

דוח ביקור בקואופרציה במונדרגון – מאי 2003

הקדמה:

בחברה הקפיטליסטית יש הפרדה בין הכלכלה לחברה תוך מתן הגמוניה לכלכלה. הכלכלה ההופכת כל דבר לכסף ומכפיפה כל שיקול ל"היגיון" כלכלי, כשיקול יחיד שיקדם את הפרט ומכאן, את החברה כולה. החברה הקואופרטיבית דוגלת בשילוב בין כלכלה וחברה, כאשר הכלכלה משמשת אמצעי להשגת מטרות החברה. ההון הקפיטליסטי יכול לנוע ללא הגבלות ומעצורים, במנותק מהמרקם החברתי הסובב אותו, בעוד החברה יכולה לתפקד בשילוב עם יתר הגורמים כולל זה הכלכלי (יאיר לוי, 2001).

ארגון קואופרטיבי הוא חלק מארגוני LMF פירמות המנוהלות לטובת עובדיהן, בשונה מארגוני CMF פירמות המנוהלות לטובת ההון. ייעוד ההון הפרטי לייצר משאבים פרטיים ולהעצימם. בפירמה פרטית החברה כפופה להון, השיקול הכלכלי, הרציונאלי, הוא השיקול הקובע, בעוד, הקואופרטיב בא לחזק את המחויבות לזולת, את ההדדיות והסולידאריות החברתית ולצמצם את הדומיננטיות של הגורם הכלכלי כשולט בחברה.

הגישה המכפיפה את הכל לשיקולי ה"הגיון הכלכלי" זוכה לאחרונה לביקורת גם מחסידי הקפיטליזם. בשנים האחרונות מכיר גם המערב הקפיטליסטי שהשאיפה להשאת רווח בלבד אינה מספיקה ודרושות אסטרטגיות המתחשבות גם בשיקולים לא כלכליים.

החברה הקואופרטיבית מציעה חברה הנשלטת ע"י האנשים העובדים כאלטרנטיבה לחברה הקפיטליסטית הנשלטת ע"י ההון. קואופרטיב הוא סוג של ארגון שיתופי המבוסס על יוזמה של חבריו וניהול דמוקרטי שוויוני. תהליך קבלת ההחלטות בו לא קשור לסוג וכמות ההון שבידי האדם, או למעמדו בהיררכיה הארגונית, בקואופרטיב לכל חבר קול אחד.

לפי החוק חברה בע"מ יכולה לקנות מניות הון בקואופרטיב, אבל לא מניות ניהול. חוק זה אינו ישים, כי הון פרטי שואף לשליטה ניהולית. אי אפשר למזג חברה של אנשים עם חברה של הון. בקואופרטיב האנשים שולטים בעוד בחברה פרטית ההון שולט. לכן אין כמעט שותפויות בין קואופרטיבים להון פרטי.

מאפייני קואופרטיב:

- ההון, הגורם הכלכלי, הוא אמצעי ליצירת חברה אלטרנטיבית שיש בה סולידאריות חברתית. בקואופרטיב הגורם הכלכלי כפוף לגורם החברתי.
- הייעוד הכלכלי, של הגדלת הרווח אינו המטרה המרכזית של הארגון, אם כי, אין שלילה של מטרת רווח וחלוקתו בין חברי הארגון. אך יש שלילה שהון החבר ישמש כקנה המידה לשליטה ולתמורה.
- ניהול דמוקרטי, שוויוני, לכל חבר קול אחד ללא קשר לכמות וסוג ההון שבידיו.
- מניית החבר לא סחירה בשוק, הריבית על המנייה מוגבלת ולא תחרותית.
- גורם הייצור המתוגמל הוא לא ההון שבידי החבר, אלא, מידת השתתפות החבר בפעילות.

- במצב של התפרקות הנכסים לא מתחלקים בין החברים, אלא, הון הקואופרטיב עובר לארגון דומה אחר, או למדינה.

רקע כללי ל - MONDRAGON CORPORACION COOPRATIVE, MCC

קואופרטיבים בתחומים שונים ניתן למצוא בכל רחבי ספרד. לקואופרציה בספרד שורשים ומסורת עוד מהמאה ה-19. הפעילות הקואופרטיבית הופסקה כמעט כליל בזמן מלחמת האזרחים (1936 – 1939). הקואופרציה בחבל הבסקים שבצפון ספרד התפתחה החל מאמצע המאה ה-20. הקהילה הבסקית אמונה על תרבות של שיתוף פעולה וקבלת החלטות משותפת (זקני השבטים התכנסו תחת עץ האלון העתיק לקבל החלטות מימים ימימה). כך, שבחבל הבסקים הקואופרציה והניהול הדמוקרטי צמחו על קרקע מתאימה.

את הקמת הקואופרטיב בחבל הבסקים הגה הכומר חוזה מריה אריסמנדיארטה בראשית שנות ה-40 של המאה ה-20. הדת לקחה על עצמה לפתור בעיות מתמשכות בחבל הבסקים: תעסוקה, חינוך ובריאות. הסיסמה היתה: שוויון הזדמנויות בעבודה, בחינוך ובבריאות. הכומר אריסמנדיארטה היה הרוח החיה מאחורי הפעילות הקואופרטיבית במונדרגון. הכומר אריסמנדיארטה פעל כך בהאמינו כי "שום דבר אינו מבדיל בין אנשים כמו עמדותיהם כלפי המציאות בה הם חיים. אלו המעדיפים לעשות היסטוריה ומשנים את מהלך האירועים, להם יש יתרון על אלו המחליטים לחכות בפסיביות לתוצאות השינוי." (חוזה מריה אריסמנדיארטה, הוגה תנועת הקואופרציה במונדרגון).

חוזה מריה הציע ל-5 צעירים, בעלי מלאכה להתאגד כקואופרטיב. פעילות זו באה לתת מענה כלשהו למצב הכלכלי הקשה שהיה בחבל הבסקים באותה תקופה. המטרה של חוזה מריה אריסמנדיארטה היתה לייצור מקומות עבודה לצעירים. הוא הבין שהבסיס להתקדמות הוא חינוך ועודד את הצעירים לרכוש השכלה ומקצוע בשילוב עם עבודתם. הוקם ביי"ס שהכשיר צעירים בתחום המקצועי טכנולוגי ובתחום האידאולוגי קואופרטיבי. ההכשרה היתה 4 שנים, בסופה קיבלו דרגת "אומן". רוב הצעירים שקבלו הכשרה במסגרת זו הצטרפו לקואופרטיב הראשון שהוקם. 14 שנה אחרי התחלת תהליך החינוך, בשנת 1956, בתום הכשרתם המקצועית של ראשוני החברים, רכש הקואופרטיב סדנה והקים את המפעל הראשון, מפעל לייצור פתילות ותנורי חימום ביתיים. הידיעה על רצון החברים להקים מפעל נפוצה מהר בעיירה, אנשים רבים הצטרפו ובצורה ספונטאנית נאספו 12 מיליון פזות. הכסף שימש להקמת המפעל הראשון ULGOR, הידוע היום כמפעל FAGOR. עם השנים הפך המפעל למוביל בספרד בייצור מכשירי חשמל לבית ("קו לבן"). FAGOR מספק כ-25% מהשוק של מכשירי חשמל לבית בספרד. ל-FAGOR מפעלים גם בארצות אחרות מחוץ לספרד (פולין, סין ואמל"ט). הצעירים בעלי ההכשרה, אשר הקימו את המפעל, התקדמו לדרגי ניהול. כאשר נוצרה קבוצה עם ידע בתעשייה וניהול הם החלו בהקמת מפעלים ב"שיטה אחרת". הקבוצה דגלה בהקמת מפעלי תעשייה בתפיסה של ניהול עסקי מודרני ולא בגישה הפילנתרופית, של יצירת מקומות תעסוקה בשכר נמוך לאנשים חסרי הכשרה, אלא, הקמת מפעלי תעשייה בבעלות העובדים המנוהלים ע"י העובדים בשיטות של ניהול דמוקרטי משותף.

הסיבות להצלחת הקואופרציה במונדרגון בתקופה הראשונה:

✓ יכולת היזמות של המייסדים.

- ✓ ההשקעה הגדולה בחינוך קואופרטיבי ובהכשרה מקצועית טכנולוגית.
- ✓ הוגנות בניהול.
- ✓ מאבק לשמירת זכויות העובדים.
- ✓ חוסר יבוא מתחרה, "היה צריך רק להיות קצת יותר פיקחים מהאחרים כדי להצליח" (מדברי אורסרו, אחד המיסדים).
- ✓ מפגש הזדמנויות: חוסר תחרות בשוק המקומי, עוני שדחף ליזמות, פעילות הכנסיה בנושא, הערכת הסביבה, תושבי העירה, לאנשים אשר התקדמו מפועלים למנהלים, בנים למשפחות עניות שרכשו מעמד ע"י לימודים ועבודה. הוגנות + ידע = הערכה.
- ✓ בשנים הראשונות עלות העבודה היתה נמוכה, כל הרווחים יועדו להשקעות בצמיחה ולהון עצמי.
- ✓ בעבר: לעובדים לא היתה אפשרות לצבור הון, רק כוח עבודה. בכל התקופה הראשונה עבדו הרבה וצרכו מעט. בהווה: עלות העבודה גבוהה בגלל העליה ברמת החיים (בעיקר עם ההצטרפות לאיחוד האירופי) והעובדים יכולים לצבור הון ע"י חלוקת חלק מהרווחים באמצעות חלוקת חלק מהעודף נטו כהחזר קואופרטיבי (שינוי יחס החלוקה בין הקולקטיב לאינדיבידואל הוא אחד השינויים שחלו עם הזמן בקואופרציה זו).

