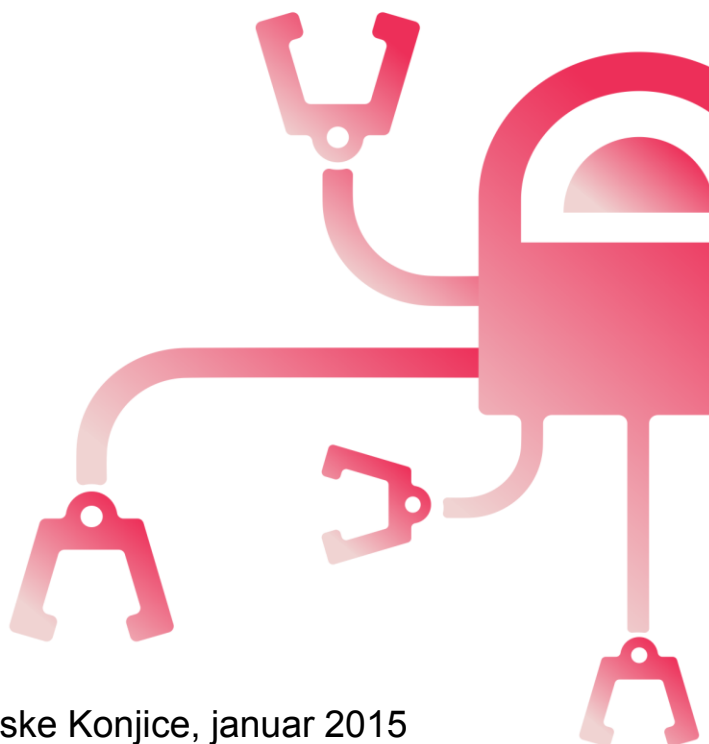





KreAkTor
kreativni laboratorij

Z mladinskimi delavskimi zadrugami do delovnih mest za mlade



Slovenske Konjice, januar 2015



KreAkTor
kreativni laboratorij



Mladinski
center
Dravinske
doline



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

Operacijo delno financira Evropska unija, in sicer iz Evropskega socialnega sklada. Instrument se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007 – 2013, tretje razvojne prioritete: "Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja"; prve prednostne usmeritve: "Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja".

KAZALO

UVOD	3
1 PREGLED POTENCIALOV ZADRUŽNIŠTVA V SLOVENIJI IN SVETU	7
1.1 Kaj je zadruga?	10
1.2 Izjava o naravi zadrug	11
1.3 Obrazložitev izjave o naravi zadrug	14
1.4 Načela zadružništva	17
1.5 Zadruge gradijo za boljši svet.....	23
1.6 Lekcije iz zgodovine	30
1.7 Razumevanje zadrug.....	32
1.8 Trendi in izzivi	35
1.9 Priporočila za delovanje	36
2 MLADINSKE ORGANIZACIJE IN USTANAVLJANJE ZADRUG - PRIROČNIK EVROPSKEGA MLADINSKEGA FORUMA: DENAR RASTE NA DREVESIH	38
2.1 Uvod.....	38
2.2 Analiza stanja na področju mladinskih organizacij in zadrug	38
2.3 Primerjava poslovnih modelov	39
2.4 Kaj je zadruga?	39
2.5 Mladinske organizacije in zadruge	40
2.6 Zadruge so družbeno koristne.....	41
2.7 Šest korakov do ustanovitve zadruge	42
3 DELAVSKE ZADRUGE - POTENCIALI ZA KREIRANJE NOVIH DELOVNIH MEST	45
3.1 Cilji in načini ustanavljanja delavskih zadrug	45
3.2 Prenosi lastništva uspešnih podjetij na zaposlene v delavskih zadrugah	46
4 FINANČNO PODPORNO OKOLJE ZA RAZVOJ SOCIALNIH PODJETIJ IN ZADRUG - SKLADI ZA NAMENE FINANCIRANJA SOCIALNIH PODJETIJ V REPUBLIKI SLOVENIJI	54
4.1 Uvod.....	54
4.2 Javni skladi	55
4.3 Zasebni skladi.....	67
4.4 Evropski skladi.....	68
4.5 Zaključek.....	70
5 S FOTOGRAFIJAMI SKOZI PROJEKT KREAKTOR	71
6 NAVEDBA KONTAKTNIH OSEB	74
7 VIRI	75

UVOD

Mladinski center Dravinjske doline je zasebni zavod, ki v občini Slovenske Konjice deluje na področju mladine in kulture že od leta 2003. Vizija zavoda je aktivacija mladih, spodbujanje aktivnega državljanstva, dvig kulturnih kompetenc, dvig družbene odgovornosti, spodbujanje mobilnosti mladih ter neformalno izobraževanje.

V letu 2013 so aktivnosti mladinskega centra prerasle zmožnosti in tako je zasebni zavod doživel prestrukturacijo. Svoje aktivnosti je tako zavod razmejil v štiri tematske sklope v področjih, na katerih je le ta najbolj aktiven. Tako od leta 2014 delujejo sledeče notranje organizacijske enote:

1. Patriot
2. Mladinski center
3. Kreaktor – socialno podjetniški inkubator
4. Medgeneracijski center

Aktivacija, družbena angažiranost ter samoiniciativnost mladih so v današnjem času velike brezposelnosti ter pomanjkanja delovnih mest ključnega pomena pri mladih. Tako smo v razmislekih v letu 2013 zaznali našo dejavnost inkubiranja delovnih mest za mlade kot eno ključnih ter jo kot tako tudi definirali v ločenem programskem stebru.

Naš namen je bil počasen razvoj programskega stebra, letne nadgradnje, motivacija mladih preko posameznih delavnic na temo podjetništva, organizacija mladinske zadruge. V začetku leta 2014 pa se nam je ponudila priložnost, da proces razvoja programskega stebra precej pospešimo.

Tako smo v januarju 2014 kandidirali na razpisu Urada za mladino za sredstva iz evropskega socialnega sklada z namenom dviga kompetenc zaposljivosti ter promocije zaposlovanja mladih. Projektna ideja je bila na razpisu uspešna in smo tako projekt »KREKTOR – mladinski kreativni laboratorij«, izvajali v letošnjem letu.

Ideja projekta je bila obsežna, vsebovala je tedensko izvajanje motivacijskih delavnic za mlade, vpeljanje coworkinga v naše majhno lokalno okolje, motiviranje mladih k samo aktivaciji in samozaposlovanju, nudenje mentorstva mladim pri finančnem osamosvajanju, kreiranje novih delovnih mest na lokalni ravni, preprečevanje odseljevanja mladih.

V začetku letošnjega leta smo v sklopu projekta začeli s promocijo prostovoljstva, še posebej na dogodku imenovanem Žinkana, ko smo povezani skupaj z različnimi društvi iz Slovenskih Konjic očistili in prenovili igrišča v parku. Dogodek je bil zelo pomemben za dvig socialnih kompetenc udeležencev, saj smo s prostovoljci posneli promocijski video občine na poznano pesem "Happy", ki ima do danes že skoraj 10.000 ogledov.

Skupaj z Mrežo MaMa, to je mreža vseh mladinskih centrov Slovenije, smo v Slovenskih Konjicah organizirali celodnevno usposabljanje na temo socialnega podjetništva, start up-ov in zadružništva. Projekt smo predstavili tudi vsem mladinskim centrom na srečanju v Ljubljani in v Zagorju ob Savi, kjer smo skupaj iskali možnosti nadgradnje našega pilotnega projekta na nacionalno raven.

V začetku maja, ko smo dobili projekt odobren, smo tako lahko zaposlili brezposelno osebo in aktivnosti so se lahko pričele izvajati. Najprej smo projekt predstavili širši javnosti na prvi novinarski konferenci, na kar je sledila pridobitev ustrezne strokovne podpore mentorjev in predavateljev. Veliko podpore smo bili deležni iz strani Slovenskega foruma socialnega podjetništva, ki nam je ves čas stal ob strani s strokovnim mentorstvom. Pridobili pa smo tudi precej strokovnih sodelavcev iz različnih organizacij in iz različnih področij, ki jih se jih je do danes zbralo več kot 20.

Projekt smo predstavili tudi na Zavodu za zaposlovanje RS v Konjicah, da bi tako dosegli res čim večji krog udeležencev in tistih, ki bi jim projekt najbolj koristil.

K udeležbi pri izvajanju delavnic za krepitev kompetenc, imenovanih Kreativni petki, smo povabili tudi različna podjetja iz naše občine in eno izmed prvih, ki je k temu pristopilo je MS Servis, ki je ves čas trajanja le tega promoviral med dijaki in študenti. Podporo k projektu je ponudilo tudi Javno komunalno podjetje Slovenske Konjice, ki je omogočilo izvajanje poletnih aktivnosti na konjiškem bazenu in s tem skupini mladih omogočilo, da so pridobili prve organizacijske veščine.

Aktivna skupina se je tudi izoblikovala pri organizaciji slovenskega finala Jadranskih iger, tako da smo veliko doprinesli k pridobitvi prvih organizacijskih in socialnih kompetenc.

V prvih mesecih letošnjega leta smo v MCDD gostili delegacijo iz Turčije, ki je prišla na delovni posvet na temo coworking-a in socialnega podjetništva, tako da smo imeli priložnost predstavitve in sodelovanja izven naših meja.

Kooperativa Konjice pa se je v začetku leta dogovorila z Občino Slovenske Konjice, da se uredijo vrtovi nad Trebnikom in tudi znotraj tega projekta se je oblikovala skupina mladih, ki je vključena v revitalizacijo vrtov in nadaljnji, tudi tržni, razvoj zeliščnih vrtov.

Prvi predstavitveni sestanek udeležencem in zainteresirani javnosti je tako bil še pred poletjem. Veseli smo bili, da so na sestanek prišli različni udeleženci, ki so želeli sami najti možnost kako si kreirati delovno mesto.

Takrat smo tudi navezali sodelovanje s predstavniki podjetij, ki jih že vodijo mladi podjetniki iz Slovenskih Konjic in okolice: MM Monteco, Spletnimi talenti, Zt. Princessa, Spiderfly – kjer smo definirali možnosti sodelovanja in kako bi mlade vključili v njegove aktivnosti.

K aktivnostim smo povabili tudi MSOSK, KDDD, KŠDD in Zavod NEFIKS, ki beleži neformalno pridobljena znanja, kompetence in izkušnje. Skupaj z zavodom Nefiks smo izvedli tudi dve okrogli mizi in sicer, prva je bila na temo Sive ekonomije, druga pa v sklopu aktivnosti imenovane Mladi bi radi.

Zelo dobra priložnost predstavitve projekta je bila tudi na Festivalu idej v Murski Soboti, kjer je prav tako veliko število brezposelnih mladih in lokalna skupnost išče možnosti kako bi jih lahko aktivirali.

Izvedlo se je več delovnih akcij na vrtovih Trebnik, kjer so se določeni mladi zelo navdušili nad lokalno samooskrbo in kmetijstvom in aktivno sodelujejo pri njihovi revitalizaciji.

V MCDD smo se tudi odločili, da se prijavimo na razpis zavoda za zaposlovanje RS – javna dela: sanacija elementarnih nesreč, kjer bi se tisti, ki imajo interes, zaposlili na tem področju v sklopu javnih del. Na razpisu smo bili uspešni in tako se je prvi sklop del že oddelal od sredine oktobra do konca novembra.

Zaradi zakasnelega podpisa pogodbe z ministrstvom, ki je bil šele konec poletja, smo bili primorani spremeniti plan izvajanja aktivnosti, saj smo dobili navodilo, da plačani izdatki pred podpisom ne bodo refundirani, kar je prineslo to, da se je zaradi zmanjšanja aktivnosti tudi ekipa oblikovala malo počasneje kot smo predvidevali. Kreativne petke smo tako začeli intenzivneje izvajati v jesenskih mesecih in se je intenzivno vzpostavljanje coworking skupnosti pričelo jeseni.

Na vsa gospodinjstva v občini smo tako poslali razdelan program Kreativnih petkov in skrbeli za objavo člankov v Novicah in spletnih portalih, tako da smo javnost čim bolj informirali o dejavnostih in poteku le teh. Velik poudarek smo poleg promocije prostovoljstva, dajali tudi promociji aktivne participacije med mladimi.

Udeležili smo se Praznika socialnega podjetništva v Grgarskih Ravnah in se povezali z Inštitutom Zlati ključ in z zavarovalnico Vzajemna.

V jesenskih mesecih smo v izvajanje aktivnosti vključili še 10 javnih delavcev/delavk, ki so do konca novembra izvajali pomoč pri sanaciji posledic žleda in ostalih elementarnih nesreč v naši občini.

Za zainteresirane udeležence Kreativnih petkov in tudi tiste, ki jih je to zanimalo, smo pripravili start up vikend, kjer smo še bolj intenzivno iskali možnosti za udejstvovanje.

Na najboljših – do sedaj oblikovanih poslovnih priložnostih so se oblikovale coworking skupine, ki že povsem konkretno delajo na njihovi realizaciji, te pa so:

- dokončna ureditev zeliščnih vrtov nad Trebnikom, kjer bo vzpostavljena pridelava ekoloških zelišč, turistična promocija lokacije in trženje zelišč ter zagon lastne pridelave ekološke pridelane zelenjave

- priprava projekta preureditve prireditvene dvorane Patriot v sodoben interaktivni prireditveni prostor, ki bo uporaben večnamensko in sicer tudi kot dvorana slavnih slovenskih glasbenih skupin, ki so v 18. letni zgodovini nastopale na največjem Rock festivalu v Sloveniji: Rock Otočca - s pripravo kampanje za množično financiranje projekta na spletni platformi Kickstarter

- preureditev in zagon spletnega turistično – informacijskega portala Dravinjskadolina.com v sodoben turistično – rezervacijski portal, ki bo omogočil povezovanje lokalnih turističnih in gostinskih ponudnikov v lokalno turistično kooperativo – v sklopu programa turizem socialnega podjetja Kooperativa Konjice

- nadaljni razvoj Jadranskih iger v Sloveniji, s širitvijo v druga Slovenska mesta in v letu 2015 skupaj že 12 sodelujočih držav ter sodelovanje v projektni skupini za organizacijo Iger evropskih mest – European City Games

- nadaljevanje programa javnih del – sanacija elementarnih nesreč, od aprila do novembra 2015 v sklopu katerih se bo izoblikovala mladinska kooperativa za zbiranje in predelavo lesne biomase

- ureditev in zagon prostora za delovanje coworking skupnosti Kreaktor-laba, najprej v prostorih MCDD, kasneje pa na novi lokaciji v centru Slovenskih Konjic

- ustanovitev mladinske zaposlitvene kooperative, ki bo omogočila članom coworking skupnosti Kreaktor - laba razvijati njihove poslovne ideje tudi na trgu, trženje njihovih izdelkov in storitev in posledično zaposlovanje mladih v njej

Zelo veseli smo pa bili tudi odziva na naš pilotni projekt iz strani gostov iz Italije in ZDA, kjer sami opažajo, da se na področju kreativnih industrij odpira velik potencial.

Projekt pa je dobil tudi mednarodno razsežnost, ko smo v Turčijo na seminar Mladi in podjetništvo, poslali dve udeleženki, ki sta primer dobre prakse prenesli tudi tja. Zelo ponosni pa smo tudi na obisk delegacije iz Finske, kjer imajo v njihovi kooperativi Liliti že več kot 300 članov. Iz njihove strani smo pridobili tudi izjemno koristne napotke in prenos dobrih praks iz Finske v Slovenijo.

4.12. smo v Mariboru skupaj s Slovenskim forumom socialnega podjetništva, organizirali mednarodno konferenco poimenovano GO! CREATE., kjer smo imeli priložnost predstaviti naš projekt številnim organizacijam iz socialnega podjetništva, kreativnih industrij iz Slovenije in gostom iz tujine.

Ob zaključku projekta beležimo 18 uspešno izvedenih delavnic za krepitev kompetenc, 87 aktivnih udeležencev, kar skupaj znaša več kot 1000 ur prostovoljnega udejstvovanja. Uspešen je bil tudi start up vikend, mladim smo približali področje skupnega dela in jih aktivirali, da se začnejo združevati in delati v sklopu mladinske zaposlitvene kooperativ. Ker pa se ne želimo ustaviti tukaj, že pridno iščemo primerne razpise, kjer bi se še naprej intenzivno delalo na tem področju, v vsakem primeru pa bomo delo nadaljevali v sklopu stebra MCDD, imenovan Kreaktor.

1 PREGLED POTENCIALOV ZADRUŽNIŠTVA V SLOVENIJI IN SVETU

Za zunanje opazovalce lahko izgledajo zadruge isto kot katero koli drugo kapitalsko podjetje. Razlika pa je v tem, kar se dogaja znotraj zadružnega podjetja. Zadruge so namreč podjetja, v lasti zadruženikov, ki jih tudi vodijo in to v dobrobit njenih članov. S povezovanjem in sodelovanjem si zadruge prizadevajo spreminjati svet na bolje.

Zadruge predstavljajo ključno pot v prihodnost gospodarstva 21. stoletja, saj je v svetu vedno bolj prisotna potreba po raznolikemu globalnemu gospodarstvu. V aktualnem poročilu Global300 Report, ki so ga pripravili v Mednarodnem zadružnem združenju ICA (International Co-operative Association) je navedeno, da so zadruge po svetu skupaj ustvarile 1,6 trilijona \$ prometa, kar predstavlja obseg bruto družbenega proizvoda nekaterih največjih držav na svetu. Zadruge zagotavljajo preko 100 milijonov zaposlitev po svetu. V Braziliji, Rusiji, Indiji, Afriki je kar okoli 15 % državljanov članov zadrug, ki so tudi v njihovi lasti, kar je bistveno več od zgolj 4%, ki so delničarji v podjetjih. V Keniji zadruge ustvarijo kar 45% BDP, v Novi Zelandiji pa zavidljivih 22% BDP. V ZDA 30.000 zadrug zaposluje več kot milijon ljudi, ta delovna mesta pa so med najbolj priljubljenimi tudi v listi 100 najbolj priljubljenih delovnih mestih, ki jih vsako leto objavlja Fortune.

Zadruge so podjetja, ki temeljijo na vrednotah in imajo največjo stopnjo participativnega soupravljanja med vsemi pomembnejšimi poslovnimi modeli. Zaradi vključenosti članov zadruge odlikavajo tudi vrednote skupnosti. Od začetka zadružništva pa vse do danes je njihova največja skrb kvalitetno proizvajati blago in ga dostavljati kupcem. Zaveza k trajnostnemu razvoju je eno izmed sedmih načel članov Mednarodne zadružne zveze ICA v preko 100 državah po svetu, v katerih zadruge delujejo.

Zadružna načela: pravičnosti, sodelovanja in trajnosti zagotavljajo živahen in uspešen prostor, kjer se lahko razvijajo dostojna delovna mesta. V vsakem od sektorjev: od kmetijstva, ribištva in gozdarstva do zadružnega bančništva in posojilnic, od gradnje stanovanj do zdravstva, vzajemnega zavarovanja in zadružnih zavarovalnic in še posebej v delavskih zadrugah, zadruge kreirajo dostojna delovna mesta, uživajo večje zaupanje med potrošniki in delujejo bistveno dlje od drugih podjetij. Zadruge gradijo boljši svet!

Zadružništvo kot temelj razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji in po svetu

Zadruge predstavljajo najmočnejši steber družbene ekonomije in socialnega podjetništva tako v smislu prispevanja k družbenemu proizvodu, kot v smislu ustvarjanja delovnih mest. Prav v času največjih gospodarskih kriz zadnjega stoletja se je v Evropi razvilo pet razpoznavnih tipov zadrug (najbolj razširjene v Angliji), (v začetku najmočnejše v Franciji in Španiji), (z začetki v Nemčiji), (s koreninami na Danskem in v Nemčiji) ter (nastajale so povsod v industrijsko razvitih krajih proti koncu stoletja v Italiji in Španiji).

Podjetja, ki delujejo po zadružnem poslovnem modelu, so bistveno bolj odporna na negativne posledice globalne gospodarske krize od ostalih, pretežno profitno usmerjenih podjetij. Štiri leta po začetku trenutne bančno-gospodarske krize vemo, da so v tem obdobju delavske zadruge odpuščale manj kot druga podjetja. Bančne zadruge v primerjavi z drugimi bankami niso v tolikšni meri poslovale rizično in zato tudi niso padle v t.i. kreditni krč. Stanovanjske zadruge so nemoteno zagotavljale dostopna najemna stanovanja in niso sodelovale v napihovanju nepremičninskih balonov. Lokalne samooskrbne prehranske zadruge in potrošniške zadruge so ob začetku krize in v zadnjih letih še povečevale deleže pridelane in po konkurenčnih cenah dobavljene, lokalno pridelane hrane.

Več kot 100 let stabilnega razvoja zadružništva v Sloveniji in po svetu dokazuje, da so zadruge zaradi

specifičnega upravljavsko – lastniškega modela, ki temelji na medsebojni solidarnosti in pravični distribuciji ustvarjenega, sposobne razviti socialni kapital, pripadnost in inovacijski potencial, ki jim omogoča potrebno ekonomsko konkurenčnost v primerjavi s strogo profitno usmerjenim gospodarstvom.

Tudi v Sloveniji je zgodovina zadružništva bogata. Zadružna zveza Slovenije je leta 2012 praznovala 140 let od začetkov organiziranega zadružništva na Slovenskem in 40 let organiziranega delovanja. Med začetniki zadružništva v Sloveniji je potrebno izpostaviti enega izmed najpomembnejših pionirjev slovenskega zadružništva dr. Janeza Evangelista Kreka.

V Sloveniji so se po drugi svetovni vojni sicer ohranile posamezne oblike zadružnih modelov, med katerimi so najbolj znane kmetijsko-gozdarske zadrug. Do osamosvojitve Slovenije so pri nas delovale tudi stanovanjske in obrtne zadrug, vendar so se po letu 1991 ohranile predvsem kmetijsko gozdarske. V samostojni Sloveniji je bilo nekaj vmesnih poizkusov spodbujanja razvoja delavskih in socialnih zadrug, vendar so le-ti zaradi nedelujočega podpornega okolja propadli. Vzroki za pomanjkanje ustreznih podpornih politik so zagotovo tudi v tem, da se zadrug nemalokrat še vedno po krivici in v veliki meri predstavljajo kot institucije nekdanjega socialističnega sistema. V Sloveniji je bil v začetku 90-ih let sprejet zakon o zadrugah, na ravni Evropske unije pa je sprejeta direktiva o Evropskih zadrugah, ki je v Sloveniji že vključena v zadnji noveli Zakona o zadrugah. Navkljub zakonskim osnovam se v primerjavi z zadrugami po svetu, v Sloveniji, z izjemo kmetijsko-gozdarskih zadrug, ostale oblike in tipi zadružništva niso zadovoljivo razvili. To je razvidno tudi s primerjavo podatkov razvitosti zadružništva v Sloveniji z zadružništvom po svetu.

Socialna podjetja in mladinske delavske zadrug - priložnosti za zaposlitev

V času gospodarske krize se veliko mladih sooča s kombinacijo visoke brezposelnosti, povečane neaktivnosti, prekarnega dela in izredno slabih plač. Zadružni tip socialnih podjetij omogoča mladim možnost, da si sami kreirajo zaposlitev v podjetju, ki je blizu njihovim vrednotam in da v tem podjetju delajo kot delavci lastniki. V zadružnih socialnih podjetjih je glas mladih delavcev slišen in upoštevan, saj delujejo po načelu en član en glas.

Na svetu je bilo v letu 2013 skupaj okoli 75 milijonov mladih brezposelnih. To ne vpliva slabo le na mlade, ampak na celotno družbo. Mladi se namreč soočajo s specifičnimi izzivi, ko vstopajo na trg delovne sile. Zaradi pomanjkanja praktičnih delovnih izkušenj se zelo hitro znajdejo v t.i. 'zanki neizkušenosti'. Ne morejo dobiti dela in zato tudi ne morejo pridobiti delovnih izkušenj, ki bi jim omogočile dostop do delovnega mesta. V obdobju gospodarske krize so tudi zaradi tega po navadi mladi zadnji, ki dobijo zaposlitev, in prvi, ki jih odpuščajo - po principu - tisti, ki pride zadnji v podjetje, mora v času krize prvi iz podjetja. Neustrezna kakovost in ustreznost izobrazbe ter praktičnega znanja v veliki meri vpliva na dolžino obdobja med zaključkom izobraževanja in dejansko zaposlitvijo mladih. Razlike med pričakovano izobrazbo in znanjem s strani delodajalcev in dejansko izobrazbo mladih vplivajo na to, da mladi veliko težje pridejo do zaposlitve, ki bo v skladu z njihovimi znanji in interesi.

Skupaj zadrug v svetu zaposlujejo okoli sto milijonov ljudi. Čeprav je težko oceniti, kolikšen delež predstavljajo mladi, pa se je potrebno zavedati, da so socialna podjetja velik generator delovnih mest, ki ne omogočajo mladim le možnosti plačane zaposlitve, ampak predvsem spodbujajo ustvarjanje novih delovnih mest skozi samozaposlovanje mladih. Zadružni model socialnih podjetij se je pri tem izkazal tako v urbanih kot v ruralnih področjih, za visoko, srednje in nizko izobražene, kot tudi za mlade takoj po zaključku izobraževanja, ko sicer izrazito težko vstopajo na trg dela.

Za tiste mlade, ki razmišljajo o ustanovitvi svojega podjetja, je pomembno poudariti, da zadružna socialna podjetja mladim omogočajo zagon podjetja z minimalnimi finančnimi vložki. V kolikor imajo

znanje, lahko le-to uporabijo na praktično vseh področjih: proizvodnih ali storitvenih dejavnostih. Zadržno socialno podjetje je primeren tip podjetja za mlade, saj vanj ni potrebno vložiti veliko ustanovitvenega kapitala (zadružniki višino zadružnega deleža določijo sami in je lahko na primer zgolj simbolični evro), zadruga se lahko registrira kot socialno podjetje in pravno osebo brez odgovornosti, kar pomeni, da je odgovornost članov do zadruga po zadružnih pravilih izključena. V zadružnih socialnih podjetjih, kjer so zaposleni tudi člani zadruga, omogoča zadružni poslovni model mladim tudi samozaposlitev. In prav to dejstvo daje mladim iskalcem prve zaposlitve možnost, da navkljub pomanjkanju delovnih izkušenj pridejo do zaposlitve s samozaposlitvijo v delavski zadrugi, katere člani so.

Izzivi za razvoj mladinskih delavskih zadrug

Obseg in negativne posledice velike brezposelnosti med mladimi zahteva od družbe, da reagira konkretno, hitro in učinkovito. S spodbujanjem izobraževanja, usposabljanja, ustanavljanja in financiranja razvoja delavskih, mladinskih in drugih oblik zadrug lahko tudi v Sloveniji na izzive visoke brezposelnosti mladih odgovorimo hitro in učinkovito. Septembra 2013 je bila sprejeta novela Zakona o podpornem okolju za podjetništvo, ki je korak v tej smeri, saj zadruga in socialna podjetja izenačuje z ostalimi tipi gospodarskih družb, kot enakovredne koristnike podpornih mehanizmov države in Evropske unije na področju spodbujanja podjetništva. Temu koraku bo potrebno slediti tudi s celovito podporo razvijajočemu se zadružnemu sektorju v Sloveniji.

Evropski parlament je julija 2013 sprejel resolucijo Evropskega parlamenta 'o prispevku zadrug k izhodu iz krize', v kateri so natančno opredeljena področja, na katerih lahko in bodo Evropska komisija in države članice spodbujale razvoj zadružništva in socialnega podjetništva. Želim si, da bo Slovenija med državami v Evropski uniji najhitrejša in s tem omogočila in spodbudila kreiranje novih, dostojnih in trajnostnih delovnih mest za mlade. V sklopu projekta Kreaktor si prizadevamo, da iniciativam mladih za ustanavljanje delavskih in mladinskih zadrug nudimo potrebno strokovno pomoč in znanje.

V letih po sprejetju zakona o socialnem podjetništvu v Sloveniji je zanimanje zanj med mladimi v velikem porastu in ob tem mladim svetujemo, naj jih registrirajo v pravni obliki zadruga, saj je to ekonomsko najbolj demokratična oblika podjetja, ki delavcem zagotavlja enakopravnost tako pri ustvarjanju, kot pri delitvi ustvarjenega in poleg tega tudi popolno enakopravnost zaposlenih pri upravljanju podjetij po načelu 'en delavec - en glas'.

Zadruga je samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje. Zadruga je podjetje, katerega lastniki so člani sami, ga demokratično vodijo in nadzirajo. Temeljne vrednote, na katerih so osnovane zadruga so: samopomoč, samo-odgovornost, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost. Člani zadrug nadaljujejo tradicijo pionirjev zadružništva in verjamejo v vrednote poštenja, odprtosti, socialne odgovornosti in obče skrbi za druge. Zadruga so tudi vedno težile k poštenemu ravnanju v odnosu do svojih članov, to pa je samo po sebi vodilo tudi do bolj poštenega odnosa do nečlanov. Od tod tudi izhaja nagnjenost zadrug k odprtosti: želijo si, da bi javnost o njihovem delovanju izvedela čim več.

Etične vrednote zadrug izhajajo tudi iz posebnega odnosa zadrug do skupnosti: zadruga so odprte za članstvo, njihovo poslanstvo predstavlja podpora in spodbuda vsem ljudem, da se odločijo za zagotavljanje medsebojne samopomoči. Zadruga so 'podedovale' tradicijo skrbi za kvaliteto življenja posameznikov in celotne lokalne skupnosti. Družbena odgovornost je torej zaveza, ki je vgrajena v vse aktivnosti zadrug. Tako so številne zadruga v okviru svojih možnosti pokazale zavidljivo raven sposobnosti za pomoč drugim; širši skupnosti so prispevale tako v finančnem pogledu kot s človeško podporo. Številne zadruga so dejavne tudi zunaj svojih lokalnih skupnosti in mnoge med njimi so tudi

mednarodne. Primeri, ko so zadruge pomagale pri nastajanju sorodnih zadrug (zlasti v tretjem svetu), so številni in na to tradicijo so zadruge lahko ponosne.

Zadružništvo temelji na sedmih načelih delovanja, ki predstavljajo smernice za uresničevanje temeljnih vrednot v praksi. **Prvo načelo: prostovoljno in odprto članstvo** - Zadruge so prostovoljne organizacije, katerih članstvo je odprto za vse, ki želijo uporabljati storitve zadrug in so pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki izhajajo iz naslova članstva; pri tem ni spolnih, socialnih, rasnih, političnih ali religioznih diskriminacij. **Drugo načelo: demokratičen nadzor članstva** - Zadruge so demokratične organizacije, v katerih nadzor vršijo člani, ki z aktivno udeležbo odločajo o poslih. Tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki zadruge, so neposredno odgovorni članstvu. Vsi imajo enake volilne pravice in sicer po pravilu 'en član, en glas'. Zadruge so demokratično organizirane na vseh ravneh medsebojnega delovanja. **Tretje načelo: ekonomska participacija članstva** - Člani enakomerno prispevajo in demokratično nadzirajo kapitalske deleže zadruge. Običajno je vsaj del kapitala v skupni lasti. Za denar, ki ga člani prispevajo kot ustanovni (ali članski) vložek, dobijo kvečjemu omejeno povračilo. Presežek iz dobička člani investirajo praviloma v nadaljnji razvoj zadruge, oziroma vzpostavljajo rezervnega fonda (vsaj del tega fonda ostane nedeljiv). Iz fonda lahko člani črpajo v skladu z deležem svoje poslovne udeležbe v zadrugi, del presežka pa sporazumno usmerjajo v druge aktivnosti. **Četrto načelo: samostojnost in neodvisnost** - Zadruge so samostojne in avtonomne organizacije samopomoči, pod nadzorom članstva. Če sklepajo dogovore z drugimi strankami, vključno s predstavniki države, ali če pridobivajo denar iz virov zunaj zadruge, lahko to storijo samo tako, da obenem zagotovijo demokratičen nadzor članov in tako vzdržujejo avtonomijo. **Peto načelo: izobraževanje, pridobivanje veščin in dostopnost informacij** - Zadruge omogočajo izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje veščin za svoje člane, za izvoljene predstavnike zadruge in za zaposlene. Cilj izobraževanja in usposabljanja je, da pri razvoju zadruge vsi člani sodelujejo čim bolj učinkovito. Vsi sodelujoči v zadrugi prispevajo k oblikovanju javnega mnenja o zadružništvu, zlasti pa informirajo mlade ljudi in mnenjske voditelje o naravi in koristnosti zadrug. **Šesto načelo: sodelovanje med zadrugami** - Cilj zadrug je, da čim bolj učinkovito služijo svojim članom. S tem vsaka zadruga krepi idejo zadružništva in z njo povezano družbeno gibanje, ki promovira sodelovanje tako v strukturah na lokalni, kot na regionalni, nacionalni in mednarodni ravni. **Sedmo načelo: skrb za širšo skupnost** - Zadruge delujejo v smeri trajnega razvoja lokalnih skupnosti.

Mladim so blizu vrednote, na katerih so osnovane zadruge. Pri vstopanju v svet podjetništva jim zato priporočamo, da se med obstoječimi pravnimi oblikami podjetij odločijo za zadruge, ki jih v skladu z zakonom o socialnem podjetništvu lahko že ob ustanovitvi registrirajo kot socialno podjetje.

1.1 Kaj je zadruga?

Zadruga je podjetje, katerega lastniki so člani sami, ga demokratično vodijo in nadzirajo. Člani zadruge so lahko potrošniki, zaposleni ali posamezniki, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe.

Zadruge delijo dobičke

Zadruge želijo poslovati uspešno, ker so podjetja in ne dobrodelne organizacije. Člani zadrug, ko so na primer taksisti, kmetje, neodvisni ustvarjalci, novinarji ali oblikovalci lahko poslujejo uspešneje, če delujejo v zadrugi. Z delitvijo ustvarjenega dobička zagotavljajo, da je medsebojno sodelovanje pošteno in da se jim izplača. Namesto, da bi z dobički nagrajevali zunanje investitorje, jih zadruge delijo med svoje člane.

Zadruge so v lasti ljudi, kot ste vi

Zadruga je poslovni model, ustanovljen, da služijo njenim članom, ki so lahko njene stranke, zaposleni ali prebivalci lokalne skupnosti. Člani so lastniki zadruge z enakimi pravicami pri soodločanju kako

zadruga posluje. Poleg tega, da člani zadruge koristijo storitve in kupujejo njene produkte, člani tudi soodločajo o njenem razvoju in poslovanju.

Zadruge so uspešne po celem svetu

Kombinacija samopomoči in medsebojne pomoči je prispevala k temu, da so postale zadruge mednarodna sila za ustvarjanje dobrega na svetu. 100 milijonov ljudi po vsem svetu je zaposlenih v zadrugah in okoli 1 milijarda je članov zadrug po vsem svetu.

1.2 Izjava o naravi zadrug

1.2.1 Vrednote in načela zadružništva zapisane v Izjavi o naravi zadrug

Izjavo o naravi zadrug je sprejela Mednarodna zadružna zveza (International Cooperative Alliance - ICA) na kongresu v Manchestru septembra 1995. Izjava vsebuje definicijo zadrug in temeljne vrednote družbenega gibanja, ki promovira zadružništvo in načela, ki so usmerjala zadružno gibanje v prehodu v novo tisočletje. ICA je bila ustanovljena leta 1895 z namenom zagotavljanja razvoja zadružnega poslovnega modela. Sodeluje z vladnimi in nevladnimi organizacijami z namenom promocije zadružništva, z državami z namenom zagovorništva na področju zakonodaje in predpisov, ki prepoznavajo in priznavajo unikatno in specifično potrebo po razvoju zadrug, kot tudi s članicami združenja z namenom pospeševanja medsebojnega sodelovanja.

1.2.2 Definicija

Zadruga je samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje. Zadruga je podjetje, katerega lastniki so člani sami, ga demokratično vodijo in nadzirajo.

1.2.3 Vrednote

Temeljne vrednote na katerih so osnovane zadruge so: samopomoč, samo-odgovornost, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost. Člani zadrug nadaljujejo tradicijo pionirjev zadružništva in verjamejo v vrednote poštenja, odprtosti, socialne odgovornosti in obče skrbi za druge.

1.2.4 Načela

Načela predstavljajo smernice za uresničevanje temeljnih vrednot v praksi.

Prvo načelo: prostovoljno in odprto članstvo

Zadruge so prostovoljne organizacije, katerih članstvo je odprto za vse, ki želijo uporabljati storitve zadrug in so pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki izhajajo iz naslova članstva; pri tem ni spolnih, socialnih, rasnih, političnih ali religioznih diskriminacij.

Drugo načelo: demokratičen nadzor članstva

Zadruge so demokratične organizacije, v katerih nadzor vršijo člani, ki z aktivno udeležbo odločajo o poslih. Tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki zadruge, so neposredno odgovorni članstvu. Vsi imajo

enake volilne pravice in sicer po pravilu "en član, en glas". Zadruge so demokratično organizirane na vseh ravneh medsebojnega delovanja.

