



Piše:
dr. Karolina Babič

Demokracično soupravljanje v združnem sistemu Mondragon

Posamezne zadrug v združnem sistemu Mondragon¹ so brez izjeme organizirane po načelu demokratične organiziranosti (principle of democratic organisation), kjer se temeljna enakost vseh delavcev članov (worker members) razume v smislu pravice biti, posedovati in vedeti, ta demokratična organiziranost združnega podjetja pa temelji na suverenosti občnega zbora oziroma skupščine, izvoljenih predstavniških teles ter na stalnem sodelovanju delavcev članov z organi upravljanja in poslovanja. Soupravljanje v Mondragonu poteka najprej na nivoju organiziranosti posameznih zadrug, sekundarno pa še na nivoju medzadržnega povezovanja v sistem oziroma korporacijo Mondragon.

Na nivoju posameznih zadrug soupravljanje poteka prek sodelovanja delavcev članov v več združnih telesih, in sicer: na občnem zboru oziroma skupščini (General Assembly), v nadzornem odboru (Monitoring Commission), v upravnem odboru (Governing Council), v socialnem svetu (Social Council) in v kolegiju direktorjev (Management Council).

Občni zbor oz. skupščina je najvišji organ zadrug in predstavlja ključni izraz

skupnostne volje vseh članov. Vsak član (delavec član) ima en glas. In vsi člani so zavezani k spoštovanju odločitev, ki jih sprejme večina. Glavne funkcije občnega zbora oziroma skupščine so: potrjevanje splošnih politik, strategij ter finančnih odločitev; imenovanje v organe in funkcije (administracije, direktorjev, nadzornikov); sprejemanje aktov (statuti, notranji akti, pravilniki ipd.).

Nadzorni odbor je posvetovalno telo, ki podaja mnenja o skladnosti vodenja za-

druge z računovodskimi standardi in drugimi načeli, ki jim mora zadruga slediti. Nadzorni odbor sestavljajo trije člani, ki imajo štiriletni mandat in so lahko ponovno izvoljeni. Ključne funkcije nadzornega odbora so: ravizijsko in knjigovodsko nadziranje; letni pregledi finančnih poročil; po potrebi izredne revizije. Prav tako pa nadzorni odbor nadzoruje pravilnost postopkov v zadevah občnega zbora oziroma skupščine, torej izvedbo volitev, sklicevanj zborov, štetje glasov in podobno.

Upravni odbor je predstavniško in upravljalno telo zadrug, katerega člani so kot predstavniki vseh članov zadrug izvoljeni² na občnem zboru oziroma skupščini.³ To je organ, ki je odgovoren za vodenje in menedžment. Sestavlja ga od tri do dvanajst članov, imenovanih za obdobje štirih let. Vsaki dve leti se izvoli polovica članov, ki so lahko ponovno voljeni po izteku mandata. V upravni odbor lahko kandidirajo vsi delavci člani zadrug, razen tistih, ki so (trenutno) v kolegiju direktorjev, ali so imenovani v revizijsko komisijo ali drug organ zadrug, ali ki so neaktivni člani ali zgolj člani podporniki, ali člani, ki so v disciplinskem postopku.

¹ V preteklih dveh številkah *Ekonomске demokracije* smo podrobneje predstavili združni sistem Mondragon ter pomen izobraževanja in usposabljanja v tem sistemu. V tem prispevku pa podrobneje predstavljamo njihove statutarne podlage za soupravljanje delavcev članov, predvsem na ravni posameznih zadrug, deloma pa tudi na ravni medzadržnega sodelovanja v skupini Mondragon. Spomnimo se: vse zadrug v sistemu oziroma Mondragon korporacija kot skupina teh zadrug je v izključni lasti delavcev, ki so člani teh delavskih zadrug. Drugih (zunanjih) lastnikov v tem sistemu ni.