MCC היא תשלובת של קואופרטיבים כלכליים שמרכזה בחבל הבסקים בספרד. בבעלות התשלובת מפעלים ועסקים נוספים מחוץ לספרד. כל העסקים בחבל בסקיה מנוהלים כקואופרטיבים בעוד רוב העסקים מחוץ לחבל הבסקים מתנהלים כפירמות עסקיות פרטיות או קואופרטיביות בהתאם לתרבות הניהול באותה ארץ. תשלובת MCC היא כיום הגוף הכלכלי הגדול ביותר בחבל הבסקים וה – 7 בגודלו בספרד מבחינת מחזור המכירות. התשלובת נמצאת במהלך של פיתוח כלכלי בינלאומי במטרה להשתלב בכלכלה הגלובלית ובתהליכי הגלובליזציה, ההצטרפות לשוק האירופי המשותף האיצי תהליך זה. לתשלובת 23 מפעלי תעשייה מחוץ לספרד ולפי התכניות יגדל מספרם ל – 60 עד 2005. בתנועת MCC כ – 25 אלף חברים בספרד. עסקי התשלובת בעולם מעסיקים 67 אלף עובדים. מרכז התשלובת שוכן במונדרגון בצפון ספרד, ל-MCC מערכת חינוך, מכון מחקר, בנק, קרן לרווחה חברתית (ביטוח, שירותי בריאות, שירותי תעסוקה וכדו') חטיבה תעשייתית, רשת שיווק קמעונית (מרכולים). הבנק של MCC מתפקד ככל בנק עסקי (לא כאגודת אשראי), הבנק הוא ה – 5 בגודלו והיציב ביותר פיננסית בספרד. הבנק משמש כעוגן הפיננסי של התשלובת, תפקידו המרכזי לגייס אשראי לצמיחה ופיתוח של מפעלי התשלובת. מאמצע המאה ה – 20 ועד סופה צמחה התשלובת. הצמיחה העיקרית היתה בשנות ה – 70. בשנות ה – 90 הוכרה האוניברסיטה של MCC כמוסד השכלה גבוהה באופן רשמי ע"י הממשלה הספרדית.

הייעוד של MCC :
 ייצור ומכירה של מוצרים והיצע של שירותי שיווק והפצה, תוך ביסוס הארגון על שיטות ניהול דמוקרטיות, ייצור מקומות עבודה, וקידום חברי הארגון בדרך של השקעת משאבים בפיתוח הקהילה וסביבתה.

עקרונות בסיסיים של MCC – "עשרת הדברות"

1. הצטרפות חופשית ללא הפליה בגין גזע, דת, מין ועמדה פוליטית
2. ארגון דמוקרטי

3. ריבונות של העבודה
4. ההון כאמצעי לעבודה
5. ניהול משותף
6. שכר סולידארי, מתוך הזדהות עם אחרים
7. שיתוף פעולה בין הקואופרטיבים
8. טרנספורמציה חברתית
9. אוניברסאליות
10. חינוך

(המקור: אתר האינטרנט של MCC, לכל עקרון הסבר קצר, החומר באנגלית, אפשר לקרוא)

נורמות מרכזיות של הקואופרטיבים בקבוצת MCC :

1. הריבון בארגון, השליט בארגון הוא עבודת החברים ולא ההון.
 2. הפרשי השכר יהיו כאלו שישמרו על סולידאריות חברתית בין האנשים.
 3. פיקוח על שיעור שכירים נמוך עד 20% בלבד ממספר העובדים ב קואופרטיב.
 4. הרווחים (עודף נטו) מתחלקים בסוף השנה בין העובדים לפי תרומתם בעבודה (על בסיס שכרם האישי).
- הגורמים המשמרים את הקואופרציה : ערכים משותפים ומחויבות רעיונית של החברים והמנהלים.

לתשלובת MCC קואופרטיבים ב-4 תחומים :

1. חינוך (מגיל אפס עד לימודי תואר שלישי)
2. רווחה
3. תעשיה, חקלאות ושירותים
4. פיננסים והשקעות – במרכז הבנק CAJA LABORAL

התפלגות הקואופרטיבים ב – MCC :

מספר קואופרטיבים	תחום
119	תעשיה
2	אשראי
2	צריכה
4	חקלאות
7	חינוך
4	השקעות
10	שירותים
148	סה"כ

יתרונות החברות ב- MCC

1. הבטחת תעסוקה. ב – MCC כ – 150 קואופרטיבים שיש ביניהם מחויבות הדדית של ניווד עובדים לפי צורך אמיתי.
2. אפשרות להתחנך ולחנך ילדים במערכת החינוך המשותפת (הוקמה ב – 1943).
3. חברות במערכת ביטחון סוציאלי (LAGUN-ARO).
4. גיבוי פיננסי ע"י הבנק המשותף (CAJA LABORAL) וקרנות משותפות (1959).
5. סיוע במו"פ וחדשנות (1974).

מבנה ארגוני של MCC

המוסדות המנהלים של MCC :

1. **הקונגרס** – הגוף העליון של MCC מורכב מנציגי כל הקואופרטיבים המאוגדים בתשלובת, מכסימום 650 חברים. ייעודו לגבש קווי יסוד לתשלובת ולהנחות תכנון אסטרטגי כולל ומשותף לכל התשלובת. מתכנס כל 3 שנים.
2. **הועד הפועל** – אחראי ליישם את החלטות הקונגרס ולפקח על הביצוע העסקי של החברה ואופן ניהולה ע"י המנכ"ל וההנהלה. מורכב מ – 18 חברים שנבחרו ע"י הקונגרס ומיצגים את החטיבות.
3. **ההנהלה פעילה של התשלובת** – אחראית על התכנון והביצוע של האסטרטגיה העסקית והארגונית של התשלובת. עוסקת בייעוץ ותיאום בין הגופים המרכיבים את התשלובת. מורכבת ממנכ"ל, 9 נציגי החטיבות ומנהלי אגפי המטה של התשלובת.

החטיבות בתשלובת:

1. **חטיבה פיננסית**: הבנק CAJA LABORAL, חברת הביטוח LAGUN-ARO
2. **חטיבה תעשייתית**: מורכבת מ – 7 חטיבות ענפיות: תכנון ובניין, ייצור ציוד ומכונות לתעשייה, ייצור כלי עבודה, ייצור ציוד לבית, ייצור רכיבים אלקטרוניים לרכב, הרכבת כלי רכב (אוטובוסים), מו"פ.
3. **חטיבה לשיווק והפצה**: כוללת רשת שיווק קמעונאית EROSKI. הרשת רכזה מספר רשתות שיווק בספרד ונחשבת לשניה בגודלה בספרד. כמו כן, לרשת שותפויות על רשתות שיווק מחוץ לספרד.

מטה התשלובת שוכן במונדרגון, בנוי מ – 8 יחידות מטה וכ-40 עובדים. עובדי המטה הם קואופרטיב בפני עצמו הנותן ייעוץ לחברות ב – MCC ולגורמי חוץ. פעילות המטה ממומנת ע"י החטיבות וכן, מהכנסות מייעוץ מקצועי. המטה מגבש אסטרטגיה כוללת לתשלובת, מביא לאישור במוסדות המנהלים, בהתאם לתקנון, מפיץ לקואופרטיבים ועוקב אחר ביצועה ע"י הקואופרטיבים.

לקואופרציה חולשה מבנית, ההון הנוצר מהחברים מוגבל. לכן היה צורך למצוא כלים מעשיים לחיזוק העסקים. החולשה בצבירת הון הביאה למודעות בצורך בבנק של הקואופרציה. הבנק כישות פיננסית מרכז את כולם. בשנת 1991 נעשה שינוי מבנה ארגוני ממבנה גיאוגרפי למבנה ענפי לפי שוק וטכנולוגיה. עד השינוי המבני הבנק ריכז את ניהול הקבוצה ועקב אחרי ביצועי הקואופרטיבים המאוגדים בה. אחרי השינוי המבני, משנת 1991 הבנק התמקד מאז בפעילות פיננסית בלבד, והנושאים התנועתיים עברו למטה התשלובת, למרכז. עם שינוי המבני עבר המעקב והפיקוח על ביצועי הקואופרטיבים המאוגדים למטה התשלובת.

הקואופרטיבים מאורגנים בסקטורים ענפיים. לכל סקטור הנהלה הקובעת אסטרטגיה ומדיניות כללית, רמת ההפרשות מהעודף נטו של הקואופרטיב לקרנות המשותפות של הסקטור. הנהלת הסקטור מפקחת על הביצועיים הכלכליים של הקואופרטיבים בסקטור, כל קואופרטיב מעביר להנהלת הסקטור

הקרנות המשותפות מטרותן לעודד השקעות, ויזמות ופיתוח. התפקיד היזמי של הבנק הוא מרכזי. חלק מהון הקרנות הוא מתוצאות עסקיות של הבנק. באמצעות ההשתתפות בקרנות מתממש החזון הקואופרטיבי. כל קואופרטיב משקיע € 750 כהון בסיסי לכל חבר באופן חד פעמי. קואופרטיב מדרגה 2 משקיע השקעה פיננסית חד פעמית. הבנק תורם, הקואופרטיב משקיע. קואופרטיב חופשי להחליט על השקעותיו, לפנות לגיוס מימון מטרות זו לקרן המשותפת או לבנק עסקי.