Tretje načelo: ekonomska participacija članstva

Člani enakomerno prispevajo in demokratično nadzirajo kapitalske deleže zadruge. Običajno je vsaj del kapitala v skupni lasti. Za denar, ki ga člani prispevajo kot ustanovni (ali članski) vložek, dobijo kvečjemu omejeno povračilo. Presežek iz dobička člani investirajo praviloma v nadaljnji razvoj zadruge oziroma vzpostavljajo rezervnega fonda (vsaj del tega fonda ostane nedeljiv). Iz fonda lahko člani črpajo v skladu z deležem svoje poslovne udeležbe v zadrugi, del presežka pa sporazumno usmerjajo v druge aktivnosti.

Četrto načelo: samostojnost in neodvisnost

Zadruge so samostojne in avtonomne organizacije samopomoči pod nadzorom članstva. Če sklepajo dogovore z drugimi strankami, vključno s predstavniki države, ali če pridobivajo denar iz virov zunaj zadruge, lahko to storijo samo tako, da obenem zagotovijo demokratičen nadzor članov in tako vzdržujejo avtonomijo.

Peto načelo: izobraževanje, pridobivanje veščin in dostopnost informacij

Zadruge omogočajo izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje veščin za svoje člane, za izvoljene predstavnike zadruge in za zaposlene. Cilj izobraževanja in usposabljanja je, da pri razvoju zadruge vsi člani sodelujejo čim bolj učinkovito. Vsi sodelujoči v zadrugi prispevajo k oblikovanju javnega mnenja o zadružništvu, zlasti pa informirajo mlade ljudi in mnenjske voditelje o naravi in koristnosti zadrug.

Šesto načelo: sodelovanje med zadrugami

Cilj zadrug je, da čim bolj učinkovito služijo svojim članom. S tem vsaka zadruga krepi idejo zadružništva in z njo povezano družbeno gibanje, ki promovira sodelovanje tako v strukturah na lokalni, kot na regionalni, nacionalni in mednarodni ravni.

Sedmo načelo: skrb za širšo skupnost

Zadruge delujejo v smeri trajnega razvoja lokalnih skupnosti.

1.2.5 Dodatek k izjavi

Preambula

1. Mednarodna zadružna zveza (International Cooperative Alliance - ICA) je Izjavo o naravi zadrug sprejela na kongresu v Manchesteru septembra 1995. Izjava vsebuje definicijo zadrug in temeljne vrednote družbenega gibanja, ki promovira zadružništvo in načela, ki so usmerjala zadružno gibanje v preходу v novo tisočletje.
2. Dodatek k Izjavi pojasnjuje okoliščine, ki so botrovale oblikovanju Izjave, obenem pa podrobneje obdeluje posamezne ključne teme, ki so v Izjavi samo taksativno odprte.
3. ICA je od svojega nastanka leta 1895 priznana kot tista struktura, ki združuje zadruge po vsem svetu tudi na ta način, da artikulira in formulira enotna načela, po katerih naj bi zadruge delovale. Tako je ICA do leta 1995 sprejela že dve deklaraciji o načelih zadrug in sicer leta

1937 in 1996; vse tri verzije pa je treba razumeti kot poskuse razlage in interpretacije načel zadrug v sodobnem svetu.

4. Občasno revidiranje načel je hkrati vir pozitivne energije v družbenem gibanju za promocijo zadrug, saj pomeni, da gibanje stalno išče načine, kako bi idejo zadružništva najboljše udeležali v spreminjajočem se svetu. Tako se postavljajo ključna vprašanja in odgovori o novih oblikah organiziranja, ki se lahko soočajo z novimi izzivi, s tem pa se postavljajo za gibanje tudi novi cilji.
5. Zadružno družbeno gibanje se neprestano spreminja, osnovne vrednote in motivi pa ostajajo isti: temeljno spoštovanje do vseh ljudi in globoka vera, da so si vsi ljudje sposobni sami izboljšati svoj položaj - predvsem s samopomočjo. Člani zadrug verjamejo, da so demokratični postopki odločanja smiselni, zaželeni in učinkoviti tudi v poslovnem svetu. Verjamejo, da demokratično vodene in nadzorovane ekonomske strukture celovito prispevajo k splošnemu družbenemu dobremu.
6. Kljub temu ni mogoče trditi, da obstaja en sam skupni izvor, iz katerega izhajajo zadruge. Nasprotno: zadruge nastajajo po vsem svetu v najrazličnejših okoliščinah, služijo različnim namenom in potrebam ter vztrajajo v povsem različnih družbenih kontekstih. Namen Izjave o naravi zadrug je artikulacija načel, ki naj bi opisala vse zadruge, ne glede na to, kje in čemu obstajajo. Izjava predstavlja skupno osnovo, iz katere lahko zadruge nadaljujejo svoje poslanstvo in pri tem učinkovito sodelujejo.
7. Zadruge so se kot razpoznavne poslovne organizacije najprej pojavile v Evropi v devetnajstem stoletju. Prvi vidni uspehi so se pokazali v težavnem obdobju prve polovice 19. stoletja in prav iz tistega časa je zraslo pet razpoznavnih tipov zadrug: potrošniške zadruge (najbolj razširjene v Angliji, s pionirskim ozadjem v sloviti Rochdalski zadrugi), delavske zadruge (v začetku najmočnejše v Franciji), posojilniške zadruge (z začetki v Nemčiji), kmetijske zadruge (s koreninami na Danskem in v Nemčiji) in storitvene zadruge - stanovanjske, zdravstvene itd. (nastajale so povsod v industrijsko razvitih krajih proti koncu stoletja). Vsi našteti tipi zadrug so se do konca devetnajstega stoletja razširili po Evropi, v naslednjem stoletju pa tudi drugod po svetu. Z Izjavo o naravi zadrug je ICA prvič formalno prepoznala vse naštete tipe zadrug kot enakovredne konstitutivne elemente družbenega gibanja za uveljavljanje zadrug in jim priznala njihovo vlogo pri nastajanju novih zadrug v različnih kulturah in v različnih kontekstih.
8. Izjava služi vsem zadrugam v še tako različnih ekonomskih, kulturnih, političnih in socialnih okoljih. Zavedamo se, da so zadruge po svetu nastajale na različne in svojstvene načine, prilagajale izkušnje, načela in metode predhodnikov lastni situaciji ter s tem oblikovale organizacije v skladu z lastnimi potrebami, možnostmi in kulturnimi danostmi. Izjava o naravi zadrug te različnosti v celoti sprejema in jih pozdravlja.
9. Izjava ponuja splošen okvir, znotraj katerega lahko delujejo zadruge vseh vrst. Vsaka smer in vsak sektor se seveda ubadeta s svojstvenimi prioritetami in potrebami. Izjava navsezadnje kaže tudi na priložnost, ki se ponuja zadružnemu družbenemu gibanju v tem času: priložnost, da v smislu harmonizacije interesov poseže v odnose med potrošniki, investitorji in delavci. Promoviramo razumevanje in skupne aktivnosti ter spodbujamo širjenje obzorij za najrazličnejše oblike sodelovanja.

Zakaj je nastala nova izjava?

ICA se je v devetdesetih letih soočila z novimi izzivi. V minulih desetletjih so se vplivi tržne ekonomije dramatično pokazali po vsem svetu. Trgovinske blokade so v precejšnji meri odpravljene. Obstaja večje število prostih trgovinskih območij. Vlade vse manj podpirajo kmetijstvo. To so samo nekateri primeri, ki lahko ilustrirajo temeljite spremembe kontekstov, v katerih so zadruge delovale dolga desetletja. Nadaljnji razvoj, pogosto pa tudi sam obstoj zadrug, je odvisen od odziva zadrug na spremembe. Nakazane spremembe namreč praviloma pomenijo večjo konkurenco na trgu. S

sodobnimi komunikacijskimi orodji veliki ekonomski centri posegajo na oddaljene trge z minimalnimi vložki. Mnoge zadrugе so se nenadoma soočile z močno konkurenco, podprto z velikim kapitalom in pogosto kapitalu naklonjeno zakonodajo. Na ravni miselnih vzorcev se zadrugе soočajo z vplivi mednarodnih množičnih medijev in izobraževalnih institucij, ki z vztrajnim ponavljanjem vedno bolj poudarjajo kot dominantne tiste posle, ki jih nadzirajo veliki investitorji. Zato so podjetja, ki jih demokratično nadzirajo ljudje, ki jim je podjetje v vitalnem interesu, toliko bolj zanimiva. Ob tem pa se v medijih veliko bolj v pozitivni luči izpostavljajo klasična kapitalska podjetja. To je vzbudilo premisleke zlasti v zadrugah v Severni Ameriki. Pokazala se je potreba po jasni artikulaciji tistih značilnosti, po katerih se zadrugе razlikujejo od drugih podjetij; s takšno artikulacijo se namreč jasno pokaže tudi vrednost in mesto zadrug v družbi.

V Srednji in Vzhodni Evropi se vloga zadrug pojavlja v kontekstu propadanja ekonomskih modelov, ki so vodeni iz enega centra. To dejstvo samo po sebi odpira možnost za ponoven razvoj zadrug, vendar je potrebno poudariti, da se to lahko zgodi samo ob temeljitem razumevanju načel, s katerimi lahko nova gibanja omogočijo pogoje za nastajanje novih zadrug. Še večji prostor se sočasno odpira v številnih azijskih deželah ter v nekaterih državah Latinske Amerike in Afrike. Prav vodje zadrug iz teh držav v mednarodno zvezo prispevajo največ svežega entuziazma.

Pri tem se zadrugе seveda soočajo z vsemi najbolj perečimi problemi globalne civilizacije: naglo povečevanje populacije, vedno večji negativni vplivi na okolje, povečana koncentracija ekonomske moči v lasti minimalne manjšine, stalne krize, ki se na različne načine odražajo tako rekoč v vseh kulturah, poglobljajoči se cikli napredovanja revščine v številnih krajih na svetu in vse pogostejši izbruhi vojn lokalnih razsežnosti.

Ne mislimo, da bi zadrugе lahko rešile vse navedene probleme, prepričani pa smo, da lahko k njihovim rešitvam pozitivno pripomorejo. Zadrugе na primer proizvajajo in posredujejo kvalitetno in zdravo hrano po sprejemljivih cenah. Ob dejstvu, da so tesno povezane z lokalnim okoljem, iz katerega izhajajo, je njihova skrb za okolje sama po sebi razumljiva. Predvsem pa zadrugе, ki izpolnjujejo svoje temeljno poslanstvo, pripomorejo k bolj poštenemu razporeditvi ekonomske moči. Od zadrug, kjer koli že so, lahko pričakujemo, da bodo lokalne skupnosti obogatile. Predvsem pa bodo pomagale ljudem, da sami poiščejo izhod iz revščine. Ob tem zadrugе predstavljajo tudi mostove med ljudmi različnih kultur, veroizpovedi ali političnih prepričanj. Zadrugе lahko največ ponudijo že samo s tem, da vztrajajo pri svojih načelih in učinkovito odgovarjajo na potrebe svojih članov.

Izjavo o naravi zadrug je torej treba jemati v kontekstu preteklosti, prihodnosti in predvsem sedanjega trenutka, polnega novih izzivov. Podrobnejša argumentacija posameznih delov Izjave, ki sledi, poskuša ujeti prav ta časovni razpon.

1.3 Obrazložitev izjave o naravi zadrug

1.3.1 Definicija

»Zadruga je samostojno združenje posameznikov, ki so se prostovoljno povezali zato, da bi zadovoljili svoje ekonomske, socialne, kulturne in druge potrebe ali težnje. Zadruga je podjetje, katerega lastniki so člani sami, ga demokratično vodijo in nadzirajo.«

Samostojnost oziroma avtonomija se nanaša na težnjo po čim večji neodvisnosti zadrug od sredstev države in zasebnih podjetij. Osebe so lahko posamezniki ali pravne osebe, ki se zadrugi priključijo ali iz nje izstopijo po svobodni volji, torej prostovoljno. Drugi del definicije poudarja vlogo zadrug pri zagotavljanju skupnega dobrega in pri prizadevanju za izboljšanje kvalitete življenja vseh članov. Po navadi morajo zadrugе preživeti na prostem trgu in se torej primarno soočajo z ekonomskimi cilji,

neredko pa imajo veliko vlogo na družbenem področju in v kulturi. Družbeno področje ne potrebuje podrobnejše razlage, saj so primeri samopomoči, bodisi pri zdravstvu, varstvu otrok, pomoči telesno ali duševno motenim osebam, dobro znani. Vendar morajo tudi tovrstne storitve upoštevati osnovne zakone ekonomije, saj lahko le tako dolgoročno zagotavljajo kvalitetne storitve v dobro svojih članov. Zadruga, ki udeležuje cilje na področju kulture v najširšem pomenu besede, se na primer ukvarja s promocijo lokalnih kulturnih posebnosti, s promocijo miru in tolerance, sponzoriranjem športa in kulturnih aktivnosti ter z drugimi dejavnostmi, ki izboljšujejo odnose v skupnosti. V resnici so prav prizadevanja za bolj kvalitetno intelektualno, duhovno in kulturno življenje tista, prek katerih lahko zadruga najbolj pomagajo svojim članom in s tem prispevajo k razvoju širše skupnosti.

Potrebe članov zadruga so lahko omejene ali maloštevilne, lahko so pestre in mnogotere, lahko so socialne, kulturne ali zgolj ekonomske; kakršnekoli že so, so potrebe članov izhodiščna točka obstoja zadruga.

Zadruga je »...podjetje, katerega lastniki so člani sami, ga demokratično vodijo in nadzirajo.«. Ta del definicije poudarja, da je nadzor nad podjetjem porazdeljen med člani na demokratičen način. Ti dve značilnosti lastništva in nadzora sta bistveni pri razlikovanju zadruga od drugih podjetij, kot so to na primer državna ali kapitalna. Vsaka zadruga je namreč »podjetje« v smislu razpoznavne ekonomske entitete, ki običajno deluje na prostem trgu.

1.3.2 Vrednote združništva

»Temeljne vrednote, na katerih so osnovane zadruga so: samopomoč, samo-odgovornost, demokracija, enakost, enakopravnost in solidarnost.«

Združno gibanje ima globoko in močno intelektualno zaledje. Teoretiki iz različnih koncev sveta so v zadnjih dveh stoletjih veliko prispevali k raziskavam združništva. Dober del teh raziskav pa je bil namenjen prav vrednotam. Zadruga so se po svetu pojavljale v pestri paleti verskih in kulturnih okolij, vključno z vsemi večjimi svetovnimi religijami in ideologijami. Ponavadi so duhovna in intelektualna okolja močno vplivala tudi na voditelje zadruga, posledično pa se vsaka diskusija o vrednotah znotraj zadruga povezuje s potrebo po premisleku o etičnih kodeksih. Proces, ki je vodil k soglasju o bistvenih vrednotah združnega gibanja, je zato kompleksna naloga, vloženi trud pa bo teži naloge primerno povrnjen.

Besedo **samopomoč** uporabljamo v prepričanju, da vsi ljudje lahko vplivajo na svojo usodo. Obenem verjamemo, da osebnostna rast lahko poteka samo v povezavi z drugimi ljudmi. Kot posameznik je človek dejansko omejen. Skozi skupno akcijo in z medsebojno odgovornostjo pa lahko posameznik doseže več, posebej takrat, ko gre za vplive na prostem trgu ali v odnosu do države. Posamezniki v zadrugi napredujejo tudi skozi pridobivanje veščin in izkušenj, s katerimi lahko vedno koristneje prispevajo k nadaljnjemu razvoju zadruga. Bolj ko se člani naučijo razumeti svoje kolege, več se od njih lahko naučijo in več lahko od njih pridobijo. Bolj ko spoznajo položaj in vlogo zadruga v širšem okolju, več o svojem okolju izvejo. V tem smislu so zadruga institucije, ki združujejo stalno izobraževanje in osebnostni razvoj vseh članov.

Zadruga spoštujejo vrednoto **enakosti**. To velja za vse člane, pri čemer so člani lahko posamezniki ali pa skupine posameznikov. V vsakem primeru je osnova zadruga oseba, kar je tudi bistveni kriterij za razlikovanje zadruga od oblik organiziranja poslov, ki jih nadzira kapital ali država. Člani imajo pravico soodločanja, pravico glasovanja, pravico, da so informirani in da sodelujejo pri vseh zadevah, pomembnih za zadruga. Pri združevanju članov mora biti zadoščeno načelu enakosti, čeprav je to pogosto težak izziv - zlasti v velikih podjetjih.

Podobno je z vrednoto **enakopravnosti**. Enakopravnost se v prvi vrsti nanaša na način, kako se v zadrugi ravna s člani. Pri povračilih (dividende, določanje višine kapitalskih rezerv, bonitete pri plačevanju obveznosti) za posamezne vložke v zadrugo morajo veljati ista pravila za vse.

Poslednja vrednota je **solidarnost**, ki ima dolgo tradicijo v mednarodnih gibanjih. Zagotavlja, da aktivnost zadrug ni zgolj oblika zadovoljevanja omejenih oziroma posamičnih interesov. Zadruga, ki vključuje to vrednoto, ni zgolj združenje članov, temveč je tudi kolektiv. Člani so tako odgovorni za to, da se z vsemi (člani zadruga, zaposlenimi ali zunanjimi partnerji) ravna pošteno in da so vedno v ospredju skupni interesi. Solidarnost na nek način predstavlja tisto, kar ima zadruga skupnega v ekonomskem in socialnem smislu; na ta način predstavlja afirmacijo moči kolektiva in s tem skupinske odgovornosti. Solidarnost pomeni tudi to, da člani zadrug in zadruga med sabo sodelujejo ter tvorijo globalno združeno gibanje. Zadruga sodelujejo na razne načine s ciljem, da svojim članom ponudijo dobrine in storitve čim boljše kvalitete po čim nižjih cenah. Sodelujejo tudi zato, da lahko pred javnostjo in v odnosih z državo zagovarjajo čim bolj enotna stališča. Strinjajo se, da imajo veliko skupnega ne glede na to, da so si po namerah in kontekstih zelo različne. Treba je tudi poudariti, da je solidarnost obenem vzrok in posledica samopomoči ter vzajemne pomoči, dveh temeljnih konceptov filozofije zadrug.

Temeljne vrednote, ki predstavljajo izhodišče združne filozofije, razlikujejo zadruga od ostalih oblik organiziranja za doseganje ekonomskih ciljev. Nekatere države so koncepta samopomoči in vzajemne pomoči povsem prezrle in so »zadruga« ustanovljale »od zgoraj navzdol«, kar je povzročilo temu primerne posledice - tako v načinu organiziranja kot financiranja.

»Člani zadrug nadaljujejo tradicijo pionirjev združništva in verjamejo v vrednote poštenja, odprtosti, socialne odgovornosti in obče skrbi za druge.«

Tradicija pionirjev je namenoma izpostavljena, saj so, tako kot vsakemu drugemu gibanju, tudi v združnem na začetku stali na čelu ustanovitelji, moški in ženske z izjemnimi sposobnostmi, pozitivnimi etičnimi in moralnimi vrednotami ter sposobnostmi za reševanje družbenih problemov. Posamezniki kot so pionirji Rochdale zadruga, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, Herman Schulze-Delitzsch, Philippe Buchez, škof Grundtvig ali Alphonse Desjardins, so deležni spoštovanja in spomina, saj so v njihovih okoljih nastajale prve zadruga, pa tudi zato, ker je imela njihova misel velik vpliv in je služila kot inspiracija na različnih področjih in v širšem prostoru. Mnoge zadruga so na samem začetku še posebej poudarjale poštenost: vztrajali so na primer pri poštenem tehtanju, pri dobri kvaliteti in pri neoderuških cenah. Delavske zadruga so iskale načine za pošteno in odprto vodenje proizvodnje. Zadruga, ki so se ukvarjale s posojanjem denarja (posojilnice in hranilnice), so bile znane po poštenem zaračunavanju obresti.

Zadruga so vedno težile k poštenemu ravnanju v odnosu do svojih članov, to pa je samo po sebi vodilo tudi do bolj poštenega odnosa do nečlanov. Od tod tudi izhaja nagnjenost zadrug k odprtosti: želijo si, da bi javnost o njihovem delovanju izvedela čim več.

Etične vrednote zadrug izhajajo tudi iz posebnega odnosa zadrug do skupnosti: zadruga so odprte za članstvo, njihovo poslanstvo predstavlja podpora in spodbudo vsem ljudem, da se odločijo za zagotavljanje medsebojne samopomoči. Zadruga so »podedovale« tradicijo skrbi za kvaliteto življenja posameznikov in celotne lokalne skupnosti. Družbena odgovornost je torej zaveza, ki je vgrajena v vse aktivnosti zadrug. Tako so številne zadruga v okviru svojih možnosti pokazale zavidljivo raven sposobnosti za pomoč drugim; širši skupnosti so prispevale tako v finančnem pogledu kot s človeško podporo. Številne zadruga so dejavne tudi zunaj svojih lokalnih skupnosti in mnoge med njimi so tudi mednarodne. Primeri, ko so zadruga pomagale pri nastajanju sorodnih zadrug (zlasti v tretjem svetu) so številni in na to tradicijo so zadruga lahko ponosne.

Na kratko: pravičnost, poštenje, odprtost, odgovornost do skupnosti in skrb za druge so vrednote, ki so prisotne v različnih organizacijah, v zadrugah pa so najbolj izrazite in konsistentne.

1.4 Načela zadružništva

Načela predstavljajo smernice za uresničevanje temeljnih vrednot v praksi.

1.4.1 Uvodne opombe

Nekateri razumejo načela kot toga, zavezujoča napotila, ki jih je potrebno izpolnjevati dobesedno. Deloma to tudi drži, saj naj bi načela predstavljala standarde in merila, s pomočjo katerih lahko določene aktivnosti omejimo ali celo prepovemo, druge pa spodbujamo. A načela so več kot gola merila. So predvsem smernice za premislek o načinih ravnanja in odločanja. Samo preverjanje skladnosti ravnanja zadruga z zapisanimi načeli ni dovolj. Bolj je pomembno, da se zadruga neprestano zavedajo samega bistva, sporočilnosti in vizije, ki jo nakazujejo načela. Načel torej ne gre jemati kot seznam, ki ga občasno privlečemo na dan, ga spremenimo in posodobimo ali z njim ocenjujemo minulo delo. Načela služijo kot spodbuda in kot navdih za utrditev zadruga v prihodnosti.

1.4.2 Načela

Načela so med seboj povezana in med seboj odvisna. Če ostane eno načelo prezrto, so šibkejša tudi vsa ostala. Zadruga torej ne moremo soditi po enem samem načelu; ampak o jih premišljujemo v kontekstu vseh načel, ki tvorijo celoto.

Prva tri načela se nanašajo na notranjo dinamiko, ostala štiri načela pa vključujejo tudi odnose zunaj zadruga.

Prvo načelo: prostovoljno in odprto članstvo

»Zadruga so prostovoljne organizacije, katerih članstvo je odprto za vse, ki želijo uporabljati storitve zadruga in so pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki izhajajo iz naslova članstva; pri tem ni spolnih, socialnih, rasnih, političnih ali religioznih diskriminacij.«

Poudarek na prostovoljnem vstopanju v zadruga na samem začetku niza načel ni naključen. Odločitev za sodelovanje in prevzem odgovornosti za zadruga morata biti svobodni; ljudi na dolgi rok ni mogoče siliti k zadružništvu. Zadruga je močnejša, ko imajo njeni člani in članice možnost preučiti in razumeti tako naravo kot prednosti in obveznosti v zadrugi. Razumeti morajo, da so v zadrugi po svoji lastni volji in odločitvi. Vemo pa, da so kljub temu marsikje po svetu različni ekonomski in politični pritiski ljudi tudi prisilili k vstopanju v zadruga. V teh primerih bi morala vodstva zadruga čutiti še posebno odgovornost ter zagotoviti vsem članom in članicam možnost polnega sodelovanja pri njihovem vodenju, saj je to pogoj, da jo bodo ljudje podprli tudi dolgoročno in z vsemi odgovornostmi.

Načelo »za vse, ki želijo uporabljati storitve zadruga...« prepozna, da se zadruga ustanavljajo s povsem določenim ciljem: najpogosteje služijo samo določenim in omejenim ciljnim skupinam. Ribiška zadruga služi ribičem, stanovanjska zadruga lahko zagotovi dom samo omejenemu številu ljudi, delavska zadruga lahko nudi samo omejeno število delovnih mest. Z drugimi besedami, obstajajo sprejemljivi in razumljivi razlogi za to, da zadruga postavijo meje glede števila članstva.

Načelo »...so pripravljeni sprejeti odgovornosti, ki izhajajo iz naslova članstva...« spominja člane na to, da imajo v zadrugi svoje odgovornosti. Odgovornosti so seveda v posameznih zadrugah različne, praviloma pa vključujejo volilno pravico, udeležbo na sestankih in redno uporabo storitev zadruga, pri

čemer naj se člani držijo načela pravičnosti. Odgovornosti do zadruga zahtevajo stalno prisotnost, ki pa se mora obrestovati s konkretnimi koristmi tako za člane kot za zadrugo.

Zdruge bi morale zagotoviti, da v skupnosti ne prihaja do diskriminacij zaradi spola članov in članic. Več kot to: zdruge bi morale vztrajati pri spoštovanju načel kvot za ženske zlasti v programih izobraževanja in razvijanja vodstvenega kadra.

Zdruge naj bi - s svojimi programi ali v sodelovanju z drugimi - poskušale doseči najširše skupine prebivalcev, skupine ljudi in manjšine, ki želijo koristiti storitve zadruga. Osnova za tako aktivno politiko naj ne bo dobrodelnost temveč posledica razumevanja bogatih priložnosti zadrugaške akcije po načelu odprtosti.

Prvo načelo prepoveduje diskriminacijo na podlagi družbenega statusa. Prizadevanja za vključevanje ljudi različnih družbenih statusov so v zadrugah tradicionalna, kar jih tudi ločuje od številnih drugih ideologij, ki so se nastale v 19. stoletju. Termin »družbeni« se nanaša tudi na kulturne identitete, kamor sodijo tudi etnične in nacionalne pripadnosti. Pri tem smo seveda v težavah, saj so mnoge zdruge nastale prav v specifičnih kulturnih ali družbenih prostorih, zelo pogosto v manjšinskih ali marginalnih okoljih. Take zdruge imajo seveda vso pravico do obstoja in so legitimni del globalnega zadrugaškega gibanja - če seveda ne ovirajo in ne preprečujejo zadruga drugih družbenih skupin, ne izkoriščajo ne-članov v njihovi skupnosti in sprejmejo odgovornost za pospeševanje razvoja zadrugaškega gibanja v njihovem okolju.

To načelo se nanaša tudi na »rase«. Do današnje verzije Deklaracije so se v gibanju terminu rasa izogibali v prepričanju, da ne bi smeli sprejeti ideje o razločevanju ljudi po rasah. »Rasa« lahko pomeni razlikovanje ljudi po bioloških lastnostih, kar je v minulih stoletjih povzročalo številne razkole v civilizaciji, vključno z vojnami in genocidi. Razprave s privrženci zadruga povsod po svetu pa so pripeljale do zaključka, da bi bilo izogibanje omembe ras lahko zavajajoče ali pa bi dopustilo možnost za interpretacijo, da je diskriminacija po rasah v zadrugaškem gibanju. Kongres pa v tem primeru ni želel dopustiti nobenega dvoma o jasnosti stališča zadrugaškega gibanja.

Prav tako naj bodo zdruge odprte za članstvo ne glede na politične pripadnosti posameznikov in posameznic. Od samega začetka gibanja pa do danes so zdruge spodbujale ljudi različnih političnih prepričanj in člane ter članice različnih političnih skupin, da bi med seboj sodelovali. Na ta način naj bi presegali tradicionalne ideologije, ki prepogosto ustvarjajo napetosti, nemir in nasilje.

V bistvu je tovrstna odprtost, s katero poskušamo združiti različne ljudi, ki uresničujejo skupne cilje, največji potencial, s katerim zadrugaško gibanje vstopa v novo tisočletje.

Praviloma vse zdruge dopuščajo možnost za članstvo vsem ljudem, ne glede na njihovo vero. Obstajajo pa tudi zdruge - najpogostejše finančne - ki jih organizirajo cerkve ali religiozne skupnosti. Take organizacije ne negirajo tega načela, če seveda v svojem ravnanju ne ovirajo ali preprečujejo sorodnih zadruga ali organizacij, ki jih organizirajo druge religiozne skupnosti, če ne izkoriščajo ne-članov v svoji skupnosti, če sodelujejo z drugimi zadrugami v najboljši možni meri in sprejmejo odgovornost za pospeševanje razvoja zadrugaškega gibanja v svojem okolju.

Prvo načelo se tako zaključi z reafirmacijo zaveze dostojanstvu vseh posameznikov in posameznic: v zadrugah ni spolnih, socialnih, rasnih, političnih ali religioznih diskriminacij. Prvo načelo je najtesneje povezano z načelom demokratičnega nadzora članstva (drugo načelo) in z načelom izobraževanja (peto načelo), saj lahko člani igrajo aktivno vlogo samo tedaj, kadar so ustrezno obveščeni in kadar med njimi obstajajo učinkoviti načini komuniciranja: tako med izvoljenimi osebami v vodstvu kakor med zaposlenimi (če obstajajo). Člani se bodo počutili v zadrugi aktivne in koristne samo tedaj, kadar se preverja in upošteva njihovo mnenje. Brez dvoma je potrebno in koristno, da so v vodstvu in zadrugi

izvoljeni ustrezno usposobljeni ljudje, ki morajo zares prisluhniti članom in razumeti njihovo mnenje, ne glede na siceršnja različnost, zapisano v zaključku prvega načela.

Načelo članstva je gotovo najmočnejše, vse prepogosto pa tudi najbolj zanemarjeno od vseh načel. V bistvu pomeni, da mora obstajati posebno in pozorno načrtovano razmerje med zadrugo in tistimi, ki jim zadruga služi. To razmerje naj opredeli posel, ki ga opravlja zadruga, vpliva naj na način, kako se ta posel izvaja in usmerja razvoj zadruge na dolgi rok. Prepoznavanje centralne vloge članstva mora voditi k najvišji možni meri zaveze zadruge članstvu, zaradi katerega in za katerega je zadruga tudi nastala.

Drugo načelo: demokratični nadzor članstva

»Zdruge so demokratične organizacije, v katerih nadzor vršijo člani, ki z aktivno udeležbo odločajo o poslih. Tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki zadruge, so neposredno odgovorni članstvu. Vsi imajo enake volilne pravice in sicer po pravilu "en član, en glas". Zdruge so demokratično organizirane na vseh ravneh medsebojnega sodelovanja.«

Demokracija je seveda kompleksen pojem. Za tokratno rabo bo dovolj, če demokracijo jemljemo kot določeno množico pravic. Znotraj zadrug demokracija vključuje pravice in odgovornosti. Pomeni pa precej več, predvsem v smislu vzgajanja in širjenja demokratičnih manir v najširšem smislu, kar je nikoli dokončana, težka, pomembna in ključna naloga.

Prvi stavek - »Zdruge so demokratične organizacije, v katerih nadzor vršijo člani, ki z aktivno udeležbo odločajo o poslih,« - določa, da v zadrugah brezpogojno odločajo člani in to v demokratični maniri. To načelo tudi poudarja aktivno vlogo članov pri določanju politike in drugih pomembnih odločitvah. V nekaterih zadrugah je aktivna participacija domena širših sestankov, na katerih člani razpravljajo o splošnih usmeritvah zadruge, sklepajo o ključnih odločitvah in sprejemajo načrte pomembnih aktivnosti. V nekaterih drugih - kot na primer delavskih, tržnih ali stanovanjskih zadrugah - pa so člani vključeni v odločanje skozi vsakodnevno delo.

V vseh zadrugah so »Tisti, ki so izvoljeni kot predstavniki zadruge, neposredno odgovorni članstvu.« Ta stavek spominja izvoljene predstavnike zadruge, da morajo vedno delovati v takojšnjo in dolgoročno korist članov. Zdruge ne "pripadajo" izbranim predstavnikom in odgovornim nič bolj kot zaposlenim, ki so tem vodstvenim osebam podrejene. Zdruge pripadajo članom in vsi izvoljeni predstavniki oziroma odgovorne osebe v celem mandatu odgovarjajo za svoja dejanja članstvu.

Drugi del načela se glasi: »Vsi imajo enake volilne pravice in sicer po pravilu "en član, en glas". Zdruge so organizirane v demokratični maniri na vseh ravneh medsebojnega povezovanja.« Ta del načela opisuje običajno pravilo za volitve v zadrugah. Pravilo je razumljivo za primarne zdruge, katerih člani so posamezniki in posameznice. Pravila za volitve predstavnikov na drugih ravneh povezovanja zadrug pušča deklaracija odprta v prepričanju, da bodo zdruge same našle najbolj demokratične modele v danih okoliščinah. V nekaterih sekundarnih ali terciarnih zadrugah uporabljajo sistem proporcionalnih volitev, ki naj ustreza različnim ravnem interesov, velikosti (po članstvu) pridruženih zadrug in stopnjam zavezanosti posamezne zadruge skupnemu poslu. Določila o volilnih pravilih v takih primerih bi morali periodično revidirati. Ponavadi se izkaže, da se v primerih, ko imajo majhne zdruge v primerjavi z večjimi zanemarljiv glas pri odločanju, majhne zdruge počutijo enako, kot da volilne pravice sploh ne bi imele.

Tretje načelo: ekonomska participacija članstva

»Člani enakomerno prispevajo in demokratično nadzirajo kapitalske deleže zadruge. Običajno je vsaj del kapitala v skupni lasti. Za denar, ki ga člani prispevajo kot ustanovni (ali članski) vložek, dobijo

kvečjemu omejeno povračilo. Presežek iz dobička člani investirajo praviloma v nadaljnji razvoj zadruga oziroma vzpostavljajo rezervnega fonda (vsaj del tega fonda ostane nedeljiv). Iz fonda lahko člani črpajo v skladu z deležem svoje poslovne udeležbe v zadrugi, del presežka pa ponavadi sproti in sporazumno usmerjajo v druge aktivnosti.«

Zadruga deluje tako, da je kapital v službi organizacije in ne obratno. Zadruga obstaja zato, da služi potrebam ljudi, zato tretje načelo opisuje način kako člani obenem vlagajo v zadruga in razporejajo dobiček.

Člani lahko v osnovi prispevajo kapital v zadruga na štiri načine:

1. Večina zadrug od članov zahteva, da investirajo članski delež oziroma deleže. Zelo redko se zgodi, da bi se za tovrstne vloške izplačevale obresti.
2. Kadar zadruga same ustvarjajo rezerve z zadržanimi prihodki od dejavnosti, se te rezerve deloma ali v celoti štejejo za skupno lastnino članov, ki podpirajo zadruga. Pogosto se tak kolektivni kapital v primeru, da zadruga preneha delovati, ne razdeli med člane, temveč preide v uporabo drugim zadrugam ali lokalnim organizacijam s sorodnimi cilji.
3. Zadruga pogosto potrebuje več kapitala, kot ga lahko pridobijo same s svojimi poslovnimi dejavnostmi. V takih primerih se od članov pričakuje, da prispevajo deleže periodično, upoštevajoč sprejeta rotacijska pravila in omejitve (upokojitev ipd.). Zadruga tudi v teh primerih običajno ne izplačuje obresti, saj se pričakuje, da imajo člani koristi od redne dejavnosti, od stalne participacije v zadrugi ali od dividend v prihodnosti.
4. Zadruga v posebnih primerih člane zaprosijo za dodatne vloške. V mnogih primerih bi to morala biti stalna praksa. V takih okoliščinah bi bilo primerno, da se obresti na vloške izplačujejo in sicer po poštenih obrestnih merah; ponavadi so merilo obrestne mere, ki jih uporabljajo banke ali država.

Člani nadzirajo celoten kapital svoje zadruga. V zvezi s tem obstajata dva ključna principa:

1. Ne glede na to, kako zadruga akumulira sredstva za svoje dejavnosti, je končna odločitev o uporabi sredstev v rokah članov.
2. Člani morajo imeti pravico, da je vsaj del kapitala v njihovi kolektivni lasti, kar naj odlikava dejstvo, da so člani določene cilje uresničili skupaj.

Ko dejavnost zadruga proizvede dobiček, imajo člani pravico in obveznost, da odločajo o namembnosti teh sredstev.

Običajno se dobiček nameni za naslednje namene:

1. Za nadaljnje razvijanje dejavnosti zadruga, kamor sodi tudi ustvarjanje rezerv, katerih del naj bi bil nedeljiv. Tak pristop bi moral postati v vsaki zadrugi običajna praksa razporejanja dobička, ki se ne vrača članom, saj je tak kapital vitalnega pomena za zagotavljanje dolgoročne trdnosti zadruga.
2. Za povračila vloškov članov (običajno kot dividende), kar je osnovano v načelu aktivne participacije članov. To je tradicionalen način, s katerim zadruga nagradi člane za njihovo aktivno podporo.
3. Za podporo katerekoli druge dejavnosti, ki jo določijo člani.

Ena od najbolj pomembnih dejavnosti, ki naj bi jo zadruga podprle, je nadaljnji razvoj zadrug v lokalni skupnosti - regionalno in globalno.

