

Smjernice o zadružnim načelima



Izjava o zadružnom identitetu

DEFINICIJA

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

ZADRUŽNE VRIJEDNOSTI

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

ZADRUŽNA NAČELA

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

1. DOBROVOLJNO I OTVORENO ČLANSTVO

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

2. DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE ČLANOVA

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

3. EKONOMSKO SUDJELOVANJE ČLANOVA

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

4. AUTONOMIJA I NEZAVISNOST

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

5. OBRAZOVANJE, OBUKA I INFORMIRANJE

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

6. SURADNJA MEĐU ZADRUGAMA

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

7. SKRIB ZA ZAJEDNICU

Zadruga rade na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju kroz pravila odobrena od strane njihovih članova.

U znak sjećanja na
profesora Iana MacPhersona 1939. – 2013.
zadrukar, akademik,
osnivač i predsjednik Kanadskog zadružnog saveza,
savjetnik Međunarodnog zadružnog saveza o pitanjima vrijednosti i načela.



Smjernice o zadružnim načelima



Sadržaj

Izjava o zadružnom identitetu	ii
Predgovor	ix
Predgovor autora	xi
Zahvale	xii
UVOD	1
1. načelo: Dobrovoljno i otvoreno članstvo	5
2. načelo: Demokratsko upravljanje članova	15
3. načelo: Ekonomsko sudjelovanje članova	27
4. načelo: Autonomija i nezavisnost	43
5. načelo: Obrazovanje, obuka i informiranje	55
6. načelo: SURADNJA MEĐU ZADRUGAMA	67
7. načelo: Skrb za zajednicu	81
Kratice i glosarij	93
Izjava o zadružnom identitetu	96

Predgovor



Međunarodni je zadružni savez globalni čuvar Izjave o zadružnom identitetu – vrijednosti i načela zadružnog pokreta – te je dužan osigurati ispravno tumačenje sedam načela koja čine temelj zadruga. U tom kontekstu ovaj dokument izlazi s velikim zakašnjenjem.

Proteklih su godina, na oduševljenje zadrugara, načela postala prepoznatima širom svijeta. Danas ih se citira u dokumentima o javnim politikama, tekstovima Ujedinjenih naroda i Međunarodne organizacije rada te su ona dodatak ili pak sastavni dio nacionalnog zakonodavstva mnogih zemalja. Kada je američki dio Saveza 2011. predložio da se razmotre izmjene i dopune sedmog načela, bilo je jasno da će to ostaviti globalni utjecaj.

Tadašnja nam je rasprava učinila očiglednima dvije stvari. Prvo, potrebne su izmjene i dopune načela. Osnovali smo Odbor za načela – skupinu direktora Saveza i stručnih savjetnika koju je imenovao nadzorni odbor Saveza – koji je trebao razmotriti i izvještavati o svim budućim prijedlozima izmjena i dopuna načela. Izvanredna je skupština 2012. potvrdila taj proces: brižan proces koji dopušta vrijeme za promišljanje. On poštuje važnost načela koja su globalno prepoznati temelj filozofije zadrugarstva od 1844.

Drugo, postali smo svjesni da su potrebne detaljnije ažurirane smjernice o primjeni načela u upravljanju i djelovanju zadruga u 21. stoljeću te smo zadužili Odbor za načela da nadgleda njihovu pripremu. Nakon tri godine detaljnog i brižnog rada Odbora, njegovih stručnih savjetnika i urednika – brižnog rada koji je uključio različite glasove zadrugara širom svijeta – oduševljeno vam predstavljam vodič u ovom obliku smjernica. One su „žive“ u smislu da bi s vremenom trebale biti ažurirane usporedno s promjenama u društvu, razvojem okolišnih problema te promjenama tržišne i financijske regulacije i potreba. Smjernice omogućuju zadrugama da u potpunosti shvate što znači biti zadruga u današnjem svijetu. Također pružaju upute onima koji trebaju osnovati, urediti ili nadgledati zadruga u lokalnim, nacionalnim i regionalnim ekonomijama svijeta.

Zadrugari vjeruju da ljudi ne bi trebali biti podvrgnuti globalnoj ekonomskoj prijetnji kao što je to bilo 2007. Nadalje, vjeruju da je raznolikija globalna ekonomija jedan od načina najvećeg mogućeg smanjenja bilo kakve buduće prijetnje ove vrste.

Kao dio svoje brige o Izjavi o zadružnom identitetu, Savez je odlučan u tome da se potakne konstruktivan dijalog između tijela javne vlasti i zadruga radi postizanja veće diverzifikacije putem zdravog rasta zadruga na svim razinama globalne ekonomije.

Vjerujemo da će ovaj dokument biti katalizator tog dijaloga sada i u budućnosti.

PAULINE GREEN,
PREDSJEDNICA, MEĐUNARODNI ZADRUŽNI SAVEZ



Predgovor autora



Bila mi je dužnost i zadovoljstvo da predsjedam Odborom za načela koji je nadgledao izradu i objavu ovih Smjernica zadružnih načela.

Načela su sastavni dio Izjave o zadružnom identitetu te moraju biti promatrana unutar tog konteksta. Zadružni je identitet dvodimenzionalan. Prva dimenzija govori da je zadruga dobrovoljno udruženje osoba koje zajednički nastoje ostvariti svoje ekonomske, društvene i kulturne potrebe i težnje. Druga dimenzija govori da se te potrebe i težnje ostvaruju kroz demokratski kontrolirano poduzeće u zajedničkom vlasništvu.

Sedam zadružnih načela jesu međunarodno dogovorena temeljna načela koja, kada se primijene u svakodnevnom upravljanju zadrugom, omogućuju zadrugama da zadovolje potrebe i težnje svojih članova. Načela nisu isklesana u kamenu niti su to stroga pravila koja se mora slijediti. To su zdrava etička načela koja valja primijeniti s vizijom i u mjeri odgovarajućoj nacionalnom ekonomskom, kulturnom, društvenom i zakonodavnom kontekstu te pojedinostima svake pojedine zadruga. Zadruga je jedini oblik poduzetničke organizacije koji ima međunarodno dogovorene i priznate definiciju, vrijednosti i načela. Načela čine važnu razliku.

Smjernice daju detaljne upute i savjete o praktičnoj primjeni načela u zadruzi. Njihova primarna publika jest nadolazeća generacija budućih voditelja zadruga: smjernice nastoje uhvatiti znanje i ekspertizu sadašnje generacije zadrugara da bi je prenijele narednoj generaciji. Cilj je ovih smjernica da članovima, vođama i upraviteljima zadruga pomognu u stvaranju učinkovitijih i uspješnijih zadruga. Također se nadamo da će smjernice širom svijeta služiti kao izvor znanja onima koji poučavaju o zadrugarstvu, onima koji o njemu uče i svima drugima koji nastoje shvatiti na koji se način načela mogu primijeniti u praksi.

Proces nadziranja izrade smjernica bio je iscrpljujući i suradnički. Najprije smo međunarodne stručnjake zamolili da naprave nacrt rasprave o svakom načelu. Odbor za načela je te nacрте pomno proučio (zajedno s Davidom Rodgersom, bivšim predsjednikom Co-operative Housing International), a zatim ih je uredio u skladu s raspravama koje smo sami vodili. Sve su smjernice naposljetku usklađene tako da budu jednake strukture, stila i jezika. Nakon toga su objavljeni izmijenjeni nacrti te je uslijedila šira rasprava između članova Saveza i ostalih koji su se željeli uključiti. Bila je to istinska vježba savjetovanja. Svaki je odgovor pomno razmatran, a tamo gdje je bilo potrebno napravljene su dodatne izmjene da bismo dobili ove smjernice.

Ove smjernice također nisu uklesane u kamen. One donose naše trenutno razumijevanje načela, ali one su živi dokument. Načela i naše smjernice o njihovoj primjeni mogu se ponovno razvijati kad se razvije zadružni pokret i kad nastanu novi izazovi i prilike. Smjericama nastojimo iznijeti vlastito razumijevanje primjene načela u 21. stoljeću.

Vjerujem da će vam pomoći u razumijevanju i pružiti inspiraciju.

JEAN-LOUIS BANCEL,
PREDSJEDAVALUĆI, ODBOR ZA NAČELA

Zahvale

Odbor za načela i Međunarodni zadružni savez žele zahvaliti svima onima iz svojih organizacija članica, sektorskih organizacija Saveza i pojedincima iz zadružnog pokreta mnogih zemalja koji su komentirali razne verzije ovih smjernica i dali vrijedne povratne informacije, kao i onima koji su ispunili on-line upitnik o nacrtu.

Odbor za načela također želi zahvaliti svim onim pojedincima i institucijama koji su dali iznimnu podršku i doprinos u pročišćavanju ovih Smjernica. Hvala: Kenki Maeda (Japan); Haruyoshi Amano (Japan); Bruno Roelants (Belgija); José Carlos Guisado (Španjolska); Andreas Kappes i kolege iz DGRV-a (Njemačka); Hans-H. Münkner (Njemačka); Hagen Henry (Finska); Stefania Marcone i kolege iz Talijanskog saveza zadruga; iCooP Korea; Conseil québécois de la coopération et de la mutualité CQCM (Kanada); Co-operatives UK; Desjardins (Kanada); Peter Davis i Sonja Novkovic sa sveučilišta Saint Mary's (Kanada); Manuel Mariño (Cooperatives of the Americas); Hadrien Appeltants i prevoditelji iz TransPerfecta, te na kraju i ništa manje vrijedno Lynne Murray (Ujedinjeno Kraljevstvo) za podršku koju je pružala suprugu Davidu Rodgersu dok je on s nama u radosti radio na razvoju i dovršavanju ovih smjernica.

ČLANOVI ODBORA ZA NAČELA

odgovorni za čitanje i komentiranje nacрта te nadgledanje izrade i objave ovih smjernica

Jean-Louis Bancel, Francuska (predsjedavajući)

Akira Banzai, Japan

Suleman Chambo, Tanzanija

Dante Cracogna, Argentina

Ramón Imperial Zúñiga, Meksiko

Akira Kurimoto, Japan

Jan Anders Lago, Švedska

Mervyn Wilson, Ujedinjeno Kraljevstvo

AUTORI INICIJALNIH NACRTA

Prvo načelo – **Akira Kurimoto**, Japanski institut za potrošačke zadruge

Drugo načelo – **Jean-François Draper**, Konzervatorij za umjetnost i obrt, glavni urednik u Revue des etudes coopératives, mutualistes et associatives (RECMA), Pariz, Francuska

Treće načelo – **Jean-Louis Bancel**, Credit Coopératif, Francuska

Četvrto načelo – **Sonja Novkovic**, Sveučilište Saint Mary, Nova Škotska, Kanada

Peto načelo – **Mervyn Wilson i Linda Shaw**, Cooperative College, Ujedinjeno Kraljevstvo

Šesto načelo – **Emily Lippold Cheney**, Matt Davis, Aaron Reser, SAD

Sedmo načelo – **Dante Cracogna**, Pravni fakultet Sveučilišta u Buenos Airesu, Argentina

UREDNIK

zadužen da zajedno s Odborom za načela provodi savjetovanja i izradi konačnu verziju smjernica

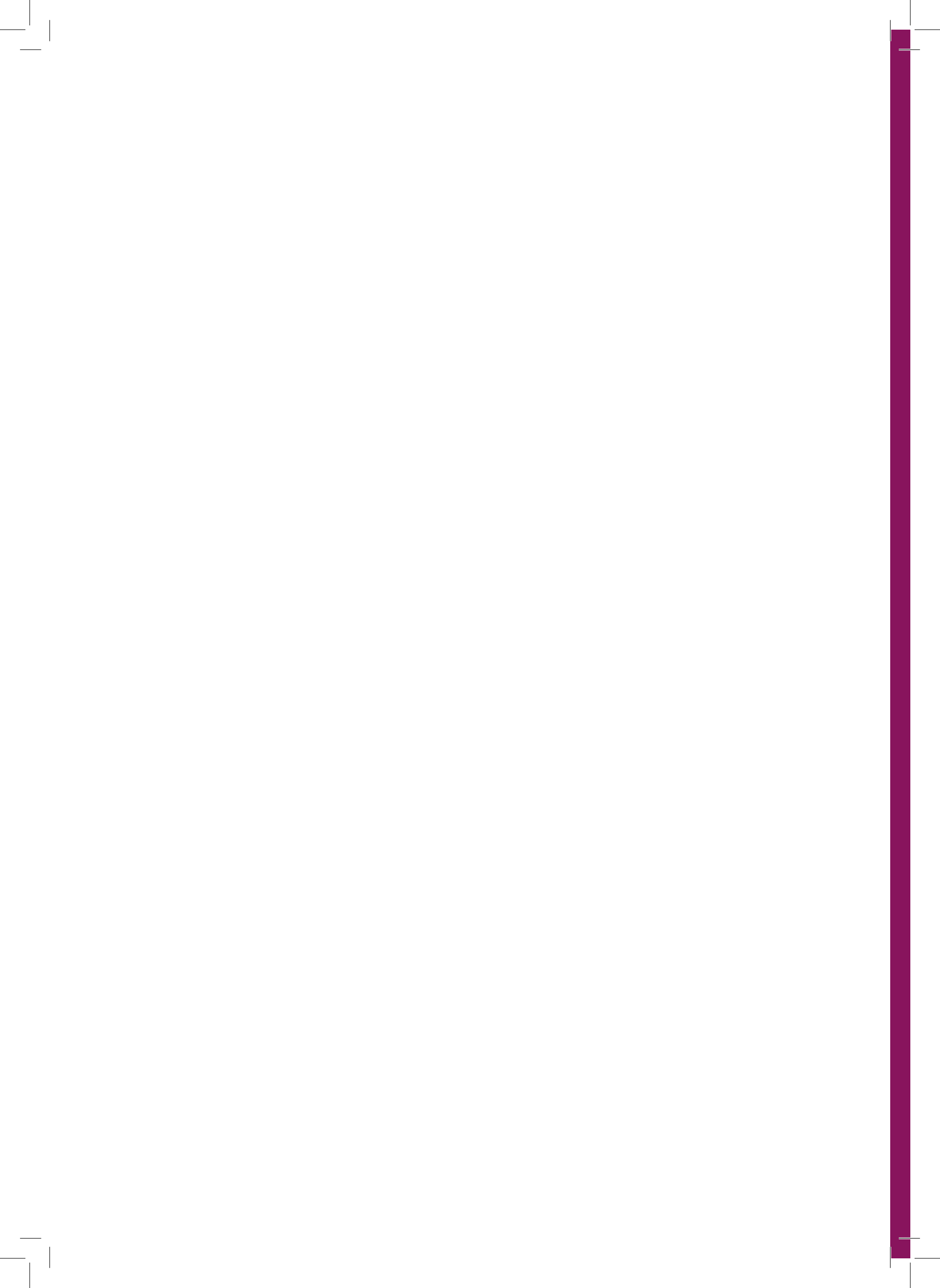
David Rodgers, predsjednik Međunarodnih stambenih zadruga (sektor Međunarodnog zadružnog saveza) 2009. – 2013., izvršni direktor CDS Cooperatives 1979. – 2012., lokalni vijećnik u londonskoj općini Ealing, Ujedinjeno Kraljevstvo

KOREKTURA I ARHIVSKA POMOĆ

Gillian Lonergan, Cooperative College, Ujedinjeno Kraljevstvo

VODITELJ PROJEKTA I ADMINISTRATOR ODBORA ZA NAČELA

Hanan El-Youssef, menadžer za strateška partnerstva, SAD



UVOD

UVOD

Zadruga djeluju u svim sektorima globalne ekonomije. Ono što ih razlikuje od ostalih poduzeća jest odlika da stvaraju blagostanje za mnoštvo svojih članova koji su uključeni u zadrugu kao korisnici usluga, proizvođači, vlasnici poduzeća, potrošači i radnici¹. Zadruga nisu tu zbog nekolicine dovoljno bogatih da ulažu kapital u dionička društva. Zadruga su protuteža sve većoj nejednakosti između bogatih i siromašnih. To je problem koji će, ukoliko se njime ne pozabavimo, imati goleme ekonomske, društvene, kulturne, okolišne i političke posljedice.

Međunarodni zadružni savez² (dalje Savez) čuvar je razlikovnih obilježja zadruga te je 1995. prihvatio Izjavu o zadružnom identitetu, vrijednostima i načelima (Izjava) koja je objavljena u dodatku ovim smjernicama. Zadružna načela sadržana u Izjavi kovala su se preko 150 godina praktičnim radom na onom što čini temeljna načela neophodna za uspješno djelovanje održive zadruga.

Savez je izjavu prihvatio 1995. u Manchesteru tijekom zasjedanja Generalne skupštine i kongresa povodom stogodišnjice Saveza. Izjava je nastala nakon dugotrajnog procesa savjetovanja u koji su bile uključene tisuće zadrugara širom svijeta. Izjava donosi definiciju zadruga, popis ključnih vrijednosti zadružnog pokreta te preinačena načela zadružnog pokreta kojima bi se zadruga trebale voditi u svome svakodnevnom poslovanju.

Niti naš identitet niti vrijednosti nisu promjenjivi, međutim načela su pregledana i preinačena. Povijest Saveza bilježi da su se načela preinačivala triput, uvijek nakon posebnih savjetovanja s članovima Saveza i to na kongresu u Parizu 1937., kongresu u Beču 1966. te kongresu u Manchesteru 1995. Iako su načela preinačena i iznova napisana, njihova bit je ostala ista: ona su vodilja koja zadružni identitet i vrijednosti čini vidljivima u svakodnevnom djelovanju zadružnog poduzeća.

Zadružna su načela dugo vremena u svijetu bila poznata kao načela iz Rochdalea; iako Savez prepoznaje doprinos mnogih utemeljitelja zadrugarstva u različitim zemljama, konkretno Charlesa Gidea u Francuskoj, Alfonsea i Dorimène Desjardins u Quebecu u Kanadi, Friedricha Wilhelma Raiffeisena i Hermana Schultze-Delitzscha u Njemačkoj, Horacea Plunketa u Irskoj, Jimmyja Thompsona i Mosesa Xaviera iz Antagonisha u Novoj Škotskoj, svećenika Joséa Maríe Arizmendiariete u Mondragonu u Španjolskoj. Humanu i međunarodnu prirodu načela ocrtava i činjenica da ih pioniri iz Rochdalea nikada nisu smatrali svojim vlasništvom. U Muzeju pionira iz Rochdalea pokraj Izjave o zadružnom identitetu nalazi se sljedeći citat – riječi koje valja upamtiti:

„Ideja suradnje stara je koliko i ljudsko društvo. Nova je ideja sukoba i natjecanja kao načela ekonomskog napretka. Razvoj ideje suradnje u 19. stoljeću najbolje možemo razumjeti kao pokušaj da se javnim učini načelo koje je sastavni dio ljudskog društva, ali je zaboravljeno tijekom previranja i raspadanja do kojih je doveo brzi ekonomski napredak.“³

Generalna je skupština Saveza u rezoluciji iz 1995. kojom je prihvatila Izjavu još i dodala: „da ukoliko je potrebno dodatno tumačenje, potrebno je izraditi prateći dokument“.⁴ Taj je prateći dokument, koji je napisao pokojni profesor Ian MacPherson, težio tome da pomogne u tumačenju i provedbi zadružnih vrijednosti i načela u suvremenom svijetu.

1 Postoje različite vrste zadruga koje djeluju u svim sektorima globalne ekonomije. U ovim smjernicama termin „članice/članovi“ koristimo kao generički termin za sve fizičke i pravne osobe koje su članovi/ice svih oblika zadruga.

2 Međunarodni zadružni savez vodi brigu o zadružnim vrijednostima i načelima. Savez je neprofitna međunarodna organizacija osnovana 1895. radi unapređenja zadružnog modela društvenog poduzeća. Savez je svjetska krovna organizacija zadruga i predstavlja 284 zadružne federacije i organizacije iz 95 zemalja. (podaci iz siječnja 2015.)

3 Iz: „Consumers' Co-operation in Great Britain“, A M Carr-Saunders, P Sargent Florence i Robert Peers, G Allen and Unwin, London (1938).

4 Vidi: <http://www.uwcc.wisc.edu/ific/issues/prin/21-cent/background.html>

Svijet ne stoji na miru. Značajno se promijenio otkad je 1996. objavljen prateći dokument. Društvo se promijenilo, globalizacija ekonomije se i dalje ubrzano odvija, nastupila je globalna financijska kriza te su se pojavile nove tehnologije (kao što se pojavljuju od samih početaka zadrugarstva i pojave industrijske revolucije). Sve su te promjene vodile odluci Generalne skupštine Saveza iz 2012. da se objave ove smjernice o praktičnoj primjeni zadružnih načela u suvremenom svijetu 21. stoljeća.

Usprkos velikim globalnim promjenama, temelji zadružnog poduzeća ostali su isti. Generička bit koja zadružna poduzeća čini zadrugama živa je i relevantna za ekonomsku, društvenu i okolišnu kvalitetu ljudskog društva u jednakoj mjeri u kojoj je to i bila kada su je utemeljitelji zadrugarstva osmislili u 19. i 20. stoljeću. Naše su vrijednosti trajne. Međutim primjena zadružnih načela zahtijeva njihovo neprestano procjenjivanje u svjetlu ekonomskih, društvenih, kulturnih, okolišnih i političkih promjena i izazova.

Zadružna načela nisu razdvojena jedna od drugih. Ona ovise jedna o drugima te jedna jačaju druga. Primjerice, peto načelo o obrazovanju, obuci i informiranju jačat će, primijenimo li ga, drugo načelo o demokratskoj kontroli članova. Primijene li se sva načela u svakodnevnom djelovanju zadruge, zadružno će poduzeće biti snažnije i održivije.

Izjava o zadružnom identitetu koju je Savez prihvatio 1995. bila je prekretnica u prepoznavanju zadruga. Omogućila je da sama priroda zadruga bude prepoznata u rezoluciji 56/114⁵ Ujedinjenih naroda iz 2001. Izjava također snažno podupire Preporuku 193 Međunarodne organizacije rada iz 2002. koja je širom svijeta korištena za ažuriranje zadružnog zakonodavstva u više od 100 zemalja i koja zadrugama širom svijeta pruža snažan alat za širenje sektora zadrugarstva u ekonomiji. Zadruge su jedini oblik poduzeća koji ima međunarodno dogovoren etički kodeks vrijednosti te djeluje u skladu s međunarodno priznatim demokratskim načelima. Ta su načela prihvatile zadruge koje su članice Saveza.

Zadružna načela i ove smjernice o njihovoj primjeni nisu nauka koju ćemo izučavati niti su prepreka poduzetničkoj inovaciji u zadrugama koje nastoje zadovoljiti ekonomske, društvene, kulturne i okolišne potrebe svojih članova. Inovacija kojoj je cilj zadovoljenje potreba članova oduvijek je bila prva i posljednja riječ zadruge i tako će ostati. Ove su smjernice baš to: smjernice za zadruge koje djeluju unutar različitih jurisdikcija s različitim regulatornim zahtjevima i služe različitim zajednicama i kulturama. Zadružna su načela univerzalna, međutim smjernice nisu zamišljene da budu preskriptivne. One istražuju i nastoje kazati na koji način mogu temeljna načela zadrugarstva biti primijenjena u uvelike drukčijim okolnostima od onih u kojima su načela prvotno nastala. One su smjernice koje bi trebale biti razumljive zadrugama te im, zajedno s uključenim primjerima dobre prakse, pomoći u jačanju rastućeg sektora zadrugarstva u globalnoj ekonomiji.

Savez predstavlja vrlo raznolik globalni zadružni pokret. Provedba zadružnih načela putem tumačenja i primjene ovih smjernica razlikovat će se ne samo zbog različitih kultura i tradicija već i zbog veličine, faze razvoja i fokusa samih zadruga. Male zadruge mogu djelovati na mnogo neformalnije načine nego ove smjernice to preporučuju. Postojeće zadruge koje razvijaju inovativne nove proizvode i usluge ili su suočene s novim regulatornim zahtjevima mogu zadružna načela primijeniti na načine koje ove smjernice nisu predvidjele. O relevantnosti ovih smjernica i njihovoj praktičnoj primjeni odlučuje svaka zadruga za sebe, međutim pridržavanje njihova sadržaja pa i formalna primjena tamo gdje je moguće donijet će korist svakoj zadruzi i njezinim članovima.

5 Vidi: <http://www.caledonia.org.uk/UN-res-56-114.htm>

Smjernice o zadružnim načelima

Naši su utemeljitelji zadugarstva željeli mnogo više od samog osnivanja i vođenja uspješnog poduzeća. Željeli su društvenu pravdu. Motivirala ih je strast i želja da pomognu onima koji su željeli svoje ekonomske, društvene i kulturne potrebe zadovoljiti putem demokratski kontroliranog poduzeća u zajedničkom vlasništvu. U tradiciji naših utemeljitelja Savez također nastoji putem ovih smjernice pokazati strast za društvenom pravdom i promjenom. Obnovljena vizija zadruga u 21. stoljeću može uistinu izgraditi bolji svijet tako što će u praksi primjenjivati vrijednosti i načela zadugarstva.

Prvo načelo:
Dobrovoljno i otvoreno članstvo

Prvo načelo: Dobrovoljno i otvoreno članstvo

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

1. UVOD

Dobrovoljno i otvoreno članstvo bez diskriminacije za osobe koje su voljne prihvatiti odgovornosti koje nosi članstvo jest temeljno načelo i takvo je od početaka zadružnog pokreta u prvoj polovici 19. stoljeća. Izjava da „*zadruga su dobrovoljne organizacije*“ ponovno ističe koliko je važno da ljudi dobrovoljno odabiru da će sudjelovati i biti predani svojoj zadruzi. Ljude ne možete natjerati da surađuju. Oni se sami odlučuju priključiti i surađivati s drugima na ostvarenju zajedničkih ekonomskih, društvenih i kulturnih potreba i težnji.

Važnost dobrovoljnog i otvorenog članstva iskazana je i time da je globalni zadružni pokret to prihvatio kao prvo zadružno načelo prilikom prve Savezove izrade zadružnih načela u Parizu 1937. Ono je bilo ponovljeno i prilikom idućeg preoblikovanja načela u Beču 1966. te ponovno prilikom treće preinake načela kada ih je Savez objasnio i prihvatio u Manchesteru 1995.

Prvo je načelo izraz prava na slobodu udruživanja. Pravo na slobodu udruživanja, točnije pravo da se pridružite ili ne pridružite drugima u ostvarivanju zajedničkih ciljeva, temeljno je pravo UN-ove Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima i UN-ova Međunarodnog pakta o građanskim i ljudskim pravima iz 1966¹. Prvo načelo ističe pravo svake osobe da slobodno odabire hoće li se pridružiti zadruzi – ili će iz nje izaći – i sudjelovati u zajedničkim akcijama kojima se ostvaruju zajednički ekonomski, društveni i kulturni interesi njezinih članova.

Uključivost i zabrana diskriminacije nastavljaju tradiciju utemeljitelja zadružnog pokreta. Pioniri iz Rochdalea su u 1840-ima bili društveno progresivni i radikalno ispred svoga vremena time što su ženama i svim društvenim klasama, bez obzira na političko opredjeljenje i vjersko uvjerenje, priznali pravo ravnopravnog članstva u svojoj zadruzi.

2. Tumačenje riječi i izraza

„*Zadruga su dobrovoljne organizacije.*“ „*Dobrovoljna organizacija*“ je ona koju svojom slobodnom voljom tvore njezini članovi. Zadruga bi kao dobrovoljne organizacije trebale imati zakonom zaštićena prava i slobode, kao i slobodu da ih članovi osnivaju.

„*Otvorene svim ljudima*“ potvrđuje opću predanost priznavanju temeljnog dostojanstva svake osobe i njezinog prava da se učlani u zadrugu. To je temeljna predanost svih zadruga od njihova nastanka u 19. stoljeću. Ona potvrđuje da ne smiju postojati proizvoljne zabrane kojima se ljudima onemogućuje da postanu članovi. Jedino ograničenje učlanjivanju jest ograničenje koje proizlazi iz same svrhe zadruge.

„*Mogu koristiti njihove usluge*“ govori da su zadruga organizirane zbog konkretne svrhe. U mnogim slučajevima one mogu učinkovito služiti određenom tipu članstva i ograničenom

¹ Članak 22 UN-ova Međunarodnog pakta o građanskim i političkim pravima, zasnovanog na međunarodnom pravu, kaže:
1. Svatko ima pravo na slobodu udruživanja s drugima, uključujući pravo na osnivanje sindikata ili na pristupanje sindikatima radi zaštite svojih interesa.
2. Nikakva ograničenja ne mogu se postaviti ostvarenju toga prava, osim onih koja su propisana zakonom i koja su u demokratskom društvu prijeko potrebna radi interesa državne ili javne sigurnosti, javnog reda (ordre public), zaštite javnog zdravlja ili morala, ili zaštite prava i sloboda drugih.

broju članova. Primjerice, ribarske zadruge primarno služe onima koji se bave komercijalnim ribolovom, uglavnom u jednoj luci ili području; stambene zadruge mogu stambeno zbrinuti tek određen broj članova; radničke ih pak mogu zaposliti također ograničen broj. Drugim riječima, moguće je da postoje razumljivi i prihvatljivi razlozi zbog kojih zadruga može nametnuti ograničenja u članjivanju. U svim drugim slučajevima zadruge ne bi trebale ograničavati broj članova. Potrošačke zadruge koje distribuiraju hranu, osiguranja i banke otvorene su svim potrošačima svojih usluga i/ili mjestima u kojima djeluju.

„*Voljni su prihvatiti odgovornosti koje nosi članstvo*“ podsjeća članove da iako se slobodno mogu učlaniti, članovi moraju također biti spremni prihvatiti obveze koje članstvo donosi. „Odgovornost“ znači imati zadaću koju treba obaviti ili imati kontrolu nad nečime.

„*Članstvo*“ je glavni element zadružnog poduzeća koje se nalazi u zajedničkom vlasništvu i koje demokratski kontroliraju osobe koje se odluče učlaniti. „Član“ će uglavnom biti fizička osoba u svojoj primarnoj zadruzi, ali to može biti i pravna osoba u zadruzi koja pruža usluge drugim poduzećima i organizacijama. Pravne osobe mogu također biti članovi primarne zadruge s različitim dionicima. Druge će zadruge uobičajeno biti članice sekundarnih i tercijarnih zadruga.

„*Diskriminacija*“ je nepravedan ili predrasudama formiran tretman različitih kategorija ljudi. U izrazu „*bez spolne, društvene, rasne, političke ili vjerske diskriminacije*“ prijedlog „*bez*“ određuje značenje imenice „*diskriminacija*“. Načelo stoga zahtijeva od članstva da bude otvoreno prema svim osobama „*bez diskriminacije*“ bez obzira na bilo čija osobna obilježja.

3. Smjernice

DOBROVOLJNE ORGANIZACIJE

U povijesti zadrugarstva postoje mnogi primjeri kada se nije pridržavalo načela dobrovoljnog udruživanja u zadruge. Jasna kršenja tog načela jesu kulturne norme koje traže od žena da prekinu svoje članstvo jednom kad se udaju ili im pak brane pravo na članstvo jer su muškarci glave obitelji. U nekim je državama članstvo u zadrugama bilo prisilno jer su ih države koristile kao kontrolirane mehanizme ekonomskog razvoja. To je također kršenje prvog načela. Pravo na dobrovoljno udruživanje u zadrugu također može biti otežano nacionalnim zakonodavstvom, poreznim ili administrativnim sustavima koji daju prednost investicijskim poduzetničkim modelima i ne uzimaju u obzir specifičnu prirodu zadruga. Zato je važno da zadruge djeluju politički i utječu na zakonodavne, financijske i administrativne sustave u kojima njihova poduzeća posluju.

Kršenje prvog načela o dobrovoljnom i otvorenom članstvu nije u skladu s temeljnim načelima zadružnog pokreta. Kršenja ometaju rast zadruga kao autonomnih dobrovoljnih udruženja osoba koje se udružuju radi zadovoljenja svojih zajedničkih potreba i težnji.