המטה של התשלובת עוקב ומפקח אחר ביצועי הקואופרטיבים. במסגרת תפקידו הוא מטפל גם בקואופרטיבים מפסידים לאורך זמן, צורות הטיפול בקואופרטיבים מפסידים לאורך זמן :

1. העברת מנהלים מקואופרטיבים מצליחים לקואופרטיב המפסיד.
2. מיתון ההפסד ע"י חלוקה מחדש של העודפים וההפסדים בין הקואופרטיבים באותו הסקטור (הזרמת הון ע"י ארגונים עמיתים): בחלוקה מחדש משתתפים כל המחלקות וכל הארגונים. מי שמפסיד תורם 1/2 ממי שמרוויח. החלוקה מחדש ממתנת את ההפסדים והרווחים של כל אחד מהארגונים בסקטור.
3. התייעלות בכוח העבודה ע"י ניווד עובדים : לפני כל פניה לגיוס עובדים חדשים בשוק החופשי הקואופרטיבים המאוגדים ב – MCC חייבים לקלוט את החברים שנפלטו מקואופרטיבים בקשיים. הראשונים שנפלטים הם השכירים ואחריהם החברים. פיטורי שכירים והכנסת חברים במקומם נעשית, אם כי בצורה עדינה. שיעור השכירים בכל קואופרטיב מוגבל מראש ל – 20%, זאת כדי לשמור על גמישות בכוח העבודה בהתאם לדרישות השוק.
4. חלוקת עודף שלילי לחברי הקואופרטיב (גריעה מהקרן המצטברת האישי). העיקרון : אין לקבל הפסד לאורך שנים. הפסד לאורך זמן מביא לצמצום חלוקת העודף נטו ואף המקדמות, השכר של כלל חברי הקואופרטיב. צמצום המקדמות הוא פונקציה של ההון העצמי ביחס להון החיצוני (שהסקטור מזרים לארגון), זהו אינדקס העצמאות הכלכלית של הקואופרטיב. כמו כן, בנוסף, גם היחס בין הפסד להוצאות העבודה. אם התוצאה מייצגת 0.15 מעלות העבודה צריך להוריד את השכר האישי לרמה של 92% בתנאי שהקואופרטיב יצר תזרים שיכול להחזיק את עצמו, וכנראה, מתנהל ביחס חיובי בין תוצאות והוצאות עבודה. אחרי 3 שנים של עודפים חיוביים, אם אינדקס העצמאות הכלכלית מעל 1.00 יכול להגיע ל – 107% של האינדקס. הקואופרטיבים המפסידים צריכים להתאים עצמם כלפי מטה והצומחים עולים מעל האינדקס. אינדקס עצמאות כלכלית מאפשר למרכז "יד על הדופק" העשוי למנוע סגירת קואופרטיבים.
5. מנגנונים נוספים : תמיכה כספית ללא ריבית, תמיכה בניהול ע"י ייעוץ והחלפת צוות הניהול.

פירוק קואופרטיב:

למרות המנגנונים שפותחו לטיפול בקואופרטיב מפסיד נאלצו ב- MCC לסגור פעילויות, אם כי, בפרספקטיבה ארוכת טווח המנגנון מנע סגירת חלק מהקואופרטיבים. פירוק קואופרטיב נעשה בתהליך מסודר, המוגדר ראש בתקנון של קואופרטיב: הבטחת מקום עבודה לחברים, הסדרת פרישה מוקדמת, החזר השקעות בהון החברה לחברים, תשלום לספקים (לא 100%). התהליך יהיה תמיד מסודר מתוך התחשבות בכך שהתשלובת יצרה לעצמה מוניטין שקשה שיסגר בה קואופרטיב. במצב של פירוק לחברים מוחזרות השקעותיהם מקרן לזרבות חובה, הון היסוד של קואופרטיב לא מתחלק בין החברים, אלא, עובר לארגון הגג של הקואופרציה הבסקית (ניר שיתופי). ההחזר לחברים נקבע מראש ולשם כך קיימת קרן רזרבות החובה.

באופן כללי, בפירוק קואופרטיב לחבר יש 2 חלופות שהוא יכול לבחור ביניהן:

1. לקבל חזרה את השקעתו בהון החברה כדמי יציאה ואז הוא פורש מ- MCC.
 2. להישאר בקבוצה ולעבור לקואופרטיב אחר בקבוצה, אז עליו לנהוג לפי הכללים.
- אם רוצים להפוך לחברה בע"מ אין אפשרות להעביר את ההון העצמי של הקואופרטיב, אלא, רק לארגון הגג של הקואופרציה. הקרן של הקואופרטיב שייכת לו כל זמן שהוא מתואגד כקואופרטיב.

סוגי קואופרטיבים:

1. קואופרטיב דרגה אחת – מאוגדים בו כחברים רק אנשים העובדים בקואופרטיב, קואופרטיב של עובדים.
2. קואופרטיב דרגה שנייה – קואופרטיב של קואופרטיבים (בדומה לאגדה שיתופית מרכזית).
3. קואופרטיב אינטגרטיבי – מאוגדים בו כחברים סוגים שונים של חברים: עובדים, קואופרטיבים אחרים, לקוחות (צרכנים), חברים נלווים, חברים מסייעים. דוגמאות: באוניברסיטה חברים המרצים, אנשי המנהלה והסטודנטים, במוסדות חינוך חברים העובדים וההורים, בבנק חברים העובדים והקואופרטיבים האחרים של MCC.
4. שיטת חיספה – מקובלת בקואופרטיב של רשת השיווק בו היו הרבה יותר שכירים מהמותר (מותר עד 20% מכלל העובדים בקואופרטיב) והיה ניסיון להעביר שכירים למעמד חברים. שכיר יכול לרכוש מניה ב- \$3000 ולהשתתף: בחלוקת הרווחים, בניהול ע"י בחירת 2 נציגים למ. המנהלים. כאשר העובד עוזב החברה קונה ממנו חזרה את מנייתו.

תנאי הצטרפות קואופרטיבים חדשים לקבוצה

- קבלת הערכים העקרונות המנחים ונורמות ההתנהגות של קבוצת MCC כמו:
 - חלוקה שווה של הרווחה
 - תשלום שווה למנהלים
- הכנסת הון ראשוני
- הפרשה של לפחות 10% מהעודף נטו לקרן המשותפת לחינוך ורווחה
- חלוקה סולידארית של הרווחים בין הקואופרטיבים בסקטור (15% - 40% מהעודף נטו)
- העברת מידע כנדרש למטה של MCC
- אי תחרות פנימית בין קואופרטיבים

קשרים בין הקואופרטיבים בתשלובת

כל הקואופרטיבים המאוגדים בתשלובת מחויבים להחלטות המוסדות המנהלים של MCC :

- להפקיד בבנק המשותף את ההפרשות הקואופרטיב לקרנות ההון השונות של הקואופרטיב, הסקטור, התשלובת והחברים לפי החלטות המוסדות המרכזיים.
- חובה להפריש לפחות 10% מעודפי הנטו לקרן לחינוך ורווחה חברתית.
- לקיים שוק עבודה פנימי בתוך הקבוצה, המאפשר ניוד חברים מקואופרטיב אחד לשני ומונע אבטלה.
- ערבות הדדית מוגבלת ע"י חלוקה מחדש של חלק מעודפי הנטו של הקואופרטיבים בסקטור ביניהם. החזר העודף נטו לקרן השקעות של הסקטור נע בין 15% - 40% לשנה. הקרן הסקטוריאלית מיועדת לחזק את הלכידות בין הקואופרטיבים בסקטור ע"י קיזוז רווחים קבועים ומיתון הפסדים.
- קואופרטיב מרוויח תורם לקרן יותר מקואופרטיב מפסיד.

דוגמא (במיליוני פזות) :

קואופרטיב	תוצאה	(1) 20% מהעודף נטו	בסיס החישוב (עלות עבודה)	בסיס (2) חישוב מחדש	הפרש (1) - (2)	חלוקה מחדש
א	500	100	10,000	200	+ 100	600
ב	-500	-200	5,000	100	+ 300	- 200
ג	3,500	700	15,000	300	- 400	3,100
סה"כ	3,500	600	30,000	2%	-	3,500

הנוסחה לחלוקה שיעור מהעודף נטו של הקואופרטיבים מחדש :

קואופרטיב שלא מקבל את הכללים חייב לעזוב את MCC. היציאה מהתשלובת מסודרת, חייב להחזיר הלוואות וקרנות. כל קואופרטיב חופשי לעזוב (חלק עזבו עם הר-ארגון וחזרו אח"כ).