Četrto načelo: samostojnost in neodvisnost

»Zadruga so samostojne in avtonomne organizacije samopomoči pod nadzorom članstva. Če sklepajo dogovore z drugimi strankami, vključno z državami, ali če pridobivajo denar iz virov zunaj zadruga,

lahko to storijo samo tako, da obenem zagotovijo demokratičen nadzor članov in tako vzdržujejo avtonomijo.«

Zadruga so povsod po svetu precej odvisne od razmerij z državo in v državi. Vlade in parlamenti določajo zakonodajni okvir, znotraj katerega lahko delujejo zadruga. Z davčno, ekonomsko in socialno politiko lahko vlade zadruga bistveno podprejo ali pa jih ovirajo. Zato morajo zadruga vzpostaviti kar se da odprte in jasne odnose z državo.

Tako kot so kapitalna podjetja, v odnosu do države neodvisna in avtonomna, morajo biti avtonomne tudi zadruga.

Del četrtega načela, ki omenja "druge stranke", meri na vse bolj pogosto prakso zadrug povsod po svetu: zadruga vstopajo v posle in skupne projekte z zasebnimi podjetji. Nobenega razloga ni za bojazen, da se bo ta tendenca obrnila v drugo smer. Prav zato načelo poudarja, kako pomembno je, da pri vstopanju v take odnose zadruga obdrži svojo svobodo in avtonomijo -predvsem zato, da obdrži lastno usodo v svojih rokah.

Peto načelo: izobraževanje, pridobivanje veščin in dostopnost informacij

»Zadruga omogočajo izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje veščin za svoje člane, za izvoljene predstavnike zadruga in za zaposlene; cilj izobraževanja in usposabljanja je, da bi pri razvoju zadruga vsi delovali čim bolj učinkovito. Vsi sodelujoči v zadrugi prispevajo k oblikovanju javnega mnenja, zlasti pa informirajo mlade in mnenjske voditelje o naravi in koristnosti zadrug.«

Zadružno gibanje ima dolgo in bogato tradicijo skrbi za izobraževanje. Zato peto načelo poudarja vitalni pomen, ki ga ima kontinuirano izobraževanje in usposabljanje v zadrugah. Pri tem z izobraževanjem ne mislimo samo na širjenje informacij ali na spodbujanje mentorstva, temveč predvsem na napore, ki jih je treba vložiti, da bi člani, zaposleni in odgovorni v zadrugi čim bolj razumeli kompleksno in pestro naravo zadrug v - tako filozofije kot poslovnih aktivnosti. Usposabljanje se nanaša na to, da zadruga poskrbi, da vsi tisti, ki prevzemajo določene naloge, pridobijo za njihovo izvajanje ustrezna znanja in veščine; le tako lahko te naloge opravljajo odgovorno in učinkovito.

Izobraževanje običajno ponuja odlične priložnosti za komunikacijo med protagonisti in voditelji zadružnega gibanja ter njihovimi člani. Posebej je to pomembno za vodje, saj lahko na ta način izvejo veliko o potrebah članov. Izobraževanje bi moralo biti zasnovano tako, da bi stalno vplivalo na dejavnosti zadrug, na razvoj novih programov, izboljšanje storitev ipd. Zadruga, ki ima učinkovito dvosmerno komunikacijo med člani in vodstvom, ter pri tem pa učinkovito izvaja tudi svoje dejavnosti, bo težko propadla.

Peto načelo se zaključuje z ugotovitvijo, da imajo zadruga prav posebno odgovornost do mladih in do tistih, ki oblikujejo javno mnenje (novinarji, politiki, državni uradniki, učitelji in profesorji...). Prav to je prepogosto šibka točka zadružnega gibanja, zato predstavlja eno ključnih razvojnih nalog za prihodnost. Ljudje preprosto ne bodo podprli in tudi ne bodo mogli pravilno vrednotiti tistega, česar ne razumejo.

Šesto načelo: sodelovanje med zadrugami

»Cilj zadrug je, da čim bolj učinkovito služijo svojim članom. S tem vsaka zadruga krepi samo idejo in z njo povezano družbeno gibanje, ki promovira sodelovanje v strukturah na lokalni, regionalni, nacionalni in mednarodni ravni.«

Temu načelu je zadružno gibanje sledilo od leta 1850. Čeprav je bilo prvič ubesedeno že leta 1966, še nikoli ni bilo tako pomembno, kot je danes. Zadruga morajo biti pri svojem združevanju in oblikovanju medsebojnih povezav povsem zunaj vpliva države. Šele skozi resnično in trdno sodelovanje pridejo prednosti zadrug do polnega izraza. Tako lahko veliko dosežejo že na lokalni ravni. Ko so učinkovite v lokalnem delovanju in vzdržujejo lokalne sheme lastništva zadrug, si morajo obenem ves čas prizadevati za sodelovanje navzven, saj lahko določene učinke pridobijo samo skozi večja združenja - regionalno in globalno. Težko je uravnotežiti oboje in to ostaja večni izziv za vse strukture, ki si jih zadruga gradijo povsod po svetu.

Na vsak način bi morale zadruga povsod po svetu posvetiti več pozornosti prepoznavanju priložnosti za občasne skupne posle in združena podjetja. V skupne posle naj vstopajo z naravnostjo k praktičnim rešitvam in posvečajo pozornost za varovanje in zaščito interesov članov, tudi v primerih, ko gre za širitev ali povečanje interesov. Zadruga bi morale bolj kot doslej upoštevati možnosti mednarodnega sodelovanja. Pravzaprav bi v času, ko posamezne države izgubljajo mehanizme nadzora nad mednarodno ekonomijo, zadruga lahko odigrale pomembno vlogo pri zaščiti in uveljavljanju interesov državljanov in državljanek.

Enako pomembna je potreba po vzpostavljanju in utrjevanju podpornih, skupnih in servisnih organizacij za zadruga. Relativno preprosto je, če se zadruga zakoplje v svojo lastno dejavnost. Malce težje pa se je ozreti naokoli in ugotoviti, da obstaja tudi splošen interes, ki je osnovan na vrednoti solidarnosti in na načelu sodelovanja med zadrugami. Zato so potrebne splošne podporne in servisno storitvene organizacije. Prav zaradi tega je tako pomembno, da se zadruga različnih vrst združujejo za zelo praktične namene, med katerimi je treba izpostaviti predvsem nastop v odnosu do države in promocijo zadrug v javnosti.

Sedmo načelo: skrb za širšo skupnost

»Zadruga delujejo v smeri trajnega razvoja lokalnih skupnosti.« Zadruga obstajajo v prvi vrsti zaradi koristi svojih članov. Zaradi te trdne povezanosti med zadrugo in člani, ki se najpogosteje kaže v omejenosti na določen geografski prostor, so zadruga najpogosteje vezane na svoje lokalne skupnosti. Imajo priložnost za vplivanje in so odgovorne za ekonomski, socialni in kulturni razvoj skupnosti. Odgovorne so za varovanje okolja. Člani se sami odločajo o tem, kako intenzivno bo delovanje zadruga v širši skupnosti, vendar se nobena zadruga temu ne bi smela izogniti.

Sklepna misel

Načela, po katerih naj bi delovale zadruga, predstavlja življenjsko tekočino globalnega zadružnega. Ker izhajajo načela iz vrednot, ki so dale zagon zadružnemu gibanju že na samem začetku, predstavljajo tudi okvir za organizacijske strukture ter določajo smeri razvoja in perspektive, ki zadruga ločujejo od drugih načinov organiziranja. Načela predstavljajo vodilo, s katerim voditelji zadrug in člani sami razvijajo svoje organizacije. Iz besedila je razvidna praktična naravnost, ki so jo obarvale številne generacije - tako z neposrednimi izkušnjami kot s filozofskim poglobljanjem. Zato so načela prilagodljiva tudi različnim vrstam zadrug v različnih okoliščinah. Predvsem pa načela od članov zahtevajo, da se za začetek odločajo o naravi demokracije v svojih organizacijah in za tem o poslih, o vlogi posameznih solastnikov zadrug in o načinih razporejanja dobička. To so bistvene postavke, od katerih je odvisna tudi učinkovitost zadrug in njihova identiteta, kar pa opredeljuje mesto in vrednost zadrug nasplo.

1.5 ZADRUGE GRADIJO ZA BOLJŠI SVET

1.5.1 Razumavanje potenciala zadrug

Zadružna podjetja so vplivne institucije. Tako v industrializiranih državah kot v državah v razvoju zadruge prispevajo k družbeno-ekonomskemu razvoju, podpirajo rast zaposlovanja in pomagajo vzdrževati bolj uravnoteženo porazdelitev bogastva. Poleg tega vse več inovativnih dejavnosti temelji na zadružnih naporih, predvsem pri zagotavljanju novih storitev kot so storitve v splošnem interesu, ki izboljšujejo kvaliteto življenja za celotne skupnosti.

Vloga in pomen zadrug postajata čedalje jasnejša v časih svetovne finančne in gospodarske krize. V večini držav so se zadruge na krizo odzvale veliko bolj učinkovito kot klasična delničarska podjetja.¹ Dolgoživost in odpornost zadrug postaja vse bolj opazna, zato se politični določevalci in javnomnenjski voditelji vse bolj zanimajo za preučevanje načinov, kako bi lahko zadruge igrale vlogo v spoprijemanju z dramatičnimi posledicami globalne krize in v reformiranju sistema, ki je veliko pripomogel k sami povzročitvi krize.

Pozornost, ki jo zadrugam in podobnim organizacijam v zadnjem času posvečajo mediji, družabna omrežja in mednarodne organizacije, le še poudarja to čedalje bolj prisotno zavedanje.

Vendarle pa ne glede na njihovo pomembnost zadruge se zmeraj ne prejemajo pozornosti, ki si jo v resnici zaslužijo. Glavni razlog za to je široko prisoten konformizem glede razumevanja načina delovanja gospodarstva, navkljub vse večji nesposobnosti konvencionalne ekonomske teorije za pojasnjevanje ključnih dogodkov, ki smo jim priča v sodobnih družbah. Od srede sedemdesetih let naprej, predvsem pa po padcu socialističnih režimov, je v New Yorku in Washingtonu zavel čedalje močnejši veter "tržnega fundamentalizma", ki je pustil močan pečat na pristopu h gospodarski politiki sirom po svetu (Ferri, 2012).

Vizija, ki jo ta promovira je, da je najboljša pot za dosego človeškega napredka preko alokacijskih mehanizmov samo-regulirajočih se trgov, na katerih delujejo racionalni akterji. Podjetje v lasti investitorjev je dojeto kot idealna oblika organiziranja proizvodnje vseh dobrih in storitev, učinkovitost pa je merjena izključno s sposobnostjo ustvarjanja vrednosti za lastnike podjetja - to je z ustvarjanjem dobička (Ferri, 2012).

V praksi se je ta pristop prevedel v sprejetje privatizacijskih politik, katerih cilj je povečevanje prostora za trge in podcenjevanje podjetniških oblik, ki se od tega idealnega tipa razlikujejo. Zadruge so bile tako posledično razumljene kot ponesrečeni primeri, kot izjeme ali kot prehodne oblike organizacij, za katere se je pričakovalo, da bodo ob zaključku procesa tržnega modela izginile. Le malo opazovalcev gleda na zadruge kot na drugačni tip institucionalnega organiziranja, ki naseljuje gospodarski sistem hkrati oziroma ob boku klasičnih delničarskih podjetij (Grillo, 2012).

Prevlada tega restriktivnega razumevanja je oslabila zanimanje oblikovalcev politik in raziskovalcev za zadruge. Količina temu posvečenih analiz ni bila v skladu s pomembnostjo zadružnega sektorja, raziskave, ki pa so bile narejene, pa so v primerjavi z obsežnimi raziskavami o delovanju profitno usmerjenih podjetij in trgov precej skope in omejene.

Prav tako večina teh študij temelji na nekonsistentnih domnevah. Specifične karakteristike zadrug, ki jih ločujejo od družinskih podjetij in klasičnih delničarskih podjetij, niso bile v zadostni meri analizirane

¹ V tem poročilu se termina "profitno usmerjena podjetja" in "klasična delničarska podjetja" uporabljata izmenjaje in se nanašata na podjetja, ki so v lasti investitorjev in so specifično usmerjena k maksimizaciji dobička; oba termina vključujeta tudi družinska podjetja. Termin "profitno usmerjena podjetja" se nanaša na cilj organizacije; termin "klasična delničarska podjetja" se nanaša na lastniške pravice.

niti pojasnjene. Obvezno teoretsko ogrodje, ki lahko pojasni pojav in rast zadrug, ni bilo dobro razdelano. Tovrstno pomanjkanje teoretske podlage je preprečevalo razvoj ustreznih kazalcev za merjenje družbenih učinkov zadružnih podjetij. Hkrati je nekritična uporaba kazalcev, ki so bili oblikovani za oceno učinkovitosti profitno usmerjenih podjetij, pri analizi zadružnih podjetij še utrdila podobo zadrug kot arhaičnih ali ekscentričnih podjetniških oblik, ki lahko preživijo zgolj zahvaljujoč preživetim tradicijam, posebni pravni zaščiti in/ali državni pomoči (Ferri, 2012).

Pomanjkanje interesa za zadruge in hkrati obstoj številnih de facto zadružno upravljanih podjetij, ki niso bila zasnovana kot zadruge, sta onemogočila natančno oceno velikosti in obstoja teh institucij. Zadruge so bodisi definirane na različne načine v različnih kontekstih, bodisi sploh niso definirane. V državah, kjer zadruge niso prepoznane s strani prava oziroma zakonodaje, ljudje navadno ustanavljajo kolektivna podjetja, a jih ne imenujejo zadruge. To se denimo včasih zgodi, kadar se kmetje združijo za prodajo svoji proizvodov na trgu ali pa recimo ko skupnosti, ki niso zadovoljne s storitvami komercialnih bank, ustanovijo neformalno kreditno skupnost. Poleg tega mednarodni statistični standardi, po katerih se ravna večina nacionalnih statističnih uradov, ne zbirajo podatkov o lastniških oblikah podjetij. Posledično so obstoječe statistike o zadrugah nezadostne; obsežni podatki obstajajo le za določene države in niso zadostno zanesljivi.

Skupaj vse te pomanjkljivosti zmanjšujejo opaznost zadrug in zožujejo spekter, delovanje in uspešnost zadružnih podjetij. Pomanjkanje javnega razumevanja vloge, pomena in učinka zadrug za javno dobro pomeni, da zadruge niso javno prepoznane kot pomembna oblika podjetniške aktivnosti. Obenem je izobraževanje o zadrugah ali omejeno ali pa ga v večini javnih in privatnih izobraževalnih programov sploh ni. Posledično zadruge pogosto težko najdejo usposobljeno osebje in na koncu prevzemajo vodstvene prakse, organizacijske strategije in metodologije merjenja učinkov, ki so značilne za klasična delničarska podjetja.

Obstaja jasna potreba, da se preseže nasprotje med obstoječo realnostjo in podobo zadrug. To potrebo je se dodatno izostrila trenutna kriza, katere izvoru lahko sledimo vse do nepreverjenih prepričanj o vlogi tekmovalnih v nasprotju z zadružnimi vedenjskimi vzorci in vere, da lahko zgolj trgi sami zagotovijo rast in blagostanje. Ta prepričanja so posledično vodila do neustrezne regulacije in nadzora finančnih trgov, globokih in čedalje večjih neenakosti v razdelitvi prihodka in bogastva, zlorab neobnovljivih virov in prevlado kratkoročnih in neodgovornih modelov potrošnje, ki ogrožajo okolje.

Večina opazovalcev se strinja, da te krize ne bo možno rešiti s konvencionalnimi ukrepi politik, ki lahko v najboljšem primeru omilijo nekatere njene dramatične posledice. Nujne so nove paradigme in institucionalne ureditve. Glede na njihovo sposobnost učinkovitega združevanja ekonomskih, družbenih in ekoloških ciljev imajo zadruge velik potencial za soočanje s krizo, kar navaja k razmisleku, da so možni izhodi iz krize na voljo, vendar njihove poti za enkrat še nismo v celoti ubrali. Obstaja nujna potreba ne le po izboljšanih modelih za razlago zadružnih podjetij in njihovega delovanja, temveč tudi po inovativnih razlagah delovanja ekonomskih sistemov in institucij, ki jih vodijo.

V tem kontekstu je konferenca Euricse ponudila multidisciplinaren razmislek o tem, kako lahko različne zadružne oblike prispevajo k oblikovanju trajnostno naravnane ekonomije in pravičnejše družbe. Konferenca je spodbudila razpravo o smislu, vlogi in velikosti zadrug v različnih sektorjih gospodarstva. Podana je bila kritična analiza obstoječih teorij, ki se jih je soočilo z empiričnimi dokazi. Konferenca je tako zagotovila pogoje za izgradnjo novega empiričnega znanja in vzpostavitev teoretičnega ogrodja, ki lahko omogoči globlje razumevanje potenciala zadružnih podjetij. Glavne ugotovitve so povzete v spodnjih poglavjih.

Poglavje 2 predstavlja lekcije iz zgodovine in pomen zadrug v smislu družbeno ekonomske vrednosti, ki jo ustvarjajo. Poglavje 3 raziše glavne ovire k polnemu izkoristku primerjalnih prednosti zadrug,

vključno s pomanjkanjem pravnih okvirjev, neučinkovito regulacijo trgov in neustreznimi politikami ter slabo razvitimi vodstvenimi praksami. Poglavje 4 pregleda teoretične razvoje, ki lahko pomagajo pri razlagi narave in smisla združnih podjetij, z upoštevanjem tako omejitev konvencionalnih pristopov kot tudi nedavnih teoretičnih dognanj. Poglavje 5 analizira trende in izzive za zadruge, medtem ko poglavje 6 povzema tri sklope priporočil, ki naslavlajo raziskovalno skupnost, javne pristojne institucije, združna gibanja in mednarodne donatorje.

Prispevki konference so v različnih pogledih doprinesli nove podatke in informacije, ki poudarjajo pomen zadrug, tako v zgodovinski kot v sedanjosti perspektivi.

1.5.2 Lekcije iz zgodovine

Zadruge so prisotne že okrog dvesto let. Delujejo na vseh področjih gospodarske aktivnosti in imajo daljšo življenjsko dobo kot profitno usmerjena podjetja. Združni model se je nenehno prilagajal spreminjajočim se pogojem, s pojavom inovativnih združnih oblik za naslavljanje novih ekonomskih in družbenih problemov. Zadruge so se razvile v državah z zelo različnimi političnimi razmerami, stopnjami ekonomskega razvoja, kulturnimi značilnostmi in zgodovinskimi ozadji. Skoraj povsod so se vzpostavile potrošniške zadruge, kmetijske zadruge, družbe za vzajemno pomoč, kreditne zveze, kreditne zadruge in delavske zadruge.

Določeni tipi zadrug so v nekaterih državah zabeležili izjemno rast; denimo kreditne zadruge v Nemčiji, stanovanjske zadruge v Veliki Britaniji in na Švedskem ter delavske zadruge v Franciji in Italiji. Ob koncu devetnajstega stoletja so zadruge igrale pomembno vlogo gospodarskih in družbenih institucij v Srednji in Vzhodni Evropi. Zanimive primere samooskrbnih iniciativ je najti na Češkem, v Bolgariji, Srbiji in na Poljskem pred socialistično prevlado (Borzaga et al., 2008). Temu podobno so zadruge igrale vlogo pri razvoju tudi v državah v razvoju, čeprav tam navadno niso institucionalizirane ali sploh pravno priznane (Münkner, 2012).

Ko so se pojavile, so bile zadruge navadno obrambne reakcije na težke razmere, ki sta jih prinesli industrijska revolucija ali podeželska revščina. Skozi leta pa so začele prinašati vedno večje deleže dohodkov in zaposlitev v številnih državah in regijah. Razvoj zadrug je kontinuiran proces. Novi tipi - denimo družbene in skupnostne zadruge - so se razvili z namenom zagotavljanja storitev, za katere je bilo nezadostno poskrbljeno, vključno s socialnimi, izobraževalnimi in delovno-integralnimi storitvami za lokalne skupnosti in neprivilegirane posameznike. Nove zadruge so se pojavile tudi zato, da so lahko skupnosti bolje izkoriščale lokalne vire (Hagedorn, 2012).

Ključ uspeha in dolgoživosti zadrug je v tem, da niso motivirane z maksimiranjem dobička za vlagatelje, temveč bolj z naslavljanjem potreb skupnosti. Na zadruge bi morali gledati kot na kolektivne reševalce problemov. Gledano iz zgodovinske perspektive uspevajo takrat, ko imajo specifične prednosti pred podjetji v lasti investorjev in ko izpolnjujejo potrebe, ki bi sicer ostale neizkoriščene.

Uporabniške in potrošniške zadruge so bile razvite za minimizacijo posredniških stroškov in trgovskih cen; proizvodne, predvsem kmetijske zadruge za okrepitev šibke trzne moči proizvajalcev; delavske zadruge za zagotovitev priložnosti njihovim članom za samoupravljanje njihovih poslov. Družbe za vzajemno pomoč so bile vzpostavljene s strani delavcev in skupnosti z namenom zagotovitve skupnega zavarovanja in pomoči.

S preskrbo potreb svojih članov so zadruge prispevale k izboljšanju kvalitete življenja velikih - in velikokrat deprivilegiranih - delov družbe. Mnoge javne socialne politike so bile vzpostavljene zahvaljujoč pionirskim inovacijam in eksperimentiranju zadrug. Ključne institucije socialnih storitev so bile izvorno razvite s strani družb za vzajemno pomoč oziroma zadrug.

Od začetka dvajsetega stoletja dalje pa so večino socialnih in zdravstvenih storitev v Evropi prevzele vladne institucije, v sklopu procesa izgradnje države blaginje. Posledično so bile te storitve izvzete izpod nadzora zadrug in so postale javno financirane ter na podlagi zakonodaje splošno zagotovljene državljanom. Kot kaže pa ta trend ni bil enosmeren, saj so ob koncu dvajsetega stoletja nove zadruge ponovno začele igrati pomembno vlogo v zagotavljanju storitev v številnih evropskih državah.

Zgodovinski dokazi kažejo, da zadruge ne le bolje preživijo krize kot drugi tipi podjetij, temveč se tudi bolje spopadajo s posledicami kriz. Britanske potrošniške zadruge so v devetnajstem stoletju zabeležile trajno rast, ki so jo le delno zaustavile posledice občasnih recesij (Birchall, 2012). V času Velike depresije, v tridesetih letih, so zadruge v sektorjih proizvodnje električne energije in telekomunikacij pomagali preobraziti podeželsko gospodarstvo Združenih držav Amerike. V šestdesetih letih je bilo v New Yorku ustanovljeno zadružno gibanje, ki je uredilo stanovanjske razmere 27,000 družin (Birchall and Hammond Ketilson, 2009). Med radikalno rekonstrukcijo v sedemdesetih so v Evropi vse bolj rastle delavske zadruge, ki so redkeje beležile neuspehe kot profitno usmerjena podjetja. Trenutna kriza je prav tako ponudila dokaze o moči in trdoživosti zadrug.

1.5.3 Velikost zadružnega sektorja

Za razumevanje zadružnega gibanja je potrebna realistična ocena celotne velikosti sektorja.

Glede na dostopne dokaze je jasno, da zadruge igrajo pomembno vlogo v gospodarstvu. Če omenimo le nekaj podatkov, Združeni narodi so leta 1994 ocenili, da zadružna podjetja zagotavljajo varnost dohodka skoraj trem milijardam ljudi – to je polovica svetovnega prebivalstva (ICA, 2012). V svetovnem merilu je trikrat toliko članov lastnikov zadrug kot pa je posameznih delničarjev v klasičnih delničarskih podjetjih, medtem ko je v hitro rastočih državah skupine BRIC štirikrat toliko članov zadrug kot neposrednih delničarjev (Mayo, 2012). Skupna velikost članstva v zadrugah je med 800 milijoni (ICA, 2012) in 1 milijardo ljudi (Worldwatch Institute, 2012). Sledeč podatkom ICA so zadruge aktivne v vseh državah, posebno velik pa je njihov pomen v revnih skupnostih.

Kot so potrdili prispevki na konferenci Euricse imajo zadruge pomembno mesto v več sektorjih. V Evropi imajo kmetijske zadruge skupno okoli 60 odstotni trzni delež na področju predelave in trženja kmetijskih izdelkov in približno 50 odstotni delež v dobavi surovin. V ZDA imajo približno 28 odstotni trzni delež na področju predelave in trženja kmetijskih proizvodov in 26 odstotni delež v dobavi surovin (Valentinov et al., 2012).

Na svetu obstaja okrog 53,000 kreditnih in kreditnih zvez. V Evropi je prisotnih okrog 4,200 kreditnih zadružnih bank s 63,000 podružnicami. Te banke imajo 50 milijonov članov (približno 10 odstotkov celotne populacije na evropski celini), 181 milijonov strank, 780,000 uslužbencev, 5.65 milijard evrov sredstev in približno 20 odstotni trzni delež (V. Zamagni, 2012).

V evropskem sektorju trgovine na drobno 3,200 potrošniških zadrug zaposluje 400,000 ljudi, vključuje 29 milijonov članov in ima 36,000 prodajnih lokacij ter 73 milijard evrov prometa.

Kar se tiče storitev je prisotnost zadrug precej pomembna tudi v ZDA, kjer skoraj 1,000 zadrug na področju električne energije obvladuje 40 odstotkov državnih distribucijskih linij in služi 37 milijonom članov in njihovim gospodinjstvom (V. Zamagni, 2012). Zadruge igrajo pomembno vlogo v dobavi vode v Argentini in Boliviji, kjer zgolj ena velika mestna zadruga oskrbuje kar 700,000 strank (Mori, 2012).

Delavci so vzpostavili zadruge v širokem spektru različnih industrij. V Italiji obstaja več kot 25,000 delavskih zadrug (Pérotin, 2012). V Španiji, kjer je bilo med letoma 1998 in 2008 ustanovljenih okrog 14,000 novih zadrug, jih je 75 odstotkov delavskih (Díaz-Foncia, 2012). Sektorska prisotnost

delavskih zadrug je različna od države do države; v Franciji obstaja veliko delavskih zadrug na področju proizvodnje in gradbeništva in le manjši delež na področju storitev; v Urugvaju jih je, nasprotno, le manjši delež najti v proizvodnji, medtem ko jih je v primerjavi s klasičnimi delničarskimi podjetji veliko na področju transporta in storitev (Pérotin, 2012).

Glede na podatke Mednarodne zadrugne zveze in vzajemnega zavarovanja (International Cooperative and Mutual Insurance Federation) so v letu 2008 25 odstotkov svetovnega trga zavarovanj pokrivala zadruge, vključno s 44 odstotki v Nemčiji, 39 odstotki v Franciji, 38 odstotki na Japonskem in 30 odstotki tako v ZDA kot v Kanadi (V. Zamagni, 2012).

Socialne zadruge, ki so se posebej razširjene v nekaterih evropskih državah in v Kanadi, predstavljajo novo obliko zadruga, ki je izrecno naravnana k povečevanju skupnega dobrega. Po tipologiji sodi socialna zadruga nekam med tradicionalno zadrugo in nevladno organizacijo, navadno vključuje množico deležnikov (članov zadruga) in zasleduje cilje, ki so v javnem interesu.

V Italiji, kjer je ta tip zadrug najbolj razvit, so socialne zadruge v zadnjih dveh desetletjih postale ključni igralci na področju socialnega sistema. Vse od njihove ustanovitve so v Italiji beležile letno rast v višini med 10 in 20 odstotki. V letu 2008 je bilo v državi 13,938 socialnih zadruga, ki so zaposlovale približno 350,000 delavcev, vključevale 35,000 prostovoljcev in služile 4.5 milijona uporabnikom (Andreaus et al., 2012).

V nasprotju s prevladujočim prepričanjem nedavne raziskave dokazujejo, da so zadruga prisotne v širokem spektru različnih industrij. Poleg tega so v nekaterih državah večje kot druga podjetja in imajo ponekod celo več kapitala. Empirične raziskave tudi kažejo, da so stopnje zaposlenosti v zadrugah bolj stabilne kot v podjetjih v lasti investitorjev; klasična podjetja po navadi prilagajajo število zaposlenih, medtem ko delavske zadruga prilagajajo plače in s tem varujejo zaposlitve (Pérotin, 2012).

Prispevek zadrug k dohodku in zaposlenosti je torej vsesplošno pomemben, čeprav ni povsod enak. Kljub krizi in procesu odpravljanja skupnega lastništva, v katerem so se številne zadruga v zadnjih dveh desetletjih pretvorile v klasična delničarska podjetja, zadruga niso v upadanju.

1.5.4 Ekonomski učinki zadrug

Kot je poudarilo več nastopajočih na konferenci Euricse, je potrebno oceno ekonomskega učinka zadrug razširiti preko ozkih kvantitativnih kazalcev. Za boljše razumevanje vloge zadruga mora biti več pozornosti posvečene prispevku, ki ga imajo te institucije k celostnemu delovanju ekonomskih sistemov.

Prispevek zadrug je prisoten vsaj na petih področjih. Prvič, igrajo veliko več kot zgolj obrobno vlogo pri zmanjševanju neuspehov trga, s čemer izboljšujejo delovanje ekonomskega sistema in povečujejo dobrobit večjih skupin ljudi (Hansmann, 1996). Ta prispevek izvira iz posebnih pravil lastništva in upravljanja zadrug. Soobstoj številnih različnih podjetij, ki imajo različne lastniške strukture in zasledujejo različne cilje, prispeva k izboljšanju konkurenčnosti na trgu, kar posledično prinaša več izbire za potrošnike, pomaga preprečevati vzpostavljanje monopolov, znižuje maloprodajne cene, odpira priložnosti inovacijam in omejuje asimetrijo informacij.

Drugič, zadruga igrajo ključno vlogo v stabiliziranju gospodarstva, zlasti v sektorjih, zaznamovanih z visoko stopnjo negotovosti in nestabilnosti cen, kot so finance in kmetijstvo. Zadrugne banke v Evropi in kreditne zveze v Severni Ameriki nastopajo kot dejavnik stabilizacije bančnega sistema (Birchall, 2012). Kot kažejo zgodovinski dokazi iz prejšnjih recesij, je stabilizatorska vloga zadrug v časih krize

ključnega pomena. Se več, prisotnost zadrug izboljšuje sposobnost skupnosti za boljši odziv na negotove spremembe v prihodnosti.

Tretjič, zadruge skrbijo, da je proizvodnja dobrin in storitev blizu potrebam ljudi, ki jim služi. S proizvodnjo pogosto inovativnih dobrin in storitev zadruge odgovarjajo na specifične potrebe svojih članov, namesto da bi se odzivale na logiko maksimizacije dobička. Nudijo lahko tudi dobrine in storitve z nizko in negotovo ali celo negativno stopnjo dobičkonosnosti, s katerimi se klasična delničarska podjetja ne želijo ukvarjati, javne oblasti pa jih niso sposobne zagotoviti. Storitve z nizko ali negativno stopnjo dobičkonosnosti vključujejo socialne, zdravstvene, izobraževalne in druge osebne ali skupnostne storitve. V primeru negativne dobičkonosnosti lahko zadruge pokrijejo stroške zahvaljujoč sposobnosti za vključitev dodatni virov – kot je prostovoljno delo ali donacije ali uporaba cenovno diskriminatornih politik. Dokazi na podlagi izkušenj k zadrug kažejo, da so prostovoljno delo in donacije še posebej pomembne v zagonskem obdobju vseh vrst zadrug, ne glede na njihovo področje delovanja.

Četrtoč, zadruge imajo navadno dolgoročni pogled na razvoj, saj pogosto postanejo proizvodno sredstvo skupnosti, znotraj katerih delujejo. Usmerjene so v glavnem v dobrobit trenutnih in prihodnjih generacij. V skladu z ICA načeli ekonomske udeležbe članov številne zadruge na podlagi svojih statutov namenjajo delež svojih presežkov v skupni in nedeljivi rezervni sklad, ki ne pripada individualnim članom, temveč mora biti uporabljen v korist vseh in v dobro prihodnjih generacij. V nekaterih državah je dolgoročna perspektiva zadrug vgrajena v zakonodajo, ki od zadrug zahteva, da del svojega letnega presežka premaknejo v posebna sredstva, ki jih morajo porabiti za reševanje potreb skupnosti.

Petič, zadruge prispevajo k pravičnejši razdelitvi dobička. Glede na to, da so ustvarjene z namenom izpolnjevanja potreb svojih članov in ne zato, da bi kopičile dobičke, zadruge navadno prerazdelijo svoja sredstva bodisi med delavce, preko povečanja plače, bodisi med potrošnike, preko znižanja cen.

1.5.5 Družbena vloga zadrug

Vse od časa njihovega ustanavljanja, zadruge niso imele zgolj vloge ekonomskih institucij, temveč tudi družbenih akterjev, ki so bili izrazito zavezani k reševanju težav lokalnih skupnosti ali skupin deležnikov, ki so potrebovali pomoč.

Družbena vloga zadrug se sicer pogosto poudarja, a je le redko predmet sistematične analize. Družbeni učinek zadrug je več kot le dodatna značilnost ali posledica – je dodana vrednost, ki je ustvarjena prostovoljno in predstavlja temeljni del delovanja zadrug.

Hkrati pa se koristni družbeni učinki zadrug razlikujejo glede na različne vrste zadrug, glede na kontekst delovanja in časovni okvir. Poleg regionalnih in sektorskih posebnosti je potrebno omeniti, da so zadruge pogosto institucionalni odgovor na ekstremne razmere pomanjkanja, ki ogrožajo življenja navadnih ljudi in da se oblikujejo zahvaljujoč skupnemu delovanju družbenih skupin, ki si delijo neko skupno identiteto (Defourny and Nyssens, 2012). Prve zadruge so se osredotočale na različne stvari, odvisno od glavne ciljne skupine, ki so jo vključevale; v Veliki Britaniji so to bili potrošniki, v Franciji obrtniki in v Nemčiji kmetje, mestni obrtniki in trgovci (Münkner, 2012). Družbena vloga zadrug se dobro odraža v Raiffeisenovi ideji krščanstva v akciji, Schulze-Delitschevi ideji samopomoči, ideji Rochdale pionirjev o emancipaciji delavcev in ideji Victorja Huberja o aktivnem samoizobraževanju.

Zgodovinski dokazi kažejo, da so rešitve zadrug v primerjavi s profitno usmerjenimi podjetji bolj vključujoče in bolj usmerjene k zasledovanju ciljev v splošnem interesu, s pozitivnimi učinki za dobrobit skupnosti. Finančne zadruge po navadi merijo na premagovanje finančne izključenosti, potrošniške

zadruge zagotavljajo dobavo osnovnih dobrin in s tem skrbijo za preživetje celotnih gospodinjstev, kmetijske pa so glavno institucionalno orodje s katerim se samostojni kmetje odzivajo na trg, ki je v lasti velikih prodajalcev, s čemer poskušajo obdržati svojo vlogo kot kmetje in zaščitniki lokalnih ekonomij.

Zgodnje zadružne iniciative so bile globoko zakoreninjene v "kolektivnem zavedanju", ki je poskušalo izboljšati dobrobit skupnosti (Defourny and Nyssens, 2012). Vendar pa so se skozi leta zelo razdrobile, glede na njihovo lokacijo in področje delovanja. V državah, kjer so trgi bolj razviti, se je oslabila njihova družbena zaveza in so se v nekaterih primerih razvile v podjetniške oblike, ki se od podjetij v lasti investorjev razlikujejo le se po lastniških pravicah in ne več toliko po njihovih širših družbenih ciljih. V nekaterih drugih državah, vključno z mnogimi v Latinski Ameriki, pa so se zadruge razvile v širša družbeno-usmerjena podjetja. V zadnjih desetletjih so se vzpostavile nove vrste zadrug z deklariranimi družbenimi cilji, mnoge od njih delujejo na novih področjih delovanja. Socialne zadruge so denimo globoko zakoreninjene v kolektivnih oblikah zavedanja, kot so na primer potreba po spodbujanju družbene pravičnosti, zaščiti okolja ter podpori družbenemu in poklicnemu vključevanju deprivilegiranih posameznikov. V socialnih zadrugah skupne koristi niso samo neposredna posledica ekonomske aktivnosti, temveč so ključni element, ki motivira člane za vključitev v aktivnosti (Defourny and Nyssens, 2012).

Izjava o identiteti in načelih zadrug (The Statement of Cooperative Identity and Principles), sprejeta s strani ICA leta 1995, vključuje sedmo načelo, to je "skrb za skupnost", ki pojasnjuje in oživlja družbeno dimenzijo različnih vrst zadrug (MacPherson, 2012). Namen vključitve tega načela je bilo nasprotovati usmerjenosti zadrug k večjemu poudarjanju ekonomskih koristi članstva, povezanih z razdelitvijo presežkov v skladu s sodelovanjem člana, namesto k poudarjanju družbenega učinka. S potrditvijo povezave med zadrugami in njihovimi skupnostmi je to načelo izpostavilo dve značilni potezi: skrbno pozornost zadrug do družbenih posledic njihovega delovanja ter njihovo odgovornost skrb za skupnosti, v katerih delujejo. Zavezanost zadrug skupnosti pa pričakovano privede do primerjalnih prednosti, kakor se je to pokazalo v izkušnjah kreditnih zadrug, ki črpajo svojo moč iz svoje vpetosti v lokalno okolje in vključevanja v življenje skupnosti. Poleg tega imajo zadruge glede na svoje cilje in člansko strukturo notranje vgrajeno sposobnost odzivanja na nove izzive skupnosti, z vzpostavljanjem poslovnih aktivnosti na širših področjih delovanja (MacPherson, 2012).

