

Alleen met werken komen we in de hemel

Door Steven Adolf

NRC 7 mei 1999

Een succesvolle werknemerscoöperatie

Het stadje Mondragon, midden in de conflictrijke Spaanse regio Baskenland, wordt beheerst door de enige om- vangrijke werknemers- coöperatie in Europa die succesvol de 21ste eeuw ingaat. Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC) produceert auto-onderdelen, koelkasten en is de eigenaar van de succesvolle Eroski Hypermarkt keten. Wie een lening wil kan er ook terecht. Een mega-coöperatie met als hoofddoel het scheppen van werk, maar met de markt als maatstaf.

In een van de smalle, groene rivierdalen van Baskenland ligt Mondragon, 'Arrasate' op zijn Baskisch. Een klein stadje zoals er zoveel te vinden zijn in de regio: een oude kern met daaromheen de nieuwbouwflats die ooit werden neergezet om de immigrantenwerkers uit Galicië en Andalusië te herbergen. Maar wie naar boven kijkt ziet tussen het groen van de heuvelflank een gebouwenpark oprijzen dat op het eerste gezicht nog het meeste weg heeft van de campus van een universiteit. Helemaal toevallig is dat niet. Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), Europa's grootste werknemerscoöperatie, heeft immers een eigen universiteit in huis. „Meer dan tweeduizend studenten en dertien afstudeerrichtingen“, verklaart coöperatiepresident Antonio Canelo (62) met nauw verholen trots. Er is meer om trots op te zijn: van China tot de Verenigde Staten komen zakenlieden naar Mondragon om een kijkje te nemen bij het betrekkelijk unieke fenomeen: een werknemerscoöperatie die internationaal mee kan concurreren in een aantal zeer uitlopende bedrijfstakken. De cijfers spreken voor zich. De distributieketen, waar de snel expanderende Eroski levensmiddelenhypermarkt het paradepaardje van vormt, behaalde het afgelopen jaar een omzet van meer dan 490 miljard peseta's (2,9 miljard euro). Dertig procent meer dan het voorgaande jaar.

De Industriële tak van Mondragon, waar alles wordt geproduceerd van koelkasten, automobiëlonderdelen, assemblagemachines, tot grootschalige metaalconstructies en softwareprogramma's, noteerde vorig jaar een omzet van 390 miljard (2,3 miljard euro), een groei van 16,5 procent. De activa van MCC, inclusief de eigen bank en verzekeringsmaatschappij, bedroegen einde vorig jaar 1,7 biljoen peseta's, ruim tien miljard euro. Geconsolideerde winst voor belastingen 60 miljard peseta's (360 miljoen euro).

De cijfers staan in fel contrast met de werkkamer van coöperatiepresident Canelo. De luxe blijft hier beperkt tot het fraaie uitzicht over het dal van Mondragon en het zeer gebruikte gelaat van de coöperatiepresident - een gevolg van diens liefhebberij: zeezeilen. Het meubilair dateert al weer van een tijdje terug; voor het overige is de kamer uitgesproken sobertjes ingericht. Hier heerst de geest van Don José María Arizmendiarieta, de

priester die in de jaren vijftig de aanzet gaf voor het oprichten van de coöperatieve machinewerkplaats. „We zullen nooit wakker worden in de hemel en ons afvragen hoe we daar gekomen zijn“, zo luidde diens lijfspreuk. Een moderne variant op het Bid en Werk.

Ook in de doelstellingen blijkt de Coöperatie nog weinig van haar idealen te hebben verloren. „Voor ons is het creëren van werk een eerste doel“, verklaart president Cancelo met het enthousiasme van een heilsverkondiger. „Waarom niet investeren om meer werk te scheppen? Waarom niet? Werkgelegenheid is voor mij de hoofdzaak.“ De winstcijfers zijn natuurlijk mooi, zegt Cancelo, maar niet de eerste prioriteit van de coöperatie.

Antonio Cancelo (62 jaar), werd drie jaar geleden door het algemene congres van 750 coöperatie-afgevaardigden gekozen tot algemeen directeur. Na een loopbaan als verpleegkundige, rolde hij via de Eroski-warenhuizen de distributietak van de coöperatie binnen. Nu leidt hij een van de grootste werkgevers in Spanje. Vorig jaar groeide het aantal werknemers met bijna 8.000 mannen en vrouwen tot een totaal van 42.000. Dit jaar ligt de geplande uitbreiding van de werkgelegenheid meer op het gemiddelde met een groei van 3.000 arbeidsplaatsen.

