

Waren Woodworth

ODBUDOWA PRZEMYSŁU STALOWEGO USA

Lynn Williams i Amerykański Związek
Pracowników Przemysłu Stalowego
organizują pracownicze wykupy
przedsiębiorstw w swojej branży

Tytuł oryginału: „**Re-steeling the U.S. Lynn Williams and the USWA
are organizing steel-industry buyouts.**”

Źródło: **Worker Co-ops, Spring 1989**

Wyszukał i przetłumaczył: Jan Kozia

Publikowane: „Demokracja gospodarcza. Teksty wybrane”
Biblioteczka Zakładowa, Wrocław 1994

Wrocław 2010

tylko w formie cyfrowej

Lynn Williams and the USWA
are organizing steel-industry buyouts

RE-STEELING THE U.S.

by Warner Woodworth

When 2,200 steelworkers at McLouth Steel Company bought their firm several months ago, they signalled a new thrust in worker ownership in the United States. The integrated steel mill in Trenton, Michigan, was essentially salvaged by the union local from years of corporate mismanagement.

In exchange for a 4-5 year collective bargaining agreement, which cut wages and benefits ten per cent, workers obtained 85 per cent of McLouth's stock. Creditors, who are owed \$130 million, received preferred stock worth about 40 cents on the dollar and seats on the board of directors.

The restructuring ends a six-year saga of industrial decline since Chicago metal dealer Cyrus Tang took over the mill in 1982. He had been able to seize McLouth very easily at that time, but in the years that followed exacerbated the firm's troubles with new debt and economic losses.

Angry steelworkers protested the mill's decline, claiming Tang was bleeding McLouth to support his other companies. The union fought back in self-defense, eventually determining that Tang had to go. Ultimately the workers' fights led to a two-day wildcat strike, forcing Tang to relinquish power. "The union was much tougher than I thought," he said later.

Since then the worker-owned company, purchased

using an ESOP, has operated in the black each month. Productivity has risen from 2,600 tons a day to an average of 4,000 tons, sufficient to make a profit. The workers control three board seats and the company has launched a five-year, \$100 million, modernization program. And Harry Lester, director of District 29, United Steelworkers of America (USWA), who led the union struggle to take over McLouth, envisions a new spirit of labour-management co-operation. Lester led labour's negotiating team which won a gainsharing plan and agreement over such principles as equality of sacrifice. Perhaps more importantly, the two parties agreed to a "Co-operative Partnership Agreement" which gives the union equal voice in all strategic decisions affecting the company -- investment in new technology, marketing plans, operations and so on. Lester's idea to create a "Joint Strategic Decisions Board" portends a new role for labour in the steel industry.

Beyond Rescue Tactics

McLouth is the largest in a series of worker buyouts in the U.S. steel industry. Other cases include:

-- Republic Container Company in Nitro, West Virginia, was purchased from LTV in 1985, with steelworkers controlling three of five board seats.

er Co-ops Spring 1989

Wprowadzenie

Wykupienie przez 2200 pracowników stalowni McLouth Steel Company swojego zakładu kilka miesięcy temu jest nowym wydarzeniem w amerykańskim świecie pracy. Stalownia w Trenton, Michigan, przez wiele lat źle zarządzana, została uratowana przez miejscowy związek zawodowy.

W zamian za 3 – 4-letnią umowę, która obniżała płace i świadczenia o 10%, pracownicy otrzymali 85% akcji McLouth. Wierzyciele, którzy zgłaszali roszczenia do 130 milionów dolarów, otrzymali akcje i uprzywilejowane miejsca w zarządzie.

Restrukturyzacja kończy sześcioletni okres spadku produkcji, który rozpoczął się w 1982 roku, gdy chicagowski dystrybutor metali Cyrus Tang przejął zakład. W tym czasie była możliwość przejęcia McLouth bardzo tanio, ale w latach następnych powiększyły się tylko kłopoty firmy o nowe długi i straty.

Pracownicy stalowni protestowali przeciwko upadkowi zakładu twierdząc, że Tang wyzyskuje McLouth, by wesprzeć inne swoje przedsiębiorstwa. Związek walczył w obronie zakładu, coraz bardziej zdecydowany na usunięcie Tang-a. W końcu ostre kontrowersje doprowadziły do dwudniowego dzikiego strajku, który zmusił Tanga do ustąpienia ze stanowiska. „Związek był mocniejszy niż myślałem”, powiedział później Tang.