Družbena usmerjenost zadrug proizvaja številne koristne učinke. Prvič, zahvaljujoč njihovi vpetosti na lokalni ravni – ki jo omogoča sodelovanje množice deležnikov, vključno s člani, prejemniki storitev in zaposlenimi – zadruge prispevajo k povečevanju družbenega kapitala in h krepitvi odnosov zaupanja znotraj skupnosti. Na zadruge lahko torej gledamo kot na učinkovito orodje za razvijanje državljanske kulture oz. vzorcev vedenja in posledično družbenih vrlin (Dasgupta, 2012). Pozitivni vpliv, ki ga imajo zadruge na družbeno kohezijo, izvira iz njihove sposobnosti institucionaliziranja ključnih pravil, ki zagotavljajo doseg vzajemno koristnih izmenjav. Zadruge se ponašajo z vzajemno pripadnostjo in naklonjenostjo, ki izvira iz soodvisnosti sredstev in virov, ki si jih delijo člani, in slednji imajo skupni cilj, ki pogosto sovпада s splošnim dobrim. Poleg tega lahko na zadruge gledamo kot na institucije, ki med ljudmi, ki v njej združujejo svoje vire, prevajajo neformalne dogovore v posebne pogodbe, saj članom prinašajo spodbude za to, da se držijo dogovorjenega. Zadruge lahko tako smatramo kot zunanji spodbujevalec oz. generator družbeno usmerjenih vedenj (Dasgupta, 2012).

Drugič, zadruge preko zaščite dohodka in zaposlovanja pomagajo reševati probleme, ki bi sicer ostali v odgovornosti javnih politik. Dokazale so zmožnost, da lahko bolje kot klasična delničarska podjetja ustvarjajo in ohranjajo delovna mesta v nazadujočih tržnih razmerah. Delavski odkupi so v nekaterih državah čedalje bolj pogosti in predstavljajo odziv zaposlenih, ki so v skrbeh glede izgube službe. Kot so pokazali nedavni prevzemi v več državah, lahko zadruge ob pojavu globoke krize rešujejo delovna mesta (Pérotin, 2012). Čedalje bolj je prisotno zavedanje, da ima nezaposlenost globlje učinke kot zgolj strogo ekonomske posledice, predvsem na zdravje. Če lahko delavske zadruge ustvarijo ali

ohranijo delovna mesta za svoje zaposlene, imajo tudi pozitivne posledice za javne izdatke in zdravstveno stanje v svojih skupnostih. Poleg tega zadruge, kadar dopolnjujejo javno zagotovljene socialne storitve preko nudenja novih storitev, ki zapolnjujejo vrzeli v zagotavljanju javnih storitev, ustvarjajo nova delovna mesta.

Tretjič, zadruge se ne omejujejo izključno na ustvarjanje novih možnosti zaposlovanja; pogosto pomagajo deprivilegiranim delavcem, ki so izključeni ali jim grozi izključenost s trga dela. V nekaterih državah zadruge izrecno favorizirajo delavce, ki so diskriminirani s strani podjetij v lasti investitorjev in jim zagotavljajo ustrezna usposabljanja na delovnem mestu, da jim pomagajo preseči njihove pomanjkljivosti oz. šibke točke (Defourny and Nyssens, 2012).

Družbene koristi, ki jih ustvarjajo zadruge, se le redko upoštevajo v okviru analiz, ki primerjajo uspešnost različnih tipov podjetij, saj so tovrstne analize navadno zasnovane na zelo ozkih kriterijih merjenja učinkovitosti. Večina teh kriterijev in primerjav je naklonjena podjetjem v lasti investitorjev, saj ne upošteva družbenih ciljev, samodejnih učinkov in kolektivnih koristi, ki jih proizvajajo zadruge. Taksen pristop ni samo epistemološko napačen, ampak tudi nezmožen razvijanja ustreznih politik (S. Zamagni, 2012).

1.6 LEKCIJE IZ ZGODOVINE

Zadruge se pogosto soočajo z velikimi ovirami, ki zavirajo njihov razvoj. Te ovire izvirajo iz šibkih zakonodajnih okvirjev, neustrezne regulacije trgov in neustreznih politik, kakor tudi slabo razvitih vodstvenih praks, ki jih prevzemajo zadruge.

1.6.1 Zakonodaja na področju zadrug

Medtem ko je zakonodaja na področju profitno usmerjenih podjetij po državah relativno uniformna, pa se na področju zadrug zelo razlikuje, medtem ko je v določenih državah celo ni. Te razlike je težko razumeti glede na velike napore na mednarodni ravni za spodbujanje skupnega koncepta vrednot in načel delovanja zadrug. To je poudarila tudi ICA v Izjavi o identiteti in načelih zadrug iz leta 1995 – dokument, ki je bil leta 2001 uradno priznan s strani OZN in leta 2002 s strani Mednarodne organizacije dela (Münkner, 2012). Pomanjkanje te usklajenosti ima dve glavni posledici: prvič, spodkopava ali omejuje vidnost in uporabo zadružnih oblik lastništva, kot drugo pa preprečuje internacionalizacijo zadružnega poslovanja in slabi priložnosti interakcije med zadrugami s sedeži v različnih državah.

Zakonodaja na področju zadrug je velikokrat bolj omejujoča kot spodbujajoča. V nekaterih državah zakonodaja omejuje sektorje, kjer je delovanje zadrug dovoljeno in tudi razpon dovoljenih aktivnosti njihovih članov. Dodatne ovire so prisotne v obliki visoko zastavljenega minimalnega števila članov ali velikosti sredstev, potrebnih za ustanovitev nove zadruge. Poleg tega je postavljenih veliko omejitev glede širine in oblike dovoljenega poslovnega delovanja, posebno v državah, kjer so zadruge se vedno opredeljene kot nepodjetniške entitete.

Nizek ugled, ki ga imajo v splošnem zadruge, je spodbudil nekatere nacionalne zakonodajalce, da so dopustili ali favorizirali proces lastniške pretvorbe zadrug. To se je denimo dogajalo tam, kjer zakonodaja dopušča preobrazbo družb za vzajemno pomoč in zadrug v profitno usmerjena podjetja, s posledičnim tveganjem, da so izbire teh preobrazb vodene s strani oportunističnih članov ali menedžerjev, ki jih prvenstveno zanima prevzem nadzora nad sredstvi zadrug.

1.6.2 Regulacija trga

Zadugam lahko polno izkoriščanje njihovih primerjalnih prednosti preprečuje regulacija na trgu. Medtem ko so v nekaterih primerih regulacije trga nevtralne ali celo naklonjene zadrugam, pa v drugih primerih pravila konkurence omejujejo njihov razvoj. Konferenca Euricse je izpostavila več primerov tržne regulacije, ki je imela negativne posledice.

Kadar je zasnovana tako, da ne upošteva specifičnosti zadrug, regulacija finančnih trgov ovira razvoj zadružnih podjetij v kreditnem sektorju. Mednarodni računovodski standardi in mednarodna finančna pravila kot so Baselski sporazumi, omejujejo razvoj in rast zadrug, s tem ko vsiljujejo kapitalizacijske sheme, sisteme upravljanja likvidnosti in upravljavske mehanizme, ki ne jemljejo v obzir posebnosti zadružnega modela (Grillo, 2012). Nesposobnost prepoznavanja posebne narave zadrug lahko zadružnim bankam povzroči nesorazmerne regulatorne stroške in zmanjša dostop do kreditov malim podjetjem in gospodinjstvom (Ferri, 2012).

Podobno lahko na področju zagotavljanja javnih storitev institucije, pristojne za varstvo konkurence, poskušajo zaščititi uporabnike pred tržnim monopolom dobaviteljev z uveljavljanjem pravil in omejitev, ki zadrugam povzročajo dodatne stroške. Ta pravila predpostavljajo izključno obstoj podjetij v lasti investitorjev. Kadar so na trgu prisotne tudi zadruge, pa so ta ista pravila in omejitve odveč in prinašajo nepotrebne stroške, saj so uporabniki s strani zadružnih lastniških oblik že tako zaščiteni. Do podobnih razmer prihaja na področju sektorja storitev v splošnem interesu. Zadruge so lahko oškodovane zaradi neenakih postopkov sklepanja provizije pri teh storitvah, kadar postopek sklepanja temelji na kriteriju, ki ne prepozna v osnovi različnih značilnosti zadrug in profitno usmerjenih podjetij.

1.6.3 Podporne politike

Zadugam navadno koristijo javne politike, oblikovane s ciljem podpore zagonu in konsolidaciji novih podjetniških iniciativ. Ker so tovrstni ukrepi včasih uvedeni posebej v podporo zadrugam, obstaja splošno prepričanje, da so zadruge favorizirane v primerjavi s profitno usmerjenimi podjetji. To je zelo splošen zaključek. V resnici so politike v podporo zadrugam pogosto šibke, kontradiktorne ali kontroverzne.

V nekaterih državah zakonodaja zadrugam odreka polni status "podjetja" in jim s tem odvzema ugodnosti, ki so jih deležna profitno usmerjena podjetja. Subvencije za zaposlovanje so denimo članom ali zaposlenim v zadrugah včasih nedostopne. V nekaterih drugih državah pa zakonodaja obremenjuje zadruge zavezami in zahtevami, ki za klasična podjetja ne veljajo. Primeri tega so denimo zahteve, da se zadruge ravnajo po pravilih obveznega blokiranja dela sredstev, niso pa, v imenu konkurence, upravičene do spodbud in davčnih ugodnosti. Poleg tega pogosto niso upravičene niti do spodbud in davčnih ugodnosti, ki veljajo za neprofitne organizacije, pa čeprav zadruge zasledujejo iste družbene cilje in javni interes.

1.6.4 Vodstvene in upravljske prakse

Zadruge se soočajo s številnimi izzivi, ko zasledujejo cilje ekonomske uspešnosti in hkrati poskušajo ostati zveste svojim vrednotam in ustanovnim načelom. Boriti se morajo, da sprejmejo upravljske prakse, ki odražajo njihovo etiko.

Klasične upravljske prakse so pogosto neustrezne za vodenje zadrug. Pomanjkanje programov izobraževanja in usposabljanja, ki bi bili prilagojeni potrebam zadrug, pelje v to, da vodstvo prevzema prakse in orodja, ki so v neskladju s poslanstvom zadruge. Čeprav sta se število in velikost v mnogih

sektorjih povečala in so postale bolj učinkovite, je način upravljanja ostala njihova šibka točka (V. Zamagni, 2012). Kopiranje praks klasičnih delničarskih podjetij zanemarljivo potencial, da razvijejo alternativne modele, ki so bolj učinkoviti in skladni z združno lastniško obliko.

Šibko vodstvo ima več negativnih posledic: spodbuja zadruge, da posnemajo prakse klasičnih delničarskih podjetij; ovira zadruge pri izkoriščanju njihovih ključnih prednosti, predvsem teh, ki izvirajo iz močne in aktivne skupnosti članov; in spodbuja proces lastniške pretvorbe s strani oportunističnih članov in vodstva.

Do pomanjkanja konsistentnih vodstvenih praks prihaja predvsem v času, ko se zadruge povečajo in se poveča heterogenost interesov njihovega članstva. To težavo bi načeloma lahko reševali skozi inovativne strategije upravljanja. Vendar pa se zadruge pogosto znajdejo ujete med izomorfne tendence in ideološke upravljalne rešitve. Tako je lahko eksperimentiranje z inovativnimi strategijami ovirano zaradi pasivnega sprejemanja ekskluzivnih modelov skupščin in odborov, ki so izvoljeni na podlagi načela "en član, en glas" (Hansmann, 2012). Istočasno empirični dokazi kažejo, da obstaja več strategij upravljanja, s katerimi je možno voditi zadruge in znižati lastniške stroške, tudi če so prisotni različni interesi. Vendar pa so bile te inovativne strategije le redko temeljito analizirane in formalizirane in zato njihova uporaba v praksi ni bila prav pogosta.

Govorci na konferenci so predstavili primere teh procesov. Študije primerov Mondragona in združnih bank na Finskem so pokazale, da je institucionalna prilagoditev pomemben dejavnik uspeha. Zahvaljujoč njunim sposobnostim prilagajanja spreminjajočim se razmeram skozi oblikovanje inovativnih upravljalnih rešitev sta obe omenjeni skupini dokazali svojo sposobnost izjemnega uspevanja ob hkratnem odzivanju na pritiske za ohranjanje demokracije (Jones and Kalmi, 2012).

1.7 RAZUMEVANJE ZADRUG

Da bi lahko presegli prepoznane ovire in uvrstili ekonomski učinek in družbeno vrednost zadrug je potrebno oblikovati nov okvir razumevanja njihovega delovanja. Eden od ključnih ciljev Euricse konference je bil prav v razsvetlitvi razvoja teoretičnih podlag, ki lahko pomagajo obrazložiti naravo in smisel združnih podjetij. Konferenca je identificirala oboje, tako omejitve s katerimi se srečujejo klasične ekonomske teorije kot tudi teoretične inovacije, ki smo jim priča v zadnjem obdobju, ki lahko predstavljajo novo podlago za razumevanje zadrug.

1.7.1 Omejitve klasičnih ekonomskih teorij

Vsi udeleženci konference so se strinjali, da je potrebno postaviti pod vprašaj splošno ekonomsko prepričanje, da so združni poslovni modeli manj učinkoviti kot klasična delničarska podjetja. Kar nekaj strokovnjakov je opozorilo na neustrezna startna izhodišča klasičnih ekonomskih teorij, ne le v primeru obravnave združnega poslovnega modela, temveč obravnave ekonomskih in družbenih sistemov kot takih.

Posebna pozornost je bila posvečena trem ključnim omejitvam obstoječih ekonomskih teorij: **Prva** leži v predpostavki, da je ključni pogoj učinkovitosti poslovanja tržnih dejavnikov (agentov) v njihovi specializaciji. Ekonomisti običajno predpostavljajo, da bolj ko je maksimizirana specializacija dejavnosti, bolj bodo proizvodni dejavniki (agenti) učinkoviti, bolj bo možno izkoristiti razpoložljive tehnologije in s tem doseči maksimalno učinkovitost. Takšna predpostavka zanemarljivo učinkovitost, ki jo je možno doseči skozi sodelovanje med proizvodnimi dejavniki (agenti) v skupnem izvajanju ekonomske dejavnosti, kar omogoča notranjo sinhronizacijo kompleksnejših rešitev, namesto specializacije za posamezne ozke dejavnosti.

Druga omejitev je v predpostavki da so konkurenčni trgi in tržna pogajanja najbolj učinkoviti družbeni instrumenti za koordinacijo neodvisnih in specializiranih proizvodnih dejavnikov (agentov). K temu je potrebno dodati še predpostavko, da je konkurenčnost naravna svojina tržnih sistemov oz. da jo je možno vzpostaviti skozi ustrezno regulacijo trgov. Seveda pa obstaja dejstvo, da v mnogih primerih tržišče ni, niti ne more postati popolnoma konkurenčno in tako trg sam po sebi ni sposoben generirati ustreznih socialnih dobrot. V takšnih pogojih je sklicevanje na uporabo tržnega urejanja seveda strukturno omejeno.

Tretja predpostavka je, da so ekonomski dejavniki (agenti) popolnoma racionalni in delujejo zgolj za lasten interes, zato jih je možno opredeliti skozi pridobitno funkcijo, ki jo predstavlja zgolj ena determinanta: maksimiziranje neto ustvarjenega dohodka, to je dobička, ki se generira skozi njihovo participacijo, v katerikoli vrsti ekonomske aktivnosti. Ta poenostavitev žal ni sposobna v celoti obrazložiti realnega obnašanja ekonomskih dejavnikov (agentov), ki niso nujno vedno in zgolj motivirani z denarnimi nagradami. Se več, ne more v celoti obrazložiti, zakaj se ekonomske transakcije dogajajo tudi v primerih, ko ni pričakovati maksimalnih denarnih dobičkov. Možno je opredeliti vsaj dva razloga za takšno ravnanje; prva možna obrazložitev je v tem, da so tržne menjave lahko tudi posledica notranjih motivacij posameznih ekonomskih agentov, kot je npr. srednjeročna stabilizacija dohodkov v delavskih zadrugah, ali pa priložnost za prodajo po poštenih cenah v okviru notranjih, začasno dogovorjenih pogojev, v okviru kmetijskih zadrug. Drugi razlog je v tem, da ekonomski agenti niso vođeni zgolj z notranjo motivacijo, temveč tudi skozi družbeno motivacijo, kot so npr. vzajemnost, moralne obveze ali preference v smislu organizacije procesov, ki lahko prevladajo ali pa se kombinirajo z motivatorji maksimizacije dobička. Širši pogled na kompleksnost obnašanja posameznikov kot tržnih agentov so razvili ekonomisti behavioristi, ki poudarjajo, da je človeška sposobnost za sodelovanje zasnovana na "močni vzajemnosti" (Ben-Ner and Ellman, 2012; S. Zamagni, 2012).

Prav nič čudno ni, da teorije, ki zanemarjajo omejitve izhodišč, na katerih so zasnovane, ne morejo pojasniti ekonomske narave delovanja zadrug. Vzemimo denimo samo primer "nepričakovanega tržnega odziva" oz. ne odziva delavskih zadrug, kjer se v primeru klasične ekonomske teorije pričakuje, da bodo v primeru porasta vhodnih stroškov ali znižanja cen na trgu znižale število zaposlenih, da bi ohranile nivo dobička. Zadnje raziskave kažejo, da se delavske zadrug ne odzivajo na tržne šoke z odpuščanjem oz. so bolj kot klasična podjetja usmerjene v stabilno zaposlovanje (Pérotin, 2012). Podobno je s tako imenovano pričakovano strukturno neučinkovitostjo zadrug kot posledico nekontroliranega vedenja delavcev/solastnikov, katerih odločitev ni moč kontrolirati in usmerjati. Takšno pojmovanje zanemara vlogo notranjih motivacij posameznikov, ki so običajno ključni dejavniki, ki usmerjajo odločitve članov zadrug.

Če povzamemo - interpretacije ekonomskih dogajanj, ki temeljijo na dvomljivih predpostavkah, ne predstavljajo dobre osnove za razumevanje načina delovanja združenih podjetij.

1.7.2 Nova teoretična spoznanja

Da bi razumeli delovanje združenih poslovnih modelov, je nujno da razumemo **tržno urejanje odnosov, kot le eno možno pot za zagotavljanje skupnega dobrega**. Slednja temelji na predpostavki, ki jo delijo mnogi klasični ekonomisti, češ, da je posebnost tržnega urejanja ekonomskih razmerij v njegovi sposobnosti, da učinkovito upravlja z menjavo, v kateri vsi sodelujoči udeleženci pridobijo pošteno korist, s tem ko med seboj izmenjujejo in distribuirajo proizvode ali storitve.

Resnica pa je, da lahko tudi alternativni mehanizmi, ki temeljijo na hierarhičnem ali sodelovalnem modelu odnosov, prav tako zagotavljajo skupno dobro. Po mnenju klasične ekonomske teorije lahko v primeru, da trg ne deluje dobro, oz. pride do večjih neravnovesij, tako javne agencije kot podjetja, ki temeljijo na mešanici klasičnih in alternativnih mehanizmov, postanejo bolj učinkovite pri zagotavljanju

skupnega dobra. No, **ključno v vsem je spoznanje, da ne delujejo vsa podjetja po enakih značilnostih**. Tako javne agencije kot klasična profitno usmerjena podjetja delujejo po hierarhičnih modelih upravljanja. Še več, klasična delničarska podjetja v glavnem delujejo po pogodbenih odnosih, ki udeležujejo osnovne principe tržne menjave, lahko bi jih poimenovali kot "zasebne trge", kjer odnosi med agenti temeljijo na osebni interesu in denarnih menjavah (Heath, 2006). Posledično zato delničarska podjetja zelo pogosto propadejo, pod podobnimi pogoji kot propadajo trgi.

Za razliko od delničarskih podjetij **zadruga v glavnem temeljijo na prostovoljnem sodelovanju**. To v posebnih pogojih omogoča razvoj njihovih edinstvenih konkurenčnih prednosti, odvisno seveda od tipa ekonomskih transakcij, ki se odvijajo v posameznem primeru. Zadruga imajo veliko prednosti v primeru, ko koordinacija tržnih agentov ni možna zgolj na klasičnih ekonomskih dejavnikih in individualnih podjetjih. V resnici obstaja mnogo situacij, ko se zagotavljanje skupnega dobrega preprosto lahko zgodi samo na podlagi medsebojnega zaupanja tržnih agentov, ki se z namenom uresničevanja skupnih ciljev odločijo za sodelovalni namesto zasebni interes, ko prevladajo motivi in poslovna kultura vzajemnosti. Ko dogovorni odnosi proizvedejo dobrobiti, ki so večje od tistih, pridobljenih skozi klasične poslovne modele, potem zadruga lahko gradijo na prednostih ekonomije obsega. To je npr. tipična situacija, ki se pojavlja v kmetijskih zadrugah. Denimo vzajemne zavarovalnice ali zadruga zavarovalnice lahko mnogo učinkoviteje zavarujejo združena tveganja velikega števila članov zadruga, kot to zmorejo klasične tržne rešitve. Kadar učinkovitost predpostavlja, da "agenti govorijo resnico", lahko zadruga mnogo učinkoviteje prenašajo informacijo. In končno, zadruga imajo nedvomno prednost v učinkovitosti, kadar proizvode in storitve karakterizirajo pozitivne eksternalije, ki ne morejo biti internalizirane, kar posledično pomeni nezmožnost, da bi se uporabniku zaračunala polna vrednost produkta samo skozi njegovo ceno.

Vse te situacije imajo zelo široke dimenzije v ekonomskem poslovanju in obstaja široko polje aktivnosti, primerno za delovanje različnih vrst zadruga, vključujoč zadruga s socialnimi cilji in poslanstvom.

Ključnega pomena je razumevanje diverzifikacije ekonomskih institucij, ki narekuje potrebo po upoštevanju posebnih karakteristik, ki zadruga poslovne modele ločijo od ostalih poslovnih modelov. Posebne karakteristike so povezane z nevidno povezanimi ekonomskimi in neekonomskimi vlogami zadruga, s principi, ki usmerjajo aktivnosti, s statutarimi okviri, v katerih delujejo zadruga. Vse te posebnosti korelirajo s posebnimi izzivi upravljanja in koordinacije različnih tipov zadruga.

Takšno razumevanje ima štiri ključne implikacije:

(1) Konkurenčna prednost v smislu tržnih menjav, ki jo imajo zadruga v primerjavi z delničarskimi podjetji in javnimi institucijami, izhaja iz **njihove močne zaslombe na skupnostno motivacijo** in ne na osebni interes. Zadruga so manj podvržene "soliranju" kot drugi poslovni modeli. Dodatni razvojni vir v zadrugah predstavlja "skupna notranja motiviranost članstva" in vse analize učinkovitosti bi te dejavnike morale upoštevati (S. Zamagni, 2012).

(2) Druga implikacija se nanaša na družbeno koristnost. Zadruga preživijo in se razvijajo na področjih, kjer prevladujejo netržni mehanizmi in kjer skupni interesi prevladajo nad individualnimi. Takšen je primer posojilnega sektorja, kjer organizacije, ki temeljijo na odnosih zaupanja, prispevajo k izmenjavi informacij. Prav tako lahko do tega pride v kmetijskem sektorju, kjer sodelovanje med kmetovalci omogoča doseganje ekonomije obsega v aktivnostih, ki niso predmet delitve dela (Valentinov et al., 2012). Podobni so primeri v vzajemnih družbah, ki svojo učinkovitost dosegajo z združevanjem tveganj in v primeru socialnih, ki so učinkovite, kadar generirajo pozitivne eksternalije, katerih ni možno internalizirati.

(3) Tretja implikacija se nanaša na razvojni potencial zadrug. V skladu s predlaganim novim teoretičnim okvirjem imajo zadruge velik potencial za svoj razvoj po vsem svetu. V državah v razvoju glede na nizko stopnjo dohodkov, nerazvite tržne menjave in nerazvite sisteme socialne varnosti obstaja velika potreba po zagotavljanju skupnega dobrega na podlagi sodelovalnih mehanizmov. V industrializiranih deželah pa narašča potreba po novih in diverzificiranih socialnih in komunalnih storitvah, ki generirajo pozitivne eksternalije.

(4) Četrta implikacija vključuje omejitve, s katerimi se srečujejo zadružna podjetja. Zadruge običajno izgubljajo konkurenčno prednost v odgovarjanju na napake trga takoj, ko trgi postanejo bolj konkurenčni. Ne glede na to pa se razvoj konkurenčnosti ohranja na specifičnih trgih in v specifičnih pogojih poslovanja; pravzaprav vključuje samo tiste aktivnosti, kjer se delitev dela lahko povečuje in napake v delovanju trgov vztrajajo daljše časovno obdobje, nakar se postopno odpravljajo samodejno ali pa skozi posebno regulacijo. Zadruge lahko še vedno igrajo pomembno vlogo tudi ko se konkurenčnost trgov okrepi, če sprejmejo ustrezne tržne in organizacijske strategije, ki povečajo dodano vrednost njihovih produktov.

Če povzamemo, odločitev o ustanovitvi različnih zadružnih tipov, njihovo preživetje in njihov prispevek k ekonomskemu in družbenemu razvoju se lahko utemelji skozi prednosti, ki jih ima zadruga v primerjavi s profitno usmerjenim podjetjem. Konferenca Euricse je prepoznala dve pomembni dejstvi. Prvič, mnogi sodelujoči so skozi različne perspektive soočili poglede o tem ali zadruge vendarle ostajajo marginalni del ekonomije in tržne menjave, medtem ko profitno usmerjena podjetja ostajajo najbolj učinkovite družbene institucije. Ugotovili so, da to prepričanje temelji na teoretičnih predpostavkah, ki imajo mnogo pomanjkljivosti, zato ni povsem relevantno. In drugič, rezultati raziskovalcev so pokazali na potrebo po razvoju novih teoretičnih modelov, ki bodo bolj konsistentni z dejanskimi zgodovinskimi rezultati in empiričnimi analizami delovanja zadrug. Čeprav so potrebni novi teoretični modeli, ima že samo prepoznanje te teme in prečiščenje nekaterih dejavnikov pomembne implikacije pri operativnem delovanju zadrug.

1.8 Trendi in izzivi

Prihodnost prinaša zadrugam mnoge izzive. Globalna kriza ni le pokazala, da so zadruge lahko bolj odporne in vzdržne kot profitno usmerjena delničarska podjetja, temveč je postavila na plano vse slabosti prevladujočega modela ekonomskega poslovanja, ki je osredotočen na dva prevladujoča tipa organizacij: profitno usmerjena podjetja, ki jih regulira trg in javne institucije, ki jih regulira država. Potrdila je nesposobnost profitno usmerjenih podjetij, da zagotovijo dobrobit za vse, še posebno kadar menjava ni v dobrobit obeh vključenih strani. Se več, razgalila je vso nesposobnost javnih agencij, da bi se ustrezno soočile z napakami tržnega delovanja profitnih podjetij ter zadostile naraščajočim potrebam na drugi strani. Kriza je pokazala, da privatizacijske politike, ki delijo družbene vloge med profitna podjetja in javne agencije niso prave oz. vzdržne. Nasprotno, večina privatizacijskih procesov po letu 1980 ni prinesla pričakovanih rezultatov. Nasprotno, povzročila je ogromen porast neenakosti, zlorabo naravnih virov ter rast negotovosti in siromaštva.

Zavedanje o omejitvah obstoječega ekonomskega sistema in organizacije, ki pretirano povečuje konkurenčnost na podlagi osebnih interesov posameznika, v zadnjem obdobju vodi v smer razvoja strategij družbeno odgovornega inovacijskega managementa, ki temelji na sodelovanju profitno usmerjenih podjetij. Prav **razvoj različnih oblik sodelovanja mnogi analitiki vidijo kot ključno orodje izhoda iz krize**. Posledično se pojavlja vse več tradicionalnih in novih tipov in form zadrug. Pričakuje se, da bodo tradicionalne zadruge odigrale pomembno vlogo pri zagotavljanju finančnih storitev, stanovanjski in prehranski oskrbi ter razvoju novih delovnih mest. Zadružne banke in hranilnice se morajo razvijati pospešeno, saj so se pokazale mnogo manj tvegane od velikih korporativnih bank, uspele so celo povečati zaupanje in pritegniti nove uporabnike/člane. Kmetijsko-prehranske zadruge bodo igrale vedno pomembnejšo vlogo v zagotavljanju preživetja kmetovalcev na

eni strani in prehranske oskrbe po drugi, ki postaja strateški cilj v času naraščajoče potrebe po hrani, zaradi klimatskih sprememb in rasti prebivalstva. Zelo pomembno vlogo bodo odigrale tudi pri zagotavljanju prehranske varnosti, varstvu okolja in promociji trajnostnega modela razvoja. Mnoge novo-nastajajoče delavske zadruge dokazujejo svojo pomembno vlogo, ki jo lahko odigrajo kot varuhi zaposlitev in generatorji novih delovnih mest, v pogojih naglega zmanjševanja zaposlenosti in porasta nezaposlenosti. Še več, obstaja vrsta področij, kjer moč zadruga sploh še ni v celoti izkoriščena. Ta vključujejo področja osebnih storitev, socialno-varstvenih storitev, izobraževalnih storitev in zdravstvenih storitev. Za ta področja je značilen nagel porast potreb, na drugi strani pa proračunske omejitve za razvoj javnih storitev. Medtem kvaliteta ponudbe profitno usmerjenih zasebnih storitev variira in je negotova. Podobno opažanje velja za vzajemne družbe, ki lahko kompenzirajo vedno manjše zagotavljanje zdravstvenih storitev in storitve dolgotrajne oskrbe, ki jo zagotavljajo javni skladi in zavarovalnice.

Naslednji rastoči sklop za razvoj zadrug so komunalne storitve, vključujoč upravljanje s kulturnimi ustanovami in kulturno dediščino, oskrba z vodo, upravljanje z odpadki, javni prevoz in obnovljivi viri energije. Vsa ta področja trenutno obvladujejo naravni monopoli ali pa nizka in negotova donosnost javnih podjetij. Zadruga podjetja v takih primerih predstavljajo najboljšo možno obliko upravljanja, ker temeljijo na participaciji članstva in modelih dobrega upravljanja.

Rastoče polje za razvoj je formalizacija mrež obrti, mikro in malih podjetij tudi izven kmetijsko-ribiškega sektorja. Zadruge lahko učinkovito zagotavljajo skupne aktivnosti za skupine mikro agentov, kot so raziskave, razvoj novih produktov in promovirajo razvoj trgov, skrbijo za razvoj produktivnosti in konkurenčnosti članic.

Na konferenci je bilo prikazano več tipov novih zadrug in inovativnih modalitet tradicionalnih zadrug. Postaja jasno, da bi zagotavljanje stalne izmenjave dobrih praks lahko bolje prispevalo k vzajemnemu učenju in s tem k preporodu in kreipitvi zadrughnih poslovnih modelov širom po svetu.

1.9 PRIPOROČILA ZA DELOVANJE

Za popoln izkoristek zadrughnih poslovnih modelov je potrebno odpraviti kar nekaj nepotrebnih preprek. Konferenca je postregla z vrsto identificiranih preprek, kot tudi z nasveti za njihovo odpravo. Povzeti so v treh sklopih priporočil, ki se nanašajo na raziskovalno (akademsko) skupnost, na državne/javne organe, zadrughno gibanje in mednarodne donatorje.

1.9.1 Sprejem ustreznih regulativ in podpornih politik

Prvi sklop se nanaša na priporočila za sprejem konsistentnega pravnega okvirja, ki bo omogočil, da bodo zadruge lahko udeležile vse svoje potencialne konkurenčne prednosti in oblikovanje podpornih politik, ki bodo zagotavljale ustrezne vrste pomoči zadrugam v vseh treh razvojnih fazah: zagona, rasti in konsolidacije.

V Evropi so se zadruge najbolj hitro razvile tam, kjer ni bilo pravnega okvira, ki bi onemogočal njihov razvoj. Danes je njihova vloga neprecenljiva in skoraj ni sektorja, na katerem ne bi delovale (V. Zamagni, 2012). Da bi omogočil razvoj polnega potenciala zadrug, mora pravni okvir jasno določiti njihovo poslanstvo in posebno vlogo v družbi. Mora biti dovolj odprt, da omogoča njihovo delovanje v kateremkoli sektorju industrije in storitev, kjer dokazujejo svojo uspešnost (Hansmann, 2012). To vključuje tudi tradicionalno javne sektorje ali sektorje v javnem interesu ali sektorje, ki so vezani na sofinanciranje iz javnih sredstev. ICA principi delovanja zadrug morajo biti uporabljeni fleksibilno in morajo podpirati razvoj novih, inovativnih modelov zadrughnega poslovanja, sodelovanja in dobrega upravljanja. Zadruge morajo biti obravnavane na temelju njihovega specifičnega družbenega

poslanstva in biti ustrezno obravnavane v primerjavi s profitno konkurenco (Münkner, 2012). Podobno mora biti regulacija trga konsistentna z naravo in poslanstvom zadružnih podjetij in urejena tako, da maksimizira skupno dobro za družbo. To morajo še posebej upoštevati javne agencije za regulacijo trgov.

Nujno je zagotoviti podporne storitve za oblikovanje in razvoj novih zadrug, pomoči pri rasti obstoječih in izgradnjo potrebnih kompetenc in skupne infrastrukture zadružnega sektorja. Nacionalne politike morajo zagotoviti, da dobijo zadruge dostop do vseh poslovnih storitev, kakor tudi, da se razvijejo podporne storitve tudi na lokalni ravni. Glede na njihovo pretežno neprofitno naravnost morajo biti zadruge deležne bolj ugodnega fiskalnega okolja kot profitno usmerjena podjetja. Na drugi strani pa morajo regulative zagotoviti, da imajo zadruge posebne obligacije kot je pravilo nedeljivosti dela premoženja ("asset lock rule"). Zveze in združenja zadrug lahko pri tem igrajo pomembno vlogo, saj lahko tudi sama oblikujejo notranje fonde za pomoč pri ustanavljanju novih zadrug.

Še več, nacionalne in lokalne oblasti lahko pomagajo pri gradnji mostov med zadrugami širom sveta, še posebej med regijami z dobro razvitim zadružnim sektorjem. (npr. EU, Severna Amerika) in regijami kjer zadruge zaostajajo v razvoju.

1.9.2 Razvoj konsistentnih upravljavskih modelov in praks vodenja

Drugi sklop priporočil se nanaša na razvoj praks upravljanja in vodenja, ki mora vključevati tudi vrednote in principe delovanja zadrug. Potrebna je večja osveščenost članov o sebi lastnih značilnostih delovanja zadrug, vodenje zadrug se ne more povsem zgledovati po vodenju profitnih podjetij. Da bi se preprečili prevzemi s strani profitnih podjetij, se mora vodstvo usposobiti, da v svoji vodstveni praksi dosledno upošteva vrednote in principe zadružnega poslovnega modela. Zadružna gibanja in raziskovalne institucije morajo zagotoviti raziskovalno pomoč pri uvajanju novih vodstvenih praks, ki temeljijo na zadružnem poslovnem modelu in zagotoviti razvoj ustreznih vodstvenih kompetenc za vodstva zadrug, kakor tudi za člane. Nujno je uvajanje inovativnih oblik usposabljanja, ki temeljijo na rezultatih raziskav.

Globalna praksa kaže, da so mnogo močnejše zadruge, ki delujejo v sistemih združenj, federacij, konzorcijev ali skupin in da bi skozi te oblike lahko dosegale ekonomije obsega in si zagotavljale finančno učinkovite izobraževalne in svetovalne storitve, kakor tudi tehnično in vodstveno pomoč, skupno trženje, nabavne storitve in projektno oblikovanje. Tendence po nagli rasti posamezne zadruge morajo biti vedno dobro proučene, saj svetovna praksa kaže, da so mnogo uspešnejše manjše, v mreže povezane zadruge, ki večinoma vendarle operirajo na lokalnih trgih, kjer je tudi možno vzpostaviti potrebno mero zaupanja za sodelovanje. Povezovanje v mreže jim nato omogoča doseganje ekonomije obsega, s katero dosegajo konkurenčnost v primerjavi s profitnimi podjetji tudi na regionalnih in globalnih trgih.

1.9.3 Promocija prepoznavnosti zadrug

Tretji sklop priporočil se nanaša na specifične ukrepe in aktivnosti, ki naj zagotovijo večjo prepoznavnost posebne družbene vloge zadrug kot institucij, ki imajo tako ekonomsko kot socialno vlogo. Konferenca je nesporno opozorila na zajeten skop novih teorij, ki lahko mnogo bolj konsistentno in kompleksno obrazložijo pomen in sistem delovanja zadrug in bolje obrazložijo tudi, kako bolje udejaniti razvojni potencial zadružnega delovanja. Raziskovalci morajo družno zapolniti vrzel, ki je nastala zaradi dosedanjega fragmentarnega pristopa k raziskovanju zadružnih študij. Temeljiti morajo na bolj ustreznih raziskovalnih izhodiščih in predpostavkah o mehanizmi, ki jih lahko uporabijo ekonomski agenti ter seveda motivacijah, ki poganjajo zadružne podjeme. Statistično spremljanje in baze podatkov morajo biti nadgrajene tako, da bodo omogočile sistematično spremljanje vseh dejavnikov, povezanih z zadružnim poslovanjem. Novi teoretični modeli, ki bodo

bolje ponazarjati konkurenčne prednosti zadrug, morajo biti razviti v okviru univerz in raziskovalnih centrov.