² Člani zadrug za svoje sodelovanje v predstavniških telesih zadrug, na primer v upravnem odboru ali nadzornem odboru ali v socialnem svetu, ne prejemajo posebnih nagrad ali doplačil, samo delno priznanje števila ur za te aktivnosti, večinoma pa jim udeležba predstavlja dodatno delo v prostem času. So pa vsi člani zadrug, ne glede na njihovo vlogo v soupravljanju, ali so torej tudi izvoljeni v organe zadrug ali ne, enakovredno udeleženi pri dobičku zadrug. Neto presežki ali izgube zadrug se namreč po vnaprej določenem ključu delijo tudi delavcem članom. Določen odstotek dobička se nameni socialnemu skladu, določen rezervnemu skladu, določen del pa za dividende (ali pokrivanje izgube v primeru poslovanja z izgubo). Dobitek delavcem članom ni izplačan v denarju, ampak se nalaga v obliki njihove soudeležbe v kapitalu zadrug in ga prejmejo izplačanega ob upokojitvi ali ob izstopu iz zadrug iz drugih razlogov. (Več o tem smo pisali v članku v *Ekonomski demokraciji* št. 2, april 2020)

³ V Mondragonu velja pravilo, da član ne sme zavrniti funkcije izvolitve v upravni odbor ali drug organ. Seveda v praksi članov v kandidacijo za članstvo v upravnem odboru ne silijo proti njihovi volji, saj bi to bilo nesmiselno, a v načelu velja, da je član dolžan sprejeti funkcije, če je predlagan in izvoljen.

Glavne naloge upravnega odbora se razvrščajo v tri področja. 1.) Socialno področje: gre za naloge, ki se tičejo vprašanj članstva (vstop, izstop člana), poklicnih kvalifikacij, odsotnosti z dela in podobno. Prav tako v to področje sodijo vprašanja imenovanj in razrešitev s položajev, dodeljevanje nalog in obveznosti ter seveda implementacija delovnega prava in disciplinskih pravil. 2.) Finančno področje: pregledovanje in odobravanje predlogov menedžmenta za kredite, investicije, širitve in podobno, torej tiste finančne odločitve, ki presegajo samostojno odločanje direktorjev. Sem spada tudi mesečno spremljanje ekonomskih aktivnosti zadruga ter predstavitev letnega poslovnega poročila na skupščini in priprava predlogov o delitvi dobička oziroma kritju izgube. 3.) Pravno in institucionalno področje: sklicevanje in vodenje občnega zbora oziroma skupščine ter izvrševanje sklepov skupščine. Sem sodi tudi priprava sprememb združnih pravil in notranjih aktov zadruga ter predložitve le-teh v glasovanje na skupščini, prav tako tudi določanje podrobnejših pravilnikov in procedur za menedžment. Upravni odbor nastopa tudi kot predstavnik zadruga navzven v pravnem prometu in v razmerju do javnosti.

Socialni svet je (neobvezno) posvetovalno telo, ki predstavlja članstvo kot celoto v internih zadevah v zadrugi. Več o socialnem svetu v posebnem poglavju spodaj.

Kolegij direktorjev je poslovodna ekipa, ki jo sestavljajo generalni direktor ter drugi direktorji in je odgovoren za poslovanje in izvršilne naloge v zadrugi. Član kolegija direktorjev je *ex officio* tudi predsednik upravnega odbora, vendar na kolegiju direktorjev nima glasovalne pravice. Generalnega direktorja oziroma direktorico imenuje upravni odbor, ki določa tudi njegove oziroma njene odgovornosti in pooblastila. Vloga generalnega direktorja je ključna za izgradnjo in vzdrževanje zdravega funkcioniranja zadruga. Generalni direktor mora imeti poleg večšin vodenja podjetja tudi **močno razumevanje posebnosti združno organiziranega podjetja**, ki je v lasti in soupravljanju delavcev članov. Generalni direktor vodi zadrugo v skladu s smernicami upravnega odbora ter vodi in

usmerja celoten kolegij direktorjev. (LEZAMIZ, 2019b)