Od tego czasu wykupione przez pracowników przedsiębiorstwo, nabyte dzięki zastosowaniu ESOP-u, działało bez pożyczek. Wydajność wzrosła od 2600 ton dziennie do średnio 4 000 ton – poziomowi wystarczającego, by powstawały zyski. Pracownicy uzyskali 3 miejsca w zarządzie i przedsiębiorstwo opracowało pięcioletni program modernizacji za 100 mln dol. Harry Lester, dyrektor 89 oddziału Amerykańskiego Związku Pracowników Przemysłu Stalowego (USWA), który kierował akcją związku zawodowego przejmowania McLouth, spodziewa się, że we współpracy między pracownikami a kierownictwem pojawi się nowy duch. Lester kierował zespołem negocjującym ze strony pracowników, który uzgodnił plan podziału zysków i doprowadził do uzgodnienia takich zasad, jak równość wyrzeczeń. Przypuszczalnie nawet ważniejsze jest uzgodnienie przez dwie strony „umowy partnerskiej współpracy”, która daje związkowi równy udział we wszystkich strategicznych decyzjach mających wpływ na przedsiębiorstwo – inwestowanie w nowe technologie, plany marketingowe, operacyjne itd. Idea Lestera stworzenia łącznego ciała wydającego strategiczne decyzje przewiduje nową rolę pracowników w przemyśle stalowym.

Nie tylko taktyka ratowania się

McLouth jest tylko jednym z serii przedsiębiorstw wykupywanych przez pracowników w przemyśle stalowym USA. Pozostałe przypadki to:

- Republic Container Company w Nitro, Zachodnia Virginia, nabyta od LTV w 1985 r. z pięcioma miejscami w zarządzie pod kontrolą pracowników stalowni.
- Copper Range Company w White Pine, Michigan, zamknięta przez dwa lata zanim metalowcy kupili kopalnię miedzi i utworzyli ponownie 900 miejsc pracy. Akcje warte 9 dol., gdy kopalnia została ponownie otwarta, teraz są warte 54 dol., co daje każdemu pracownikowi około 18 tys. \$ udziału. Niebawem rozpocznie się dzielenie zysków.
- Republic Storage Systems w Canton, Ohio, uzyskał 17 milionów pożyczki poprzez ESOP na uchronienie przed likwidacją 400 miejsc pracy, rugując siedmiu innych kandydatów starających się nabyć przedsiębiorstwo.
- Chester Roofing Products w Chester, Zachodnia Virginia, otworzona w czerwcu ubiegłego roku po pięciu latach zamknięcia przez poprzedniego właściciela Celottex Corporation.
- Oremet Titanium w Albany, Oregon, została nabyta przez pracowników stalowni od Owensa Corninga w 1987 roku. W zamian za 20% obniżkę płac pracownicy uzyskali dwie trzecie kapitału akcyjnego firmy – 17 milionów dolarów, który zostanie przekazany im za 7 lat.
- Northwestern Steel and Wire w Sterling, Illinois, wykupiona w sierpniu 1988 za 187 milionów od rodziny, która miała kontrolny pakiet udziałów. Właściciele chcieli sprzedać swoje akcje, więc przez kilka miesięcy związek reprezentujący 2500 członków był zaangażowany w przetargi z kilkoma innymi potencjalnymi nabywcami. W końcu pracownicy zdobyli 51%, a pozostałe 49% zostało nabyte przez kierownictwo i zewnętrznych inwestorów. Pracownicy uzyskali pięć miejsc w zarządzie i stabilne, przynoszące zyski przedsiębiorstwo.
- Weirton Steel w Weirton, Zachodnia Wirginia, jest siódmą co do wielkości stalownią w USA. 8100 członków niezależnego związku zawodowego hutników tego zakładu posiada 100% przedsiębiorstwa wartego miliard dolarów. Od momentu jego wykupienia, pięć lat temu, firma zdobyła setki nowych klientów, a zysk na tonę sprzedanej stali plasuje się wśród najwyższych w branży hutniczej. Wartość firmy netto wynosi teraz około 250 milionów, a udział każdego pracownika jest wart ok. 4 500 dol.
- Bliss-Salem Inc. w Salem Ohio zostało uratowane od bankructwa w 1986 roku poprzez ESOP, który dał pracownikom 80% kapitału. Zgodnie z umową jedno miejsce w zarządzie zajmuje członek związku zawodowego. Ta nowa korporacja chce w najbliższym czasie nabyć jeszcze jedną firmę Atlas Car Company, która produkuje ciężkie pojazdy szynowe dla stalowni.

