

MEĐUNARODNI ZADRUŽNI SAVEZ

PLAN ZA DESETLJEĆE ZADRUGA

SIJEČANJ 2013



PLAN ZA DESETLJEĆE ZADRUGA

Ovaj su dokument prema smjernicama radne skupine Međunarodnog zadružnog saveza (International Co-operative Alliance – ICA) napisali Cliff Mills i Will Davies iz Centra za uzajamna i radnička poduzeća Sveučilišta u Oxfordu.

ČLANOVI RADNE SKUPINE:

Dame Pauline Green
predsjednica ICA-e

Stephanie Bertrand
Desjardins (Kanada)

Mark Craig
Cooperative Group (Velika
Britanija)

Nelson Kuria
CIC Insurance Group (Kenija)

Zhang Wangshau
All China Federation of Supply
and Marketing Co-operatives
(Kina)



CLIFF MILLS

Cliff Mills je pravni stručnjak za zadrugarstvo, uzajamna društva i članske organizacije. Pripremio je osnivačke akte brojnih vodećih britanskih trgovinskih zadruga i intenzivno radio na razvoju novih zadružnih i uzajamnih modela za javne usluge. Imao je značajnu ulogu u razvoju britanskog zakonodavnog okvira za zadruge. Cliff je viši znanstveni suradnik Centra za uzajamna društva i radnička poduzeća Sveučilišta u Oxfordu, glavni suradnik u zagovaračkoj organizaciji Mutuo te konzultant u odvjetničkim društvima Capsticks Solicitors i Cobbetts.

DR WILL DAVIES

Will je docent u Centru za interdisciplinarnu metodologije Sveučilišta u Warwicku. Bavi se istraživanjem ekonomske sociologije i političke ekonomije. Autor je brojnih dokumenata vezanih uz politiku uzajamnosti, kao što su Reinventing the firm (Demos, 2009), Bringing mutualism back into business (Policy Network, 2010) i All of our business (Employee Ownership Association, 2012). Redovito sudjeluje u medijskim i političkim raspravama o vlasništvu i uzajamnosti te piše za Financial Times, New Statesman, Prospect, BBC i New Left Review.

Do 2012. godine Will je bio znanstveni direktor Centra za uzajamna društva i radnička poduzeća Sveučilišta u Oxfordu. Njega je na tome mjestu naslijedila dr. Ruth Yeoman koja je također sudjelovala u izradi ovog plana.

SADRŽAJ

UVOD	01
SVRHA OVOG DOKUMENTA	03
SAŽETAK STRATEGIJE PROVEDBE PLANA	04
POGLAVLJE 1 Sudjelovanje	07
POGLAVLJE 2 Održivost	13
POGLAVLJE 3 Identitet	19
POGLAVLJE 4 Zakonodavni okvir	25
POGLAVLJE 5 Kapital	31
ZAKLJUČAK	35
REFERENCE	39
IZJAVA O ZADRUŽNOM IDENTITETU	41

UVOD



Opća je skupština Ujedinjenih naroda 2009. godine proglasila 2012. godinu UN-ovom Međunarodnom godinom zadruga.¹

Razvijenija se svjetska gospodarstva u drugoj polovici 2012. godine, nakon pet godina financijskih turbulencija, i dalje nalaze u stanju krize iz koje još uvijek nije vidljiv izlaz, dok su pak razvijena gospodarstva ometana u postizanju Milenijskih ciljeva razvoja.

Uloga vlada je u mnogim državama sve manja, režu se socijalna prava, smanjuje se javna potrošnja, a građani sve više osjećaju posljedice ekonomskih previranja. U drugim je pak zemljama nejednakost u stalnom porastu. Drastične promjene ekonomske moći snažno utječu na društvo. Zamjetan je općenit pomak globalne moći sa zapada prema istoku, međutim još se uvijek ne zna na koji bi način trebalo preoblikovati političke institucije kako bi se mogle uhvatiti u koštac sa sve većim socijalnim nemirima, ekonomskom stagnacijom i nesigurnošću koju budućnost donosi.

Usred ovakve nesigurnosti i patnje zadruga pružaju nadu

2012. MEĐUNARODNA GODINA ZADRUGA

“Zadruga su dokaz međunarodnoj zajednici da je moguće istovremeno ostvarivati ekonomsku održivost i društvenu odgovornost.” *Ban Ki-moon, glavni tajnik UN-a.*

Ciljevi Ujedinjenih naroda u Međunarodnoj godini zadruga jesu:

- povećati svijest javnosti o zadrugama i njihovom doprinosu društveno-ekonomskom razvoju i ostvarivanju Milenijskih ciljeva razvoja
- poticati osnivanje i rast zadruga
- poticati vlade na donošenje politika, zakona i regulatornih propisa koji pogoduju osnivanju, rastu i stabilnosti zadruga.

i jasan smjer građanima širom svijeta. One su jedini poslovni model koji omogućuje demokratsku kontrolu ekonomskih resursa. Zadržni je model tržišno učinkovit i

samopouzdanje te stvaraju društveni kapital. Dugotrajne su, održive i uspješne.

Zadruga se nalaze pred povijesnom prilikom . Političke

„Rijetko kada su zadruga imale bolju priliku nego je imaju danas“

djelotvoran način poslovanja koji prilikom odlučivanja u obzir uzima širok opseg ljudskih potreba, vremenskih horizonti i vrijednosti. Takav pristup funkcionira i kod malih i kod velikih zadruga. Zadruga su prisutne širom svijeta. Osiguravaju milijune radnih mjesta. Potiču sudjelovanje pojedinaca, pomažu izgraditi

institucije u mnogim zemljama vrlo teško prate promjene u svijetu pa je nužno da građani budu domišljati, poduzetni i spremni na suradnju da bi se mogli suočiti s neizbježnim društvenim i ekološkim izazovima s kojima se suočavamo kao globalna zajednica. Rijetko kada su zadruga imale bolju priliku nego je imaju danas u 2012. Međutim, ukoliko u sljedećih nekoliko godina ne počnu konkretno djelovati, prilika će biti izgubljena.

Siromaštvo će se do 2020. godine povećati, mladi će biti u još gore položaju, dok će utjecaj globalnog zatopljenja na svakodnevni život biti izraženiji. Stoga bi 2020. godine trebali na 2012. godinu gledati kao na godinu koja je bila prekretnica za zadrugarstvo, kao godina u kojoj se počeo stvarati osjećaj sigurnosti, blagostanja i sreće kod ljudi.

- Zadruga imaju milijardu članova širom svijeta
Worldwatch Institut, Vital signs publication, 22/2/2012
- u Indiji zadruga zadovoljavaju 67% potreba seoskih domaćinstava
ILO - Međunarodna organizacija rada (2011) Co-operatives for people centred rural agriculture
- 40% afričkih domaćinstava članovi su zadruga
- 300 najvećih zadruga je u 2010. godini ostvarilo godišnji promet od 2 trilijuna \$
World Co-operative Monitor: Exploring the Co-operative Economy 2012

SVRHA OVOG DOKUMENTA

Generalna je skupština Međunarodnog zadrugnog saveza (ICA) u listopadu 2012. godine razmatrala prvu verziju ovog dokumenta. Nakon komentara i diskusije (koji su uključeni u ovu revidiranu verziju), Generalna je skupština odobrila Plan. Sada ga imamo u finalnoj verziji.

Namjera je Generalne skupštine da UN-ova Međunarodna godina zadruga obilježi početak svjetske kampanje kojom će se poslovanje zadruga podići na višu razinu. Plan stremi tome da zadruge do 2020. godine postanu:

- prepoznate predvodnice u stvaranju ekonomske, društvene i okolišne održivosti
- poželjni model poslovanja
- najbrže rastući poslovni model.

Vizija 2020 temelji se na postignućima Međunarodne godine zadruga i činjenici da se zadruge vrlo dobro odupiru financijskoj krizi.



„Međunarodna je godina zadruga snažno ukazala na to koliko je zadrugarstvo važno“

Tako što ćemo slijediti strategiju koju ovaj plan donosi, nastojat ćemo od 2011. do 2020. ostvariti desetljeće stabilnog rasta zadruga.

Međunarodna je godina zadruga snažno ukazala na to koliko je zadrugarstvo važno. Ukazala je na važnost zajedničkog djelovanja – raznim aktivnostima i proslavama u čast Međunarodne godine zadruga, brojnim međunarodnim konferencijama i samitima širom svijeta koji su rezultirali nizom potpisanih Izjava o ishodima² te rasprostranjenim korištenjem logotipa Međunarodne godine zadruga 2012. Sve je to povećalo prepoznatljivost zadruga izvan granica zadrugnog sektora – među civilnim društvom te kod vladinih i međuvladinih tijela.

Ovo su značajna postignuća, ali ih je potrebno promatrati u kontekstu trenutnih trendova koji će vjerojatno oblikovati politike, društvo i gospodarstvo u bližoj budućnosti.³ Neki od najvažnijih globalnih trendova jesu:

- uništavanje okoliša i iscrpljivanje resursa

- nestabilnost financijskog sektora
- povećanje nejednakosti
- rastući globalni jaz u upravljanju
- vidno obespravljenije mlađe generacije
- gubitak povjerenja u političke i gospodarske organizacije.

Zadruge već značajno doprinose ublažavanju ovih globalnih problema. Međutim, kad bi imale primjerenu podršku, veće razumijevanje i prepoznatljivost, njihov bi doprinos mogao biti kudikamo veći. Smatramo da glavni prioriteti trebaju biti: informiranje šire javnosti o prednostima zadrugnog oblika poslovanja, upoznavanje s mogućnostima koje zadruge pružaju te davanje podrške pri njihovom osnivanju i financiranju, kao i uklanjanje prepreka na tome putu.

Ovim dokumentom želimo iznijeti plan za desetljeće zadruga te dati jasne smjernice za djelovanje u narednim godinama. Međunarodni zadrugni savez, nacionalna tijela, sektorske grupe, zadruge i pojedinačni članovi su ti koji moraju ovaj plan sprovesti.

SAŽETAK STRATEGIJE PROVEDBE PLANA

Polazišna točka strategije jest snažna poruka koju zadruga šalju svijetu: zadruga su poslovni model koji je bolji i koji učinkovitije doprinosi ravnoteži globalnog gospodarstva od trenutno dominantnog modela.

- Zadruga su bolji model jer pojedincima omogućuju **sudjelovanje**⁴ temeljem vlasništva. Pojedinci su zbog toga u većoj mjeri angažirani, produktivniji te ujedno korisni i relevantnim čimbenici u suvremenom svijetu. Sudjelovanje želimo podići na višu razinu.
- Zadruga su bolje jer njihov poslovni model stvara veću ekonomsku, društvenu i okolišnu **održivost**.
- Zadruga su bolje jer ekonomske odluke donose ljudi, čime osjećaj pravednosti u globalnoj ekonomiji postaje izraženiji. Želimo razviti vanjski identitet zadruga.

Poglavlje 1 (Sudjelovanje) i 2 (Održivost) objašnjavaju zašto su zadruga bolji poslovni model. Poglavlje 3 zatim jasno navodi svojstva današnjih zadruga: što je zadruga i koja su njezina temeljna obilježja.

- Sve se to promatra kroz **identitet**⁵ – koji definiraju temeljne vrijednosti i načela suradnje, a koji je potrebno komunicirati putem snažne i jedinstvene poruke. To je važno želimo li da svi postanu svjesni zadruga te da razumiju što one jesu – od donositelja politika do javnosti. Potrebno je osmisliti poruku o zadrugarstvu i učvrstiti identitet.