מוסדות הניהול של הקואופרטיב יחיד

מוסדות הקואופרטיב, החברה :

- א. האסיפה הכללית
- ב. מ. המנהלים
- ג. מנכ"ל והנהלה פעילה
- ד. מבקרי החשבונות

האסיפה הכללית :

האסיפה היא המוסד העליון של ביטוי רצון החברה בכל הנושאים בהתאם לתחיקה

ולתקנון. האסיפה מורכבת מחברי הקואופרטיב והחברים הנלווים (במגבלות הידועות). לכל חבר קול אחד. כל החברים והחברים הנלווים כולל המתנגדים והנעדרים ממושב האסיפה חייבים למלא אחר החלטות האסיפה. האסיפה מוסמכת לדון ולהחליט בכל עניין הקשור לקואופרטיב. בראש האסיפה ישב יו"ר מ. המנהלים. בכל הנושאים בהם נדרש אישור האסיפה סמכותה אינה ניתנת להעברה. אישור האסיפה דרוש לפעולות הבאות :

1. מינוי חברי מ. המנהלים ומבקרי החשבונות וביטול מינויים

2. אישור פעולות מ. המנהלים
 3. אישור מאזן, אישור דוח רווח והפסד וכיסוי הפסדים
 4. אישור חלוקת עודפי נטו ואישור החזרים קואופרטיביים
 5. קביעת השקעות חובה חדשות להון החברה וקבלת השקעות מרצון
 6. עדכון התשלומים השונים
 7. הנפקת ניירות חוב
 8. החלטות על ערעורים בנושאי הצטרפות וגירוש חברים.
 9. אישור ושינוי תקנון
 10. אישור מיזוג או קליטה של קואופרטיב או פילוג קואופרטיב
 11. פירוק הקואופרטיב, מינוי מפרקים וביטול מינויים ואישור כינוס נכסים
 12. דרישה לפתיחת חשבונות החברה ממבקרי החשבונות, חברי מ. המנהלים והמנכ"ל באמצעות מ. המנהלים
 13. העברה, הענקה, מכירה של מרכזי עבודה, נכסים, זכויות או פעולות הקואופרטיב, כולם או חלקם, אשר יגרמו לשינוי משמעותי במבנה הכלכלי, הארגוני או התפעולי של החברה.
 14. כל עניין אחר שיובא לעיונה ע"י המוסדות המיועדים לכך עפ"י התקנון והחוק.
- כל חבר חייב להשתתף באסיפה. במקרה של היעדרות מוצדקת חבר יכול למנות בכתב חבר אחר כנציגו. חבר לא יוכל להיות נציג של יותר מקול אחד בנוסף לקולו.
- ההחלטות יתקבלו ברוב רגיל חוץ מבנושאים הבאים אשר יצריכו רוב מיוחד :
- הרחבת הון החברה באמצעות השקעות חדשות.
 - הקטנת הון החברה, מלבד המקרים בהם ההקטנה היא בשל עזיבת חברים אשר ההחזר המיועד להם לא יקטין את ההון מתחת למינימום הקבוע בתקנון.
 - דרישה להסקת מסקנות המופנית בכל רגע למבקרי החשבונות, לחברי מ. המנהלים, למנכ"ל.
 - סילוק לפני תום קדנציה של חברי מ. המנהלים ומבקרי החשבונות.
 - הסכם על מיזוג או קליטה בקואופרטיבים אחרים או פילוג או חלוקה של הקואופרטיב.
 - העברה, הענקה, מכירה של מרכזי עבודה, נכסים, זכויות או פעולות הקואופרטיב, כולם או חלקם, אשר יגרמו לשינוי משמעותי במבנה הכלכלי, הארגוני או התפעולי של החברה.
 - דרישה מחברים לפעולות, מוצרים או שירותים שלא כלולים בתקנון.
 - כל מקרה אחר שייקבע ע"י החוק ותקנון הקואופרטיב.
- ניתן לערער על כל החלטה שתיפגע באינטרס של הקואופרטיב לטובת חבר או מספר חברים, בפני בית משפט רגיל בתוך 40 יום מקבלת ההחלטה.

מועצת המנהלים

מ. המנהלים מוסד הניהול והייצוג של הקואופרטיב והוא המנהל את הקואופרטיב באופן ישיר, בידו הפיקוח הקבוע והישיר על פעולות החברה באמצעות המנכ"ל וההנהלה הפעילה. למ. המנהלים כל הסמכויות מלבד אלו השמורות עפ"י החוק והתקנון לאסיפה הכללית. למ. המנהלים הסמכות לקבוע

סמכויות ותפקידי מ. המנהלים :

1. לארגן, לנהל ולפקח על פעולת הקואופרטיב.
 2. החלטה על קבלה של חברים וחברים נלווים חדשים ועזיבתם של חברים וחברים נלווים.
 3. מינוי ופיטורין של מנכ"ל, מנהלי מחלקות או רכזים, קביעת תפקידם, חובותיהם והכנסתם.
 4. ייצוג הקואופרטיב באחריות בכל פעולה.
 5. שכירת עובדים, הקמת צוותי עבודה, קביעת המשימות והסמכויות והערבויות.
 6. קביעת המקדמות והמענקים.
 7. להציע לאסיפה את התקנון הפנימי ושינויים בו.
 8. לחתום על ההסכמים הנדרשים או הכדאיים למטרות החברה.
 9. להחליט על פעולות אשראי והלוואה הכדאיים לחברה שאינם חורגים מסמכות מ. המנהלים.
 10. להעביר ערבויות למוסדות ציבור ומוסדות פרטיים, לרכוש, למכור, להזמין ולהפקיד שטרות חוב, מניות, ניירות ערך, המקובלים בחוק ולסחור בהם בצורה שתמצא לנכון.
 11. לקבוע כל הדרוש לחתימה על הפקות ניירות ערך ושטרי חוב בהתאם למה שנקבע באסיפה.
 12. לקבוע את צורת ההשקעה הדרושה של הקרנות הפנייים, קרנות הרזרבות והקרן לחינוך ורווחה, בהתאם להחלטות האסיפה.
 13. לנסח הצעות תקציב.
 14. לאשר הוצאות.
 15. למנות נציגים של הקואופרטיב בעלי סמכויות שיקבעו על ידה בכל מקרה ומקרה.
 16. להגיש לאסיפה הכללית מן המניין פעם בשנה את הדו"ח, מאזן רו"ה בליווי הסבר על פעולת מ. המנהלים במשך שנת המאזן. וכן, להגיש לאישור את חלוקת עודפי הנטו.
 17. לכנס את האסיפה הכללית מן המניין ושלא מן המניין.
 18. לפעול כמיטב יכולתה בקשר לזכויות ופעולות הקואופרטיב בבתי המשפט, בפני השלטונות של המדינה, המחוז והעיר. למנות נציגים או עו"ד שלצורך זה ייצגו את הקואופרטיב ולהסמיכם כנדרש.
 19. לנהל את הקרנות והנכסים של הקואופרטיב וכל הכרוך בכך.
- ניתן להדיח את חברי מ. המנהלים מתפקידם בכל זמן נתון ע"י החלטת האסיפה הכללית, ברוב קולות המצביעים והמיוצגים, אם העניין כלול בסדר היום, וברוב של 2/3 אם העניין לא כלול בסדר היום.
- תשלום לחברי מ. המנהלים – חברי מ. המנהלים לא יקבלו תשלום מיוחד עבור כהונתם, מבלי לגרוע מתשלום שעות העבודה המוקדשות למילוי תפקידם בעבודה עפ"י הדרגה המקצועית המתאימה. הגמול תמורת עבודת הניהול הישיר לטובת הקואופרטיב יהיה כפוף לרמת התגמולים של החברים העובדים. בכל מקרה יוחזרו להם הוצאות הנובעות מכהונתם.

המנכ"ל

- מ. המנהלים תמנה מנכ"ל, תעניק לו סמכויות ואחריות. המנכ"ל יעמוד תחת פיקוחה הישיר והקבוע של מ. המנהלים. בסמכות המנכ"ל ניהול כל הקשור למחזור הכספי ולפעילות השוטפת של הקואופרטיב

מבקרי החשבונות:

האסיפה תבחר מבקרי חשבונות מבין חבריה, אשר אין לגביהם הגבלות. בסמכות האסיפה לבטל מינוי זה. המנכ"ל וחברי מ. המנהלים לא ימונו כמבקרי חשבונות. מבקרי החשבונות יציגו בפני האסיפה בתום כל תקופת מאזן חוות דעת על המאזן ועל כל המסמכים האחרים שחובה להגיש לאסיפה לאישור. למבקרי החשבונות זכות לבדוק בכל עת את המסמכים הכלכליים והמשפטיים של הקואופרטיב ולדרוש חוות דעת של מי שימצאו לנכון.

המועצה החברתית

תפקידה לתרום לניהול מתאים של הנושאים הקשורים לחברים העובדים ולקדם את המטרות החברתיות של הקואופרטיב. אחראית לתחומים החברתיים הנוגעים לחברים ולקשר שלהם עם ההנהלה. הרכבה ופעולתה יקבעו בתקנון הפנימי של הקואופרטיב. מ. המנהלים תסמיך את המועצה החברתית לפעולות שונות. המועצה החברתית תשתתף ותשתף פעולה בעניינים הקשורים לפעולת הקואופרטיב. חברי המועצה החברתית שאינם חברי מ. המנהלים יכנסו חברים עובדים במחוזותיהם כדי להכיר את עמדותיהם ודעותיהם ולדווח להם על הנדון במועצה החברתית.

ועדת הפעולות

תפקידה לבדוק, לדון, להתנות ולהסכים לכל פעולה שמשמעותה נטילת סיכונים ע"י הקואופרטיב. ועדת הפעולות ממונה ע"י מ. המנהלים. בדרך ניהול הקואופרטיבים יש דמיון לניהול כל חברה עסקית. הניהול השוטף נעשה ע"י ההנהלה בהכוונה ופיקוח של מ. המנהלים. ההבדל העיקרי הוא בזכות החבר העובד "לקבל מידע על מהלך העניינים בקואופרטיב", בהרכב האסיפה הכללית מחברים עובדים ולא ממספר מצומצם של בעלי הון, משקיעים, בסמכויות הרחבות של האסיפה הכללית המאפשרות לחבר העובד להשפיע על מהלך העניינים בקואופרטיב וכן, ברמת האחראיות הכלכלית האישית של החבר לתוצאות הפעילות העסקית של הקואופרטיב.