- Pittsburgh Forgings Corporation, założona w Coraopolis w Pensylwanii w 1871 roku została wystawiona na aukcję i kupiona przez pracowników USWA Local 1779 pod koniec 1988 r.

Nowa strategia

Hutnicy są posiadaczami akcji LTV Corporation, Bethlehem Steel, Kaiser Aluminium and Chemical Corporation, CF and Chemical Corporation oraz CF& Steel Company. Powodem wykupywania większości firm jest ratowanie ich z kłopotów. Działania te pozwalają powstrzymać likwidację miejsc pracy, stabilizują lokalne społeczności, chronią przedsiębiorstwa i dostarczają milionów dolarów na płace. Aktualnie USWA ma możliwość stania się bardziej aktywnym związkiem. Pod przewodnictwem i przy jasnej wizji działania przewodniczącego USWA Lynna Williamsa hutnicy stają się najbardziej przewidującymi rzecznikami własności pracowniczej wśród związków zawodowych (patrz Worker Co-ops, Vol.5, No.3, s.38-40).

W kwietniu zarząd, składający się z 40 najwyższych członków zarządu związku, poświęcił większość swoich spotkań sprawie własności pracowniczej. Zespół ten wysłuchiwał raportów przedstawicieli pracowników stalowni zaangażowanych w wykupywanie, a także ekspertów, naukowców, finansistów i prawników.

Zasadnicza przekazywana informacja była taka, że ESOP, jeżeli jest właściwie zaprojektowany, działa dobrze i może uchronić przed likwidacją stanowisk pracy, oraz że USWA powinno rozważyć bardziej aktywną strategię, biorąc udział w nabywaniu dobrych stalowni. Proponowano ażeby:

- związek rozwinął i rozszerzył swoją zdolność do pomocy lokalnym związkom w podejmowaniu wykupów,
- międzystanowy związek domagał się miejsc w zarządzie i (lub) akcji w dwunastu największych stalowniach w nadchodzących rozmowach w sprawie umów płacowych,
- związek ulepszył swoją ciągłą rejestrację danych o całym przemyśle stalowym w Ameryce Północnej,
- ESOP staje się kluczową taktyką do blokowania zagranicznych wykupów i prób przejęcia amerykańskiego przemysłu stalowego,
- USWA staje się wiodącą siłą wpływającą na AFL-CIO, by ta przejęła metody ESOP jako część swojej polityki pracy.

Zarząd został także ostrzeżony, że ESOP to tylko narzędzie, a nie magiczny środek i że nie ma gwarancji, że metalowcy będą się mieli lepiej lub będą mieć więcej praw po prostu tylko dlatego, że staną się właścicielami. Jednakże, jeżeli związek rozpatrzy bardzo uważnie poszczególne przypadki i odegra znaczącą rolę we właściwym projektowaniu struktury ESOP, to własność pracownicza, oczywiście potencjalnie, może zapewnić większe bezpie-

czeństwo pracy, dodatkowe dochody poza płacami oraz prawo głosu w zbiorowym podejmowaniu decyzji.

To historyczne spotkanie w kwietniu położyło fundamenty pod dalszy rozwój sytuacji. Na 24 Konstytucji Konwencji w Las Vegas w sierpniu 1988 roku zaszło kilka istotnych wydarzeń.

♦ Przewodniczący Lynn Williams w ważnym przemówieniu do 3500 delegatów i uczestników stwierdził, że własność pracownicza „nie jest tylko sposobem na zapobieganie likwidacji miejsc pracy, chociaż to jest też ważny aspekt. Oznacza ona także, że pracownicy mają możliwość decydowania o tym, kto może kupić zakład, kto nie może kupić i jak zakład ma działać.” Przemówienie to zyskało burzliwe poparcie.

