



Vägg i vägg ligger fabrikerna, universitetet och alla innovationscentra. Att utveckling och tillverkning ligger nära varandra stärker industrin i Mondragón. Idéer kan snabbt testas och omsättas i produktion.

ALLT

Här bestämmer arbetarna



Daniél Garai är träarbetaren som äger sitt företag – tillsammans med de andra anställda. De röstar om alla viktiga beslut och vinsten stannar i företaget. Välkommen till **världens största arbetarkooperativ** med 85 000 anställda. Allt började med en präst.

Text och foto: HARALD GATU

Han kom över bergen. Inte Daniél, utan prästen. Inte nu, utan då. 1941, en råkall februaridag strax efter inbördeskriget som hade fört fascisterna till makten i Spanien. Han följde vägen ner i dalen och kom till en bygd som huttrade av hunger och kyla. En sönderslagen bygd i ett land som låg i aska, där kriget dödat en miljon människor, sett hundratusentals försvinna, tvingat oräkneliga på flykt och inte minst trasat sönder tilltron människorna emellan.

Staden Mondragón nere i dalgången skulle få sin nya präst.

Den förre hade arkebuserats av fascisterna. Den nye var ung och hade som genom ett under undkommit en dödsdom.

»Vi diskuterade och röstade. Då **accepteras besluten** lättare.«

Han hade själv sett sitt namn som det fjärde på en lång lista över dödsdömda. Där stod det långa krångliga baskiska namnet José Maria Arizmendiarieta.

Nu var han fri och han gick över bergen. Gänglig och mager och med syn bara på det ena ögat vilket tvingade honom att läsa bibeltexterna irriterande långsamt.

Han kom till Mondragón med en idé.



Träarbetaren Daniél Garai är delägare i trävaruföretaget Lana. De anställda äger företaget tillsammans. "Det är vi som arbetar som bestämmer, inga andra."

Den som tittar ut över landskapet hör ljudet av fabrikerna. Den som tittar åt sidan ser kooperativets egna universitet. Och alldeles i närheten: innovationscentra för forskning och utveckling.

Här förvandlades den unge prästens dröm till verklighet. Vi kan ➤



Det var här på Fagors gjuteri som kooperativet började. Sex arbetare hoppade av sitt gamla företag efter att ha nekats inflytande. De startade eget i stället. I dag har hela Fagor-gruppen 6 000 anställda.

se den i den milslånga dalgången mellan de två småstäderna Mondragón och Oñati. Fabrik efter fabrik, inklämda mellan bergen och långt från de stora farlederna: Mondragón-kooperativet MCC.

Där prästen en gång vandrade nerför dalen, där gick jag själv på väg ner till Daniél, träarbetaren på Lana som jobbat förmiddag och som vid det här laget borde ha kommit hem från sitt skift.

Arbete var ingen bestraffning utan kunde tvärtom **befria, berika och bekräfta** människan.

Han var själv inte född när prästen kommit till Mondragón. Men han minns hur förundrad hans egen far var när han återvänt hem sju år efter krigsslutet, sju år av tukthus, straffarbete och militärtjänst.

Daniéls far såg att prästen övervunnit befolkningens misstänksamhet och trots motstånd från de lokala makthavarna hade satt i gång en liten teknisk skola och startat studiecirklar i ... solidaritet.

Han förkunnade att arbete inte var någon bestraffning eller nödvändigt ont. Arbetet kunde tvärtom befria, berika och bekräfta människan.

Daniéls far kunde också se prästen bege sig runt för att knacka dörr och be om bidrag till en gemensam bank, Arbetarbanken Caja Laboral, i dag ett av de största finansiella instituten i Spanien.

Liksom de andra förundrades Daniéls far över hur prästens dröm inte bara hade gett bygden livet tillbaka utan även visionen av att arbetarna kunde bestämma över sin egen tillvaro.

José Maria Arrizmendiarrieta kallades "den röde prästen". Först satte han fart på stans fotbollslag, sedan organiserade han studiecirklar. Av detta blev världens största arbetar-kooperativ.



Vanessa Inreu på Fagor Ederlan: "Företaget är mitt hem."



Jokín Azkoaga på Fagor Ederlan: "Självklart att arbetarna bestämmer."



Träföretaget Lana började först som ett kooperativ med både arbetare och bönder som levererade virke. I dag har företaget även tillverkning i Tjeckien.