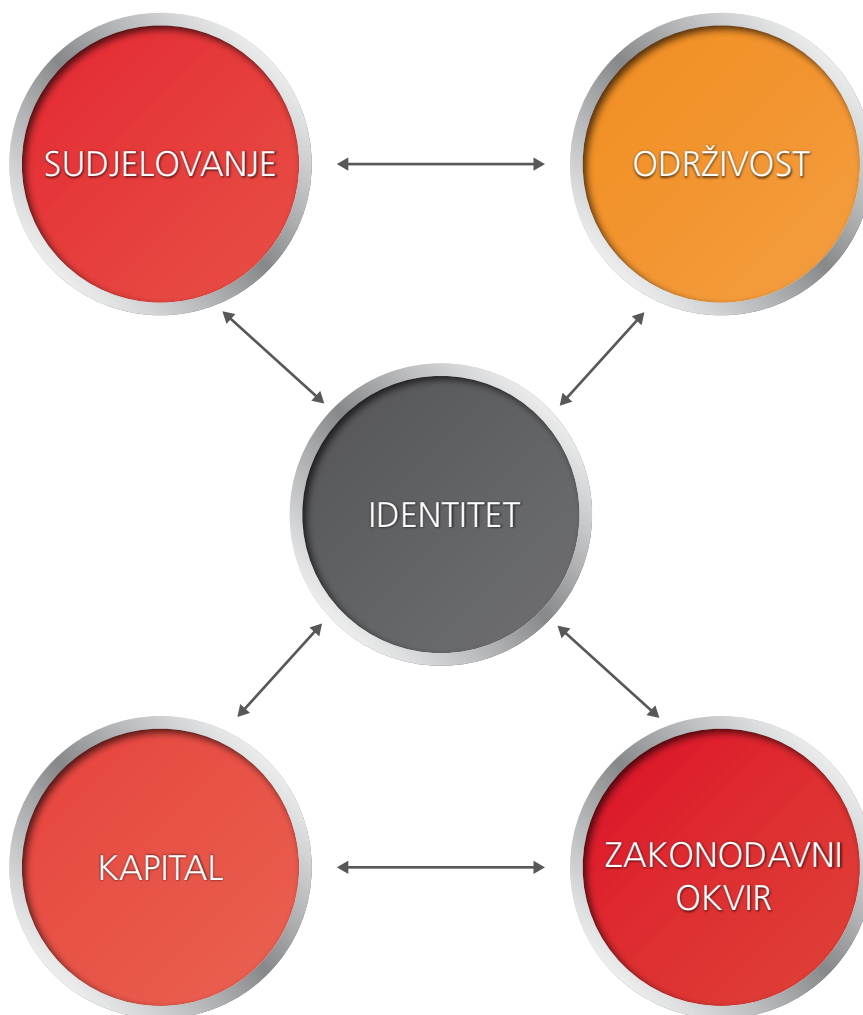
Nakon što je jasno utvrđena temeljna i trajna vrijednost zadruga te opisan identitet zadruga i njihova svojstva, poglavlja 4 i 5 govore o činjenicama koje potiču ili kočuju djelovanje zadruga.

- Svako nacionalno zakonodavstvo ima svoj **zakonodavni okvir** za djelovanje zadruga. On je ključan za održivost i postojanje zadruga. Plan nastoji osigurati poticajni

zakonodavni okvir koji će omogućiti rast i razvoj zadrugarstva.

- Za pokretanje, rast i uspješno poslovanje zadruga, potreban je kapital. Želimo zadrugama osigurati stabilni kapital uz istovremeno zadržavanje članske kontrole.

Ovo je pet međusobno povezanih i preklapajućih područja strategije:







Da bi bio usklađen s Vizijom 2020, Plan je usmjeren na tih 5 međusobno povezanih područja. Za svako od njih postoji zasebna strategija provedbe, a sve su te strategije sastavni dio ukupne agende koje se Međunarodni zadružni savez, njegove članice i cijeli zadružni sektor trebaju pridržavati:

1. Podići **sudjelovanja** članova u upravljanju na višu razinu.
2. Pozicionirati zadruge kao stvaratelje **održivosti**.
3. Osmisliti poruku o zadrugarstvu i učvrstiti identitet.
4. Osigurati poticajni **zakonodavni okvir** koji će omogućiti rast zadruga.
5. Osigurati zadrugama stabilni **kapital** uz istovremeno zadržavanje kontrole od strane članova.

Svako je od ovih područja prioritet Međunarodnog zadružnog saveza, njegovih članica i šireg zadružnog sektora. Svako poglavlje ovog dokumenta završava prijedlozima indikativnih aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se postigli zacrtani ciljevi. Da bi implementirali strategiju koju ovaj plan donosi, Međunarodni zadružni savez, njegov odbor, regionalne i sektorske organizacije, članice i mreže moraju zajedno odlučiti koje će radnje poduzeti. Ujedno trebaju redovito vrednovati napredak i utjecaj društvenih, ekoloških i ekonomskih čimbenika na tome putu. Zajedničkim radom u navedenim područjima zadružna zajednica može složno krenuti prema ostvarenju Vizije 2020.

Zamišljeno je da će Plan nakon završetka Međunarodne godine zadruga biti polazišna točka budućih aktivnosti Međunarodnog zadružnog saveza i svih njegovih članica.

1. SUDJELOVANJE



„PODIĆI SUDJELOVANJA ČLANOVA U UPRAVLJANJU NA VIŠU RAZINU“

Demokratsko sudjelovanje članova najpoznatija je odlika zadružnog modela poslovanja i glavna razlikovna odlika zadruga u odnosu na poduzeća u vlasništvu investitora.

Svaki član zadruge ima ulogu koja nadilazi osnovne ekonomske uloge kupca, radnika ili proizvođača. Svi su članovi zajedno vlasnici zadruge. Zadrugom upravljaju putem demokratskih procesa. Svaki član ima pravo na informacije, pravo glasa te pravo predstavljati zadrugu. Pojam „sudjelovanje“ koji koristimo u ovome dokumentu odnosi se na široki raspon prava koji donosi članstvo u zadrugi.

Postoje čvrsti dokazi koji govore u prilog tome da kada potrošačima i radnicima omogućite da ih se čuje, to dovodi do pametnijeg i odgovornijeg poslovanja ⁶.

Potrošačke i kreditne zadruge smanjuju siromaštvo i pozitivno utječu na razvoj vještina, obrazovanje

i rodnu ravnopravnost⁷. Veći angažman radnika i učinkovitije odlučivanje postižu se radničkim članstvom. Demokratske strukture koje obilježavaju zadrugu omogućuju pojedincima da njihovo sudjelovanje ima stvaran učinak na poduzeće. Zadružna tradicija demokratskog sudjelovanja na radnom mjestu omogućuje pojedincima da razviju vještine i samopouzdanje potrebne da bi aktivno sudjelovali u svojim zajednicama i društvu⁸.

Zadruge su mjesto na kojem se uči kako demokratski odlučivati. Na taj način one stvaraju javno dobro koje nadilazi njihov ekonomski značaj. Zbog toga demokratsko odlučivanje u zadrugama potiče donošenje boljih poslovnih odluka te jača zajednice.

SEDAM ZADRUŽNIH NAČELA⁹ – U PRAKSI

Sa stajališta zadruge

Ljudi se mogu pridružiti – i otići

Vaš glas se čuje

Vi kontrolirate kapital

Zajedno smo neovisni

Možete se razvijati

Bit ćete uspješniji surađujući s drugima koji znaju kako se surađuje.

Možete učiniti nešto za zajednicu i dalje ostati uspješni.

Sa stajališta zadrugara

U zadrugi mogu dijeliti zajedničke interese s ostalima ukoliko poštujem njihove potrebe i spreman sam na suradnju.

Budući da sudjelujem u odlučivanju, slušam druge i komuniciram otvoreno i iskreno.

Pomno pratim što svi zajedno pokušavamo napraviti te u skladu s time odlučujem.

Pomažem drugima da bi oni mogli pomoći sami sebi, a drugi jednako tako pomažu meni da bismo zajedno mogli kreirati vlastitu budućnost.

Želim učiti od onih koji me okružuju da bih mogao biti bolji zadrugar.

Tražim mogućnosti suradnje s drugima u novim okolnostima.

Svjestan sam da sam dio većeg sustava i da je moja obveza činiti ga boljim.

MOJA KORIST – NAŠA KORIST

Oni koji su proteklih stoljeća osnivali zadruge imali su jasnu viziju: shvatili su da udruživanjem ljudi i međusobnom suradnjom mogu zadovoljiti njihove pojedinačne i zajedničke potrebe za dobrima, uslugama i radnim mjestom. Sudjelovanje je bilo način postizanja cilja, nikako cilj sam po sebi. Udruživali su se da bi zadovoljili vlastite potrebe: bio je to dio procesa osnivanja zadruge i njezinog boljeg djelovanja.

Suvremeno potrošačko društvo razvijenih gospodarstava prilično je drukčije. Zahvaljujući modernim transportnim sustavima, velikome broju međusobno konkurentnih proizvođača te u novije vrijeme i mogućnostima interneta, nedostatak pristupa se u mnogim slučajevima nadoknađuje širokim opsegom izbora. Prevladava potrošačka kultura. Ona ne samo da otklanja potrebu za lokalnim inicijativama samopomoći već nas na osobnoj razini čini apatičnima, samodopadnima ili naprosto lijenima. Potrošačka kultura obeshrabruje sudjelovanje građana. Ona potiče traženje osobnih užitaka i zadovoljstva.

Globalna financijska kriza te neuspjeh razvijenih gospodarstava i njihovih institucija da zadovolje potrebe građana dramatično su promijenili sliku svijeta. Rastuća nejednakost i gubitak povjerenja u poslovne, vladine pa čak i u vjerske institucije doveli

su do promjene u stavovima. Više nema smisla čekati da se pojavi netko tko će riješiti probleme. Analiza Global Trendsa govori da jedan od tri najprisutnija globalna trenda jest “osnaženost pojedinaca koja doprinosi osjećaju pripadnosti čovječanstvu.”¹⁰



POKRETAČI PROMJENA

- Globalna pojava srednje klase međusobno povezane mnoštvom mreža. Kao rezultat toga, građani žele veću ulogu u kreiranju svoje budućnosti od prethodnih generacija.
- Porast svjesnosti o sličnosti potreba i problema ljudi iz različitih sredina, koji počivaju na zajedničkim težnjama i nedaćama. Ova činjenica je u suprotnosti sa sposobnostima država da stvaraju javna dobra, pogotovo ona koja se odnose na kvalitetu života, što dovodi do jaza između očekivanja ljudi i sposobnosti države da ta očekivanja ispuni.
- Pojačani pritisak civilnog društva za direktnim sudjelovanjem u političkom životu. Veća razina sudjelovanja i bolje znanje upareno sa sve više neispunjenih očekivanja mogli bi dovesti do napetosti, pobune i sukoba. Pokreti mladih u 2011. godini – iz čijih će redova mnogi članovi do 2030. godine vrlo vjerojatno postati dio moćne elite – svjesni su problema s kojima se suočava predstavnička demokracija.

Danas je kontekst prilično drukčiji. Mlađe su generacije razočarane i neaktivne te sve više postaju svjesne institucija i sustava koje dobivaju u nasljeđe, kao i ekonomskih izazova koji su pred njima („diploma bez budućnosti“)¹¹. Zahvaljujući različitim inicijativama kao što su pokret nezadovoljne mladeži Los Indignados u španjolskim gradovima pa sve do Occupy pokreta rasprostranjenog širom svijeta, javlja se nešto što je jedan američki filozof nazvao „demokratskim buđenjem.“¹²

Zadruga ne bi trebale niti smiju odustati od svojeg načela jedan član jedan glas, međutim ukoliko se ne otvore prema novim oblicima suradnje i angažmana te ne postanu spremne na promjene, mogle bi propustiti priliku da nadahnu i privuku nove generacije članova. Nadalje, time riskiraju da budu tromije i manje osjetljivije u odnosu na nove umrežene pokrete kao što je Occupy te u manjoj mjeri uključene u profitne pothvate koji uključuju suradnju s publikom i potrošačima na nov, interaktivan način.

roditelji, lokalno stanovništvo, stručnjaci iz lokalnih akcijskih grupa) omogućuje platformu za uvođenje fleksibilnijih i učinkovitijih poslovnih mehanizama, nudeći konkurentnu prednost pred tradicionalnim poduzećem motiviranim samo jednim interesom - profitom¹⁴. Pritom je ideja zajedničkog stvaranja utkana u samu organizaciju.

Građansko je sudjelovanje također važno za Međunarodni zadružni savez. Jedna faceta tektonskih promjena moći na najvišoj razini jest sve veći utjecaj novih centara upravljanja poput G20. Što smo svjesniji važnosti zajedničkog rješavanja svjetskih problema, to važnijima postaju multilateralne institucije. Međunarodni zadružni savez je jedna od njih. Svoje postojanje ona duguje – baš kao i legitimnost i autoritet – dobrovoljnom članstvu milijarde građane u zadrugama širom svijeta. Stoga njegovanje sudjelovanja i uključivanja građana na lokalnoj razini jača legitimitet i autoritet zadruga, ali također i predstavničkih tijela poput Međunarodnog saveza zadruga.

„Sudjelovanje tako postaje najvrjednijom imovinom zadruga.“

Time sudjelovanje – uključujući i demokratsko sudjelovanje – postaje ciljem samo po sebi. Ono je suprotstavljanje akumulaciji moći u rukama male elite. Ono je način suprotstavljanja zastarjelim i pogrešnim stavovima prošlih generacija. Sudjelovanje omogućuje pojedincima da do neke razine utječu na stvari koje im oblikuju život. Potreba za demokratskim sudjelovanjem uočava se u mnogih institucija iz kojih su pojedinci trenutno isključeni te koje nemaju baš nikakvu odgovornost ni pred kime. Sudjelovanje tako postaje najvrjednijom imovinom zadruga.