Socialni sveti v delavskih združenjih Mondragona

Socialni svet (*Social Council*)⁴ ni vzpostavljen v vseh združenjih, ampak je značilen za velike zadruga, predvsem tiste, ki imajo številne ravni upravljanja, kjer je potrebno zahtevno usklajevanje manjših pododdelkov, večjih oddelkov in celote zadruga. Gre za telo, ki zastopa člane oziroma njihove interese v internih združnih institucijah. Število članov socialnega sveta je odvisno od velikosti članstva zadruga. Socialni svet se je kot poseben organ v združenjih Mondragona razvil v skladu z njihovim **načelom participatornega upravljanja** (*participatory management*). To načelo med drugim izpostavlja, da postopen in stabilen razvoj samoupravljanja in posledično članske/delavske participacije pri upravljanju združnega podjetja na drugi strani zahteva razvoj in implementacijo primernih mehanizmov za participacijo, za transparentnost informiranja, za svetovanja in pogajanja ter za izvajanje internih usposabljanj in napredovanj.

Zato so ključne funkcije socialnega sveta v zadrugi vezane na vloge svetovanja, informiranja in komuniciranja v organizaciji. Socialni svet informira in svetuje admini-

sti zadruga. Naloge socialnega sveta so med drugim tudi **priprava predlogov za notranje akte**, ki pa jih na naslednjem nivoju upravljanja potrjuje upravni odbor zadruga. Delo socialnega sveta je avtonomno, a je nadzirano s strani upravnega odbora. (LEZAMIZ, 2019b).

Svetovalna funkcija socialnega sveta pomeni, da je socialni svet zavezan upravnemu odboru in kolegiju direktorjev podajati mnenja glede: politik človeških virov, delovnih odnosov, delovnih pogojev, nadomestil, reorganizacij, varnosti, socialnih prispevkov ter v zvezi z notranjimi pravilniki, ki se tičejo socialnih zadev. Vse to socialni svet počne prek vplivanja v postopkih priprave pravilnikov, prek izvajanja študij ter prek podajanja mnenj v postopkih odločanja. **Funkcija informiranja** pomeni, da socialni svet nastopa kot posrednik v obeh smereh informiranja, od upravnega odbora k delavcem članom (o pomembnih odločitvah, o splošnem delovanju menedžmenta, o investicijah in zaposlovalni politiki), ter od delavcev članov do upravnega odbora (o točkah, ki so jih delavci člani že predebatirali na t. i. srečanjih za informiranje). **Funkcija socialnega nadzora**, ki jo izvaja socialni svet, poteka na dva načina, prvič, prek načrtovanja (vnaprej), torej prek umeščanja socialnih ciljev v poslovno

Občni zbor oziroma skupščina je najvišji organ zadruga in predstavlja ključni izraz skupnostne volje vseh članov. Vsak član (delavec član) ima en glas.

straciji in direktorjem ter upravnemu odboru v vseh zadevah poslovanja, ki se tičejo: organizacije dela, delovnih ur, dopustov, praznikov, odsotnosti z dela, poklicnih klasiifikacij, mobilnosti zaposlenih, suspendiranja, odpuščanja in drugih zadev, neposredno povezanih z vprašanji socialne varnosti. Struktura socialnega sveta je določena enako za vse zadruga, ki ga imajo, velikost članstva sveta pa je odvisna od velikosti članstva zadruga. Član socialnega sveta je (po funkciji) tudi predsednik upravnega odbora zadruga. Socialni svet ima izvoljenega ali profesionalnega (za to vlogo zaposlenega) sekretarja, odvisno od veliko-

načrtovanje, in drugič, prek izvajanja nadzora oziroma evalvacij ter predlaganja korekcij (vnazaj). Socialni svet nenehno izgrajuje participatorni sistem, ga prakticira ter ga po potrebi korigira. Ključno pri socialnem svetu je, da ima kapacitete razumljivega komuniciranja informacij v obe smeri, da razvija predloge za izboljšanje socialnih vidikov poslovanja ter v zvezi s tem svetuje upravnemu odboru in kolegiju direktorjev, ter da izvaja nenehno dosleden nadzor glede socialnih vidikov poslovanja.