Weinig werknemerscoöperaties in Europa hebben weten te overleven.

Maar Baskenland, met zijn smalle dalen waar de bewoners sterk op elkaar aangewezen zijn, kent van oudsher een sociale traditie waarin het collectief meer voorop staat dan het individu. Nog steeds zijn de werknemers de baas in MCC. Althans, voor zover de fabrieken niet in China of Brazilië staan: „Hoewel er sprake is van een goed sociaal beleid, compleet met winstparticipaties, is voor onze vestigingen buiten Baskenland niet gekozen voor het coöperatieve model“, verklaart voorlichter Jesús Ginto. „Voor een coöperatie heb je een bepaalde cultuur nodig.“

Wie in vaste dienst is bij een van de coöperaties in Baskenland (grofweg de helft van de totale arbeidsbezetting), bezit een stem in de onderneming. Het stemrecht staat los van het kapitaal van de coöperatie waarin de werknemer bijdraagt. Die participatie begint met een kleine twintigduizend gulden, maar groeit gedurende het dienstverband gestadig via eigen stortingen of het winstdelingssysteem dat slechts voor een klein deel contant wordt uitgekeerd. Op het kapitaal wordt een aantrekkelijke rente uitbetaald: vorig jaar lag de vergoeding tussen de acht en de negen procent. Aan het einde van zijn dienstverband is het coöperatielid verzekerd van een spaarpot die kan oplopen tot honderdduizenden gulden.

De onderlinge solidariteit wordt versterkt door een speciaal systeem waarbij een deel van de winst van de coöperaties wordt herverdeeld over de minder goed draaiende onderdelen van de onderneming. Een en ander verzekert de werknemer uitstekende sociale voorzieningen en pensioenen. De winstinhouding garandeert bovendien een fonds voor verdere investeringen.

De werknemersleden van de coöperatie kiezen uit hun midden een twaalfkoppige bestuursraad, die op zijn beurt functioneert als een soort

gedelegeerde raad van commissarissen. Tot zijn competenties behoort de voordracht van de algemeen directeur en het toezien op de algemene strategie die door de coöperatieleden is goedgekeurd. Per deelbedrijf moet de coöperatieve vergadering bovendien haar goedkeuring verstrekken aan de bedrijfsplannen van het management. Veto's zijn mogelijk. Zelfs tot in de collegebanken binnen de eigen universiteit - waar technische vakken, bedrijfseconomie of sociale wetenschappen worden gedoceerd - is het coöperatieve model doorgevoerd. Het bestuur is in gelijke delen in handen van afvaardigingen van de docenten, studenten en de ondernemingen die de opleidingen financieren.

De basisdemocratie is niet altijd een onverdeeld genoegen. Zelf zag Antonio Cancelo een moeizaam tot stand gekomen samenwerkingsproject voor televisie-elektronica de grond in geboord worden omdat het betrokken collectief de zaak niet zag zitten. Het staat een slagvaardige onderneming niet in de weg, meent Cancelo niettemin. „Onze resultaten bewijzen het. En bovendien geldt voor ons des te meer dat we onze projecten altijd moeten uitleggen om te overtuigen. Dat is een goede zaak.”

Het amalgaam van de verschillende divisies is volgens de coöperatiedirecteur eveneens een typische erfenis van de coöperatie. De coöperatieve filosofie liet zich immers moeiteloos toepassen in de meest uiteenlopende bedrijfjes. Dat de zaak daarbij inmiddels is uitgegroeid tot een kluwen van activiteiten waar weinig synergie meer van valt te verwachten is volgens hem geen enkele belemmering. Terugkeren tot de kernactiviteiten door het afstoten van ondernemingen: de directeur moet er niet aan denken. „Ik las laatst dat ze in Silicon Valley praten over het `strategisch verlaten van de markt'. Daar begrijp ik dus helemaal niets van”, zegt hij fel.