Så funkar kooperativet MCC

- ▶ Att bli medlem kostar **en årslön**. Den som lämnar kooperativet får tillbaka pengarna.
- ▶ Bara den som arbetar i kooperativet kan vara **delägare**.
- ▶ Alla viktiga beslut röstas igenom på allmänna **medlemsmöten**. Där godkänns bland annat lönesättningen och större investeringar. Mötet väljer bolagsstyrelse som i sin tur rekryterar företagsledning.
- ▶ Alla får vara fackligt anslutna men **facket är ingen motpart** eftersom de anställda fattar sina egna beslut.
- ▶ Företagens **vinst investeras** tillbaka i verksamheten. En del av vinsten avsätts till kulturella projekt i bygden.



Jag var på väg ner till Daniél för att berätta att jag just varit på det företag där allt började, där det första kooperativet startades 1956 av fem verkstadsarbetare.

De hade redan jobb men lämnade sitt företag. Orsaken var att de inte fick köpa in sig som delägare trots att företaget ville få in nya partner. Arbetare kunde inte äga kapital, ansåg ledningen.

Då startade arbetarna eget.

Kooperativ var knappast okänt i den här delen av Spanien. I arbetarrörelsens barndom hände det att arbetare som mist sitt jobb efter någon strejk gått samman och startat egen verksamhet, stödda av fackföreningarna, de socialistiska partierna och den katolska kyrkan.

De fem arbetarnas verkstad blev till ett kooperativ med flera tusen medlemmar som i dag jobbar med vitvaror, elektronik och som underleverantör till bilindustrin.

Jag ville berätta hur jag gått in på Fagor Ederlan, in i gjuteriet och sett tillverkningen av motorblock och bromsskivor. Där stod Vanessa Inreu som jobbat här i sex år. Hon sa: "Det här är vårt företag, arbetarnas eget. Som om det vore mitt hem." Längre bort fanns Jokín Azkoaga som varit här i trettiofem år och gärna ville snacka.



Bromstrummar lämnar bandet på Fagor Ederlan som också tillverkar motorblock och delar till växellådor. Företaget, som startades av sex arbetare, levererar till bilindustrin och säljer för 5 miljarder kronor varje år.



De anställda valde Etor Sarasua till styrelseordförande i Lana. Han gillar kooperativet. "Inte enkelt, men rättvist. Och demokratiskt."

Tillverkningsindustri med universitet

- ▶ Kooperativet MCC har **85 000 anställda i 255 företag**. Nio av tio är medlemmar. Säljer för cirka 160 miljarder kronor på ett år – lika mycket som Scania och Sandvik tillsammans.
- ▶ **MCC vilar på tillverkningsindustri**. Dessutom ingår Spaniens största supermarket-kedja Eroski.
- ▶ I anslutning till fabriken har kooperativet **två egna universitet** med 4 000 studenter och ett antal **innovationscentra** för forskning och utveckling. Även **lärocentra** för de anställdas kompetensutveckling finns.
- ▶ MCC har **en egen bank** som finansierar investeringar och **ett eget försäkringsbolag** som skjuter till pengar vid exempelvis förtidspensioneringar.
- ▶ De flesta företagen finns i spanska **Baskien** och i andra delar av Spanien. MCC bedriver verksamhet i Kina, Brasilien, Mexiko och flera östeuropeiska länder. Där är de anställda inte medlemmar.

– Ingen anonym kapitalist nånstans långt bort kan bestämma. Utan vi tillsammans bestämmer. För mig som jobbat här så länge känns det självklart att det ska vara såhär.

Vilket inte innebär att allt är gulligt och tjustigt och enkelt. När bilkrisen slog till förrföra hösten tappades hälften av försäljningen. Då stod alla på golvet och diskuterade vad som skulle göras. Så fungerar det nämligen: alla större beslut tas på medlemsmöten.

»Ingen **anonym kapitalist** långt bort kan bestämma.«

Majoriteten röstade för att lönerna skulle sänkas med åtta procent.
– Vad skulle vi göra? Det här är vårt företag och vi är rädda om det. Beslutet var svårt att ta, men det var vårt eget. Ingen annans.

Så, arbetarna kan styra sina företag? Planera, finansiera, rekrytera, utveckla, marknadsföra, producera, sälja? Dagen innan jag var på

gjuteriet och träffat Vanessa och Jokin hade Daniél visat runt på sitt företag som gör massivträ och balkar i trä, bärande material i byggen.