Socialni svet je izvoljen na podlagi elektorskih glasov, vezanih na elektorska področja. Mandat članov je štiri leta, vsaki dve leti se izvoli polovica članov sveta. Elektorska področja in pravila pripravlja in korigira sam socialni svet, vendar jih potrjuje občni zbor oziroma skupščina zadruga.

⁴ V Sloveniji niti »na papirju« niti v praksi socialnih svetov v združenjih ne poznamo, seveda pa je smiselno pomisliti na primerjavo socialnih svetov v združenjih Mondragona s funkcijo sveta delavcev po našem Zakonu o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki so mu zavezane tudi zadruga, ne samo družbe po Zakonu o gospodarskih družbah. Seveda je primerjava omejena v tem smislu, da v združenjih Mondragona delavci kot edini lastniki in končni upravljalci »dejansko soupravljaajo« združno podjetje, v katerem so zaposleni, in torej niso samo v omejenem obsegu posredno vključeni v obliki »sodelovanja pri upravljanju«.

Baskovski zakon o zadrugah spodbuja zadruga z več kot 50 člani (vendar ne zavezuje), da v svoji upravljalni strukturi **vkliučijo socialni svet**. Izkušnja zadruga

seboj povezujejo s pravili, ki so si jih same postavile in jih same na najvišjih nivojih skupnega odločanja tudi po potrebi spreminjajo. V ta namen imajo oblikovane na-

V upravni odbor lahko kandidirajo vsi delavci člani zadruga, razen tistih, ki so (trenutno) v kolegiju direktorjev, ali so imenovani v revizijsko komisijo ali drug organ zadruga, ali ki so neaktivni člani ali zgolj člani podporniki, ali člani, ki so v disciplinskem postopku.

skupine Mondragon pa je, da je z vidika korporativnega upravljanja zelo priporočeno, da zadruga z več kot 100 delavci člani vzpostavijo socialni svet v svojem sistemu upravljanja.

Soupravljanje zadruga sistema – skupni razvoj in delitev tveganj

Zadruga sistem Mondragon vključuje 98 delavskih zadruga, 143 hčerinskih podjetij ter 25 podpornih organizacij. Zaposluje več kot 80.000 ljudi. Ima lastno banko, lasten pokojninski sistem, lastno univerzo.⁵ Njegov celovit podporni sistem sestavljajo izobraževalne, finančne, svetovalne, socialne, zdravstvene, raziskovalne in razvojne organizacije. Pri čemer pri povezovanju vseh teh zadruga, podjetij in drugih organizacij sledi načelu sodelovanja, ki v svojem jedru v finančnem in materialnem smislu pomeni skupne vire in alokacije sredstev v sistemu. Zato je eden ključnih načel zadruga skupine Mondragon načelo medzadruga sodelovanja (*principle of inter-cooperation*). Gre za posebno obliko **kombinacije solidarnosti s poslovno učinkovitostjo**.⁶ To sodelovanje poteka med posameznimi zadrugami, med podskupinami (zadruga so povezane glede na sektor delovanja v skupine, npr. v skupino za avtomobilsko industrijo ipd.), ter kot sodelovanje Mondragona z baskovsko zadruga federacijo ter z zadruga gibanjem v Španiji in po svetu.

Upravljanje zadruga skupine Mondragon poteka po podobnih pravilih demokratičnega soupravljanja kot soupravljanje posameznih zadruga. Zadruga v skupini se med

slednje organe zadruga sistema: zadruga žni kongres (*Co-operative Congress*), oddelki (*Divisions*), stalni odbor (*Standing Committee*), splošni svet (*General Council*) in industrijski svet (*Industrial Council*).