Ako je članstvo prisilno, tada ono više nije izraz temeljnog ljudskog prava na slobodu udruživanja, već postaje simboličnim. Ukoliko su članovi prisiljeni na prekid članstva, a koji nije uvjetovan neizvršavanjem obveza ili pak dugotrajnim nekorištenjem usluga zadruge, to također slabi zadruge i krši ovo temeljno prvo načelo.

Dobrovoljna priroda sudjelovanja u zadrugama njihovo je najvažnije organizacijsko svojstvo koje ih čini vidljivima i održivima na konkurentnim tržištima. Zadruge ne mogu preživjeti bez dobrovoljnog patronata članova koji koriste usluge svojih zadruga i osiguravaju im kapital putem članskih uloga, koji članovima osigurava pravo glasa i tek neznatni povrat, ako uopće. Uloga članova koji volonterski kao birani predstavnici sudjeluju u odborima



Gladys Herrera svira saksofon na Međunarodnom danu zadruga u Nikaragvi. Mladi ljudi poput nje polaze tečajeve iz likovne umjetnosti, glazbe i zaštite okoliša u Soppexcca zadrugi za uzgoj kave. To je način na koji Soppexcca ulaže u mlade ljude i način na koji se sinovi i kćeri članova uključuju u zadrugu.

i vijećima također je osnovno obilježje zadruga. U nekim je zadrugama i svakodnevna volonterska podrška u radu presudna za uspjeh tih zadruga.

Izjava „zadruga su dobrovoljne organizacije“ ponovno ističe koliko je važno da ljudi sami odabiru da će u svojim zadrugama biti predani članovi. Ljude se ne može natjerati na suradnju niti bi ih vlade niti bilo tko drugi trebao prisiljavati da postanu članovi. Tamo gdje ekonomski pritisak ili vladine mjere potiču ljude da postanu članovi zadruga, zadruga imaju posebnu odgovornost i svim članovima trebaju osigurati punu uključenost te ih educirati o volonterskoj i otvorenoj prirodi zadružnih poduzeća, tako da ih oni mogu dobrovoljno podržavati.

U nekim državama zadruga poput zadruga za pružanje javnih usluga djeluju kao monopolistička poduzeća koja je odobrila vlada. U tim je slučajevima članstvo otvoreno samo onima koji imaju prebivalište na području pružanja usluge. Unutar granica područja pružanja usluga vlade ne bi trebale zahtijevati od pojedinaca da postanu članovi kako bi mogli primiti neophodne usluge. Primjerice, zadruga koje pružaju usluge telefonije ili pak opskrbe električnom energijom trebale bi osigurati mehanizme za one koji trebaju uslugu, ali iz religijskih ili drugih razloga ne žele biti članovima zadruga.

Otvoreno dobrovoljno članstvo znači i da članovi mogu prestati biti članovima ako tako odluče. U nekim će zadrugama biti potrebno nametnuti praktična ograničenja izlasku članova, iako bi ograničenja trebala biti minimalna. Primjerice, stambena bi zadruga mogla od člana zahtijevati da stinarsko pravo dodijeli novom članu. U poljoprivrednoj bi i radničkoj zadrugi isplata uloga kada član izlazi iz zadruga mogla biti postepena ili pak podvrgnuta

određenoj razumnoj odgodi da bi se izbjegla financijska destabilizacija zadruge. Međutim potrebno je poštovati pravo člana da izađe iz zadruge.

ČLANSTVO

Članovi zadruge su pojedinci (fizičke osobe) ili organizacije (pravne osobe) koji su korisnici usluga zadruge ili pak sudjeluju u njezinom poslovanju kao potrošači, radnici, proizvođači ili vlasnici samostalnih poduzeća. Vrsta članstva ovisi o tipu svake pojedine zadruge. Članovi su istovremeno dionici, suvlasnici i donositelji odluka koji odlučuju o glavnim poslovnim odlukama.

Ključna je uloga članstva vidljiva u svih sedam zadružnih načela. Članstvo je najsnažniji koncept zadruge. Članstvo u biti znači da bi trebao postojati poseban odnos između zadruge i ljudi zbog čijih je potreba ona osnovana. Taj bi odnos trebao definirati poslovanje zadruge, odrediti način poslovanja i planove za budućnost. Prepoznavanje ključne uloge članstva znači da će zadruge s posebnom brigom pružati visoku razinu usluga svojim članovima zbog kojih ionako postoje.

Svojestvo zadruge da njome demokratski upravljaju članovi jest organizacijsko svojstvo koje zadrugu razlikuje od dioničkog društva kod kojeg su klijenti, ulagači, radnici i menadžeri razdvojeni i čine posebne kategorije. Zadruge su organizacije usmjerene korisnicima (ili radnicima ako je riječ o radničkoj zadruzi), osnovane od strane članova, u vlasništvu članova te djeluju kako bi zadovoljile zajedničke ekonomske, društvene i kulturne potrebe i težnje svojih članova.

Mnoga trgovinska poduzeća imitiraju članstvo tako što pozivaju klijente da se pridruže klubovima za prodaju na veliko, shemama lojalnosti, nagradnim miljama i karticama za skupljanje bodova. To samo govori koliko je članstvo važno na tržištu. Članstvo je u zadrugama temeljito drukčije od ovih aranžmana, koji su tek marketinški alat koji članovima ne jamči pravo vlasništva niti bilo kakvu uključenost u donošenje odluka.

OTVORENE SVIM LJUDIMA

Članstvo otvoreno svim osobama podrazumijeva da prag za učlanjenje u zadrugu ne bi trebao biti visok. Općenito je članski ulog u potrošačkim zadrugama minimalni ulog propisan zakonom, ali se članove može poticati da dodatno doprinesu kapitalu zadruge. Članski ulog koji čini temeljni kapital češće je viši u proizvodnim i radničkim zadrugama jer se njime financira poslovanje. Ipak, ukoliko je članski ulog previsok, to može biti prepreka učlanjivanju u zadruge. Kada novi članovi trebaju platiti veliki članski ulog, trebalo bi im omogućiti produljeno plaćanje, kao što je obročno plaćanje ili pak krediti kod povezanih zadružnih banaka ili kreditnih unija.

Članstvo u sekundarnim zadrugama, koje su zadruge koje pružaju usluge drugim zadrugama, također ne bi trebalo imati ograničenja prema bilo kome tko može koristiti njihove usluge. U nekim je nacionalnim zakonodavstvima članstvo u sekundarnim zadrugama obvezno. Jednako kao i u primarnim zadrugama, članski ulozi ne bi trebali biti previsoki da ne odbijaju članice i da ne budu neprištvivi novim i malim zadrugama.

VOLJNI SU PRIHVATITI ODGOVORNOSTI KOJE NOSI ČLANSTVO

Obveze i dužnosti članova razlikuju se od zadruge do zadruge, međutim one uključuju izvršavanje prava glasa, sudjelovanje na sastancima, korištenje usluga koje zadruga pruža, osiguravanje kapitala te u nekim slučajevima, kada dug članova nije ograničen zakonom ili statutom, pokrivanje gubitaka kad je to potrebno.

Potrebno je neprestano naglašavati da članovi imaju odgovornosti i obveze te da ih ne mogu ispunjavati kako ih je volja. Primjerice, poljoprivredna zadruga može od svojih članova tražiti potpisivanje ekskluzivnih ugovora kojima se članovi obvezuju prodati usjeve, kupovati repromaterijal u zadruzi te koristiti strojeve zadruga. Takve obveze korisnika jačaju konkurentnost zadruga stvaranjem tržišne moći. Zadruga će se morati uskladiti s nacionalnim antikartelskim zakonodavstvom, međutim ono zakonodavstvo koje ograničava konkurentnost zadruga može narušiti slobodu tržišta.²

Neke su zadruga imale iskustva s članovima koji su željeli biti članovi i dijeliti koristi kada su tržišni uvjeti loši, ali nisu bili spremni prihvatiti članske obveze u vremenima kada je tržište za njihovu robu i usluge bilo dobro.³ Takve je članove razumno isključiti iz zadruga jer su svojim djelovanjem pokazali da nisu spremni prihvatiti odgovornosti članstva.

BEZ DISKRIMINACIJE

Zadružni je pokret od svoga nastanka slavio različitost ljudskog društva i nastojao povezati ljude iz različitih društvenih skupina i klasa, različitih rasa, različitih političkih opredjeljenja i različitih vjerskih uvjerenja. To je slavljenje ljudske različitosti ključna odlika zadruga te je prisutna u prvom načelu.

Nikome tko želi postati članom zadruga to pravo ne smije biti oduzeto zbog bilo kakvih osobnih svojstava. Prvo načelo nalaže apsolutnu zabranu diskriminacije. Uvođenje riječi „*spolne, društvene, rasne, političke ili vjerske diskriminacije*“ ilustrira kategoriju ljudi koja bi mogla biti suočena s nepravdom. Navođenje primjera skupina ljudi koje bi mogle biti diskriminirane jest drevni retorički način ilustracije opsega i širine prvog načela.⁴ Sličnog su oblika UN-ova Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima i Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima.⁵

Društvo se promijenilo otkad su zadružna načela posljednji put revidirana 1995. godine. Prisutan je globalni trend slavljenja različitosti i sve je više onih koji smatraju da bismo svi trebali imati pravo na ravnopravno ophođenje. „*Bez diskriminacije*“ nameće zadrugama dužnost da u svoje članstvo uključuju sve ljude. Taj je izazov posebno velik u državama i kulturama u kojima je diskriminacija na temelju religijskih uvjerenja, etničke i rasne pripadnosti te rodne i spolne orijentacije kulturna norma.

Zadruga trebaju poduzeti pozitivne korake da bi ostale uključive i otvorene prema svima. Određene je pretpostavke potrebno prilagoditi da bi zadruga postale dostupne ljudima s invaliditetom. Slijepi i slabovidni trebaju posebnu pomoć da bi koristili usluge zadruga. Novi članovi koji nisu stekli formalno obrazovanje trebaju imati mogućnost razvijanja pismenosti i matematičkih vještina da bi mogli u potpunosti sudjelovati kao članovi.

Svaku diskriminaciju temeljenu na dobi je također potrebno dokinuti. Potrebna je demokratska obnova putem programa usavršavanja koji će ohrabriti mlade ljude da se kandidiraju na izborima. Članstvo u zadrugama je potrebno neprestano obnavljati. Svaka zadruga treba nove, mlađe članove da bi bila održiva. Važno je prepoznati opasnost i osujetiti namjeru starijih članova da kontroliraju zadrugu, kao i njihovu namjeru da spriječe mlađe generacije u aktivnom sudjelovanju. Zadruga je toliko jaka koliko je jaka i njezina

2 Postojeći japanski zakon o poljoprivrednim zadrugama stavlja neka ograničenja na uvjete ugovora i zabranjuje zadrugama obvezivanje članova na potpisivanje takvih ugovora, a regulatorno tijelo može poništiti ugovor ako se utvrdi da je suprotan javnom interesu.

3 Takvo su iskustvo imale naročito neke poljoprivredne zadruga u SAD-u. Oni koji su iskorištavali zadrugu, leteći članovi, željeli su biti dio zadruga u lošim vremenima, ali ne i u dobrima.

4 To je retorička figura zvana „merizam“, koja iznosi apsolutnu tvrdnju i nabroja primjere. Taj je retorički oblik prisutan još od drevne Grčke i Rima. Engleski lingvist Mark Forsyth u svome vrlo važnom radu o retoričkoj uporabi jezika, „The Elements of Eloquence“, kaže da ova retorička figura „traži cjeline, a ostavlja rupe“. (Elements of Eloquence, Icon Books Ltd, 2014).

5 Članak 2 UN-ove Opće deklaracije o pravima čovjeka: „Svakome su dostupna sva prava i slobode navedene u ovoj Deklaraciji bez razlike bilo koje vrste, kao što su...“ <http://-.un.org/en/documents/udhr>

iduća generacija članova. Demokratska bi struktura i predstavnici trebala odražavati demografsku sliku članstva. Zadružni pokreti u nekim državama naročito potiču osnivanje i razvoj mladenačkih i studentskih zadruga kako bi uključili nove generacije. Osnivanje zadruga u školama i fakultetima može biti način ohrabivanja mladih ljudi da iskuse i shvate koristi zadrugarstva, a koje će ih posljedično voditi prema uključivanju u širi zadružni pokret.

RODNA RAVNOPRAVNOST

U posljednja su tri desetljeća na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini poduzeti izuzetni naponi da se osigura rodna ravnopravnost u zadrugama, međutim konkretni rezultati vrlo sporo dolaze. Primjerice, većina članica potrošačkih zadruga jesu žene zbog njihove tradicionalne uloge u obiteljima, dok je većina izvršnih i upravljačkih funkcija u rukama muškaraca. U radničkim su zadrugama žene često isključene iz članstva uglavnom zato što ne posjeduju vlasnička prava iako veliki dio posla na poljoprivrednim gospodarstvima iznesu upravo one. Zadruge trebaju osigurati ženama jednako pravo sudjelovanja u programima obrazovanja i edukaciji namijenjenoj vodstvu zadruga.

U onim državama i kulturama u kojima su žene još uvijek percipirane kao podložne muškarcima žene mogu osnivati ženske zadruge radi nadilaženja diskriminacije i osiguravanja glasa i mjesta koji im inače nisu dostupni zbog religijske i kulturne rodne diskriminacije. Te zadruge djeluju u području kredita i bankarskih usluga, maloprodaje, poljoprivrede, obrta i malih grana gospodarstva. Takve zadruge u kojima je članstvo ograničeno samo na žene ne krše prvo načelo u onim slučajevima u kojima su zadruge i osnovane radi nadilaženja rodne diskriminacije i nepovoljnog položaja. One mogu ženama omogućiti obuku iz poslovanja i upravljanja zadrugom, jačanja kapaciteta, ali im mogu pomoći i da prebrode rodnu neravnopravnost u onim kulturama u kojima su žene tradicionalno isključene iz poduzetništva te ih nema na rukovodećim pozicijama. U takvim okolnostima ženske zadruge omogućuju ženama da steknu vještine i iskustvo potrebne za sudjelovanje u većim zadrugama. Kada je ograničeno članstvo izravan odgovor na širu rodnu diskriminaciju i nepovoljan položaj žena u društvu, ograničavanje članstva ne krši prvo načelo.

Binarni koncept roda i spola kao isključivo muškog ili ženskog nije više dovoljan da bismo u 21. stoljeću odrazili rodnu stvarnost svih ljudi. Rod nije samo to jeste li muškarac ili žena. On govori o tome kako ljudi sami sebe doživljavaju te uključuje transrodne osobe i osobe koje su medicinski promijenile spol. Prvo načelo koje nalaže da nema diskriminacije proteže se na sve osobe.

BEZ DRUŠTVENE, RASNE I VJERSKE DISKRIMINACIJE

Prvo načelo posebno ističe otvoreno članstvo bez društvene, rasne, političke i vjerske diskriminacije.

Postoje zadruge koje su osnovane samo zato da bi služile manjinskim kulturnim, etničkim ili vjerskim skupinama. Vjerske zadruge i vjerski vođe imaju dugu povijest poticanja razvoja zadruga radi dokidanja siromaštva i osiguranja pristupačnih financijskih usluga. Mnoge su od tih zadruga otvorene i prema drugim vjeroispovijestima. Vjerske zadruge imaju svako pravo postojanja tamo gdje su osnovane radi smanjenja isključenosti i nepovoljnog položaja u kojem se manjinske skupine nalaze tako dugo dok same ne diskriminiraju druge kulturne skupine, ne iskorištavaju one koji nisu članovi njihovih zajednica te tako dugo dok sudjeluju u razvoju i jačanju šireg zadružnog pokreta.

Iako članovi zadruga mogu biti pripadnici bilo koje političke, vjerske ili kulturne skupine, oni ne mogu diskriminirati jedni druge. Zadružni je pokret od samih svojih početaka i ideala Roberta Owena bio otvoren za ljude svih političkih uvjerenja. Na Owenovom je kongresu 1832. prihvaćena sljedeća rezolucija, koja je poboljšana u Načelima iz 1937. načelom o 'političkoj i vjerskoj neutralnosti':

Kada zadruga ima članove različitih religijskih skupina ili različitih političkih stranaka, jednoglasno je odlučeno da zadrugari kao takvi nisu identificirani ni sa jednim religijskim, nereligijskim ili političkim načelom; niti onima gospodina Owena niti bilo kojeg drugog pojedinca.

Slično tome, pioniri iz Rochdalea u svojim Pravilima ponašanja iz 1860. imaju uvodni odlomak koji kaže:

Sadašnji zadružni pokret nema se namjeru petljati u religijske i političke razlike koje postoje u društvu drukčije doli zajedničkom obvezom vlastitih interesa, koja povezuje zajedno energije i talente sviju radi koristi svakoga od nas.

Ovo je načelo političke i vjerske neutralnosti prisutno u svakom izdanju i svakoj inačici zadružnih načela.

Političko⁶ djelovanje zadruga nije u nesuglasju s političkom neutralnosti sadržanoj u prvom načelu ukoliko članstvo zadruga ostane otvoreno bez obzira na osobna politička opredjeljenja članova. Politička neutralnost nije isto što i politička nezainteresiranost. Radi ostvarivanja interesa svojih članova, zadruga se trebaju ponašati kao 'građani' koji surađuju s drugim organizacijama civilnog društva i imaju kontakte s političkim institucijama kako bi osigurali da nacionalno zakonodavstvo, porezni sustav i poslovna regulativa ne stavljaju zadruga u nepovoljni položaj u odnosu na poduzeća u vlasništvu investitora. To djelovanje može biti izravno ili pak putem nacionalnih zadružnih saveza ili krovnih organizacija. Kao što je rekao eminentni francuski ekonomist i neumoran borac ranog zadružnog pokreta Charles Gide: „Zadruga se nikada ne bi trebale suzdržavati od sudjelovanja u raspravama o velikim ekonomskim i društvenim problemima koji se tiču suradnje.“⁷

Društvena klasa ili kasta nema veze s pravom pojedinaca da budu članovi. Zadruga su u jednakoj mjeri otvorene bogatima i siromašnima. Ostale društvene razlike i osobna svojstva ne smiju biti temelj ograničavanja načela otvorenog članstva. Rasa također nije svojstvo na temelju kojeg bismo mogli diskriminirati one koji žele postati članovima. Rasna su obilježja površna i ne pružaju temelj za diskriminaciju. Kulturne su razlike značajnije, međutim njih treba slaviti kao veličanstvenu dugu ljudske različitosti i ne smijemo ih koristiti za diskriminaciju.

Zadruga su oduvijek bile društveno progresivne organizacije. Tamo gdje postoje predrasude, koje se očituju u isključivosti i diskriminaciji, potrebno ih je dokinuti; što je u skladu s tradicijom. To je potrebno učiniti u svakoj zadruzi primjenom prvog načela o otvorenom članstvu bez diskriminacije. Sve zadruga trebaju poduzeti korake prema otklanjanju prepreka članstvu i olakšati sudjelovanje svih isključenih društvenih skupina.

⁶ „Političko“ se ovdje koristi u svome izvornom klasičnom značenju „odnosa prema vladi i javnim pitanjima“ te „brige za opći interes građana“.

⁷ Citirao Paul Lambert iz belgijskog General cooperative society u radu „The Rochdale Principles and the International Co-operative Alliance“ (1965), rad pripremljen za raspravu o izmjenama Zadružnih načela.



Ženske zadruge ne krše prvo načelo tamo gdje su osnovane radi nadilaženja šire rodne diskriminacije i nepovoljnog položaja žena. Žensko udruženje Sewa u Indiji omogućuje ženama da sudjeluju u ekonomskom životu i stječu iskustvo i vještine potrebne da bi sudjelovale u većim zadrugama.

4. Stvari o kojima treba razmisliti

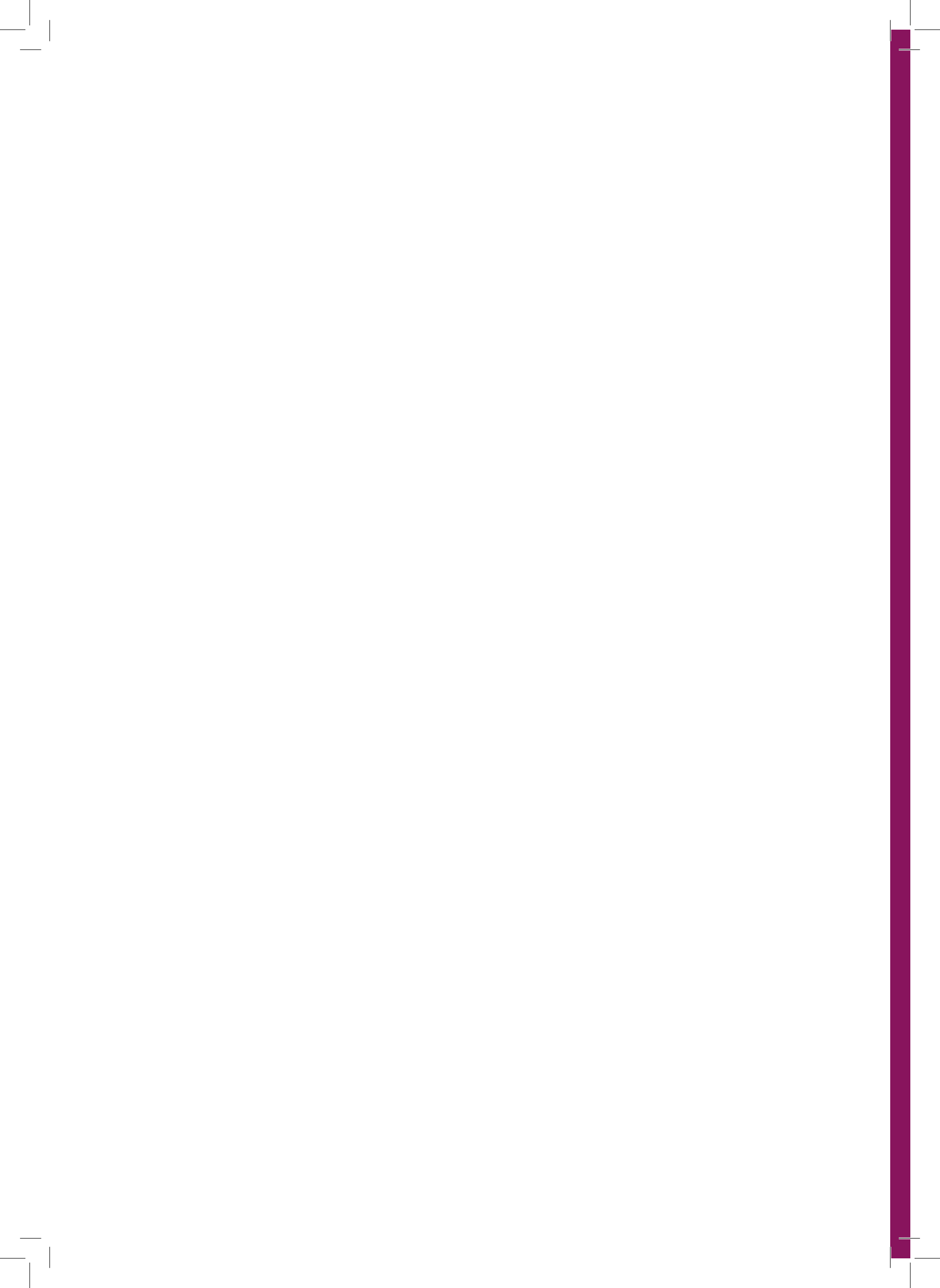
TRGOVINA S ONIMA KOJI NISU ČLANOVI

U zadrugama je potrebno provesti raspravu o tome do koje će mjere zadruge koje pružaju usluge svojim članovima trgovati s onima koji nisu članovi. Iako je prihvatljivo poboljšati prihode putem poslovanja s onima koji nisu članovi, ukoliko količina poslovanja s nečlanovima nadmaši onu s članovima, potrebno je ispitati koji su razlozi tomu. Posebno je važno provjeriti primjenjuje li zadruga prvo načelo o dobrovoljnom i otvorenom članstvu. Ako korisnici usluga odluče da ne žele postati članovima, potrebno je uvesti nove pristupe koji će ih poticati da to postanu. Zadruge trebaju u skladu s petim načelom obrazovati i informirati ljude o koristima članstva te razviti posebne pogodnosti za svoje članove.

Jednako tako, ako članovi nisu korisnici usluga zadruge, potrebno je analizirati zbog kojih razloga oni to nisu te je potrebno vidjeti imaju li oni i dalje pravo biti članovi.

ODRŽAVANJE PRVOG NAČELA U VELIKIM ZADRUGAMA

Na koji način velike složene grupe, koje mogu uključivati i druge oblike poslovanja poput podružnica i trgovine s onima koji nisu članovi, održavaju načelo dobrovoljnog i otvorenog članstva? Iako te grupe mogu birati na koji će način primijeniti prvo načelo, one moraju voditi računa o tome da otvoreno izvještavaju svoje korisnike i dionike o primjeni otvorenog članstva i nediskriminatornih odredbi ovog načela.



Drugo načelo:

Demokratsko upravljanje članova

Drugo načelo: Demokratsko upravljanje članova

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

1. UVOD

Demokracija je vrlo jednostavan koncept: članovi upravljaju organizacijom sustavom većinskog donošenja odluka. U praksi je demokratsko upravljanje bilo kojom ljudskom institucijom složen zadatak. Zadruga tu nisu iznimka.

Borba za demokratska prava na političkoj razini uobičajena je povijesna tema već dva stoljeća, a u mnogim je dijelovima svijeta aktualna i danas. Demokraciju možemo poimati kao niz prava: prava na sudjelovanje u upravljanju državom ili organizacijom. Načelo demokratskog upravljanja članova bilo je vrlo radikalno kada su sredinom 19. stoljeća osnovane prve zadruga, posebno njegova univerzalna primjena na sve članove, uključujući žene. Ono je postojalo prije borbe za ženska prava glasa te nema nikakve veze s rodom ni s imovinskim pravom.

Demokracija u zadrugama uključuje uzimanje u obzir prava i obveza koje prate ta prava. Međutim ona također znači i jačanje demokratskog duha unutar samih zadruga, što je težak, ali društveno vrijedan i ključan zadatak. Jedna od glavnih koristi zadruga jest to da one usađuju duboko demokratsko korijenje u plodno tlo civilnog društva.

Valja istaknuti da demokratski proces sam po sebi ne donosi demokraciju. Ključno je obilježje svih održivih demokratskih sustava činjenica da demokracija treba zaštitu putem zdravih demokratskih zakona, kodeksa upravljanja, procedura i procesa kao što su formalizirani modeli organiziranja i upravljanja poslovanjem. Demokracija nije samo biranje na izborima i skupštinama. Ona također zahtijeva razdvajanje demokratske i izvršne moći putem sustava kontrole kojima upravljaju članovi. Te je sustave potrebno uspostaviti putem različitih tijela u zadrugi, koja su odgovorna za organiziranje izbora, donošenje upravljačke strategije, nadzor revizije upravljanja i izvješća namijenjenih članovima.

Drugo je načelo od ranih dana zadružnog pokreta ključna odlika zadruga. Ono je srce i duša upravljanja zadrugom. Članovi koji djeluju unutar demokratske procedure koju su sami dogovorili te unutar koje provode pravo na dobrovoljno i slobodno udruživanje jesu neovisni o drugima. Demokratsko upravljanje članova pokreće baš svaku zadrugu.

U demokratskim sustavima postoji spektar demokratskog djelovanja: od predstavničke demokracije i biranja predstavnika svakih nekoliko godina preko prosuđujuće demokracije oko važnih pitanja do participativne demokracije s neprestanim uključivanjem članova u svakodnevno donošenje odluka. Zadruga teže prosuđujućoj i participativnoj demokraciji. Članovi trebaju biti uključeni u predlaganje i prihvaćanje ključnih strateških odluka te trebaju stalno imati izabrane predstavnike u nadzornim odborima i na izvršnim pozicijama, koji će im izravno odgovarati.

Da bi osigurale veću razinu sudjelovanja, neke zadruga koriste poticaje za sudjelovanje. To može biti vrlo jednostavno poput pića i grickalica na sastancima ili pak složenije poput nagradnih tombola ili drugih pozitivnih nagrada za aktivne članove. Zadruga se ipak ne bi trebale pretjerano oslanjati na poticaje. Članovi bi primjenom petog načela o obrazovanju,

obuci i informiranju trebali biti obrazovani i informirani o svojim pravima i obvezama da bi mogli demokratski upravljati zadrugom. Zadruga mogu koristiti inovativne mehanizme sudjelovanja, primjerice elektronsko glasovanje ili pak održavanje izbora na skupštini, zatim razvoj programa obuke za mlade upravitelje kako bi se mlade ljude ohrabrilo na sudjelovanje u njihovim zadrugama.

Jedan od najvećih izazova s kojim su zadruga suočene u provedbi načela o demokratskom upravljanju članova jest stvaranje kulture koja potiče i jača raspravu umjesto da ju stišava. Živahnu raspravu treba promatrati kao znak zdrave demokracije koja se mora zrcaliti i u formalnim dijelovima zadružne strukture. Posebno je važno ohrabrivati članove da postanu aktivni članovi i da se kandidiraju na izborima.

2. Tumačenje riječi i izraza

„Zadruga su demokratske organizacije kontrolirane od strane svojih članova koji aktivno sudjeluju u upravljanju i odlučivanju.“ „Demokratske organizacije“ definira svojstvo da su članovi krajnji autoritet. Ova rečenica ističe činjenicu da članovi u potpunosti upravljaju zadrugom. Također govori da oni to čine na demokratski način, pravom glasa prilikom odlučivanja o ključnim strateškim odlukama te sudjelovanjem u biranju predstavnika koji upravljaju svakodnevnim aktivnostima zadruga. Odluku o tome koje su odluke strateške, a koje su delegirane izabranim predstavnicima donosi svaka zadruga za sebe.

„Muškarci i žene kao izabrani predstavnici odgovaraju članstvu.“ Ova rečenica podsjeća izabrane predstavnike da svoj posao obavljaju za neposrednu i dugoročnu korist članova. Zadruga ne 'pripadaju' izabranim predstavnicima ništa više nego 'pripadaju' upraviteljima i zaposlenicima koji njima odgovaraju. Zadruga su u zajedničkom vlasništvu svojih članova, kojima izabrani predstavnici odgovaraju za svoje postupke, na izborima i za cijelo vrijeme mandata.

„Članovi zadruga imaju jednaka glasačka prava (princip jedan član jedan glas).“ Ova rečenica opisuje uobičajeno pravilo glasovanja u primarnim zadrugama. Kada su načela posljednji put preoblikovana 1995. većina primarnih zadruga imala je homogenu grupu članova. U takvim je zadrugama samo po sebi jasno da će se primjenjivati pravilo ravnopravnog glasovanja 'jedan član jedan glas'. U zadrugama s različitim dionicima, kao i u hibridnim primarnim zadrugama, možda će biti opravdano prilagoditi to pravilo.

„Dok su i ostale razine zadruga također organizirane po demokratskim načelima.“ Pravila glasovanja na ostalim razinama zadruga jesu otvorena za dogovor zato jer sam zadružni pokret može najbolje odlučiti što je demokratski u određenim okolnostima. Ova rečenica potvrđuje da su mnoge sekundarne i tercijarne zadruga prihvatile sustav proporcionalnog glasa, koji odražava različitost interesa, veličinu članstva pojedinih zadruga i njihovu predanost radu. Sekundarne i tercijarne zadruga se toliko razlikuju međusobno da ne može postojati propisano načelo glasovanja izuzev onog da treba biti „organizirano po demokratskim načelima“. Takva je dogovorena pravila potrebno povremeno preispitati kako bismo osigurali da ona i dalje ispunjavaju demokratsku svrhu. Uglavnom nije dobro i nije zadovoljavajuće ukoliko najmanje zadruga u takvom sustavu imaju toliko mali utjecaj da osjećaju da im je oduzeto pravo glasa.

3. Smjernice

DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE I SUDJELOVANJE

Za demokraciju u zadruzi važno je da zadruga koristi prednosti tehnološkog razvoja. Napredak suvremene mobilne i internetske komunikacijske tehnologije olakšava razvoj strategija koje će aktivnije uključiti članove u demokratske procese u zadruzi.