Funkcija sudjelovanja u zadrugama u pojedinim se ekonomijama razvija u skladu s pojavom novih oblika zadruga, posebno u područjima zdravstvene zaštite i socijalne skrbi, zatim u području novih tehnologija, posebno u području obnovljivih izvora energije i drugih zelenih tehnologija, nadalje u kreativnom korištenju mobilne tehnologije i prijenosnih bežičnih uređaja, te u pružanju financijskih usluga geografski osamljenim poljoprivrednim i drugim zadrugama. U tim organizacijama zajedno rade korisnici, radnici i ostali radi postizanja boljeg poslovnog učinka.

Proteklih su se godina značajno promijenile mogućnosti sudjelovanja te očekivanja koja mladi ljudi gaje spram sudjelovanja¹³. Javljaju se neformalne mreže u kojima se gubi jasna podjela između „članova“ i „onih koji to nisu“. Digitalna revolucija, društveni mediji i jačanje „postbirokratskog“ upravljanja doprinose jačanju horizontalnih struktura i transparentnosti.

„Jedna faceta tektonskih promjena moći na najvišoj razini jest sve veći utjecaj novih centara upravljanja poput G20.“

Zajednička suradnja koja uključuje ove i druge bitne sudionike određenih sektora (kao što su njegovatelji,

CILJ

Želimo podići sudjelovanje članova u radu zadruga na višu razinu, a to ćemo postići usredotočimo li se na sljedeće praktične aspekte sudjelovanja:

- Usredotočiti se na mlađe generacije, istražiti načine na koje se međusobno povezuju i ostaju povezani te razmisliti o tome je li potrebno mijenjati tradicionalne mehanizme sudjelovanja i uključivanja. Zadružni sektor treba objeručke prihvatiti mlade ljude, pozivajući ih da aktivno sudjeluju u stvaranju bolje budućnosti. Potrebno ih je uključiti u planiranje implementacije ovoga plana. Međutim, da bismo to napravili, potrebno je promisliti sljedeća pitanja: razvijaju li mlađe generacije vlastite mehanizme suradnje te može li sadašnji zadružni sektor te mehanizme prilagoditi i iz njih učiti? Jesu li zadruga dovoljno otvorene mladim ljudima? Jesu li zadruga spremne biti mjesto, odnosno platforma s koje će mladi moći oblikovati svoju budućnost? Govore li uopće istim jezikom?
- Uvoditi inovacije u proces demokratskog odlučivanja, poticati angažiranost i uključenost te prepoznati, podržavati i širiti dobre običaje. Ovo podrazumijeva razvoj najboljih vještina u području komunikacija, odlučivanja, održavanja sastanaka (i fizički i virtualno) te otvorenosti. Također podrazumijeva i uvođenje koristi i naknada za članove s ciljem poticanja, jačanja i unapređenja njihovog sudjelovanja.
- Poticati zadruga da usvoje strategiju odnosa s članstvom te da o tome godišnje izvještavaju.

Budući da zadruga služe različitim zajednicama, zadružni sektor treba primjenjivati određene standarde u području članstva. Zadružni se sektor treba ponašati zaštitnički, ali istovremeno treba biti i proaktivan kako bi zadovoljio potrebe ljudi i razvijao poslovanje.

Dobra praksa u privlačenju i osnaživanju članstva nije samo pridržavanje 5. zadružnog načela (obrazovanje, obuka i informiranje) i 7. zadružnog načela (skrb za zajednicu) već je važno i nastojanje da zadruga pokažu svoju izvrsnost i različitost od drugih poslovnih oblika.

- Upoznati se s parametrima tradicionalnog članstva i razmotriti kako inovativni i tradicionalni oblici sudjelovanja (kao što su tumačenja, razgovori, debate i angažiranost putem društvenih mreža) međudjeluju s članstvom te jesu li različite razine sudjelovanja (npr. član, podupiratelj, sljedbenik) prikladne u ovome kontekstu.

zaposlenika-članova i dijeljenje informacija, mogu i trebaju odgovoriti na konkurentski pritisak od strane privatnih poduzeća i onih u vlasništvu investitora.

- Potrebno je istražiti i druge načine uključivanja potencijalnih investitora, kojima će se ograničiti njihovo sudjelovanje u odlučivanju kako ne bi narušili samu srž zadruga. Ova aktivnost nadovezuje se na poglavlje o kapitalu koje se obrađuje u jednom od sljedećih poglavlja.

Sve navedeno predstavlja važni i legitimni cilj Međunarodnog zadružnog saveza.

Pojedinačne su zadruga usmjerene zadovoljavanju potreba ljudi kojima služe i zbog kojih posluju. Uloga je nacionalnih tijela i Međunarodnog zadružnog saveza da poduzimaju aktivnosti kojima će dugoročno podupirati zadruga. Time će se izgraditi uspješne i održive zadruga, koje brinu o svakom pojedinom zadrugaru svakog njegovog radnog dana.

„Sve navedeno predstavlja važni i legitimni cilj Međunarodnog zadružnog saveza.“

- Osigurati da zadružni sektor postane predvodnik u inovativnosti organizacije rada i upravljanja ljudskim resursima. Zadruga, putem prednosti koje nudi demokratsko sudjelovanje

KAKO POSTIĆI OVE CILJEVE?

Kao što je i u daljnjem tekstu objašnjeno, čitav je zadružni sektor odgovoran za planiranje implementacije. Međutim, da bismo ukazali na neke od ideja o kojima se već raspravljalo unutar Međunarodnog zadružnog saveza, kao i potaknula daljnja diskusija, ali bez propisivanja i nametanja ograničenja, nudimo sljedeće prijedloge:

MOGUĆE AKTIVNOSTI:

- Pronaći nove načine “**ujedinjavanja**” zadrugara unutar zadružnog sektora radi stvaranja snažnije mreže povezanosti.

financijski uspjeh, uključenost zaposlenika, društvena uključenost i ekološka održivost.

dokaze inovativnih praksi te poticati pronalaženje alternativnih pristupa i prikupljanja podataka.

- Prikupljati i uspoređivati primjere **dobre prakse**; pronalaziti i dijeliti najbolje ideje koje uključuju i područja kao što su dobna i rodna ravnoteža; identificirati negativne ili štetne trendove, ukazivajući na lošu praksu te razvijajući alate i tehnike kojima takvu praksu možemo poboljšati.

„proširiti zadružnu priču putem tribina i okruglih stolova“

- Prikupljati i uspoređivati informacije koje dokazuju pozitivnu vezu između primjera dobre prakse i **pozitivnog učinka** na širok raspon pokazatelja kao što su

- Suradivati s mladima i **društvenim medijima** da bi se istražilo što mlade motivira na zajedničke aktivnosti i koje su im zajedničke sklonosti; istražiti kako su se komunikacija i načini povezivanja promijenili te i dalje mijenjaju on-line i off-line.
- Razmotriti i istražiti postojeću praksu **zadružne demokracije**, prikupljati

- Prikupiti podatke o postojećim modelima i praksama sudjelovanja članova financijera koji nisu korisnici (vidi dalje u nastavku).
- Uključiti zadruga s popisa “Globalnih 300” čime će se ojačati vidljivost zadruga kao uspješnih i utjecajnih poslovnih modela, te proširiti zadružnu priču putem tribina i okruglih stolova.



2. ODRŽIVOST



„POZICIONIRATI ZADRUGE KAO STVARATELJE ODRŽIVOSTI“

Poslovni modeli temeljeni na vlasništvu privatnih investitora trenutno se suočavaju sa stanjem ekonomske, društvene i okolišne neodrživosti. Financijska je kriza jasno pokazala koliko je opasno kratkoročni profit staviti ispred dugoročne održivosti. Dominantni je kapitalistički model protekla tri desetljeća također bio praćen sve većom nejednakošću, što je pak vodilo sve manjoj razini „društvenog kapitala“ i blagostanja¹⁵. Uz sve to, bjesomučno traženje „dobiti za dioničare“ prema PLC (Practical Law Corporate – vodeća savjetodavna firma) vrlo često podrazumijeva žrtvovanje ekološke održivosti, kao što je otkriveno i u slučaju izlivanja nafte British Petroleuma u Meksičkom zaljevu. (vidi tekstni okvir ispod).

Ovakve krize proizlaze iz poslovnog modela koji stavlja financijski povrat ispred ljudskih potreba. Model je to koji nastoji privatizirati dobit, a socijalizirati gubitke. Michael Porter (profesor s Harvarda) složio se da budućnost pripada onim poduzećima koja ulažu u „zajedničku vrijednost“, odnosno koja uzimaju u obzir vlastiti utjecaj na klijente, okoliš, zaposlenike i samu budućnost.¹⁶

Održivost u općenitom smislu znači sposobnost da se podupire, provodi i ustraje. Ljudska je održivost od 1980-ih vezana uz integraciju ekološke, ekonomske i društvene dimenzije u globalno upravljanje i odgovorno postupanje s

resursima¹⁷. Zadrugе su oduvijek stremile tomu da ljudi imaju pristup dobrima i uslugama bez da ih se za to iskorištava. To je značilo trgovati u skladu s vrijednostima temeljenim na onome što danas nazivamo održivost. Tako što u središte svoga poslovanja stavljaju potrebe ljudi, zadrugе odgovaraju na suvremenu krizu održivosti i nude specifične oblike „zajedničke vrijednosti“. Jednostavno rečeno, zadruga znači zajedničku težnju k održivosti. Zadrugе nastoje osigurati koristi brojnim zainteresiranim stranama umjesto da vode računa o koristi samo jednog jedinog dionika. Zbog toga bi postizanje ekonomske, društvene i okolišne



održivosti trebao biti jedan od osnovnih motiva i argument rasta zadružnog sektora. To je i odgovor na pitanje zašto su u ovome povijesnom trenutku zadrugе potrebne i korisne. Pojednostavljeno, kad se u cijelosti sagledaju svi troškovi i koristi (trenutne i buduće), zadrugе su svakako uspješnije od poduzeća u vlasništvu investitora.

Međunarodni zadružni savez treba preuzeti vodeću ulogu u osmišljavanju vizije zadružne ekonomije koja će vrednovati dugoročne rezultate i povezanost troškova i koristi. Istovremeno treba iskoristiti stručnost i dobre prakse izvan zadružnog sektora kako bi iskazao i izmjerio udio društvene vrijednosti koju stvaraju zadrugе, a koju kapitalistički model nije u mogućnosti stvoriti ili je ne stvara dovoljno. Ovo poglavlje donosi strategiju kojom se to može postići.

Jedanaest umrlih radnika uslijed puknuća bušotine i 4,9 milijuna barela nafte isteklih u more polako blijede iz sjećanja. Kratkoročna ekološka šteta nije bila toliko katastrofalna koliko se strahovalo, no dugoročne posljedice još uvijek ne znamo – štete koje će izlivena nafta nanijeti hranidbenom lancu u zaljevu. Izvještaji iz prethodnih godina i tematske knjige o katastrofi podastiru dokaze koji otkrivaju kako su naftna i plinska industrija bile jednako nemarne i neodgovorne kao i „veliki bankari“ koji su doprinijeli financijskoj krizi 2008. godine.

Katastrofa British Petroleuma otkrila je iste probleme kao i kod financijskog kolapsa: slabu zakonsku regulativu, traženje korporativnog profita unatoč golemim rizicima i medije u službi korporacija. Velike banke i velike naftne kompanije imaju više toga zajedničkog osim veličine.

„What happened at Macondo Well“ – *New York Review of Books*, 29. rujna 2011.

CILJ

Iako postoji nekoliko lokalnih iznimaka, trenutno održivost nije pojam koji se povezuje sa zadrugama. To je ono što treba promijeniti do 2020. godine - zadruge pozicionirati kao kreatore održivosti. Zadrudni sektor treba dokazati da je održivost izvorno obilježje zadruga te da zadrudno poduzetništvo pozitivno doprinosi održivosti u tri aspekta:

- **Ekonomski:** Postoje značajni dokazi da raznolikost vlasničkih oblika doprinosi stabilnijem financijskom sektoru¹⁸. Iako je izvan financijskog sektora postojala velika zabrinutost da se naglašavanjem „vrijednosti za dioničare“ narušava dugoročni proizvodni potencijal poduzeća, poduzeća u vlasništvu investitora i njihovi menadžeri su ti koji su radeći samo za vlastiti interes doveli do financijske krize.¹⁹

Zadruge mogu poslati brojne pozitivne poruke o ovom aspektu djelovanja. Prvo, financijske zadruge djeluju u interesu svojih članova, a ne dioničara. One donose koristi dionicima, a ne dioničarima. To ih čini manje rizičnima. Postoje dokazi o tome da financijske zadruge doprinose većoj financijskoj stabilnosti i održivosti²⁰.