Nu har byggena stannat av. När finansbubblan sprack tystnade hammarslagen. Tjugo procent av spanjorerna går arbetslösa.

Fabriken går på halvfart och folk har lämnat. Först alla korttidsanställda icke-medlemmar.

Sedan gick hälften av medlemmarna över till andra företag inom kooperativet. Så fungerar det – företagen lånar av varandra.

Det hände Daniél själv under en annan kris; när träfabriken gick dåligt flyttade han över till en smidesverkstad. Där stannade han i sju år innan han kom tillbaka.

Men nu är krisen så allvarlig för träföretaget Lana att det inte räcker att göra sig av med korttidsanställda och låna ut övertaliga till andra företag. Alla över femtiåtta erbjuds förtidspension som bekostas av företagets egna fonder och kooperativets eget försäkringsbolag.

Vi gick runt i fabriken och plötsligt befann jag mig framför Lanas styrelseordförande. Etor Sarasua stod med pensel i hand och smetade på nåt gult på träskivornas kanter. Vad skiljer er från ett vanligt företag, undrade jag.

– Du, den skillnaden är avsevärd. Jag har tidigare jobbat inom vanliga företag. Där har du inget att säga till om, får ingen relevant information, har inget inflytande, kan inte påverka. Det här är, jag lovar, något helt annat. Inte enkelt, men rättvist. Och demokratiskt.

Jag bodde hemma hos ett äldre par som varje kväll när vindarna från havet drog in mellan bergen tände brasan och serverade den mat som gör Baskien till landets kulinariska hörn. Mannen, Luís, var pensionär och hade jobbat många år inom kooperativet. Först som produktionschef i ett elektronikföretag, sedan som personalansvarig med ansvar att utarbeta ett lönesystem som alla kunde godta.

– Om alla blev nöjda? Nej, nej, det blev ett herrans liv. Men även om folk var förbannade så godtog de det som blev. Allt skedde ju öppet. Vi diskuterade och röstade. Då accepteras besluten lättare.

Han tog fram ett papper och ritade upp hur beslutsgången går inom ett företag med det allmänna medlemsmötet som högsta organ.

– Du ser, sa den gamle produktionschefen. I den här modellen finns inte plats för kapitalister.

Lönerna ligger över riksnittet. Och det finns löneskillnader.



Daniél's son Hibai kom ner från San Sebastián för att hjälpa farsan att plocka ner äpplena. I en paus kom de att diskutera kooperativet. "Ni är som vilket kapitalistiskt företag som helst", sa Hibai.

– Tja, de har ökat. Förr kunde den bäst avlönade tjäna tre gånger mer än en arbetare. Nu: fem gånger mer.

Upe i bergen hördes skotten. Ekot av de efterföljande hundskallen vandrade mellan slutningarna. Vildsvinsjakten var i full gång och längs vägen ner genom dalgången till Daniél's hus stod åsnor stilla, närmast oberörda av jägarnas skottsälvor.

Jag var som sagt på väg ner till Daniél och jag ville också berätta för honom att jag hade varit på ett av alla de innovationscentra som ligger intill fabrikerna. En doktor i fysik, Raúl Reyero, hade gett en forcerad guidetur genom innovationsföretaget Ikerlans korridorer och vi hade då och då stannat upp och tittat in i laboratorieliknande rum. Under tiden talade han om alla forskningsprojekt som handlade om kraftöverföring, bränsleceller, sensorer, mikrosystem, biomedicin och om utvecklandet av en trådlös spåravn som passar Sevillas trånga gränder och utarbetandet av en ny eldriven liten stadsbil – och all denna utveckling bara ett stenkast från fabrikerna och Mondragón-kooperativets eget universitet.

Jag tänkte: i Sverige anser många företag att forskning och utveckling kan ske isolerat i Sverige – men tillverkningen på andra sidan jordklotet. Här i Mondragón sker allt vägg i vägg.

Raúl Reyero sa:

– En viss masstillverkning måste förläggas till lågkostnadsländer. Men vi tror att det är nödvändigt att utveckling och tillverkning ligger nära varandra. Det finns så mycket kunskap hos dem som arbetar med tillverkningen och som bidrar till utvecklingsarbetet.

Halvvägs nere i dalen på väg till Daniél kom plötsligt regnet. Det var som om Biscayabukten hängt in tjocka gråvåta slöjor mellan bergen.