Promocija prepoznavnosti zadrug mora biti promovirana s strani združenj in državnih agencij. K promociji bodo na podlagi jasno oblikovane komunikacijske strategije pripomogli tudi rezultati raziskav na vseh nivojih. Zadruga gibanja morajo vložiti ustrezen napor za osveščanje javnih administracij, načrtovalcev politik in splošne javnosti o pomembnem ekonomskem in socialnem doprinosu zadrug.

In končno, mednarodni donatorji morajo podpirati politično priznanje zadrug še posebno v tistih deželah ki še nimajo ustreznega pravnega okvirja za razvoj zadrugnih podjetij.

2 MLADINSKE ORGANIZACIJE IN USTANAVLJANJE ZADRUG - PRIROČNIK EVROPSKEGA MLADINSKEGA FORUMA: DENAR RASTE NA DREVESIH

2.1 Uvod

Med ključnimi izzivi, s katerimi se v sodobnem svetu soočajo mladinske organizacije, sta zagotavljanje finančne vzdržnosti in avtonomija. Zato se je Evropski mladinski forum (European Youth Forum) skupaj s svojimi člani odločil za izdajo priročnika, ki se ukvarja z zadrugami in predstavlja način, kako lahko mladinske organizacije premostijo svoje težave s financiranjem. S pomočjo zadrug lahko mladinske organizacije deloma krijejo stroške svojega delovanja, ne da bi se pri tem morale zanašati na zunanje vire. Tak način financiranja organizacij omogoča, da prevzamejo celotno vlogo v družbi, mladim pa ponuja možnost, da razširijo in obogatijo svoj nabor znanj.

Mladinske organizacije se pogosto ne zavedajo priložnosti, ki jim jih ponujajo dejavnosti, ki ustvarjajo prihodke. Evropski mladinski forum je svojim članom v preteklosti na individualni ravni že predstavljal mladinsko in socialno podjetništvo. Z nadaljnjimi aktivnostmi Evropski mladinski forum skupaj s svojimi člani želi preučiti možnosti mladinskih organizacij za ustanavljanje podjetij, ki bi ustvarjala sredstva za financiranje njihovih aktivnosti in hkrati koristila družbi, lokalnim skupnostim in članom organizacij.

Priročnik je del celostne strategije Evropskega mladinskega foruma za povečevanje zmožnosti mladinskih organizacij v Evropi. Prvi del priročnika predstavi glavne značilnosti zadrugnega poslovnega modela in ponudi osnovne informacije o tem sektorju. Ta del priročnika je pedagoško usmerjen ter predstavi dodano vrednost zadrugnega modela in možnost njegove sinergije z mladinskim sektorjem. Drugi del priročnika vsebuje praktične informacije in lahko služi kot vodilo mladinskim organizacijam pri postopku načrtovanja in ustanavljanja zadrug.

2.2 Analiza stanja na področju mladinskih organizacij in zadrug

Strategije financiranja so bistven sestavni del vzdržnostne strategije mladinskih organizacij. Tradicionalni viri financiranja vključujejo različne institucije in druge zasebne donatorje. V času trenutne ekonomske in finančne krize pa se je pojavila potreba po alternativnih virih financiranja. Glavni cilj mladinskega sektorja je tako iskanje poslovnih modelov za dejavnosti, ki ustvarjajo prihodke, z namenom ohranitve delovanja in avtonomije mladinskih organizacij.

Izkušnje velikega števila mladinskih organizacij iz Evrope in celega sveta kažejo, da je zadrugni poslovni model lahko izjemno koristen za mladinske organizacije. Načeli zadrug sta med drugim tudi

vzdržnost in dolgoročni razvoj. Ustanovitev zadruga je odlična priložnost za mladinske organizacije, ki jo lahko izkoristijo za izpolnjevanje svojega poslanstva in hkrati za ustvarjanje sredstev, namenjenih obstoju in avtonomiji organizacije same.

V času, ki ga zaznamujeta gospodarska in posledično finančna kriza, so mladinske organizacije pomemben deležnik na področju spodbujanja primernih zaposlitev za mlade in reševanja problematike brezposelnosti. Zadruga so pomemben vir zaposlovanja in bi lahko tako predstavljale možnost za mlade, ki vstopajo na trg dela, da pridobijo določena znanja in veščine. Število mladih, ki so vključeni v zadrugištvu, je še relativno majhno: po ocenah zadruga zaposlujejo 100 milijonov ljudi po vsem svetu. To pomeni, da mladi in mladinske organizacije lahko zapolnijo praznine na tem področju in izkoristijo vse priložnosti, ki jim jih ponuja zadrugištvu.

Ustanovitev zadruga za mladinsko organizacijo pomeni dodano vrednost na različnih nivojih: a) za mladinsko organizacijo predstavlja dodaten vir financiranja, ki zagotavlja njeno finančno vzdržnost in avtonomijo, b) mladinski organizaciji omogoča krepitev njenega delovanja in c) zagotavlja primerne zaposlitve za mlade in jim omogoča pridobivanje znanj in veščin.

2.3 Primerjava poslovnih modelov

Vsak poslovni model sestavljajo določena ogrinja, ki v veliki meri določajo naravo in strukturo podjetij in njihovega poslovanja. V spodnji tabeli so na kratko predstavljeni trije različni poslovni modeli, in sicer tradicionalno podjetje, neprofitna organizacija in zadruga.

	Tradicionalno podjetje	Neprofitna organizacija	Zadrugi model
Lastništvo	V lasti delničarjev	Načeloma ni v lasti fizičnih oseb ali članov	V lasti članov
Nadzor	Delničarji nadzorujejo podjetje glede na svoj lastniški delež	Nadzor lahko izvajajo člani, ki izvolijo nadzorni odbor, ali pa nadzorni odbor izvoli svoje naslednike	Demokratsko nadzorovano podjetje po načelu »en član, en glas«
Članstvo v upravnem odboru	Upravni odbor po navadi sestavljajo neodvisni direktorji, vodstvo podjetja in drugi direktorji, ki so finančno ali poslovno povezani s podjetjem	Člani upravnega odbora po navadi niso uporabniki storitev, ki jih ponuja organizacija, ampak so izbrani iz človekoljubnih ali političnih razlogov	Upravni odbor po navadi sestavljajo člani zadruga, izvoljeni na volitvah
Dividende	Dividende, pridobljene z delnicami, so vrnjene delničarjem in štejejo kot zaslužek	Dobički so reinvestirani za javno dobro in za delovanje organizacije	Dobički so reinvestirani v podjetje in/ali vrnjeni članom
Cilj	Cilj je maksimiziranje dobička	Organizacija deluje v javnem interesu	Zadruga izpolnjuje potrebe, maksimizira storitve za stranke in zadovoljstvo članov

2.4 Kaj je zadruga?

Mladinska organizacija ali skupina ljudi, ki želi razviti nove ali izboljšati že obstoječe dejavnosti, ki ustvarjajo prihodke, ima na voljo različne možnosti. Ena od teh je oblikovanje podjetja, kar organizaciji zagotovi večjo finančno avtonomijo (manjša odvisnost od javnih sredstev, donacij itd.), mladim pa

omogoči prevzemanje odgovornosti in obveznosti ter pridobivanje znanj in veščin. Odločijo se lahko za različne poslovne modele, ki jih omogočajo in regulirajo posebni predpisi in drugi akti. Ena od možnosti je zadržno podjetje. Zakaj se je smiselno odločiti za ustanovitev zadruga namesto tradicionalnega podjetja?

Mednarodna zadržna zveza (International Cooperative Alliance, ICA) definira zadrugo kot samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno povezale, da bi izpolnile skupne ekonomske, družbene in kulturne potrebe in prizadevanja v demokratično nadzorovanem podjetju v skupni lasti. Zadržni poslovni model lahko predstavimo na naslednji način:

Zadruga

=

osebe, ki so se povezale, da bi skupaj izpolnile skupne potrebe v demokratičnem podjetju

Ključna beseda v tej enačbi je »skupaj«. Zadrugo torej ustanovi skupina ljudi, ki jih druži skupen projekt, ideja in/ali cilj. Ti ljudje postanejo člani zadruga in imajo tako vpliv na vodenje zadruga in odločevalske procese, hkrati pa »skupaj« pomeni tudi, da si delijo tudi riziko in odgovornost. Zadruga je demokratično vodenno podjetje, ki temelji na načelu »en član, en glas«.

Dobički zadruga so vsaj deloma reinvestirani v izpolnjevanje osnovnega cilja podjetja. Člani zadruga se skupaj odločijo, kako bodo dobički porabljeni (za opremo, širitev aktivnosti, usposabljanja itd.). To pomeni, da ima vsak član enak delež v zadrugi in tako enako priložnost za sodelovanje, izražanje svojega mnenja in odločanje. »Skupaj« prav tako pomeni, da lahko zadruga ponudi priložnost skupini ljudi, ki ima omejen dostop do sredstev, a jo hkrati povezuje človeški kapital v obliki idej, ustvarjalnosti ali znanja.

Besedna zveza »skupne potrebe« pomeni, da se zadruga odzivajo na potrebe svojih članov. Osnovni namen zadruga ni ustvarjanje dobička, ampak zadovoljevanje potreb članov in v veliki meri tudi širše skupnosti. Takšne potrebe so lahko zelo raznolike: ustvarjanje zaposlitev ali ponujanje storitev za člane in skupnost, na primer storitev socialnega varstva, kulturnih ali okoljevarstvenih storitev. Potrebe lahko vključujejo tudi prodajo različnih izdelkov z namenom ustvarjanja prihodkov za financiranje drugih ciljev. Mladinska organizacija lahko na primer ustanovi zadržno knjigarno ali kavarno in s prihodki zadruga financira svoje aktivnosti. Lastniki zadruga, ki temelji na potrebah neke skupnosti, so njeni člani, ki so hkrati del te skupnosti (mladi, študenti, meščani itd.). Zato zadruga s svojim delovanjem prispeva k blagostanju skupnosti.

2.5 Mladinske organizacije in zadruga

Zadruga so v nekaterih pogledih podobne tradicionalnim podjetjem, saj lahko služijo različnim ciljem in namenom. Od tradicionalnih podjetij pa se razlikujejo v dejstvu, da je zadruga skupina ljudi, ki zasledujejo skupne ekonomske cilje v demokratično vodenem podjetju v skupni lasti. Vključevanje mladih v zadruga lahko predstavlja pomembno priložnost za zaposlovanje, opolnomočenje in vključevanje v času prehoda v celotno ekonomsko, socialno in državljansko udeležbo.

Žal pa so znotraj zadruga mehanizmi za učinkovito vključevanje mladih pogosto pomanjkljivi, zato ne prihaja do uspešnega dialoga med mladimi in zadržnim gibanjem. Poleg tega imajo zadruga težave s sodelovanjem z mladimi zaradi pomanjkanja sredstev in virov ter nespodbudnega okolja. Mnogo mladih pa tudi meni, da so zadruga zastarele in da jim ne ponujajo ustreznih zaposlitvenih možnosti. V nasprotju s tem prepričanjem zadruga mladim lahko ponudijo podporo pri prilagajanju na spremenljivo okolje, pri samooskrbi ter pri razvoju znanj in veščin.

V Evropskem mladinskem forumu smo prepričani, da lahko zadruga ustvarjajo nove zaposlitve za mlade in predstavljajo vir dohodkov za mladinske organizacije. V zadrugah lahko evropska mladina pridobiva in razvija znanja in veščine. Vzdržnost in dolgoročni razvoj sta pomembni načeli delovanja

zadruge, ki tako omogočajo stabilne delovne pogoje, kar v času krize predstavlja pomembno dodano vrednost. V svojem govoru ob mednarodnem dnevu zadrug leta 2011 je generalni direktor Mednarodne zadrugne zveze poudaril: »Zadruge imajo ogromen potencial (...). Trenutno štejejo 1 milijardo članov in zaposlujejo 100 ljudi. Mladi lahko v zadrugno gibanje vnesejo novo dinamiko.«

Zadruge so podjetja, ki temeljijo na načelih. Njihova ključna značilnost je, da so v središču njihovega delovanja ljudje, ne dobiček. Zaradi tega je zanje značilen širši nabor vrednot kot za podjetja, ki se ukvarjajo zgolj z ustvarjanjem dobička – te vrednote so samopomoč, samoodgovornost, demokracija, enakopravnost, pravičnost in solidarnost. Demokratična narava zadrug spodbuja sodelovanje, širi pojem lastništva ter podpira krepitev vloge in moči mladih.

Ker zadruge temeljijo na demokratičnih vrednotah, mladim ponujajo priložnost za samoaktualizacijo in razvoj socialne odgovornosti. Poleg tega se lahko zadruge razvijejo v ustanove, ki so namenjene mladim, saj se med drugim ukvarjajo tudi s potrebami in zanimanji mladih. Tako zadruge predstavljajo pomembno priložnost za mladinske organizacije, ki želijo ustanoviti lastno podjetje: za zagon ne potrebujejo velike količine sredstev, zahtevajo le omejeno odgovornost in omogočajo prožnost zaposlitev.

Mednarodna organizacija dela (International Labour Organization, ILO) ocenjuje, da pomanjkanje informacij zavira razvoj zadrug. Stalno informiranje in izobraževanje javnosti o zadrugnem poslovnem modelu bi lahko povečalo doseg obstoječih in novih zadrug ter njihov pomen v družbi.

2.6 Zadruge so družbeno koristne

Zadrugna podjetja imajo različne pozitivne učinke. Med njimi so:

Avtonomija

Kot vsa podjetja morajo biti tudi zadruge konkurenčne, hkrati pa morajo spoštovati svoja načela. Dobitki zadrug so reinvestirani v podjetje, zato so zadruge finančno bolj avtonomne in stabilne kot konvencionalna podjetja, ki se vedno pogosteje zanašajo na posojila. Tako lahko do neke mere pojasnimo dejstvo, da so zadruge v času krize večinoma bolj obstojne – in lahko celo spodbujajo lokalni ali regijski gospodarski razvoj – od konvencionalnih podjetij. Avtonomija zadrug je popolnoma skladna z njihovim tradicionalnim sodelovanjem z javnimi institucijami. Tako povezovanje se kaže prek javnih naročil, subvencij in drugih oblik sodelovanja.

Demokracija

Zadruge vnašajo demokratična načela tako v delovno okolje kot v ekonomske procese. Demokracija predstavlja pomemben element zadrug za mladinske organizacije, katerih delovanje temelji na demokratičnih vrednotah in sodelovanju članov, ter za mlade, ki ne zaupajo več ekonomskemu sistemu in tradicionalnim poslovnim modelom. Vsak član zadruge ima možnost izraziti svoje mnenje v podjetju, za katerega so značilne odprtost, transparentnost, odgovornost in enakopravnost.

Opolnomočenje in izkustveno učenje

Članstvo v zadrugi pripomore k razvoju novih znanj in veščin, saj so člani zadruge neposredno vključeni v vodenje podjetja, za kar so potrebne specifične kompetence. Zadruge lahko mladim pomagajo tudi pri premagovanju težav, s katerimi se soočajo pri iskanju aktivne in avtonomne vloge v družbi. Prav tako zadruge mlade podpirajo pri prevzemanju odgovornosti za lastne pobude in odločitve.

Zaposlovanje

Zadruge lahko ponudijo odgovor na potrebe po zaposlovanju in samozaposlovanju. Kot primer lahko izpostavimo zadruge grafičnih oblikovalcev, novinarjev itd. Član zadruge, ki je hkrati zaposlen v njej, uživa dvojne prednosti: socialno varnost zaposlenega ter odgovornost in nadzor lastnika. Mnogo

mladih meni, da so zadruga prav zaradi svojih vrednot in načel privlačne kot sredstvo za ustvarjanje samostojnih podjetij pa tudi kot delodajalci, pri katerih bodo lahko našli primerno in dostojno delo.

2.7 Šest korakov do ustanovitve zadruga

Ta priročnik je namenjen spodbujanju mladinskih organizacij pri ustanavljanju zadrug. Dobro načrtovana zadruga z odlično poslovno idejo lahko sproži pomembne premike, omogoči mladinski organizaciji, da si zagotovi stabilno finančno osnovo, ter ponudi svojim članom in širši skupnosti možnost pridobivanja znanj in veščin.

Pozor! Preden nadaljujete, si vzemite nekaj časa za premislek. Ugotoviti morate, kakšne so potrebe vaše mladinske organizacije, in se vprašati, ali lahko zadruga te potrebe zadovolji. Ustanovitev zadruga lahko mladinsko organizacijo oddalji od njenega temeljnega poslanstva in sproži frustracije. Koraki in vprašanja, ki jih predstavljamo v nadaljevanju, lahko preprečijo motnje in frustracije ter pomagajo mladinskim organizacijam pri oblikovanju najprimernejših poslovnih idej.

1. korak: Prepoznavanje potreb

Najprej je treba prepoznati potrebe mladinske organizacije in njenih članov. Ta korak je pomemben za poznejše strukturiranje zadruga. Potrebe mladinske organizacije lahko vključujejo ustvarjanje prihodkov. Struktura zadruga naj bi bila povezana tudi z aktualnimi dejavnostmi mladinske organizacije. Tako se lahko na primer osredotoča na izobraževanje, prehrano, dobrodelne aktivnosti ali kaj drugega. V zaključku tega koraka mora mladinska organizacija ugotoviti, ali je ustanovitev zadruga pravilna odločitev ali ne.

- Kakšno poslanstvo izpolnjuje vaša organizacija?
- Kaj potrebuje vaša organizacija?
 - Ali želite doseči več ljudi, različne skupine ljudi? Koga?
 - Ali mislite, da vaši organizaciji nečesa primanjkuje? Česa?
 - Ali potrebujete več virov? Kakšne vire potrebujete?
 - Ali želite sprožiti premike? V kolikšni meri?
 - Ali se člani vaše organizacije želijo naučiti nečesa novega? Ali si želijo pridobiti nove veščine in kompetence? Kaj želijo vedeti, katera znanja želijo pridobiti?
- Ali lahko zadruga zadosti vašim potrebam?
 - Ali vam lahko zadruga pomaga pri doseganju zelenih učinkov?
 - Ali boste prek zadruga lahko dosegli različne skupine ljudi?
 - Ali vas bosta ustanovitev in vodenje zadruga oddaljila od temeljnih dejavnosti vaše organizacije?

2. korak: Motiviranje in vključevanje članov

V sklopu drugega koraka je treba nasloviti ugotovitve, do katerih ste prišli v prvem koraku. Začnete lahko s predstavljanjem združnega poslovnega modela v svoji mladinski organizaciji. Članom morate predstaviti razloge, zakaj je ta model primeren za načrtovano dejavnost. Člani organizacije naj bodo vključeni v celoten proces: vzpostavljanje zadruga je vedno skupinski projekt, za katerega so nujni motivirani partnerji. Prepoznavanje možnih sinergij in motivacija sodelavcev sta ključni točki tega koraka.

- Kako boste prepoznali sinergije in motivirane sodelavce?
- Kako boste o svojih načrtih obvestili druge mladinske organizacije?
- Kako boste prepričali člane, da vaša mladinska organizacija za izboljšanje delovanja potrebuje zadruga?
- Kako boste vključevali člane organizacije v celoten proces vzpostavitve zadruga?

3. korak: Ustvarjanje poslovnih idej

Ko je sestavljena zagnana ekipa, pride na vrsto ustvarjalnost. V sklopu tega koraka morate razviti uresničljivo poslovno idejo, ki mora biti skladna z identiteto članov organizacije. Poslovna ideja naj temelji na razpoložljivih virih in znanjih. Vključuje lahko prodajo blaga, na primer pekovskih ali obrtniških izdelkov, izposajo koles ali kaj drugega. Po drugi strani pa lahko poslovne ideje vključujejo ponujanje storitev, ki bodo zadovoljevale potrebe skupnosti, na primer reševanje brezposelnosti mladih, skrb za starejše, migracije, soočanje z okoljevarstvenimi problematikami itd.

Ena najpomembnejših točk tega koraka je dolgoročni poslovni cilj: poslovna ideja, ki temelji na dolgoročnem poslanstvu, lahko zagotovi trajnostne dejavnosti in stalne dohodke.

- Kaj potrebuje vaša skupnost?
- Ali se boste osredotočili na prodajo blaga ali ponujanje storitev?
- Ali lahko vaša organizacija s svojimi dejavnostmi zadovolji potrebe vaše skupnosti?
- Kakšne so vaše prednosti po mnenju skupnosti in drugih mladinskih organizacij?
- Ali vaša organizacija ponuja kaj, česar drugi nimajo oziroma ne morejo ponujati?
- Ali vas drugi pogosto prosijo za kakšen izdelek ali storitev?
- Ali je kaj od naštetega lahko osnova za vaš poslovni model? Na kakšen način?

4. korak: Načrtovanje podjetja

Kako poslovno idejo razviti v uspešno podjetje? Četrti korak vključuje vidike, ki dopolnjujejo dolgoročni poslovni model. Ta korak se osredotoča na tržno raziskavo, pripravo finančnega načrta in identiteto članov.

Tržna raziskava

Odločili ste se za ustanovitev zadruga (zadružne kavarne, knjigarne, izobraževalne institucije ...). Na tej točki se morate osredotočiti na poglobljeno razumevanje občutkov in preferenc potrošnikov. Le tako se boste lahko odločili, katere izdelke in storitve bo ponujala vaša zadruga in kako boste izbrane izdelke in storitve tržili. Primerjajte svojo idejo z že obstoječimi lokalnimi podjetji. Dialog s skupnostjo, v kateri deluje vaša organizacija, je ključnega pomena. Med drugim lahko izvedete anketo med potencialnimi uporabniki storitev ali strankami, na primer študenti, mladinskimi organizacijami itd.

- Vprašajte svoje člane:
 - Ali si resnično želijo uresničiti vašo idejo?
 - Ali predlagajo kakšne spremembe?
 - Ali predlagajo kaj popolnoma drugačnega?
- Analizirajte stanje v svoji lokalni skupnosti:
 - Ali se kdo že ukvarja z isto dejavnostjo?
 - V čem se vaša ideja razlikuje od že obstoječih?
 - Kakšne premike bo sprožila vaša zadruga?

Proračun

Sredstva, ki so potrebna za zagon zadruga, se razlikujejo glede na državno zakonodajo in glede na vrsto dejavnosti. Zadruga zahtevajo določeno stopnjo financiranja s strani članov, po navadi v obliki zadružnih deležev. Poleg tega zadruga v zagonski fazi včasih potrebujejo dodatno financiranje. Posojila lahko pridobijo iz skladov za socialno podjetništvo, pri zadružnih ali komercialnih bankah ali pri posebnih zadružnih finančnih institucijah, s katerimi večinoma upravljajo zadružne federacije. Vir sredstev so lahko tudi različni državni programi.

- Katere vire (finančna sredstva, človeški viri, druga sredstva, čas) potrebujete za zagon zadruga?
- Ali so člani vaše organizacije pripravljeni prispevati sredstva za zagon zadruga? Koliko sredstev?
- Ali si boste morali izposoditi denar? Koliko denarja? Od kod si ga boste izposodili?
- Koliko lahko zaslužite z zadrugo?

- Kakšen promet pričakujete?
- Kakšni bodo vaši prihodki?
- Kaj boste storili s prihodki?

Identiteta članov zadruga

Člani zadruga se lahko precej razlikujejo glede na svojo vlogo v podjetju. Tako obstajajo različne vrste zadruga. V delavskih zadrugah so zaposleni hkrati tudi lastniki podjetja. Bistvene smernice potrošniških zadruga določajo uporabniki storitev oziroma potrošniki. Člani zadruga z različnimi deležniki so lahko zaposleni, uporabniki storitev, javni uslužbenci, nevladne organizacije (NVO) in/ali druge (mladinske) organizacije. Narava članov zadruga določa, kdo ima možnost odločanja o delovanju zadruga in nadzora nad njenimi aktivnostmi.

- Kdo naj bo vključen v zadruga? Koliko članov naj ima zadruga?
- Kdo bo odločal o katerih vprašanjih?
- Katero vrsto zadruga želite vzpostaviti?
- Kakšno vlogo v zadrugi bodo imeli mladi?

5. korak: Posvetujte se s podpornimi institucijami

Zbrali ste zagnano ekipo, ustvarili in razvili podjetniško idejo. Zdaj morate razmisliti, ali potrebujete podpirne mehanizme. V večini evropskih držav zadruga zveze in federacije ponujajo podporo za nova podjetja in za razvoj podjetništva nasploh. Te organizacije vam lahko ponudijo pomembne informacije in nasvete, ki vam bodo pomagali pri zagonu zadruga. Med drugim vam lahko pomagajo na naslednjih področjih:

- Pravna podpora
- Podpora pri razvoju poslovnega načrta
- Oblikovanje tržne strategije
- Dostop do sredstev
- Usposabljanje (vodenje zadruga, razvoj človeških virov itd.)
- Ali še vedno nimate odgovorov na svoja vprašanja?
- Ali potrebujete pomoč in podporo pri ustanavljanju zadruga?
- Katera zveza ali federacija vam lahko pomaga?

6. korak: Vzpostavljajte strukturo

Zadnji korak vključuje uradno registracijo zadruga po veljavni državni zakonodaji. Novoustanovljena zadruga se lahko včlani v zadruga zvezo, ki ji bo zagotavljala svetovanje in podporo tudi v nadaljnjih fazah razvoja.

Naslednji del priročnika vsebuje seznam zvez in federacij, ki ponujajo podporo zadrugam, v različnih evropskih državah.

- Kako uspešno voditi podjetje?
- Katere dolžnosti in naloge morajo biti izpolnjene? Kako se boste odločili, kdo je odgovoren za kaj?
- Kako je zakonsko urejeno področje zadruga v vaši državi?
 - Kako poteka registracija zadruga?
 - Katera pravna oblika ustreza vaši zadrugi?
- Ali se želite včlaniti v zadruga zvezo?
Več informacij na www.slo.coop.

3 DELAVSKE ZADRUGE - POTENCIALI ZA KREIRANJE NOVIH DELOVNIH MEST

V tem prispevku predstavljamo povzetek študije Evropskega združenja delavskih industrijskih in storitvenih zadrug (junij 2013) z naslovom Prenos lastništva na zaposlene v delavskih zadrugah v EU. Študija poudarja izjemen pomen in velike možnosti, ki jih ponujajo prenosi lastništva podjetij na zaposlene v obliki delavskih zadrug.

Študija Poslovna dinamika: start upi, prenosi lastništva podjetij in stečaji (Business Dynamics: Start ups, Business Transfers and Bankruptcy), ki jo je leta 2011 objavila Evropska komisija ocenjuje, da bo v Evropski uniji vsako leto 450.000 podjetij, ki skupaj zagotavljajo 2 milijona delovnih mest, **spremenilo svoje lastništvo**. Evropska unija lahko vsako leto izgubi okoli 150.000 od teh podjetij, kar predstavlja skupaj 600.000 izgubljenih delovnih mest. Razlogi za to so predvsem naslednji: lastniki podjetij se upokojijo ali začnejo z drugo podjetniško dejavnostjo, a pred tem ne najdejo ustreznih novih lastnikov, ki bi prevzeli njihovo podjetje. Če tem podatkom dodamo tudi podatke o obsegu stečajev podjetij ali propadlih poslov v sklopu katerih bi bilo vsaj del poslovnih aktivnosti mogoče ponovno zagnati (zdrava jedra podjetij, ki so ustrezno profotabilna), je skupen potencial rešenih oz. ohranjenih podjetij in delovnih mest prek ustanavljanja delavskih zadrug še veliko večji in v aktualni gospodarski krizi še posebej pomemben.

Več kot 1000 **zadružnih podjetij**, članic združenja CECOP (Evropsko združenje delavskih zadrug iz področja industrije in storitev) je **nastalo kot rezultat prenosa lastništva na zaposlene** s strani kapitalskih podjetij, ki bi se sicer zaprla in prenehala s poslovanjem, a so bila pred tem prenesena v lastništvo zaposlenih ali ustanovljena po stečaju propadlih podjetij in so v postopku stečaja odkupila zdrave dele podjetja.

3.1 Cilji in načini ustanavljanja delavskih zadrug

Osnovni cilj in namen delavskih zadrug je **ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest**, ki so v veliki meri tudi izrazito vpeta v lokalno okolje in razvoj. Člani zadruge skupaj - demokratično odločajo o bistvenih odločitvah v podjetju, imenujejo vodstvo podjetja (upravni odbor in direktorje,...) in se skupaj odločajo kako bodo razdelili ustvarjeno bogastvo tako:

- da si zagotavljajo pošteno plačilo za opravljeno delo v zadrugi in
- da zagotavljajo trajna in stabilna delavna mesta s tem, da del presežkov namenjajo v rezervne sklade, ki jih koristijo v obdobju finančnih težav pri poslovanju.

Zadruge v skladu z mednarodnimi zadružnimi pravili delavskih zadrug promovirajo in zagotavljajo trajno usposabljanje in informiranje članov, saj s tem omogočajo njihovo poslovno samostojnost, odgovornost in motiviranost v poslovnem svetu, ki je v času gospodarske krize postal izrazito negotov.

V osnovi se pojavljata dva scenarija, ki pripeljeta do ustanavljanja delavskih zadrug:

- Lastniki podjetij, ki se upokojijo, nimajo naslednikov v svoji družini ali v družini ni interesa za prevzem posla: v tem primeru obstaja možnost, da se podjetje proda zaposlenim, ki ga po nakupu spremenijo v delavsko zadrugo.
- Delavski odkupi podjetij v težavah ali stečaju: podjetja, ki so zaradi poslovnih težav ogrožena, da bodo prenehala s poslovanjem ali podjetja, ki so že v stečaju. Podjetja v težavah kupijo delavci in jih spremenijo v delavske zadruge, oziroma ustanovijo delavsko zadrugo in prek nje kupijo zdrave jedra podjetja v stečaju.

V Evropski uniji obstajajo **različne prakse prenosa lastništva podjetij na delavce v delavskih zadrugah**. Najbolj so razširjeni v Franciji, Španiji in Italiji, medtem ko so predvsem posamični primeri prenosov podjetij v lastništvo delavskih zadrug prisotni v nekaterih drugih članicah EU, kot sta Velika

Britanija in Finska. Glavni razlogi zaradi katerih so delavski prevzemi v nekaterih državah EU bolj pogosti, kot v drugih, so:

- zakonodaja zagotavlja ustrezno podporno okolje, ki omogoča delavske prevzeme s strani delavskih zadrug,
- dobro razvita nacionalna združenja delavskih zadrug,
- ustrezne podporne politike, ki pospešujejo prenos lastništva podjetij na zaposlene.

Primer:

Nacionalno združenje CG Scoop iz Francije in njene regionalne organizacije so v letu 2010 uspešno transformirali 76 konvencionalnih podjetij v delavske zadruge, v letu 2011 pa 52 podjetij. Med temi podjetji so bila tako uspešna podjetja lastnikov, ki so se upokojili, kot tudi podjetja pred ali v stečaju. Na ta način so v Franciji v dveh letih neposredno ohranili več kot 1000 delovnih mest, kjer pa niso upoštevane posredne koristi uspešnega poslovanja delavskih zadrug po prenosu lastništva na zaposlene.

Tudi v državah, v katerih je že dobro uveljavljena praksa prenosa podjetij v last zaposlenih, obstajajo **še velike rezerve**, saj so potenciali za prenos podjetij v last zaposlenih v delavskih zadrugah še bistveno večji. Velika ovira pri tem so nemalokrat pomanjkanje znanja med strokovnjaki (odvetniki, računovodje, sodišča, državne institucije...), lastniki podjetij, kot tudi s strani samih zaposlenih. Pri tem pa je potrebno seveda poudariti, da prenos lastništva podjetij na zaposlene **ni vedno najbolj ustrezna rešitev**. Zaradi tega je pri teh postopkih izrednega pomena ustrezno diagnosticiranje stanja in proizvodnega potenciala podjetja, kot tudi ustrezna podpora in usmerjanje zaposlenih pri izvajanju postopkov prenosa lastništva na delavsko zadrugo in njen poslovni zagon.

3.2 Prenosi lastništva uspešnih podjetij na zaposlene v delavskih zadrugah

Po podatkih Evropske komisije je delež podjetij v EU, ki ne preoblikujejo svoje lastniške strukture zaradi razlogov, ki niso ekonomske narave, kar 63%. Po izkušnjah združenja CECOP je prenos lastništva podjetij na zaposlene **veliko bolj sprejemljivo in manj travmatično** tako za lastnike podjetja kot za zaposlene, kakor to velja v primeru zaprtja podjetja in njegove prodaje po tem. Seveda pa ni nujno, da se podjetja, ki se jih lastniki odločijo prodati svojim zaposlenim, nahajajo v finančnih težavah. Uspešno poslovanje teh podjetij namreč omogoča, da se lahko prenos lastništva na zaposlene ustrezno načrtuje in s strani lastnika podjetja v sodelovanju z zaposlenimi pripravi že leta v naprej. V osnovi je lastnik podjetja tisti, ki sproži iniciativo za prenos lastništva na zaposlene. V številnih primerih direktor (ki ni lastnik podjetja) obdrži funkcijo tudi po delavskem prevzemu podjetja, kar predstavlja še dodatno motivacijo zaposlenih, da se odločijo prevzeti obveznosti lastništva podjetja.

3.2.1 Delavski odkupi podjetij v težavah

Drug scenarij prenosa lastništva na zaposlene običajno nastopi **v podjetjih s težavami**, ki vodijo tudi do stečaja podjetja. Ti delavski odkupi ponavadi niso v naprej pripravljeni in načrtovani s strani zaposlenih. Med ta podjetja sodijo tako podjetja, ki so tik pred ali že v postopku prisilnih poravn av ali stečaja, kot posledic težav v poslovanju podjetja (kriza vodenja, gospodarska kriza,...). Delavci ta podjetja z namenom, da preprečijo njihov dokončni propad, lastniško transformirajo v delavske zadruge pred stečajem ali pa delavske zadruge v sklopu stečaja najprej najamejo in v postopku stečaja tudi odkupijo zdrave dele podjetja in v njih nadaljujejo s proizvodnjo.

V letu 2012 se je v **Veliki Britaniji** za 7 % povečal delež insolventnih podjetij (skupaj jih je okoli 17.000) in kar 40 % od teh podjetij je insolventnih zaradi slabega vodenja. To v praksi predstavlja potencial okoli 7.500 podjetij, ki bi lahko bila rešena na povsem ekonomski osnovi.

V letu 2011, ki je bilo eno od najtežjih let za večino podjetij v EU od začetka krize 2008, so bili pričakovani profiti lastnikov podjetij v veliki večini negativni ali nezadostni. Lastniki teh podjetij so dvomili o smiselnosti nadaljevanja poslovnih aktivnosti, ki so jih nemalokrat vodili tudi do sklepov o zaključku poslovanja ali prenosa lastništva na zaposlene. V kolikor podjetja ne zagotavljajo zadovoljivih dobičkov za njihove lastnike pa lahko nemalokrat **povsem zadovoljijo pričakovane dobičke za njihove zaposlene**, saj zaposlenim tudi nizko dobičkonosna podjetja omogočajo ohraniti delovna mesta in poleg tega zagotavljajo dolgoročno perspektivno poslovanje.

Ko stečajni upravitelji prodajajo premoženje podjetja v stečaju, delavci pri nakupu podjetja **konkurirajo z drugimi – zunanjimi potencialnimi kupci**. V tem primeru je ključnega pomena, kako kakovostne strokovne podpore in pomoči so deležni delavci, ki se lotevajo delavskega odkupa podjetja v stečaju. Pomoč in podporo pa delavcem v večini primerov zagotavljajo združna združenja in sindikati. Aktualne prakse v nekaterih državah EU, kot je to na primer v Franciji, so pokazale, da zaradi naraščajoče ekonomske in gospodarske krize in naraščajoče brezposelnosti javne institucije in stečajni sodniki in upravitelji v postopkih stečajev, dajejo pri odkupu podjetij **prednost delavskim zadrugam** pred zunanjimi kupci. To pa predvsem zaradi tega, ker se vedno bolj zavedajo, da so delavske zadruge močno vpete v lokalno okolje in zagotavljajo, da ne bodo delocirale delovnih mest, znanja in kapitala iz lokalnega v druga okolja.

V Argentini in Braziliji na primer so že uzakonili **predkupne pravice delavcev v postopkih stečajev njihovih podjetij**. Predkupna pravica delavcev je utemeljena na tem, da utemeljuje delavce ne smatrajo, kot posojilodajalce podjetju ampak kot aktivne investitorje v lastno podjetje. Vsem delavcem v postopkih stečajev njihovih podjetij pa na ta način omogočijo svobodno izbiro in pravico, da se lahko sami odločijo ali želijo odkupiti podjetje v stečaju in si s tem ohraniti delovna mesta v zdravih jedrih podjetja. Tudi Francoska vlada je v letu 2013 pripravila Zakon o socialni in solidarnostni ekonomiji, v sklopu katerega opredeljuje predkupne pravice delavcem, ki z delavskimi zadrugami odkupujejo podjetja v stečaju.