Drugo, zbog toga što u središte svoga djelovanja stavljaju potrebe i koristi ljudi, a ne dobit, zadruge ne pate od problema

kratkoročnosti koji zahvaća sva financijska i nefinancijska poduzeća. Drugim riječima, zadruge ne pate od problema „financijalizacije“ koji je pogodio kapitalizam proteklih dvadeset godina, a koji nalaže da je glavni pokazatelj dobrog poslovanja financijski učinak. Zadruge su zbog vlasničkog oblika u manjoj mjeri sklone smanjiti kvalitetu svojih proizvoda i usluga zbog ostvarenja veće dobiti. Svojim postojanjem one povećavaju ukupnu raznolikost poslovnih oblika te omogućuju odabir ispravnog načina poslovanja²¹. U zemljama u razvoju zadruge svojim direktnim i indirektnim djelovanjem postaju glavni pokretač ekonomskog razvoja, potičući uvođenje novih tehnologija (vidi tekstni okvir).

- **Društveni:** Među negativnim eksternalijama koje generira suvremeni kapitalizam, a čija se sanacija često očekuje od država, jesu društveni problemi povezani s individualizmom i nejednakošću. Neki od njih jednostavno uključuju nepotrebnu ljudsku patnju, što sve više pokazuje ekonomska istraživanja sreće i blagostanja. Drugi pak, kad se radi o zdravstvenim problemima ili kriminalu, donose državama novčane troškove. Istraživanja „društvenog kapitala“ govore da su društva u kojima postoji veći broj članskih udruženja ekonomski naprednija jer ih karakterizira veća razina povjerenja i demokratskog sudjelovanja²².

„Nalazimo se u situaciji u kojoj su vlasništvo i kontrola banaka najčešće u rukama posrednika koji doprinose malenom udjelu u ukupnoj društvenoj bilanci i djeluju unutar inicijativa koje ne snose odgovarajući rizik. Jasno je tko su gubitnici u trenutnoj krizi.“
Andy Haldane, Executive Director for Financial Stability, Bank of England. <http://www.lrb.co.uk/v34/n04/andrew-haldane/the-doom-loop>

Zadruge su kroz povijest pokazale da se mogu oduprijeti krizama. To vrijedi i za sadašnju krizu – zadrudne banke i kreditne unije nastavile su uspješno poslovati i tijekom nedavne bankarske krize. Npr. Rabobank, nizozemska zadrudna banka koja je u 2008. godini na tržištu kredita sudjelovala s čak 42%, dok su istovremeno njezine lokalne banke članice zabilježile rast depozita za 20%. Razina članstva u kreditnim unijama rasla je tijekom 2008. i 2009. godine.

J. Birchall & L. Ketilson (2009) Resilience of the Co-operative Business Model in Times of Crisis. ILO

U Kanadi je svaki treći stanovnik član kreditne unije [The Globe and Mail, 15/5/2012], a udjeli kreditnih unija u depozitima stanovništva i tržištu stambenim hipotekama su u porastu te su 2010. godine iznosili značajnih 16%, odnosno 19%. [Moody's investors service global banking report 123026, April 2010]. U prvom tromjesečju 2012. godine Desjardins (najveća zadrudna financijska grupacija u Kanadi) se nalazila na 16. mjestu od ukupno 7.500 depozitnih financijskih institucija Sjeverne Amerike te na 2. mjestu po Tier 1 pokazatelju (stopa adekvatnosti osnovnog kapitala), koji je iznosio 16%. [Desjardins Group Q1 2012 Financial Report].



Zadruga su ovdje vrlo važne iz dva aspekta. Kao prvo, pružaju socijalne usluge onima kojima je to potrebno. Kategorija „socijalnih zadruga“ razlikuje se od zemlje do zemlje, a u nekim su zemljama kao u Italiji i Japanu²³ socijalne zadruge raširena pojava. Zadruga nisu tek tržišni čimbenici, već i pružatelji usluga koje inače pružaju privatni osiguravatelji ili državni sektor. U takvim slučajevima država ima i dobre financijske razloge da podupire zadruge, posebice u kontekstu očigledne fiskalne krize. Kao drugo, članstvo i udruživanje su dobra sama po sebi, ali su ujedno i važni resursi pomoću kojih uspješna društva i gospodarstva napreduju.

Zadruga doprinose stvaranju domaćeg „društvenog kapitala“ na način na koji poduzeća u vlasništvu privatnih investitora to nikako ne uspijevaju. Ujedinjeni su narodi to prepoznali te su pozvali vlade da potiču i olakšavaju „osnivanje i razvoj zadruga, te da omoguće osobama koje žive u siromaštvu

„Zadruga doprinose stvaranju domaćeg „društvenog kapitala“ na način na koji poduzeća u vlasništvu privatnih investitora to nikako ne uspijevaju.“

ili pripadaju ranjivim skupinama da se na volonterskoj osnovi

ukluče u osnivanje i razvoj zadruga.“²⁴ To je presudno za zemlje u razvoju. To je i čimbenik koji može zadruge učiniti privlačnijim u očima vlasti i kreatora politika. To je i čimbenik koji zadrugama omogućuje da

ostvaruju bolje rezultate od svojih profita usmjerenih konkurenata.

Procjenjuje se da su 250 milijuna farmera iz zemalja u razvoju članovi zadruga.
World Bank (2007) World Development Report 2008: Agriculture for Development

Zadruga u Keniji zapošljavaju 300.000 ljudi i posredno stvaraju posao za još 2 milijuna ljudi putem financiranja i otvaranja poslovnih prilika.
ILO (2012) How women fare in East African co-operatives: the case of Kenya, Tanzania and Uganda

Studija Sveučilišta Stanford pokazala je da nove tehnologije mogu poboljšati održivost poljoprivrede u zemljama u razvoju, ali samo uz uključenost lokalnih farmera te društvenih i ekonomskih mreža o kojima ovise. Studija farmera iz doline Yaqui u Meksiku pokazala je da farmeri mnogo lakše prihvaćaju informacije o implementaciji novih tehnologija dobivene od lokalnih kreditnih unija nego od znanstvenika. Istraživači tvrde da naponi za uvođenjem novih, održivijih tehnologija u poljoprivredu moraju biti učinjeni od strane participativnih organizacija kao što su zadruge.
Stanford University (2011) <http://news.stanford.edu/news/2011/june/understanding-farmer-networks-060211.html>

- **Okolišni:** Sve je veći broj dokaza koji pokazuju da zadruge ostvaruju izvrsne rezultate u očuvanju okoliša. Brojni su razlozi zbog kojih je tomu tako. Kao prvo, zato jer su participativne organizacije, zadruge omogućuju da članovi demokratskim načinom izraze svoje zabrinutosti vezane uz okoliš. Članovi mogu kazati što ih brine bez da vode računa o ulaganju ili povratu. Drugo, zadruge imaju različite dionike pa je mnogo teže pogurati negativne eksternalije nauštrb pojedinog dionika (kao što je zagađenje).²⁵

Developpement Internationale Desjardins (DID) surađuje s kanadskom Međunarodnom razvojnom agencijom i predvodnica je u mikrofinanciranju sa 8,8 milijuna članova i klijenata širom svijeta te kreditnim portfeljem preko 2,5 milijardi kanadskih dolara. Nedavni projekti uključuju financiranje obnove na Haitiju, 11 milijuna kanadskih dolara kreditnog portfelja u Panami na kraju 2011. godine, podršku za 1.700 poduzetnika i kreditni portfelj od 7 milijuna kanadskih dolara u Zambiji, gdje pokrivaju 35% mikrofinancijskog tržišta.
<http://www.did.qc.ca/en/our-partners/performance-report/>

Istraživanje zadruga u Šri Lanci i Tanzaniji pokazalo je da većina zadruga doprinosi smanjenju siromaštva. Zadruge ujedno daju pozitivni doprinos neprofitnim djelatnostima kao što su razvoj vještina, obrazovanje i rodna ravnopravnost.

Birchall & Simmons (2009) Co-operatives & poverty reduction: evidence from Sri Lanka and Tanzania. Co-operative College

U Kini zadruge osiguravaju 91% ukupnih mikrokredita.
[Global to Local]

Kreditne unije omogućuju, uz niske troškove transfera, sustav doznačivanja novčanih sredstava od osoba koje rade u razvijenim zemljama do njihovih obitelji koje se nalaze u zemljama u razvoju.
[ILO Sustainable Enterprise Programme: Resilience of the co-operative business model in times of crisis, p.26.]



Cilj da se zadruge pozicioniraju kao kreatori održivosti mora uključivati osiguranje razumijevanja šire javnosti o tome što je to održivo poslovanje zadruga. U svakom poduzeću postoji stalna napetost između ekonomskih, društvenih i okolišnih interesa, međutim zadruge nastoje zadovoljiti interese običnih građana i uskladiti spomenute

napetosti. Na taj način i sama organizacija postaje u većoj mjeri održivom.

Naposljetku, zadruge bi trebale stremiti tome da putem Međunarodnog zadružnog saveza globalno utječu na geopolitičko uređenje ovoga važnog područja u kojem se i pojedine države teško snalaze.

Energetske zadruge (energija vjetra) brojčano rastu: model u kojem lokalna zajednica omogućuje financijska sredstva za vjetroelektrane koje će joj dugoročno omogućiti smanjenje troškova energije popularan je u Skandinaviji, ali se u posljednjih desetak godina širi i na ostale zemlje. Pa je tako npr. u Sjevernoj Friziji u Njemačkoj 90% od ukupno 60 vjetroelektrana u vlasništvu zajednica. National Wind – kompanija iz Minneapolisa osnovana 2003. godine – pokretač je velikog broja projekata iz zajednice temeljenih na snazi vjetra koji proizvode energiju agregatne snage od 4.000 MW i kojima se nastoji revitalizirati ruralna gospodarstva promoviranjem ulaganja u domaće obnovljive izvore energije.

KAKO POSTIĆI OVE CILJEVE?

U središtu ove strategije treba biti zajednički napor u prikupljanju i objavi vrijednih informacija o zadrugama. To uključuje sljedeće:

INDIKATIVNA LISTA AKTIVNOSTI:

• **Inovacije u računovodstvu:**

Zadružni sektor treba biti predvodnik. Već postoji velik broj inicijativa kojima se poduzeća, društvena poduzeća i udruge potiče da prate svoj nefinancijski učinak, kao što su model trostruke bilance (TBL), balance scorecard pristup, društveni povrat ulaganja (SROI), izvještavanje o društvenom utjecaju, vrednovanje blagostanja i sl.²⁶ Neki od njih pokušavaju monetizirati različite ishode, kao u slučaju SROI-a. Vlasti čine to isto kada žele izračunati troškove onečišćenja okoliša. Druge pak metode, kao što je TBL, samo nabrajaju i prezentiraju rezultate dobivene različitim metodama vrednovanja.

Mnoge od ovih računovodstvenih modela razvijali su ljudi koji rade u profitno orijentiranim poduzećima radi proširivanja svoje prakse izvještavanja i na nefinancijske podatke. Međutim, preuzimanje ovih modela može zadrugama mnogo više koristiti – imat će sredstvo prikazivanja vlastitog pozitivnog utjecaja. Postoje i pokušaji razvoja specifičnih alata za mjerenje učinaka zadruga, međutim njih je potrebno doraditi.²⁷

Primjena društvene revizije važna je jer se njome verificiraju rezultati ostvarenog učinka. Stoga bi zadruge trebale voditi glavnu riječ u razvoju načela i standarda za takvu vrstu revizije, pogotovo jer poduzeća u

vlasništvu investitora dominiraju u razvoju načela i standarda za klasično financijsko izvještavanje i reviziju.

- **Studije slučaja:** Raznolikost zadružnih oblika i ciljeva nije dovoljno prepoznata. Važno je prikazati, pomoću studija slučaja i priča iz prve ruke, doprinos zadruga u području obrazovanja, komunikacija, zdravlja i ostalih javnih potreba. Energetske zadruge daju vrlo važan doprinos u stvaranju ekonomije niske stope zagađenja. Te podatke treba bilježiti, proučavati ih te na njih ukazivati.