Zadruga kongres je najvišji organ, ki določa strateške smernice in kriterije, katerim morajo slediti aktivnosti vsega poslovanja v skupini Mondragon. Ima 650 članov, ki so izvoljeni delegati zadruga, in se sestaja enkrat na leto. Postopek priprave

V Mondragonu velja pravilo, da član ne sme zavriniti funkcije izvolitve v upravni odbor ali drug organ.

letnega zadruga kongresa je precej obsežen projekt, saj je potrebno v mesecih pred kongresom organizirati številne »lokalne« volitve, da več kot 80.000 delavcev članov izvoli svoje delegate na letnem kongresu. **Oddelki** so združenja znotraj skupine Mondragon, v katera se povezujejo zadruga, ki delujejo na skupnih področjih (npr. deli industrije, izobraževanje, finance ipd.). **Stalni odbor** je sestavljen iz delegatov zadruga kongresa. Njegova funkcija je, da promovira in nadzira implementacijo politik in odločitev kongresa, in sicer prek monitoringa in evalvacije delovanja celotne skupine Mondragona. **Splošni svet** je odgovoren za pripravo in aplikacijo podrobnih strategij in ciljev, pri čemer koordinira smernice, ki jih zasledujejo različni oddelki in zadruga. **Industrijski svet** pa je posebni svet, ki predstavlja koordinacijsko telo za vse oddelke na področju industrije, ki predstavlja daleč največje število zadruga v skupini (65 od skupno 98 zadruga).

Pri čemer se različne zadruga različno vpenjajo v skupni zadruga sistem: finančne zadruga, npr. banka in zavarovalnica, sta **podporni organizaciji vsem drugim zadrugam** in posameznikom članom, prav tako so izobraževalne zadruga tesno povezane z različnimi zadrugami in hkrati predstavljajo življenjsko okolje za posameznike člane drugih zadruga, kot so na primer industrijske zadruga. Določene zadruga, npr. s podobnega industrijskega področja, se lahko tesno povezujejo s financiranjem skupnih razvojnih projektov ali projektov skupnega vstopa na trge. Finančna in materialna solidarnost med vsemi zadrugami je torej hrbtna plat močne vsebinske, poslovne in življenjske oziroma družbene prepletenosti vseh zadruga in posameznikov članov teh zadruga. Prek delegatov na letnem zadruga kongresu so vsi člani vseh 98 zadruga **posredno vključeni v soupravljanje** celotnega zadruga sistema Mondragona, torej delavci ne soupravljajo samo svojih zadruga, v katerih so člani, ampak tudi celoten vzajemno prepleten solidarnosti

zadruga sistem. Da je ta kompleksen sistem participatornega upravljanja v praksi izvedljiv, pa je poleg dobrih zadruga pravil in pravil medzadruga povezovanja potrebno tudi sistematično gojenje splošne zadruga kulture.

Viri:

MONDRAGON Corporación (2020), Mondragon – official webpage. Dostopno na: <https://www.mondragon-corporation.com/en/> (na dan 11. 6. 2020).

MONDRAGON – HUMANITY AT WORK, uradna spletna stran zadruga sistema Mondragon. Dostopno na: <https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/2017/MONDRAGON-ING.pdf> (na dan 8. 4. 2020)

MONDRAGON EXPERIANCE (uradni video). Dostopno na: <https://www.mondragon-corporation.com/en/co-operative-experience/> (na dan 8. 4. 2020)

Lezamiz, Mikel (2019), Interna učna gradiva za usposabljalne zaposlenih v Združenju CAAP, so.p., maj – oktober 2019; arhiv Združenja CAAP, so.p. Maribor 2019.

Lezamiz, Mikel, (2019b), Presentation on Mondragon Cooperatives – democratic organization, interno gradivo; arhiv Združenja CAAP, so.p., Maribor 2019.

Sanchez Bajo, Claudia in Roelants, Bruno (2015): Kapital in past zadolževanja : Zadrugaštvo kot alternativa. Modrijan, Ljubljana 2015.

⁵ Več o tem smo pisali v članku v *Ekonomski demokraciji* št. 2, april 2020.

⁶ V solidarnostni sklad za medzadruga podporo se vlaga od 5 do 35 % letnih dobičkov (različno v različnih oddelkih, ang. *divisions*).