Važno je da se pritom ne zanemari vrijednost fizičkog sastajanja članova na generalnim skupštinama prije održavanja izbora. Međusobna je interakcija članova ključan dio demokratskog procesa – važno je pokrenuti promišljanja i rasprave prije primjene demokratskog prava glasovanja. Demokratsko sudjelovanje članova u skladu s pravilima zadruge i prema zakonu jest kvalitativan, a ne tek kvantitativan proces.

Ne postoji predodređen način organizacije upravljanja zadrugom. Svaka će zadruga trebati sama posložiti vlastito demokratsko upravljanje i statute radi ispunjavanja uloge koju joj definiraju priroda poslovanja, razmjer poslovanja, područje djelovanja i nacionalni zakoni.¹ Upravljanje je važno posložiti tako da članovi imaju demokratsku kontrolu – stvarnu i učinkovitu – a ne tek zamišljenu demokraciju kojom upravlja menadžment ili samoovjekovječena elita. U svakoj demokraciji postoji opasnost da elita prisvoji kontrolu. Protiv toga se treba boriti postupcima koji uzimaju u obzir pravo svakog člana na sudjelovanje u demokratskim procesima zadruge i pravo da se kandidira na izborima. Niska će razina sudjelovanja sposobnim grupama (zaposlenici, srednji ili viši menadžment) vrlo lako donijeti disproportionalnu kontrolu i utjecaj, koji su zatim često još pojačani time da sposobna skupina sama donosi uvjete i pravila kandidiranja na izborima.

Sve zadruge neovisno o veličini i stupnju razvoja trebaju poticati sudjelovanje članova. Ukoliko članovi ne sudjeluju u donošenju odluka jer ne posjeduju dovoljnu količinu kvalitetnih informacija te im nisu pružene mogućnosti obuke i obrazovanja niti su im ponuđeni učinkoviti kanali uključivanja u rad zadruge, tada će izgubiti osjećaj da su oni ti koji su vlasnici i koji upravljaju zadrugom. Taj je rizik veći ukoliko se u zadrugu uključuju novi članovi koji nisu imali prilike upoznati prirodu zadruge kojoj se pridružuju. Rizik se povećava i tamo gdje članovi dobivaju vlasnička prava bez članskog uloga u zadrugu. Manje će zadruge, kao i one u start-up fazi, lakše učiniti članstvo značajnim, međutim sve su zadruge suočene s istim zadatkom – učiniti članstvo značajnim i poticati sudjelovanje članova. To je izazov koji naglašava važnost petog načela o neprestanom obrazovanju i obuci. U velikim zadrugama, koje imaju podružnice i grupacije, važno je voditi računa o tome da su sve organizacije u grupaciji odgovorne prema članovima. To se čini tako da većinu članova nadzornih odbora čine članovi primarne zadruge članice.

Članstvo je u zadrugama tradicionalno bilo sastavljeno od istog tipa dionika. Povijesno je ta homogena priroda članstva, posebno u potrošačkim zadrugama, snažno utjecala na stvaranje zadružnih načela. Novi oblici zadruga s različitim dionicima moraju posebnu pažnju posvećivati tome kako postići da se svi članovi osjećaju važnima. Ključan pokretač sudjelovanja članova u svim zadrugama jest svrha zadruge te odgovor na pitanje ispunjava li ona potrebe i težnje svojih članova.

ZRCALITI RAZLIČITOST

Izabrani bi predstavnici na odgovornim mjestima u zadruzi trebali zrcali različitost članstva zadruge. Ukoliko tomu nije tako, potrebno je poduzeti pozitivne korake koji će potaknuti

¹ Za smjernice o primjerenom zakonodavstvu za zadruge vidi: Hagen Henry, „Guidelines for co-operative legislation“, treće izdanje, 2012, International Labour Organization.

muškarce i žene iz nedovoljno zastupljenih skupina članstva da se kandidiraju na izborima. Postoje li prepreke kandidaturi određene skupine članstva, recimo ženama, važno ih je ukloniti i omogućiti skupinama članstva u nepovoljnom položaju da budu birani.

Broj članova koji će se kandidirati povećat će se tako da se novi i mladi članovi obrazuju i obučavaju. Želimo li osigurati predstavljanje različitosti članstva, moguće je razmišljati i o sustavu kvota, ali on ne pomaže uvijek i potrebno ga je povremeno provjeriti.

OTVORENOST, TRANSPARENTNOST I ODGOVORNOST

Otvorenost, transparentnost i odgovornost jesu pravila dobrog demokratskog upravljanja. Dnevni bi red sastanaka odbora trebao biti dostupan članovima, ako je moguće online kod onih zadruga koje su prisutne na internetu.

Postoje podaci koji ne podliježu punoj otvorenosti. To su tržišno osjetljivi podaci, regulatorni zahtjevi i neki od podataka o zaposlenicima. Unatoč tome, odbori će i dalje za svoje odluke odgovarati članovima, a članovi će i dalje sudjelovati u raspravama. Tamo gdje postoje dobri razlozi da se stvari drže u tajnosti od članstva, te je razloge uvijek potrebno članovima objasniti i opravdati.

Izabrani bi predstavnici trebali u tradiciji začetnika zadrugarstva redovito izvještavati članove o financijama i poslovanju, i to na način koji je razumljiv i onima bez formalnog obrazovanja iz financija. Izabrani bi predstavnici također trebali redovito na skupštinama i drugim sastancima članova izvijestiti članstvo o svome radu. Dnevne je redove i ostale informacije vezane uz skupštinu potrebno proizvesti na vrijeme, u skladu s pravilima zadruga, tako da članovi stignu promisliti o stvarima o kojima će se raspravljati.

Demokratsko upravljanje članova je ključna razlikovna odlika zadruga od ulagačkih oblika poslovanja. Druga je ključna odlika to da članovi vlasnici zadruga imaju nešpekulativni udio u poduzeću.² Zadruga trebaju težiti najboljim otvorenim, transparentnim i odgovornim demokratskim praksama. Demokratska bi praksa svake zadruga trebala biti podvrgnuta kritičkoj procjeni, koju je moguće ostvariti putem raznih zadružnih revizija.

OPOZIV I OTPUŠTANJE IZABRANIH PREDSTAVNIKA

Zadružna bi pravila i procedure trebali sadržavati odredbe o opozivu i otpuštanju izabranih predstavnika koji zlorabe svoju poziciju ili pak ne izvršavaju svoje dužnosti.

ULOGAPOVJERENIKA ZA ZAŠTITU PRAVA ČLANOVA

Veće zadruga mogu imenovati neovisnog povjerenika za zaštitu prava članova koji će primati njihove pritužbe. Članovi se trebaju imati kome žaliti na nedostatak prilika za demokratskim sudjelovanjem, na zloupotrebu demokratskih procesa, ali i na nedostatke u vezi pružanja usluge članovima.

KODEKS DOBROG UPRAVLJANJA I DOBRE PRAKSE

Tijekom 1990-ih nakon brojnih pogreški upravljanja velikim korporacijama postalo je jasno koliko je dobro upravljanje korporacijom važno. To je dovelo do Cadbury komisije o dobrom upravljanju 1992., zatim Greenbury komisije 1995. i Hampelova izvješća 1998. Svi su oni globalno utjecali na poboljšanje najboljih praksi korporativnog upravljanja. Demokratsko upravljanje članova je zaštićeno i ojačano učinkovitim zadružnim zakonodavstvom. Tamo gdje zakonodavstvo nije učinkovito važno je da zadruga imaju statute koji im osiguravaju

² Članovi su dionici zadruga kao korisnici, radnici, stanari u stambenim zadrugama, nastavnici u školskim i obrazovnim zadrugama, korisnici zdravstvenih usluga, kreditnih i financijskih usluga...



Ova je visoko tehnološka medicinska soba dio Bolnice Barcelona u Španjolskoj, kojom demokratski upravljaju zadruga. Zadruga Scias, koja je sastavni dio Fondacije Espriu, upravlja bolnicom putem Savjetodavnog odbora koji čini 15 članova. Od njih 15, 12 ih predstavlja 166 000 članova korisnika, a 3 predstavljaju 800 radnika članova.

praksu dobrog upravljanja. To uključuje regulaciju pitanja poput sukoba interesa izabranih članova i upravitelja, registar interesa, registar poklona i gostoljubivosti – danih i primljenih, godišnje ocjenjivanje nadzornog odbora i revizije rada odbora.

Uključenost izabranih članova u svakodnevno donošenje poslovnih odluka razlikuje zadrugu od drugih poslovnih oblika. Članovi i zadruga imaju dvojni odnos: istovremeno imaju korist od poduzeća i kontroliraju ga. Pravila o sprečavanju sukoba interesa ne treba koristiti u svrhu isključivanja izabranih članova iz donošenja onih poslovnih odluka koje se tiču sviju. Njihov su interes odluke koje se tiču njih i svih drugih. Spriječiti izabrane predstavnike da sudjeluju u takvim odlukama bio bi podmukao oblik smanjivanja uloge članova koji ključne odluke ostavlja u rukama neizabranih izvršnih direktora ili neizabranih imenovanih ili kooptiranih članova nadzornog odbora. Izabrani bi predstavnik jedino trebao biti spriječen donositi odluke kad je u sukobu interesa.

Mnogo se govorilo u kontekstu korporativnog upravljanja i o tome trebaju li se odbori savjetovati s članstvom u vezi velikih poslovnih odluka, poput pripajanja, ugovaranja poslova i suradnje s drugim zadrugama, a koje mogu narušiti samu svrhu zadruga. Pravila koja ravnaju takvim odlukama, kao i situacije u kojima je dopušteno tražiti odobrenje članova najbolje su opisana statutom zadruga. Ukoliko je iz praktičnih ili pragmatičnih razloga članovima odbora dopušteno donositi takve poslovne odluke, tada bi to trebalo biti unutar okvira poslovanja i strategije upravljanja rizikom koje su odobrili članovi.

Razina razvoja svake pojedine zadruga te opseg njezina poslovanja odredit će složenost procedure i pravila upravljanja. Nova će mala zadruga u ekonomiji u nastajanju trebati jednostavnije procedure i manje složena pravila upravljanja nego je to slučaj s većom, zrelijom zadrugom s tisućama ili milijunima članova. Vrlo je vjerojatno da će velika zadruga trebati i poseban priručnik o upravljanju. Bez obzira na to je li zadruga mala ili velika,

provođenje osnova dobrog demokratskog upravljanja i najboljih praksi jamčit će članovima suverenost i demokratska prava.

U velikim su zadrugama nastale višeslojne demokratske strukture. One zahtijevaju posebnu skrb o tome da običan član zadrži demokratsku mogućnost da sudjeluje u donošenju strateških odluka, bira članove nadzornog odbora i od njih prima izvještaje o radu, čak i onda kada demokratska struktura dopušta druge razine sudjelovanja članova.

Izabrani članovi trebaju razumjeti razliku između upravljačke odgovornosti izabranih članova i činovnika i svakodnevne poslovne odgovornosti izvršnih upravitelja i viših menadžera. Izabrani se članovi ne bi trebali miješati u svakodnevne poslove upravitelja i menadžera, čiji je zadatak upravljanje učinkovitim poslovanjem zadruge i provođenje poslovne strategije koju su odobrili članovi. Jednako tako, upravitelji i viši menadžeri bi trebali poštovati pravo članova da demokratski upravljaju svojom zadrugom i donose ključne strateške poslovne odluke. Zadruge će možda željeti da njihovi upravitelji i viši menadžeri sjede u nadzornom odboru, ali ne u većini, kako bi osigurale da oni u potpunosti dijele odgovornost za upravljanje zadrugom. Ipak, čak i tamo gdje viši menadžeri nisu punopravni članovi nadzornog odbora, oni su svejedno dužni savjetovati odbor o pitanjima upravljanja i ključnih poslovnih odluka.

PRAVILA PONAŠANJA I PRIHVAĆANJE ODGOVORNOSTI POZICIJE

Svaki je izabrani član dužan pridržavati se pravila ponašanja koja navode koje su njegove obveze i kakvo etičko ponašanje te obveze zahtijevaju. Pravila ponašanja bi trebala biti dio pravilnika zadruge, koje je svaki izabrani član obavezan prihvatiti. Pravila je moguće i objaviti i učiniti ih dostupnima članovima, zaposlenicima i široj javnosti.

KAPACITET NADZORNOG ODBORA I REVIZIJA VJEŠTINA

Sam demokratski proces ne jamči da će nadzorni odbor biti kompetentan te posjedovati raspon vještina i ekspertize potrebnih za primjereno i učinkovito upravljanje zadrugom niti da će biti sposoban pozvati upravitelja i menadžere na odgovornost.

Savjetujemo godišnju reviziju vještina nadzornog odbora da biste osigurali da odbor ima zajednički profil te opseg znanja i vještina potrebnih za provođenje učinkovite kontrole upravljanja. Kada revizija utvrdi praznine u kompetencijama odbora, njih je moguće popuniti planiranom obukom za članove odbora ili pak ohrabivanjem članova koji posjeduju vještine i ekspertizu da se kandidiraju za članove nadzornog odbora.

MOGUĆNOSTI OBRAZOVANJA I RAZVOJA TE STJECANJA KVALIFIKACIJA

Kada zadruga propadne ili se nađe u poteškoćama, mainstream poslovni mediji često govore o nedostatku profinjenosti u upravljanju. To se uobičajeno pripisuje nedovoljnoj poslovnoj ekspertizi izabranih članova nadzornog odbora. Iako tomu može biti tako, nije nužno tako i to ne možemo koristiti kao argument za slabljenje demokratskog upravljanja članova. Da bi izbjegle optužbe zbog nedovoljne profinjenosti, zadruge bi trebale osigurati primjerenu obuku za sve svoje upravitelje i članove odbora. Sve zadruge, a posebno zadruge u industrijama koje su predmet vladine regulacije poput zadružnih banaka i osiguranja, mogu opravdano postaviti kao uvjet kandidature kvalifikacije koje su potrebne za mjesto za koje se članovi kandidiraju.

Sve bi zadruge trebale promisliti je li primjereno da naprave popis kvalifikacija potrebnih da bi se članovi mogli kandidirati za određeno mjesto. Zadruge bi se trebale zauzeti za to da članovi koji se žele kandidirati na izborima moraju imati određene kvalifikacije. Članovi to trebaju prihvatiti na skupštini. Ipak, potrebne kvalifikacije ne treba koristiti kao sredstvo diskvalifikacije članova koji se žele kandidirati. U onim slučajevima u kojima su članovi prihvatili kvalifikacijske uvjete, članovima koji se žele kandidirati na izborima treba omogućiti obuku kojom se stječu potrebne kvalifikacije.

Kada su kvalifikacije potrebne, posebno u većim zadrugama ili onima koje podliježu posebnoj regulativi, lakše je osobi koja već posjeduje kvalifikacije preuzeti upravljanje zadrugom. Rizik od prisvajanja upravljanja zadrugom potrebno je kontrolirati strukturiranim demokratskim procedurama i dobrim provjerama tih procedura, posebno obrazovanjem i obukom ostalih članova.

U prošlosti su neke zadruge postavile kvalifikacijske uvjete u obliku količine kupljenog ili trgovine, što je pokazivalo da je kandidat član koji redovito trguje sa zadrugom. Druge su zadruge ovo pravilo zamijenile visinom potrebnog dodatnog uloga, međutim time možemo diskriminirati članove s malim dodatnim ulogom. Ostale kvalifikacije potrebne za kandidiranje često jesu dužina članstva u zadruzi, recimo minimalno dvije godine treba biti članom zadruge da bi se moglo kandidirati. Premda to može biti korisno želi li se spriječiti neprijateljsko preuzimanje zadruge, kod takvih su pravila potrebna ravnoteža i razumnost. Gdje ona postoje, članovi ih moraju prihvatiti na skupštini.

IZBORNE KOMISIJE

Moguće je da će zadruge željeti osnovati nezavisne izborne komisije sastavljene od članova koji će nadgledati izborni proces. To će se vjerojatnije dogoditi u zadrugama s hibridnim članstvom, većim zadrugama sa složenijim izbornim procesom ili pak zadrugama s višeslojnim demokratskim strukturama. Izborne su komisije preslika onoga što se događa na nacionalnim izborima na kojima nezavisne izborne komisije nadgledaju izbore i potvrđuju rezultate. Važno je da tamo gdje postoje izborne komisije da su one te koje postavljaju uvjete za kandidaturu, a ne nadzorni odbori. Sposobnost postojećih članova odbora i drugih vijeća da odrede potrebne uvjete kandidature jedan je od glavnih mehanizama kojima se elite služe za održavanje vlastite pozicije. Taj mehanizam mogu koristiti i oni koji žele uništiti zadrugu i privatizirati njezinu imovinu.

Postojeći nadzorni odbor ne smije sastavljati izborne komisije niti one trebaju tom odboru odgovarati. Članove izbornih komisija trebaju birati svi članovi zadruge da bi se osigurali otvoreni i transparentni izbori koji će prikazati suverenu volju članova.

REVIZIJA DEMOKRATSKOG UPRAVLJANJA

Zadruge bi trebale redovito provoditi unutarnje i vanjske revizije, uključujući i reviziju demokratskog upravljanja. Time će se zaštititi demokratska prava članova, osigurati demokratsko upravljanje u skladu s najboljom praksom, stati uz člana i omogućiti vanjski nadzor.

Ne postoje propisi o tome na koji način provesti takvu reviziju niti o tome tko bi je trebao provesti. U nekim državama (Njemačka, Francuska, Austrija) postoje zakonske odredbe te duga i uspješna tradicija obvezne revizije zadruge. Općenito je pravilo da će način revizije biti određen veličinom zadruge i prirodom njezina poslovanja.

Tamo gdje reviziju rade članovi ili odobreni vanjski revizori, izvješće o reviziji treba biti sastavljeno kroz usporedbu s relevantnim vanjskim kodeksom i standardima dobrog

upravljanja. Svi članovi zadruge trebaju na skupštini biti upoznati s izvješćem o reviziji i svim preporukama koje ono sadrži.

Neke nacionalne federacije zadruga, krovne organizacije i sekcije Međunarodnog zadružnog saveza razvile su standardizirane smjernice i procedure za reviziju upravljanja i demokratsku provjeru stanja u svojim zadrugama članicama. Prednost korištenja takvih standardiziranih procedura za provođenje revizije upravljanja jest to da one zadrugama omogućuju usporedbu uspješnosti vlastitog upravljanja s rezultatima drugih zadruga.

Ne postoje vremenski rokovi za provođenje revizije. Postoje zadruge koje su prepoznale potrebu stalne provjere svojih procesa demokratskog upravljanja i one provode reviziju upravljanja svake dvije godine. Međutim, zadruge bi se trebale zabrinuti ukoliko u posljednjih pet godina nije provedena revizija koja uključuje reviziju upravljanja.

GLAS ZAPOSLENIKA

Postoje dobri poslovni razlozi zbog kojih bi zadruge trebale razmisliti da svojim zaposlenicima daju pravo glasa u demokratskom upravljanju, posebno tamo gdje zaposlenici ne mogu biti članovi. Time zadruga poboljšava zaposlenikovo razumijevanje poslovanja zadruge, što će povećati njegovu predanost uspjehu poduzeća. Zaposlenici su glavni dionici koji žele doprinijeti uspjehu svoje zadruge. Zato je važno da ih se čuje unutar demokratskih zadružnih struktura, međutim njihov glas ne smije dominirati nad demokratskim pravima drugih članova i dionika.

U zadrugama s različitim dionicima u kojima zaposlenici jesu članovi zaposlenicima je glas osiguran njihovim demokratskim pravom da se kandidiraju na izborima za nadzorni odbor. Druge zadruge mogu zaposlenicima omogućiti radnička vijeća i sindikalne podružnice putem kojih će birati svoga predstavnika u nadzorni odbor. Jednako tako, zadruge mogu odlučiti da će predstavnike zaposlenika birati načelom 'jedan član jedan glas'.

Ne postoji propisani mehanizam davanja glasa zaposlenicima, međutim zadruge koje će im dozvoliti sudjelovanje u upravljanju bit će jače i otpornije.

OSIGURATI DA SE ČUJU SVI GLASOVI

Osjetite li članovi da ih nitko ne sluša i da nisu dovoljno zastupljeni putem demokratskog procesa, zadruga riskira fragmentaciju poslovanja i gubitak članova.

Frakcijski izbori, na kojima uvijek uspijevaju pobijediti predstavnici jedne dominantne sekcije članstva, mogu dovesti do toga da zadruga ne zadovoljava potrebe i težnje svojih članova. Da bi se zaštitili od toga, najbolje je da izabranici članovi nadzornog odbora predstavljaju različita gledišta članova.

Nitko ne jamči da će do toga zaista i doći u otvorenom demokratskom sustavu. Članovi imaju obvezu voditi računa o tome da prilikom glasovanja ne oduzmu manjinama pravo glasa. Odbori mogu diskrecijskim pravom osigurati glas manjina. Izabrani članovi moraju prihvatiti odgovornost da predstavljaju interese cijelog članstva, a ne samo većine koja ih je izabrala.

VIŠI MENADŽERI

Potrebno je jasno razumijevanje demokratskih prava i odgovornosti nadzornog odbora zadruge. Odbor je usredotočen na dugoročnu poslovnu strategiju. Viši menadžment odgovara odboru. Uloga je višeg menadžmenta svakodnevno upravljanje poslovanjem zadruge. Viši menadžeri moraju pokazati praktičnu predanost i poštovanje prema načelu o

demokratskom upravljanju članova. To čine tako što podržavaju poslovne odluke zadruge i rade u skladu s njima. Ključne je strateške odluke važno dobro objasniti članovima – sažeto i na način koji razumiju svi članovi. Kada je to potrebno, treba ponuditi alternativne opcije.

Predstavljanje financijskih i poslovnih informacija nadzornom odboru i članovima treba biti u obliku koji je usklađen sa zakonom i regulatornim zahtjevima. Jednako tako, treba biti u obliku koji će članovi, posebno oni izabrani u nadzorni odbor, moći razumjeti i nastaviti izvršavati svoje upravljačke obveze. Potrebno je predstaviti i razrađene alternativne opcije i strategije. Potrebno je donijeti strategije upravljanja rizikom i izabranim članovima detaljno objasniti rizike povezane s odlukom koju treba donijeti. Viši menadžeri, bez obzira na to jesu li članovi nadzornog odbora ili nisu, dužni su savjetovati odbor i kazati što oni misle koje bi poslovne odluke i poteze trebalo donijeti, ali ne smiju očekivati da će odbor samo potvrđivati ono što oni preporuča. Odbor i viši menadžeri moraju se međusobno uvažavati. Njihove su uloge različite. Odbor je odgovoran za strateško upravljanje, dok su menadžeri zaduženi za svakodnevno poslovanje.

RENUMERACIJA VIŠIH MENADŽERA I ČLANOVA UPRAVNOG ODBORA

O renumeraciji viših menadžera i članova nadzornog odbora trebaju uvijek i definitivno odlučivati članovi zadruge. To je zaštita od pretjeranih plaća, koje povećavaju nejednakost i smanjuju ekonomsku korist članova. Plaće članova nadzornog odbora trebaju uvijek odobriti sami članovi na generalnoj skupštini. Tamo gdje postoje vijeća za renumeraciju koja donose preporuke o plaćama menadžera i nadzornog odbora, te preporuke također trebaju odobriti i prihvatiti članovi na generalnoj skupštini.

DEMOKRATSKA OBNOVA I BROJ MANDATA

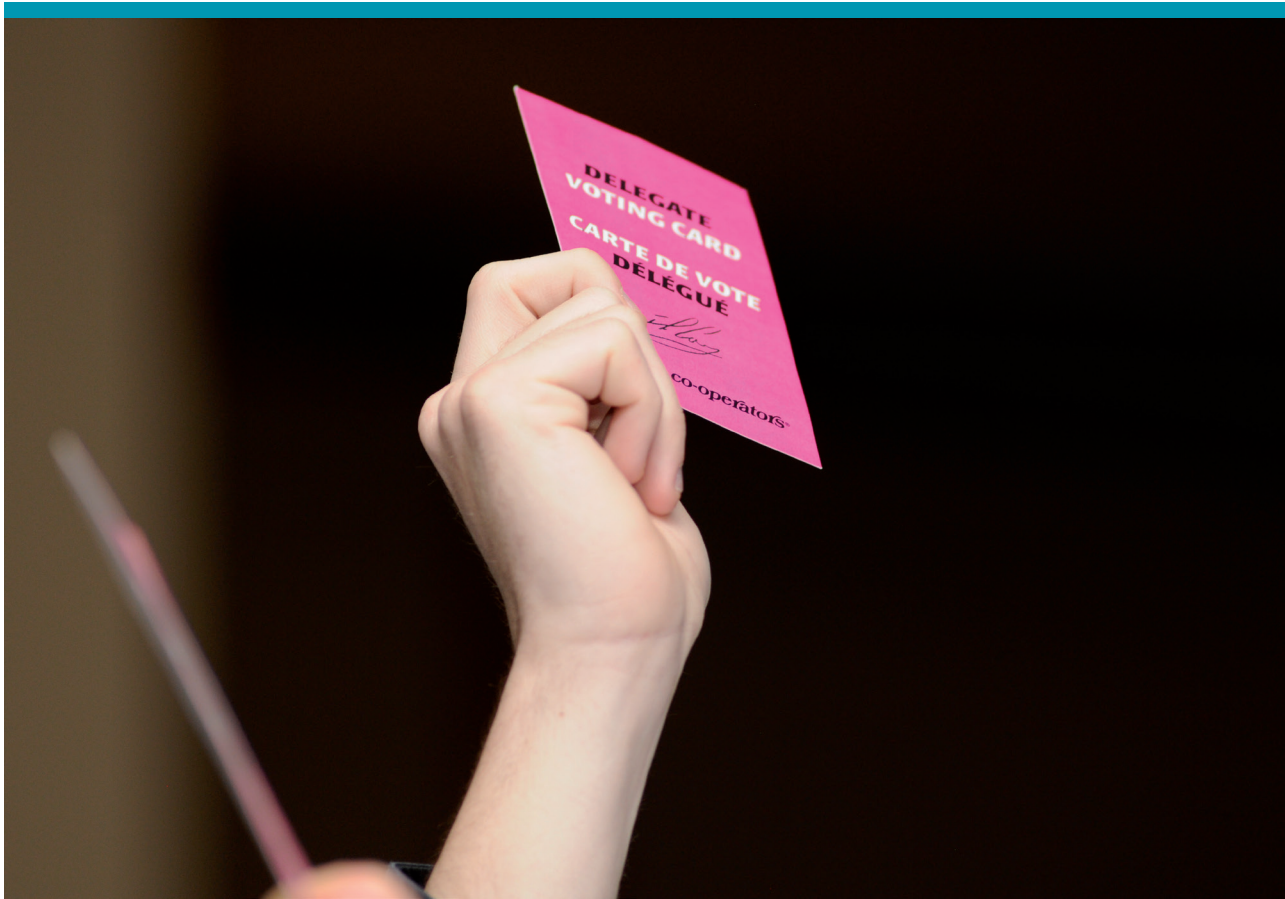
Neprestana demokratska obnova novih kandidata koji se kandidiraju na izborima u zadruzi zdrava je i treba je pozdraviti. Zadruga se statičnim odborima u kojima dugo vremena sjede isti ljudi postaju otporne na promjene i riskiraju gubitak sposobnosti da proaktivno reagiraju na promjene u poslovnom okruženju. Kada se netko na izborima kandidira protiv člana koji je već dugo na toj poziciji, to ne treba odmah shvatiti kao kritiku i potkopavanje statusa tog člana, već kao pozitivan odraz želje drugih članova da doprinesu uspjehu zadruge.

Trebalo bi jačati otvorene procedure izbornog takmičenja koje će poticati najtalentiranije članove da se kandidiraju. Izjave kandidata i izborne kampanje svjedoče o vještinama i predanostima koje će kandidati sa sobom donijeti u ured.

Preporuča se da članovi odbora imaju fiksni mandat na tri ili četiri godine, s time da se trećina ili četvrtina članova umirovi svake godine, a na njihovo se mjesto biraju novi članovi. Time će se ostvariti ravnoteža demokratske obnove i zadržavanja iskustva. Da bi se osigurala demokratska obnova, dobro je postaviti ograničenje trajanja mandata, čime se utvrđuje maksimalan broj godina koje izabrani član može služiti u odboru. Takva su ograničenja postala normom za neizvršne direktore u dioničkim društvima, a zadruga bi trebale slijediti taj primjer i prihvatiti praksu dobrog upravljanja.

ULOGA NACIONALNIH FEDERACIJA ZADRUGA I SEKTORSKIH ORGANIZACIJA

Nacionalne federacije zadruga i nacionalne krovne organizacije imaju posebnu ulogu i dužnost štiti učinkovitost i reputaciju zadružnog pokreta u svojoj zemlji. To čine promocijom demokratskih praksi dobrog upravljanja. Sličnu ulogu imaju i globalne i regionalne sektorske organizacije Saveza. One su dužne promovirati standarde dobrog upravljanja uobičajene u



The Co-operators Group Limited je zadruga kojom demokratski upravljaju članovi. Četrdeset i tri korporativne članice imenovale su delegate koji ih predstavljaju u upravljanju zadrugom. Članstvo odražava različita područja kanadskog zadružnog pokreta, zadovoljavajući društvene, ekonomske i okolišne potrebe Kanađana.

svome sektoru zadružnog poslovanja. Dobra pravila upravljanja, savjetovanja i obuke, kao i podrška nacionalnih, regionalnih i sektorskih organizacija posebno je značajna za nove zadruge.

Ta se odgovornost najbolje očituje u razvoju smjernica o dobrom demokratskom upravljanju, sustava revizije i modela upravljanja usklađenog s nacionalnim zakonima. Smjernice i pravila o dobrom upravljanju postavljaju standard prema kojem se mogu ravnati ostale članice organizacije. One također donose sredstvo usporedbe učinkovitosti jedne zadruge članice s drugima te postavljaju načela demokratskog upravljanja koja streme izvrsnosti.

4. Stvari o kojima treba razmisliti

DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE U VELIKIM GRUPACIJAMA ZADRUGA I ZADRUGAMA S RAZLIČITIM DIONICIMA

Zadruge se međusobno jako razlikuju po veličini i poslovanju. Pojava primarnih zadruga s različitim dionicima na početku 21. stoljeća, koje imaju više od jedne grupe članova, poput potrošača, zaposlenika, nezavisnih poduzetnika i pravnih osoba, predstavlja novi demokratski izazov pred svoje članove. Te zadruge, koje nisu zakonski moguće u nekim nacionalnim zakonodavstvima, traže specifična pravila i procedure primjerene svojoj prirodi i svrsi da bi mogle primijeniti drugo načelo o demokratskom upravljanju članova. U takvim

je zadrugama moguće da različite kategorije članova imaju različitu snagu svoga glasa prilikom izbora.

Velike zadruge s različitim članstvom trebat će neizbježno razmotriti, prilagoditi i primijeniti nove strukture koje omogućuju demokratsko upravljanje članova primjereno veličini i razmjeru poslovanja zadruge. Kakve god te strukture bile, važno je da osiguravaju provođenje drugog načela. Bez stvarnog i učinkovitog upravljanja članova nestat će temeljne generičke odlike našeg zadružnog identiteta.

Jednaki se demokratski izazovi javljaju i u višeslojnim demokratskim strukturama velikih zadruga. Glavno je pitanje na koji način takve velike i složene zadruge osiguravaju svim članovima da njihova demokratska prava dolaze do izražaja na izborima za nadzorni odbor te na koji način mogu članovi utjecati na strateške odluke?

Neke su velike zadruge sa snažnim kapitalom kupile bivša dionička društva i vode ih kao svoje podružnice, od kojih su neke u drugim državama od one u kojoj se nalazi zadruga. Tu se također javljaju pitanja o zadržavanju demokratskog upravljanja članova te mogu li klijenti/zaposlenici takvih podružnica uopće biti članovima zadruge?