- **Prikupljanje dokaza:** Da bi zadruge mogle kreatorima javnih politika pokazati svoj doprinos u stvaranju održivosti, nužno je provoditi ekonomske analize „pozitivnih eksternalija“ koje same zadruge stvaraju. Postoje brojne tehnike (kao što je metoda uvjetne procjene vrijednosti) bilježenja netržišnih dobara, kao što su zdravlje i čisti okoliš. Međunarodni bi zadružni savez trebao ustrojiti virtualnu bazu podataka.²⁸

- **Javno zagovaranje:** Poruka koju zadruge šalju ne smije se svoditi samo na to da zadrugom ravnaju njezini

članovi. Potrebno ju je proširiti i početi govoriti o održivosti. Na taj će način zadruge privući pažnju oblikovatelja javnih politika, šireg stanovništva i mladih.

- **Tehnologija:** Zadružni bi sektor trebao težiti tome da postane predvodnik u razvoju i korištenju tehnologija i društvenih sustava koji konkretno doprinose ljudima bez narušavanja eko-sustava.

- **Običaji upravljanja:** Zadružni sektor mora u većoj mjeri razvijati i promovirati specifične prakse upravljanja, koje se u zadružnome modelu temelje na demokratskim vrijednostima i dugoročnijem pogledu na poslovanje. Time bi se u potpunosti mogle iskoristiti prednosti koje zadruge nude.

- **Jačanje i integracija mreže poslovnih zadruga:** Zadružni bi sektor trebao identificirati i ukloniti prepreke zadružnoj suradnji. Također bi, tamo gdje je to moguće, pomoću načela supsidijarnosti trebao integrirati sustave poput javne nabave.

„zadruge daju vrlo važan doprinos stvaranju ekonomije niske stope zagađenja.“

3. IDENTITET



OSMISLITI PORUKU I UTVRDITI ZADRUŽNI IDENTITET

Zadruga pokazuje da je u svijetu koji se suočava s nedostatkom demokratskog predstavljanja i kratkoročnošću moguće poslovati ne samo drugačije nego i bolje, ne samo za vlastitu korist već i za zajedničku. Međutim, da bi više ljudi čulo ovu važnu poruku, potrebno je jasno definirati što su to zadruge i po čemu se one razlikuju od ostalih. To je važno i za sam zadružni sektor radi stvaranja snažnog osjećaja zajedničkog identiteta, ali je i važno da se pošalje prepoznatljiva zadružna poruka ili „brand“ kojom će se zadružni model razlikovati od ostalih poduzeća.

Tržište „društvenog“ ili „etičkog“ poslovanja postalo je zasićeno. „Društveno odgovorno poslovanje“ i „društveno poduzeće“ dva su modela kojima se privatna poduzeća nanovo brandiraju i predstavljaju kao poduzeća čija svrha nije samo ostvarivanje najvećeg mogućeg profita. Takozvana „etička poduzeća“ i ostali otvoreniji oblici poduzeća već koriste jezik i poruke zadruga. Na koji se način zadruge mogu izdvojiti? Po čemu se razlikuju? Kako da nadmaše poduzeća u vlasništvu investitora?

Zadružna načela predstavljaju veliku prednost zadruga. Zadruge nisu slučajno drukčije, zahvaljujući nekakvoj preobrazbi – one su u temeljima različite. Njihove trajne vrijednosti, sudjelovanje i održivost, nisu samo nadograđene na postojeće tradicionalne poslovne modele, već je drukčija i sama struktura njihovog vlasništva, odlučivanja, upravljanja i vrednovanja. Zahvaljujući sve većoj ciničnosti potrošača prema „ekološkom pranju svijesti“ korporativnih brandova, zadruge dobivaju na vjerodostojnosti kao jedini pravi model etičnog poslovanja.

Oni koji su uključeni u rad zadružnog sektora smatraju da je dovoljno referirati se na Izjavu Međunarodnog zadružnog saveza o Identitetu zadruga kao dostatnom dokazu o tome



što zadruge predstavljaju. Pa ipak, postoje određene situacije u kojima zadružna načela ne nude adekvatno objašnjenje ili jasnu definiciju. Takav je slučaj s nadzornim tijelima, kreatorima politika i mnogim drugima koji traže smjernice za razlikovanje „vjerodostojne zadruga“ od onih koje to nisu i koji su zabrinuti da bi zadružna regulativa mogla ići u korist onima koji traže protekcije na tržištu te izbjegavaju transparentnost i konkurenciju.

To se odnosi i na širu javnost te mlade kojima bi participativni i etički sektor mogao biti zanimljiv, ali često ne razumiju poruke koje se izgube u komunikacijskoj zasićenosti ili pak koriste jezik koji nije svakome razumljiv.

Zadružni je sektor otvoren za sve te je kao takav remetilački faktor tržišta. On ne zavisi o političkom uređenju te je važno da nauči snažno komunicirati one poruke koje bi mogle privući ljude.

CILJ

Cilj je osmisлити zadružnu poruku i učvrstitи zadružni identitet, kojima će se osigurati moralna i ekonomska vjerodostojnost zadruga i njihov status „boljeg poslovnog modela“. Važno je razlikovati „identitet“ i „poruku“. Generalno govoreći, „identitet“ je značenje koje zadruga imaju kod svojih članova i zadružnog sektora. Identitet govori na koji način sami članovi doživljavaju zadruga. Poruka je način na koji se identitet zadruga komunicira prema ostatku svijeta. To se čini obrazovanjem, dijeljenjem informacija, marketingom, logotipovima i drugim oblicima komunikacije s onima koji nisu članovi zadruga.



Brand je riječ koja se uobičajeno koristi za označavanje poruke. Unutar zadružnog sektora ljudi o brandu govore kao o slici onog što zadruga jest. Također se ističe važnost stvaranja zadružnog branda. Međutim, ovdje termin brand ne koristimo s veseljem zbog njegove povezanosti s pravom intelektualnog vlasništva, koje sprečava korištenje nečega tako dugo dok se vlasniku prava ne plati. U nešto širem značenju brand je uglavnom povezan s proizvoljnom slikom određenih svojstava zanimljivih potrošačima. Ništa od ovog nije u skladu sa zadrugama koje snažno vjeruju u dugotrajne

vrijednosti te koje žele potaknuti široku primjenu zadružnih ideja bez da bilo što naplate onima koji se žele pridržavati zadružnih načela.

Zadružni sektor zbog toga potpuno opravdano želi zaštititi korištenje riječi „zadruga“ da se ona ne bi pogrešno upotrebljavala. Koliko je to jednostavno učiniti ovisi o pojedinim nacionalnim zakonodavstvima. Trenutno se najvažnije usredotočiti na odašiljanje primjerene poruke koja će onima koji to ne znaju pojasniti što znači „zadruga“. Kao što slijedi iz prethodna dva poglavlja, ovaj plan želi

da zadružna poruka govori o sudjelovanju i održivosti.

UN-ova Međunarodna godina zadruga i njezin popratni logo daju dobar primjer poruke koja u mnogim područjima može pronijeti značenje zadruga. Naziv domene .coop također može pomoći u razlikovanju zadruga od onih koji to nisu.

Zadruga trebaju jasnije artikuliranu poruku da bi ljudi mogli svjesno izabrati kad su suočeni s odabirom između zadruga i privatnih poduzeća u vlasništvu investitora.

stäck och välkommen åter



KAKO POSTIĆI OVAJ CILJ?

INDIKATIVNA LISTA AKTIVNOSTI:

- Ne želimo umanjiti značaj Izjave o zadružnom identitetu. Ona je vrlo važna. Međutim, zadružna je načela (sadržana unutar Izjave o zadružnom identitetu) moguće korisno dopuniti **Smjernicama** koje bi se uskladile sa zakonskim okvirima (ovo je povezano s temom iz poglavlja 4). Priprema smjernica uključuje definiranje nesvodljive biti – odnosno, koji su to minimalni zahtjevi potrebni za ispunjenje 2. zadružnog načela o „demokratskom upravljanju članova“? Bez takvih smjernica regulatorima će biti teško pa čak i nemoguće prihvatiti predložene izmjene pravnih akata. Smjernice bi također dale jasan temelj Međunarodnom zadružnom savezu za rad s nacionalnim savezima i vladama radi očuvanja nesvodljive biti.
- Zadruga trebaju razmisliti o tome kako ih se doživljava, kakvu sliku šalju prema **mlađim generacijama** te kako s njima komuniciraju. Mlade generacije možemo zainteresirati i uključiti jedino razumijemo li nove načine njihove komunikacije i udruživanja putem tehnologije i društvenih medija. U središtu zadruga nalaze se ljudski odnosi. Potrebni su mlađi ljudi kako bi pomogli u oblikovanju identiteta i zadružne poruke.
- Zadruga trebaju razmisliti i o tome kako ih percipira šira okolina. Učestalo korištenje pojmova kao što su „društveno poduzeće“, „društveno odgovorno poslovanje“, „radničko vlasništvo“,



- „društvene inovacije“ zamagljuje razumijevanje onog po čemu su zadruga drukčije. Zadruga često nisu u dovoljnoj mjeri prepoznate kao one koje se mogu baviti zasebnim pitanjima kao što je zakonodavstvo. **Porukom** je stoga potrebno upravljati. Prilikom razvoja smjernica potrebno je razviti terminologiju osmišljenu radi odašiljanja poruke.
- Upotrebu **.coop** domene ograničiti samo za one koji se pridržavaju zahtjeva nesvodljive biti zadruga. Iako taj proces može potrajati, naposljetku će svima biti jasno tko jest „zadruga“. Domena će ujedno poslužiti u prevladavanju zakonskih prepreka. Upotreba domene .coop neće biti moguća u zemljama u kojima zakonodavstvo nije

usklađeno s nesvodljivom biti zadruga. U takvim će slučajevima biti potreban angažman Međunarodnog zadružnog saveza koji će vladama tih zemalja ukazati na konkurentsku prednost koju korištenje domene donosi gospodarstvu.

- Identitet je važan da bi zadruga bile prepoznate i prisutne u globalnoj politici. Važno je da zadruga širom svijeta prihvate zadružna načela te da ih podupru jedinstvenim znakom. Prihvatanje logotipa Međunarodne godine zadruga pokazalo je globalnu snagu identificiranja sa zajedničkim vrijednostima. Potrebno je razviti **zajednički simbol** koji bi bio jednako privlačan kao i onaj Međunarodne godine zadruga.

- U sve je razine obrazovanja potrebno uključiti obrazovanje o zadrugama i tradiciji zadrugarstva. **Obrazovanje o zadrugama** je najbolji način kojim će širok raspon pojedinaca razumjeti zadržni identitet i poruku.
- Da bi budući predvodnici zadrugarstva bolje razumjeli zadržni identitet, potrebni su programi obuke. Oni trebaju biti dio mnogo šire promocije zadrugarstva u **poslovnim školama i stručnim tijelima**. Potrebno je promicati istraživanja i razvoj teorija, znanja i ideja. Potrebno je suradnjom povezivati upravitelje, članove i akademike.
- Potrebno je putem istraživanja tržišta i fokus grupa **pratiti** u kojoj je mjeri **prihvaćena zadržna poruka**.
- Potrebno je **jačati solidarnost među zadrugama** tako da se ohrabruje velike zadruge da dio svojeg profita koriste kao potporu razvoju novih i manjih zadruga.
- Kao što je istaknuto u prethodna dva poglavlja, ovim se planom predlaže da u nadolazećim

„Prihvaćanje logotipa Međunarodne godine zadruga pokazalo je globalnu snagu identificiranja sa zajedničkim vrijednostima.“

godinama zadržni sektor pomogne da zadruge postanu **prepoznate kao participativne i održive organizacije**. To uključuje prepoznatljivost financijskih zadruga kao financijski stabilnih. Uključuje i prepoznavanje doprinosa koji zadruge daju globalnoj sigurnosti.

- Razmotriti uspostavu direktorija pod nazivom **“Svjetska lista zadržne baštine”**, kojom bi se pojačala vidljivost važnosti zadruga u modernoj povijesti.



4. ZAKONODAVNI OKVIR



„OSIGURATI POTICAJNI ZAKONSKI OKVIR ZA RAST ZADRUGA“

Kad bismo dovoljno dobro argumentirali zašto zadruge bolje ostvaruju dugoročne svjetske interese i kad bi šira javnost bolje razumjela što to zadruge jesu, tad bismo imali uvjete za rast i razvoj zadrugarstva. Do toga će doći kad i ako uklonimo postojeće prepreke rastu. Jedna od tih prepreka jest i sam proces osnivanja zadruga, koji je u nadležnosti nacionalnog zakonodavstva svake od zemalja.