♦ Częścią spotkań na konwencji była specjalna sesja przeznaczona wyłącznie dla lokalnych przywódców związkowych zaangażowanych w przedsiębiorstwach będących własnością pracowniczą. Było to pierwsze takie spotkanie na konwencji, zorganizowane przez międzystanowy związek, poświęcone wyłącznie problemom, wspólnym rozważaniom i pytaniom związanym z wykupywaniem przedsiębiorstw. Spodziewamy się poszerzenia tego forum w nadchodzących latach, co umożliwi lokalnym przywódcom wymianę poglądów i współpracę w dziedzinach obchodzących wszystkich.

♦ Może najważniejsze na konwencji było głosowanie USWA za rozszerzeniem rezolucji, która by zawierała oficjalne stanowisko związków w sprawie własności pracowniczej. Przedstawiono następujące sprawy:

- ESOP, który obejmuje członków związku, musi być częścią umowy wynikającej z negocjacji zbiorowych,
- Pracownicy-właściciele w ESOP powinni mieć takie samo prawo głosowania, jak inni właściciele akcji w danym przedsiębiorstwie,
- ESOP nie powinien być uważany lub stosowany jako alternatywa rzetelnego wynagrodzenia zatrudnionego,
- Międzystanowe związki powinny zachęcić Kongres do kontynuowania inicjatyw w celu tworzenia zachęt podatkowych dla zakładania ESOP-ów.
- Ustawa o stosunkach pracy powinna być zmodyfikowana tak, by uwzględniała przedsiębiorstwa będące własnością pracowniczą i by dawała związkom prawo do negocjacji umów ESOP (sprawy takie jak prawo głosu, uprawnienia, wycena kapitału itd.) podobnie jak w przypadku umów w negocjacjach zbiorowych),
- Powinien powstać federalny program finansowania badań nad możliwością wprowadzenia ESOP, gdy pojawią się perspektywy wykupywania.

Głównym zagadnieniem pozostają w USWA zabiegi o demokrację ekonomiczną. Potrzebna jest nowa legislacja tak, by prawo pracy, uchwalone przed stworzeniem ESOP w po-

łowie lat siedemdziesiątych, w sposób bardziej właściwy ujmowało sprawy pracowników, gdy pracownicy stają się właścicielami.

Inne zagadnienie domagające się rozwiązania, to kwestia szkolenia członków związku tak, żeby mogli z powodzeniem zarządzać firmami ESOP. Konwencjonalne przedsiębiorstwo jest często prowadzone przez kierowników z odpowiednim przygotowaniem w dziedzinie kierowania i finansów. W jakim stopniu może pracownik z 20-letnim lub podobnym doświadczeniem w produkcji uczestniczyć w podejmowaniu zbiorowych decyzji, gdy jest członkiem zarządu? Z pewnością pewien rodzaj szkolenia i przygotowania zwiększyłby sukces pracowników w pozytywnym wpływie na działanie zbiorowe.

Trzecią istotną sprawą jest zapewnienie niezbędnych środków dla USWA na przejęcie amerykańskiego przemysłu stalowego. Związek, co należy zapisać na jego korzyść, rozwija ważne robocze powiązania z licznymi wiodącymi naukowcami i rzecznikami ESOP. Wykorzystywał także ekspertów ekonomistów i inżynierów do przeprowadzenia badań sensowności (wykonalności) wykupów i do badań rynku. Związek rozwinął także dobre kontakty robocze z jednym z amerykańskich największych banków inwestycyjnych Lazard Freres. Czy to zdoła zachęcić Wall Street do wsparcia przy łączeniu transakcji o wartości multimiliardów dolarów, to się dopiero okaże. Zainwestowanie ok. 2 mld \$ na rzecz pracowników hutnictwa, a nie postępowanie według dotychczasowej praktyki zużywania funduszy na wykupy prowadzone przez dyrekcje to ważny i nowy kierunek działania.

Niezależnie od powyższych kłopotliwych pytań, USWA wydaje się predysponowana do przeprowadzenia ESOP-om w ruchu pracowniczym. Sytuacja jest zupełnie klarowna dla wielu szeregowych metalowców: przedsiębiorstwa mające konwencjonalnych właścicieli i ich dyrekcje, są niezdolne albo nie chcą wprowadzać nowych technologii, procesów o lepszej wydajności i bardziej efektywnych sposobów podejmowania decyzji. Jedynym alternatywnym rozwiązaniem, przynajmniej na krótko, jest pasywne oczekiwanie na pożyczki od azjatyckich banków lub stalowni. Ale w dłuższym okresie istnieje ryzyko zawładnięcia przez kapitał zagraniczny, a w końcu zamknięcie zakładu dalej stanowi zagrożenie dla pracowników.

