorowanie w Polsce transformowanej.

Pod koniec lat 90. dostałem informację od znajomego inżyniera pracującego we wrocławskim Wrozamecie, Ludwika Zagwojskiego, że przedsiębiorstwo to będzie wykupywane przez główną firmę Mondragonu – Fagor, produkującą sprzęt AGD. Inicjatywę tę wiąże ze swoją wcześniejszą korespondencją z Mondragonem, w której wymieniam Wrozamet (patrz przytoczony przez Józefa Wysockiego list), sygnowany przez Ryszarda Kryzę.

Oczywiście nie chodziło mi o sprzedaż tego zakładu korporacji mondragonowskiej a o zaprowadzenie ich systemu w Polsce. Skończyło się na wykupie Wrozamet przez Fagor (koniec procesu nastąpił w 2002 roku). Ludwik Zagwojski relacjonował, że nikt nie wiedział czym jest ten Mondragon i ze strony sprzedających to było dobre, bo inaczej sprzedaliby komu innemu. Gorzej, że załoga też nie wiedziała. Niniejsza publikacja Józefa Wysockiego niewiele zmieniła. Czasy samorządów pracowniczych się skończyły w efekcie reformy Balcerowicza a związki zawodowe uplasowały się na wygodnej pozycji związków rewindykacyjnych.

Żeby zapobiec niewiedzy wśród załogi Wrozamet przekształconego w Fagor Mastercook SA, zebrałem wszystkie posiadane materiały o Mondragonie i przekazałem przez Ludwika Zagwojskiego tamtejszym związkowcom. Efekt? – jak kamień w wodę, albo jeszcze gorzej, bo po wodzie rozchodzą się przynajmniej kręgi.

Zagraniczne spółki pracownicze, ekspandując za granicę zachowują się najczęściej jak zwykłe spółki prywatne i nie eksportują swego systemu własności. Tak postępowała amerykańska spółka „Avis” wypożyczająca samochody i tak postępuje Mondragon. Jednakże można było z inicjatywą rozciągnięcia systemu mondragońskiego na były Wrozamet zwrócić się od strony załogi. W końcu Mondragon powstał na bazie katolickiej nauki społecznej a Polska to też kraj tej nauki. Nic takiego jednak nie nastąpiło, ponieważ załoga dalej pozostawała w niewiedzy, co do mondragońskiego systemu własności.

Po latach i przejściowych konfliktach z załogą FagorMastercook splajtował i przeszedł za półdarmo w ręce niemieckiego kapitału.

Tymczasem Mondragon w samej Hiszpanii i w swych filiach zagranicznych ma się świetnie, mimo kryzysu hiszpańskiego związanego z wejściem do strefy euro.

A u nas dalej panuje zmowa milczenia na temat mondragońskiego systemu własności. Na stronie poświęconej Mastercookowi: (<https://pl.wikipedia.org/wiki/Mastercook>), na której dosyć dokładnie opisana jest historia Mondragonu, nie ma ani słowa o tym najważniejszym fakcie – o jego systemie własności pracowniczej.

lipiec 2015