Delavski odkup podjetja v stečaju zahteva **izredno hitro ukrepanje** in pospešeno finančno aktiviranje zaposlenih, ki je v praksi nemogoče brez ustrezne pomoči združnih združenj in ustreznih državnih institucij. Nemalokrat se zgodi, da so delavci zadnji obveščeni o teh možnostih ali sploh niso. Prenos podjetja v težavah v lastništvo delavcev v delavski zadrugi zahteva zelo natančno diagnosticiranje stanja v podjetju in prej, kot je ta diagnostika opravljena, bolj uspešna in učinkovita je lahko rekonstrukcija podjetja v delavsko zadrugo.

»Delavsko lastništvo vzpostavljeno v sklopu delavskih zadrug, v praksi rešuje ključne probleme s katerimi se soočajo strokovnjaki za prestrukturiranje podjetij, insolvenčne postopke in stečaje in ki jih nemalokrat označujejo kot nerešljive probleme stečajnih postopkov: marginalizacija pomena delavcev, ki v realnosti predstavljajo »kri - življenjsko tekočino« podjetja, izguba zaposlitev in izguba delavskih pravic«

Anthony Jensen

3.2.2 Zakaj se lastnik odloči prenesti lastništvo podjetja na zaposlene

- Lastnik podjetja, ki je odločen prodati podjetje je lahko prepričan, da ga bo najbolje prodal tistim, ki **podjetje najbolje poznajo** in to so v praksi prav zaposleni v podjetju. V času gospodarske krize so alternativni menedžerski odkupi povsem nerealni, saj jih za razliko od časa pred krizo banke praktično ne financirajo več.
- Lastnik pri prodaji podjetja se mora zavedati, da podjetje po navadi ne doseže visoke vrednosti na trgu, po tem, ko ga zapusti lastnik in ustanovitelj. Ohranjanje ustrezno visoke vrednosti podjetja zavisi predvsem od tega ali je kupec sposoben v podjetju **ohraniti potrebno znanje in kompetence**. V večini primerov pa so prav zaposleni tisti, ki lahko to znanje v podjetju zagotovijo in ohranijo.
- Lastniki se nemalokrat odločijo prodati podjetje zaposlenim z namenom, da **preprečijo prodajo konkurenčnemu podjetju** na trgu. Zelo pogosto si namreč lastnik in ustanovitelj podjetja ne želi, da podjetje, ki ga je ustvarjal, pride v last konkurenčnega podjetja, kar je nemalokrat praksa v poslovnem svetu.

3.2.3 Prednosti podjetij transformiranih v lastništvo zaposlenih

- Za lastnika je prenos lastništva na zaposlene pomembno zagotovilo, da se bo **ohranila poslovna aktivnost** podjetja in da se bodo ohranila delovna mesta v podjetju. V primeru, ko je lastnik tudi ustanovitelj podjetja, je čustvena navezanost lastnika na podjetje še toliko večja.
- Prenos lastništva podjetja na zaposlene je nemalokrat lažja in bolj tekoča ter z manj negativnimi posledicami. V tem smislu lahko podjetje tudi v celoti **ohrani svojo zgodovino in identiteto**.
- Veliko bolj od zunanjih investitorjev poznajo delovanje in poslovanje podjetja njegovi zaposleni, ki poznajo kupce, dobavitelje,.... Prav tako je zelo pomembna visoka **motiviranost zaposlenih** saj so neposredno zainteresirani za ohranjanje svojih delovnih mest v podjetju.
- V primeru delavskega odkupa podjetja sodelovanje s strankami, bankami in dobavitelji **ni prekinjeno**.
- Prenos lastništva na delavsko zadrugo je zagotavlja **lokalno družbeno korist**, saj se razvoj in ustvarjena vrednost ohranja v lokalnem okolju.

3.2.4 Prednosti za zaposlene v delavski zadrugi

- Delovna mesta se ohranijo **vsaj za člane** delavske zadruge. Potrebno pa je poudariti, da ni nujno, da se po prenosu lastništva na zaposlene vedno ohranijo vsa delovna mesta.
- Delavska zadruga prispeva k temu, da se pojavi manj elementov, ki vplivajo na slabšo finančno stabilnost podjetja (kot je npr. kapitalska ustreznost podjetja). Poleg tega so delavci člani bolj **motivirani** pri delu, saj so neposredno in enakopravno deležni delitve ustvarjene vrednosti v podjetju.
- Dvojnost lastnika in delavca podjetja, ki označuje delavsko zadrugo, **zmanjšuje lastniške rizike**, saj so delavci lastniki podjetja in njegovi upravljalci ter so poleg tega zaščiteni iz naslova statusa zaposlenega v podjetju.
- Podporno okolje, storitve in finančna podpora zagotovljena delavcem **zadružno združenje**.

3.2.5 Ovire pri prenosu podjetji v lastništvo zaposlenih

- »Taboo-iziranje« teme o možnem prenosu lastništva z lastnika na zaposlene nemalokrat prepreči pravočasne priprave na prenos lastništva na zaposlene. Ta problem je prisoten tudi sicer pri prodaji zunanjim investitorjem.
- Kompleksnost procesa prenosa lastništva in pomanjkanje znanja tako s strani lastnikov podjetij, kot s strani njihovih svetovalcev.
- Zakonodajne in davčne ovire, povezane s spremembami pravnih oblik podjetja.

3.2.6 Riziki pri prenosu lastništva podjetij na delavce v delavski zadrugi

- Omejen obseg kapitala, ki so ga delavci sposobni investirati v podjetje.
- Zadolženost podjetja in s tem povezano razmerje med kapitalom in zadolženostjo podjetja, ki je v primeru prevelike zadolženosti nemalokrat izrazito problematično za delavce, saj mora v tem primeru delavska zadruga veliko hitreje ustvarjati zadosten kapital, ki bo ustrezno zmanjšal razmerje med zadolženostjo in kapitalom podjetja.
- V času gospodarske krize aktualna dobičkonosnost podjetja ne zagotavlja tudi uspešnega poslovanja v prihodnosti. Potrebna ustrezna dobičkonosnost podjetja je generalno pogojena s potrebo, da se odplačajo krediti, potrebni za prevzem podjetja, kar v praksi zmanjšuje zmožnost podjetja, da investira v razvoj.
- Delavci so slabo pripravljeni na vodenje in upravljanje podjetja.

3.2.7 Kdaj so prenosi lastništva podjetij na zaposlene v delavski zadrugi bolj uspešni

- Ko ima podjetje, ki so ga delavci spremenili v delavsko zadrugo, manj finančnih težav.
- Izkušnje so pokazale, da so ponavadi uspešnejši primeri prenosa lastništva podjetij na zaposlene v primerih delovno bolj intenzivnih podjetniških aktivnosti, ki zahtevajo manj vloženega kapitala s strani zaposlenih, kot so na primer podjetja, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo ali pa v primerih, ko je bila stopnja sodelovanja med zaposlenimi v podjetju visoka (IKT, svetovanje, kreativne aktivnosti, ...) Mobilizacija človeške inteligence je dodatno pospešena v primeru združenega poslovnega modela, saj je proces delavskega prevzema podjetja že od samega začetka prevzema dalje izrazito skupinska dejavnost.
- Če je v prevzetem podjetju deloval aktiven sindikat, katerega sindikalisti so pravočasno informirali delavce o procesih transformacije podjetja.
- Če tudi ključni vodstveni delavci podjetja od začetka sodelujejo pri ustanovitvi in zagonu delavske zadruge.
- Če poslovni rezultati omogočajo, da se financira razvoj podjetja in da se poleg tega ustrezen delež dobičkov izplača tudi zaposlenim in se jim s tem omogoči hitrejše poplačilo kreditov, potrebnih za odkup podjetja.
- Spreminjanje podjetja v težavah v uspešno delujočo delavsko zadrugo zahteva natančno, skrbno in pravočasno diagnosticiranje. To je ključ do uspeha pri procesih transformacije kapitalističnih podjetij v delavske zadruge. Poleg tega je ključnega pomena, da se ustrezna diagnostika v podjetju opravi čim prej, saj je v tem primeru možnost za uspešen zagon delavske zadruge ustrezno večja.

3.2.8 Daljša življenjska doba podjetij v lasti zaposlenih

V povprečju je življenjska doba delavskih zadrug daljša od življenjske dobe konvencionalnih podjetij. Zaradi specifičnega modela lastništva, upravljanja in modela kapitalizacije imajo delavske zadruge specifično sposobnost prilagajanja na spremembe ter ohranjanje delovnih mest in ekonomskih aktivnosti, ko so le-te ogrožene. Ob vsem tem pa zadruge istočasno izpolnjujejo tudi njihov družbeno koristen namen: kreiranje trajnostnih delovnih mest in zagotavljanje socialnih, zdravstvenih izobraževalnih in okoljevarstvenih storitev v lokalni skupnosti. Model upravljanja delavskih zadrug omogoča tudi pravočasno prestrukturiranje podjetja in poslovnih procesov v sodelovanju z zaposlenimi in ostalimi deležniki in člani zadruge. Opisane značilnosti delavskih zadrug zagotavljajo ustrezne in trajnostno naravnane rešitve prestrukturiranja ter zmanjšujejo negativne družbene posledice procesov prestrukturiranja podjetja.

Podjetja, katerih lastništvo je bilo preneseno na zaposlene v delavski zadrugi, pogosto poslujejo dlje od konvencionalnih podjetij. S prenosom lastništva na zaposlene se v veliki večini ohrani večina delovnih mest, po procesu transformacije podjetja v delavsko zadrugo pa se kreirajo tudi nova.

Praktični primer:

PrimePac Solutions, Wales, Velika Britanija

Po zaprtju nizozemskega podjetja Budelpack International leta 2005, se je 19 bivših delavcev odločilo, da ustanovijo delavsko zadrugo PRIMEPEC Solutions. Prejeto odpravnino so namenili za ustanovne deleže zadruge. V Welsu se v obdobju gospodarske krize zmanjšuje število delovnih mest v proizvodnem sektorju, zato so bili delavci visoko motivirani, da obdržijo svoja delovna mesta v lokalnem okolju. Zadrugni center Welsa jim je pri njihovih aktivnostih zagotovil pravno in poslovno svetovanje ter pomagal novo ustanovljeni delavski zadrugi pridobiti finančna sredstva, potrebna za financiranje zagona proizvodnje. Sredstva so pridobili s strani zadrugne zveze, mesta Wales in regionalne vlade.

PrimePac Solutions proizvaja steklenice, vrečke in plastične cevke za priznane blagovne znamke na področju zdravstva in osebne nege. Od leta 2005 je podjetje podvojilo število zaposlenih, med katerimi je danes 22 članov delavske zadruge. Promet so povečali iz 370.000 £ leta 2006 na 3,8 mio £ v letu 2012. Steve Meredith, izvršni direktor delavske zadruge PrimePac Solutions je izpostavil: »Z uspešnim zagonom zadrugnega podjetja se vsi zaposleni zavedamo, da smo postali gospodarji svojih usod in da znamo razvijati naše podjetje v zgodbo o uspehu v Južnem Wales-u«.

Specifične lastnosti zadrug za lažji prenos lastništva na zaposlene

Z nekaterimi lastnostmi, ki so specifične za delavske zadruge, lahko pojasnimo, zakaj imajo podjetja, katerih lastništvo se po transformaciji v delavsko zadrugo prenese na zaposlene, v veliki meri daljšo življenjsko dobo poslovanja.

Finančna participacija delavcev in akumulacija kapitala

V skladu s tretjim zadrugnim načelom **člani zadruge enakopravno prispevajo v kapital zadruge** skozi finančno participacijo (lahko je simbolična ali obsežnejša), ki zagotavlja enakopravno participacijo v solastništvu in sledi drugemu zadrugnemu načelu, ki zagotavlja demokratičen nadzor poslovanja zadruge s strani njenih članov. Dejstvo, da je vsak član zadruge tudi solastnik določenega deleža skupnega zadrugnega kapitala, **povečuje odgovornost člana zadruge do podjetja** (za delavca – člana zadruge to v praksi pomeni odgovornost do njegove lastne prihodnosti in do zagotavljanja trajnosti njegove zaposlitve), zato so delavci tudi bolj pripravljeni prevzemati odgovornost in tveganje pri zagonu in zagotavljanju rasti prevzetega podjetja.

Naslednji pomembni vidik tretjega zadrugnega načela je, da delavske zadruge **določen del letnega dobička redistribuirajo svojim članom**, in to ne v obliki dividend, katerih višina bi temeljila na deležu njihovega kapitala v zadrugi, ampak v obliki **letne nagrade za njihovo opravljeno delo** v zadrugi. Preostali del letnega dobička zadruge v pretežnem delu namenjajo v rezervni sklad, ki predstavlja nedeljiv del premoženja zadruge.

Močna usmeritev k akumulaciji kapitala v zadrugah razkriva, zakaj se zadruge bolje soočajo s posledicami gospodarskih kriz. **Finančne rezerve**, ki jih delavske zadruge generirajo pred začetkom krize, jim namreč omogočajo, da lažje in hitreje prebrodijo kratkoročne sanacijske ukrepe (začasno zmanjšanje plač,...), ko nastopi kriza in lahko zaradi tega hitreje pristopijo k dolgoročnim strukturnim spremembam, kot so investicije v nove tehnologije in druge strukturne spremembe v proizvodnih procesih.

Nedeljive rezerve

Tretje zadrugno načelo tudi določa: **“člani namenjajo dobičke za(...) razvoj zadruge, po možnosti za formiranje rezerv, katerih del je nedeljiv”**. Finančne rezerve so splošna praksa v zadrugah, ne glede na področje njihovih poslovnih aktivnosti. So tudi ključnega pomena za zagotavljanje finančne

stabilnosti podjetja, saj kompenzirajo strukturne omejitve kapitala, ki so sicer lahko prisotne pri zadrugah. Obstajajo zadruge, ki so v obdobju pospešene rasti ustvarile obsežne rezerve, veliko večje od osnovnega kapitala zadruga. Princip formiranja nedeljivih rezerv je v nekaterih EU državah (Francija, Italija, Španija, Portugalska in Velika Britanija) **tudi zakonsko obligatoren**. Po zaprtju zadruga tako privarčevane rezerve niso last bivših združnikov, ampak jih morajo zadruga nameniti za delovanje organizacij, ki promovirajo združništvo, kot je to na primer združni investicijsko-razvojni sklad.

Nedeljive rezerve so tudi **ključ do razumevanja**, zakaj so zadruga izrazita medgeneracijska podjetja in tudi pojasnijo njihovo trajnostno naravnost in trajnost zaposlitev, ki jih generirajo. Poleg tega nedeljive rezerve varujejo združno podjetje pred zunanjimi prevzemi, saj je praktično nemogoče prevzeti nadzor nad temi sredstvi.

3.2.9 Spodbudno zakonodajno okolje za prenos lastništva na zaposlene

Ključnega pomena pri spodbujanju prenosa lastništva podjetij na zaposlene je **ustrezna zakonodaja**, ki spodbuja prenos lastništva podjetij na druge lastnike na splošno, kot tudi posebej prenos lastništva podjetij na zaposlene v podjetju. Državni mehanizmi in ukrepi, ki spodbujajo delavske odkupe podjetij, lahko zato pomembno prispevajo k uspešnim prenosom lastništva na zaposlene in delavskih odkupov podjetij.

Primeri dobrih praks:

Italijanski zakon Marcora

V obdobju gospodarske krize je italijanska vlada leta 1985 predlagala sprejem zakona, s katerim je omogočila mehanizem investiranja rizičnega kapitala za spodbujanje transformacije konvencionalnih podjetij v združna podjetja. Z zakonom Marcora so ustanovili nacionalni investicijski združni sklad Cooperazione Finanza Impresa (CFI), katerega upravljanje je država prenesla na italijansko združno konfederacijo. CFI od leta 1985 dalje uspešno posluje in spodbuja ustanavljanje in razvoj zdrug v Italiji. Leta 2001 so zakon dopolnili z določbami, ki omogočajo investiranje rizičnega kapitala tudi v že delujoče zadruga.

Španski Pago Unico, ali enotno izplačilo pravic iz naslova statusa brezposelnosti

Podjetja v delavski lasti v Španiji, imajo na zakonski podlagi možnost tri leta prejemati finančna sredstva, ki izhajajo iz pravic, ki pripadajo zaposlenim iz naslova statusa brezposelnosti. Španci ta ukrep imenujejo enkratna kapitalizacija pravic iz naslova statusa brezposelnosti. Takšna ureditev omogoča brezposelnemu članu delavske zadruga, da nameni finančna sredstva iz naslova zavarovanja za primer brezposelnosti za vplačilo svojega članskega deleža v delavsko zadruga. Brezposelni delavci s temi sredstvi uspešno ustanavljajo delavske zadruga, ki ali odkupijo podjetje pred zaprtjem in ga nato spremenijo v delavsko zadruga, ali pa v postopkih stečaja odkupijo zdrave dele podjetja in nato z delavsko zadruga zaženejo proizvodnjo v njih.

Nova francoska zakonodaja spodbuja prenos lastništva podjetij na zaposlene

Francoska vlada je v drugi polovici leta 2013 v zakonodajni postopek vložila predlog Zakona o socialni in solidarnostni ekonomiji, v katerem je opredelila posebne ukrepe, ki spodbujajo delavsko združništvo in spreminjanje kapitalskih podjetij v delavske zadruga. Zakonodaja predvideva predkupno pravico za nakup podjetij v stečaju bivšim delavcem podjetja, združenim v delavski zadrugi. Poleg tega zagotavlja sredstva za izvajanje ustreznega usposabljanja za stečajne upravitelje in sodnike, ki vodijo insolvenčne postopke. V predlogu zakona prav tako predvidevajo poseben

tranzicijski status za delavske zadruge, ki bo olajšal postopke transformacije podjetja iz kapitalskega v zadržno – v lasti zaposlenih.

Finančni in svetovalni mehanizmi za spodbujanje prenosa lastništva na zaposlene

Učinkovitost in trajnost prenosa lastništva podjetij na zaposlene je odvisna od kakovostne strokovne podpore, ki jo delavskim zadrugam zagotavljajo: specializirane zadržne podpirne organizacije, njihovi svetovalci in trenerji, finančno podporno okolje zadržnega sistema in zadržne banke.

Paket ukrepov

Ključni razlog za uspešne prenose lastništva podjetij na zaposlene v zadržnem poslovnem modelu je ustrezen **paket ukrepov**. Sestavljen je iz ustreznega svetovalnega okolja in prilagojenih finančnih mehanizmov. V praksi kupcem podjetja (delavcem) omogoča **dostop do svetovanja** ustrezno usposobljenih strokovnjakov s področja zadržništva, in sicer od začetka oblikovanja ideje o delavskem prevzemu podjetja, pa vse do trenutka, ko delavci delavske zadrge pred stečajnim sodnikom predstavijo ponudbo za odkup podjetja v stečaju. Tovrstnih paketov ukrepov ne moremo uporabljati pri drugih poslovnih modelih, saj se načela poslovanja teh podjetij razlikujejo od načel delovanja in poslovanja zadrug. Ustrezen paket ukrepov lahko zagotovimo, če v njem vzpostavimo takšne finančne instrumente, ki so prilagojeni specifičnim potrebam delavskih zadrug. Za oblikovanje teh instrumentov pa je potrebno, da omogočijo članom delavskih zadrug, da lahko v zadrugo vložijo tudi ustrezno velik finančni vložek in s tem prispevajo k potrebni **akumulaciji kapitala**. Ta je tudi osnovni pogoj, pod katerim lahko delavske zadrge uspešno konkurirajo drugim kupcem v postopkih prodaje podjetij ali na dražbah podjetij v stečaju.

Finančne institucije in instrumenti za razvoj zadržnega sektorja

Delavske zadrge se pogosto srečujejo s težavami pri dostopu do virov financiranja s strani bančnega sektorja, saj le-ta od njih pričakuje izpolnjevanje izrazito zahtevnih pogojev pri najemanju kreditov in posojil. Poleg tega se zadrge srečujejo tudi s težavami pri dostopanju do finančnih virov, ki bi jih vanje lahko vložili potencialnih vlagatelji.

Vzroki za to so:

- Delavske zadrge **delijo dobiček drugače od kapitalskih podjetij**, saj del dobička namenijo za nagrajevanje delavcev na podlagi dela, ki so ga opravili v zadrugi in ne na podlagi deleža lastniškega kapitala delavcev, preostali del dobička pa zadrge namenijo v nedeljive rezerve.
- Sistem upravljanja in nadzora nad poslovanjem zadrug zunanjim investitorjem (ki niso člani zadrge) **onemogoča vplivati na poslovanje zadrge**, saj le v nekaterih državah zakonodaja omogoča, da imajo lahko zunanji investitorji skupaj maksimalno 33 % glasovalnih pravic v zadrugi, medtem ko v večini držav zunanji investitorji sploh nimajo glasovalnih pravic v zadrugi.

Te težave so spodbudile delavske zadrge in njihova združenja, da so si oblikovale posebne finančne instrumente, ki ustrezajo njihovim potrebam za dostop do ustreznih finančnih virov. V nekaterih državah zakonodaja zadrge zavezuje, da del dobičkov, ki jih ustvarijo, namenjajo v **skupen solidarnostni sklad**. Tovrstne sklade upravljajo zadržna združenja, ki poleg finančnih virov zadrugam nudijo tudi ustrezno strokovno podporo na različnih področjih: prenosa lastništva podjetij v last delavcev – članov delavske zadrge, ustanovitve, zagona in razvoja novih zadrug. Zadržni skladi zagotavljajo financiranje zadrug z **različnimi finančnimi instrumenti**, kot so: podrejena posojila, rizični kapital, participatorni certifikati ali garancije za najem kreditov.

Primeri dobrih praks:

Cooperazione Finanza Impresa (CFI)

Zanimiv primer je združni sklad Cooperazione Finanza Impresa (CFI) v Italiji, ki so ga na podlagi zakona Marcora leta 1986 ustanovile tri združne zveze (Confcooperative, Legacoop in AGCI), s ciljem zagotavljanja finančne podpore zadrugam za prenos lastništva podjetij na zaposlene. V obdobju med 1986 in 1997 je sklad CFI investiral okoli 80 mio EUR v zagotavljanje lastniškega kapitala 160 delavskih zadrug, ki so jih ustanovili delavci podjetij v težavah (pred ali po stečaju podjetja). Od leta 2003 dalje je sklad CFI financiral tudi zagon (startup-e), razvoj, konsolidacijo in prestrukturiranje zadrug. Od leta 2003 do leta 2009 je sklad CFI sodeloval pri 41 tovrstnih intervencijah in v sklopu letih namenil 51 % sredstev za zagotavljanje lastniškega kapitala v delavskih zadrugah, 6 % za jamstva zamenljivih obveznic in 43 % za posojila. V letu 2012 je lastniški kapital sklada CFI obsegal 83,7 mio EUR, njegovo skupno premoženje pa je bilo ocenjeno na okoli 106,8 mio EUR. Med leti 2008 in 2013 je sklad sodeloval pri 13 projektih prenosa lastništva podjetij na zaposlene v delavskih zadrugah, v sklopu katerih je bilo ohranjenih več kot 300 delovnih mest.

Industria Plastica Toscana, Italija

Zanimiv primer prenosa lastništva podjetja na zaposlene, izveden s pomočjo finančnih mehanizmov, ki jih je zagotovil zakon Marcora, je italijanska delavska zadruga Industria Plastica Toscana, ki so jo leta 1994 po stečaju podjetja ustanovili delavci podjetja Italian Plastic Industry. Zadruga proizvaja nakupovalne vrečke in nosilne vreče v maloprodaji. Sklad CFI je pri ustanovitvi delavske zadruge pomagal s finančnimi in svetovalnimi storitvami v dveh sklopih: leta 1996 je zadrugi pomagal pridobiti finančna sredstva v obsegu 2 mio EUR na podlagi določb zakona Marcora, leta 2009, po spremembi italijanske zakonodaje, ki je omejila uporabo plastičnih nakupovalnih vrečk, pa se je zadruga odločila pričeti s proizvodno biorazgradljivih nakupovalnih vrečk. Ta sprememba je zahtevala zamenjavo tehnologije in uvajanje novih postopkov proizvodnje. Za te namene je zadruga potrebovala investicijo v obsegu 2 mio EUR, ki jo je izpeljala s pomočjo sklada CFI, v sodelovanju s finančnimi institucijami združnih organizacij in dveh bank. S to finančno pomočjo je zadruga med leti 2007 in 2010 povečala promet za 230 %.

3.2.10 Zaključki in priporočila za oblikovanje ustreznih politik

Različni vidiki lokalnega in regionalnega razvoja (ekonomski, socialni, okoljski in regionalni učinki) ter prizadevanja proti ekonomskemu opustošenju lokalnih skupnosti in regij v EU so zadostni argumenti za podporo in promocijo prenosa lastništva podjetij na zaposlene, **ne samo v podjetjih s težavami**, ampak tudi v zdravih in uspešnih podjetjih, ki jim grozi zaprtje, ker njihovi lastniki ob upokojitvi niso našli primernih dedičev ali novih lastnikov.

Evropska komisija je decembra 2012 sprejela **dokument o novem pristopu EU k poslovnemu neuspehu in insolventnosti podjetij** z namenom vzpostavitve prijaznejšega poslovnega okolja s sprejemom nacionalnih zakonodaj o insolvenčnih postopkih, ki bodo skrajšali čas in stroške stečajev podjetij. Evropska komisija je istočasno sprejela tudi predlog nadgradnje regulativ insolvenčnih postopkov s ciljem vzpostavitve enotnih postopkov reševanja podjetij v državah članicah. Podjetniški akcijski načrt 2020, sprejet januarja 2013, uvršča spodbujanje procesov prenosa lastništva podjetij med **prioritetne aktivnosti**.

Klub temu pa se osnovni pristop Evropske komisije pri prenosu lastništva podjetij glasi "podjetnik oz. podjetnica prenese njegovo oz. njeno podjetje na drugega podjetnika" in ne zajema vseh oblik prenosa lastništva podjetij, ki jih poznamo v Evropi. V **Podjetniškem akcijskem načrtu 2020** so predstavljeni številni ukrepi, ki so namenjeni "poštenim, neuspešnim podjetnikom" in zagotavljanju drugih možnosti za njihovo ponovno podjetniško aktivnost. V študiji Podjetniška dinamika: Start-up-I,

prenosi lastništva podjetij in stečajih" (Business Dynamics: Start-Ups, Business Transfers and Bankruptcy), ki jo je leta 2011 objavila Evropska komisija, je "*druga možnost*" predstavljena, kot ponovni zagon podjetja s strani podjetnika, katerega podjetje je pred tem bankrotiralo oz. se je zaradi neuspešnega poslovanja zaprlo. Evropska komisija pa je v tej študiji popolnoma prezrla podporo procesom prenosa lastništva za uspešna podjetja in s tem omogočanje "druge možnosti" za podjetja, ki poslujejo uspešno in dobičkonosno, a njihovi lastniki ne najdejo ustreznih novih lastnikov.

Navkljub dejstvu, da v praksi obstajajo različne vrste prenosov lastništva podjetij, se Evropska komisija v veliki meri koncentrira le na **usodo posameznika** (»neuspešni podjetnik«) in na ukrepe, s katerimi se mu bo zagotovila »druga možnost« in s tem spregleda tudi druge trajnostno naravnane oblike preprečevanja propadanja podjetij, kot so to, na primer, družinski prenos lastništva podjetij in **prenosi lastništva podjetij na zaposlene**. Zaradi tega Komisija še ne zagotavlja ustreznih politik in podpornih mehanizmov, ki jih zahtevajo in potrebujejo tovrstni specifični modeli prenosa lastništva podjetij.

Evropska komisija je od leta 2004 dalje predstavljala prenos lastništva na zaposlene kot zelo pomemben model prenosa lastništva podjetij v EU in je na to temo pripravila in sprejela številna priporočila in usmeritve. Po letu 2004 pa prenosa lastništva podjetij na zaposlene Evropska komisija v svojih dokumentih ne omenja več, navkljub temu, da so se od takrat do danes te prakse zelo bistveno razvile.

Uspešni prenos lastništva podjetij na zaposlene prav tako **ohranjajo delovna mesta** in varujejo zaposlene pred brezposelnostjo in socialno izključenostjo. Zadružna podjetja v lasti zaposlenih omogočajo ugodno okolje za **nova delovna mesta**. Študija, A Small Business Act for Europe, iz leta 2008 dokazuje, da se več delovnih mest kreira v podjetjih, v katerih se je uspešno izvedel prenos lastništva podjetja, kot v novo ustanovljenih podjetjih. Upoštevajoč podatke, da so življenjske dobe podjetij v lasti zaposlenih daljše od ostalih podjetij, bi morale države članice EU posvetiti **več pozornosti spodbujanju procesov prenosa lastništva podjetij na zaposlene**, kar je še posebej pomembno v času gospodarske krize in velikega števila brezposelnih ter podjetij v stečaju. Preprečevanje zapiranja podjetij mora biti v temeljnem interesu Evropske unije in Slovenije, saj lahko s temi ukrepi učinkovito ohranjamo znanje in premoženje v lokalnem okolju ter preprečujemo socialno izključenost državljanov in državljanov.

4 FINANČNO PODPORNO OKOLJE ZA RAZVOJ SOCIALNIH PODJETIJ IN ZADRUG - SKLADI ZA NAMENE FINANCIRANJA SOCIALNIH PODJETIJ V REPUBLIKI SLOVENIJI

4.1 Uvod

Čeprav je za socialna podjetja kot akterje socialnega gospodarstva socialni vpliv pomembnejši od ustvarjanja dobička za lastnike, je zanje finančni aspekt delovanja prav tako pomemben, kot za ostala podjetja na trgu. Za številna socialna podjetja je dostop do kreditov pogoj za njihovo ustanovitev in razvoj. Ker pa so slabo poznana ali pa veljajo za tvegana, še težje najdejo potrebna sredstva kot druga podjetja. Mala socialna podjetja, ki so navadno dejavna samo na lokalni ravni, se soočajo z enakimi pravili enotnega trga o bančništvu, dostopu do strukturnih skladov ali izvajanju pravil o javnem naročanju, kar pa jim je v praksi pogosto oteženo. Podpora razvoju socialnega podjetništva **mora** nedvomno biti ugodno in učinkovito finančno okolje za spodbujanje socialnih podjetij v vseh njihovih fazah delovanja.

Socialna podjetja težko najdejo finančna sredstva, višina teh sredstev pa je odvisna od njihove stopnje razvoja (idejna podpora, razvoj pilotnih projektov ali prototipov, širitev v velikem obsegu). Zaradi

omejitev pri prerazporeditvi dobička ali zaposlovanju ogroženih oseb imajo kreditodajalci ali potencialni investitorji pogosto občutek, da so ta podjetja bolj tvegana in manj dobičkonosna. Socialna podjetja pogosteje pestijo težave zaradi nepopolnosti na finančnih trgih (razdrobljenost, pomanjkanje vseevropskih platform za kredite itn.). Zaradi tega investitorji ne poznajo dovolj dobro socialnih učinkov nekaterih skladov za solidarnostne naložbe. Tudi dostop do javnih sredstev še vedno pogosto otežujejo preveč togi ali preveč birokratski sistemi. Socialna podjetja imajo npr. težave pri dostopu do strukturnih skladov, če upravni organi financirajo samo kratkoročne projekte. Tako na nacionalni kot tudi na evropski ravni so programi zaradi njihovega ogromnega števila za mala podjetja le težko dostopni².

Nedavna raziskava³ na Univerzi v Northamptonu, Velika Britanija, je pokazala, da socialna podjetja po svoji naravi niso bolj negotove gospodarske družbe kot njihovi ekvivalenti v zasebnem sektorju, ter da imajo večjo stopnjo preživetja v daljšem časovnem obdobju (30 let). Postavljati težje pogoje (tudi pri pridobivanju finančnih sredstev) socialnim podjetjem bi bilo neupravičeno in nepravilno.

Primer dobre prakse, ki kaže na pomembnost oblikovanja posebnih finančnih instrumentov, da ustrezajo potrebam socialnega podjetja za dostop do ustreznih finančnih virov, je v Italiji zadružni sklad Cooperazione Finanza Impresa (CFI)⁴.

Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v Republiki Sloveniji, ki je kot tak naveden v Zakonu o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1, Uradni list RS, št. 102/07, 57/12 in 82/13)⁵, zagotavlja sredstva za izvajanje programa ukrepov v državnem proračunu ter iz drugih domačih in tujih virov. Predvideva spodbude, ki so namenjene spodbujanju podjetništva in inovativnosti, ki prispevajo k uresničevanju temeljnih ciljev tega zakona. Razvojne spodbude so povratna ali nepovratna sredstva.

Naloge in programe za oblikovanje in razvoj finančnega okolja na državni ravni izvajajo javni skladi, pa tudi druge osebe javnega in zasebnega prava. Izvajalci se določijo v programu ukrepov in v načrtih razvojnih programov proračunov pokrajin. Na evropski ravni se izvajajo programi, ki urejajo porabo sredstev evropske kohezijske politike v Republiki Sloveniji v posameznem programskem obdobju.

4.2 Javni skladi

Po Zakonu o javnih skladih (ZJS-1, Uradni list RS, št. 77/08 in 8/10 - ZSKZ-B)⁶ se javni sklad ustanovi z aktom o ustanovitvi in pridobi lastnost pravne osebe z vpisom v sodni register. Nameni pa se za:

- spodbujanje razvoja na določenem področju,
- izvajanje socialne, kulturne, okoljske, stanovanjske, prostorske, kmetijske, naravovarstvene, rudarske ali drugih politik ustanovitelja,
- poravnavanje dolgoročnih obveznosti ustanovitelja,
- upravljanje nepremičnin ustanovitelja,
- spodbujanje ustvarjalnosti v znanosti, kulturi in izobraževanju z dodeljevanjem nagrad, štipendij, šolnin, financiranjem projektov in drugimi oblikami spodbud,
- izvajanje drugih dejavnosti, določenih z zakonom.

² Pobuda za socialno podjetništvo, Bruselj, 25.10.2011, COM(2011) 682 final

³ http://socialbusinessint.com/wp-content/uploads/Who-lives-the-longest_FINAL-version2.pdf

⁴ Zanimiv primer je zadružni sklad Cooperazione Finanza Impresa (CFI) v Italiji, ki so ga na podlagi zakona Marcora leta 1986 ustanovile tri zadrugne zveze (Confcooperative, Legacoop in AGCI), s ciljem zagotavljanja finančne podpore zadrugam za prenos lastništva podjetij na zaposlene. V obdobju med 1986 in 1997 je sklad CFI investirjal okoli 80 mio EUR v zagotavljanje lastniškega kapitala 160 delavskih zadrug, ki so jih ustanovili delavci podjetij v težavah (pred ali po stečaju podjetja). Od leta 2003 dalje je sklad CFI financiral tudi zagon (startup-e), razvoj, konsolidacijo in prestrukturiranje zadrug. Od leta 2003 do leta 2009 je sklad CFI sodeloval pri 41 tovrstnih intervencijah in v sklopu le-teh namenil 51 % sredstev za zagotavljanje lastniškega kapitala v delavskih zadrugah, 6 % za jamstva zamenljivih obveznic in 43 % za posojila. V letu 2012 je lastniški kapital sklada CFI obsegal 83,7 mio EUR, njegovo skupno premoženje pa je bilo ocenjeno na okoli 106,8 mio EUR. Med leti 2008 in 2013 je sklad sodeloval pri 13 projektih prenosa lastništva podjetij na zaposlene v delavskih zadrugah, v sklopu katerih je bilo ohranjenih več kot 300 delovnih mest.

⁵ <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5073>

⁶ <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4710>

Javni sklad lahko ustanovijo država, pokrajina ali občina. Če je ustanovitelj javnega sklada več, uredijo medsebojne pravice in obveznosti v aktu o ustanovitvi javnega sklada. Javni sklad v imenu države ustanovi in izvaja ustanoviteljske pravice Vlada Republike Slovenije, v imenu pokrajine ustanovi in izvaja ustanoviteljske pravice svet pokrajine, v imenu občine pa ustanovi in izvaja ustanoviteljske pravice občinski svet. Za ustanovitev javnega sklada mora država ali pokrajina zagotoviti namensko premoženje v vrednosti najmanj 30.000.000 eur, občine pa najmanj 10.000.000 eur. Z vplačilom namenskega premoženja, ki je lahko zagotovljeno v denarju ali kot stvarni vložek ali stvarni prevzem, v kapital javnega sklada, postane javni sklad lastnik namenskega premoženja.

Javni sklad posluje skladno s poslovno politiko za naslednje srednjeročno obdobje, ki jo sprejme ustanovitelj. Poslovna politika javnega sklada vsebuje najmanj osnovne smernice glede ciljnih skupin prejemnikov spodbud za pravne in fizične osebe oziroma pomoči za fizične osebe, skupnega obsega spodbud in naložb v naslednjih poslovnih letih, merljivih kazalcev rezultatov delovanja sklada ter vrednosti in strukture naložb javnega sklada. Spodbude javnega sklada po zakonu so subvencije, odkupi projektov in idejnih osnutkov, ugodni krediti, garancije, skladi tveganega kapitala in drugi finančni ukrepi za pospeševanje dejavnosti na določenem področju.