Alternatywą dla USWA jest przejęcie przemysłu przez nią samą. Skojarzenie wiedzy, kreatywności i oddania przywódców związkowych, umiejących patrzeć przyszłościowo oraz związanych z zakładem pracowników produkcyjnych da w przyszłości silny, zdrowy przemysł stalowy. Co więcej, zbudowanie odnowionej, będącej własnością pracowników, części ekonomiki amerykańskiej w przemyśle stalowym może stać się modelem dla szeroko rozpowszechnianych form demokracji przemysłowej w innych dziedzinach wytwarzania, jak samochody, guma, chemikalia itd.

**Demokracja
gospodarcza**

teksty wybrane

Wrocław

biblioteczka zakładowa

34

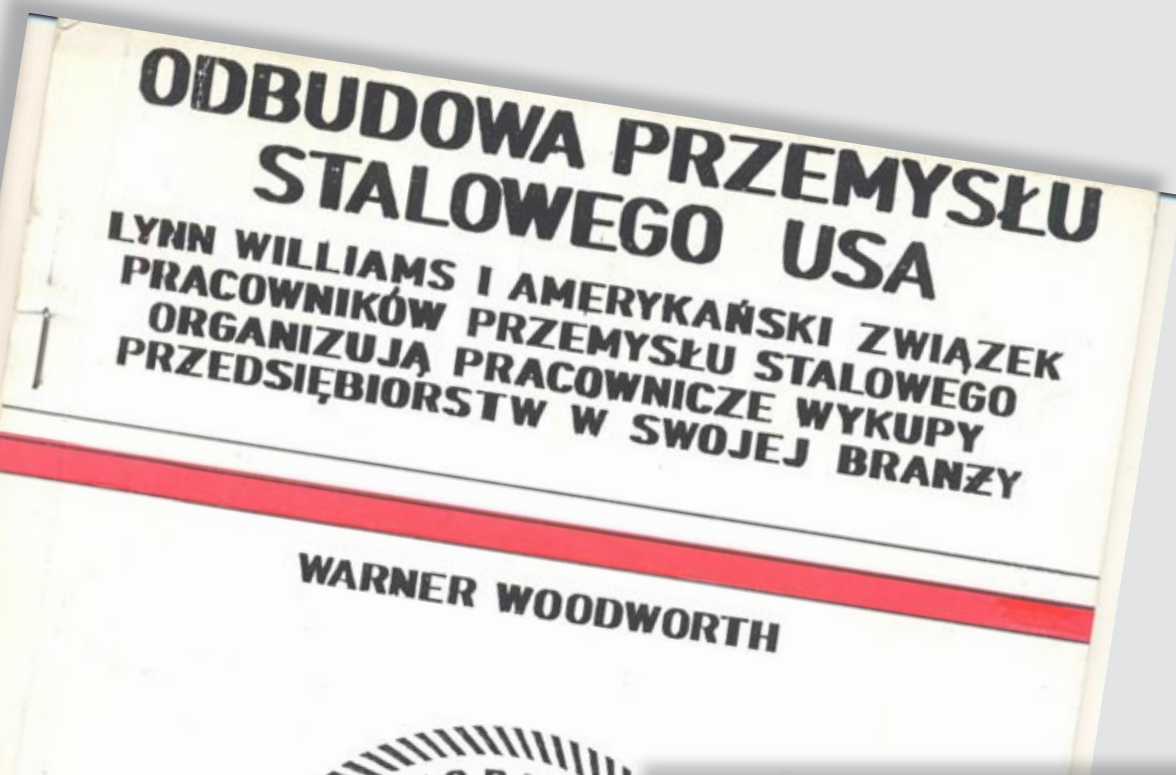
Waren Woodworth

**Odbudowa
przemysłu
stalowego USA**

Fundacja Wspierania Przekształceń Własnościowych
przy ZE ELWRO we Wrocławiu

Wrocław 1994

POPRIEDNIE POLSKIE WYDANIA PREZENTOWANEGO ARTYKUŁU



Wrocław 1990



Wrocław 1989