MAKSIMALNO TRAJANJE MANDATA

Ne postoje definitivna pravila o tome koliko bi dugo jedan član mogao biti u odboru ili na nekoj drugoj biranoj poziciji, ali postoji suglasnost da je za praksu dobrog upravljanja važno postaviti granice. Neki pravilnici o upravljanju postavljaju trajanje mandata na maksimalno tri godine, nakon kojih se član mora ponovno kandidirati na izborima, a ukupno trajanje svih mandata je najviše 9 godina. Drugi, uključujući i Savez, imaju duže trajanje mandata: najviše koliko izabrana osoba može biti u nadzornom ili nekom drugom odboru jest 18 godina. Nacionalni savezi zadruga mogu svojim pravilnicima postaviti vlastite granice vremenskom trajanju mandata, a Savez može o tom pitanju izraditi nove smjernice nakon konzultacija sa svojim članicama.

Treće načelo:
Ekonomsko sudjelovanje članova

Treće načelo: Ekonomsko sudjelovanje članova

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

1. UVOD

Zadruga postoje radi zadovoljavanja potreba ljudi, a ne prvenstveno radi generiranja povrata na uloženi kapital. Primarni motiv zbog kojeg se članovi pridružuju zadrugama jest želja da budu samostalni. Treće načelo opisuje na koji način članovi ulažu u svoje zadruga, privlače i generiraju kapital te raspoređuju viškove.

Treće je načelo o ekonomskom sudjelovanju članova u ovom sadašnjem obliku prihvaćeno prilikom posljednje preinake Zadružnih načela i vrijednosti na generalnoj skupštini Saveza u Manchesteru 1995. godine. Ono je kombinacija dvaju ranijih načela koja su govorila o ekonomskom sudjelovanju članova. Ta su dva načela bila:

- „Ulagački bi kapital trebao donositi tek minimalnu kamatnu stopu, ako uopće bilo kakvu.“
- „Višak bi trebalo pravično distribuirati na sljedeći način:
 - rezerve
 - pružanje zajedničkih usluga
 - distribucija proporcionalna tome koliko članovi koriste usluge zadruga.“

U izdanju Načela iz 1966. Savez je odbacio gotovinske transakcije kao temeljno načelo. Već je izdanje iz 1937. navodilo da ono nije jedno od tri temeljnih načela neophodnih za članstvo. Do sastavljanja ovog trećeg načela 1995. došlo je, dakle, nakon dugotrajne rasprave.

Generalna skupština Saveza iz 1995. koja je odobrila ukidanje strogih ograničenja renumeracije članskih uloga je također, amandmanom, uvela pojam zajedničkog vlasništva nad kapitalom. Taj je amandman podnijela francuska delegacija koja je željela osigurati da koncept zajedničkog vlasništva, toliko važan za radničke zadruga, ne nestane. Ideja da zadruga zajednički posjeduje kapital seže unatrag do, kao i neka druga zadružna načela, „Regulative o zadružnim društvima jednoglasno prihvaćene na Trećem kongresu zadrugarstva u Londonu 1832., kojim je predsjedao Robert Owen“. Ta je regulativa sadržavala sljedeće:

*Kako bismo bez ikakve mogućnosti neuspjeha osigurali potrošnju željenih dobara, jednoglasnom je odlukom ovdje okupljenih delegata odlučeno da **će kapital koji zadruga akumulira biti nedjeljiv**, a svako trgovačko društvo osnovano radi stjecanja profita i okrenuto isključivo stvaranju dividendi neće biti priznato kao zadruga niti prihvaćeno u ovu veliku obitelj koja ubrzano napreduje prema nezavisnoj i ravnopravnoj zajednici.*

Profesor Ian MacPherson, dekan Centra za studij zadrugarstva i zajednice na Sveučilištu British Columbia u Victoriji u Kanadi, obnašao je dužnost u nadzornom odboru Saveza i napisao smjernice za izdanje Načela iz 1995. Ian, sada nažalost pokojni, napisao je tada:

Jednako tako, treće načelo koje govori o ekonomskom sudjelovanju članova strogo govori iz perspektive člana. Ono se razlikuje od ranija dva načela o financijskom poslovanju zadruga u nekoliko aspekata. Nosi naslov „Ekonomsko sudjelovanje članova“. Ono naglašava presudnu važnost koju članovi imaju u kontroli kapitala zadruga te ukazuje na to da bi članovi trebali imati ograničenu naknadu na kapital koji uplate kao članski ulog. Načelo dozvoljava povrat na kapital koji članovi na druge načine uložu u zadrugu. Kada govorimo o kapitalu koji u zadrugu pristiže iz drugih izvora, potrebno je voditi računa o implikacijama privlačenja takvog kapitala u kontekstu načela o nezavisnosti: uvijek je važno voditi računa o tome da članovi budu ti koji odlučuju o sudbini svoje organizacije.

Mnogo se raspravljalo o uključivanju odredbe o nedjeljivim rezervama. Načela iz 1966. nisu o tome govorila možda i zato jer su stvari postale mnogo složenijima, a prakse su se počele sve više razlikovati. Nesretna je posljedica toga bila da su mnoge zadruga zaboravile na važnost kapitala u zajedničkom vlasništvu kao razlikovnog simbola zadrugarstva, sigurnosti financijskog rasta i zaštite u vremenima nedaća.

Problem s uključivanjem odredbe o nedjeljivim rezervama sastojao se od toga da se pronađu najbolje riječi za tako ograničen prostor. Vijeće je nakon rasprava na dva sastanka odlučilo da bi najbolje riječi, što je predloženo na sastanku europske regije, bile kad bismo dodali dva dodatka. Prva rečenica glasi: „Barem dio tog kapitala uobičajeno je u zajedničkom vlasništvu“. Druga rečenica ukazuje na to da bi članovi prilikom raspodjele viškova koje je zadruga ostvarila trebali razmišljati o rezervama – „moguće povećanje obveznih rezervi zadruga iznad zakonskog minimuma“.¹

Pozadine rasprave o sastavljanju trećeg načela pokazuje da je ključni ekonomski koncept upisan u njega taj da je **kapital u zadrugama sluga, a ne gospodar poslovanja**. Cijeli je koncept zadruga osmišljen oko toga da je **kapital u službi ljudi i rada, a ne da su ljudi i rad sluge kapitala**. Glavno pitanje kojim se treće načelo bavi glasi: „Kako to postići?“ Kao i sve što ima veze s novcem, tako je i ovo treće načelo najosjetljivije od svih zadružnih načela iako nije nužno i najvažnije. Uistinu, treće je načelo uglavnom financijski prijevod zadružnog identiteta i financijskih implikacija drugog načela o demokratskom upravljanju članova.

Zbog velike raznolikosti zadruga u svijetu, ovo treće ekonomsko načelo nužno sadrži upozorenja za provedbu: „barem dio“, „moguće je“. Oba su uključena u ovo načelo radi pokrivanja širokog opsega različitih zadružnih praksi.

Ova upozorenja ukazuju na to koliko je osjetljivo učiniti kapital slugom, a ne gospodarom. Ona pružaju zadrugama određenu slobodu da budu kreativna i inovativna u prikupljanju kapitala. O tom je pitanju vrlo detaljno raspravljalo Vijeće stručnjaka za zadružni kapital, koje je okupio Savez.² Zadruga koje trebaju veliki kapital, poput industrijskih, poljoprivrednih i financijskih zadruga, trebaju takvu slobodu da bi se mogle uskladiti s regulatornim zahtjevima koji ne uzimaju u obzir prirodu članskog kapitala i rizika u zadrugi. Ono što je najvažnije kod ovog trećeg načela jest to da bi kapital trebalo prikupljati u skladu s definicijom zadruga kako je definira Izjava zadružnom identitetu te u skladu s demokratskom prirodom zadruga.

¹ Ian MacPherson; „Co-operative Principles“, ICA Review, Vol. 88 No. 4, 1995. u www.uwcc.wisc.edu/ica/orgs/ica/pubs/review/ICA-Review-Vol--88-No--4--19951/

² <http://ica.coop/en/scc>

2. Tumačenje riječi i izraza

„Članovi ravnopravno doprinose i demokratski odlučuju o kapitalu zadruga.“ Riječ „kapital“ u ovoj rečenici treba razumjeti kao ekonomski koncept, a ne ograničeni koncept kojim se u knjigovodstvu iskazuje dionički kapital poduzeća. Članski ulozi koji čine kapital zadruga nisu ulozi poput onih u dioničkim društvima. Kapital koji članovi uplate nije kapital prvenstvo namijenjen stvaranju dobiti, već je to 'zajednički kapital' uložen u distribuciju robe, usluga i poslova članovima po poštenoj cijeni.

„Ravnopravno doprinose“ je ono što bi nepristran promatrač opisao kao pravedan i razuman doprinos u danim okolnostima u kojima se zadruga nalazi i prema sposobnostima svakog njezinog člana. To ne znači da svi članovi moraju doprinijeti jednako. To također ne znači da novi članovi trebaju uplatiti jednaki kapital da bi postali članovi bez obzira na to koliko dugo zadruga postoji i koji kapital posjeduje. Doprinos kapitalu i demokratsko upravljanje zadružnim kapitalom čvrsto povezuju ovo načelo s drugim načelom o demokratskom upravljanju članova. Članovi mogu doprinijeti kapitalu na četiri načina:

- Prvo, većina zadruga traži da članovi doprinesu zajedničkom kapitalu uplatom članskog uloga ili dodatnih članskih uloga da bi postali članovi zadruga i od nje imali korist. Na takve se uloge uglavnom ne plaćaju kamate, a ako se i plaćaju, tada je riječ o vrlo niskim kamatnim stopama.
- Drugo, kako zadruga napreduje, tako ona može stvoriti rezerve zadržavanjem stvorene dobiti.
- Treće, zadruzi će možda biti potreban mnogo veći kapital od onog koji može stvoriti svojim aktivnostima. Mnoge zadruga očekuju da će članovi redovito doprinositi dijelom svojih članskih dividendi (povrat razmjern korištenju usluga zadruga/trgovanju sa zadrugom) u rezerve. Zadruga u tim slučajevima neće plaćati kamate na dividendu članova zadržanu u rezervama. Većina potrošačkih zadruga dividende ili povrat članova drži u svome depozitu, a ne u rezervama, te članovima na njih plaća niske kamate.
- Četvrto, zadruga može pozvati članove da dobrovoljno uplate dodatne uloge koji ne nose pravo glasa.

„Pri čemu je barem dio tog kapitala uobičajeno u zajedničkom vlasništvu.“ Ova izjava ističe koliko je važno da članovi doprinose kapitalu svoje zadruga i da to čine ravnopravno. Članovi također upravljaju kapitalom svoje zadruga. To čine na dva glavna načina:

- Prvo, bez obzira na to na koji način zadruga dolazi do kapitala potrebnog za poslovanje, konačnu riječ o svim odlukama imaju članovi na generalnoj skupštini.
- Drugo, članovi moraju imati pravo da barem dio svoga kapitala posjeduju zajednički, što je odraz onog što su zajedno kao zadruga ostvarili.

„U zajedničkom vlasništvu“ se odnosi na ekonomsko značenje kapitala. To znači da je dio kapitala zadruga, bez obzira na to je li riječ o zadržanoj dobiti ili članskim ulozima, zajedničko vlasništvo zadruga i ne posjeduju ga članovi pojedinačno niti im može biti isplaćen, odnosno „nedjeljiv“ je.

„Članovi obično stječu ograničenu korist, ako je ima, za kapital koji su unijeli u zadrugu u obliku članskog uloga.“ Kapital uložen u obliku članskih uloga uglavnom donosi malu korist ili niske kamate, ako uopće bilo što. Dobrovoljno uloženi kapital nije uložen kao „uvjet članstva“ te na takvo ulaganje može biti plaćena kamata, ali „pravedna kamatna stopa“, a ne špekulativna. U izdanju Načela iz 1934. ta je „pravedna kamatna stopa“, još i nazivana „kompenzacijskom kamatom“, bila opisana kao „najniža kamatna stopa dovoljna da se privuku neophodna sredstva“. To je ograničenje vrlo važno jer ukoliko bi kamata bila viša



Nedostatak bankovnih usluga u ruralnim i udaljenim područjima poput otoka Cormorant u Kanadi značajno negativno utječe na lokalnu ekonomiju i društveno blagostanje jer dolari izlaze iz zajednice. Vancity credit & savings union je u partnerstvu s Namgis first nation i Village of Alert Bay otvorila novu poslovnicu na otoku koja pruža sve bankovne usluge. Sudjelovanje članova će pomoći ekonomiji ove udaljene zajednice.

od pravedne ili kompenzacijske, tada bi postojala opasnost da članovi u zadrugu ulažu zbog kapitalne dobiti, a ne zato što žele doprinijeti uspjehu vlastite zadruge.

„Članovi ostvarene viškove (dobit) određuju za neku od sljedećih namjena: razvoj poslovanja zadruge, moguće povećanje obveznih rezervi zadruge iznad zakonskog minimuma, nagrade (upis dodatnih uloga i/ili isplate) članovima razmjerno njihovom udjelu u transakcijama sa zadrugom te u druge aktivnosti odobrene od članstva.“ Ova rečenica opisuje tri načina uporabe viškova u slučajevima kada ih zadruga stvori. Članovi imaju pravo i obvezu, imajući na umu dugoročnu održivost zadruge, odlučiti o tome što će s viškom.

„Moguće povećanje obveznih rezervi zadruge iznad zakonskog minimuma.“ Uobičajeno je da je veći dio zadržane dobiti zadruge, koji se naziva „nedjeljivim rezervama“, u zajedničkom vlasništvu. U zadrugama koje dugo postoje te će nedjeljive rezerve predstavljati postignuća mnogih generacija članova i upravo su one vrlo često meta onih koji nastoje privatizirati zadrugu. Ova dobrovoljna zaštita „kapitala u zajedničkom vlasništvu“ zadruge u nekim je zakonodavstvima poduprta zakonskom odredbom o „zaključavanju imovine“ koja onemogućuje distribuciju preostale imovine članovima nakon prestanka zadruge. Imovina je zauvijek u zajedničkom vlasništvu i nije ju moguće podijeliti prilikom prestanka ili likvidacije. Nakon što se otplate svi preostali dugovi, imovina koja je ostala mora i dalje biti nedjeljivom te se koristi za razvoj zadružnog pokreta ili se prenosi na jedinice lokalne samouprave. To je definicija i značenje „nedjeljivih rezervi“.³

³ Vijeće stručnjaka Međunarodnog zadružnog saveza istražuje praktične mehanizme ulaganja nedjeljivih rezervi natrag u zadružnu ekonomiju.

3. Smjernice

ZADRUGE SU VIŠE OD PUKOG EKONOMSKOG ENTITETA: ONE TAKOĐER OBHVAĆAJU DRUŠTVENE I KULTURNE POTREBE I TEŽNJE

Treće je načelo u potpunosti posvećeno ekonomskom sudjelovanju članova. Ipak, bilo bi pogrešno ovo načelo tumačiti odvojeno od ostalih te tako svesti zadrugu samo na njezinu ekonomsku dimenziju. Treće je načelo tek jedan aspekt zadružnog identiteta. Zbog toga ga je vrijedno proučiti u kombinaciji s ostalim sastavnicama definicije zadruge u Izjavi o zadružnom identitetu, vrijednostima i načelima.

Važno je primijetiti da iako Savez u svojoj definiciji zadružnog identiteta na prvom mjestu spominje ekonomsku dimenziju, zajedničke društvene i kulturne „potrebe i težnje“ imaju jednaku važnost. To odražava namjere utemeljitelja modernog zadružnog pokreta koji su nastojali promijeniti društvo te su svoju zadrugu doživjeli kao nešto više i značajnije od pukog ekonomskog pothvata. Društvene i kulturne potrebe i težnje stoje uz bok ekonomske dimenzije u svim zadrugama. To potvrđuje ideju da su zadruge pothvati ljudske predanosti, pothvati ljudi i za ljude koji su članovi i čine zadrugu ekonomskom, društvenom i kulturnom stvarnosti. Međutim, zadruga može imati i druge dimenzije i uloge, primjerice društvene i kulturne zadruge koje nemaju tržišnih djelatnosti. Gospodarska je dimenzija u tom slučaju tek sredstvo za ostvarivanje djelatnosti zadruge.

PODUZEĆE U ZAJEDNIČKOM VLASNIŠTVU KOJIM SE DEMOKRATSKI UPRAVLJA

Izjava o zadružnom identitetu definira zadrugu kao „neovisno udruženje osoba koje se dobrovoljno udružuju radi zadovoljavanja svojih zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih potreba i nastojanja u poduzeće u zajedničkom vlasništvu kojim se demokratski upravlja“. Upravo ova definicija ističe razliku u vrijednosti članskih uloga u zadruzi i dioničkih udjela u privatnom poduzeću/dioničkom društvu. Članski ulog investiran u zadrugu čini zajednički obrtni kapital za poslovanje zadruge radi zadovoljavanja potreba i težnji članova. Obrtnim se kapitalom zadruge ne može trgovati. Članski je ulog zadruge potpuno različit od dioničkog udjela u kompaniji u vlasništvu investitora: dionički je udio usmjeren stvaranju dobiti za ulagača, uključujući kapitalnu dobit, te se njime može trgovati.

PRAVA VRIJEDNOST SAMOPOMOĆI ČLANSKOG KAPITALA

„Prvo pravilo“ Društva pravednih pionira Rochdalea iz 1844. glasi:

Ciljevi i planovi ovog Društva jesu stvaranje uvjeta za novčanu korist te poboljšanje društvenih i kućnih okolnosti naših članova, što ćemo napraviti prikupljanjem dovoljnog kapitala putem članskih uloga. Taj će kapital pokrenuti naše planove. Jedan članski ulog iznosi 1 funtu.

Predanost je pionira samopomoći i samodostatnosti 1860. bila takva da njihova Pravila ponašanja kažu: „*Kapital trebaju osigurati članovi...*“

Pioniri su 1844. godinu dana štedjeli da bi prikupili kapital u pojedinačnim ulozima od 1 funte. Bio je to značaj iznos, otprilike jednak desetodnevnoj plaći vještog radnika na početku Industrijske revolucije. Neke su zadruge članski ulog smanjile na beznačajni simbolični iznos. Time se obezvređuje članstvo te se otvara prostor mogućnosti da temeljne vrijednosti samopomoći i odgovornosti uopće neće biti primijenjene u zadruzi.

Zadruga koja se uvelike oslanja na vanjske izvore kapitala riskira kršenje četvrtog načela o autonomiji i nezavisnosti jer se mora usuglasiti sa sporazumima koje nameću komercijalni zajmodavci i ulagači rizičnog kapitala.

Važno da je članovi zadruge pomno prate ravnotežu između članskog kapitala i vanjskog kapitala. Preveliko oslanjanje na vanjski kapital može dovesti do gubitka autonomije, nezavisnosti i demokratskog upravljanja ukoliko investitori kao uvjet ulaganja traže kontrolu nad donošenjem ključnih poslovnih odluka.

ČLANSKI KAPITAL

Članski je ulog dvojne prirode: on članovima jamči pravo glasa, ali i doprinosi obrtnom kapitalu zadruge. Upravo zbog te dvojne prirode, važno je da je visina članskog uloga priuštiva onima koji trebaju usluge zadruge. Članski ulog ne smije biti prepreka učlanjivanju. Ukoliko je previsok, tada se krši prvo načelo o otvorenom članstvu. Ukoliko je prenizak, tada može doći do obezvređivanja uključenosti članstva i zanemarivanja potencijala članova kao izvora kapitala. Neka nacionalna zakonodavstva dozvoljavaju osnivanje zadruge bez članskih uloga, a članska se prava dobivaju korištenjem usluga zadruge.

Temeljno je načelo da svi članovi zadruge imaju pravo glasa bez obzira na to ostvaruje li se ono članskim ulogom, minimalnim brojem dodatnih uloga koje su članovi odredili na generalnoj skupštini ili pak jurisdikcija zahtijeva nešto treće.

Zadruge kao i sva poduzeća trebaju kapital za financiranje i razvoj svoga poslovanja. Potrebno je težiti tome da članovi osiguraju kapital, ali bi dobit na temeljne uloge koji jamče pravo glasa trebala biti vrlo mala. Povrat na uloženi kapital može biti opravdan time što je član mnogo trgovao sa zadrugom/koristio njezine usluge ili pak gubitkom stvarne vrijednosti zbog inflacije. Međutim treće načelo određuje da bi takva korist trebala biti vrlo ograničena. Ako tomu nije tako i korist na uloženi kapital nadilazi ono što je potrebno da se zadrži njegova relativna vrijednost, smanjit će se operativni višak zadruge, što će onemogućiti razvoj njezina poslovanja.

Zadruga može kapital prikupljati i iz drugih izvora osim članskih uloga koji jamče pravo glasa. Najbolji je način za to da se članovima koji imaju mogućnost i željni su to učiniti omogućiti uplata dodatnih uloga koji ne nose pravo glasa. Kapitalna i dugoročna ulaganja, ponegdje zvana i dodatni uložci, mogu jamčiti korist u skladu s „pravednom kamatnom stopom ili kompenzacijskom kamatom“. Tako članovima dajemo razuman povrat na ulaganje bez da im povećavamo upravljačka prava. „Pravedna kamatna stopa ili kompenzacijska kamata“ također služi kao poticaj članovima da ulože više od minimalnog propisanog članskog uloga.

Kolika je ta „pravedna kamatna stopa ili kompenzacijska kamata“ to trebaju članovi odlučiti na generalnoj skupštini, imajući pritom na umu kapitalne potrebe zadruge i uvjete financijskog tržišta na kojem se kapital prikuplja od članova. U nekim su državama regulatori zabrinuti da bi ono što se nekim zadrugarima čini kao „pravedna kamatna stopa ili kompenzacijska kamata“ moglo privući špekulativni kapital. Vodeće načelo za određivanje „pravedne kamatne stope ili kompenzacijske kamate“ i dalje ostaje „*najniža kamatna stopa dovoljna da se privuku neophodna sredstva*“.

Želi li član povući dodatni ulog, on može dobiti natrag i temeljni ulog bez nekog posebnog odobrenje skupštine. Iznos koji će primiti treba odrediti sama zadruga, a povrat na ulaganje treba odraziti doprinos člana obogaćivanju poslovanja zadruge. Taj iznos ne smije biti toliko visok da ugrozi financijsku stabilnost zadruge. Skupština zadruge treba u skladu s

regulatornim zahtjevima odlučiti koliki je rok za isplatu dodatnih uloga i pod kojim uvjetima član može zatražiti njihovu isplatu.

PРАВНА ОСОБА КАО ЧЛАН ЗАДРУГЕ

Neke primarne zadruge radi valjanih poslovnih razloga dozvoljavaju učlanjivanje pravnih osoba. Također im dozvoljavaju i da doprinose kapitalu zadruge. Takve zadruge s različitim dionicima mogu odrediti različite visine članskih uloga za različite kategorije članstva.

Pravne osobe koje će vjerojatno doprinijeti kapitalu zadruge putem članskog uloga jesu druge zadruge, uzajamna društva ili pak gospodarski čimbenici poput lokalnih, regionalnih i nacionalnih javnih vlasti. Tamo gdje statut i pravila zadruge dozvoljavaju učlanjivanje pravnih osoba, opravdano je poticati druge zadruge i uzajamna poduzeća da postanu članovima.

ОСОБНА ОДГОВОРНОСТ I КАПИТАЛ ЧЛАНОВА

Osobna se odgovornost u nekim zemljama tumači tako da pretpostavlja osobnu odgovornost članova za sve gubitke koje zadruga ostvari. U tim državama ne postoji ograničenje odgovornosti članova za visinu duga zadruge. Tamo gdje odgovornost članova nije ograničena zakonom, zadruga može u ekonomski nepovoljnim vremenima zatražiti od članova da ulože dodatni kapital, bilo da povećaju broj i vrijednost članskih uloga ili ulože u dodatne uloge.

U ostalim državama s posebnim zadružnim zakonodavstvom financijska odgovornost članova može biti ograničena zakonom ili ugovorom, jedno i drugo u iznosu članskog uloga ili dodatnih uloga, ili pak višekratnika tog uloga. Stupanj odgovornost članova ovisi isključivo o nacionalnom zakonodavstvu zemlje u kojoj zadruga djeluje i regulatornog sustava s kojim se mora uskladiti. Jedan od ključnih političkih zadataka zadruge jest da osiguraju da nacionalni zakoni ograničavaju osobnu odgovornost članova jednako kao kod društava s ograničenom odgovornosti i dioničkih društava.

Ovo pravilo o osobnoj odgovornosti razmjernoj ulozima u zadrugu važno je zbog vjerovnika koji može potraživati uloge članova kao vlastiti kapital zadruge koji podupire njezino poslovanje.

КАПИТАЛ КАО ЗАЈЕДНИЧКО ВЛАСНИШТВО ЗАДРУГЕ

Da bi zadruga ostvarila svoje ciljeve, generacije zadrugara moraju alocirati resurse na temelju dugoročne i nikako špekulativne perspektive. Čak i ukoliko je njihovo ulaganje otkupljivo, oni se u potpunosti slažu da s tim da natrag mogu povući samo onoliko novca koliko su uložili, a najviše s povratom uz „pravednu kamatnu stopu ili kompenzacijsku kamatu“. Također se slažu da neće prodati ni povući svoje ulaganje, a da o tome prethodno ne obavijeste zadrugu. Članovi, dakle, prihvaćaju da dio viškova koje zadruga ostvari nikad neće postati pojedinačno vlasništvo nijednog sadašnjeg ni budućeg člana. U interesu je zadruge da se taj dio viškova alocira u nedjeljive rezerve koje su zajedničko vlasništvo zadruge.

Zadruga može imati pravila i odredbe koje omogućuju članovima da povuku svoj ulog minus svako povećanje vrijednosti, osim ako skupština ne odluči drukčije. Različita pravila o povlačenju uloga mogu vrijediti za temeljne uloge i dodatne uloge, međutim svako povlačenje članskog uloga mora biti strogo regulirano da financijska stabilnost zadruge ne bi došla u opasnost.

Upravljanje zadružnim rezervama je potpuno druga stvar. Rezerve su nastale akumulacijom kapitala koji je nastao zajedničkim ulaganjem viškova koje su ostvarile brojne generacije članova. Zadružne su rezerve nedjeljive i o njima ne može odlučivati jedna generacija članova.

Članski ulozi koji se ne mogu povući natrag i nedjeljive rezerve zadruge predstavljaju zajedničko dobro zadruge. Ne pripadaju pojedinačnoj generaciji članova, već zadruzi kao cjelini, kao pravnom entitetu. Odnos sadašnjih članova prema nedjeljivim rezervama i kapitalu koji se ne može povući najbolje opisuje drevno rimsko načelo „usufruct“.

To zakonodavno načelo dolazi od dvije latinske riječi: „usus“ i „fructus“. „Usus“ je „pravo na korištenje i uživanje stvari u posjedu“. „Fructus“ je „plod nečeg“. Članovi imaju zajedničko vlasničko pravo na „korištenje“ i uživanje u „plodovima“ nedjeljivih rezervi i zajedničkog kapitala koji se ne može povući. To pravo uživaju kroz koristi koje zadruga svojim poslovanjem stvara. Međutim zadruga ne može nedjeljive rezerve i kapital koji se ne povlači podijeliti članovima jer članovi pojedinačno ne posjeduju to zajedničko bogatstvo. Sadašnja generacija članova ne može prisvojiti kapital koji se ne povlači i nedjeljive rezerve za vlastitu korist putem privatizacije ili pak prestanka zadruge.

ZABRANA RASPODJELE NEDJELJIVIH REZERVU PRILIKOM PRESTANKA ZADRUGE

Sadašnji članovi zadruge su njezini dionici koji su korisnici njezinih usluga, njezini proizvođači ili radnici te čuvari njezinih nedjeljivih rezervi za prošle, sadašnje i buduće generacije. Sadašnji su članovi dužni pobrinuti se da zadruga preživi kao jako i snažno poduzeće koje će biti na korist budućim generacijama članova i široj zajednici kojoj služi.

Dokazi govore da su zadruge održiva poduzeća čak i u vremenima krize.⁴ Međutim zadruge mogu, baš kao i svi ostali oblici, zbog promjena tržišnih uvjeta ili pak s vremenom prestati biti društveno i ekonomski korisne. Članovi također mogu dobrovoljno odlučiti likvidirati zadrugu.

Kada dođe do toga i članovi odluče da zadruga prestaje s radom te da će njezina imovina biti podijeljena, ne postoji prisila u ovom trećem načelu koja bi priječila da se preostala imovina zadruge raspodijeli članovima prilikom prestanka zadruge. Takav postupak ipak ne treba poticati jer mogućnost raspodjele preostale imovine zadruge u trenutku kada ona prestaje djelovati može ubrzati njezinu likvidaciju. Tim se postupkom mogu okoristiti oni koji žele privatizirati zadrugu radi stjecanja osobne koristi kroz raspodjelu zadružnih rezervi. Time se krši načelo pravednosti, imajući na umu doprinose prethodnih generacija članova. Zadružne su rezerve u nekim državama zaštićene zakonskim zaključavanjem imovine, što sprečava njihovu raspodjelu članovima prilikom prestanka zadruge. Zadružne rezerve u tim slučajevima moraju biti dodijeljene drugoj zadruzi ili dobrotvornoj organizaciji – u hrvatskom slučaju jedinici lokalne samouprave na području na kojem zadruga posluje. U onim državama čije zakonodavstvo ne poznaje zaključavanje imovine zadruge mogu zaštititi nedjeljive rezerve putem odredbi u svojim pravilima i općim aktima zadruge koji se ne mogu mijenjati. Potrebno je poticati zaštitu nedjeljivih rezervi od raspodjele članovima.

U onim zakonodavstvima u kojima ne postoji zaključavanje operativne imovine, distribuciju preostale imovine sadašnjim članovima najbolje je onemogućiti tako da se u pravila zadruge ugradi odredba koja određuje da će ostatak ukupne vrijednosti zadruge biti prenesen u drugu zadrugu, dobrotvornu organizaciju ili jedincu lokalne samouprave, ovisno što odaberu sami članovi.

⁴ Johnston Birchall i Lou Hammond Ketilson, MOR 2009 „Resilience of the cooperative business model in times of crisis“, www.ilo.org

On ne risque pas de délocaliser notre entreprise.
Le conseil d'administration, c'est nous.

Aciéries de Ploërmel, Scop en Bretagne. 100 salariés dont 53 salariés associés
Envie d'entreprendre autrement ? www.les-scop.coop

la démocratie nous réussit **leSCOP**
SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES
ET PARTICIPATIVES

Ova reklama za francusku Aciéries de Ploërmel (zadruga čeličana) govori o važnosti ekonomskog sudjelovanja članova. Mi smo nadzorno vijeće ove zadruge! Zadruga mora prodati svoje proizvode, ali članovi znaju da njihovi poslovi neće otići na drugu stranu svijeta.

Ove se restrikcije temelje na etičkom načelu da ostatak ukupne vrijednosti zadruge, njezine nedjeljive rezerve, nisu ni zamišljene da budu u vlasništvu sadašnjih članova niti da se oni njima okoriste.

KAPITAL I REZERVE KAO ZAJEDNIČKO VLASNIŠTVO ZADRUGE I KAKO IH KNJIGOVODSTVENO VODITI

Apsorpcijska sposobnost kapitala koji su u zadrugu unijeli članovi opravdava tretiranje tog kapitala kao imovine, a ne duga. Članski uložci tvore dio vlastitog kapitala zadruge koji jamči neprekinuto obavljanje djelatnosti. Drugim riječima, kapital članova treba promatrati kao temeljni kapital zadruge, a ne kao dug (pasiva u završnom računu zadruge). To je važno razumjeti, posebno u okolnostima trenutnih politika i direktiva Odbora za međunarodne računovodstvene standarde o knjigovodstvu i financijskom tretmanu članskih uloga u zadruzi.

Da bi se postigao globalni računovodstveni standard o bilježenju ovog kapitala i nedjeljivih rezervi kao imovine, a ne duga, temeljni uložci i nedjeljive rezerve ne bi smjeli ni pod kojim okolnostima biti u opasnosti od raspodjele članovima zadruge.

Vođenje temeljnih uloga članova i nedjeljivih rezervi kao temeljnog kapitala posebno je važno za zadružne banke u kojima članski kapital treba biti vođen kao osnovni kapital

(tier 1) prilikom izračuna (što radi središnja banka) stope adekvatnosti kapitala i ukupne kreditnim rizikom ponderirane aktive.