No to nije sve. Još uvijek je uvriježeno mišljenje da su zadruge granični oblik poduzeća. Još uvijek ljudi često ne mogu razumjeti na koji način zadruge djeluju i koja je točno korist koju donose (tomu pogoduje i nedovoljna uključenost tema o zadrugarstvu u obrazovanje onih koji ulaze u poslovni svijet). Ovi

čimbenici pogoduju financijskoj, zakonskoj i regulatornoj infrastrukturi namijenjenoj uglavnom profitnim i privatnim poduzećima, dok su potpuno neprimjereni suštini i djelovanju zadruga. Tek nekoliko zemalja ima dobar zakon o zadrugama.

Važno je da same zadruge ne oponašaju poduzeća u

vlasništvu investitora u pogledu organizacije rada i upravljanja jer se time ne podupiru specifičnosti zadruga. Takav je način svakako jednostavniji, pogotovo kad zadruge djeluju unutar infrastrukture prilagođene privatnim poduzećima. Međutim, ukoliko se zadruge ne izbere za primjereno zakonodavstvo, riskiraju gubitak razlikovnih obilježja i tržišnih prednosti. Oponašanje privatnih poduzeća nije dobro. Stoga je potrebno poticati i ohrabrivati menadžere da do toga ne dođe.

Završna deklaracija s nedavne konferencije u Veneciji²⁹ poziva na uspostavu „regulatornog okvira i poticajnih politika koje su usklađene sa zadrugnim oblicima te potiču njihov razvoj“. Ovaj zahtjev nije novost jer se i u Rezoluciji UN-a 56/114³⁰ poziva države da (između ostalog) potiču i olakšavaju osnivanje zadruga, kao i da poduzimaju odgovarajuće mjere za stvaranje poticajnog i djelotvornog okruženja za razvoj zadruga; slično tome tvrdi i Međunarodna organizacija rada u preporuci 193/2002.³¹

Važan aspekt uspostave poticajnih zakonodavnih okvira jest stvaranje legislative koja će podupirati i štiti zadrugni identitet. Svaka bi zemlja u svoje zakonodavstvo trebala inkorporirati zadrugna načela primjerena nacionalnom kontekstu, koja će primjereno odražavati jedinstven identitet zadruga.




MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA RADA

U svojoj publikaciji Promocija zadružnih preporuka 2002, (ILO Preporuka 193.), Međunarodna organizacija rada preporuča:

- Vlade trebaju osigurati poticajni politički i zakonodavni okvir usklađen s prirodom zadruga i njihovim djelovanjem, rukovođen zadružnim vrijednostima i načelima.
- Usvajanje niza mjera kojima će se u svim zemljama promovirati mogućnosti zadruga, bez obzira na postojeću razinu njihova razvoja, te kojima će se postići različiti ciljevi, poput provedbe aktivnosti koje generiraju dohodak i zaposlenje, razvoj ljudskih resursa i znanja o zadrugama, razvoj poslovnih mogućnosti, povećanje štednje i ulaganja te poboljšanje društvenog i ekonomskog blagostanja.
- Promocija zadrugarstva kao jednog od stupova nacionalnog i međunarodnog ekonomskog i društvenog razvoja.
- Vlade trebaju omogućiti zadrugama pristup potpornim uslugama, kreditima i investicijskim fondovima.





Jedan od većih uspjeha Međunarodne godine zadruga jest činjenica da su kreatori politika i zakonodavci konačno prepoznali značaj zadruga i koristi koje one pružaju. To je iznimno važno. Zato im je potrebno osigurati podršku da bi svoje oduševljenje zadrugama utkali u odgovarajući pravni okvir kojim će se potaknuti rast zadrugarstva na opću korist.

Na samome je početku potrebno naglasiti da provedba ove agende ne zahtijeva nikakav posebni tretman, potporu ili usluge. Zadrugama državna pomoć ne treba ništa više nego bilo kom drugom poslovnom obliku. No, niti jedan poslovni oblik ne može opstati u regulacijskom vakuumu i zato poslovni rast uvijek ovisi o infrastrukturi, pravilima i politikama. Zadruge su kroz povijest uspjevale opstati unatoč zakonskim okvirima osmišljenim za druge poslovne oblike. Stoga zadrugni sektor niti sad ne očekuje posebne pogodnosti. On jedino traži da država i zakonodavstvo shvate ekonomske i društvene koristi zadrugarstva³² te da donesu primjeren zakonodavni okvir koji će te koristi uzeti u obzir, omogućujući veću raznolikost vlasničkih oblika nego je to trenutno slučaj.³³

Indijska je vlada u 2009. godini poveljom (111.po redu) izmijenila ustav. Tom je poveljom pravo na osnivanje zadruga priznato kao temeljno ljudsko pravo. Parlament je također podržao osnivanje specijalizirane agencije koja unutar Izbornog povjerenstva može provoditi izbore u zadrugama.

<http://agricoop.nic.in/cooperation/hpcc2009new.pdf>

CILJ

Ne postoji pravilo koje će svima odgovarati pa tako ni ne postoji zakonodavni okvir koji bi bio optimalan za sve zadruge. Pravni okvir osnivanja zadruga i ophođenja prema njima u odnosu prema ostalim pravnim subjektima specifičnost je svakog nacionalnog zakonodavstva te ga na taj način treba i analizirati. Zato je prema preporukama UN-a potrebno identificirati specifična potrebna poboljšanja na razini država. Pritom je važno isticati primjere država s dobrim i usklađenim zakonodavstvom, dok s ostalima treba raditi na promjenama lošeg zakonodavstva.

Kod procjene kvalitete zakonodavnog okvira važna je uloga Međunarodnog zadružnog saveza jer on može pružiti odgovarajuće dokaze o društvenoj vrijednosti i održivosti zadruga (vidi prethodno poglavlje Održivost). Time će se države potaknuti na reforme usmjerene razvoju zadrugarstva, posebno u vrijeme fiskalne krize kada brojne države traže nove oblike socijalne skrbi i javnih usluga. Sa sigurnošću možemo tvrditi da su zadruge učinkovitije od privatnih poduzeća kada se uzme u obzir društvena vrijednosti te da u većoj mjeri doprinose stvaranju javnih dobara.

Ovaj je argument temelj razmatranja primjene nacionalnih zakona na zadruge u mnogim područjima. Temeljem njega možemo uvidjeti u kojoj mjeri doprinos nacionalnom javnom dobru priskrbljuje zadrugama povlašteni tretman. Time bi se mogla objasniti primjena različite porezne politike³⁴ ili pak različita primjena zakona o zaštiti tržišnog natjecanja. Taj bi se argument mogao koristiti i kod izrade zakonodavnog okvira koji definira pribavljanje kapitala ili uređuje ugovorne odnose s državom.

Ovo područje nikako ne smijemo zanemariti, posebno zbog toga što su zadruge trenutno u nepovoljnijem položaju u odnosu na druge poslovne subjekte. Kao primjer navodimo zakon o zaštiti tržišnog natjecanja i zakon o sprječavanju monopola usvojene s namjerom

sprječavanja privatnih poduzeća da iskorištavanjem dominacije i monopolističke pozicije rade za privatni interes i štete interesima zajednice kontrolirajući pristup pojedinim dobrima i uslugama. Pitanje je treba li ove zakone na jednaki način primjenjivati i na zadruge osnovane od

strane lokalnih zajednica radi pristupa robi i uslugama? Sličan je primjer i zakon o javnoj nabavi usluga, roba i materijala koji mora poticati otvorenost i transparentnost među konkurencijom, a koji trenutno ne uzima u obzir sve relevantne čimbenike za zajednicu.



KAKO POSTIĆI OVE CILJEVE?

INDIKATIVNA LISTA AKTIVNOSTI

- **Ponuditi pomoć nadležnim tijelima i regulatorima** putem:
 - stvaranja međunarodne mreže nadležnih tijela i regulatora³⁵
 - razvoja Smjernica za primjenu zadružnih načela
- **Ponuditi pomoć zastupnicima, zakonodavcima i kreatorima politika** putem komparativnih studija o tome kako zakoni različitih država utječu na zadruge.
 - Tako je u 2009. godini Međunarodni zadružni savez Amerike objavio dokument u kojem je predstavljen Okvirni zakon za zemlje Latinske Amerike. Bila je to ažurirana verzija iz 1988. godine.³⁶ Namjera ovog zakona nije bila da ga drugi zakonodavci kopiraju, već da ponudi smjernice o ključnim stajalištima zadružne legislative, izvedene iz pravne teorije, akademskih istraživanja i obvezujućih zakona.
 - Sljedeći je primjer nedavna inicijativa za uspostavljanjem studijske grupe o Europskom zadružnom zakonu (SGECOL) koja će u svojem prvom istraživačkom projektu proučiti načela Europskog zadružnog zakona (PECOL).³⁷ SGECOL-ov je cilj provesti komparativno istraživanje o zadružnom zakonodavstvu u Europi, potičući tako svijest i razumijevanje zadružnog zakonodavstva unutar zakonodavne, akademske i političke zajednice na nacionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini. SGECOL nastoji postići ovaj cilj različitim istraživanjima zadružnih zakonodavstava, počevši s nacrtom Europskog zadružnog zakona.
- Integrirati zadružnu agendu u **globalne razvojne institucije** kao što je Svjetska banka te u međudržavna politička tijela kao što su to G8 i G20.
- Razvoj kapaciteta kojima će zadruge moći odgovoriti na prilike koje stvaraju globalni i regionalni **politički događaji i promjene**.
- **Objavljivati dokaze** o društvenim i javnim koristima koje zadruge nude. Te je dokaze i popratnu literaturu potrebno stvarati radi primjerenog zakonskog tretmana zadruga u različitim jurisdikcijama i na različitim stupnjevima ekonomskog razvoja.
- Kao što je navedeno u prethodnome poglavlju, potrebno je definirati značenje pojma **nesvodljiva bit zadruga**. To je potrebno da bi nacionalna zakonodavstva drukčije tretirala zadruge. Potrebno je dokazati povezanost društvene i javne koristi i minimalnih kriterija koji određuju da nešto jest zadruge. To je potrebno tamo gdje se na zadruge primjenjuju drukčija fiskalna i zakonodavna rješenja kako ne bi došlo do lažnog potraživanja prava. Ovo je vrlo komplicirano područje što je i naglašeno u nedavno objavljenom dokumentu Antonia Ficia.³⁸

„popratnu je literaturu potrebno stvarati radi primjerenog zakonskog tretmana zadruga“

- Potrebno je razviti mehanizam ili alat za **procjenu nacionalnih regulatornih okvira** i opsega podrške djelovanju zadruga. Tablica natjecanja bi istaknula one koji su jači u poticanju zadrugarstva od onih koji su u tome slabiji. To bi mogao biti i dobar način da se onima sa slabijim učinkom ponudi suradnja u političkom zagovaranju temeljenom na dokazivim čimbenicima.
- Uspostava **zadružne banke podataka** kojom će se mjeriti i prezentirati utjecaj zadruga te omogućiti prijenos znanja.

5. KAPITAL



„OSIGURATI STABILAN ZADRUŽNI KAPITAL BEZ NARUŠAVANJA KONTROLE ČLANOVA“

Poduzeća ne mogu funkcionirati bez kapitala. Zadruga tu nisu nikakva iznimka. Iako zadruga mogu posuditi novac (putem kredita i zajmova), one bi trebale biti u mogućnosti financirati svoje dugoročne poslovne obveze iz temeljnog kapitala čime bi postale otpornije prema dugoročnim rizicima ili bi pak trebale imati kapital koji ima sposobnost apsorpiranja gubitaka. Zadržani kapital uobičajeno čine članski ulogi ili zadržana dobit (i rezerve).³⁹ Da bi zadruga došla do zadržane dobiti potrebno je određeno vrijeme, što znači da zadruga koje su tek osnovane nemaju tu mogućnost. U prošlosti su se zadruga financirale novčanim depozitima članova. Tada još nije bilo banaka koje bi im posudile novac. Članovi su držali svoju uštedevinu u zadrugama i mogli su je podizati kad bi htjeli.

Ovakav vlasnički kapital koji je moguće povlačiti više ne može osigurati potreban kapital. Ljudi više ne trebaju zadruga u kojima će njihova gotovina biti na sigurnom. Danas postoji čitav niz financijskih institucija i dostupnih financijskih usluga. Kapital koji se može povlačiti ovisno o potrebi ne predstavlja stabilnu osnovu za financiranje poslovanja zadruga. Stoga se zadruga širom svijeta suočavaju s problemom pristupa kapitalu.⁴⁰

Kod poduzeća u vlasništvu investitora situacija je drukčija. Ona dobivaju kapital od onih koji zauzvrat traže financijski povrat bilo u obliku dividendi bilo u porastu vrijednosti udjela u kapitalu društva ili pak traže kombinaciju toga dvoga. Tradicionalni „temeljni kapital“ nudi obje pogodnosti, a temelji se na tome da udio u vlasništvu donosi investitorima proporcionalni udio u vrijednosti poduzeća, kao i proporcionalni udio u dobiti distribuiranoj putem dividendi.