Med poglavitne javne sklade na ravni države se uvrščata Javni sklad RS za podjetništvo⁷ in Javni sklad RS za regionalni razvoj in razvoj podeželja⁸, ki oba spadata v delovno področje Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo (MGRT).

4.2.1 Javni sklad RS za podjetništvo

Sklad za spodbujanje podjetništva⁹ razvija in izvaja ukrepe države za izboljšanje dostopa do virov financiranja razvojnih naložb za mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju: MSP) v skladu s programom ukrepov in razvojnimi dokumenti ministrstev za spodbujanje podjetništva na področjih zagotavljanja storitev in začetnega kapitala za hitrejšo nastajanje in zagon novih podjetij z neposrednimi spodbudami za začetno financiranje podjetniških projektov v fazi nastajanja in zagona podjetij, zagotavljanjem ugodnejših virov financiranja za razvojne naložbe podjetij s subvencijami, ugodnimi finančnimi viri in garancijami, spodbujanjem zasebnih vlaganj in financiranja podjetniških projektov v vseh fazah razvoja z lastniškim kapitalom, z zagotavljanjem ugodnih kreditnih virov in garancij za investitorje. Sklad za spodbujanje podjetništva izvaja ukrepe v obliki storitev, neposrednih finančnih spodbud in posrednih finančnih spodbud prek poslovnih bank, družb tveganega kapitala in drugih finančnih institucij, subjektov inovativnega okolja ter drugih pravnih oseb javnega in zasebnega prava ali v sodelovanju z njimi. Pri zagotavljanju začetnega kapitala in spodbujanju zasebnih vlaganj z lastniškim kapitalom lahko javni sklad za spodbujanje podjetništva vlaga kapitalske naložbe v imenu Republike Slovenije ali v svojem imenu, skladno s predpisi, ki urejajo vlaganje javnih sredstev.

Sredstva za opravljanje dejavnosti javnega sklada za spodbujanje podjetništva so sredstva in stvarno premoženje države, ki jih zagotavlja in prenaša ustanovitelj na javni sklad za spodbujanje podjetništva kot namensko premoženje javnega sklada za spodbujanje podjetništva, sredstva proračuna, ki jih ustanovitelj prenese na javni sklad za spodbujanje podjetništva za izvajanje sprejetih ukrepov, mednarodni viri (evropske finančne institucije – Evropski investicijski sklad, Evropska investicijska banka) in prispevki pravnih in fizičnih oseb.

Sklad dodeljuje državne pomoči na podlagi javnih razpisov in v skladu s splošnimi pogoji poslovanja. Pri tem se upoštevajo postopki za izbor in dodelitev upravičencev in podeljevanje spodbud oziroma pomoči Sklada določeni v VI. poglavju ZPOP-1 in interna navodila Sklada za izvajanje vsakega posameznega javnega razpisa.

⁷ <http://www.podjetniskisklad.si/>

⁸ <http://www.regionalnisklad.si/>

⁹ V skladu s Splošnimi pogoji poslovanja Javnega sklada Republike Slovenije za podjetništvo, objavljenimi na spletni strani Sklada.

Sklad izvaja finančne spodbude z ugodnimi posrednimi in neposrednimi krediti podjetjem, garancijami podjetjem, subvencijami obrestnih mer, stroškov kreditiranja in stroškov garancij, subvencijami fizičnim osebam za ustanovitev in zagon podjetij, subvencijami za razvojne projekte podjetij, vlaganji v razvoj poslovne infrastrukture za pospeševanje naložb, kapitalskimi naložbami, finančnimi zakupi (lizingi), kot jih opredeljuje zakon, ki ureja bančništvo, ter financiranjem stroškov in izdajanjem garancij za finančne zakup (lizinge), oblikami financiranja, kjer je mogoče spremeniti obliko financiranja v časovno opredeljenem okviru iz kreditne in garancijske pogodbe v lastniški delež v podjetju, v zvezi z instrumenti iz prejšnjih alinej (»mezzanin« oblike financiranja).

Finančne spodbude in storitve, ki jih izvaja Sklad v obliki produktov, se obravnavajo kot državne pomoči po regionalnih shemah in pomoči po pravilu de minimis, katere dodeljuje na podlagi javnih razpisov. Upravičenci do državnih pomoči Sklada se glede na velikost podjetja delijo na mikro, mala in srednje velika podjetja. Pri ugotavljanju velikosti podjetja se uporablja Priloga I Uredbe Komisije (ES) št. 800/2008, z dne 06.08.2008, o opredelitvi MSP¹⁰.

Do pomoči Sklada niso upravičena MSP, ki so v preteklem obdobju 3 let že dobila državno pomoč in niso izpolnila finančnih obveznosti do Sklada, ki izvajajo poseben program reševanja in prestrukturiranja, ki nimajo poravnanih davčnih obveznosti do Republike Slovenije in ki so v težavah¹¹. Sklad glede na namen posameznega javnega razpisa posebej določi za MSP-je, kdaj niso upravičena do pomoči. Prav tako pa do državne pomoči po regionalni shemi niso upravičena podjetja, ki delujejo v sektorju proizvodnje živil, pijač in tobačnih izdelkov, sektorju premogovništva, ladjedelništva, jeklarstva, proizvodnje sintetičnih vlaken, kmetijstvu in lov, gozdarstvu, ribištvo.

Sklad dodeljuje regionalno državno pomoč upravičencem za spodbujanje začetnih investicij. Mogoče jo je dodeliti samo, če je upravičenec zanjo vložil vlogo za dodelitev državne pomoči pred začetkom izvajanja projekta. Upravičenec lahko prične z izvajanjem projekta že pred sprejetjem odločitve o dodelitvi sredstev. Začetna investicija pomeni vlaganje v materialna in nematerialna sredstva pri postavitvi novega obrata, širitvi obstoječega obrata ali začetku dejavnosti, ki pomeni spremembo proizvoda ali proizvodnega procesa v obstoječem obratu (s pomočjo racionalizacije, diverzifikacije ali modernizacije). Upravičeni stroški začetne investicije so stroški materialnih investicij – to so stroški nakupa novih strojev in opreme in stroški nematerialnih investicij - to so naložbe v prenos tehnologije z nakupom patentnih pravic, nove programske opreme, tehnološkega znanja in nepatentiranega tehničnega znanja. Med upravičene stroške ne spadajo stroški za nakup cestno prevoznih sredstev, stroški transportnih sredstev in transportne opreme.

MSP lahko pridobi kredit Sklada za projekt največ v višini 75 odstotkov upravičenih stroškov investicije, torej mora zagotavljati najmanj 25 odstotkov upravičenih stroškov investicije s sredstvi iz virov, ki ne vključujejo državnih pomoči. Za pridobitev garancij Sklada po regionalni shemi lahko MSP zaprosi v višini do 80 odstotkov vrednosti glavnice bančnega kredita za upravičene stroške operacije. Za pridobitev subvencij in drugih ugodnosti po regionalni shemi mora MSP zagotavljati najmanj 25 odstotkov upravičenih stroškov investicije s sredstvi iz virov, ki ne vključujejo državnih pomoči.

¹⁰ **Mikro podjetja** so tista, ki imajo manj kakor 10 zaposlenih v podjetju in letni promet podjetja in/ali bilančna vsota ne presega 2.000.000 EUR; **mala podjetja** so tista, ki imajo manj kakor 50 zaposlenih v podjetju in letni promet podjetja in/ali bilančna vsota ne presega 10.000.000 EUR; **srednje velika podjetja** so tista, ki imajo manj kakor 250 zaposlenih v podjetju, letni promet podjetja, ki ne presega 50.000.000 EUR in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43.000.000 EUR.

¹¹ Upošteva se določilo 2. člena Zakona o pomoči za reševanje in prestrukturiranje gospodarskih družb v težavah (Uradni list RS, št. 44/07 - uradno prečiščeno besedilo, 51/11, 39/13 in 56/13) se predpostavlja, da je podjetje v težavah:

- kadar tekoča izguba kapitalske družbe, skupaj s prenesenimi izgubami preteklih let, doseže polovico osnovnega kapitala in je tekoča izguba v zadnjih 12 mesecih dosegla višino četrtnine osnovnega kapitala, pa te izgube ni mogoče pokriti v breme prenesenega dobička, rezerv ali presežkov iz prevrednotenja;
- kadar tekoča izguba osebne družbe, skupaj s prenesenimi izgubami preteklih let, doseže polovico kapitala, ki je prikazan v računovodskih izkazih, in je tekoča izguba v zadnjih 12 mesecih dosegla višino četrtnine kapitala, ki je prikazan v računovodskih izkazih, pa te izgube ni mogoče pokriti v breme prenesenega dobička, rezerv ali presežkov iz prevrednotenja;
- če je družba iz prejšnjih alinej že postala plačilno nesposobna ali če izpolnjuje pogoje za uvedbo postopkov v zvezi z insolventnostjo.

Pomoči po pravilu de minimis¹² niso upravičena tista podjetja, ki poslujejo v sektorju ribištva, kmetijstva in lova, gozdarstva, premogovništva in katerim bi bila pomoč neposredno povezana z izvozno dejavnostjo podjetja in pomoč pogojena s prednostjo rabe domačega blaga pred rabo uvoženega. Skupni znesek de minimis pomoči dodeljene kateremukoli podjetju ne sme presegati zneska določenega po pravilu de minimis v obdobju treh let od zadnjega prejema takšne pomoči, lahko pa pokriva tudi do 100 odstotkov upravičenih stroškov. MSP lahko pridobi kredit po pravilu de minimis za projekt največ v višini 100 odstotkov upravičenih stroškov, za garancijo po pravilu de minimis pa lahko zaprosi v višini do 80 odstotkov vrednosti glavnice bančnega kredita za upravičene stroške. Subvencijo in drugo ugodnost po pravilu de minimis za projekt lahko MSP pridobi za projekt največ v višini 100 odstotkov upravičenih stroškov.

Merila za ocenjevanje projektov so odvisna od vrste javnega razpisa. Sklad lahko v vsakem posameznem javnem razpisu določi še dodatna merila za ocenjevanje projektov. Natančno razdelana merila s točkovnikom so sestavni del razpisne dokumentacije posameznega javnega razpisa Sklada.

Spodbude, ki jih dodeljuje sklad preko javnih razpisov, sklad objavi v Uradnem listu Republike Slovenije ter na spletni strani, lahko pa tudi v drugih medijih.

Splošni pogoji poslovanja Javnega sklada Republike Slovenije za podjetništvo vsebujejo za financiranje socialnega podjetja pomembno določbo v 9. členu, ki pove da lahko Sklad, glede na namen in cilje posameznega produkta, v svoji poslovni politiki za določeno leto oziroma obdobje določi tudi druge vrste upravičencev do posameznega produkta Sklada. Kadar je javni razpis namenjen le določeni ciljni skupini podjetij, ki ima več kot enega lastnika (mladi podjetniki, podjetnice in druge ciljne skupine,...) velja, da podjetje sodi v ciljno skupino, če vsaj 50% lastnikov podjetja izpolnjuje kriterije, ki določajo ciljno skupino. Vsekakor bi bilo dobrodošlo, da Sklad nameni del financ izključno za ciljno skupino socialnih podjetij in pripravi razpis, na katerega bodo lahko kandidirala samo socialna podjetja, ki so pri ostalih razpisih Sklada v izredno podrejenem položaju nasproti ostalim podjetjem.

4.2.2 Javni sklad RS za regionalni razvoj in razvoj podeželja

Sklad je namenjen trajnejšemu doseganju javnih ciljev na področju regionalnega razvoja in razvoja podeželja. Pri dodeljevanju spodbud sklad izvaja politiko spodbujanja skladnega regionalnega razvoja in razvoja podeželja. Spodbude dodeljuje na področjih sofinanciranja začetnih naložb podjetniškega značaja, lokalne in regionalne javne infrastrukture, programov razvoja podeželja, projektov, ki imajo podlago v izvajanju nujnih ukrepov regionalne politike in pred-financiranju projektov z odobrenimi evropskimi sredstvi. Sklad dodeljuje spodbude kot posojila, dolgoročne vloge v regijska garancijska, mikro posojila in druge podjetniške podporne sheme, jamstva ter nepovratna sredstva za subvencije začetnih projektov, sofinanciranje stroškov dodelitve posojil, sofinanciranje stroškov jamstev za najeta posojila, sofinanciranje stroškov obresti, sofinanciranje stroškov zavarovanja, sofinanciranje stroškov priprave študij izvedljivosti in sofinanciranje stroškov dela.

Do regionalnih državnih pomoči so upravičene vse pravne in fizične osebe, ki se ukvarjajo z gospodarsko dejavnostjo, ne glede na njihovo statusno pravno obliko. Pri ugotavljanju velikosti podjetja se uporablja Priloga I Uredbe Komisije (ES) št. 800/2008¹³, z dne 06.08.2008, o opredelitvi mikro, malih in srednje velikih podjetij. Regionalne državne pomoči se lahko dodelijo za sofinanciranje začetnih naložb. Sofinancirajo se naložbe v osnovna opredmetena in neopredmetena sredstva¹⁴ pri vzpostavitvi novega obrata, širitvi obstoječega obrata, diverzifikaciji izdelkov obrata z novimi dodatnimi izdelki in bistveni spremembi proizvodnega procesa v obstoječem obratu.

¹² Pomoči, ki zaradi svoje višine ne izkrivljajo ali ogrožajo konkurence in ne predstavljajo državne pomoči.

¹³ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:sl:PDF>

¹⁴ Opredmetena osnovna sredstva so: zemljišča, zgradbe, oprema in stroji. Neopredmetena osnovna sredstva so: prenos tehnologije z nakupom patentov, licenc, know-howa ali nepatentiranega tehničnega znanja.

Spodbude regionalnih državnih pomoči se dodeljujejo v obliki ugodnih posojil, subvencij začetnih naložb, sofinanciranja obrestne mere, jamstev, odpisov dolgov, v kolikor so le-ta zavarovana z običajnim zavarovanjem in če ne vključujejo neobičajnih tveganj. Sklad območje, kriterije in pogoje za dodeljevanje regionalnih državnih pomoči določa v skladu z Uredbo o dodeljevanju regionalnih državnih pomoči (Uradni list RS, št. 72/06, 70/07, 99/08, 17/09, 20/11 - ZSRR-2, 8/12 in 99/13)¹⁵.

Prejemnik regionalne državne pomoči mora prispevati lastna sredstva v višini najmanj 25 odstotkov upravičenih stroškov, ki ne smejo vsebovati javnih sredstev. Naložbeni projekt mora ostati v regiji vsaj 5 let po končani naložbi. V kolikor so prejemniki regionalne državne pomoči mala in srednja podjetja mora projekt ostati v regiji vsaj 3 leta po končani naložbi. Regionalno državno pomoč majhnim in srednje velikim podjetjem je mogoče dodeliti samo, če je prosilec zanj vložil vlogo za dodelitev državne pomoči pred začetkom izvajanja projekta. Za začetek izvajanja projekta se šteje trenutek, ko je sklenjena prva obvezujoča zaveza za začetek aktivnosti na projektu. Regionalno državno pomoč velikemu podjetju je mogoče dodeliti samo, če je poleg prispevka lastnih sredstev v višini najmanj 25 odstotkov upravičenih stroškov prosilec analiziral možnost izvedbe projekta s prejeto regionalno državno pomočjo in brez nje. Dajalec regionalne državne pomoči mora preveriti, ali analiza prosilca potrjuje, da bo upravičenec zaradi prejete regionalne državne pomoči izpolnil enega od naslednjih meril:

- dejansko povečal stvarno velikost projekta ali aktivnosti, ki jih bo izvajal,
- dejansko povečal obseg projekta ali aktivnosti, ki jih bo izvajal, v stvarni ali finančni obliki,
- zaradi prejete regionalne državne pomoči skrajšal dejanski čas, ki ga bo prosilec porabil za dokončanje projekta,
- dejansko povečal finančno vrednost projekta ali aktivnosti, ki jih bo izvajal, ali
- da projekta brez prejete regionalne državne pomoči ne bi bilo možno izpeljati na območju celotnega ozemlja Republike Slovenije¹⁶.

Nematerialne naložbe se morajo uporabljati izključno v podjetju, ki je prejelo regionalno državno pomoč, obravnavati jih je treba kot sredstva, ki se amortizirajo. Kupljena morajo biti od tretje osebe po tržnih pogojih, vključena morajo biti v osnovna sredstva podjetja in morajo vsaj pet let ostati v velikem podjetju in tri leta v malem ali srednjem podjetju, ki je prejelo regionalno državno pomoč.

Regionalne državne pomoči za ustvarjanje novih delovnih mest se lahko dodelijo, če gre za delovna mesta, ki so povezana z izvedbo projekta začetne naložbe. To pomeni, da se nanašajo na dejavnost, za katero je bila izvedena naložba in so ustvarjena v treh letih po končani naložbi. Upoštevajo se tudi delovna mesta, ustvarjena v treh letih po končani naložbi, zaradi povečanja stopnje izkoriščenosti zmogljivosti s pomočjo nove naložbe. Povečanje števila delovnih mest se ugotavlja kot neto povečanje v primerjavi s povprečjem zadnjih dvanajstih mesecev. Če je regionalna državna pomoč za začetno naložbo povezana z odprtjem novih delovnih mest morajo biti ta zasedena v treh letih po končani naložbi. Nova delovna mesta, odprta na podlagi začetne naložbe, morajo ostati v regiji najmanj pet let, šteto od datuma, ko je bilo delovno mesto prvič zasedeno. Pri malih in srednjih podjetjih se lahko doba iz prejšnjega odstavka skrajša na tri leta, šteto od datuma, ko je bilo delovno mesto prvič zasedeno.

Regionalna državna pomoč za tekoče poslovanje podjetij se lahko dodeli po pravilu de minimis skladno z Uredbo 1998/2006/ES¹⁷ za kritje stroškov tekočega poslovanja podjetja. Tako državno pomoč se lahko dodeli podjetju, ki izpolnjuje pogoje iz prvega odstavka 30. člena¹⁸ Zakona o

¹⁵ <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED4165>

¹⁶ Skladno s 3.2. točko Smernic o regionalnih državnih pomočeh (UL C št. 54 z dne 4. 3. 2006, str. 13) se kot regionalna karta, ki prikazuje upravičeno območje za dodeljevanje regionalnih državnih pomoči, določi celotno ozemlje Republike Slovenije. Regionalna karta velja do 30. junija 2014.

¹⁷ http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2006.379.01.0005.01.SLV

¹⁸ Občinam, podjetjem in posameznikom se lahko dodeli finančna spodbuda kot nujni ukrep regionalne politike v posebnih nepredvidljivih okoliščinah, do katerih pride zaradi:

- invalidnosti, daljše bolezni, ali smrti nosilca dejavnosti, če je prejemnik spodbude posameznik,
- socialne ogroženosti prejemnika spodbude in članov njegove družine, če je prejemnik spodbude posameznik,

spodbujanju skladnega regionalnega razvoja (Uradni list RS, št. 20/11 in 57/12)¹⁹. Pri tem se za izjemno negativno delovanje trga šteje, če je prizadeto širše geografsko območje, kjer opravlja dejavnost prejemnik spodbude tako, da se na tem območju zmanjša bruto domači proizvod dve četrtletji zapored in se učinki tega kažejo v zmanjšanju proizvodnje, zaposlenosti, višine prihodkov in trgovske aktivnosti podjetja, ali pa je prizadeta panoga, v kateri opravlja dejavnost prejemnik spodbude in se učinki tega kažejo v zmanjšanju proizvodnje, zaposlenosti, višin prihodkov in trgovske aktivnosti podjetja.

Sklad spodbuja tudi velike naložbene projekte, to je nov projekt, pri katerem upravičeni stroški presegajo vrednost 50.000.000 evrov. Vrednost upravičenih stroškov mora biti izračunana na podlagi cen oziroma menjalnih tečajev na dan dodelitve regionalne državne pomoči ali pri velikih projektih, pri katerih je potrebna posamična prigrasitev, na podlagi cen in menjalnih tečajev na dan prigrasitve. Da se prepreči umetna razdelitev velikega naložbenega projekta v več manjših projektov zaradi izogibanja določbam te uredbe se za velik naložbeni projekt šteje tudi skupina posameznih projektov, ki posamezno ne dosegajo vrednosti 50.000.000 evrov, če podjetje ali podjetja v treh letih začno posamezne naložbe v osnovna sredstva, ki se lahko združena obravnavajo na ekonomsko nedeljiv način ali pomenijo ekonomsko celoto, v skupni vrednosti 50.000.000 evrov. Veliki naložbeni projekti niso upravičeni do dodatkov za mala in srednja podjetja.

Regionalna državna pomoč za novoustanovljena mala podjetja obsega poleg upravičenih stroškov naložb še sofinanciranje pravnih, svetovalnih in administrativnih stroškov, ki so neposredno povezani z ustanovitvijo novega podjetja, ter naslednji stroški, ki nastanejo v prvih petih letih od ustanovitve podjetja. To so obresti zunanjih finančnih virov in dividende na lastni kapital, uporabljen pri ustanovitvi novega podjetja, če te ne presegajo referenčne obrestne mere, povračilo stroškov najema proizvodnih prostorov, strojev in/ali opreme, povračilo stroškov porabljene energije, vode, ogrevanja, davkov in administrativnih taks, povračilo amortizacije in stroškov zakupa proizvodnih prostorov, strojev in opreme, in povračilo stroškov plač, vključno s povračilom obveznih socialnih prispevkov, če ti niso vključeni v drugih oblikah ali virih regionalne državne pomoči.

Regionalne državne pomoči za ustvarjanje novih delovnih mest se lahko dodelijo, če gre za delovna mesta, ki so povezana z izvedbo nove naložbe. To pomeni, da se nanašajo na dejavnost, za katero je bila izvedena naložba in so ustvarjena v treh letih po končani naložbi. Upoštevajo se tudi delovna mesta, ustvarjena v treh letih po končani naložbi zaradi povečanja stopnje izkoriščenosti zmogljivosti s pomočjo nove naložbe. Povečanje števila delovnih mest se ugotavlja kot neto povečanje v primerjavi s povprečjem zadnjih dvanajstih mesecev. Če je regionalna državna pomoč za začetne naložbe povezana z odprtjem novih delovnih mest, morajo biti ta zasedena v treh letih po končani naložbi. Nova delovna mesta, odprta na podlagi nove naložbe, morajo ostati v regiji najmanj pet let, šteto od datuma, ko je bilo delovno mesto prvič zasedeno. Pri malih in srednjih podjetjih se lahko doba iz prejšnjega odstavka skrajša na tri leta, šteto od datuma, ko je bilo delovno mesto prvič zasedeno.

Do pomoči de minimis so upravičena podjetja v vseh sektorjih, razen tista podjetja, ki poslujejo v sektorju ribištva in ribogojstva, primarne kmetijske pridelave, predelave in trženja kmetijskih proizvodov, v kolikor je znesek pomoči določen na podlagi cene ali količine zadevnih proizvodov, ki so kupljeni od primarnih proizvajalcev ali jih zadevna podjetja dajo na trg, ter če je pomoč pogojena s tem, da se delno ali v celoti prenese na proizvajalce, pomoči za z izvozom povezane dejavnosti v tretje države ali države članice, kot je pomoč, neposredno povezana z izvoženimi količinami, z ustanovitvijo in delovanjem distribucijske mreže ali drugimi tekočimi izdatki, povezanimi z izvozno dejavnostjo, pomoči, pogojene s prednostjo rabe domačega blaga pred rabo uvoženega blaga,

- posledic naravnih in drugih nesreč ali izrednih dogodkov, ki jih ni bilo mogoče preprečiti in ki so nastale brez krivde prejemnika spodbude ter zaradi katerih je bila povzročena ali grozi hujša gospodarska škoda ali je začasno oteženo poslovanje ali pomembno zmanjšana vrednosti osnovnih sredstev, ali

- izjemno negativnega delovanja trga, ki je prizadel širše geografsko območje ali panogo, v kateri opravlja dejavnost prejemnik spodbude.

¹⁹ <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5801>

premogovništva. Do pomoči niso upravičena tudi podjetja v težavah.

Skupni znesek pomoči dodeljene kateremukoli podjetju ne sme presegati zneska, določenega za pomoč de minimis v obdobju treh proračunskih let od zadnjega prejema takšne pomoči in velja ne glede na obliko pomoči ali zasledovani cilj. Skupni znesek pomoči de minimis za gospodarstvo ne sme presegati 200.000 evrov oziroma v cestnoprometnem sektorju 100.000 evrov v kateremukoli obdobju treh proračunskih let. Pomoč v obliki posojila ali v obliki nepovratnih sredstev se lahko pokriva do 100 odstotkov upravičenih stroškov. Podjetje lahko za pomoč de minimis za gospodarstvo zaprosi za jamstvo v višini do 80 odstotkov vrednosti glavnice bančnega kredita za upravičene stroške, vendar ne sme presegati 1.500.000 evrov na podjetje, oziroma 750.000 evrov za podjetja, ki delujejo v cestnoprometnem sektorju.

Med upravičene stroške za pomoči de minimis za gospodarstvo se štejejo materialni stroški projektov, ki pomenijo stroške nakupa strojev in opreme, nakupa zemljišč, stroške komunalnega in infrastrukturnega opremljanja zemljišč, stroški gradnje in/ali nakupa objekta, nematerialni stroški projektov, ki pomenijo prenos tehnologije v obliki nakupa patentiranih pravic, licenc, znanja in nepatentiranega tehničnega znanja, stroški obratnih sredstev, stroški najema poslovnih prostorov in opreme, stroški promocijskih aktivnosti, stroški zagona podjetja, stroški priprave in izdelave razvojne in investicijske dokumentacije ter študije in projektne dokumentacije za pripravo projektov gospodarske, turistične in podjetniške infrastrukture ter idejnih ali izvedbenih delov projektov širšega pomena, plače novo zaposlenih v podjetju, stroški za realizacijo novega poslovnega programa, stroški pridobivanja intelektualnih pravic, drugi stroški odloga ali odpisa obveznosti. Med upravičene stroške ne spadajo stroški za nakup cestnih prevoznih sredstev.

Do pomoči de minimis za primarno kmetijsko proizvodnjo²⁰, so upravičena podjetja, ki se ukvarjajo s primarno proizvodnjo kmetijskih proizvodov. Med pomoči de minimis za primarno kmetijsko proizvodnjo ne štejejo pomoči, katerih znesek se določi na podlagi cene ali količine proizvodov, danih na trg; pomoči za dejavnosti, povezane z izvozom, to so pomoči, ki so neposredno vezane na izvožene količine, na vzpostavitev in delovanje distribucijskega omrežja ali na druge tekoče izdatke, povezane z izvozno dejavnostjo; pomoči, ki se dodelijo pod pogojem, da se domačim proizvodom pri uporabi daje prednost pred uvoženimi; ter pomoči, dodeljene podjetjem v težavah. Skupni znesek pomoči de minimis za primarno kmetijsko proizvodnjo, odobrenih istemu podjetju, ne sme presegati 7.500 evrov v kateremukoli obdobju treh proračunskih let, ne glede na obliko pomoči ali zastavljeni cilj. Pomoč de minimis za primarno kmetijsko proizvodnjo se lahko odobri za pokritje do 100 odstotkov stroškov odloga ali odpisa obveznosti.

Do pomoči de minimis za ribiški sektor²¹, so upravičena podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, predelavo in trženjem ribiških proizvodov²². Med pomoči de minimis za ribiški sektor ne štejejo pomoči, katerih znesek se določi na podlagi cene ali količine proizvodov, danih na trg; pomoči za dejavnosti, povezane z izvozom, to so pomoči, ki so neposredno vezane na izvožene količine, na vzpostavitev in delovanje distribucijskega omrežja ali na druge tekoče izdatke, povezane z izvozno dejavnostjo; pomoči, ki se dodelijo pod pogojem, da se domačim proizvodom pri uporabi daje prednost pred uvoženimi; pomoči za povečanje ribolovne zmogljivosti, izražene v tonaži ali moči, če ne zadeva pomoči za posodobitev glavnega krova; pomoči za nakup ali izdelavo ribiškega plovila; ter pomoči, dodeljene podjetjem v težavah. Skupni znesek pomoči de minimis za ribiški sektor, odobrenih istemu podjetju, ne sme presegati 30.000 evrov v kateremukoli obdobju treh proračunskih let. Ta zgornja meja

²⁰ Skladno z Uredbo Komisije (ES) št. 1535/2007 z dne 20. decembra 2007 o uporabi členov 87 in 88 Pogodbe ES pri pomočeh de minimis v sektorju kmetijske proizvodnje (UL L. št. 337/2007 z dne 21. 12. 2007).

file:///C:/Users/Rado/Downloads/Uredba_1535-2007.pdf

²¹ Skladno z Uredbo Komisije (ES) št. 875/2007 z dne 24. julija 2007 o uporabi členov 87 in 88 Pogodbe ES za pomoč de minimis v ribiškem sektorju in o spremembah Uredbe (ES) št. 1860/2004 (UL L. št. 193 z dne 25. 7. 2007).

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0875&from=SL>

²² <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000R0104&qid=1405074465400&from=SL>

se uporablja ne glede na obliko pomoči ali zastavljeni cilj. Pomoč de minimis za ribiški sektor se lahko odobri za pokritje do 100 odstotkov stroškov odloga ali odpisa obveznosti.

Za dodeljevanje državnih pomoči na področju primarne pridelave v kmetijstvu Sklad dodeljuje pomoč za projekte v kmetijska gospodarstva za primarno proizvodnjo. Najvišji znesek pomoči, določen na podlagi uredbe za skupinske izjeme²³, se uporablja ne glede na to, ali se podpora za projekt ali dejavnost v celoti financira iz državnih sredstev ali pa se delno financira iz sredstev Skupnosti. Upravičenci do pomoči za projekte so kmetijska gospodarstva, ki se uvrščajo med majhna in srednje velika podjetja, in so vpisana v register kmetijskih gospodarstev ter imajo sedež v Republiki Sloveniji. S projektom je treba doseči enega ali več ciljev, kot so zmanjšanje proizvodnih stroškov, izboljšanje in preusmeritev proizvodnje, izboljšanje kakovosti, ohranjanje in izboljšanje naravnega okolja ali izboljšanje higienskih razmer ali standardov za dobro počutje živali, kar mora biti razvidno iz vloge na javni razpis. Najvišji znesek dodeljene pomoči posameznemu podjetju ne sme preseči 400.000 evrov v katerem koli obdobju treh proračunskih let oziroma 500.000 evrov na območjih z omejenimi dejavniki. Predmet podpore, splošni pogoji upravičenosti in upravičeni stroški so podrobneje opredeljeni v Splošnih pogojih poslovanja javnega sklada Republike Slovenije za regionalni razvoj in razvoj podeželja²⁴ ter jih ta določi z javnim razpisom. Spodbude se ne dodelijo za davke, razne takse in režijske stroške, stroške zavarovanja in za refinanciranje obresti, za že izvedena dela, razen za izdelavo projektne dokumentacije, preproste projekte za nadomestitev; za proizvodnjo proizvodov, ki posnemajo ali nadomeščajo mleko in mlečne proizvode; drenažna dela ali opremo za namakanje in namakalna dela, razen, če tak projekt vodi k zmanjšanju prejšnje uporabe vode za najmanj 25 odstotkov; nakup živali in samostojen nakup kmetijskih zemljišč, nakup in zasaditev enoletnih rastlin, projekt v naložbe trgovine, ter nakup proizvodnih pravic.

Sklad lahko odobri tudi spodbude v obliki posojil projektom na področju primarne pridelave v kmetijstvu, in sicer le za projekte kmetijskih gospodarstev, po posojilnih pogojih izven pravil državnih pomoči. Spodbude se lahko dodelijo v višini 100 odstotkov upravičenih stroškov. Spodbude v obliki posojil se podeljujejo po obrestni meri, ki je enaka ali višja od veljavne referenčne obrestne mere in zato ne vsebuje elementov državnih pomoči. Upravičenci do pomoči v projekte so kmetijska gospodarstva, ki se uvrščajo med majhna in srednje velika podjetja, in so vpisana v register kmetijskih gospodarstev ter imajo sedež v Republiki Sloveniji. S projektom je treba doseči enega ali več ciljev, kot so zmanjšanje proizvodnih stroškov, izboljšanje in preusmeritev proizvodnje, izboljšanje kakovosti, ohranjanje in izboljšanje naravnega okolja ali izboljšanje higienskih razmer ali standardov za dobro počutje živali, kar mora biti razvidno iz vloge na javni razpis. Poleg upravičenih stroškov, kot so opredeljeni v 13. odstavku 30. člena splošnih pogojev poslovanja Sklada so upravičeni stroški tudi stroški samostojnega nakupa nepremičnin (kmetij in zemljišč), stroški nakupa živali ter enoletnih rastlin. Podpore se ne dodelijo za davke, razne takse in režijske stroške, stroške zavarovanja, stroške za refinanciranje obresti, preproste projekte za nadomestitev; proizvodnjo proizvodov, ki posnemajo ali nadomeščajo mleko in mlečne proizvode; drenažna dela ali opremo za namakanje in namakalna dela, razen, če tak projekt vodi k zmanjšanju prejšnje uporabe vode za najmanj 25 odstotkov; projekt v naložbe trgovine, ter nakup proizvodnih pravic.

Za projekte lokalne in regionalne javne infrastrukture se spodbude dodeljujejo lokalnim skupnostim. Upravičeni stroški so nakupi zemljišč, objektov in opreme, gradnje in rekonstrukcije, ter priprave investicijskih študij in projektov začetnih projektov. Neupravičeni stroški so refinanciranje oz. nadomeščanje starih posojilnih obveznosti in zakupa ter nakup objektov in opreme, ki so predmet zakupa. Spodbude lahko znašajo do 100 odstotkov upravičenih stroškov.

Pred-financiranim projektom, ki imajo odobrena evropska sredstva in podpisano pogodbo za

²³ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:02006R1857-20131109&qid=1405075205982&from=SL>

²⁴ 11, 12 in 13 odstavek 30. člena SPP.

njihov prejem, lahko Sklad dodeli posojila za realizacijo projektov upravičencev iz Republike Slovenije na ozemlju Republike Slovenije in slovenskih partnerjev v čezmejnih programih, ki so kandidirali na razpisih za pridobitev evropskih sredstev, prejeli pozitivno odločitev ter imajo podpisano pogodbo o sofinanciranju za njihov prejem. Upravičenci do evropskih sredstev z odobrenim posojilom premostijo časovno vrzel do izplačila evropskih sredstev za izpeljani projekt. Upravičenci do teh posojil so pravne osebe, katerih ustanovitelj ali soustanovitelj je država in/ali občina oz. občine, kot so: raziskovalne in razvojne ustanove, ustanove za izobraževanje in usposabljanje, ustanove zdravstvenega varstva, ustanove za varstvo naravne in kulturne dediščine, lokalne in regionalne razvojne agencije, lokalne akcijske skupine, itd, nevladne organizacije, kot so združenja, fundacije, gospodarske, kmetijske, obrtne in industrijske zbornice, grozdi, ki so registrirani kot neprofitne pravne osebe, pravne osebe zasebnega prava (družbe), ki izkazujejo neprofitni status in namen delovanja, kot so lokalne in regionalne razvojne agencije, registrirane kot podjetja, lokalne turistične organizacije, organizacije za usposabljanje, itd, javne ustanove za gospodarski razvoj, javna podjetja ter druge pravne osebe, kjer imata država ali občina delež v lastništvu vlagatelja; mikro, mala in srednje velika podjetja, registrirana po Zakonu o gospodarskih družbah, ter kmetijska gospodarstva, v skladu z Zakonom o kmetijstvu. Posojila se dodeljujejo največ v višini 80 odstotkov sredstev, za katera ima vlagatelj dokument za dodeljena nepovratna sredstva. Kot zadostno zavarovanje pri pred-financiranju projektov, ki imajo podpisano pogodbo o odobritvi evropskih sredstev, se upoštevajo menice.

Spodbude, ki jih dodeljuje sklad preko javnih razpisov, sklad objavi v Uradnem listu Republike Slovenije ter na spletni strani, lahko pa tudi v drugih medijih.

4.2.3 Javni sklad malega gospodarstva Goriške

Javni sklad malega gospodarstva Goriške je ustanovljen na podlagi Zakona o javnih skladih kot javni finančni sklad, z namenom spodbujanja razvoja malega gospodarstva preko finančnih instrumentov. Njegovo delovanje je naravnano regionalno, in sicer na območju šestih občin ustanoviteljic - Mestne občine Nova Gorica, Občine Brda, Občine Kanal, Občine Miren-Kostanjevica, Občine Renče-Vogrsko ali Občine Šempeter-Vrtojba. Namen dodeljevanja spodbud za mala podjetja in kmete je pospešitev nastajanja malih podjetij in zagotavljanje pogojev za hitrejšo rast in razvoj malih podjetij ter posodabljanje in razvoj kmetij (dejavnosti povezane s predelavo in trženjem kmetijskih proizvodov ter drugimi dopolnilnimi dejavnostmi na kmetiji, kot so turizem, obrt...) v skladu s strategijo razvoja občin.