Povijesni tretman članskog kapitala kao dijela vlastitog kapitala zadruge, a ne kao duga, jasno se vidi i u prvom zajedničkom imeniku Društva pravednih pionira Rochdalea. Stranice imenika pokazuju kako se bogatstvo članova povećavalo nakon isplate dividendi razmjernih poslovanju članova sa zadrugom. Jednako tako pokazuje i da su članovi ostavili dividendu na raspolaganje svojoj zadrugi i tako osigurali kapital potreban za njezin rast i poslovanje. Za uspjeh pionira iz Rochdalea presudan je bio njihov vlastiti kapital.

DRUGI IZVORI KAPITALA

Zadrugama s visokim kapitalizacijskim i investicijskim potrebama bit će potreban i drugi kapital osim članskog. Tomu je posebno tako u onim područjima koja su kapitalno intenzivna, poput zadruga za opskrbu električnom energijom, financijskih zadruga, zadružnih banaka, energetske zadruga i radničkih zadruga. Zaista, možda je problem prikupljanja kapitala povijesno uzrok malom broju industrijskih proizvodnih zadruga.

Zadruge s visokim kapitalizacijskim potrebama mogu financirati dug ili osnovni kapital na financijskim tržištima. To mogu učiniti putem zajmova osiguranih zadružnom imovinom, potvrdom o ulaganju ili izdavanjem ostalih formalnih instrumenata ulaganja poput obveznica sa sigurnim prinosom. Sve je veći izvor kapitala i crowdfunding putem mrežnih stranica i društvenih mreža, posebno kad je riječ o društveno odgovornim i etičkim poduzećima kao što su zadruge. Zadruge trebaju biti izuzetno oprezne kad prikupljaju kapital iz izvora drugih doli članova. Financijski su regulatori u nekim državama zabrinuti da bi zadruge u prikupljanju kapitala, ili pak pseudo-zadruge, mogle zaobići regulatorne zahtjeve osmišljene radi zaštite ulagača.

Ovo nije mjesto gdje bismo detaljno objašnjavali složenosti i rizike prikupljanja kapitala pored onog koji osiguravaju članovi zadruge. Savezovo vijeće stručnjaka za kapital detaljno proučava problematiku prikupljanja kapitala. Trebalo bi proučiti njihova izvješća.

Zadruge bi uvijek trebale voditi računa o relativnoj snazi članskog kapitala i ravnoteži između njega i vanjskog kapitala. Postane li vanjski kapital dominantan, članovi se nalaze u opasnosti da upravljanje zadrugom preuzmu vanjski investitori. Pravila o ulaganju bi trebala sadržavati odredbe o tome, tamo gdje je to potrebno, da ulagači ne mogu povući natrag svoj kapital ukoliko će to destabilizirati i ugroziti zadrugu.

Zadruge koje prikupljaju kapital iz vanjskih izvora trebaju voditi računa o tome da demokratsko upravljanje članove ne prijeđe u ruke izvršnih menadžera. Ukoliko zadruga ima vlastiti kapital, iz temeljnih uloga, dodatnih uloga i nedjeljivih rezervi, tada je članovima upravljanje zajamčeno. Prikuplja li se kapital iz vanjskih izvora poput banaka i drugih ulagača, tada upravitelji zadruge pregovaraju s pružateljima kapitala. Upravitelji formiraju odnose s ulagačima te tako stječu veću kontrolu nad zadrugom. Zadruge koje koriste vanjske izvore kapitala trebaju osigurati da je demokratsko upravljanje članova zaštita od rizika da upravitelji i viši menadžeri preuzmu upravljanje i usmjere ga sebi na korist.

Jednak se rizik javlja i kada veći dio zadružnog kapitala više ne čine dodatni uložci članova, već rezerve, posebno revalorizirane rezerve stvorene revalorizacijom dugotrajne imovine u vremenima visoke inflacije. Rezervama upravljaju upravitelji. Takvim restrukturiranjem bilance nestaje opasnost od posljedica koje bi izazvalo povlačenje dodatnih uloga osim ako je kontrola nad rezervama prepuštena članovima putem odredbi o rezervama koje određuju da je za korištenje rezervi potrebno posebno odobrenje članova na skupštini.

Zadruga trebaju uvijek voditi računa o relativnom prioritetu izvora kod prikupljanja kapitala:

- prvi – članovi zadruge
- drugi – druge zadruge i zadružne financijske institucije
- treći – obveznice s društvenim utjecajem (social bonds) i društveni ulagači
- četvrto – komercijalni zajmodavci – financijska tržišta.

PRAVIČNOST I POŠTENJE U EKONOMSKOJ AKTIVNOSTI ZADRUGE

Zadružne se vrijednosti primjenjuju u svim aspektima poslovanja zadruge. Iako se u trećem načelu posebno ne spominje, vrijednost pravičnosti se također primjenjuje u svim ekonomskim i trgovinskim aktivnostima zadruge. Sa svim članovima treba postupati pravično. Trgovina s onima koji nisu članovi također treba biti etička, nikako eksploatacijska. Članovi mogu imati posebne pogodnosti zbog svoga članstva.

KORIŠTENJE VIŠKOVA

U svijetu zadrugarstva govorimo o tome da zadruge stvaraju „višak“, a ne „dobit“. „Dobit“ je ukupni godišnji pozitivni rezultat poslovanja, a „višak“ dio te dobiti koji proizlazi iz ekonomskog odnosa zadruge s članovima. Primjena ovog trećeg načela nalaže da bi dobit trebala biti alocirana u nedjeljive rezerve i da je ne bi trebalo raspodijeliti članovima.⁵

Svaka zadruga treba stvarati višak da bi održala vrijednost kapitala koji su članovi uložili u zadrugu i njezine nedjeljive rezerve. Višak je potreban i da bi zadruga mogla zadovoljiti gospodarske, društvene i kulturne potrebe i težnje svojih članova. Međutim, višak pripada članovima i oni trebaju odlučiti o tome kako će ga koristiti.

Treće načelo daje tri načina na koje članovi mogu koristiti višak koji je zadruga stvorila:

- Za razvoj zadruge, „moguće povećanje obveznih rezervi zadruge iznad zakonskog minimuma“. Ovaj bi pristup ulaganja viškova u razvoj poslovanja zadruge trebao biti uobičajen način alokacije viškova koji se ne vraćaju članovima. Od presudne je važnosti jačati poslovanje zadruge i osigurati njezinu dugoročnu održivost. Razvoj također omogućuje diverzifikaciju i pružanje proizvoda i usluga potrebnih članovima. Dio bi viška, a čiji iznos treba odrediti skupština i koji treba biti dovoljan da se osigura dugoročna održivost, uvijek trebalo koristiti za jačanje i razvoj poslovanja zadruge.
- Reinvestiranje u modernizaciju fizičke i druge infrastrukture te u poboljšanje ljudskih resursi; obrazovanje i obuka članova, zaposlenika i šire javnosti treba biti promatrana kao „ljudski kapital“ u koji je vrijedno ulagati.
- Razvijanje novih djelatnosti zadruge s ciljem diverzifikacije njezine ekonomije. Izvorna je ideja pionira iz Rochdalea da zadruga svojim članovima ponudi veliki raspon usluga. Te djelatnosti treba razvijati pomoću kapitalnih doprinosa. Za dugoročni je razvoj novih djelatnosti ili pak za podršku razvoju drugih zadruga i klastera primjeren rizični kapital. Takav pristup može potaknuti rani razvoj zadruge iako nije jedini koji je primjeren u toj fazi.
- Za plaćanje povrata članovima, često zvanog „dividende i patronage fund“, razmjernog njihovom sudjelovanju u zadruzi. To je tradicionalan način nagrađivanja članova za

⁵ U svome važnom radu o zadružnom zakonodavstvu Hagen Henry definira razliku između „viška“ i „dobiti“ na sljedeći način: „Čim entitet postane ili barem treba postati ekonomski održiv i čim se uključi u ekonomske aktivnosti ili čak osnuje poduzeće, on mora proizvoditi pozitivan rezultat... Zadruge moraju razlikovati sastavne dijelove pozitivnog rezultata, odnosno dobit (koja nastaje poslovanjem s onima koji nisu članovi) i višak (koji proizlazi iz transakcija s članovima). U skladu sa zadružnim načelima, dobit će se usmjeriti u nedjeljive rezerve, dok višak treba raspodijeliti među članovima, a barem dio tog viška razmjerno aktivnosti članova sa zadrugom.“ Hagen Henry, „Guidelines for cooperative legislation“, Međunarodna organizacija rada, Ženeva: MOR, 2012 ISBN 978-92-2-126794-2 (tiskano izdanje) ISBN 978-92-2-126795-9 (web pdf) str. 35.

njihovu podršku zadruzi. „Rochdale dividenda“ je jedna od ključnih poslovnih inovacija usmjerena ljudima. Ona je dovela do uspjeha u Rochdaleu.

- Za podršku ostalim aktivnostima koje članovi odobre, uključujući društvene i kulturne aktivnosti koje su dio zadrugine skrbi za lokalnu zajednicu u kojoj djeluje. To su aktivnosti usklađene s petim načelom o obrazovanju, obuci i informiranju, sa šestim načelom o suradnji između zadruga i sa sedmim načelom o skrbi za zajednicu.

Jedna od najvažnijih ostalih aktivnosti koje članovi mogu podržati – i trebali bi – jest promocija ekonomskog okruženja naklonjenog daljnjem razvoju zadrugarstva na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Zadruge se potiče da dio viškova stavljaju u fond za osnivanje i jačanje drugih zadruga. Zadruge bi također trebale podržati Savez i učlaniti se u njega ili postati pridruženi članovi – izravno ili putem svojih krovnih organizacija.

Korištenje viškova za financiranje aktivnosti u zajednici u kojoj zadruga djeluje čvrsto povezuje treće zadružno načelo sa sedmim načelom o skrbi za zajednicu.

Potrebno je voditi pažnju o prodaji zadružne imovine. Viškovi stvoreni prodajom imovine ne bi trebali biti distribuirani članovima jer cilj zadruge nije distribucija viškova svojim članovima, već pružanje usluga članovima.

STVARANJE NEDJELJIVIH REZERVU

Viškovi koje zadruga ostvari trebali bi se koristiti za povećanje kapitala zadruge. Skupština bi trebala odrediti koliki je minimalni godišnji udio viškova koji se stavlja u rezerve. Taj je doprinos nedjeljiv: on jača ekonomsku održivost zadruge i povećava unutrašnju vrijednost zadruge. Kao što smo ranije spomenuli, sva bi tijela javne vlasti u svim državama trebala taj kapital promatrati kao temeljni kapital, a ne kao dug.

Umjesto da članovi na kraju svake računovodstvene godine nakon završnog računa odlučuju koliko će uplatiti u rezerve, bilo bi bolje da svaka zadruga odredi pravila o rezervama, koje će donijeti skupština. Ta pravila trebaju određivati koliki dio viškova ide u nedjeljive rezerve. Svaku promjenu pravila opet treba odobriti skupština.

ISPLATA DIVIDENDI

O financijskom povratu članovima, u obliku dividendi (koji neke zadruge nazivaju „patronage refund“) treba odlučivati skupština, uzimajući pritom u obzir godišnje rezultate zadruge i potrebu za daljnjim razvojem.

Povrat dijela zadružnog viška članovima se može dati:

- u novcu
- u obliku popusta na proizvode i usluge
- u obliku dodatnog uloga.

4. Stvari o kojima treba razmisliti

ULAZ TIJELA JAVNIH VLASTI U ČLANSTVO

Potrebno je razmisliti o ulazu tijela javnih vlasti u članstvo zadruga, posebno onih zadruga koje donose širu javnu korist ili pak koriste imovinu preuzetu iz javnog sektora. Doprinos javnih vlasti treba se sastojati u kupnji posebnih uloga za iznose koji su viši od pojedinačnih članskih uloga. Njihovi doprinosi mogu biti znatno veći. Tamo gdje je zakonski to moguće, preporuča se uvođenje posebne kategorije članstva za tijela javnih vlasti. Ta kategorija članova ne bi smjela imati dovoljan broj glasova da može blokirati odluke većine članstva. Potrebno je voditi računa o ravnoteži moći između ovih članova i drugih članova zadruge, a da se pritom ne naruše autonomija i nezavisnost zadruge, koje je uvijek potrebno poštovati.

POLOŽAJ ZADRUGA U NACIONALNIM I LOKALNIM POREZNIM SUSTAVIMA

Zadruge potiču gospodarski i društveni razvoj svojih članova te razvoj ostalih zadruga i drugih ekonomskih čimbenika u tkivu lokalnih ekonomija. Mnoge to čine bez da streme stvaranju dobiti, već teže jačanju i razvoju lokalnih ekonomija na korist svojim članovima i široj zajednici.

Zadruge ekonomski i društveno doprinose lokalnoj i regionalnoj ekonomiji svojim društvenim utjecajem na korist zajednice i građanskog društva. Zadruge koje ostvaruju takve doprinose možemo opisati kao one koje „upravljaju zajedničkim dobrom“ na korist lokalne zajednice, njezine ekonomije i društva.

Tamo gdje je takav doprinos sama svrha postojanja i cilj djelovanja zadruge, primjereno je da lokalne vlasti takvoj zadruzi dodjele poseban zakonski i porezni tretman koji će jasno prepoznati njezin doprinos smanjenju nejednakosti u raspodjeli bogatstva. O tom pitanju treba razgovarati s nacionalnim vladama.

ZADRUGE I INVESTITORI U VLASNIČKI KAPITAL

Neke su velike dobro razvijene zadruge prikupile dodatni kapital izdavanjem vlasničkih udjela investitorima koji nisu članovi. Tim se udjelima trguje na tržištima vrijednosnih papira. Regulatori mogu zahtijevati od financijskih zadruga da povećaju omjer stope adekvatnosti kapitala i ukupne kreditnim rizikom ponderirane aktive. U tom slučaju one također mogu potražiti ulagače u vlasnički kapital radi zadovoljenja regulatornih zahtjeva. Takvi aranžmani stvaraju hibridne zadruge koje spajaju dva organizacijska modela: zadrugu i vlasništvo ulagača. Stvaranje takvih hibridnih modela predstavlja izazov za zadruge koje to trebaju napraviti tako da zadrže glavna generička obilježja zadruge navedena u Izjavi o zadružnom identitetu i objašnjena u prvom, drugom, trećem i četvrtom zadružnom načelu. Također je potrebno razmisliti i o tome hoće li ulagači u vlasništvo, koji nisu članovi, imati pravo glasa i u kojoj će mjeri sudjelovati u upravljanju zadrugom. Važno je osigurati da ulagači u vlasnički kapital ne mogu prisvojiti demokratsko upravljanje članova. Ovi izazovi jesu veliki, ali ne i nesavladivi.⁶

ZADRUGE KAO VLASNICI KOMERCIJALNIH PODUZEĆA

Neke su uspješne zadruge kupile komercijalna poduzeća, neke čak i u drugim državama, te su ih integrirale u poslovne strukture svoje grupacije. Zadruge to čine iz različitih

⁶ U Italiji primjerice ulagači koji nisu članovi ne mogu nikada imati više od trećine ukupnog broja glasova u skupštini. Taj omjer ne smije biti veći niti u nadzornim odborima niti u vijećima ovlaštenih revizora.

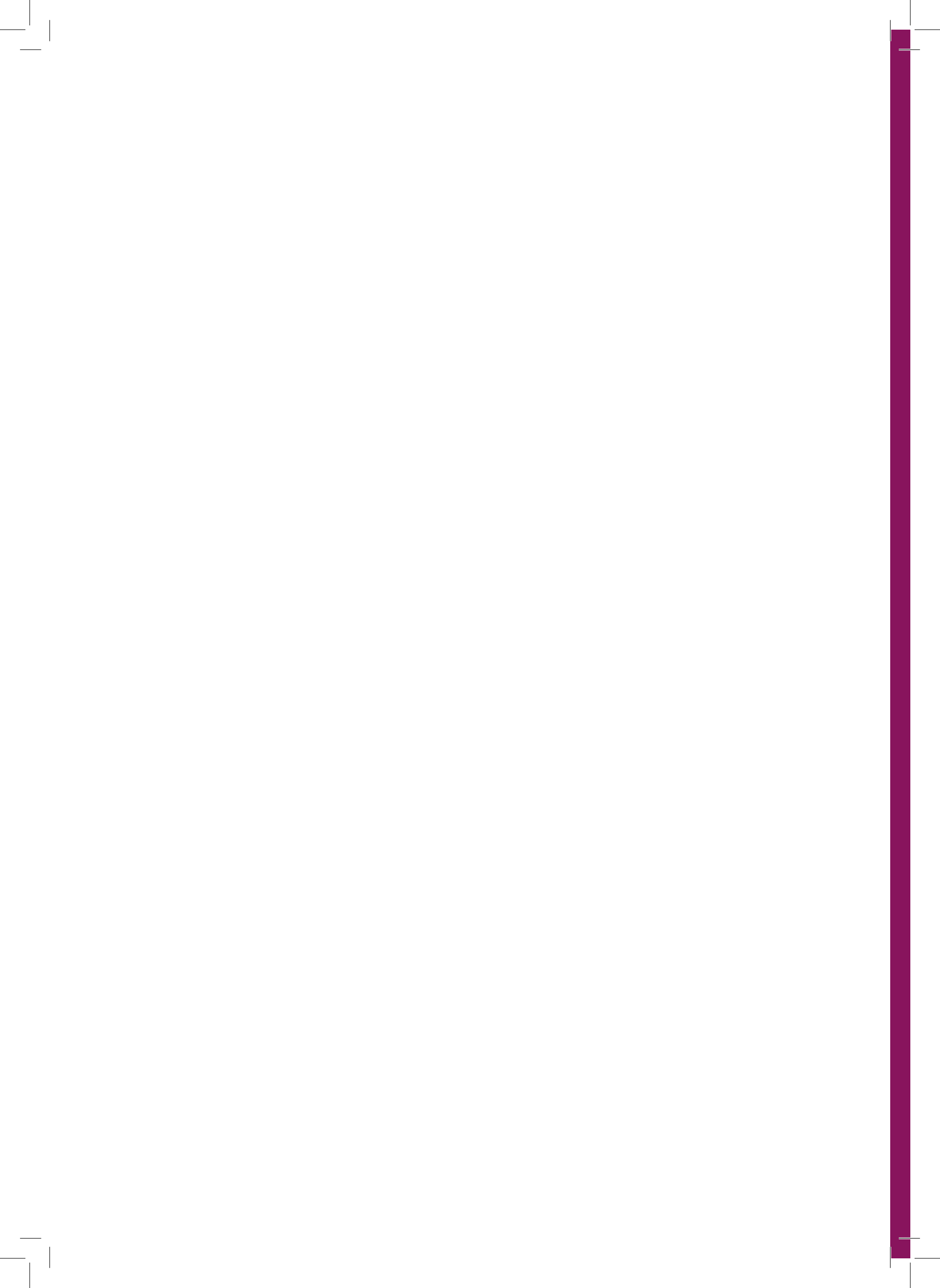
razloga, ali ponekad jednostavno zbog toga da steknu dobit koju ta poduzeća ostvaruju te tako povećaju viškove na korist svojih članova. To pred zadruge postavlja brojne etičke prijepore. Savez bi o tom pitanju volio pravovremeno objaviti smjernice.

KNJIGOVODSTVENI TRETMAN ČLANSKOG KAPITALA I NEDJELJIVIH REZERVI

Zadruge trebaju nastaviti vršiti globalan pritisak i inzistirati na tome da se članski ulozi i nedjeljive rezerve knjigovodstveno tretiraju kao temeljni kapital, a ne kao obveze – zato jer taj kapital može apsorbirati gubitke zadruge. Da bi se to postiglo, zadruge moraju osigurati da članski ulozi i nedjeljive rezerve ne mogu biti raspodijeljeni sadašnjim članovima. Nedjeljivost je pravilo koje mora ostati. Ono sprečava bilo kakvo prisvajanje ili skretanje prilikom traženja ovog globalnog knjigovodstvenog tretmana.

ISPUNJAVANJE REGULATORNIH ZAHTJEVA

Zadruge se suočavaju s obvezom udovoljavanja regulatornim zahtjevima koji su im nametnuti zbog nedostatka razumijevanja prirode i biti zadruge kao poduzeća koje se razlikuju od dioničkih društava, koja predstavljaju standardni poslovni model koji se poučava u poslovnim školama i na studijima ekonomije. Potrebno je izgraditi veće razumijevanje vlada i regulatornih tijela toga što je zadruge, kakav je to model poduzeća, koja je njezina uloga u suvremenoj ekonomiji i može li ona mijenjati ekonomsku, društvenu i kulturnu stvarnost kada joj je osiguran primjeren zakonodavni i regulatorni okvir djelovanja.



Četvrto načelo:
Autonomija i nezavisnost

Četvrto načelo: Autonomija i nezavisnost

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

1. UVOD

Četvrto je načelo o autonomiji i nezavisnosti zadruga prvi put uvedeno kao posebno načelo u izdanju iz 1995. Ono je prvenstveno usredotočeno na odnos zadruga s nacionalnim vladama i međunarodnim vladinim organizacijama iako utječe i na odnos zadruga s drugim komercijalnim entitetima, kao što su komercijalni kreditori, dobavljači i ostali važni entiteti u vrijednosnom lancu.

Ideja da su zadruga autonomne i nezavisne organizacije kojima demokratski upravljaju njihovi članovi je do 1995. bila implicitni aspekt zadružnog identiteta. Nije se posebno navodila. Danas pak četvrto zadružno načelo, kao i definicija zadruga koju je donio Savez, jasno određuje da su autonomija i nezavisnost ključna obilježja zadruga.

Integritet se zadruga kao autonomne i nezavisne organizacije oslanja na zadružne vrijednosti samopomoći, odgovornosti i demokracije, koje su u središtu zadružnog identiteta od samih početka održivih zadruga u 19. stoljeću.

Rani su zadrugari u mnogim državama istraživali ideje koje će dovesti do pravednog i poštenijeg društva. Užarene su rasprave bile česte. Zadrugari su nastojali ljude izvući iz žrvnja siromaštva koje je u to vrijeme prevladavalo. Zaključili su da nema koristi od čekanja vlada te bogatih i moćnih da promijene životne okolnosti siromašnih, već da su zajednički rad i primjena vrijednosti samopomoći, odgovornosti i suradnje promjena prema pravednijoj ekonomiji.

Rani su zadrugari svoje¹ uspjehe polučili bez ikakve zakonodavne potpore i bez financijske pomoći države. Ipak, uspjeh suvremenih zadruga u mnogim državama svijeta ovisi i o njihovom odnosu s državom. Države određuju zakonodavni okvir unutar kojega zadruga djeluju. Države mogu svojim poreznim sustavom te ekonomskom i socijalnom politikom pomoći i odmoći zadrugama. Zato sve zadruga moraju biti oprezne prilikom razvijanja otvorenih i kada god je moguće konstruktivnih odnosa s vladama.

Otkad su 1980-ih najrazvijenije ekonomije liberalizirale globalnu trgovinu i financijska tržišta, u većini je država porasla nejednakost u raspodjeli bogatstva te u prihodima. S njom je porasla i prijetnja društvenoj i demokratskoj sigurnosti. Potraga za humanijim društvom u kojem je bogatstvo pravednije raspodijeljeno i danas predstavlja akutni globalni izazov.

Prevlast ekonomske doktrine koja prepoznaje poduzeća u vlasništvu investitora kao dominantni model poduzeća predstavlja izazov postojećim i novim zadrugama koje, iako predstavljaju alternativni i održiviji ekonomski model, moraju djelovati unutar zakonodavnog, financijskog, poreznog i regulatornog okvira osmišljenih radi zaštite i podrške dominantnog ekonomskog modela. Ti okviri stvaraju prepreke koje pred autonomiju i nezavisnost zadruga postavljaju nove izazove.

¹ Primjerice, pioniri iz Rochdalea u Engleskoj, Alfonse i Dorimène Desjardins u Quebecu u Kanadi, Friedrich Wilhelm Raiffeisen i Herman Schultze-Delitzsch u Njemačkoj, Horace Plunket u Irskoj, pokret iz Antagonisha u Novoj Škotskoj, svećenik José María Arizmendiariete u Mondragonu u Španjolskoj.

Rapidno je ubrzanje globalizacije od 1980-ih naovamo dovelo do koncentracije financijske moći u ruke male privilegirane skupine vrlo bogatih pojedinaca, moćnih bogatih fondova, privatnih banaka i drugih financijskih institucija. Ta moć, zajedno s novim globalnim poduzećima koja su također dobavljači ili klijenti zadruga, predstavlja nove prijetnje autonomiji i nezavisnosti zadruga. Zadruga koja u velikoj mjeri ovisi o trgovini s komercijalnim poduzećem u vlasništvu investitora stvara značajan rizik za svoju autonomiju i nezavisnost.

Dominaciju modela poduzeća u vlasništvu investitora pokazuje i činjenica da je to vrlo često i jedina ekonomska teorija koja se poučava na ekonomskim fakultetima i poslovnim školama, dok se zadruga spominju tek u prolazu i gotovo nikada ne obrađuju u udžbenicima. Unatoč tomu, prisutna je rastuća svijest među vladama i međunarodnim međuvladinim organizacijama, poput Ujedinjenih naroda (UN), Međunarodne organizacije rada (ILO) i UN-ove Organizacije za hranu i poljoprivredu (FAO), o potencijalima zadruga za poboljšanje životnih uvjeta siromašnih i rješavanje rastuće krize nejednakosti. Nadalje, u mnogim se državama pokazalo da su zadruga unaprijedile tržište tako što su natjecanje za potrošače stvorile pravednijim.

Rezolucija 56/114 Glavne skupštine UN-a o zadrugama i društvenom razvoju te UN-ov nacrt smjernica za stvaranje poticajne okoline za razvoj zadruga² zajedno s ILO-ovom Preporukom 193 o poticanju zadrugarstva³ rasvjetljavaju sve veću svjesnost o značaju zadruga u borbi protiv siromaštva i nejednakosti. UN je također prepoznao važnost zadruga za ostvarivanje svojih Ciljeva održivog razvoja.

UN i ILO navode da treba poštovati posebnu prirodu zadruga – uključujući njihovu autonomiju i nezavisnost kao demokratskih organizacija kojima upravljaju njihovi članovi – te da u nacionalnom i međunarodnom zakonodavstvu, financijskim, poreznim i regulatornim sustavima treba zadrugama osigurati jednake mogućnosti kao i drugim modelima poslovanja. To što su zadruga neovisne od vlada i što trebaju jednake mogućnosti kao i ostali modeli ne znači da vlade ne trebaju prepoznati značaj zadruga i podržati njihov razvoj. To se čini putem zakona i politika koje potiču razvoj zadrugarstva, dok istovremeno čuvaju njihovu nezavisnost i autonomiju. Vladama su zadruga izuzetno važne žele li svoje nacionalne ekonomije razviti na ekonomski, društveno i okolišno održivi način.

2. Tumačenje riječi i izraza

„Zadruga su nezavisne organizacije.“ Ova rečenica opisuje zadruga kao organizacije koje su slobodne *djelovati nezavisno*, upravljati sobom, svojim poslovanjem te postavljati vlastita pravila djelovanja.

„Kojima upravljaju njihovi članovi.“ Ova rečenica upućuje na još jedno neodvojivo svojstvo zadruga. Kao što je navedeno u definiciji zadruga, zadruga je *„neovisno udruženje osoba koje se dobrovoljno udružuju radi zadovoljavanja svojih zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih potreba i nastojanja u poduzeće u zajedničkom vlasništvu kojim se demokratski upravlja“*. Izraz *„kojima upravljaju njihovi članovi“* upućuje natrag na drugo načelo o demokratskom upravljanju članova te uključuje upravljanje članova u koncept nezavisnosti zadruga. Zadruga je autonomna i nezavisna samo onda kad njome upravljaju njezini članovi na dobar, otvoren, transparentan i demokratski odgovoran način.

„U slučaju suradnje s drugim organizacijama, uključujući i državna tijela, ili pak prikupljanja kapitala iz vanjskih izvora, one pri tome zadržavaju svoju samostalnost i demokratsko upravljanje članova.“ Ova rečenica kvalificira mogući odnos zadruga s bilo kojom drugom

² <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/2001/e2001-68.pdf>

³ <http://www.ilo.org/images/empent/static/coop/pdf/Croatian.pdf>

organizacijom, uključujući i vlade, s kojom zadruga može surađivati. Njome se zadruge upozorava da ne ulaze u odnose kojima se kompromitira njihova nezavisnost te time ugrožava demokratsko upravljanje članova. Ovo je upozorenje trodimenzionalno: „*suradnja s vladama*“, „*suradnja s drugim organizacijama*“ i kada zadruga prikuplja kapital „*suradnja s vanjskim izvorima kapitala*“. Sve tri kategorije suradnje mogu narušiti nezavisnost zadruge i prava njezinih članova na demokratsko upravljanje svojim poslovanjem.

3. Smjernice

UN-OVA REZOLUCIJA I SMJERNICE O ZADRUGAMA

UN-ova rezolucija 56/114 koju je Generalna skupština UN-a prihvatila 19. prosinca 2001. usmjerava pažnju država članica na nacrt smjernica za stvaranje poticajne okoline za razvoj zadruga. Te je smjernice potrebno uzeti u obzir prilikom izrade ili revizije nacionalne politike o zadrugarstvu. Njihov je cilj stvaranje poticajne okoline za razvoj zadrugarstva. Izmijenjene smjernice potiču vlade država članica da „*razmotre zakonodavne i administrativne odredbe koje se odnose na djelatnosti zadruga te da nastoje osigurati poticajnu okolinu za zadruge, takvu koja bi čuvala i unaprjeđivala njihov potencijal*“.⁴

UN-ove smjernice za stvaranje poticajne okoline za zadruge jasno navode da „*Izjavu Međunarodnog zadružnog saveza o zadružnom identitetu treba uzeti kao temelj te je operacionalizirati u pogledu pozicije zadruga na tržištu, koja se razlikuje od ostalih poslovnih oblika*“.⁵ To je nedvosmisleno prihvaćanje statusa zadruga kao autonomnih poduzeća u zajedničkom vlasništvu članova koji njima demokratski upravljaju.

UN potiče „*države i zadruge da sklapaju uspješna i učinkovita partnerstva. Iako je preveliko uplitanje države štetno, potpuno neuključivanje države može u jednakoj mjeri odmoći. Općenito želimo kazati:*

- *Država ne bi trebala poticati zadruge samo zato jer su zadruge, već zbog toga što čine i kako to čine na konkurentnim temeljima pored ostalih oblika poduzeća i poslovanja.*
- *Zadruge ne smiju biti instrument države i moraju moći djelovati autonomno.*
- *Politike trebaju zadrugama omogućiti nezavisnost od države. Zadruge ne treba promicati kao instrumente državne politike, programe tehničke podrške, kanale za distribuciju subvencioniranih zajmova i deficitarne robe, ni kao forume za političku indoktrinaciju ljudi ni kao načine formalizacije neformalne ekonomije ili pak mehanizme pomoći siromašnima. Iskustva pokazuju da zadruge u najvećoj mjeri doprinose društvu kada djeluju u skladu sa svojim vrijednostima i načelima.“⁶*

PREKORUKA 193 MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE RADA

Međunarodna je organizacija rada osnovana nakon Pariške mirovne konferencije poslije strahota Prvoga svjetskog rata. Službeno je osnovana kao međunarodna organizacija 1919. Sporazumom iz Versaillesa. Osnovana je zato jer su države svijeta koje su sudjelovale u tom strašnom sukobu prepoznale da „*je opći i trajni mir moguće uspostaviti jedino ukoliko se temelji na društvenoj pravednosti*“.⁷

ILO surađuje sa zadrugama od svoga osnivanja. Prvi je generalni direktor ILO-a bio Albert Thomas, aktivni zadrugar. ILO-ov je Odjel za zadruge osnovan 1920. Ovo je izvadak s drugog sastanka upravljačkog tijela ILO-a 1920.:

4 UN-ova rezolucija 56/114, vidi http://www.un.org/esa/socdev/social/papers/coop_dres.pdf

5 http://www.un.org/esa/socdev/social/documents/coop_egm_report.pdf stranica 5

6 Ibid, strana 6.

7 Vidi: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_082364.pdf page 4

„Mirovni sporazum predviđa da se ILO ne bi trebao baviti samo uvjetima rada, već i uvjetima radnika. Organizacijski oblik zadruga je uglavnom najprimjereniji za bavljenje ovim pitanjem kod najvećeg dijela stanovništva. Odjel za zadruge se neće ograničiti na pitanja distribucije, već će se baviti i stambenim pitanjima radnika, njihovim slobodnim vremenom i radničkim prijevozom...“

Filadelfijska je deklaracija iz 1944. potkraj Drugog svjetskog rata proširila prvotno zamišljeno područje djelovanja ILO-a te je bavljenje poboljšanjem radnih uvjeta proširila na promociju pravičnih ekonomskih uvjeta, rast i trgovinu u poslijeratnoj ekonomiji. Njome je priznato pravo svih ljudi da ostvare vlastito materijalno bogatstvo i duhovni razvoj „slobodno i dostojanstveno u uvjetima ekonomske sigurnosti i jednakih mogućnosti“.⁸

ILO je specijalizirana agencija UN-a koju s UN-om formalno povezuje članak 57 Povelje UN-a.⁹ ILO ima 185 država članica. Rad ILO-a, njegove konvencije, deklaracije i preporuke usko su povezani s rezolucijama UN-a.¹⁰ Države članice su dužne razmotriti preporuke ILO-a te izvijestiti nacionalno zakonodavno vijeće o njihovoj primjeni u nacionalnom zakonodavstvu.¹¹ ILO je 2002. donio Preporuku 193 o poticanju zadrugarstva. Ona jasno navodi ILO-ov zahtjev da zadruge budu prepoznate i priznate kao autonomne i nezavisne organizacije.