סוגי חברים:

חבר עובד – בעל יכולת לעבוד בקואופרטיב ואשר מתוך מודעות לחובות ולזכויות שעליו לקבל על עצמו, מתחייב למלאן בנאמנות וביעילות. מספר החברים בלתי מוגבל אך מותנה ביכולת הקואופרטיב לספק לחבר עבודה ובקריטריונים הבאים:

1. האדם בוגר, בן 18 לפחות.
2. יכול לספק את השירותים הנדרשים לקואופרטיב (התאמה אישית, יכולת מקצועית וצורך אמיתי של הקואופרטיב בתוספת חבר עובד).
3. מצב כלכלי של העובד ומשפחתו.

4. עמד בתקופת ניסיון של 6 חודשים לחבר עובד
 5. מקבל על עצמו את ההתחייבויות לתשלומים ואחריות לכל התחומים האחרים הנדרשים
 6. קרבה לחבר קואופרטיב (עדיפות רבה לבן של חבר)
 7. השכלה (עדיפות להשכלה גבוהה)
 8. ידיעת השפה הבסקית.
- חבר חדש משלם דמי הצטרפות בגובה שנקבע, התשלום יכול להיפרס על שנתיים. מתוך העיקרון שלא להשתמש בפטרנליזם זול, כל מצטרף חדש קונה את כניסתו בכסף. בשנים הראשונות הסכום היה נמוך כדי שיהיה קל להצטרף. אח"כ העלו את הסכום, הוא די גבוה אבל אפשרי. סכום הכניסה הוא שווה ערך לשכר השנתי של עובד בדרגה נמוכה (דמי כניסה = שכר שנתי נמוך). התשלום מנוכה משכר העובד משך שנתיים. הסכום כעת הוא כ – 11,000 €. פרק זמן מינימאלי לחברות 4 שנים.
- קביעת הנורמות לקליטה מנוהלת בצורה מבוקרת ע"י ועדת קבלה חיצונית ולא ע"י הנהלת הקואופרטיב עצמו. באופן כללי, יש יותר מועמדים לקליטה ממקומות עבודה פנויים.
- חבר לא פעיל** – חבר בעל וותק מינימאלי של _____ שנים אשר פרש מעבודה מסיבה מוצדקת. החבר יוכל לשמור על חברותו בתנאים הבאים: א. הגיש בקשה למ. המנהלים. ב. לא יכהן כחבר במ. המנהלים או בהנהלה, לא יתמנה למבקר חשבונות או למפרק החברה. 3. זכותו לדעת על מהלך העניינים של הקואופרטיב, להשתתף באסיפה, להצביע כל עוד סכום קולות החברים הלא פעילים לא יעלה על _____% מהקולות באסיפה.
- חבר נלווה** – יכול להיות: חבר עובד שמסיבה כלשהי איבד חברותו, או בעלי הזכויות של חבר שנפטר (אם הם רבים, יבחרו ביניהם את מי שיבקש להצטרף לקואופרטיב כחבר נלווה). הגשת הבקשה להיות חבר נלווה משך שנה מהפסקת החברות או פטירת החבר. בסמכות מ. המנהלים לקבל חברים נלווים, ההחלטה תימסר לחבר תוך חודשיים ממועד הגשת הבקשה, ההחלטה תפורסם על לוח המודעות של הקואופרטיב. למבקש זכות ערעור לאסיפה הכללית על החלטה שלילית תוך 15 יום מקבלת ההודעה, אין זכות ערעור על החלטת האסיפה. חבר נלווה יכול לבקש כל מידע על מהלך העניינים של הקואופרטיב, להשתתף באסיפה. לחבר נלווה קול אחד. סכום הקולות באסיפה של החברים הנלווים יכול להיות עד 20% מקולות החברים העובדים בקואופרטיב. לחברים נלווים שלא יכולים להצביע באסיפה שמורה זכות הדיבור בלבד. חבר נלווה לא יכול לכהן במ. המנהלים, בהנהלה, או להתמנות למפרק הקואופרטיב או למבקר החשבונות שלו, אך הוא יכול להשתתף במוסדות אחרים בעלי אופי ייצוגי או ייעוצי בהתאם לנהלים המגבילים בכל קואופרטיב.
- חבר מסייע** – יכול להיות כל עוד אינו משמש גם כאיש עסקים, קבלן, בעל הון וכדו' ביחס לקואופרטיב. כלומר, אנשים או מוסדות וגופים אשר עבודתם אינה מסתייעת ע"י הקואופרטיב אך הם תורמים להשגת מטרות החברה. ההחלטה על קבלת חבר מסייע היא בסמכות מ. המנהלים ובאישור האסיפה, אשר תיקבע גם את הזכויות והחובות של החבר במסיע.
- קואופרטיב כחבר** – קואופרטיב יכול להיות חבר הקואופרטיב אחר.
- עזיבת חבר:**
1. חבר יכול לעזוב מרצונו, או כדי להצטרף לקואופרטיב אחר המאוגד בתשלובת, או בגלל פרישה לגמלאות, או ע"י כוח עליון או מגורש ע"י הקואופרטיב.
 2. עזיבת חבר בגלל חוסר שביעות רצונו עם הסכם חברתי כלשהו משמעותה הטלת חובות ותשלומים גבוהים ולא חזויים בתקנון.
 3. עזיבה לא מוצדקת תחשב מתוך כוונת החבר ע"י כך לזכות ברווחים או לחמוק מאחריות.

4. החבר או בעל הזכויות רשאי לדרוש חלקו בנכסי החברה. ערכו של חלק זה יוערך על בסיס המאזן הבא של החברה ע"י האסיפה לאחר עזיבת החבר.
5. חבר העוזב מסיבה לא מוצדקת נקנס בסכום החזר השקעותיו בקואופרטיב.

זכויות וחובות חבר:

חובות:

- א. תשלום דמי הרשמה עם ההצטרפות – יקבע ע"י האסיפה מדי שנה. הסכום יועבר לקרן רזרבות החובה ולא יוחזר באופן אישי. דמי הרשמה של חבר שעבר לקואופרטיב אחר בקבוצה יועבר לקואופרטיב החדש לפי הסכום הנהוג כדמי הרשמה ביום עזיבת הקואופרטיב ובהתאם להסכמים בנושא זה.
- ב. השקעת חובה בהון החברה - השתתפות ראשונית של חבר בהון החברה.
- ג. חבר עובד – עמידה בחובות העבודה בהתאם לתקנון העבודה.
- ד. קבלת החובות הכלכליות הנובעות ממעמדו כחבר הקואופרטיב, ובמיוחד אחריות לכיסוי הפסדים במידה ויהיו. האחריות הכלכלית של החבר מוגבלת לסכום השקעות החובה והשקעותיו מרצון בהון החברה. חבר עוזב אחראי משך 5 שנים על האחריות הכלכלית שקבל על עצמו כחבר לפני עזיבתו.
- ה. לתרום ליצירת אווירה חברתית מתאימה של קיום תוך כבוד הדדי.
- ו. לא להתבטא בפומבי במונחים שיפגעו באופן בוטה במעמד החברתי והעסקי של הקואופרטיב.
- ז. לתרום לקשרים עם ארגונים דומים.
- ח. למלא את הוראות התקנון והחוק.
- ט. להיות נוכח באסיפה ולקבל על עצמו כל תפקיד כפי שיוחלט.

זכויות:

- א. להתפתח במסגרת תפקידו בקואופרטיב או בקבוצה המאוגדת ולקבל גמול הולם.
- ב. לקחת חלק בפעולות ושירותים מטעם הקבוצה, ובעיקר באלו של הקרן לחינוך ורווחה.
- ג. ליזום שינויים פנימיים בתקנון הקואופרטיב.
- ד. ליהנות מחלקו בתוצאות החיוביות של הפעולות העסקיות המגיע לו בחלוקת העודף נטו.
- ה. לעדכון גמול העבודה (מקדמות עבודה/צריכה/הספקה)
- ו. לריבית על השקעתו מרצון בהון החברה.
- ז. לקבל כל מידע, הנחוץ לדעתו, ממ. המנהלים והאסיפה.
- ח. זכויות המגיעות לחבר היחיד לא יכול הקואופרטיב להפקיען.
- ט. תקנון העבודה של החברים העובדים ייקבע בתקנון פנימי מבלי לגרוע מזכויות החברים או להחמיר בחובותיהם.
- י. החזרת השקעות – בכל מקרה של הסרת חברות מוצדקת או פטירה, החבר או בעלי זכויותיו זכאים להחזרת השקעותיו בערך שיהיה להן ביום הסרת החברות. במקרה זה לא ינוכה דבר מסך ההשקעות המוחזרות. במקרה של הסרת חברות מסיבה אחרת מוסמכת ההנהלה לנכות מסך השקעות החבר במועד העזיבה עד 30% דמי גירוש ועד 20% במקרה של עזיבה מרצון.