Zadržani kapital ne nudi takve pogodnosti.⁴¹ Kao prvo, član ima pravo samo na povrat onog iznosa koji je deponirao u zadrugu ili iznosa članskog udjela koji je uplatio i nema pravo na udio u ukupnoj vrijednosti. Kao drugo, u 3.

„Potreban nam je kapital koji stvara društvo umjesto da ga razara. Potreban nam je kapital koji je stabilan. Potreban nam je kapital koji možemo kontrolirati, koji je ograničen i usmjeren k zadovoljenju ljudskih potreba, a ne ljudske pohlepe. Zadržani je kapital konstruktivan, stabilan i kontroliran. Svijet treba više zadržanog kapitala i načina kojima će uštedevina postati zadržani, a ne investitorski kapital.“

Webb and others (2010) Co-operative Capital: What it is and Why our World Needs it.

zadržanom načelu stoji da članovi dobivaju, ako je ima, ograničenu nadoknadu za svoje članske uloge, dok s druge strane zadruga smiju plaćati kamate na kapital koji su posudile. Distribucija dobiti zadruga ili viškova članovima proporcionalna je realiziranom prometu članova sa zadrugom.

U odnosu na temeljni kapital poduzeća, zadržani kapital ne nudi investitorima ekonomsku korist i time im je manje privlačan i zanimljiv.

Međutim, pogledamo li što zadruga, a što privatna poduzeća daju društvu u cjelini, jasno nam je da zadruga daju mnogo više. Kako premostiti taj jaz?



KOJI JE CILJ?

Ovo područje vrlo lako možemo učiniti složenim, tehničkim pa čak i pomalo misterioznim – potragom za Svetim gralom. Međutim, u svojoj srži ona govori o tome da kao građani možemo zadovoljiti svoju potrebu da novac koji trenutno ne trebamo čuvamo na sigurnom, a da pritom zadovoljimo potreba poduzeća koja trebaju kapital da bi se razvila i udovoljila našim promjenjivim potrebama.

Povijesno gledajući, ljudi su u posljednjih 150-ak godina postali investitori. Općenito govoreći, pojam „ulaganje“ podrazumijeva premještanje novca tamo gdje će on donijeti najveći povrat. Povrat je riječ koja se najčešće koristi kad se govori o ulaganju novca u udjele ili dionice poduzeća. U razvijenim zemljama većina je ljudi postala investorima putem štednje za mirovinu ili drugih financijskih proizvoda kao što je privatno osiguranje. Maksimiziranje profita postaje pravilo o kojem smo ovisni. No, u posljednje je četiri godine ekonomska nestabilnost otkrila slabosti ovog modela – stoga se sada javila jasna potreba za nečim boljim.

Pronalaženje uspješnog modela ne znači samo promjenu načina poslovanja ili osnivanje poduzeća koje može na duže staze zadovoljiti ljudske potrebe već podrazumijeva i promjenu ponašanja ljudi. Trebamo se prestati ponašati kao investitori koji teže najvećoj mogućoj dobiti. Želimo li bolji svijet, tada i vlastite novce moramo ulagati u one koji mijenjaju svijet na bolje, a to sigurno nisu dionička društva.

Sve bismo ovo mogli smatrati promašenim prijedlogom da ne postoje dokazi kako su ljudi počeli razmišljati što čine s vlastitim novcem. Drastično se mijenjaju stavovi o novcu i blagostanju te ljudi sve više paze kuda ulažu vlastiti novac.

Kao primjere možemo uzeti Giving Pladge (jamstvo kojim se neki od najbogatiji ljudi na

svijetu i njihove obitelji obvezuju da će većinu svoga bogatstva dati u filantropske svrhe) Billa Gatesa i 30 drugih američkih milijardera da daju najmanje 50% svoga bogatstva dobrotvornim organizacijama pa reakciju običnih ljudi na tsunami 2004. godine, na potres i tsunami u Japanu 2011. godine i druge strašne katastrofe. U financijskim je rubrikama vodećih novinskih kuća jasno vidljivo ogorčenje i zgražanje bankarima i njihovim bonusima. Pokrenuta je kampanja Move Your Money (kampanja koja ljudima nudi informacije i savjete o mogućnostima i uvjetima koje banke nude),⁴² a tu je i već spomenuti Occupy pokret. Sve ovo potvrđuje da se nalazimo u dobu velikih promjena uvriježenih stavova i motivacija.

Kapitalni bi instrumenti trebali biti usuglašeni s trenutnim stavovima i motivacijom.

To znači da bi ljudima trebalo ponuditi vjerodostojnu sliku zadruga u budućnosti – sliku koju će prepoznati, razumjeti te u koju će vjerovati (vidi Poglavlje 3). Zatim im treba osigurati primjerene mehanizme ulaganja u zadruga kako bi svojim sredstvima osigurali tu budućnost. To znači da im je potrebno predložiti ulaganje koje donosi povrat, ali ne narušava zadržni identitet, a ljudima omogućuje pristup vlastitom novcu kada ga trebaju. To znači i da je potrebno istražiti druge mogućnosti pristupa kapitalu – izvan tradicionalnog članstva, ali bez narušavanja načela demokratskog upravlja članova.

U tom je kontekstu ključno pronaći prikladni financijski instrument kojim će ljudi moći financirati zadruga. Privatna su poduzeća već uvelike istražila ovo područje, međutim zadržni se sektor u tome nije previše potrudio.

Potrebni su instrumenti koji će omogućiti mehanizme za ulaganje u zadruga i isplate sredstava prema potrebi i koji:

- osiguravaju stabilnu osnovu za poslovanje zadruga
- nude primjerenu „alternativu“ davateljima kapitala koja će ih odvratiti od ulaganja u privatna poduzeća
- ne narušavaju niti podcjenjuju prirodu zadruga, uključujući člansku kontrolu i predanost zadržnom identitetu.



KAKO POSTIĆI OVE CILJEVE?

INDIKATIVNA LISTA AKTIVNOSTI

- Promovirati i poticati postojeće članove da **ulažu** u zadruge.
- Ponuditi **konkretne prijedloge** ulagačima.
- Promovirati **razmjenu ideja i iskustava** o kapitalu i financijskim instrumentima između različitih nacionalnih zakonodavstava.
- Razviti moderni zajednički **financijski instrument** koji se može klasificirati kao kapital koji služi pokrivanju gubitaka i koji zadovoljava potrebe zadružnog poslovanja i zadružnih ulagača.
- Razviti niz inačica zajedničkog modela koje će odgovarati brojnim zadrugama različitih djelatnosti i veličina.
- Identificirati institucije koje mogu biti **sakupljač ili posrednik** poduzećima (velikim i malima) koja trebaju kapital.
- Iskoristiti **Globalni razvojni zadružni fond** kako bi se demonstriralo da je osnivanje zadruga prvorazredna imovina.
- Provoditi **istraživanja o promjenama stavova i motivaciji** za ulaganjem, ali i o novim financijskim instrumentima.
- Razmotriti rizike i mogućnosti koji prate podružnice pravnih osoba i ostalih **grupnih interesnih udruženja**, te stvaranje zadružnih grupa ili klastera koji će usmjeravati akumuliranje kapitala.
- Promovirati zadružni kapital da bi postao **inspirativan model** u odnosu na kreditni i profitni kapital.
- Uvesti specifični **indeks** kojim će se mjeriti rast i učinak zadruga.
- Zagovarati **računovodstvene standarde** koji će prepoznati jedinstvenost zadruga.
- Ubrzati **globalnu razmjenu i trgovinu između zadruga** putem brokerskih aranžmana i zajedničkih usluga.



ZAKLJUČAK



VIZIJA 2020: PLAN ZA DESETLJEĆE ZADRUGA BESRAMNO JE AMBICIOZAN

Kada su prvi osnivači zadruga proveli svoje ideje, omogućili su ljudima da zadovolje svoje potrebe koje privatna poduzeća nisu uspjela zadovoljiti.

Danas svi ljudi trebaju ovakve ideje. Globalna je zajednica iznevjerena tradicionalnim načinima poslovanja kod kojih su dobit i rast važniji od održivosti te kod kojih je nečiji privatni interes važniji od javnog interesa.

Ideje zadrugarstva funkcioniraju, samo što većina ljudi danas to ne zna. Zbog toga je ovaj plan nazvan ambicioznim – želi ljudima razjasniti zadrugu poruku i pronijeti je široj zajednici koja trenutno s njom nije upoznata.

Plan je ambiciozan i po tome što želi ljudima pružiti načine na koje mogu svoje ideje pretvoriti u stvarnost. Ambiciozan je i po tome što svim ljudima želi omogućiti da prebrode prepreke koje ih ometaju u realizaciji onog što je moguće.

Međunarodna je godina zadruga postala katalizatorom za zadrugu i ljude koji vjeruju u ideju zadrugarstva. S nje kao platforme pokrenuta je ideja Zadružnog desetljeća. Vrijeme i situacija zahtijevaju donošenje ambicioznog plana. Zbog toga Međunarodni zadružni savez prihvaća ovaj izazovan Plan.

Međunarodni zadružni savez ne može samostalno realizirati ovaj dokument. Njegova će uloga svakako biti velika i savez će svoj posao itekako odraditi. Međutim, da bi Plan donio rezultate, potrebno je da ga prihvate nacionalna tijela, pojedinačne zadrugu i svi oni koji vjeruju u poslovanje po

zadružnim načelima. Zadrugu tu moraju biti predvodnice – moraju međusobno surađivati.

Svatko od nas odgovoran je za ostvarenje Vizije 2020.



MEĐUNARODNI ZADRUŽNI SAVEZ



Međunarodni zadružni savez (ICA) je neovisna, nevladina organizacija osnovana 1895. godine s ciljem ujedinjenja i predstavljanja zadruga te djelovanja u korist zadruga širom svijeta. Djeluje kao globalni predstavnik i inkubator znanja, stručnosti i koordinira aktivnostima koje su direktno ili indirektno vezane uz zadruge.

Članovi Međunarodnog zadružnog saveza su međunarodne i nacionalne zadruge iz svih grana ekonomije, uključujući poljoprivredne, bankarske, potrošačke, zdravstvene, ribarske, kućne, osiguravajuće i radničke organizacije. One dolaze iz više od stotinu zemalja, predstavljajući više od milijardu pojedinaca širom svijeta te zapošljavaju sto milijuna ljudi.



KELLOGG COLLEGE

THE CENTRE FOR MUTUAL AND EMPLOYEE-OWNED BUSINESS

Centar se nalazi u sklopu Kelloga, jednog od najvećih i najboljih međunarodnih fakulteta u sklopu Sveučilišta Oxford. Fakultet Kellog potiče cjeloživotno obrazovanje koje se provodi u sklopu Sveučilišta, nudeći mogućnost kontinuirane edukacije i profesionalnog razvoja redovnih i izvanrednih studenata.

Kreatori politika, akademska zajednica i građani sve više pokazuju interes za participativni pristup dionika kakav omogućuju zadruge i uzajamna poduzeća .

Niz promjena u Velikoj Britaniji i globalnim gospodarstvima povećao je važnost zadruga. Tome su doprinijeli visoki etički standardi, odgovornost prema lokalnoj zajednici te strategije usmjerene dugoročnoj održivosti. Ove nove okolnosti nude dosad nezabilježenu priliku za promišljenim vodstvom, koje je utemeljeno na dokazima, prvoklasnim istraživanjima i analizama te ovjereno rigoroznim kurikulumom koji odražava potrebe sektora.

Osnovne aktivnosti Oxfordovog Centra su istraživanje i profesionalni razvoj pomoću prilagođenih kratkih tečajeva i nastavnih programa usmjerenih na zadruge i uzajamni sektor. Centar

potiče i širi znanje organiziranjem konferencija, seminara i predavanja te potiče umrežavanje i partnerstva u sklopu Sveučilišta i izvan njega. Ciljevi Centra jesu:

- provoditi istraživanja o učinku sektora zadruga i uzajamnih organizacija
- izrada kurikula koji odgovara stvarnim potrebama poslovanja zadruga i razvoja njihovih sadašnjih i budućih upravitelja
- poticati rasprave i nova promišljanja o zadrugama i uzajamnosti
- surađivati s postojećim stručnjacima za zadrugarstvo i uzajamni sektor s ciljem stvaranja globalne mreža akademika, praktičara i kreatora politika.