ILO u svojoj Preporuci 193 donosi i definiciju zadruga preuzetu iz Izjave: „U svrhu ove Preporuke, termin «zadruga» ima značenje autonomne udruge osoba koje su se dobrovoljno udružile radi ostvarivanja zajedničkih gospodarskih, socijalnih i kulturnih potreba i težnji putem poduzeća u zajedničkom vlasništvu koje se nadzire na demokratski način.“¹² Time Izjava postaje međunarodno prepoznat tekst. Važna je to promjena za status i vrijednost Izjave. Preporuka potiče vlade da „potaknu razvoj zadruga kao autonomnih i samoupravnih poduzeća, posebno u onim područjima u kojima zadruge imaju važnu ulogu ili pružaju usluge koje inače nisu dostupne“.

Države članice su dužne razmotriti preporuke ILO-a te izvijestiti nacionalno zakonodavno vijeće o tome je li nacionalno zakonodavstvo u skladu s Preporukom 193. Ukoliko zakonodavstvo nije usklađeno, tada je potrebno dostaviti izvješće o tome koje će korake država članica poduzeti da bi se uskladila s Preporukom. Time se države članice potiče da se usklađuju s preporukama ILO-a. Otkad je Preporuka 193 donesena u 2002. godini, preko 100 država članica je koristilo Preporuku za pregled vlastitog zakonodavstva o zadrugama. ILO-ov Odbor stručnjaka za primjenu konvencija i preporuka uključio je Preporuku 193 u nadzor nad primjenom konvencija i preporuka. Time je dodatno potvrđena važnost ove preporuke, a posredno i važnost Izjave o zadružnom identitetu.

Preporuka 193 detaljno opisuje ulogu vlada. Vlade bi trebale stvoriti okolinu koja će zadrugama omogućiti da procvjetaju. Preporuka 193 predstavlja veliko postignuće u isticanju načela autonomije i nezavisnosti. Državama članicama pruža jasne smjernice za reviziju zadružnog zakonodavstva i politika vezanih za zadrugarstvo.

Preporuka je važna i zadrugama u onim slučajevima kada vlade dovode u pitanje njihovu nezavisnost. Ona im pruža okvir na koji se mogu pozvati i tražiti „da ih se tretira u skladu s nacionalnim zakonima i pravnom praksom i pod uvjetima koji nisu nepovoljniji od onih koji se odnose na druge oblike poduzeća i društvenih organizacija“.

8 http://blue.lim.ilo.org/cariblex/pdfs/ILO_dec_philadelphia.pdf

9 <http://www.ilo.org/public/english/bureau/leg/agreements/nu.htm>

10 http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:62:0::No:62:P62_L1St_eNtrle_ID:2453907:No

11 Ibid, članak 19

12 <http://www.ilo.org/images/empent/static/coop/pdf/Croatian.pdf>

Preporuku 193 ILO-a vrijedi pomno proučiti, baš kao i izvrstan Vodič za Preporuku 193 koji je napisao Stirling Smith s Cooperative College, a izdao ILO.¹³

ODNOSI S VLADOM

Zadruge od svojih početaka surađuju s vladama i zakonodavcima radi uspostave zakonodavnog okvira koji prepoznaje razlikovna obilježja zadruga.

Pokretačima zadrugarstva su u tome često pomagali prosvijećeni reformatori koji su uvidjeli moć i snagu organizacija samopomoći u borbi protiv nejednakosti u društvu.

Rani su zadrugari u svojim zadrugama radili na stvaranju zakonodavnog okvira koji bi im omogućio realizaciju potencijala zadruga i osigurao oblik zakonske zaštite. To uključuje zaštitu korištenja naziva „zadruga“ kakva je prisutna i kod drugih poduzetničkih oblika. UN preporuča „*stvaranje precizne definicije zadruga radi sprečavanja prividnih zadruga da se okoriste zadružnim politikama i ukaljaju ugled zadruga*“.¹⁴

Nove mogućnosti, poput osnivanja sekundarne zadruga, često traže i novo zakonodavstvo. Prilikom njegova oblikovanja zadruga moraju dati svoje mišljenje. Ključ uspješne promocije i obrane zadrugarstva jest šesto načelo o suradnji među zadrugama.

Suradnja s vladom oko zakonodavnih i pitanja politika ne znači narušavanje nezavisnosti zadruga. Članovi i dalje demokratski upravljaju zadrugom bez uplitanja države. Načelo o autonomiji i nezavisnosti znači da su članovi zadruga ovlašteni donositi odluke bez utjecaja države.

REGULACIJA

Regulacija tržišta spada u odgovornost države i međudržavnih saveza. Rizik koji nosi neprimjerena regulacija jasno nam je objelodanjen financijskom krizom 2007./2008. kada su složeni financijski instrumenti osigurani toksičnom imovinom doveli globalno financijsko tržište na koljena. Globalna ekonomija još uvijek pati posljedice nedovoljne regulacije – putem recesije i mjera štednje koje su uvele brojne države.

Zadruga su podložne samoregulaciji. One dobrovoljno pristaju na kodekse dobrog upravljanja i standarde izvješćivanja. To bi mogla biti alternativa regulaciji koja im je nametnuta. Ipak, globalna je tendencija da nadzor i revizija budu sve više obvezujući. Regulacija treba biti učinkovita bez obzira na to je li zakonom propisana ili je samoregulacija. Njome treba onemogućiti osnivanje lažnih zadruga. Da bi bila učinkovita, samoregulacija mora uključivati vrijednosti poštenja, društvene odgovornosti i skrbi za druge. Da bi bila uspješna, samoregulacija treba biti otvorena, transparentna i odgovorna, tako da nema potrebe za državnom regulacijom. Zadruga bi trebale stremiti tomu da u svim svojim djelatnostima dostignu taj visoki etički standard. Ključnu ulogu u izradi, provedbi i nadzoru učinkovitih samoregulacijskih sustava imaju krovne nacionalne organizacije zadruga.

U mnogim će poslovnim sektorima državna regulacija biti neizbježna, posebno u financijskom sektoru bankarstva, osiguranja i mirovina, ali također i u sektorima poput proizvodnje, distribucije i sigurnosti hrane. Zadruga bi se trebale dobrovoljno uskladiti s ovim potrebnim i poželjnim regulatornim propisima.

Postoji ogromna razlika dobre i primjerene državne regulacije i one usmjerene diskriminaciji zadruga u usporedbi s ostalim oblicima poduzeća. Dobra i primjerena regulacija je dobrodošla. Loša i diskriminatorna regulacija nije. U potonjem se slučaju zadruga mogu

¹³ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_311447.pdf, written by Stirling Smith at the UK Co-operative College, www.co-op.ac.uk

¹⁴ http://www.un.org/esa/socdev/social/documents/coop_egm_report.pdf pages 9 and 10



Zadruga Mekelle u Etiopiji. Žene uče kako unaprijediti tradicionalni proces izrade marmelade iz bodljikave kruške (opuncija). Realizacijom svoga ekonomskog potencijala, žene ostvaruju autonomiju i nezavisnost u zadovoljavanju vlastitih potreba te postaju aktivnim sudionicama svojih zajednica.

pozvati na ILO-ovu Preporuku 193 koja govori da zadruga treba „*tretirati u skladu s nacionalnim zakonima i pravnom praksom i pod uvjetima koji nisu nepovoljniji od onih koji se odnose na druge oblike poduzeća i društvenih organizacija*“. Ta se rečenica može koristiti prilikom pregovora s vladom oko pitanja primjerene regulacije poslovanja zadruga.

ZADRUGE KAO GLAVNI ALAT VLADINE POLITIKE

Glavni izazov u odnosima zadruga s državom predstavlja situacija u kojoj država vidi razvoj zadruga kao ključan alat svoje politike, primjerice u distribuciji usluga u nekim ekonomskim sektorima ili pak kao alat zapošljavanja i smanjivanja siromaštva. Mnoge su države uključile zadruga u svoje strategije borbe protiv siromaštva zbog njihove dokazane sposobnosti da ekonomski mobiliziraju one bez imovine. To je, s druge strane, dovelo do velikih donacija i osnivanje zadruga kroz međunarodno financirane projekte.

U proteklim se godinama, posebno na sjevernoj polutki, na zadruga i uzajamna društva počelo gledati kao na načine distribucije usluga koje je ranije pružao javni sektor. Zadruga nisu čarobno rješenje tamo gdje nacionalne i lokalne vlade više nisu u stanju pružati potrebne usluge. Ipak, sposobnost zadruga da nađu dodatni ljudski i financijski kapital spreman prihvatiti društveni povrat ulaganja pruža inspiraciju za osnivanje novih zadruga, motiviranih društvenim ishodima, a ne jednostavnom ekonomskom koristi članova. Razvoj socijalnih zadruga u Italiji i drugim državama pokazatelj je spomenute sposobnosti zadruga.

Uvijek postoji opasnost da će zakonodavnim okvirom biti stvoreni uvjeti koji će dovesti u pitanje autonomiju i nezavisnost zadruga kao organizacija kojima demokratski upravljaju njihovi članovi. Iako je zaštita u mnogim slučajevima opravdana pa čak i poželjna – primjerice prilikom transfera imovine u javnom vlasništvu u nove modele zadruga – takva zaštita, uključujući i imenovanja vladinih dužnosnika u nadzorne odbore, ne smije narušiti prava i odgovornosti članova

Preporuka 193 pomaže i u tom slučaju. Ona jasno navodi da: „*Vlade trebaju uvesti mjere potpore, gdje je to potrebno, za aktivnosti zadruga koje postižu specifične rezultate društvene i javne politike, kao što je promicanje zapošljavanja ili razvoj aktivnosti od koristi socijalno zapostavljenim skupinama ili regijama. Takve mjere mogu uključivati, između ostalih, i u mjeri u kojoj je to moguće, porezne olakšice, zajmove, dotacije, pristup programima javnih radova i posebne odredbe o nabavi.*“¹⁵ Međutim to se ne smije napraviti tako da se ugrozi značenje zadruga „*kao autonomne udruge osoba koje su se dobrovoljno udružile radi ostvarivanja zajedničkih gospodarskih, socijalnih i kulturnih potreba i težnji putem poduzeća u zajedničkom vlasništvu koje se nadzire na demokratski način.*“¹⁶

Ono što je važno jest da se vladina potpora zadrugama ne smije izjednačiti s vladinom kontrolom zadruga. Vlade trebaju poštovati autonomiju i nezavisnost zadruga te pravo članova da demokratski upravljaju svojim zadrugama.

POTPISIVANJE SPORAZUMA RADI PRIKUPLJANJA KAPITALA

Jedno je od izvornih načela pionira iz Rochdalea bilo da se na članski kapital plaćaju vrlo niske kamate. Tomu je bilo tako radi izbjegavanja učlanjivanja temeljenog na ulaganju rizičnog kapitala. Kao što smjernice pojašnjavaju kada govore o trećem načelu, kada je zadrugama potreban kapital kojim će osigurati rast ili pak ostati konkurentne na tržištu, one mogu taj kapital potražiti u vanjskim izvorima.

Zadruga trebaju biti svjesne opasnosti koje iz tog proizlaze za njihovu autonomiju i nezavisnost. Prečesto je to dovelo do gubitka kontrole. Svaka je iduća potreba za kapitalom dovela do sve većeg vlasničkog udjela ulagača ili pak do učinkovite kontrole nad poslovanjem zadruga putem financijskih sporazuma i obveza usklađivanja. To može dovesti do prelaska upravljanja s članova na ulagače.

Zadruga se trebaju pobrinuti da odnosi s financijskim tržištima i financijskim institucijama ne naruše ovo četvrto načelo. Banke i drugi financijeri počeli su nakon globalne financijske krize više paziti na uvjete i okolnosti pod kojima posuđuju novac, na garancije i uvjete prilagodbe koje traže od posuđivača, te o mogućnostima djelovanja u slučaju odbijanja plaćanja ugovornih obveza.

Kada su veliki kapitalni zahtjevi financirani putem financijskih tržišta, rizik je veći. Primjerice, kada zadruga preuzima drugo poduzeće. Neplaćanje i nepoštivanje financijskih obveza mogu dovesti do toga da članovi izgube kontrolu nad zadrugom zato jer je potpisan takav sporazum o financiranju. Takvi sporazumi mogu nezavisnost i kontrolu članova učiniti nepostojećima jer će kontrola poslovanja zadruga biti u rukama financijera. Skupština bi trebala odobriti i prihvatiti uvjete bilo kojeg financijskog sporazuma koji značajno utječe na poslovanje zadruga.

Četvrto načelo upozorava na financijski rizik gubitka autonomije i nezavisnosti kad govori da kod „*prikupljanja kapitala iz vanjskih izvora, one pri tome zadržavaju svoju samostalnost i demokratsko upravljanje članova.*“

ODNOSI S DOBAVLJAČIMA I KLIJENTIMA: RIZIK S KOJIM SU POSEBNO SUOČENE NOVE ZADRUGE

Trgovina može također ugroziti nezavisnost zadruga.

Otkad je Savez donio Izjavu o zadružnom identitetu i objavio preoblikovana načela 1995. godine, došlo je do enormnog rasta moći velikih korporacija i organizacija u globalnom

¹⁵ <http://www.ilo.org/images/empent/static/coop/pdf/Croatian.pdf>

¹⁶ Ibid, klauzula 2.

opskrbnom lancu. Veličina tih poduzeća, njihov razmjer poslovanja i opseg djelovanja omogućuju im da utječu na čitav opskrbni lanac. To je dovelo do „plati i ostani“ sporazuma (pay and stay), kod kojih velike proizvodne kompanije traže od dobavljača da plate natrag postotak ugovorne vrijednosti da bi i dalje ostali odobreni dobavljači. Takvi ugovori predstavljaju veliki izazov zadrugama i drugim malim proizvođačima koji snabdijevaju te velike kompanije dominantne na tržištu.

Nezavisnost može biti ugrožena postane li zadruga previše ovisna o samo jednom kupcu njezinih proizvoda ili usluga te jednako tako – postane li previše ovisna o dominantnim izvorima opskrbe.

Posebno je ugrožena nezavisnost novih i rastućih zadruga. Proizvodnim se zadrugama može svjediti visina ugovora koju nudi glavni kupac, ali ih to može nenamjerno učiniti pretjerano ovisnima o njemu te ranjivima ukoliko taj kupac kasnije značajno snizi cijenu.

Novi oblici zadruga koje pružaju usluge zajednici u onim sektorima u kojima je usluge formalno pružao javni sektor posebno su ranjivi u onim slučajevima u kojima potpisuju sporazume za ograničeno vrijeme pružanja usluga, a nakon čega se moraju boriti s mnogo većim organizacijama koje bezobzirno određuju cijene (postavljaju vrlo niske cijene kojima izbacuju konkurenciju).

Dobro poslovno upravljanje može smanjiti te rizike. Tržišni i drugi rizici mogu se uspješno identificirati mapiranjem i analizom rizika. Procjenjuje se utjecaj rizika, izrađuju strategije ublažavanja rizika, određuje se tko je u zadrugi zadužen za upravljanje rizikom i što treba poduzeti ukoliko se pojedini rizik pojavi. Tamo gdje se ne može izbjeći tržišni rizik, preporuča se učinkovito upravljanje rizikom.

AUTONOMIJA I NEZAVISNOST – ULOGA NADZORNIH ODBORA

Upravitelji zadruga imaju posebnu obvezu očuvati nezavisnost zadruga, koja je ključna za njihovu dugoročnu održivost.

Loše upravljanje može ugroziti održivost svakog poduzeća. Zadruge nisu nikakva iznimka. Ne postoji veća prijetnja nezavisnosti zadruga od nesolventnosti uzrokovane lošim upravljanjem.

Upravljačke su pogreške u zadrugama navele neke poslovne vođe i komentatore, neke čak i iz samog zadružnog pokreta, da sugeriraju da izabrani upravitelji nemaju i ne mogu imati vještine i ekspertizu potrebne za vođenje velikih poduzeća u suvremenoj ekonomiji. Ono što se uobičajeno predlaže jest imenovanje više nezavisnih neizvršnih direktora koji će sa sobom donijeti vještine koje nedostaju demokratski izabranim članovima nadzornog odbora. Takvo rješenje može ugroziti nezavisnost zadruga i demokratsko upravljanje članova. Alternativni je zadružni pristup da se obrazovanjem, obukom i mogućnostima usavršavanja članovima i potencijalnim članovima nadzornih odbora omogući stjecanje znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za učinkovito vođenje poduzeća. Zadruge koje putem revizije vještina članova nadzornog odbora utvrde izostajanje potrebnih vještina trebaju promisliti o imenovanju članova koji će te nedostatke popuniti.

To pred zadruga postavlja konkretna pitanja o svakodnevnoj primjeni četvrtog načela o nezavisnosti, posebno pitanje kako pomiriti demokratsko upravljanje članova s osiguranjem znanja, vještina i ekspertize koje izabrani članovi trebaju imati da bi uspješno upravljali te kako ih učiniti odgovornima.

Odgovor leži u petom načelu: obrazovanje, obuka i informiranje. Uspješne zadruga omogućuju svim članovima nadzornog odbora i onima koji tome streme pristup obrazovanju

i obuci potrebnima za uspješno upravljanje zadrugom. Viši izvršni dužnosnici i poslovni savjetnici trebaju članovima nadzornog odbora jasno i razumljivo predstaviti poslovne informacije koje će članovima odbora omogućiti donošenje odluka i učinkovito preispitivanje preporuka uprave.

Da bi se osigurala održivost bilo koje zadruge, svi članovi nadzornog odbora i viši menadžeri moraju imati jasnu viziju i razumijevanje zadružnih vrijednosti i načela te načina izbjegavanja narušavanja nezavisnosti zadruge.

Nezavisnost zadruge će biti učvršćena pravilima koja propisuju da je nadzorni odbor zadruge odgovoran njezinoj skupštini. Sporazumi o upravljanju trebaju sadržavati provjere, uključujući i one koje utvrđuju razliku u znanju između profesionalne uprave i članova. Tu su važne unutarnje i vanjske revizije koje članovima zadruge jamče nezavisna izvješća o upravljanju zadrugom, usklađenosti s četvrtim načelom i svim rizicima koji prijete njezinoj nezavisnosti.

ULOGA NACIONALNIH SAVEZA, KROVNIH ORGANIZACIJA I MEĐUNARODNOG SAVEZA U OČUVANJU AUTONOMIJE I NEZAVISNOSTI ZADRUGA

Krovne nacionalne organizacije u partnerstvu sa Savezom imaju ključnu ulogu u procesu usklađivanja nacionalnih država s međunarodno priznatim normama koje zadrugama omogućuju poticajan zakonodavni i regulatorni okvir. Krovne organizacije trebaju također zadrugama pružati savjete i primjere dobre prakse o tome kako izbjeći rizike ili kako rizicima upravljati. Krovne organizacije također trebaju surađivati s regulatornim tijelima na stvaranju primjerene i učinkovite regulacije.

Otkad je 1995. donesena Izjava o zadružnom identitetu, postalo je jasno da zadruge mogu puno toga ponuditi, i to ne samo svojim članovima, klijentima i zaposlenicima već čitavom društvu. ILO-ova Preporuka 193 pruža vladama okvir za stvaranje zakonodavnog, poreznog, regulatornog, financijskog i administrativnog sustava koji će omogućiti razvoj zadruga, dok će istovremeno u potpunosti poštivati njihovu nezavisnost. Nezavisnost od države znači da su članovi slobodni odlučivati na temelju onog što je najbolji interes njih samih i zajednica u kojoj zadruge djeluju.

Ono što zadrugama i nacionalnim savezima predstavlja izazov jest kako surađivati s vladama na postizanju učinkovite vladine podrške bez da to dovede do pretjeranog državnog utjecaja na zadruge. U ekstremnim će se slučajevima zadruge morati oduprijeti nastojanjima nekih političara, koji ne razumiju prirodu zadruge i njezine koristi, da privatiziraju i unište zadruge.

Rješenje tog izazova leži u predanosti petom zadružnom načelu o obrazovanju, obuci i informiranju. Što više članovi, zaposlenici, političari i šira javnost znaju o društvenim, kulturnim i gospodarskim koristima zadruga, to će bolje biti zaštićene naša autonomija, nezavisnost i demokratska prava.

4. Stvari o kojima treba razmisliti

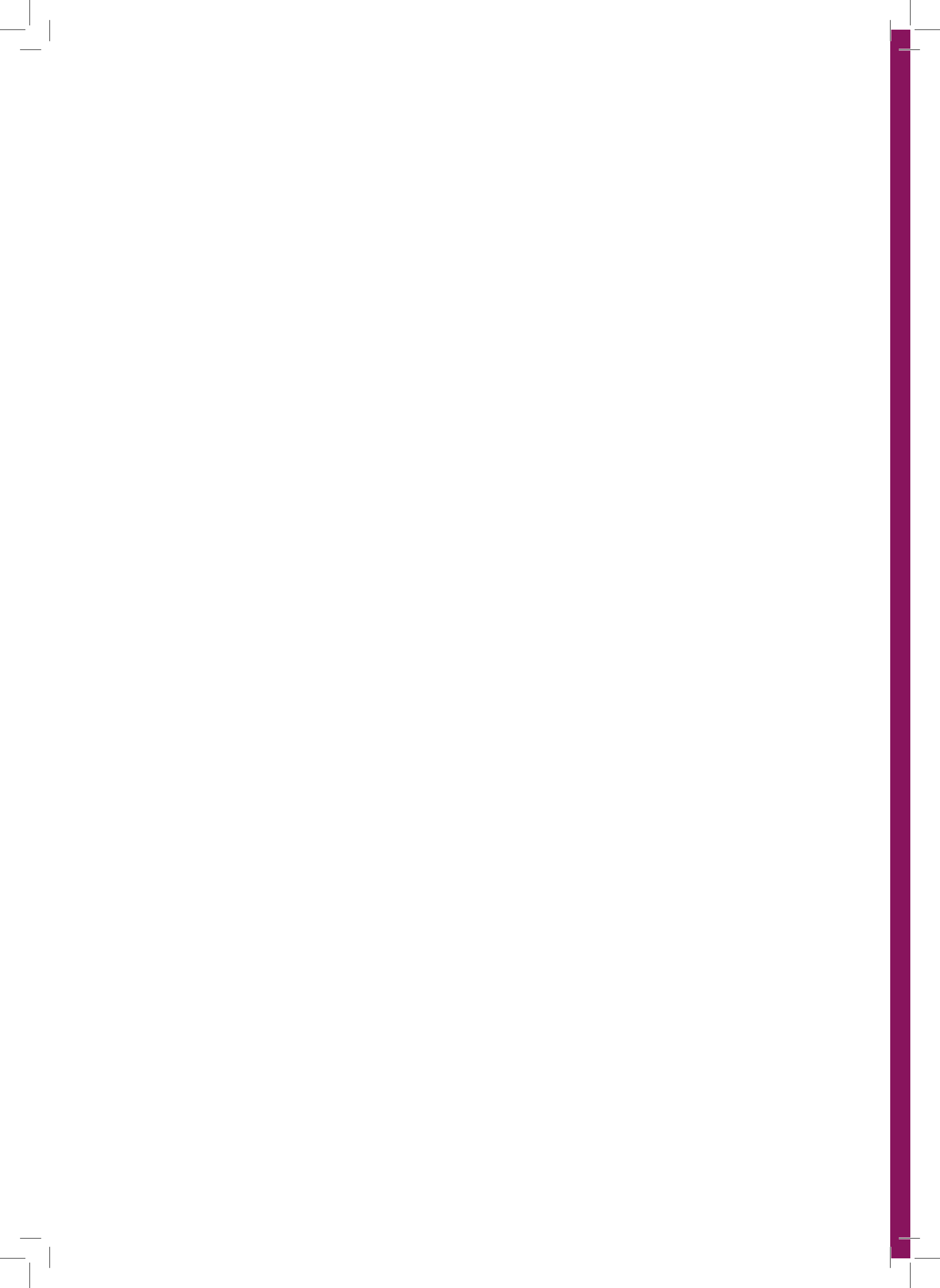
ČLANOVI ULAGAČI I NEKORISNICI USLUGA

Zadruge koje kao članove prihvaćaju ulagače i nekorisnike usluga dovode nezavisnost svoje zadruge u rizik te riskiraju kršenje trećeg načela da „*članovi obično stječu ograničenu korist, ako je ima, za kapital koji su unijeli u zadrugu u obliku članskog uloga*“. Rizik nastaje zato što takvi članovi neće biti u jednakoj mjeri predani dugoročnoj nezavisnosti zadruga kao članovi korisnici usluga. Tomu je posebno tako u onim slučajevima u kojima članovi



Savez je sklopio partnerstva s UN-om i međunarodnim organizacijama radi osiguranja zakonskog priznavanja zadruga i poštivanja njihove nezavisnosti u nacionalnim zakonodavstvima i međunarodnom zakonodavstvu te nepristranog tretmana kao organizacija kojima upravljaju članovi. Bruno Roelants, višezječni generalni tajnik CICOPA-e – Savezove međunarodne Organizacije industrijskih, obrtničkih i uslužnih zadruga – izlaže o zadrugama.

ulagači i nekorisnici usluga imaju pravo glasa na skupštini i pravo biranja članova nadzornog odbora. Kao što je navedeno u smjernicama o trećem načelu, takvi sporazumi mogu stvoriti probleme s regulatornim tijelima koji će učlanjivanje ulagača članova vidjeti kao zaobilaženje pravila o ulaganjima osmišljena radi zaštite ulagača. Zadruge moraju pomno voditi računa o prijetnjama svojoj nezavisnosti i rizicima od regulatorne neusklađenosti prije negoli pristanu na takve sporazume.



Peto načelo:
Obrazovanje, obuka i informiranje

Peto načelo: Obrazovanje, obuka i informiranje

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

1. UVOD

Predanost obrazovanju je već dugo vremena značajno obilježje zadružnog pokreta. Ono je jedno od njegovih temeljnih načela. Originalna su pravila pionira iz Rochdalea zahtijevala da: „*Određen postotak dobiti treba biti usmjeren u obrazovanje.*“ Predanost obrazovanju jedno je od temeljnih načela otkada su ona prvi put izdana.

Rani su zadrugari živjeli u društvu u kome je obrazovanje bilo namijenjeno privilegiranim. Tada su prepoznali, baš kao i danas, da je obrazovanje ključno želimo li promijeniti živote. Ono je pokretač prosvjetljenja i društvenog napretka. Rani su zadrugari uvidjeli koliko je važno da svojim članovima i njihovim obiteljima pomognu u obrazovanju i to tako što će dio viška koji zadruga ostvari usmjeriti u obrazovanje.

Razvoj modela suradnje u Rochdaleu i načela djelovanja kasnije definiranih kao Načela Rochdalea izravna su posljedica obrazovanja i učenja. Pioniri su dulje od godinu dana razvijali svoj model suradnje, učili iz iskustava začetnika suradnje iz vremena Roberta Owena. U tome su im pomagale ključne figure suradnje poput Georga Jacoba Holyokea. Postoji jasna veza između načela koja su uveli pioniri i onih prihvaćenih na Zadružnom kongresu 1832. kojim je predsjedao Robert Owen. To pokazuje da su pioniri razvili ideje, nisu ih inicirali. Njima samima je to uvijek bilo jasno.

Poznato je da su pioniri čitali „Co-operatora“, jeftini pamflet koji je izlazio u 28 mjesečnih brojeva od svibnja 1828. do kolovoza 1830. Autor pamfleta bio je dr. King, liječnik koji je radio sa siromašnima u Brightonu u Engleskoj. Dr. King se snažno zalagao za obrazovanje radničke klase te je podržao osnivanje Strojarskog instituta 1825., poznatog kao Brighton institut, na kome je često predavao i zagovarao osnivanje zadruge. Postoje također dokazi da su neki od pionira pohađali predavanja na Owenite co-operative school koja je od 1830-ih djelovala u Salfordu u blizini Manchestera.

Ono što je transformiralo pola stoljeća eksperimentiranja sa suradnjom u uspješan poslovni model, koji je posljedično repliciran širom svijeta, bila je želja da se podijeli iskustvo i da se uči iz ranijih uspjeha, pogrešaka i prepreka. Malo je vjerojatno da bismo danas imali ovako raznolik zadružni pokret da nije bilo dijeljenja ideja i iskustava. Zadružno je obrazovanje imalo ključnu ulogu u rastu Reiffeisena, Antigonisha i Mondragona. Obrazovanje je bilo i jest žila kucavica svih zadruga. Ono je pokretač zadružnog pokreta.

Kada su pioniri postali vlasnici zgrade u kojoj su otvorili svoj prvi dućan u Tode Laneu u Rochdaleu, koji je danas Muzej pionira Rochdalea, prenamijenili su prvi kat u čitaonicu za članove. Rani su zadrugari brzo prihvaćali nove tehnologije te su projektor i film koristili u obrazovne i informativne svrhe. Slijedeći primjer iz Rochdalea, zadruga su osnivale knjižnice i čitaonice, uvele učenje na daljinu i stvarale partnerstva sa sveučilištima i drugima radi širenja dosega svojih programa.

Obrazovanje koje zadruga pružaju treba i danas biti jednako ustrajno, inovativno i domišljato, prihvaćajući prilike koje nude nove tehnologije, stvarajući poveznice sa sveučilištem radi poticanja istraživanja. Obrazovanje treba koristiti i za diseminaciju rezultata istraživanja radi

informiranja donositelja politika, članova i šire javnosti. Uspješno zadružno obrazovanje treba biti prilagodljivo i ne smije izgubiti iz vida svoju primarnu svrhu – razvoj dubljeg razumijevanja prirode zadruga i koristi koje ona donosi danas i u budućnosti.

Zadružno je obrazovanje bilo to koje je pretvorilo viziju i težnje pionira u uspjeh današnjeg globalnog zadružnog pokreta. Taj se pokret ne zasniva na strogim pravilima, već na vrijednostima i načelima. Zadrugari moraju razumjeti načela koja su u temelju svih zadruga i naučiti kako ih primjenjivati u suvremenom svijetu koji se ubrzano mijenja. Formalno obrazovanje udruženo s informalnim obrazovanjem putem praktičnog iskustva ostaje najvažnijom prilikom stvaranja uspješne zadruga. Učinkoviti programi zadružnog obrazovanja mogu potaknuti renesansu i obnovu postojećeg zadružnog pokreta te pomoći novim generacijama da izgrade viziju i otkriju na koji način model zadruga može pomoći u izgradnji boljeg svijeta.