„Als ze me vragen of het mogelijk is om de diversiteit binnen MCC te handhaven dan zeg ik ja. Zonder een moment van twijfel. Het gaat er niet om of je al of niet in een bepaalde bedrijfstak zit, maar of je de zaken goed weet te organiseren”, poneert hij stellig. De kwaliteit van leidinggeven en het opleiden van de mensen zijn daarbij de centrale punten waar MCC volgens Cancelo zijn succes aan te danken heeft. Het selecteren van goede leiders en werklieden, permanente cursussen en het creëren van goede teams met wil en inzet, daar ligt volgens hem het geheim van het succes van MCC.

De financiering is, zegt hij, bijzaak - groei als zodanig geen doel.

Niettemin worden de kapitalistische principes niet uit de weg gegaan. Nog geen drie jaar geleden was er zelfs sprake van dat MCC een beursnotering zou aanvragen. Dat leek direct de bijl te zetten in het basisprincipe van de werknemerscoöperatie, die per definitie niet in handen van anonieme kapitaalverschaffers is.

De noodzaak om via de beurs een bron van risicokapitaal aan te boren is volgens Cancelo inmiddels minder dringend. MCC kan terugvallen op een groot aantal financieringsnetwerken. Zoals de eigen investeringsfondsen waarin het grootste deel van de nettowinsten wordt gereserveerd voor kapitaalsuitbreidingen. Het afgelopen jaar konden de 73 miljard peseta's

(440 miljoen euro) aan investeringen zelfs geheel uit de cash flow worden gefinancierd.

Opmerkelijk is de nauwe bemoeienis van de Baskische regio regering met de coöperatie. In tijden dat de meeste regeringen liever privatiseren blijkt de regio stevig te participeren in de financieringsfondsen van MCC. „We hebben veel gedeelde belangen waarvan het creëren van werkgelegenheid de belangrijkste is”, verklaart Cancelo de aanwezigheid van de regionale overheid.

Lange tijd heeft er rond MCC het gerucht gehangen dat de onderneming tevens geïnfiltrerd zou zijn door sympathisanten van de Baskische afscheidingsbeweging ETA. Van enige politieke beïnvloeding op het bedrijfsbeleid is echter geen sprake, zegt Cancelo, zelf overigens geen Bask van origine. De coöperatiedirecteur ontkent met klem dat MCC ooit heeft bijgedragen aan de „revolutionaire belasting”, de afpersingsgelden van de ETA. Het slechte imago van Baskenland, met zijn aanhoudende geweld tegen niet-nationalistische politici, wekt zichtbaar zijn ergernis. „Zwaar overdreven”, meent Cancelo geprikkeld. „Overall waar je komt beginnen ze erover. Maar als u hier op straat kijkt merk je er niets van.” De directeur ontkent dat de nauwe banden met de regio regering - stevig in handen van de Baskisch-nationalistische partij PNV - een sluimerend belangenconflict met zich meebrengen. Als een efficiënte - en dus winstgevende - bedrijfsvoering ertoe dwingt, dan schroomt MCC niet uit te wijken naar gebieden buiten de kleine Baskische regio ten koste van de regionale belangen. Zoals bijvoorbeeld naar China, Marokko, Brazilië, Argentinië en Mexico, waar de onderneming zich toelegt op de productie van uiteenlopende zaken als autobussen, componenten voor koelkasten en sportfietsen. „Als je je op een markt concentreert, veroordeel je je zelf: dat besef is ook bij de Baskische regio-overheid doorgedrongen”, zegt Cancelo. „Het is beter de producten met een lage toegevoegde waarde in het buitenland te produceren waar de lonen lager zijn, terwijl je de producten met een hoge toegevoegde waarde hier blijft maken.” Ook zal de coöperatie niet schromen om „banen te vernietigen om andere te kunnen creëren”. Maar uiteindelijk kunnen alleen internationale bedrijven de werkgelegenheid op hun thuismarkt garanderen, zo meent de directeur.

MCC is voor zijn leden het levende bewijs dat het coöperatieve model kan overleven te midden van de suprematie van het vrijemarktmodel. „De markt is de beste maatstaf, ook voor onze bedrijfsvoering”, erkent Cancelo. „Maar een onderneming is meer dan alleen een investering van aandeelhouders. Werknemers, klanten en de maatschappij hebben allen hun belang bij een bedrijf. In de Verenigde Staten zie je soms de koersen van een onderneming stijgen als er ontslagen vallen. Mij lijkt dat juist een ramp. Een onderneming moet meer kunnen zijn dan alleen een winstmachine, dat is waar wij voor staan.”