REFERENCE

- 1 Resolution A/RES/64/136
- 2 To uključuje: konferenciju 'Promoting the Understanding of Co-operatives for a Better World', koju su zajedno u Veneciji organizirali Euricse i Međunarodni zadružni savez (<http://euricse.eu/en/news/venice-2012-final-declaration>); the Dunsany Declaration for Rural Co-operatives (http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/corp_partnership/docs/Dunsany_Declaration_for_Rural_Co-operative_Development_FINAL.pdf); the Resolution of the International Cooperative Banking Association (<http://2012.coop/en/media/library/member-publication/resolution-international-co-operative-banking-association-2012>); the Declaration from the International Summit of Co-operatives in Quebec (<http://www.2012intlsummit.coop/site/communication/declaration/en>); the declaration from Imagine 2012 International Conference on Co-operative Economics Declaration from the International Health Co-operatives Forum (<http://ihco.coop/2012/10/13/quebec-ihcf-2012-declaration/>)
- 3 Vidjeti ESPAS (2011) Global Trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World (http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf)
- 4 Kao što je objašnjeno u Poglavlju 3, pojam "sudjelovanje" koristimo kao skraćeni izraz za jedinstveni zadružni pristup po kojem su pojedinci vlasnici zadruga i demokratski sudjeluju u odlučivanju.
- 5 Vidjeti Izjavu o zadružnom identitetu
- 6 Cook, J., S. Deakin, J. Michie and D. Nash (2003), Trust Rewards: realising the mutual advantage, Mutuo, London; J. Michie and C. Oughton (2002), Employee Participation and Ownership Rights', Journal of Corporate Law Studies, Vol. 2, No. 1, pp. 143-159; J. Michie and C. Oughton (2003), HRM, Employee Share Ownership and Corporate Performance', Research & Practice in HRM, Vol. 11, Issue 1, pp. 15-36; J. Michie and M. Sheehan (1999), No Innovation without Representation? An analysis of participation, representation, R&D and innovation, Economic Analysis, Vol. 2, No. 2, pp. 85-97; and J. Michie and M. Sheehan (2005), Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage, International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 3, pp. 448-468; International Joint Project on Cooperative Democracy (1995) Making Membership Meaningful: Participatory Democracy in Cooperatives. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan; Kurimoto, A. (2010) Changing Patterns of Member Participation. In Hasumi et al (eds.) Consumer Co-ops in Japan: Challenges and Prospects in Transitional Stage. Consumer Co-operative Institute of Japan, Tokyo.
- 7 J. Birchall & R. Simmons (2009) Co-operatives and poverty reduction: evidence from Sri Lanka and Tanzania
- 8 Pateman, C. (1970) Participation and Democratic Theory, Cambridge: Cambridge University Press
- 9 Co-operatives UK: The UK's Co-operative Economy 2011 (http://www.uk.coop/sites/default/files/docs/the_co-operative_economy_2011.pdf)
- 10 ESPAS (2011) Global Trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World (http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf)
- 11 Paul Mason (2012) Why it's kicking off everywhere: the new global revolutions
- 12 Cornel West, filozof, akademik i aktivist (http://www.democracynow.org/blog/2011/9/29/cornel_west_on_occupy_wall_street_its_the_makings_of_a_us_autumn_responding_to_the_arab_spring)
- 13 Vidjeti R. Murray (2010) Co-operation in the Age of Google, P. Skinner (2012) Open Co-operation: Towards a Blueprint for a Co-operative Decade. R. Murray (2010) Co-operation in the Age of Google (<http://www.uk.coop/ageofgoogle>)
- 14 Pestoff, V.A.(1998) Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society; Aldershot, UK & Brookfield, NJ: Ashgate
- 15 R. Wilkinson & K. P. Pickett (2010) The Spirit Level; London & NY: Penguin
- 16 M. Porter & M. Kramer (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review, Jan-Feb 2011
- 17 Prema definiciji iz Wikipedie <http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>
- 18 J. Michie (2011), Promoting Corporate Diversity in the Financial Services Sector, Policy Studies, Vol. 32, Issue 4, pp. 309-23
- 19 Vidjeti W. Lazonick & M. O'Sullivan (2000) Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. Economy & Society, Vol. 29, No. 1, pp. 13-35
- 20 Vidjeti H. Hesse & M. Chihak (2007) Co-operative Banks and Financial Stability, IMF; G. Ferri (2012) Credit Co-operatives: Challenges and opportunities in the new global scenario. EURICSE Working Paper No. 032/12. See H. Hesse & M. Chihak (2007) Co-operative Banks and Financial Stability, IMF <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp0702.pdf>; G. Ferri (2012) Credit Co-operatives: Challenges and opportunities in the new global scenario. EURICSE Working Paper No. 032/12 <http://euricse.eu/en/node/2044>
- 21 Vidjeti Ownership Commission (2012) Stewardship, Diversity & Plurality. (http://ownershipcomm.org/files/ownership_commission_2012.pdf)
- 22 Vidjeti R. Putnam (2000) Bowling Alone; London & NY: Simon & Schuster

- 23 Za slučaj Italije, vidjeti www.euricse.eu, za slučaj Japana vidjeti Pestoff V.A. (2008) *A Democratic Architecture for the Welfare State*, Chapter 7, Routledge; Kurimoto, A. (2003) 'Co-operation in Health and Social Care: Its Role in Building Communities', Mark Lyons and Samiul Hasan (Eds.) *Social Capital in Asian Sustainable Development Management*, Nova Science Publishers Inc, New York.
- 24 UN-ova Rezolucija 56/114 usvojena je u prosincu 2001 . godine (http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/56/114)
- 25 ILO Co-operative Branch (2012) *Sustainable Energy Co-operatives* (draft), Geneva
- 26 Za pregled nekih od tih vidjeti G. Mulgan (2010) 'Measuring Social Value'. *Stanford Social Innovation Review*; New Philanthropy Capital (2012) *Principles into Practice: How charities and social enterprises communicate impact*.
- 27 Vidjeti npr. L. Saisset et al (2011) *A Co-operative Performance Measurement Proposal*, Working Paper Moisa 2011-3
- 28 J. Quarter et al. (2007) *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Co-operatives*, London: Sigel; Bouchard, M. J (2009) (ed.) *The Worth of the Social Economy: An International Perspective*. Brussels: Peter Lang.
- 29 *Promoting the Understanding of Co-operatives for a Better World* (March 2012)
- 30 Rezolucija Co-operatives in social development, A/RES/56/114 usvojena je na Generalnoj Skupštini 12. prosinca 2001. godine, njoj je u svibnju prethodio izvještaj Glavnog Tajnika o Zadrugama u društvenom razvoju.
- 31 ILO je kasnije objavio revidiranu verziju *Guidelines for the Co-operative Legislation* by Hagen Henry 2nd revised edition 2005 (http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang--en/index.htm)
- 32 To je također osnova UN-ove Rezolucije 56/114 kojom se poziva vlade i druga relevantna tijela da koriste i u potpunosti razvijaju "potencijal i doprinos zadruga u postizanju društvenih ciljeva, posebno u suzbijanju siromaštva i stvaranju pune zaposlenosti i produktivnosti te jačanju socijalne integracije".
- 33 Ovo je argument u kontekstu Velike Britanije nedavno dala Komisija za vlasništvo. Vidjeti *Ownership Commission* (2012) *Plurality, Stewardship & Engagement*.
- 34 Primjer norveške vlade i njihove Potpore zadrugama, uspješan je primjer u kojem je potpora usaglašena sa legislativom Programa potpore Europske unije, te je prešedan kojim se koristi za zadruga mogu objasniti regulatorima.
- 35 Slično kao mreže za zaštitu tržišnog natjecanja kojima se regulira anti monopolsko ponašanje.
- 36 ACI Americas (2009) *Framework Law for the Co-operatives in Latin America* (http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Libro_Marco_Leyes.pdf)
- 37 EURICSE Radni papir broj 024/12 *New Study Group on European Co-operative Law: Principles Project* (<http://www.euricse.eu/en/node/1963>)
- 38 EURICSE Radni papir broj 023/12 *Co-operative Identity and the Law*, Antonio Fici (<http://www.euricse.eu/en/node/1962>)
- 39 *Financiranje nude zadružne institucije za financiranje i banke*.
- 40 Vidjeti primjer NCBA (2011) *National Co-operative Investment Capital Fund Information Memorandum For Pre-Fund Working Capital*.
- 41 Webb and others (2010) *Co-operative Capital: What it is and Why our World Needs it* (http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1281102442_n626.pdf)
- 42 10 milijuna bankovnih računa zatvoreno je u najvećim američkim bankama pomoću kampanje *Move Your Money*, pokrenutom od strane kreditne unije *US Credit* (kod koje je broj povećan s 89 milijuna na trenutnih 94 milijuna) [csmonitor.com: 'Co-operative businesses provide a new-old model for job growth' 02/04/2012] (<http://www.csmonitor.com/World/Making-a-difference/Change-Agent/2012/0402/Cooperative-businesses-provide-a-new-old-model-for-job-growth>)

POPIS SLIKA

Naslovnica i strana 1: Coop Italia

Strane 3, 14: Co-operative Group, UK

Strane 5-6, 19: Coop Sweden

Strana 12: IFFCO (Indian Farmers Fertiliser Co-operative): Phulpur, Uttar Pradesh, India

Strana 16: Midlands Co-operative, UK

Strana 20: Eroski, Spain

Strane 23, 27, 33-34: Coop Nederland

Strana 31: Desjardins, Canada

Strane 9, 35: Mondragon, Spain (@Lydie Nesvadba for CECOP - CICOPA Europe)

IZJAVA O ZADRUŽNOM IDENTITETU

DEFINICIJA

Zadruga je neovisno udruženje osoba koje se dobrovoljno udružuju radi zadovoljavanja svojih zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih potreba i nastojanja u poduzeće u zajedničkom vlasništvu kojim se demokratski upravlja.

VRIJEDNOSTI

Zadruge se temelje na vrijednostima samopomoći, osobne odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti i solidarnosti. U skladu s tradicijom svojih osnivača, članovi zadruge slijede etičke vrijednosti iskrenosti, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge.

NAČELA

Zadružna načela su smjernice pomoću kojih zadruge svoje vrijednosti provode u praksi.

1. DOBROVOLJNO I OTVORENO ČLANSTVO

Zadruge su dobrovoljne organizacije, otvorene svim ljudima koji mogu koristiti njihove usluge i voljni su prihvatiti odgovornosti koje nosi članstvo, bez spolne, društvene, rasne, političke ili vjerske diskriminacije.

2. DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE ČLANOVA

Zadruge su demokratske organizacije kontrolirane od strane svojih članova koji aktivno sudjeluju u upravljanju i odlučivanju. Muškarci i žene kao izabrani predstavnici odgovaraju članstvu. Članovi zadruga imaju jednaka glasačka prava (princip jedan član jedan glas) dok su i ostale razine zadruge također organizirane po demokratskim načelima.

3. EKONOMSKO SUDJELOVANJE ČLANOVA

Članovi ravnopravno doprinose i demokratski odlučuju o kapitalu zadruge, pri čemu je barem dio tog kapitala uobičajeno u zajedničkom vlasništvu. Članovi obično stječu ograničenu korist, ako je ima, za kapital koji su unijeli u zadrugu u obliku članskog uloga. Članovi ostvarene viškove (dobit) određuju za neku od sljedećih namjena: razvoj poslovanja zadruge, moguće povećanje obveznih rezervi zadruge iznad zakonskog minimuma, nagrade (upis dodatnih uloga i/ili isplate) članovima razmjerno njihovom udjelu u transakcijama sa zadrugom te u druge aktivnosti odobrene od članstva.

4. AUTONOMIJA I NEOVISNOST

Zadruge su nezavisne organizacije kojima upravljaju njihovi članovi i koje služe kao podrška svojim članovima. U slučaju suradnje s drugim organizacijama, uključujući i državna tijela ili pak ako traže kapital iz vanjskih izvora, one pri tome zadržavaju svoju samostalnost i demokratsko odlučivanje članova.

5. OBRAZOVANJE, OBUKA I INFORMIRANJE

Zadruge omogućuju obrazovanje i obuku za svoje članove, izabrane predstavnike, upravitelje i zaposlenike kako bi doprinijeli razvoju zadruge. Zadruge informiraju širu javnost – posebno mlade ljude i utjecajne predstavnike – o svojoj prirodi i koristima zadrugarstva.

6. SURADNJA MEĐU ZADRUGAMA

Zadruge su učinkovito sredstvo svojih članova kojim se jača zadružni pokret suradnjom na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini.

7. SKRIB ZA ZAJEDNICU

Zadruge rade na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju kroz pravila odobrena od strane svojih članova.