משטר כלכלי

- א. הון החברה – מורכב מתשלומי ההון של חברים וחברים נלווים, מהשקעות חובה ומהשקעות מרצון. הון היסוד יהיה מורכב אך ורק מהשקעות החובה. כנגד השקעות החברים יונפקו מניות שיצוין בה בנוסף לפרטים אחרים תאריך וערך הנומינאלי של התשלומים ששולמו.
- ב. השקעות חובה של החברים להון החברה - יעודכנו פעם בשנה ע"י האסיפה ביחס לגובה המקדמה של מדד 1 של העיסוקים.
- ג. דמי הרשמה של חברים חדשים – ייקבעו פעם בשנה ע"י האסיפה הכללית. סכום דמי ההרשמה לא יכלל בהון החברה אלא, בקרן הרזרבות ולא יוחזר באופן אישי.
- ד. הריבית השנתית על השקעות חברים בהון החברה - לא תעלה על הריבית הבסיסית במשק בתוספת 3 נקודות.
- ה. למרות הנ"ל האסיפה הכללית תוכל להחליט על תשלום זמני של 6% על השקעות בהון החברה.
- ו. האסיפה הכללית תחליט פעם בשנה על ההחזר להון החברה.
- ז. אם ההחלטות המתאימות לא תקבענה, הריבית על השקעות ההון הינה ריבית נטו לאחר תשלום מס.
- ח. השקעות חובה חדשות להון החברה - בהתאם לצרכי הקואופרטיב ועפ"י המלצת מ. המנהלים, תוכל האסיפה הכללית להחליט על השקעות חובה חדשות להון החברה ותקבע את התנאים לכך.
- ט. עדכון ההשקעות בהון החברה - יבוצע במגבלות החוק בדבר ביצוע מאזנים. אם זאת, קואופרטיב יוכל לדרוש מחבריו, לפי תוצאות כל מאזן, סכום שנתי שלא יעלה על 10% מהשקעות ההון שלהם, לטובת שינויים עתידיים.
- י. העברת הבעלות על זכויות, העברות הון בין חברי הקואופרטיב – א. בירושה. ב. בין החברים לבין עצמם בהתאם לתנאים ולכללים שיקבעו ע"י מ. המנהלים אשר יסדירו את העברת ההון. לא תהיה העברת בעלות על זכויות לצורך השקעה ראשונית של חברים עובדים חדשים. בכל מקרה ההעברה לא תיצור מצב שבו השקעת ההון של החבר המעביר תרד לפחות מ – 50% מהתשלום נטו עבור המקדמות או 300% מההשקעה המינימאלית מרצון עבור שאר החברים. חבר לא יוכל להחזיק באמצעות נוהל זה יותר מ – 5% מהון הקואופרטיב. לא ניתן להעביר השקעת הון המשמשת בטוחה להלוואה. סכום המינימום להעברה הינו _____ €.
- יא. עודפי נטו – יקבעו בתום תקופת המאזן. בקביעת העודף נטו יילקחו בחשבון:
1. כל ההוצאות המורשות ע"י החוק
 2. מקדמות עבודה
 3. ריבית על השקעות הון, קרן רזרבות, התחייבויות וחובות קודמים אחרים
 4. פחת
 5. הוצאות תפעול
 6. סכומים לכיסוי הפסדים קודמים
- יב. יתרת הזכות במאזן החברה תיועד לפי הסדר הבא: לפירעון הפסדים שנצברו בשנים קודמות ותשלום ריבית עבור השקעות בהון החברה. יתרת הסכום לאחר תשלום מס תהווה את עודפי הנטו להחזר. ייעוד עודפי הנטו:
1. 10% לקרן לחינוך ולרווחה חברתית.

2. 45% לפחות לקרן רזרבות חובה.
3. 20% לקרן רזרבות לסיכוני חוסר נזילות.
4. היתרה לקרנות הסקטור וחלוקת החוזרים קואופרטיבים לחברים.
בכל מקרה שיעור ההפרשה לקרן לחינוך ורווחה תהיה 10% מהעודף נטו, לגבי האחרים הדבר נקבע בכל סקטור ובכל קואופרטיב. על קואופרטיב שלא מסכים לתרום 10% לקרן החברתית מופעלות סנקציות ע"י המועצה של MCC, יש רמות שונות של סנקציות עד הרחקה מהקבוצה. משתדלים לשכנע ולמצות את התהליך, לקואופרטיב יש אפשרות לפנות ל"מועצת ערערי" המורכבת מנציגי כל הסקטורים.
- ג. החוזרים קואופרטיביים – המקור הוא העודף נטו לפי המאזן השנתי. נהלי הסדרת החוזרים יוצעו ע"י מ. המנהלים ויאושרו ע"י האסיפה הכללית. החוזר קואופרטיבי יועבר לחברים בהתאם לתרומה שכל אחד תרם לקואופרטיב ולחברים העובדים בהתאם למקדמות שקיבלו במשך השנה. החוזר המגיע לחבר עובד יקבע עפ"י אחוז מסוים מהמקדמות שנרשמו לו. החוזר יהיה חיובי או שלילי לפי המאזן של אותה השנה. סכום זה יתווסף להון החברה ע"ש כל חבר וחבר, החבר ייחנה מהריבית על הסכום. החבר או מי מבעלי זכויותיו יוכל לדרוש את חלקו בהון החברה רק עם עזיבתו את הקואופרטיב.
- ד. קרן רזרבות חובה – קרן זו לא ניתנת לחלוקה בין החברים. בקרן מופקדים הניכויים על השקעות החובה המוחזרים לחבר במקרה של עזיבה.
- טו. קרן רזרבות לסיכוני נזילות –
- טז. קרן לחינוך ורווחה חברתית – יופקדו בה הסכומים מחלוקת עודף נטו לפי התקנון וכן, כל הסכומים מתשלומי הקנסות של חברים בגין עבירות משמעת.
- יז. כיסוי הפסדים – כיסוי הפסדים יחולק בהתאם לנהלים הבאים: לא יותר מ – 50% מהפסדי המאזן ינוכו מקרן הרזרבה. 50% האחרים ייגבו מהחברים, ישירות וע"י הקטנת תשלומי ההון שלהם במאזן. הניכוי מכל חבר יהיו תמיד יחסית לפעילות, לשירותים או לפעולות השונות שבוצעו על ידו בקואופרטיב. מחברים עובדים ינוכה ביחס למקדמותיהם (כמו בהחזרי קואופרטיב רק שלילי). במקרים בהם הפסדים נמשכים לאורך זמן מצמצמים שעות עבודה ומקדמות לכל החברים העובדים בצורה שווה, צמצום אופקי. בצורה זו מצמצמים הוצאות מתאימים ליכולת הארגון.

השתתפות בהון הקואופרטיב (החברה):

2. חבר עובד – השקעה מינימאלית שתהיה בתוקף בעת קבלתו לתקופת מועמדות בתוספת דמי הרשמה שבתוקף. השקעת החובה של חברים חדשים תעודכן אחת לשנה ע"י האסיפה הכללית.
3. חבר נלווה – ההשקעה הראשונית היא הסכום שהיה מקבל חבר כהחזר על עזיבתו בגין השקעות החובה והשקעות מרצון. האסיפה הכללית רשאית לאשר לחבר נלווה השקעה מרצון ובתנאי שלא תהיה יותר מהממוצע של השקעות החובה של החברים. בכל מקרה סכום השקעות בהון החברה של כל החברים הנלווים יחד לא יהיה יותר משליש מהון החברה. השקעות חברים נלווים בהון החברה (חובה ומרצון) תשתקף בהנפקת מניות דומות לאלו שיונפקו לחברים, אך מסדרה אחרת, הבחנה זו תשתקף במאזן. עדכון השקעות אלו יתבצע באותם תנאים כמו לחברים.

תגמולים כספיים :

- א. **ריבית על השקעות בהון החברה** – קביעת סוג הריבית השנתית בסמכות האסיפה הכללית. לחברים נלווים הריבית השנתית על השקעות בהון החברה לא תהיה נמוכה מהריבית הבסיסית במשק ולא גבוהה יותר מזו הניתנת לחברים על השקעתם בהון החברה בתוספת 2 נקודות. ריבית זו תשולם במגבלות הבאות: 1. חשבון הרוח וההפסד. 2. הסכומים שיתקבלו כחוזרי מס עבור הפסדי המאזן. 3. שימוש ברזרבות חופשיות בהתאם לתקנון ולהחלטות האסיפה. ריבית שלא תשולם במועד הנקוב תשולם בעתיד בהתאם לתוצאות העסקיות של מאזנים באים.
- ב. **מקדמת עבודה/צריכה/הספקה לחבר עובד** – אחת לחודש יקבל החבר העובד מקדמה על עבודתו. התשלום לכל עובד לפי דרגתו. ערך הדרגה הוא סכום מרכיביה. המקדמה היא תשלום תקופתי על חשבון התוצאות העסקיות של כל תקופת המאזן. לכן, יהיה ערכן פועל יוצא של תוצאות אלו.
- ג. **החזר קואופרטיבי** – המקור הוא העודף נטו. החזר יועבר לחברים בהתאם לתרומה שכל אחד תרם לקואופרטיב ולחברים העובדים בהתאם למקדמות שקיבלו במשך השנה. סכום זה יתווסף להון החברה ע"ש כל חבר וחבר, החבר ייחנה מהריבית על הסכום. משיכת הסכום אפשרית רק בפרישת החבר מהקואופרטיב (אם יורשיו יצטרפו כחברים נלווים, הבעלות על חלק זה בהון החברה תועבר על שמם).