Hemma hos Daniél värmden den öppna spisen i köket. Där satt Daniél's son Hibai som var på tillfälligt besök.

Juan Cruz satt där också, arbetskamrat från träfabriken men nu utlånad till Fagors fabrik för tvättmaskiner.

På spisen kokade en höna. Daniél hällde upp het hönsbuljong åt oss och bröt småbitar av bröd. Då nämnde jag det där med löneskillnaderna som den pensionerade produktionschefen berättat om. Juan Cruz sa:

– Det snackas så mycket att det är så demokratiskt i kooperativet. Jag tycker ledningen är som en monarki, ett eget kungadöme.

Daniél sa att många tycker chefen på träfabriken är en idiot. Varför röstar ni inte bort honom då, undrade jag.

– De andra är för tysta. De bryr sig inte. Eller rättare sagt: de vill bara jobba och ha jobbet kvar.

Han har levt med kooperativet i 34 år nu. Gick med när han var 22, det råkade vara samtidigt som prästen och kooperativets grundare José Maria Arizmendiarieta hade avlidit. Folket i dalgången sörjde och lovade varandra att föra drömmen om arbetarstyre vidare. Daniél betalade en årslön som inträdesavgift.

Några år senare var han gift och pappa. Kort därefter skild och ensam när sonen flyttade med sin mamma till Holland. Han blev själv kvar på gården med hästarna, hundarna, hönsen, trädgården med äppelträden, odlingarna, broccolin, vitkålen.

Han mindes hur han liksom alla andra på Lana satsade femton tusen kronor i en ny produktionslinje. Pengarna lånades till låg ränta i Caja Laborál, arbetarbanken. Kooperativet har också startat en systerfabrik i Tjeckien med pengar ur kooperativets gemensamma fond.

En minoritet var emot att satsa i Tjeckien, men Daniél röstade för.

– Vi måste finnas på plats i östra Europa. En bra marknad, många kunder. Globalisering, du vet.

Nu bröt sonen in.

– Du ser, ni är som vilket företag som helst. I teorin låter det bra. Men ni är som vilka kapitalister som helst.

– Inte alls.

– Okej, vissa saker är bra, fortsatte sonen. För dig som är medlem är det särskilt bra eftersom du har din trygghet. Men för alla korttidsanställda ni tar in och inte är medlemmar...

– Sådan är arbetsmarknaden.

– Men de har inte större trygghet hos er än hos vanliga kapitalistiska företag. Hur länge får de gå på korttidskontrakt?

– Två år. Sedan kan de få ett nytt kontrakt, svarade Daniél.

– Du ser. Och hur många var det som mest när fabriken gick bra?

– Hm, jag tror det var runt 30 av totalt 68 arbetare.

– Och när försäljningen dök fick de gå först av alla.

– Javisst, skulle vi medlemmar ha gått först menar du? Vad skulle vi göra? Tänk dig, för bara nåt år sedan gjorde vi niotusen kvadratmeter på en dag, i dag bara tretusen. Den här krisen håller på att ruinera landet. Titta på alla osålda lägenheter. I Madrid finns hela nybyggda

»Det är nödvändigt att utveckling och tillverkning **ligger nära varandra.**«

kvarter, ja hela stadsdelar, där ingen bor. Tomma som spökhus.

– Jag vet, men jag säger bara att ni ur vissa aspekter är som vilket företag som helst, sa sonen. Daniél svarade:

– Det viktiga är en man, en röst. Att alla är med och bestämmer. Nu bestämde vi att vi som är kvar jobbar fyra dagar och får 87 procent i lön. Plus att några förtidspensioneras. Vad tror du ett vanligt kapitalistiskt företag hade gjort?

Sonen svarade nåt som ingen riktigt uppfattade. Men Juan Cruz skrattade ändå till och satt sedan tyst och log och drack sin buljong medan Daniél gick fram till den öppna eldstaden där en av hundarna värmden sig. Han upprepade det han sagt för en stund sedan, som om han ville summera:

– Det är globaliseringen.

Ingen sa nåt. Daniél bockade sig ner över elden där han rostade kastanjer.

Tyst tänkte han fortfarande på vad som hade sagts om Mondragón-kooperativet. När han hade skyfflat omkring bland kastanjerna reste han sig och sa:

– Förresten, eftersom det inte blir någon socialistisk revolution så får väl det här duga. ■