2. Tumačenje riječi i izraza

Prva rečenica, *„zadruga omogućuju obrazovanje i obuku za svoje članove, izabrane predstavnike, upravitelje i zaposlenike“*, govori o tome što bi zadruga trebale raditi. Zadruga koje ignoriraju obvezu pružanja obrazovanja i obuke svojim članovima čine to na vlastitu štetu. Obrazovanje i obuka su ključne aktivnosti jer su presudne za uspjeh i održivost svake zadruga.

Završetak prve rečenice pojašnjava svrhu tih aktivnosti: *„kako bi doprinijeli razvoju zadruga“*. To je naravno primarno cilj zadružnog obrazovanja: omogućiti razvoj uspješne i održive zadruga. Ipak, ovaj bi dio rečenice bilo pogrešno usko tumačiti. Kao što se objašnjava u uvodu ovih Smjernica, zadruga su oduvijek razumjele dublju vrijednost obrazovanja. Članovi zadruga u onim državama u kojima je mnogima uskraćeno formalno obrazovanje, kao i oni članovi koji nisu završili formalno obrazovanje imaju potrebu za stjecanjem temeljne pismenosti i osnovnih matematičkih vještina da bi mogli u potpunosti sudjelovati u radu svoje zadruga.

„Zadruga informiraju širu javnost – posebno mlade ljude i utjecajne predstavnike – o svojoj prirodi i koristima zadrugarstva.“ Ova rečenica pokazuje da predanost obrazovanju nije okrenuta isključivo članovima, izabranim predstavnicima, upraviteljima i zaposlenicima već je okrenuta i vanjskom svijetu. Od zadruga se traži da *„informiraju širu javnost... o svojoj prirodi i koristima zadrugarstva“*. Ta obveza da se druge informira o prirodi i koristima zadrugarstva odnosi se *„posebno“* na *„mlade i kreatore javnog mnijenja“*. *„Mladi“* znači iduća i nadolazeća generacija. *„Kreatori javnog mnijenja“* znači svi oni koji utječu na javno mnijenje, uključujući političare, javne službenike, predstavnike medija i nastavnike.

Važno je primijetiti da postoje tri različite sastavnice obrazovanja u ovom petom načelu: *„obrazovanje“*, *„obuka“* i *„informiranje“*. Svaka od njih ima različitu ulogu.

„Obrazovanje“ se odnosi na razumijevanje zadružnih vrijednosti i načela te na njihovu praktičnu primjenu u svakodnevnom poslovanju zadruga. Ono se također odnosi i na šire obrazovanje koje se nudi članovima za njihov društveni razvoj. Zadružno obrazovanje uključuje pokretanje umova članova, izabranih predstavnika, upravitelja i zaposlenika, tako da svi razumiju punu složenost i bogatstvo zadružne misli i zadružnog djela, kao i njihov društveni učinak.

„Obuka“ se odnosi na razvoj praktičnih vještina članova i zaposlenika potrebnih za uspješno i učinkovito upravljanje zadrugom te za to da demokratsko upravljanje članova bude odgovorno i transparentno. Sve zadruga također trebaju obučavati svoje zaposlenike i izabrane dužnosnike da bi učinkovito vodili poslovanje zadruga u tržišnoj ekonomiji.



Ovo zadružno obrazovanje i obuka u Ruandi pokazuju koliko je važno da članovi razumiju vrijednosti i načela koji su u temelju zadrugarstva. To se razumijevanje postiže obrazovanjem, obukom i informiranjem, posebno mladih ljudi, žena i kreatora javnog mnijenja, o prirodi i koristima zadrugarstva.

„Informiranje“ se odnosi na obvezu da drugi pripadnici šire javnosti, a „posebno mladi i kreatori javnog mnijenja“ znaju za zadrugu. Informiranje nije tek marketinška vježba o zadrugi i uslugama/proizvodima koje nudi niti je pak propaganda. To je obveza da se informira širu javnost o vrijednosti i načelima zadrugarstva i široj koristi koju zadruga donose društvu. Previše zadruga u previše zemalja ignorira ovu dužnost. Bez obrazovanja, obuke i informiranja, ljudi neće cijeniti niti podržati ono što ne razumiju.

Zašto „posebno mladi i kreatori javnog mnijenja“? „Mladi“: zato jer smjernice o drugom načelu govore da je svaka organizacija kojom demokratski upravljaju članovi toliko dobra koliko je dobra njezina iduća generacija članova. Ono što je najvažnije, za budućnost je planeta i civilizacije važno da mladi razumiju društvene, ekonomske i okolišne prednosti koje zadruga stvara. „Kreatori javnog mnijenja“: zato jer kreatori javnog mnijenja, kao što smo objasnili u poglavlju o četvrtom načelu, moraju razumjeti posebnost zadruga te vrijednosti i načela na kojima se ona zasniva da bi zadovoljili međunarodne norme koje nalažu da zadruga treba tretirati pod uvjetima koji nisu nepovoljniji od onih koji se odnose na druge oblike poduzeća.

3. Smjernice

OBRAZOVANJE I SAMOPOMOĆ

Postoji izravna veza ovog petog načela i zadružnih vrijednosti samopomoći i odgovornosti.

Pojedinci se osobno razvijaju kroz djelovanje s drugima. S rastom zadruga uče nove vještine, ostali im članovi pomažu razviti razumijevanje te stječu bolje razumijevanje društva

u cjelini. U tom su pogledu zadruge institucije koje kultiviraju kontinuirano obrazovanje i razvoj svih koji su u njih uključeni.

Kultiviranje kontinuiranog obrazovanja nije usko usredotočeno na unutarnje potrebe same zadruge. Zadruga prepoznaje i širu korist obrazovanja koje članovima omogućuje da razviju znanje i vještine koji su prenosivi i na druge aspekte života. To im pomaže da postanu samostalni. Uključivanje u obrazovne procese u zadruzi često se pokazuje kao odskočna daska za članove koji zatim prigrle cjeloživotno učenje nakon što su izgradili dovoljno samopouzdanja.

OBRAZOVANJE ZA ČLANOVE

Zadrugari su i zadruge od samih početaka prepoznali da je neophodno važno da članovi razumiju viziju, vrijednosti i težnje svojih zadruga. Pioniri su svoju viziju iznijeli u svome „Prvom pravilu“. Nedvosmisleno su kazali da je otvaranje dućana prvi korak u ekonomskoj i društvenoj emancipaciji njihovih članova, što govori i njihov cilj:

„Čim to bude moguće, ovo će društvo pokrenuti proizvodnju, distribuciju, obrazovanje i vladu, odnosno drugim riječima osnovat će samodostatnu koloniju kućanstava zajedničkih interesa ili će drugim društvima pomoći osnovati takvu koloniju.“

Zadruge trebaju biti usredotočene na obrazovanje članova. Ono je puno više od samog informiranja članova o poslovanju i poticanja lojalnosti, iako je i to potrebno činiti. Članovima također treba omogućiti da uče o identitetu i vrijednostima zadruge, te o globalnoj obitelji zadruga.

Obrazovanje koje zadruga pruža mora biti dostupno svim članovima, posebno onim skupinama članova koje nisu dovoljno zastupljene u demokratskim strukturama zadruge. Primjerice, možda će biti potrebno posebno uređenje koje će članovima s invaliditetom omogućiti jednaki pristup obrazovnim programima. Komparativna će analiza članova koji sudjeluju u obrazovnim programima i strukture cijelog članstva osigurati da su obrazovne prilike otvorene, pristupačne i svima dostupne.

Obrazovanje bi trebalo pomoći da članovi razumiju svoja prava i obveze, uključujući i prakticiranje svojih demokratskih prava. Obrazovanje pomaže u stvaranju aktivnog i informiranog članstva te jamči da su izabrani predstavnici i vođe oni koji dijele zajedničku viziju i žele uspjeh zadruge, ali i da imaju vještine potrebne za uspješno obavljanje zadaća.

Takvi bi programi trebali stvoriti ne samo bolje, predanije zadrugare već i aktivnije građane. Aktivni su zadrugari često također aktivni u drugim organizacijama civilnog društva. Zadružno obrazovanje nastoji razviti vještine korisne i u civilnom društvu, a ne samo u ekonomiji. Zadružno bi obrazovanje trebalo stvoriti članove koji su aktivni u civilnom društvu te sudjeluju u različitim organizacijama koje jačaju i obogaćuju tkivo i kulturu ljudskog dostojanstva. Zbog toga je Owen svoju prvu školu nazvao „Institut za oblikovanje karaktera“.

Razvoj tehnologije omogućuje nove načine pružanja obrazovanja članovima. Inovativne programe i resurse čini dostupnima velikom broju članova po niskoj cijeni. Zadruge bi trebale, posebno one s velikim brojem članova na geografski širokom području, koristiti prednosti tehnologije i stvoriti učinkovite programe obrazovanja članova. Ipak, ne treba podcijeniti koristi integracije članova u skupinu tijekom obrazovanja i obuke. Interakcija koja nastaje u procesu obrazovanja gradi povjerenje među članovima. Povjerenje je valuta ljudske suradnje.

IZABRANI PREDSTAVNICI

Zadružno je obrazovanje oduvijek neraskidivo povezano sa željom za dobrim upravljanjem. Dobro upravljanje zadrugama ovisi o aktivnom i dobro informiranom članstvu te o kvaliteti izabranih predstavnika u razna tijela koja čine demokratsku strukturu zadruga. Dobro upravljanje također zahtijeva od članova da razumiju važnost kodeksa o upravljanju i dobre prakse, ali i vještine potrebne za njihovu primjenu.

U mnogim se dijelovima svijeta s razvojem velikih zadruga smanjio broj izabranih mjesta. Razvijena je složenija struktura. Uspjeh ili neuspjeh zadruga ovise o odlukama izabranih predstavnika. Tako je na svim razinama – od najmanje do najveće zadruga. Zbog toga je ključno da izabrani predstavnici posjeduju vještine, znanje i razumijevanje koji im omogućuju donošenje dugoročnih odluka u korist zadruga i njezinih članova.

Kao što je objašnjeno u poglavlju o drugom načelu, sam proces demokratskih izbora nije jamac sposobnosti izabranih. Upravljanje treba uvijek biti predmetom revizije. Izabrani predstavnici trebaju biti voljni neprestano se osobno razvijati da bi učinkovito upravljali zadrugom. Oni trebaju prolaziti programe obrazovanja i obuke koje zadruga nudi. S povećanim očekivanjima u vezi upravljanja nakon velikih skandala u javnom i privatnom sektoru, zadruga trebaju težiti postizanju najviših standardi upravljanja.

Središnji bi dio zadružnih programa obrazovanja trebala biti podrška obuci i razvoju, ukorijenjena u zadružnim vrijednostima, a koja može pomoći izabranim članovima da razviju vještine neophodne za konstruktivno propitivanje odluka upravitelja. Zadruga bi trebale promisliti o tome da propišu koje su kompetencije potrebne za one koji se žele kandidirati. Kao što je objašnjeno u poglavlju o drugom načelu, ako se članovima omogući da tražene kompetenciju steknu kroz programe obrazovanja i obuke, tada one mogu biti navedene kao uvjet kandidature bez ikakve bojazni o gubitku demokratskog upravljanja članova.

Mnoge veće zadruga danas imaju višeslojnu demokratsku strukturu. U takvim bi slučajevima uvođenje zahtjeva da se završi program obuke kao uvjet kandidature za višu razinu, s time da se polaznicima osiguraju tražena obuka i podrška, mogao biti ispravan korak naprijed. Takvi programi pomiruju demokratski proces s traženim vještinama i kompetencijama, posebno kada su nadopunjeni drugim obrazovnim metodama poput razvojnih centara za nadzorna vijeća.

UPRAVITELJI I ZAPOSLENICI

Zadružni programi obrazovanja i obuke trebaju upraviteljima i zaposlenicima omogućiti da razumiju razlikovna obilježja zadruga i potrebe njihovih članova. To je posebno važno kod onih koji dolaze iz svijeta dioničkih društava kojima je cilj ostvarenje dobiti za ulagače, što se jako razlikuje od cilja zadruga – da zadovolji gospodarske, društvene i kulturne potrebe svojih članova. Nadzorni odbori mogu donijeti odluku da ugovori o radu i opisi poslova upravitelja sadrže i odredbu kojom se nalaže da upravitelji moraju naučiti, razumjeti, podržavati i jačati zadružne vrijednosti i načela svoje zadruga.

S porastom globalizacije svjedočimo sve većem broju upravitelja i zaposlenika koji iz privatnog i javnog sektora prelaze u sektor zadrugarstva. Iako „svježa krv“ s većim poslovnim iskustvom može biti dobra za zadruga, vrlo je važno da upravitelji i zaposlenici koji se pridružuju zadrugama polaze uvodni tečaj na kojem će učiti o specifičnoj prirodi zadruga, njezinim načelima i vrijednostima.

Ishodi obrazovnih programa za više menadžere trebali bi sadržavati razumijevanje da poslovni razvoj i stalni napredak trebaju biti usmjereni zadovoljavanju potreba članova.

Ključan dio ovog procesa jest stvaranje dvosmjernog dijaloga između članova, upravitelja, zaposlenika i demokratski izabranih predstavnika.

Zadružna učilišta diljem svijeta igraju važnu ulogu u razvoju upravitelja koji posjeduju potrebne vještine. Proteklih su godina programi visokog obrazovanja, poput magisterija iz upravljanja zadrugom i kreditnom unijom, stvorili prilike da se nadolazeći vođe različitih zadruga okupe, razmijene ideje i iskustvo u okruženju internetskog učenja.

Zadruge su tradicionalno osiguravale programe obrazovanja izabranih predstavnika radi razvoja vještina potrebnih za učinkovito obavljanje dužnosti. Važno je da takvi programi uzimaju u obzir razlikovna obilježja zadružnog poslovanja. Izabrani su predstavnici uglavnom prva točka komunikacije s članovima zadruge i širom publikom. Zadruge su prije više od stotinu godina prepoznale da ukoliko zaposlenici nisu dovoljno upoznati s prirodom organizacije i njezinim prednostima pa da sami požele biti članovima, vrlo teško će u to uvjeriti širu javnost.

OBRAZOVANJE I INFORMIRANJE ŠIRE JAVNOSTI

Drugi dio ovog petog načela ističe važnost informiranja šire javnosti o specifičnostima i koristima zadruge, posebno mladih i kreatora javnog mnijenja. Ivano Barberini, tadašnji predsjednik Međunarodnog zadružnog saveza, nedugo je nakon 2000. godine upozorio da globalizacija čini zadruge nevidljivima. Tu su „nevidljivost“ pratili akademici koji su svojim radovima pokazali da su zadruge nestale iz ekonomskih udžbenika u drugoj polovici stoljeća.

Otkad je 1995. Prihvaćena Izjava o zadružnom identitetu naponi zadrugara su u većoj mjeri prisutni u javnom diskursu. Prihvaćanje ILO-ove Preporuke 193 o promicanju zadruga pružilo je priliku ne samo da se izmijeni zakon o zadrugama već i da se podigne svijest o zadrugama kod članica ILO-a: konkretno, kod vladinih, radničkih i sindikalnih organizacija na svim kontinentima. Preporuka 193 također zahtijeva da zadruge budu dio kurikuluma na svim razinama nacionalnih obrazovnih sustava.¹ Zadruge bi trebale aktivno sudjelovati u razvoju kurikuluma i promicati obrazovanje o zadrugama u svojim nacionalnim obrazovnim sustavima.

Savez i njegove članice odlučni su u tome da bi sve države trebalo, kao odgovor na ILO-ovu Preporuku 193 i UN-ovu Rezoluciju 56/114, poticati na zaštitu upotrebe naziva „zadruga“. Taj bi se naziv trebao koristiti isključivo za opis pravih zadruga koje djeluju u skladu sa Zadružnim načelima i vrijednostima. Drugi poslovni oblici ne smiju koristiti „zadruga“ u svome nazivu da ne zbunjuju javnost i ne umanjuju vrijednost zadruga. Savez dobro zna da je ograničavanje korištenja „zadruga“ kao opisne imenice posebno pravo svake države. Takvo je ograničavanje opravdano jer će uporaba „zadruga“ samo za ona poduzeća koja djeluju u skladu sa Zadružnim načelima i vrijednostima značajno olakšati obrazovanje i informiranje šire javnosti, mladih i kreatora javnog mnijenja o specifičnostima i prednostima zadružnih poduzeća. Ono će u jednakoj mjeri koristiti državama i zadrugama.

Traženje ograničavanja uporabe riječi „zadruga“ na prave zadruge (koje djeluju u skladu s Izjavom o zadružnom identitetu te u skladu sa Zadružnim načelima i vrijednostima) važan je dio procesa obrazovanja i informiranja šire javnosti. Jednako je važno i korištenje oznake zadružnog proizvoda (coop) i „coop“ u nazivu domene te sudjelovanje u međunarodnim kampanjama i događajima poput UN-ove Međunarodne godine zadruga 2012. i godišnjeg obilježavanja Međunarodnog dana zadruga. Opća skupština Saveza, kao i njegove

¹ ILO Preporuka 193, klauzula 8 (1) (f) navodi da (1) „Nacionalne politike naročito bi trebale“ – (f) „promicati obrazovanje i obuku u zadružnim načelima i praksi, na svim odgovarajućim razinama nacionalnog sustava obrazovanja i obuke, te u širem društvu“.

regionalne skupštine, također su dobra prilika za podizanje svijesti o zadrugama i informiranje šire javnosti o njihovim specifičnostima i uspjesima. Ipak, želimo li ostvariti viziju Savezova *Plana za desetljeće zadruga*, vrlo su važni i programi obrazovanja i informiranja namijenjeni mladima, široj javnosti i kreatorima javnog mnijenja u lokalnim zajednicama u kojima zadruga djeluju. Vizija kaže da bi zadruga trebale do 2020. postati prepoznatljivi predvodnik ekonomske, društvene i okolišne održivosti, model koji ljudi izabiru te najbrže rastući poduzetnički oblik.

Osim obrazovanja i informiranja članova i zaposlenika, zadruga bi trebale provoditi programe obrazovanja i informiranja namijenjene podizanju svijesti o ulozi i potencijalu zadružnog sektora te pokušati dospjeti u mainstream medije. Zadruga trebaju u partnerstvu s nacionalnim krovnim organizacijama raditi na tome da mainstream mediji redovito izvješćuju o koristima zadruga i razmjeru poslovanja zadruga na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Cilj je ovog da zadruga dobivaju jednak prostor kakav dobivaju i poduzeća u vlasništvu investitora. Novi društveni mediji omogućuju isplative načine komuniciranja specifičnosti i koristi zadruga. Zadruga također trebaju nove komunikacijske strategije prilagođene mogućnostima komunikacije u suvremenom tehnološkom svijetu.

Iako postoji jasna poveznica između učinkovite komunikacije i obrazovanja, obuke i informiranja, provedba ovog petog načela mnogo je više od same komunikacije. Provedba zahtijeva učinkovite programe obrazovanja, obuke i informiranja kojima pristup imaju svi članovi, zaposlenici i šira javnost u zajednicama kojima zadruga služe.

OBRAZOVANJE MLADIH

Zadruga predstavljaju inspiraciju novoj generaciji mladih koja se nalazi u vrlo nepovoljnom ekonomskom i društvenom položaju. Do toga je dovela globalna financijska kriza 2007/2008. Mladi su širom svijeta prisiljeni promijeniti svoje ekonomsko promišljanje da bi uspjeli preživjeti u okrutnijem, manje ravnopravnom svijetu. Zadruga su u mnogim dijelovima svijeta pomogle upoznati mlade sa zadrugama putem formalnih sustava obrazovanja. Razvoj obrazovnih zadruga, uključujući zadružna učilišta, jest primjer gdje je zadružni model poduzeća promatran jednako kao poduzeća u vlasništvu investitora te kao uspješan oblik poslovanja.

Postoji jasna veza između obrazovanja o zadrugarstvu i razvoja zadrugarstva. Podizanje svijesti često vodi prema inovaciji i razvoju zadruga. Danas vjerojatno najveći potencijal za zadružno obrazovanje leži u zadrugama mladih i studentskim zadrugama. Obrazovanje u zadrugama mladih i studentskim zadrugama u nekim dijelovima Afrike, kao što su Uganda i Lesoto, te u školama u Latinskoj Americi nadilazi samo teorijsko poučavanje o zadrugama. Ono obuhvaća i razvoj vještina potrebnih za stvaranje poslova i generiranje prihoda putem razvoja novih zadružnih poduzeća. To je vrlo široko i kvalitetno obrazovanje. Sveučilišne zadruga u Japanu i drugim azijskim zemljama također se pokazuju dobrim mjestom za obrazovanje nove generacije voditelja zadruga.

Takvi programi zadružnog obrazovanja pružaju alternativnu pripovijest doživljaju poduzetništva kao isključivo priče pojedinaca. Neke su države poput Poljske i Malezije odavno uvele programe zadružnog obrazovanja kojima se potiče razvoj zadruga i ističe snaga zajedničkog poduzetničkog pothvata. Rapidni rast nezaposlenosti mladih koji je uslijedio nakon globalne financijske krize nudi priliku da se mlade informira o specifičnostima i koristima suradnje. UN-ovo i ILO-ovo isticanje zadruga govori da su zadruga „tvorci budućnosti“ koji će pomoći stvoriti pravičniju globalnu ekonomiju za mlade i buduće generacije.

Odbori mladih u zadrugama jesu način na koji zadruge mogu obrazovati mlade i razvijati dijalog s njima. Na jednak ih način mogu uključiti i u razvoj zadruga. Savez potiče sudjelovanje mladih, baš kao što to čine mnoge zadruge širom svijeta. U mnogim se državama osnivaju zadruge mladih, a njihovim se predstavnicima omogućuje da kao članovi sudjeluju u nadzornim odborima zadruga. Studentske zadruge i zadruge mladih imaju potencijala te počinju igrati sve važniju ulogu u bavljenju sve većom nezaposlenošću mladih. Nezaposlenost zahvaća one sa slabije razvijenim vještinama, ali sve više i visokoškolvane mlade.

Širenje sektora zadružnog obrazovanja stvara mogućnost za primjenu šestog načela – *suradnja između zadruga* – i jačanje veza između zadruga.

OBRAZOVANJE KREATORA JAVNOG MNIJENJA

Vrlo je važno da se zadružnim obrazovanjem, informiranjem i odnosima s javnošću obuhvate i kreatori javnog mnijenja. Budući da utječu na javno mnijenje, važno je da budu svjesni doprinosa koji zadruge daju javnom dobru. UN-ova Međunarodna godina zadruga 2012. bila je prilika da se širu javnost upozna sa zadrugama, međutim kao što smo već kazali u ovim smjernicama, bio je to tek početak neophodnih trajnih napora koje zadruge trebaju poduzimati.

Prateći je tekst za Međunarodnu godinu zadruga 2012. naglašavao važnost informiranja „kreatora javnog mnijenja“ o „specifičnostima i koristima“ zadruga. Tekst kaže:

Žele li zadruge u budućnosti imati važnu ulogu, morat će tomu odgovornije prionuti.

4. Stvari o kojima treba razmisliti

DJELOTVORNO KORIŠTENJE ZADRUŽNOG NASLIJEĐA

Važna tema prisutna u programima zadružnog obrazovanja jest djelotvorno korištenje zadružnog naslijeđa za informiranje i inspiriranje trenutnih i budućih zadrugara. Jedan od najboljih obrazovnih resursi jesu priče o zadrugarima koji su bili suočeni s ozbiljnim izazovima, ali su ih uspjeli prebroditi. Njihovo je čuvanje dužnost svih zadruga: dužnost da čuvaju, slave i koriste te priče u vlastitim programima obrazovanja. Internetska stranica stories.coop je primjer toga kako suvremene priče mogu svima biti lako dostupne. Jednako tako, naslijeđe se može učiniti dostupnijim pomoću tehnologije. Pionirski rad Cooperative heritage trusta (Zaklade za očuvanje zadružnog naslijeđa) u Ujedinjenom Kraljevstvu primjer je dobre prakse koji se lako može replicirati i postati temeljem zadružnog obrazovanja.

OBRAZOVANJE O ZADRUGAMA U NACIONALNOM OKVIRNOM KURIKULUMU

Trenutni izazov s kojim se suočava obrazovanje o zadrugama jest kako se nositi sa slabom zastupljenošću u kurikulumima osnovnih i srednjih škola te fakulteta. Postoje dobri primjeri koje smo prikazali u ovim smjernicama, međutim o zadrugama se vrlo rijetko poučava na ekonomskim fakultetima, pravnim fakultetima, studiju sociologije i drugim relevantnim područjima. Tim se problemom trebaju pozabaviti same zadruge jer su na brojnim sveučilištima mnogi postojeći programi o zadrugama, posebno u zemljama u razvoju, ukinuti ili zamijenjeni programima o „neprofitnim“ poduzećima.

POTPORA ZADRUŽNOM OBRAZOVANJU U EKONOMIJAMA U NASTAJANJU

Ujedinjeni narodi drže da je razvoj zadrugarstva u Africi jednako važan kao i dokidanje gladi, borba protiv siromaštva i postizanje UN-ovih ciljeva održivog razvoja. Obrazovanje o zadrugama je važno da bi se realizirali potencijali zadrugarstva u Africi i drugim ekonomijama u razvoju. Globalni bi zadružni pokret trebao pružati potporu obrazovnim potrebama zadruga u istočnoj Africi i drugim ekonomijama u nastajanju.

SPECIJALISTIČKI STUDIJI ZADRUGARSTVA NA INSTITUCIJAMA VISOKOG OBRAZOVANJA

Važno je prepoznati značaj pružatelja specijalističkog obrazovanja o zadrugama, kao što su zadružna učilišta i odsjeci za suradnju u sklopu institucija visokog obrazovanja. Za globalnu je budućnost obrazovanja o zadrugama važno graditi snažne mreže i konzorcije između zadruga i institucija visokog obrazovanja te ih upravljati prema većoj suradnji. Također je potrebno poticati razvoj specifičnih programa za članove i upravitelje zadruga, poput magisterija iz poslovne administracije zadruga.

VAŽNOST AKADEMSKIH ISTRAŽIVANJA O ZADRUGAMA

Također je vrlo važno da se zadružno obrazovanje, obuka i informiranje oslanjaju na velika i detaljna akademska istraživanja. Jednako tako, Savez i njegove članice trebaju podržati takva istraživanja. Savezov Odbor za zadružna istraživanja jača i održava veze zadružnog pokreta u državama članicama s institucijama visokog obrazovanja na području zajedničkih istraživanja. Globalni zadružni pokret treba prepoznati važnost takvih istraživanja te ih nastaviti poticati.

ZNANJE OTVORENIH IZVORA I CJELOŽIVOTNO UČENJE

Zadružno se obrazovanje treba okrenuti budućnosti: društvu znanja koje stvara, obrađuje, dijeli i općenito čini znanje dostupnim putem otvorenih izvora te potiče cjeloživotno učenje s ciljem poboljšanja životnih okolnosti. Potrebno je promišljati i razvijati doprinos koji zadružno obrazovanje može dati izgradnji kulture građanskog sudjelovanja i solidarnosti kao alatu društvene promjene.

INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE I VELIKI PODACI

Ideja suvremenog društva znanja utemeljena je na velikom povećanju proizvodnje podataka i diseminaciji informacija zahvaljujući informacijskim tehnologijama. U društvu znanja obrazovanje nije ograničeno na škole i institucije visokog obrazovanja. Dolazak informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) omogućio je učenicima da traže informacije i razvijaju znanje bilo kada i bilo gdje kada pristup nije ograničen. U tim je okolnostima vještina „učiti kako učiti“ jedna od najvažnijih vještina koja ljudima pomaže stjecanje formalnog i informalnog obrazovanja. Tu je presudna sposobnost traženja, klasifikacije i sortiranja informacija. Kada posjedujete ovu vještinu, korištenje IKT-a postaje sastavnim dijelom opismenjavanja i cjeloživotnog učenja.

„Veliki podaci“ stvaraju i novu potrebu: podatke o nama, koje drugi prikupljaju i koriste kada mi koristimo sve više elektronskih uređaja i komuniciramo putem interneta te koristimo internetske usluge. Na koji način mogu zadruga pristupiti ovim podacima i zadržati kontrolu nad njima radi daljnjeg razvoja sektora zadružnog poduzetništva u globalnoj ekonomiji?



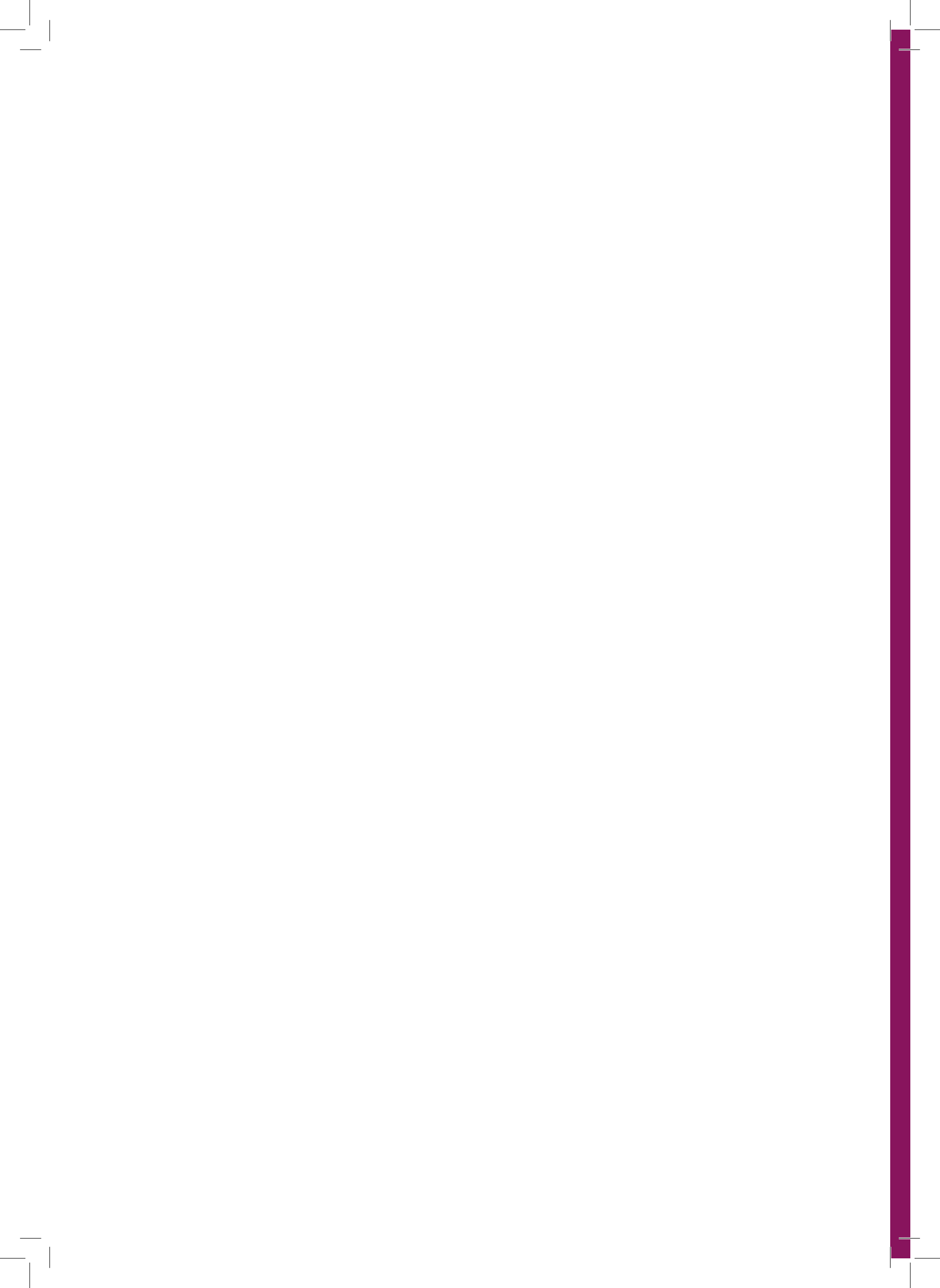
U Kamerunu je 2012. tijekom Međunarodne godine zadruga organizirana konferencija namijenjena mladima. Na njoj se razgovaralo o ulozi zadruga u smanjenju ekonomske, društvene i rodne nejednakosti. Ona je pokazala koliko su obrazovanje, obuka i informiranje važni za budućnost zadruga i privlačenje nove generacije zadrugara. Ovi mladi zadrugari sada bolje razumiju svoju zadrugu i njezin doprinos održivom razvoju. Ovdje također vidimo oznaku zadružnog proizvoda.