Javni sklad dodeljuje spodbude²⁵ v obliki posojil, garancij oz. jamstev, subvencioniranja obrestne mere in drugih pogojev za vračanje posojil, ki jih odobravajo poslovne banke in druge finančne organizacije, vlaganj ali financiranja poslovne infrastrukture, ter subvencij. Spodbude javnega sklada se lahko dodeljujejo za upravičene stroške, kot so materialne investicije - nakup, gradnja ali adaptacija poslovnih prostorov; nakup, ureditev in opremljanje zemljišča za gradnjo poslovnih prostorov (sredstva niso namenjena za kmetijska zemljišča); nakup opreme, ter nematerialne investicije - nakup licenc, patentov, know-howa ali nepatentiranega tehničnega znanja. Skupna višina pomoči dodeljena posameznemu podjetju ali kmetu ne sme presegati 200.000 evrov v obdobju treh proračunskih let, ne glede na to iz katerih javnih virov (občina, država ali mednarodni viri) je dodeljena. V kolikor gre za podjetje, ki deluje v cestno prometnem sektorju, dodeljena pomoč v obdobju treh proračunskih let ne sme presegati 100.000 evrov. Skupaj s pomočjo de minimis²⁶ se v zvezi z istimi upravičenimi stroški ne sme dodeliti še druga državna pomoč. Prejemnik sredstev mora prispevati najmanj 25 odstotkov lastnih sredstev.

Upravičenci za sofinanciranje investicij so mala podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih in letni promet manjši od 7 mio evrov ali bilančno vsoto manjšo od 5 mio evrov, ter kmetje, s sedežem

²⁵ V skladu s Splošnimi pogoji poslovanja Javnega sklada malega gospodarstva Goriške v gospodarstvu, objavljenimi na spletni strani <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=20072398>.

²⁶ Skladno z Uredbo komisije(ES) št. 1998/2006 o uporabi členov 87 in 88 Pogodbe pri pomoči de minimis Uradni list EU, L 379/5 z dne 28.12.2006)

podjetja in investicijo na območju Mestne občine Nova Gorica, Občine Brda, Občine Kanal, Občine Miren-Kostanjevica, Občine Renče-Vogrsko ali Občine Šempeter-Vrtojba, samostojni podjetniki in kmetje morajo imeti tudi stalno bivališče na območju navedenih občin. Do spodbud niso upravičena podjetja, ki delujejo v sektorjih ribištvo in ribogojstvo, premogovništvo, jeklarstvo, sintetična vlakna, pridelava kmetijskih proizvodov, cestno prometni sektor- v kolikor gre za nabavo vozil ali delov vozil za cestni prevoz tovora; so v težavah; odvisna podjetja (odvisno podjetje je podjetje, ki je v več kot 25 odstotni javni lasti oz. v lasti drugega podjetja, ki ne ustreza pogojem za mala podjetja); imajo podeljeno koncesijo za opravljanje dejavnosti; podjetja, ki imajo sedež dejavnosti izven območja občin ustanoviteljic javnega sklada in ne bodo vlagala investicijskih sredstev na območje občin ustanoviteljic; samostojni podjetniki, zasebniki in kmetje, ki imajo stalno bivališče izven območja občin ustanoviteljic; so v preteklosti že dobila sredstva sklada in niso izpolnjevala finančnih obveznosti; ter če zapadle neplačane in nezapadle obveznosti upravičenca iz prejetih posojil oz. garancij presegajo 80 odstotkov zgornje meje vrednosti za posojila oz. garancije.

Sklad v skladu s sprejetim poslovnim načrtom objavlja javne razpise v sredstvih javnega obveščanja.

4.2.4 Slovenski okoljski javni sklad

Dejavnosti socialnega podjetništva se opravljajo tudi na področjih ohranjanja narave, varstva okolja in zaščite živali ter spodbujanje uporabe obnovljivih virov energije, zato so možne oblike financiranja socialnega podjetja tudi v spodbudah Eko sklada, Slovenskega okoljskega javnega sklada²⁷, ki je največja finančna ustanova, namenjena spodbujanju okoljskih naložb v Republiki Sloveniji.

Za dodeljevanje spodbud²⁸ v smislu izvajanja svojih dejavnosti uporablja instrumente, kot so posojila z ugodno obrestno mero, garancije ali druge oblike poroštev, kapitalske naložbe (statusno partnerstvo), nepovratna sredstva, vključno s subvencioniranjem obrestne mere oziroma stroškov, povezanih s posojili, finančni zakup, kot ga opredeljuje zakon, ki ureja bančništvo in druge finančne instrumente, kjer je možna sprememba oblike financiranja v lastniški delež v podjetju. Upravičene osebe do spodbud so Republika Slovenija in lokalne skupnosti, javna podjetja, javni zavodi in druge pravne osebe javnega prava, ustanovljene za opravljanje javnih služb, ter pravne osebe zasebnega prava, ki na podlagi koncesije izvajajo javne službe; gospodarske družbe in druge pravne osebe s sedežem v Republiki Sloveniji, razen njihovih podružnic v tujini, ki opravljajo pridobitno dejavnost; podružnice tujih gospodarskih družb, ki opravljajo pridobitno dejavnost in so vpisane v sodni register v Republiki Sloveniji; samostojni podjetniki posamezniki oziroma fizične osebe, ki samostojno opravljajo dejavnost kot poklic ali so registrirane za opravljanje dejavnosti skladno z določbami posebnega zakona, s sedežem oziroma stalnim prebivališčem v Republiki Sloveniji; fizične osebe s stalnim prebivališčem v Republiki Sloveniji. Eko sklad za vsak javni poziv, javni razpis ali drug postopek dodeljevanja spodbud posebej določi upravičene osebe. Za posamezen postopek dodeljevanja spodbud in ob upoštevanju namena in ciljev spodbud skladno z veljavnim poslovnim načrtom Eko sklada, se lahko določijo tudi druge vrste upravičenih oseb oziroma oseb, ki niso upravičene do teh spodbud.

Eko sklad lahko za naložbe dodeljuje posojila z ugodno obrestno mero (kredit). Višina kredita se določi na podlagi višine priznanih stroškov naložbe; najvišjega odstotka kreditiranja priznanih stroškov naložb, med katere sodi obravnavana naložba; vrednotenja vloge za pridobitev kredita po okoljskih in ekonomsko finančnih merilih iz javnega poziva ali javnega razpisa; ter višine sredstev za kreditiranje, določene z javnim pozivom ali javnim razpisom, ob upoštevanju prednostnega vrstnega reda vlagateljev; morebitnih omejitev glede dovoljene državne pomoči glede na upravičene stroške naložbe, in, v primeru, da to zahtevajo veljavni predpisi, mnenja pristojnega organa o dovoljenosti pomoči vlagatelju po pravilu de minimis; in drugih omejitev, določenih v vsakokratnem javnem pozivu ali javnem razpisu.

²⁷ <http://www.ekosklad.si/index.html>

²⁸ V skladu s Splošnimi pogoji poslovanja Slovenskega okoljskega sklada, objavljenimi na spletni strani <http://www.ekosklad.si/dokumenti/spp.pdf>

Priznani stroški naložbe lahko obsegajo vse stroške v zvezi z izvedbo naložbe, med drugim stroške nakupa zemljišč, objektov in opreme, stroške gradnje objektov in namestitve opreme, stroške projektiranja, svetovanja, tehničnega nadzora, dovoljenj, taks in drugih dajatev ter vse druge stroške, ki so nedvoumno in v celoti ali v natančno določljivem deležu povezani z naložbo, ki je predmet dodelitve kredita, razen davka na dodano vrednost. Vračila dodeljenega kredita je treba ustrezno zavarovati z enim ali več instrumentov zavarovanja, kot so menice; zastava bančne vloge; zastava vrednostnih papirjev Republike Slovenije, Banke Slovenije, Evropske centralne banke ter vlad in centralnih bank držav cone A; nepreklicne, brezpogojne in na prvi poziv unovčljive bančne garancije; zastavo prvovrstnih dolžniških vrednostnih papirjev bank, s katerimi se trguje na finančnih trgih; poroštvo Republike Slovenije; poroštvo občine; zastava nepremičnin,; zastava premičnin; zastavo drugih vrednostnih papirjev, ki kotirajo na borzi; zavarovanje pri zavarovalnici; ali po posebnem predhodnem dogovoru z Eko sklado z drugim ustreznim zavarovanjem.

Eko sklad lahko za naložbe dodeljuje garancije ali druge oblike poroštev. Poroštvo za financiranje naložbe lahko izda samo pod pogoji, da prejemnik porošstva ob izdaji porošstva izkazuje sposobnost izpolnjevati obveznosti iz naslova financiranja naložbe do končne izpolnitve obveznosti, da pogoji financiranja naložbe ne odstopajo od povprečne ravni pogojev, ki v času dodeljevanja porošstva veljajo v Republiki Sloveniji za ustrezno kategorijo vlagatelja, in glede na namene, za katera so bila sredstva dana, da je poroštvo omejeno po času in pa višini, da se poroštvo dodeli v višini največ 80 odstotkov vrednosti glavnice bančnega posojila ali druge oblike financiranja priznanih stroškov naložbe, in da so upoštevane druge omejitve, določene v vsakokratnem javnem pozivu ali javnem razpisu. Vlagatelj vloge za pridobitev porošstva mora pred izdajo porošstva z Eko sklado skleniti poroštveno pogodbo.

Dodeljene spodbude morajo biti porabljene skladno z namenom njihove dodelitve.

4.2.5 Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije

Kadar se dejavnosti socialnega podjetništva opravljajo na področjih znanosti izobraževanja in vzgoje, bo socialno podjetje ob izpolnjenih pogojih lahko pridobilo možnost financiranja poslovanja v spodbudah Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije²⁹.

Sklad svoj namen uresničuje z izvajanjem štipendijske politike in dodeljevanjem sredstev za vlaganja v človeške vire za večjo zaposljivost, konkurenčnost, prenos znanja in povezovanje izobraževalnega sistema s potrebami trga dela³⁰. V osnovi se vsebinsko delo sklada ločuje na instrumente za razvoj kadrov in štipendije. Prav tako pa lahko sklad izvaja tudi večletne instrumente, sofinancirane iz sredstev Evropskega socialnega sklada. Instrumenti sklada so razvojniki za gospodarstvo, spodbujanje prehoda raziskovalcev iz institucij znanja v gospodarstvo, oblikovanje interdisciplinarnih skupin za delo na projektih v gospodarstvu, krepitev podiplomskega znanja kadrov v gospodarstvu, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za večjo konkurenčnost podjetij, izobraževanje in usposabljanje odraslih, izmenjevanje zaposlenih na podobnih delih, shema prenosa znanja (»mentorske sheme«), dejavnosti poklicnega in strokovnega izobraževanja, dejavnosti praktičnega usposabljanja, sofinanciranje štipendij in štipendijskih shem, posojila za izobraževanje, spodbude za pripravo diplomskih, magistrskih in doktorskih nalog v povezavi z gospodarstvom, spodbujanje mednarodne mobilnosti študentov in raziskovalcev, pretok znanja in popularizacija znanja, ter podpora odličnosti.

Sredstva sklada so namenjena za štipendiranje in sofinanciranje programov Ad futura za mednarodno mobilnost; Zoisove štipendije; štipendije za Slovence v zamejstvu in Slovence po svetu; sofinanciranje kadrovske štipendije; nagrade za prispevek k trajnostnemu razvoju družbe; izvajanje programov, ki se sofinancirajo iz sredstev Evropskega socialnega sklada. Sredstva se zagotavljajo kot programska

²⁹ <http://www.sklad-kadri.si/>

³⁰ V skladu s Splošnimi pogoji poslovanja Javnega sklada Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendiranje, objavljenimi na spletni strani http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=AKT_590

sredstva iz državnega proračuna pristojnih ministrstev, iz namenskih sredstev sklada, iz sredstev Evropskega socialnega sklada in iz drugih sredstev, ki jih sklad pridobi za ta namen. Sredstva se dodeljujejo na podlagi javnega razpisa oziroma javnega poziva, ki se objavi v Uradnem listu Republike Slovenije in na spletnih straneh sklada.

4.2.6 Javni sklad Republike Slovenije za kulturne dejavnosti

Dejavnost socialnega podjetništva na področjih kulture in ohranjanja kulturne dediščine je možno financirati iz spodbud Javnega sklada Republike Slovenije za kulturne dejavnosti³¹. Sklad izvaja javne razpise in pozive za sofinanciranje kulturnih projektov in programov za kulturna društva in zveze kulturnih društev³². Sredstva so namenjena sofinanciranju projektov, ki so izvedeni kot prireditve (koncerti, predstave, razstave, projekcije in druge javno dostopne kulturne aktivnosti), izobraževanja in strokovna usposabljanja ali založniški, filmski in video projekti ter manjše investicije v infrastrukturo, namenjeno kulturi (oprema in investicijsko vzdrževanje). Po pogodbi s pristojnim ministrstvom izvaja tudi javne razpise za posamezna področja dejavnosti (mreža multimedijskih centrov, skupnostne umetnosti) ali za specifične skupine uporabnikov (etnične manjšine). V sodelovanju z občinami Sklad razpisuje tudi sredstva za redno delovanje kulturnih društev na lokalni ravni.

Sredstva sklada za sofinanciranje kulturnih projektov lahko pridobijo pravne osebe, ki so v Republiki Sloveniji registrirane kot kulturno društvo, in krovne organizacije Slovencev v zamejstvu; zanje se kot potrdilo o registraciji šteje ustrezno potrdilo države, v kateri delujejo.

Sredstva sklada za sofinanciranje investicij lahko pridobijo tudi pravne osebe, ki so v Republiki Sloveniji registrirane kot javni zavod, ki opravlja kulturno dejavnost, lokalne skupnosti, ki posedujejo prostore za izvajanje kulturnih dejavnosti ter kulturna društva Slovencev v zamejstvu; zanje se kot potrdilo o registraciji šteje ustrezno potrdilo države v kateri delujejo. Sredstva sklada preko specializiranih pozivov ali razpisov lahko pridobijo tudi zasebni zavodi in druge nevladne organizacije s statusom pravne osebe zasebnega prava ter ustvarjalci z veljavnim statusom samozaposlenih v kulturi, ki delujejo na področju razpisa ali poziva. Sredstev sklada ne morejo pridobiti pridobitne pravne osebe ter programi in projekti, ki imajo komercialni značaj.

Namen sofinanciranja projektov društev je spodbujanje ljubiteljskih kulturnih dejavnosti, podpiranje kakovostnih programov, ki so pomembni za splošni kulturni razvoj in promocijo v tujini, povečanje raznolikosti kulturnih dogodkov in dostopnosti kulturnih vsebin ter podpiranje kakovostnih programov kulturne vzgoje. Namen sofinanciranja obnove prostorov in nakupa opreme je vzpostavljanje in/ali izboljševanje pogojev za ljubiteljsko kulturno udejstvovanje. Sklad sofinancira izbrane projekte ali programe na podlagi presoje gradiva, iz katerega je razvidna kakovost zasnove in izvedbe predlaganega projekta, referenc izvajalca oz. izvajalcev projekta ter predvidenih učinkov izvedbe predlaganega projekta v smislu spodbujanja kulturnega razvoja. Sredstva se dodeljujejo na podlagi javnega razpisa oziroma javnega poziva, ki se objavi v Uradnem listu Republike Slovenije in na spletnih straneh sklada.

4.2.7 Javni jamstveni, preživninski in invalidski sklad Republike Slovenije

Pod določenimi pogoji se dejavnost socialnega podjetništva na področju socialnega varstva in varstva invalidov lahko posredno financira tudi iz programa spodbud Javnega jamstvenega, preživninskega in invalidskega sklada Republike Slovenije³³.

V skladu z Zakonom o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI, Uradni list RS, št. 16/07 - uradno prečiščeno besedilo, 87/11 in 96/12 - ZPIZ-2), z namenom ohranjanja delovnih mest in ustvarjanja novih delovnih mest za invalide Republika Slovenija zagotavlja delodajalcem, ki

³¹ <http://www.jskd.si/>

³² V skladu s Splošnimi pogoji poslovanja Javnega sklada Republike Slovenije za kulturne dejavnosti, objavljenimi na spletni strani sklada.

³³ <http://www.jpi-sklad.si/>

zaposlujejo invalide nad kvoto, predpisano z uredbo, ki določa kvoto za invalide, invalidskim podjetjem in zaposlitvenim centrom pomoč v obliki materialnih spodbud, katerih višina je odvisna od stopnje invalidnosti zaposlenih invalidov in njihovega deleža v skupnem številu vseh zaposlenih delavcev. Delodajalec, ki ni zavezanec za kvoto, ker ima manj kot 20 zaposlenih, pa ima kljub temu zaposlene invalide, lahko prav tako uveljavlja spodbude za preseganje kvote po ZZRZI kot so: oprostitev plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, nagrado za preseganje kvote, in če zaposluje invalida v podporni zaposlitvi, še plačilo stroškov storitev v podpornem zaposlovanju, subvencijo plače invalida, zaposlenega v podporni zaposlitvi, če invalid kljub podpori ne dosega pričakovanih delovnih rezultatov in plačilo stroškov prilagoditve delovnega mesta.

4.3 Zasebni skladi

4.3.1 Sklad 05

Kot instrument družbeno finančnega trga namenjen financiranju socialnega podjetništva, dosegljiv v Republiki Sloveniji, je zasebni sklad Sklad 05 – ustanova za družbene naložbe³⁴.

Sklad 05 – ustanova za družbene naložbe je zasebni finančni sklad namenjen financiranju in razvoju družbenega podjetništva ter družbenih inovacij. Svoje namene dosega z delovanjem namenskih finančnih skladov (SIF05, sklad za namenitve 0,5% itd.), organiziranjem družbeno finančnega trga (Klub družbenih vlagateljev, spletni portal www.dobraborza.si) ter razvojem družbenih inovacij (Natečaj družbena inovacija, HUB Ljubljana Candidate). Sklad 05 financira, razvija in podpira socialno podjetniške ter družbeno učinkovite programe, projekte in dejavnosti organizacij civilne družbe, nevladnih organizacij, organizacij socialne ekonomije, socialnih podjetij ter dejavnosti drugih subjektov in posameznikov na področjih socialne ekonomije, socialnega podjetništva ter družbenih inovacij; socialnega varstva; varstva človekovih pravic; varstva invalidov, žensk, starejših, otrok, brezposelnih in drugih ranljivih družbenih skupin; zaposlovanja ter zagotavljanja delovnih mest za mlade in ranljive skupine; družinskega varstva; zagotavljanja enakih možnosti in socialne vključenosti ter preprečevanja diskriminacije; ter varstva in promocije zdravja.

4.3.2 Skladi tveganega kapitala

Tvegani kapital je posebna oblika lastniškega kapitala zasebnikov ali investicijskih podjetij, vložen v mlada podjetja ali v posameznike, ki imajo izvirno idejo. Za mala in srednje velika podjetja je pomemben vir finančnih sredstev in je bistven pri zagonu in razvoju podjetja. Tvegani kapital so lastniške naložbe v gospodarske družbe, s katerih vrednostnimi papirji se ne trguje in se ni trgovalo na organiziranem trgu ter katerih vrednostni papirji se vlagajo po načelu aktivnega upravljanja v obliki povečanja osnovnega kapitala z vložki ali ustanovitve gospodarske družbe. Tvegani kapital se v skladu z veljavno zakonodajo³⁵ vlaga z namenom financiranja razvoja začetnega koncepta poslovnega modela podjetja (semenski kapital), financiranja razvoja izdelkov ali storitev in začetnega trženja (zagoni kapital), financiranja nadaljnjega razvoja podjetja za povečanje proizvodnih zmogljivosti, razvoj trga, izdelkov ali storitev in zagotavljanje dodatnega obratnega kapitala (razširitveni kapital).

Na podlagi 46. člena Zakona o družbah tveganega kapitala vodi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo register družb tveganega kapitala (DTK):

- *Prvi sklad, družba tveganega kapitala, d.o.o.*³⁶

RSG Kapital, upravljanje tveganega kapitala, d.o.o. zapolnjuje kapitalsko vrzel, s katero se soočajo podjetja, ko presežejo zmoglosti lastnega financiranja razvoja svojih podjetij in preden dosežejo fazo,

³⁴ <http://www.sklad05.si/>

³⁵ Zakon o družbah tveganega kapitala (Uradni list RS, št. 92/07 in 57/09)

³⁶ <http://www.rsg-capital.si/si>

ko postanejo kompetenten sogovornik pri tradicionalnih ponudnikih dolžniškega kapitala. Podjetje nudi storitve na področju tveganega kapitala za podjetja v zgodnjih fazah razvoja.

- *Sklad tveganega kapitala Taxgroup, družba tveganega kapitala, d.o.o.*³⁷

Sklad tveganega kapitala sodeluje z združenji in organizacijami, ki spodbujajo podjetništvo ter se aktivno udeležuje dogodkov, kjer so predstavljene najprodornejše podjetniške ideje. Med sedanjimi in bodočimi podjetniki si mora sklad ustvariti ugled partnerja, ki lahko dobrim podjetniškim idejam zagotovi tako kapital kot tudi podporo pri organiziranju poslovnih funkcij in prodoru na trg.

- *DTK Murka, družba tveganega kapitala, d.o.o.*³⁸

DTK Murka, družba tveganega kapitala, d.o.o. je bila ustanovljena v letu 2010 z namenom vlaganja tveganega kapitala in navideznega lastniškega kapitala (mezzanin) v ciljna mikro, mala in srednja velika podjetja (MSP). Cilj ustanoviteljev družbe je izvajanje naložb tveganega kapitala v ciljna MSP, ter ustvariti čim višji donos ob sprejemljivem tveganju tako na nivoju posamezne naložbe kot tudi na nivoju investitorjev v družbo tveganega kapitala.

- *META Ingenium, družba tveganega kapitala, d.o.o.*³⁹

META Ingenium d.o.o. je novoustanovljen sklad tveganega kapitala, ki išče inovativna podjetja z visokim potencialom rasti. Sklad investira v podjetja v zgodnjih stopnjah razvoja, v faze rasti in širitve: cilja na podjetja, ki izkazujejo predan ter uravnotežen podjetniški tim ter vodilni položaj na trgu. META Ingenium zagotavlja lastniško financiranje v podjetja ter hkrati spodbuja njihovo rast in internacionalizacijo preko nadaljnjih krogov financiranja. Sklad, ki razpolaga z 10 milijoni evrov išče naložbene priložnosti v Sloveniji kot tudi v tujini: do 30 % sredstev sklada se lahko investira v podjetja izven Slovenije.

- *STH Ventures, družba tveganega kapitala, d.o.o.*⁴⁰

S.T. Hammer je investicijska družba, ki varno, odgovorno in donosno upravlja z dolgoročnimi naložbami v podjetja s področja kovinske industrije, kmetijstva, živilsko predelovalne industrije in energetike ter z naložbami v nepremičnine. Naše osnovno poslanstvo je povečevanje vrednosti naložb in oplemenitenje premoženja, kar dosegamo z načelom tesnega sodelovanja pri upravljanju naših naložb. Investicijska družba S.T. Hammer, s kapitalskimi povezavami in ustvarjanjem sinergij med svojimi podjetji ter z izločanjem poslovno nepotrebnega premoženja, omogoča podjetjem sproščanje potencialov in stabilno rast.

4.4 Evropski skladi

4.4.1 Evropski sklad za regionalni razvoj⁴¹ in Evropski socialni sklad⁴²

Slovenija bo na podlagi EU metodologije v prihodnje razdeljena na Vzhodno in Zahodno kohezijsko regijo. Zahodna kohezijska regija bo upravičena do 855 milijonov evrov, Vzhodna pa do 1,27 milijarde evrov sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) in Evropskega socialnega sklada (ESS). Sredstva Kohezijskega sklada (KS) se ne bodo delila med regijama, celotni Sloveniji bo za področje izgradnje okoljske in prometne infrastrukture ter področje trajnostne rabe energije na voljo 1,055 milijarde evrov.

Sredstva Evropskega sklada za regionalni razvoj in Evropskega socialnega sklada bodo namenjena predvsem vlaganjem v raziskave in razvoj, krepitvi in razvoju človeških virov, vlaganjem v izobraževalni sistem in sistem usposabljanja za hitrejši prehod na trg dela, spodbujanju podjetništva,

³⁷ <http://dtk.taxgroup.si/si/o-skladu-tg-dtk/>

³⁸ <http://www.dtkmurka.si/>

³⁹ <http://www.zernikemetaventures.com/funds/IngeniumSlovenia/Slovenian-version/Pagine/default.aspx>

⁴⁰ <http://www.sth.si/>

⁴¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/regional/index_sl.cfm

⁴² http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/social/index_sl.cfm

zagonu novih podjetij, internacionalizaciji, razvoju novih poslovnih modelov za mala in srednja podjetja ter posledično ustvarjanju novih delovnih mest. Vlaganja bodo usmerjena v področja, ki imajo jasen tržni potencial, povečujejo dodano vrednost in bodo prispevala k večji dostopnosti do finančnih virov. S spodbudami bo Slovenija ustvarila pogoje za dolgoročno stabilno okolje, kar bo, upoštevajoč družbene izzive (demografska gibanja, pritiski na okolje, dostop do hrane, itd.), spodbudilo razvoj novih, kakovostnih delovnih mest in ohranjanje obstoječih s spremenjeno strukturo gospodarstva.

4.4.2 Kohezijski sklad⁴³

Kohezijski sklad je strukturni instrument, ki od leta 1994 državam članicam pomaga zmanjševati ekonomska in socialna neskladja in stabilizirati gospodarstvo. Kohezijski sklad financira do 85 odstotkov upravičenih izdatkov večjih projektov s področja okoljske in prometne infrastrukture. Do sredstev Kohezijskega sklada so upravičene najmanj razvite države članice EU, katerih bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca znaša manj kot 90 odstotkov povprečja EU. V obdobju 2014–2020 so to: Bolgarija, Ciper, Češka, Estonija, Grčija, Hrvaška, Latvija, Litva, Madžarska, Malta, Poljska, Portugalska, Romunija, Slovaška in Slovenija.

Do sredstev iz Kohezijskega sklada so upravičeni okoljski projekti, ki pomagajo dosegati cilje iz Pogodbe ES, v sklopu prednostnih nalog okoljevarstvene politike Skupnosti na podlagi okoljske politike in okoljskega akcijskega programa. V okviru sklada se lahko financirajo projekti s področja ravnanja s komunalnimi odpadki, odvajanja in čiščenja odpadnih voda, oskrbe s pitno vodo, zagotavljanju poplavne varnosti ter na področju učinkovite rabe energije in obnovljive energije. Prav tako so upravičeni projekti prometne infrastrukture za gradnjo ali razvoj prometne infrastrukture, kot jo opredeljujejo smernice za razvoj vseevropskega prometnega omrežja.

4.4.3 Evropski skladi za socialno podjetništvo

Z Uredbo (EU) št. 346/2013 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 17. aprila 2013 o evropskih skladih za socialno podjetništvo⁴⁴, se vzpostavlja pravni okvir evropskih skladov za podjetništvo, kot finančnih mehanizmov, prilagojenih potrebam socialnih podjetij, vlagateljem, ki želijo financirati podjetja z družbenim učinkom ter specializiranim investicijskim skladom, ki si prizadevajo posredovati med obema.

V skladu s ciljem natančne opredelitve kolektivnih naložbenih podjetij, ki bodo zajeti s to uredbo, ter da se zagotovi osredotočenje na zagotavljanje kapitala socialnim podjetjem, bi morali kot kvalificirani skladi morali za socialno podjetništvo veljati skladi, ki nameravajo vsaj 70 odstotkov svojih združenih kapitalskih vložkov in neporabljenega kapitala na vpoklic vložiti v taka podjetja. Kvalificiranim skladom za socialno podjetništvo ne bi smelo biti dovoljeno, da več kot 30 odstotkov svojih združenih kapitalskih vložkov in neporabljenega kapitala na vpoklic vložijo v sredstva, ki niso kvalificirane naložbe. To pomeni, da bi bilo treba v življenjski dobi kvalificiranega sklada za socialno podjetništvo 70 odstotni prag rezervirati za kvalificirane naložbe, 30 odstotni prag pa bi morala biti zgornja meja za nekvalificirane naložbe.

Namen Uredbe je omogočiti, da lahko alternativni investicijski sklad, ki vlaga v družbeno koristne projekte in v katerega je vloženega manj kot 500 milijonov evrov, pridobiva oziroma nalaga sredstva po vsej Evropski uniji, ne da bi bil podvržen dodatnim administrativnim zahtevam.

Namen te uredbe je spodbuditi rast socialnih podjetij v Uniji. Ker je glavni cilj socialnih podjetij doseganje pozitivnega socialnega učinka in ne povečevanje dobička, bi morala ta uredba spodbujati samo kvalificirana portfeljska podjetja, ki se osredotočajo na doseganje pozitivnega socialnega učinka, ki ga je mogoče izmeriti. Izmerljiv in pozitiven socialni učinek bi lahko vključeval zagotavljanje storitev

⁴³ http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/cohesion/index_sl.cfm

⁴⁴ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0346&from=EN>

za priseljence, ki bi bili sicer izključeni, ali ponovno vključevanje marginaliziranih skupin na trg dela z zagotavljanjem zaposlitve, usposabljanja ali druge pomoči. Socialna podjetja uporabljajo svoj dobiček za doseganje svojega glavnega socialnega cilja ter se upravljajo odgovorno in pregledno.

Kvalificirano portfeljsko podjetje pomeni podjetje, ki si prizadeva za doseganje svojega glavnega cilja izmerljivih pozitivnih socialnih učinkov v skladu s svojimi statuti ali katerimi koli drugimi pravili ali ustanovnimi akti, s katerimi se vzpostavi poslovanje, pri čemer podjetje zagotavlja storitve ali izdelke občutljivim, marginaliziranim, prikrajšanim ali izključenim osebam; pri proizvodnji izdelkov ali zagotavljanju storitev izpolnjuje svoj socialni cilj; ali pa zagotavlja finančno pomoč tem socialnim podjetjem.

4.5 Zaključek

Analiza finančnega trga z vidika skladov, kot finančnih instrumentov iz katerih se lahko financira socialno podjetništvo, je pokazala, da trg premore kar nekaj takih oblik finančne podpore za socialna podjetja, predvsem na državni ravni. Vendar se socialna podjetja, katerih narava in namen poslovanja se razlikujeta od »klasičnih« malih in srednjih podjetij, pri pridobivanju sredstev za financiranje svojega delovanja zaradi vsebine javnih razpisov, kot jih razpisujejo strukturni skladi, pogosto srečujejo s pogoji, ki jih ne morejo izpolniti in ostanejo brez sredstev. Prav tako je prisotna slaba informiranost ali pa tudi nepoznavanje finančnega trga oziroma organiziranosti zagotavljanja finančnih sredstev za socialna podjetja.

Strukturni skladi temeljijo na sredstvih državnega proračuna, v večini pa na sredstvih Evropske unije in so povezani z različnimi razvojnimi programi. Podpora malim in srednje velikim podjetjem je temeljni cilj Evropske skupnosti na gospodarskem področju. Tudi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo⁴⁵ je v okviru opredeljenih prioritet identificiralo naslednje tri horizontalne razvojne vsebine za katere bodo namenil 50 % razvojnih sredstev, ki bodo razpoložljiva do leta 2020:

- raziskave in razvoj ter inovacije,
- zagon rast in razvoj malih in srednjih podjetij,
- zaposlovanje, izobraževanje, usposabljanje, znanje in kompetence (mladi in starejši).

Zaradi specifičnosti socialnih podjetij in njihovih specifičnih potreb, bi moral biti na trgu prisoten ustrezen oblikovan fleksibilen instrument, ki bi omogočil premagovanje omejitev, s katerimi se socialna podjetja srečujejo pri pridobivanju sredstev iz javnih razpisov. Kot je opisano zgoraj, je ena možnost oblikovanja posebnega produkta v okviru Javnega sklada Republike Slovenije za podjetništvo, da v skladu s svojimi splošnimi pogoji poslovanja v svoji poslovni politiki za določeno leto oziroma obdobje določi druge vrste upravičencev, glede na namen in cilje produkta. Del financ se lahko nameni izključno za ciljno skupino socialnih podjetij in pripravi javni razpis, na katerega bodo lahko kandidirala samo socialna podjetja, ki so pri ostalih razpisih Sklada v izredno podrejenem položaju nasproti ostalim podjetjem.

Najpomembnejša ureditev financiranja socialnega podjetništva pa je vsekakor z Uredbo o evropskih skladih socialnega podjetništva (EuSEF – slovensko ESSP). Opredeljena je struktura naložb v ESSP, kjer se vsaj 70 % svojih združenih kapitalskih vložkov in neporabljenega kapitala na vpoklic vložijo v podjetja, ki po statutu izvajajo dejavnost s pozitivnim in merljivim socialnim učinkom in vrsta vlagateljev, ki lahko vlagajo v tak sklad. Opredeljeni pa so tudi upravičenci do sredstev oziroma podjetij, ki lahko koristijo sredstva tega sklada. Osnovna dejavnost podjetij, ki lahko koristijo sredstva sklada ESSP, mora biti proizvodnja dobrin in storitev, ki so namenjena ranljivim oziroma »marginaliziranim« skupinam. Način proizvodnje takih dobrin in storitev mora slediti socialnim ciljem. Nujen pogoj je tudi, da ta podjetja svoj dobiček uporabijo za socialne cilje podjetja, ob tem pa morajo dokazovati merljivost socialnega učinka.

⁴⁵ http://www.mqrt.gov.si/fileadmin/mqrt.gov.si/pageuploads/EKP/Drugi_dokumenti/SRS_09_08_2013.pdf

5 S FOTOGRAFIJAMI SKOZI PROJEKT KREAKTOR







6 NAVEDBA KONTAKTNIH OSEB

Mladinski center Dravinjske doline

Žička cesta 4a

3210 Slovenske Konjice

Telefon: 03/759-13-20

E-mail: info@mcdd.si , kreaktorlab@gmail.com

FB: [Mladinski center Dravinjske doline](#)

FB: [Kreaktor](#)

7 VIRI

Andreus, Michele, Carini, Chiara, Carpita, Maurizio and Costa, Ericka (2012) 'La cooperazione Sociale in Italia: Un'Overview', Euricse Working Paper no. 27/12. Available online: http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1331543460_n1984.pdf (accessed 30 July 2012).

Ben-Ner, Avner and Ellman, Matthew (2012) 'The Contributions of Behavioral Economics to Understanding and Advancing the Sustainability of Worker Cooperatives', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Birchall, Johnston (2012) 'The Potential of Co-operatives during the Current Recession: Theorizing Comparative Advantage', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Birchall, Johnston and Hammond Ketilson, Lou (2009) 'Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis', Geneva: Sustainable Enterprise Programme, International Labour Organization.

Borzaga, Carlo, Galera, Giulia and Nogales, Rocío (eds.) (2008) *Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation*, Bratislava, Slovakia: United Nations Development Programme Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States

Dasgupta, Partha (2012) 'New Frontiers of Cooperation in the Economy', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe (2012) 'Social Cooperatives: When Social Enterprise Meets the Cooperative Tradition', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Díaz-Foncea, Millán (2012) 'Sociedades Cooperativas y Emprendedor Cooperativo: Análisis de los Factores Determinantes de su Desarrollo', Ph.D. thesis, University of Zaragoza.

Ferri, Giovanni (2012) 'Credit Cooperatives: Challenges and Opportunities in the New Global Scenario', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Grillo, Michele (2012) 'Competition Rules and the Cooperative Firm', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Hagedorn, Konrad (2012) 'Natural Resource Management: the Role of Co-operative Institutions and Governance', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Hansmann, Henry B. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hansmann, Henry B. (2012) 'All Firms are Cooperatives—and so are Governments', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Heath, Joseph (2006) 'The Benefits of Cooperation', *Philosophy and Public Affairs* 34(4): 313–51.

International Co-operative Alliance (2012) 'Statistical Information on the Co-operative Movement'. Available online: <http://www.ica.coop/coop/statistics.html#members> (accessed 26 July 2012).

Jones, Derek C. and Kalmi, Panu (2012) 'Economies of Scale versus Participation: A Co-operative Dilemma?', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

MacPherson, Ian (2012) 'Cooperatives' Concern for the Community: From Members towards Local Communities' Interests', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Mayo, Ed (2012) 'Global Business Ownership 2012: Members and Shareholders across the World', Manchester: Cooperatives UK.

Mori, Pier A. (2012) 'Customer-ownership and Public Services', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Münkner, Hans-H. (2012) 'Worldwide Regulation of Co-operative Societies: An Overview', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Pérotin, Virginie (2012) 'Workers' Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Valentinov, Vladislav, Tortia, Ermanno and Iliopoulos, Constantine (2012) 'Agricultural Cooperatives', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Worldwatch Institute (2012) 'Membership in Co-operative Businesses Reaches 1 Billion'. Available online: <http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion> (accessed 26 July 2012).

Zamagni, Stefano (2102) 'The Impact of Cooperatives on Civil and Connective Capital', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Zamagni, Vera (2012) 'Interpreting the Roles and Economic Importance of Cooperative Enterprises in a Historical Perspective', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Evropski mladinski forum: Money Grows on Trees: Youth organisations setting up cooperatives