דוגמא להחזר קואופרטיבי של העודף נטו :

חבר	סה"כ ש"ע שנתי	החלק ברווח (מחלקים 2%)	החלק שעובד מקבל
א'	500	500 * 600/3,000	100
ב'	300	300 * 600/3,000	60
ג'	1,000	1,000 * 600/3,000	200
ד'	1,200	1,200 * 600/3,000	240
סה"כ	3000	600	600

הנוסחה לחלוקת החזר הקואופרטיבי לחבר:

$$X = \text{אחוז} (\text{על בסיס חשבונאי}) \text{ של החזר הקואופרטיבי} = \text{לאחוז} (\text{על בסיס תוצאות המאזן}) \text{ המיועד לקרנות השונות.}$$

$$R = \text{עודף נטו המיועד לחלוקה (שאריות נזילות המיועדות לחלוקה)}$$

$$BC = \text{בסיס חישובי} = \text{סה"כ המקדמות על עבודה שניתנו לחברים בתקופת המאזן.}$$

$$X = R/R + BC * 100$$

ארגון העבודה :

- ♦ **מדדי עיסוקים** – כל העיסוקים יסווגו במדדי עיסוקים בין 1 ל- 9 (בעבר 1-3).
- ♦ **מקדמת צריכה/הספקה לחברים עובדים** - תשלומים תקופתיים המועברים לעובד על חשבון התוצאות הסופיות של הפעילות העסקית הקואופרטיבית, בסוף כל מאזן שנתי. המקדמות ישולמו רק תמורת שעות עבודה בפועל. תשלום המקדמות יבוצע פעם בחודש תמורת עבודת החודש הקודם.
- ♦ **קביעת ערך המקדמות לשעת עבודה** - פעם בשנה תקבע מ. המנהלים את הערך הכספי של המקדמה לשעת עבודה עבור מדד 1. הסכום של מקדמת הצריכה יקבע עפ"י הנהלים הפנימיים של MCC הנובעים מהתקנות החברתיות (LAGUN-ARO). בקביעת סכום המקדמה יילקח בחשבון השינוי הצפוי במדד המחירים לצרכן, גובה השכר באזור ברמת העבודה הממוצעת בקואופרטיב, המצב הכלכלי של הקבוצה, היכולת הכלכלית של הקואופרטיב. בכל מקרה ערך המקדמה שישולם למדד 1 לא יהיה נמוך משכר המינימום הבינמקצועי באותה תקופה באזור.

- ♦ **סיווג למדד עיסוק** – לצורך קביעת המקדמות יסווגו כל החברים העובדים עפ"י העיסוק שימלאו והשירות האפקטיבי שהם מעניקים לקואופרטיב. מדדי העיסוק לצורך הסיווג יקבעו בעזרת מדריך הערכה שיהיה זהה בכל הקואופרטיבים המאוגדים בתשלובת. הסיווג המקצועי של חבר עובד יקבע בהתאם לתפקידו וליעילותו, פריון עבודתו. הערכה ויישום מדדי העיסוק של חברי ההנהלה ותפקידים לגביהם מדריך הערכה לא ישים יהיו בסמכות מ. המנהלים עפ"י הצעת ההנהלה. הסיווג המקצועי של החברים יוצג לפחות פעם בשנה על לוחות המודעות של הקואופרטיב. תלונות בגין סיווג של החברים העובדים יוגשו לראש המחלקה המתאים, שיעביר, בצירוף דוח אישי, להנהלה, אשר תגיש דו"ח בנושא התביעה בתוך 30 יום למועצת ההנהלה או למועצה החברתית לפי המקרה.
- ♦ **קידום מקצועי** - חבר עובד יוכל לקבל קידום מקצועי כאשר יתפנה מקום עבודה או ייווצר חדש. שיטת הקידום תעמוד לפחות ב- 2 התנאים: הכרה ביכולת מקצועית והצלחה במבחני התאמה. בכל מקרה יפורסם מכרז לחברים העובדים בקואופרטיב ובתשלובת ואם לא יימצאו מועמדים מתאימים מביניהם המקום יוכרז כפנוי.
- ♦ **פרמיה לחברים עובדים** – בנוסף למקדמה לפי מדד העיסוק תוכר פרמיה של מכסימום 50% ממדד העיסוק המתאים. בסמכות מ. המנהלים להעניק פרמיה של 50% לחברים שתפקידם ברמה העליונה של הניהול או עבודות מורכבות או אחריות או מסירות מיוחדים.
- ♦ **מיסוי המקדמה** – חובות המיסוי הנובעות מתשלום המקדמה יהיו על חשבון העובד בלבד.
- ♦ **תגמול שעות מיוחדות** – כל שעות העבודה החודשיות מעבר לשעות הרגילות בימי העבודה ובסוג העבודה הרגיל יחשבו לשעות נוספות. כדי שהשעות הנוספות תשולמנה יש צורך באישור מוקדם של הנהלה לעבודת שעות נוספות. לא תחשבנה לשעות נוספות שעות העבודה של חברים שמקבלים פרמיה על שעות מיוחדות. שעות מיוחדות יחשבו עבודה בימי א' ובחג, עבודה לילית בין השעות 22.00 – 06.00. התגמול על שעות מיוחדות יקבע פעם בשנה. התגמול על שעות מיוחדות בטל אם נלקחו בחשבון לצורך קביעת מדד ערך המקדמה.
- ♦ **תשלומים מיוחדים** – תשלומים אלו מהווים מקדמות צריכה ויחושבו בסכום התשלומים השנתי של החבר העובד, כך שהעלאתם או הקטנתם ישפיעו על המקדמה החודשית הרגילה. כמות וסכום התשלומים המיוחדים תהיה שווה לנהוג באזור. סכום התשלום המיוחד יהיה שווה למקדמה החודשית ובהתאם לשעות העבודה של כל חבר. לכל חבר עובד הזכות לתשלום מיוחד. חבר המשרת בצבא זכאי לתשלום מיוחד, אך זה, לא יחשב לו למקדמה עבוד עבודה.
- ♦ **תשלומים נוספים** – תגמולים עבוד מלגות, הוצאות ייצוג, הוצאות נסיעה, הוצאות רכב פרטי ומרכיבי תגמול נוספים שאינם חלק מהמקדמה החודשית יקבעו פעם בשנה בסידור העבודה השנתי.
- ♦ **תוספת וותק** – לחבר עובד זכות לתוספת וותק אחת ל- 5 שנים. כל 5 שנות עבודה מעניקות מחצית העשירית של מדד העיסוק. תוספת זו תתווסף למדד העיסוק לצורך שאר החישובים. תוספת וותק מכסימלית חמש חומשים, 2.5 עשיריות המדד. חברים חדשים הבאים מקואופרטיב אחר של MCC זכאים לחישוב הוותק מתחילת עבודתם באותו קואופרטיב אם נקבע כך בהסכם הצטרפותם. תקופות עבודה חריגות מהכרח או מרצון לא יחושבו בוותק. חבר

- ♦ **שעות העבודה** – שעות העבודה יהיו כמקובל בענף במחוז. משך העבודה במשרדים יכול להיות קצר מבמפעלים אך בלא יותר מ – 2%. משך העבודה השנתי יחולק בחודשים ובימי השבוע, אם יקבע יום חופשי באחד מימי השבוע הוא לא יהפוך ליום חג במובן של חוקי העבודה. בסמכות המנכ"ל לקבוע את לוח העבודה השנתי בהתייעצות עם המועצה החברתית.
- ♦ **חובות החבר העובד** – דיוק נוכחות בעבודה: להימצא בעבודה בשעה שנקבעה לתחילת העבודה עד השעה שנקבעה כסיום העבודה, לא לחרוג מזמני הפסקת העבודה במקרה של יום עבודה מפוצל (יש ענישה על עברות משמעת).
- ♦ **היעדרות מעבודה** – אישור בתשלום: מוות של בן משפחה מדרגה ראשונה 3 ימים, מחלה קשה של בן משפחה מדרגה ראשונה 4 חצאי י"ע עוקבים, מוות של בן משפחה מדרגה שנייה 1 יום או 2 חצאי י"ע עוקבים, לידת ילד 2 י"ע עוקבים, נישואים 15 י"ע, מילוי תפקיד ציבורי הכרחי, מלבד שירות צבאי למשך הזמן הדרוש במגבלות ידועות (אם החבר מקבל תגמול על מילוי התפקיד הוא מקוויז מהמקדמות). אישור ללא תשלום: מחלת בני משפחה קרבה ראשונה עד 5 י"ע עוקבים, סידורים אישיים מחוץ למקום המגורים עד 5 י"ע עוקבים ולא יותר מ-10 י"ע בשנה, נישואים של בני משפחה עד דרגה שניה 1 י"ע, לידה (היולדת) עד 14 שבועות מחולקים לפני ואחרי הלידה לפי רצונה.
- ♦ **חופשה ללא תשלום** – לחבר עובד עם וותק של פחות משנתיים זכות לחל"ת למשך תקופה של עד 3 שנים. הזכות מוגבלת ע"י: המועצה החברתית תקבע את משך החופשה בנוכחות החבר, בין חל"ת אחד לשני יעברו לפחות 4 שנים, לחבר תישמר הזכות לחזור לעבודה במקום פנוי בעל דרגה זהה או דומה לשלו עפ"י המקומות שיהיו פנויים בשו בו לעבודה. זכות זו לא עומדת לצורך יציאה לעבודה המתחרה בפעילות הקואופרטיב. חל"ת שלא מרצון במקרה של שירות צבאי או מינוי למשרה ציבורית המונע המשך העבודה. החזרה של החבר לעבודה תוך 30 יום מסיום השירות הצבאי או הכהונה הציבורית. לחבר עובד זכות לחל"ת של עד 3 שנים לטיפול בילדיו החל מתאריך לידתם, כל ילד נוסף מעניק זכות לתקופת חל"ת נוספת שתהיה חופפת לתקופה הקודמת אם זו טרם הסתיימה. אם שני ההורים עובדים, הזכות לחל"ת לטיפול בילדיהם רק לאחד מהם. הקואופרטיב ראשי לשנות נהלים אלו בתהליך החלטות המקובל.
- ♦ **זכויות שלא ניתנות להפקעה** – חופשה שנתית לא ניתנת להפקעה ע"י תשלום כספי. משך החופשה השנתית כמקובל בענף במחוז ויחסית לחודשי העבודה בפועל של החבר באותה שנה. חבר שיעזוב את הקואופרטיב לפני יציאתו לחופשה יקבל גמול יחסי לתקופה שעבד מתחילת השנה. חבר שעזב לאחר יציאתו לחופשה ינוכה מהכנסתו החלק היחסי של ערך החופשה השנתית לתקופה המשלימה עבודתו לשנה.
- ♦ **משמעת עבודה** – בתקנון הקואופרטיב מפורטות סדרה של עבירות קלות ורציניות והעונשים בגינן.

שירותי הרווחה החברתית של התשלובת מאוגדים בקרן ביטוח ורווחה (LAGUN-ARO). הקרן עוסקת בביטוחים לטווח ארוך כמו פנסיה וביטוח לטווח קצר כמו בריאות וביטוח חיפוש עבודה, כמו כן, מספק הארגון שרותי השמה לניוד חברים בין הקואופרטיבים.

ייעוץ LAGUN-ARO: ישות לביטוח לאומי, בעלת אופי של הדדיות, המחלקת בצורה שווה את העזרה והביטוח הלאומי לחבריה, עמיתיה ושותפיה.

העקרונות הבסיסיים של LAGUN-ARO:

- ◀ ייצוג דמוקרטי והדדיות
- ◀ אחווה ואחריות משותפת
- ◀ היעדר כוונת רווח
- ◀ זהירות ושיקול דעת בניהול הנכסים (ניהול סולידי)
- ◀ התאמה מתמדת למציאות המשתנה
- ◀ שקיפות
- ◀ שיטה מעורבת לכיסוי כספי של הביטוח (מימון עצמי וממשלתי)

גיל הפרישה הוא 65 אחיד לנשים וגברים. אפשר לפרוש מגיל 60 כאשר הפנסיה יורדת במספר אחוזים. גובה הפנסיה 80% - 85% מגובה המשכורת האחרונה. הפנסיה של העובד מפוצלת בין ביטוח ממשלתי (כמו ביטוח לאומי) וביטוח בלגון-ארו.

הזכות לשירות הרווחה היא לחברים בלבד. בעת פרישה מעבודה, העובד מפסיק להיות חבר ולכן, עליו לפרוש גם מביטוח הבריאות ושירותים אחרים בלגון-ארו, הוא יכול להמשיך הביטוח ע"י תשלום, או להסתפק רק בביטוח ממשלתי.

התשלום של העובד: ביטוח בריאות 1% + ביטוח ממשלתי, 5% אבדן כושר עבודה זמני ודמי חיפוש עבודה.

תגובות למצב של ירידת הביקוש לעבודה בקואופרטיב:

- צמצום שעות עבודה ומקדמות עבודה לכולם בכל הדרגים (צמצום אופקי)
- ניוד עובדים לקואופרטיבים אחרים באופן זמני. הניוד נעשה ע"י שירותי ההשמה של לאגונארו. אם אין סיכוי שלחבר תהיה שוב עבודה בקואופרטיב בו הוא חבר, הוא נעשה חבר בקואופרטיב החדש בו הוא עובד.
- כשאין יותר אפשרות לצמצם שעות עבודה ומקדמות ואין אפשרות לנייד, הביטוח משלם דמי חיפוש עבודה החל מהיום הראשון של אי עבודה. משך התשלום מוגבל לשנתיים. תשלום דמי חיפוש עבודה הוא 80% משכר העובד.
- ארגון הרווחה נותן שירות השמה חדשה לחברים מתוך מגמה לצמצם עד כמה שאפשר את תקופת תשלום דמי חיפוש העבודה.

אם עובד שנפלט מקואופרטיב אחד מצא עבודה באחר בשכר נמוך יותר הביטוח משלים לו את שכרו, אין הרעת תנאי שכר בתוך MCC.

יתרונות פעילות לגונארו :
 לארגון, חיסכון בהוצאות הסוציאליות של העובד, עלות הרווחה של עובד בחב' פרטית היא 40% מעלות העסקתו, בגלל לגונארו ב – MCC רק 33%.

טיפוח יזמים ויזמות

התשלובת עוסקת במו"פ, חדשנות, טיפוח יזמות, וחינוך יזמים. חינוך היזמים נעשה במסגרת האוני' של מונדרגון. כל תהליך היזמות מתבצע בתנאי חניכה. הרעיון המרכזי של יזמות הוא הפיכת צורך בסביבה להזדמנות ע"י מפגש בין היזם לרעיון.

בתהליך היזמות 4 שלבים :

1. הכנת האדם, היזם – E
2. הכנת הרעיון – I
3. תכנון הפרויקט
4. ייצור המוצר/שירות

(ראה תרשים מצורף)

שינויים לאורך זמן :

עם השנים חלו שינויים בקואופרציה של MCC . בחשיבות הערכים וקדימותם בקרב החברים. בפרשנות המעשית שנותנים החברים הצעירים לערכים המרכזיים של קואופרציה, הדבר משתקף בשינוי היחס בחלוקת "העודף נטו" לאורך הזמן בין הקולקטיב לאינדיבידואל :

הווה	עבר	
10%	10%	למעורבות חברתית בקהילה
20%	70%	קרן הון הקואופרטיב
70%	20%	לחבר לפרט

שינוי נוסף התרחש עם הזמן בטווח פערי ההכנסה הכספית של חברים עובדים. פער זה נקבע ע"י הקונגרס של MCC. הפער היה בעבר 1 ל – 3, בהווה הוא עומד על 1 ל – 9 (בספרד פער השכר בד"כ 1: 20) אבל במציאות הפער מצומצם יותר (8 : 1) כי רוב האנשים מעל הרמה הראשונה, השכיח הוא רמה 2 ו-3 בה השכר הוא כ- 1,500 € לחודש (שכר המינימום בספרד 493 € לחודש).

בעבר היתה סולידאריות בין הקואופרטיבים בתוך כל הקבוצה תוך התייחסות אקטיבית באמצעים כמו השקעה חוזרת בקואופרטיבים בכל האזור, קידום ועידוד פעילויות חדשות, עזרה אקטיבית לקואופרטיבים שנקלעו לקשיים. השינוי המבני לפי סקטורים ב – 1991 מיקד את הסולידאריות בין הקואופרטיבים של הסקטור והעמיד דגם של אינטר-קואופרציה בתוך הסקטור.

סוף דבר :

הקבוצה הקואופרטיבית MCC השכילה להפריד חברה מכלכלה מבלי לתת שלטון לכלכלה על החברה, אלא, לרתום את הרווח הכלכלי לרווחת האדם והקהילה ע"י יצירת מקור למימון שירותי חינוך ורווחה חברתית בקהילה הסובבת. הסביבה העוינת אילצה את החברים לדאוג לעצמם "אם אין אני לי מי לי?" אך הם היו מודעים גם ש"טובים השניים מן האחד" שיתוף פעולה, עזרה ותמיכה הדדית עדיפים על תחרות. כמו כן, היה ברור להם ש"אם אין קמח אין חברה" כלומר, הבסיס לרווחה חברתית הוא הצלחה כלכלית. לכן, הדאגה לחבר העובד שיהיה לו מקום עבודה המפרנס אותו ואת משפחתו בכבוד לאורך זמן פירושה ניהול לתוצאות עסקיות תוך שיתוף העובד. בדיעבד, קשה לדעת מה גרם למה ומה היו הסיבות שהביאו לפיתוח מנגנוני הניהול המשותף כפי שהם, אך נראה, שהיתה הקפדה על עמידה בתוצאות עסקיות חיוביות וטיפול מרכזי בנקודות כשל כלכלי. הנהלות הקואופרטיבים מנהלות בצורה עסקית רציונאלית את הארגונים, תוך יצירת מנגנונים לעזרה הדדית ולא ערבות הדדית כוללת מלאה, היוצרת תלות הדדית כלכלית טוטלית של כולם בכולם.

הקואופרטיבים המאוגדים ב – MCC קיימים כיובל שנים, התנועה הקיבוצית קיימת כמאה שנה. הקואופרציה בחבל הבסקים החלה בתקופת מצוקה וצמחה בסביבה עוינת (תקופת פרנקו). המציאות הקשה אתה התמודדה חישלה אותה ואילצה אותה לפתח מנגנונים לצמצום כשל כלכלי מתוך הידיעה, שכשל פירושו פירוק המפעל ומחסור כלכלי לחברי הקואופרטיב ופגיעה כללית בתנועה הקואופרטיבית. התנועה הקיבוצית, נהנתה משך מספר עשורים מתמיכה לאומית שנבעה מתרומתה של התנועה להגשמת משימות לאומיות. עתה כשתם תפקידה הלאומי של התנועה הקיבוצית, היא מתמודדת עם סביבה לא ידידותית עד עוינת. בסביבה זו וכשל כלכלי של קיבוץ פירושו מחסור כלכלי לחבריו. ראוי, שארגונים הקשורים לתנועה הקיבוצים יבחנו אלו מהשיטות והמנגנונים אשר פיתחו ב – MCC ניתן להתאים לקיבוצים מבלי לסבכם בערבויות הדדיות כוללת כבעבר, אלא, ביצירת מנגנונים של עזרה הדדית במטרה למנוע כשל כלכלי.

הדברים מבוססים על:

1. דברים שנאמרו בסמינר באוטלורה מונדרגון במאי 2003 מפי חברי MCC
2. 4 תקנונים של קואופרטיבים של MCC המתורגמים לעברית (באדיבות אבי לפידות)
3. דברי המפורסמים באתר האינטרנט של MCC בשפה האנגלית
4. תרגום מספרדית לעברית ע"י יואב לויטס (בית זרע) של מצגות שהוצגו הסמינר במונדרגון.