POBOLJŠATI JAVNO RAZUMIJEVANJE RAZMJERA I ZNAČAJA ZADRUGE

Izostanak šireg javnog razumijevanja razmjera i globalnog ekonomskog učinka zadruga jasno govori da je potrebno više učiniti da bi se šira javnost i kreatori javnog mnijenja obrazovali o zadrugama. Podatke o poslovanju zadruga i broju zaposlenih potrebno je učiniti javno dostupnima. Vrijednost i učinak poduzeća u vlasništvu investitora objavljuju se svakodnevno na internetu, na burzama te u novinskim izvještajima. Kao što je vidljivo iz studije „Zadruge i zapošljavanje – globalno izvješće“², zadružne statistike o zaposlenima još uvijek prilično zaostaju za drugim sektorima poduzetništva, ali mogu biti snažan argument zagovaranja kada zadruge lobiraju kod vlada i međunarodnih organizacija. Činjenica da su zadruge važan dio globalne ekonomije, koji poboljšava životne okolnosti polovice svjetske populacije,³ ostaje neprimijećena. Primjerice, nije poznato da postoji ijedna zadruga registrirana u poreznoj oazi radi izbjegavanja plaćanja poreza u državi u kojoj ostvaruje svoj višak ili dobit. To nije prepoznato od strane javnosti i političara kao jedna od koristi zadruga. Potrebno je iznaći način na koji će zadružni pokret prebroditi ovaj temeljni rascjep u razumijevanju prisutan kod šire javnosti. Taj je izazov prepoznat u Deklaraciji američkih zadruga iz 2014., koja kaže: „*Jedna od temeljnih prepreka s kojom se zadruge u Americama suočavaju jest podizanje javne svijesti o njihovom društvenom i ekonomskom utjecaju.*“

² CICOPA – Desjardins 2014., <http://www.cicopa.coop/The-study-Cooperatives-and.html>

³ Sudeći prema pratećim dokumentima UN-ova Samita o društvenom razvoju, održanom 1995. u Kopenhagenu: <http://www.uwcc.wisc.edu/icic/def-hist/def/dim-int.html>



Šesto načelo:

SURADNJA MEĐU ZADRUGAMA

Šesto načelo: SURADNJA MEĐU ZADRUGAMA

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

1. UVOD

Šesto načelo govori o praktičnoj primjeni vrijednosti solidarnosti. Ono je načelo koje zadruga čini različitim od drugih poduzetničkih oblika, od kojih neki možda i dijele zadrugarske vrijednosti, ali nisu predani našim vrijednostima i načelima. Predanost suradnji među zadrugama jest obilježje zadružnog poslovanja. Zašto? Zato jer je ono najjasniji izraz naše zajedničke želje da stvorimo održivu i pravičniju ekonomsku budućnost za sve stanovnike svijeta.

Šesto načelo odražava dvije dimenzije same prirode zadruga. Prva dimenzija govori da su zadruga gospodarski entiteti koji trguju robom i uslugama. Druga dimenzija kaže da su društveni entiteti koji stvaraju pozitivne odnose s drugim zadrugama na način da međusobno posluju. Kada članovi pristupaju zadrugi, oni ne pomažu samo izgraditi vlastitu zadrugu već grade i širi zadružni pokret. Suraduju s drugim zadrugama da bi mnogima donijeli blagostanje. Ne rade na stvaranju osobnog bogatstva putem nekontroliranog tržišnog natjecanja. Članovima zadruga korist ne donosi samo njihova zadruga, već koristi imaju i od suradnje i trgovine svoje zadruga s drugim zadrugama.

Postoji važna razlika između suradnje među zadrugama i djelovanja poduzeća u vlasništvu investitora koji se koriste pripajanjima i preuzimanjima da bi koncentrirali poslovnu djelatnost, povećali tržišni udio i maksimalno povećali povrat na uloženi kapital. Iako su neke velike zadruga nastale pripajanjem i preuzimanjem, normativni je pristup, u suglasju sa zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja, da zadruga suraduju jedne s drugima te da na konkurentnim tržištima osnivaju zadružne grupacije, sekundarne zadruga i saveze radi realizacije zadružnih prednosti i stvaranja zajedničkog dobra na opću korist.

Zadruga su od svojih početaka uvidjele potrebu suradnje. Prvi je zadružni kongres u Ujedinjenom Kraljevstvu održan više od desetljeća ranije nego su pioniri iz Rochdalea otvorili svoj prvi dućan 1844. Ubrzo su zadruga širom svijeta osnovale svoje krovne nacionalne organizacije, koje ih ujedinjuju i predstavljaju.

Međunarodni je zadružni savez osnovan 1895. kao globalno predstavničko tijelo. Savez je danas najveća nevladina organizacija u svijetu po broju članova te je prepoznat, značajan i utjecajan kao formalno savjetodavno tijelo u Ujedinjenim narodima (UN), Međunarodnoj organizaciji rada (ILO) i UN-ovoj Organizaciji za hranu i poljoprivredu (FAO).

Šesto je načelo usko povezano sa solidarnošću, koja je jedna od zadružnih vrijednosti. Zadruga su bolje kada suraduju. Zadruga suradnjom stvaraju stručnost, razmjernu podršku kojima jačaju svjesnost, održivost i utjecaj, posebno u onim slučajevima u kojima je moguće dijeliti fiksne troškove i resurse.

Šesto je načelo prvi put eksplicitno izraženo kao jedno od Zadružnih načela na 23. kongresu Saveza održanom u Beču 1966. Na tom se kongresu govorilo o „pojašnjavanju“ načela. Na tom je prosuđivanju načela postalo jasno da želimo li ostvariti viziju nove zadružne ekonomije, zadruga moraju brinuti jedne o drugima te si međusobno pružati potporu. Izvješće s bečkog kongresa donosi i sljedeću preporuku:

„smatrali smo da je važno dodati načelo rasta temeljem suradnje među zadrugama:

Da bi u najboljoj mjeri služile interesima svojih članova i njihovih zajednica, sve bi zadruge trebale aktivno surađivati s drugim zadrugama na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.“

Izvešće dalje pojašnjava:

„Iako su načela prvotno nastala kao pravila koja uređuju međusobne odnose članova, ali i odnos članova prema zadruzi, njihova primjena nije ograničena na primarnu zadrugu. Njih trebaju slijediti i institucije koje predstavljaju suradnju više zadruga...“

Ideja zadružnog sektora u ekonomiji prečesto je tek intelektualna zamisao bez odgovarajuće stvarnosti, počesto zbog nedostatka zajedništva i povezanosti različitih grana zadružnog pokreta.“

Izvešće također govori da zadruge teško mogu ostvariti svoje potencijale ukoliko se ne udruže. Da bi uspio, zadružnom su pokretu potrebni koordinacija, suradnja, zajednički rad zadruga, zatim širenje modela uzajamne pomoći u sve sektore gospodarstva, sva društvena područja i sva zemljopisna područja. Izvešće nastavlja:

„Želi li zadružni pokret uistinu uspjeti, i nacionalno i međunarodno... zadružne institucije moraju bezrezervno podržavati jedna drugu.“

2. Tumačenje riječi i izraza

„Zadruge su učinkovito sredstvo svojih članova kojim se jača zadružni pokret suradnjom.“ Ova rečenica govori da iako zadruge mogu mnogo ostvariti na lokalnoj razini, mnogo će više postići ukoliko se udruže radi stvaranja ekonomije razmjera i izgradnje zajedničke predstavničke moći. Tu je vrlo zahtjevno dovesti različite interese u ravnotežu: veliki razmjera treba koristiti svim zadrugama, dok je istovremeno potrebno zadržati neovisnost i demokratsko upravljanje članova. Dugogodišnji je to izazov za sve zadruge, ali i prilika da pokažu svoju dovitljivost.

„Suradnjom na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini.“ Prvi dio rečenice govori „zašto“, dok ovaj kazuje „kako“. Kako? Tako što zadruge surađuju kroz lokalne, nacionalne i međunarodne strukture. Šesto načelo govori o neprestanoj suradnji radi ostvarenja zajedničkog cilja, a ne tek o sporadičnom zajedničkom radu. Kolaboracija je zajednički rad na ostvarenju istog utvrđenog cilja, dok suradnja znači dublju predanost i dugoročni rad na postizanju zajedničkih ciljeva.

3. Smjernice

TEMELJNA IDEJA: SURADNJA MEĐU ZADRUGAMA

Šesto načelo eksplicitno nalaže suradnju među zadrugama. Samopomoć je kamen temeljac zadrugarstva, dok je uzajamna samopomoć do koje dolazi suradnjom među zadrugama presudni dio širenja zadružnog sektora gospodarstva, kako na nacionalnoj razini, tako i na globalnoj. Suradnja među zadrugama će povremeno zahtijevati žrtvu radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva. To može stvoriti probleme u onim slučajevima u kojima će zajednički interesi nadvladati ono što bi određenoj zadruzi kratkoročno moglo biti korisno.

Za učinkovitu je suradnju potrebno vrijeme. Potrebne su i vještine rješavanja problema. Potrebna je i primjena drugog zadružnog načela: moraju postojati otvoreni, transparentni, odgovorni, demokratski procesi odlučivanja tamo gdje je suradnja upregnuta na uzajamnu

korist. Zadružni je pokret u prošlosti postizao učinkovitu suradnju među zadrugama putem specifičnih, živih primjera i evolucije najboljih praksi.

GLAVNA OBILJEŽJA SURADNJE MEĐU ZADRUGAMA

Glavna obilježja učinkovite suradnje među zadrugama jesu:

- *Otvorenost i transparentnost*: zadruge koje djeluju unutar lokalnih, nacionalnih i međunarodnih zadružnih struktura poštuju i prakticiraju otvorenost i transparentnost kada rade jedne s drugima.
- *Odgovornost*: skupština treba prihvatiti strategiju suradnje s drugim zadrugama; nju ne smije donijeti isključivo nadzorni odbor. Dobra je praksa da godišnje izvješće o radu sadrži i izvješće o suradnji te podatke o tome kako je zadruga primijenila šesto načelo.
- *Predstavljanje*: odlučivanje u sklopu pothvata koji čini više zadruga treba biti pravično i predstavljati interese članova i zajednice svake od uključenih zadruga.
- *Fleksibilnost*: suradnja po prirodi znači nepoznato kada se zajedno nađu različite strane s različitim gledištima, pozadinama i promišljanjima. Predanost fleksibilnosti omogućuje suradnicima da postiču kompromise, stvaraju inovacije i zajedno postiču učinkovitije rezultate. Potrebno je pogledati lingvističke korijene imena zadruga (eng. co-operative), što dolazi od latinskog glagola koji znači „raditi zajedno“. Zajednički rad traži fleksibilnost i razumijevanje da nijedan pojedinac niti bilo koja skupina smiju dominirati.
- *Uzajamnost*: učinkovita suradnja uključuje obostranu korist. U životnom ciklusu jedne zadruga bit će vremena kad će joj trebati tuđa pomoć, a bit će i onih kad će tu pomoć ona moći pružiti drugima. Uzajamnost je temelj povjerenja, a obostrano je povjerenje temelj suradnje. Zadruge koje se drže ovog šestog načela provodit će uzajamnost, davati i primati pomoć u različitim vremenima.
- *Držati se zadružnog identiteta*: to znači puno više od toga da vam u nazivu stoji da ste zadruga. To znači da se pridržavate zadružnih vrijednosti i načela kako su definirani u Izjavi o zadružnom identitetu.

STRUKTURA POBOLJŠAVA SURADNJU

Uspješna suradnja zahtijeva strukturu. Zadruge imaju dugu i uspješnu povijest organiziranja lokalnih, nacionalnih i međunarodnih struktura koje pomažu suradnju među zadrugama.

Načini organiziranja suradnje razlikuju se širom zadružnog pokreta ovisno o političkom i ekonomskom kontekstu u kojem nastaju. Ono što je svugdje isto jest potreba za infrastrukturom koja će upravljati pomoću i uzajamnošću.

Nastanku sekundarnih zadruga i krovnih organizacija često prethodi neformalna projektno utemeljena suradnja kojom se promiču zajednički interesi. Ta neformalna suradnja doprinosi izgradnji povjerenja i solidarnosti te može voditi prema stvaranju formalnih struktura koje upravljaju suradnjom među zadrugama.

Mreže su često fluidnije te ih obilježava izostanak strogo definiranih politika ili struktura. Relativno su decentralizirane, iako će se vrlo vjerojatno pojaviti neke neformalne predstavničke strukture. Jedna od najznačajnijih uloga mreža jest uključivanje pojedinaca i zadruga u nastajanju.

Zadružni savezi imaju čvršće strukture predstavljanja, glasovanja i djelovanja. Oni vrlo često brinu o poslovima poput razvoja, obrazovanja i zagovaranja. Stvaranje saveza koji maksimalno koriste oskudne resurse, poštujući istovremeno identitet manjih članica, glavna je namjera ovog šestog načela. Prvo se načelo o dobrovoljnom otvorenom članstvu bez

diskriminacije također odnosi na saveze i ostale zadružne strukture, čime se onemogućava da se oni ponašaju poput kartela.

Nacionalni su zadružni savezi i nacionalne krovne organizacije također vrlo važni za strukturu zadružnih poduzeća u bilo kojem nacionalnom gospodarstvu. Oni predstavljaju zadruge svih veličina i iz svih sektora te provode peto načelo o promicanju razumijevanja zadruga kod šire javnosti, medija, političkih vođa i kreatora javnog mnijenja. Savezi i krovne organizacije također pomažu da se zadruge tretira u skladu s nacionalnim zakonima i pravnom praksom i pod uvjetima koji nisu nepovoljniji od onih koji se odnose na druge oblike poduzeća.

DVOJNA USREDOTOČENOST MEĐUZADRUŽNIH STRUKTURA

Zadruge između sebe grade strukture koje se uglavnom usredotočuju na dva tipa aktivnosti. Usredotočuju se ili na gospodarsku dimenziju zadruga, trgovinu robom i uslugama (poput međusobne trgovine zadruga), ili na društvenu i političku dimenziju onih koji se pridružuju radi umrežavanja i unapređenja zajedničkih interesa. Društvena i politička dimenzija međuzadružnih struktura često služi kao okvir na kome se grade gospodarski odnosi i strukture. Te su dvije dimenzije vidljive u mnogim strukturama na lokalnoj, nacionalnoj i međudržavnoj razini.

Zadruge koje njeguju snažnu ideološku predanost ovom šestom načelu razumiju da upregnuće vremena i resursi u suradničke napore može donijeti bolje rezultate i pojedinačnoj zadruzi i cijelom pokretu. Više truda donosi više pozitivnih rezultata.

ULOGA SEKUNDARNIH ZADRUGA

Na današnjim je globaliziranim tržištima i složenim lancima opskrbe presudno da zadruge u svim sektorima surađuju radi ostvarivanja najveće moguće prednosti zadruga. Jako je poželjno da mali poljoprivrednici surađuju i osnivaju zadruge na razini sela, ali i da te zadruge zajedno rade putem sekundarnih zadruga radi osiguranja boljeg pristupa tržištu, učinkovitijeg marketinga i boljeg korištenja skladišta. Stvaranje sekundarnih zadruga i krovnih organizacija može pomoći u izgradnji jakih proizvodnih organizacija.

Sekundarne zadruge, koje su zadruge čiji su članovi primarne zadruge iz pojedinog poslovnog sektora, već dugo vremena imaju svoje saveze, federacije i krovne organizacije koji im omogućuju da djeluju kao jedno tijelo. Sekundarne zadruge djeluju kao zastupnici i branitelji zadruga u njihovim odnosima s vladama i regulatornim tijelima, kao mjesto dijeljenja znanja i resursi, te kao podrška zadrugama pojedinačno i zajednički. Proizvođači mogu putem takvih organizacija povećati svoju pregovaračku moć u procesima oblikovanja politika na lokalnim, regionalnim i međunarodnim razinama.

UN-ova Organizacija za hranu i poljoprivredu jasno prepoznaje prednost sekundarnih zadruga za rad poljoprivrednih zadruga. Kažu:

„Zadruge mogu putem federacije organizirati poslovanje velikih razmjera na nacionalnoj – pa čak i međunarodnoj – razini bez da ugroze demokratsko upravljanje članova u primarnim zadrugama. Sekundarne zadruge mogu, zbog većeg obima poslovanja i veće predstavničke baze, poduzimati korake, pružati usluge i predstavljati na razini koja daleko nadilazi gotovo sve zadruge osim onih najvećih primarnih zadruga. Sekundarne su zadruge oblik vertikalne integracije koji donosi mogućnost ekonomije razmjera, prostor za razvoj i poboljšanu administraciju.“¹

¹ UN FAO, Upravljanje marketingom u hrani i poljoprivredi, poglavlje 1: <http://www.fao.org/docrep/004/w3240e/W3240E01.htm>



Na Haitiju je 19 energetske zadruga sa sjedištem u SAD-u i 37 montera dobrovoljaca radilo s Nacionalnim savezom ruralnih energetske zadruga (NRECA) na izgradnji prve energetske zadruga na Haitiju. Tri grada u jugozapadnoj regiji Haitija imaju sada bezbrojne mogućnosti jer bolji život započinje sa strujom.

Osnivanje sekundarnih zadruga radi pružanja usluga također predstavlja korisnu primjenu šestog načela. Stambene su zadruga u mnogim državama osnovale sekundarne zadruga radi osiguranja profesionalne upravljačke podrške, usluga održavanja i gradnje, usluga obrazovanja i obuke te savjeta. Kreditne su unije također osnovale sekundarne zadruga da bi ostvarile ekonomiju razmjera i mogle učinkovito djelovati te da bi mogle imati integrirane IT sustave koji su danas potrebni za distribuciju financijskih usluga. Lokalne su potrošačke zadruga osnovale sekundarne zadruga za veleprodaju i zajedničku veletrovinu te su pokrenule zajedničke pothvate da bi povećale kupovnu moć i pokrenule proizvodne jedinice izvan nacionalnih granica.

VAŽNA ULOGA SAVEZA: VRHOVNA MEĐUNARODNA ZADRUŽNA STRUKTURA

Osnivanje Saveza u Londonu 1895. kao predstavničkog tijela svih zadruga predstavlja globalnu primjenu šestog načela o suradnji među zadrugama. Sve bi zadruga u svakoj državi svijeta trebale cijeniti i iskoristiti svoje pravo da budu članice Međunarodnog zadružnog saveza.

Savez je najveća demokratska organizacija u svijetu s najvećim brojem članova. Savez ima savjetodavni status pri Gospodarskom i socijalnom vijeću UN-a i opći savjetodavni status pri Međunarodnoj organizaciji rada i to od 1940-ih. Također ima i Memorandum o

razumijevanju s UN-ovom Organizacijom za hranu i poljoprivredu. Globalni doseg Saveza promiče i gradi prijateljstvo i poštovanje među zadrugama u različitim državama i kulturama. Njegove globalne sektorske organizacije i tematska vijeća omogućuju članicama da dijele specifična znanja i ekspertizu te ojačaju uzajamnu podršku i pomoć, dok istovremeno nacionalna, regionalna i globalna međusektorska podrška pomaže u izgradnji zadružnog sektora u globalnoj ekonomiji.

Kao službena globalna predstavnička organizacija, prepoznata naročito u odredbama ILO-ove Preporuke 193, Savez se može založiti za zadruge u onim državama u kojima sama država ne razumije zadružna načela na kojima se zadruge temelje. Savez je tu učinkovit.

Šesto je načelo poticaj svim zadrugama da se učlane (ili postanu pridružene članice) u Savez i podrže ga, da sudjeluju na skupštini, u regionalnim i sektorskim organizacijama te da osiguraju potrebne resurse izravnim dobrovoljnim plaćanjem članarine ili pak putem članarine u svojim krovnim organizacijama i federacijama. Značaj Saveza nikada ne smijemo podcijeniti.

IZAZOVI S KOJIMA SE SUOČAVAMO U PRIMJENI ŠESTOG NAČELA

Suradnja među zadrugama donosi mnoge izazove pred pojedinačne zadruge. Ti su izazovi različitog opsega. Potreba za suradnjom među zadrugama jednaka je samoj potrebi za zadrugama: zadovoljiti zajedničke potrebe putem demokratskog udruživanja. Uvođenje strategija koje poboljšavaju odnose unutar pojedinačne zadruge može također doprinijeti poboljšanju odnosa između zadruga. Poboljšanjem internih odnosa članovi više nisu toliko izdvojeni od ostalih te razvijaju sposobnost promišljanja izvan samih potreba i težnji njihove vlastite zadruge.

KORIŠTENJE ZAJEDNIČKOG ZADRUŽNOG IDENTITETA

Praktična primjena šestog načela uključuje odašiljanje zajedničkog zadružnog identiteta široj javnosti korištenjem oznake zadružnog proizvoda za brandiranje vlastite zadruge te korištenjem .coop domene u internetskoj adresi. Korištenje oznake zadružnog proizvoda i .coop domene, kojima identificiramo poduzeće kao zadrugu, izvrstan je način ohrabivanja članova i ostalih da trguju sa zadrugom. Prepoznavanju i pozicioniranju zadruga također pomaže razvoj direktorija zadružnih poduzeća, pokretanje lokalnih kampanja i sudjelovanje u njima, održavanje regionalnih događaja koji promoviraju zadruge iz različitih poslovnih sektora te organizacija zajedničke nabave različitih zadružnih promotivnih materijala.

Potrebno je graditi snažniji osjećaj zajedničkog identiteta radi stvaranja profila zadruga kao generatora bogatstva i vodećeg modela održivog gospodarskog razvoja.

STRATEŠKO POZICIONIRANJE ZADRUGA

Iako svaka zadruga izrasta iz specifičnih gospodarskih, političkih i društvenih okolnosti, primjena šestog načela omogućuje zadrugama da se strateški pozicioniraju kao vodeći poslovni model. Pritom trebaju ponosno isticati da su demokratske institucije, predvodnice u sudjelovanju dionika te u stvarnom pokretanju zajednice.

Veće bi zadruge i zadružne grupacije trebale više pažnje posvetiti međuzadružnoj suradnji i povezivanju s manjim zadrugama, novim zadrugama i onima u različitim fazama razvoja. Održavanje zadružnog dobra je od uzajamne koristi, baš kao što je i pokazivanje različitosti i prilagodljivosti zadružnog pristupa poslovanju.

Izgradnja snažne održive zadružne ekonomije razlog je što se toliko mnogo ljudi u različitim državama odlučuje na osnivanje zadruga. Zadruga nude model koji osnažuje i koji se temelji na samopomoći i nezavisnosti. Taj je model potpuna suprotnost ujedinjavanju bogatstva i moći u ruke malog broja bogatih investitora, što je već desetljećima obilježje globalne ekonomije. Suradnja među zadrugama čini temelj stvaranja ekonomije u kojoj su proizvodnja i distribucija robe i usluga organizirane u duhu samopomoći te u najboljem interesu zajednica kojima zadruga služe.

FINANCIJSKA SURADNJA ZADRUGA

Financijska suradnja među zadrugama može osigurati glavni izvor kapitala. Rad u federacijama omogućuje manjim zadrugama da imaju moć i resurse te da sudjeluju u istraživanju i razvoju. Financijska suradnja između start-upova ili zadruga u teškom položaju i velikih dobrostojećih zadruga, putem sektorskih financijskih mehanizama, može biti jedinstven put prema stvaranju kapitalnih resursi do kojih bi inače bilo teško doći iz drugih izvora. Jednako je i s ulaganjem dijela dobiti natrag u zadružnu ekonomiju umjesto u neke nezadružne pothvate. Zadruga su u nekim državama stvorile uspješne fondove solidarnosti osmišljene radi stvaranja bazena financijskih resursi zadruga. Ovakvom primjenom šestog načela nove i male zadruga primaju potrebnu financijsku podršku i tehničku pomoć, dok veće zadruga, osim pravednog povrata na kapital, imaju korist u obliku društvenog povrata na ulaganje. On se očituje u sve većoj snazi i raznolikosti zadružne ekonomije.

Važan aspekt primjene šestog načela jest i financijska podrška i pomoć koju uspješne zadruga pružaju novim zadrugama u obliku bespovratnih sredstava i povoljnijih kredita na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Tehnička pomoć u obliku podrške upravljanju, obrazovanja, obuke i premještaja iskusnih stručnjaka i voditelja također predstavlja važan način primjene šestog načela i izraz međunarodne solidarnosti zadruga. Kada zadruga odluči reinvestirati financijske resurse u nove i postojeće zadruga, ovi su ciklusi stvaranja bogatstva učinkovitiji.

COOP2COOP TRGOVINA

Izgradnji i jačanju zadružne ekonomije doprinosi i stvaranje partnerstava, konzorcija zadruga i trgovinskih odnosa između zadruga na svim razinama, od lokalne do globalne. Snažna gospodarska suradnja zadruga na svim razinama dovodi do snažnije održivosti i bržeg rasta zadružnog pokreta.

Zadruga zadruzi ili coop2coop trgovina je najizravnija gospodarska primjena šestog načela. Do nje dolazi kada zadruga surađuju unutar industrije ili sektora gospodarstva, često putem sektorskih federacija, radi postizanja zajedničkih ekonomskih ciljeva. Coop2coop trgovina uključuje agregatnu nabavu i ugovore sa zadrugama dobavljačima, što koristi i zadrugama dobavljačima i onima koje kupuju.

Uspješni primjeri zadruga zadruzi trgovine jesu odnosi između poljoprivrednih i potrošačkih zadruga u Japanu, kao i uloga zadruga u razvoju pokreta pravedne trgovine. Briga za izgradnju odnosa i opskrbnog lanca između potrošačkih zadruga (i drugih koje kupuju) na sjeveru i proizvođačkih i poljoprivrednih zadruga na jugu snažno je utjecala na rast tržišnog udjela zadružnih proizvoda. To poboljšava životne uvjete zadružnih poljoprivrednika i omogućuje širi društveni razvoj kroz primjenu više cijene u pravednoj trgovini.

SURADNJA IZMEĐU RAZLIČITIH POSLOVNIH SEKTORA

Do međusektorske suradnje dolazi kada jedna zadruga kupuje proizvode i usluge druge zadruga, kada jedna drugu promovira te koriste zajednički marketing, kada imaju iste

programe obrazovanja i obuke za zaposlenike i članove. Do međusektorske suradnje dolazi kada jedna zadruga pruža drugoj podršku u razvoju, bilo financijsku bilo u naturi, te kada zadruga namjerno odluči poslovati s drugom zadrugom izvan svog sektora. Na primjer, poljoprivredna ili stambena zadruga može odlučiti da će ući u partnerstvo s kreditnom unijom ili zadružnom bankom da bi koristila kredite i financijske usluge.

Kada zadruge rade s drugim socijalnim pokretima, poput pokreta pravedne trgovine i sindikalnog pokreta, dolazi do proširene suradnje, a ona uključuje entitete izvan zadružnog pokreta. Takav rad širokog dosega s ljudima organiziranim izvan zadružnog pokreta predstavlja glavni način na koji zadružna poduzeća mogu ostati relevantna i otkriti nove prilike za inovacije i rast. Rad s drugim poduzećima društvene ekonomije te s dobrotvornim organizacijama može biti način povećanja aktivnosti zadruga te dovesti do jačanja i objedinjavanja šireg društvenog i solidarnog sektora gospodarstva.

Sektor, ali i pojedinačna zadruga mogu ponekad stagnirati u rastu zbog lokalnog, nacionalnog ili predmetnog konteksta, međutim mogu ih pokrenuti prakse i rad zadruga u drugim dijelovima svijeta ili pak neki drugi aspekti zajedničkog rada za globalnu pravednost. Iako zadruge mogu opravdano i produktivno proširiti svoje poslovanje izvan granica države u kojoj su osnovane, vrlo je važno da zadruge koje misle da posjeduju najveći mogući tržišni udio u svojoj državi ne šire svoje poslovanje u obliku zadruga ili podružnice u drugu državu bez da prvotno kontaktiraju s lokalnim zadrugama. Takvi kontakti moraju poštovati nacionalnu regulativu i zakone za zaštitu tržišnog natjecanja.

VIZIJA ZA BUDUĆE VODITELJE ZADRUGA

Da bi zadruge u potpunosti provodile šesto načelo u praksi i gradile zadružni pokret, one moraju međusobno surađivati radi pružanja podrške razvoju sadašnjih i budućih voditelja zadruga. Voditelji trebaju imati viziju i surađivati s drugim progresivnim socijalnim pokretima na rješavanju širih društvenih problema te podizati vidljivost zadruga i jasno pokazivati na koji način mogu zadruge riješiti probleme s kojima se društvo danas suočava. Zadruge moraju međusobno surađivati da bi razvile vodstvo šireg zadružnog pokreta, što je preduvjet šire ekonomske, društvene i okolišne promjene.

UTJECAJ NA VLADE

Stvaranjem predstavničke platforme industrije ili sektora, zadružni je pokret u mogućnosti osnovati strateška partnerstva s državom radi rada na zakonima i regulativama koji će biti korisni za zadruge, ali koji će ujedno poštovati njihovu nezavisnost i pravo na demokratsko upravljanje članova. Bilježenjem uspjeha i potreba za određenim zakonodavnim strukturama, poziv na promjenu utvrđenih zakonodavnih područja dobit će kredibilitet i sadržaj.

Jednako tako, suradnja s državom oko zakonodavnih pitanja donosi vidljivost i stvara platformu potrebnu za rad s nezadružnim sektorima na ostvarenju šire društvene vizije i ciljeva, primjerice sa sindikatima i drugim organizacijama društvene ekonomije trećeg sektora, kao što su neprofitna poduzeća, dobrotvorne organizacije i ostale organizacije civilnog društva.

PREUREĐENJE DRUŠTVA U ZADRUŽNU ZAJEDNICU BLAGOSTANJA

Premisa šestog načela jest da zadruge ne mogu postojati jedne bez drugih. Zadruge su svojim načinom funkcioniranja samoodržavajući organizmi. Zadruge mogu samostalno

djelovati i polučiti uspjeh, međutim tek će suradnjom s drugim zadrugama postići zadružnu zajednicu blagostanja.

Možda je baš zbog toga što svaka pojedina zadruga može tako mnogo toga postići razlog što zadruge ne uviđaju koliko puno mogu napraviti zajedno. Šesto načelo utjelovljuje jedinstveno obilježje vrijednosti samopomoći, koja kaže da zadruge mogu zajedničkim radom napraviti više od zbroja njihova pojedinačna rada. Zadruge koje surađuju s drugim zadrugama najučinkovitije služe svojim članovima i jačaju zadružni pokret, jer nitko sam nije toliko vješt, pametan i strastven kao kad svi radimo zajedno.

Težnja za preuređenjem društva utkana je u šesto načelo. Želja za izgradnjom globalne zadružne zajednice blagostanja vidljiva je u Savezovu Planu za desetljeće zadruga te je bila dio vizije pionira iz Rochdalea, kao i drugih zadružnih pionira, uključujući Charlesa Gidea u Francuskoj te Alfonsea i Dorimène Desjardins u Quebecu. Zadruge su pokazale da mogu mijenjati društvo.

Želja za izgradnjom boljeg zadružnog svijeta nije isključivo vezana uz postojeći zadružni pokret, već je prisutna i kod drugih ljudi i pokreta civilnoga društva. Zadružni se pokret od samih početaka povezivao s drugim progresivnim pokretima i ljudima koji su težili socijalnoj pravdi i općem napretku čovječanstva. Zajedničke kampanje, uparene s ekonomskim radom zadruge, doprinose stvaranju globalne zajednice zadružnog blagostanja, koja je uvijek bila i uvijek će biti puno ostvarenje ovog šestog načela. Zadruge mogu maksimalno povećati svoj utjecaj jedino kroz praktičnu i neumoljivu suradnju s drugim zadrugama.

4. Stvari o kojima treba razmisliti

IZAZOVI BUDUĆNOSTI

U budućnosti će se primjena šestog načela o suradnji među zadrugama susretati sa sljedećim izazovima:

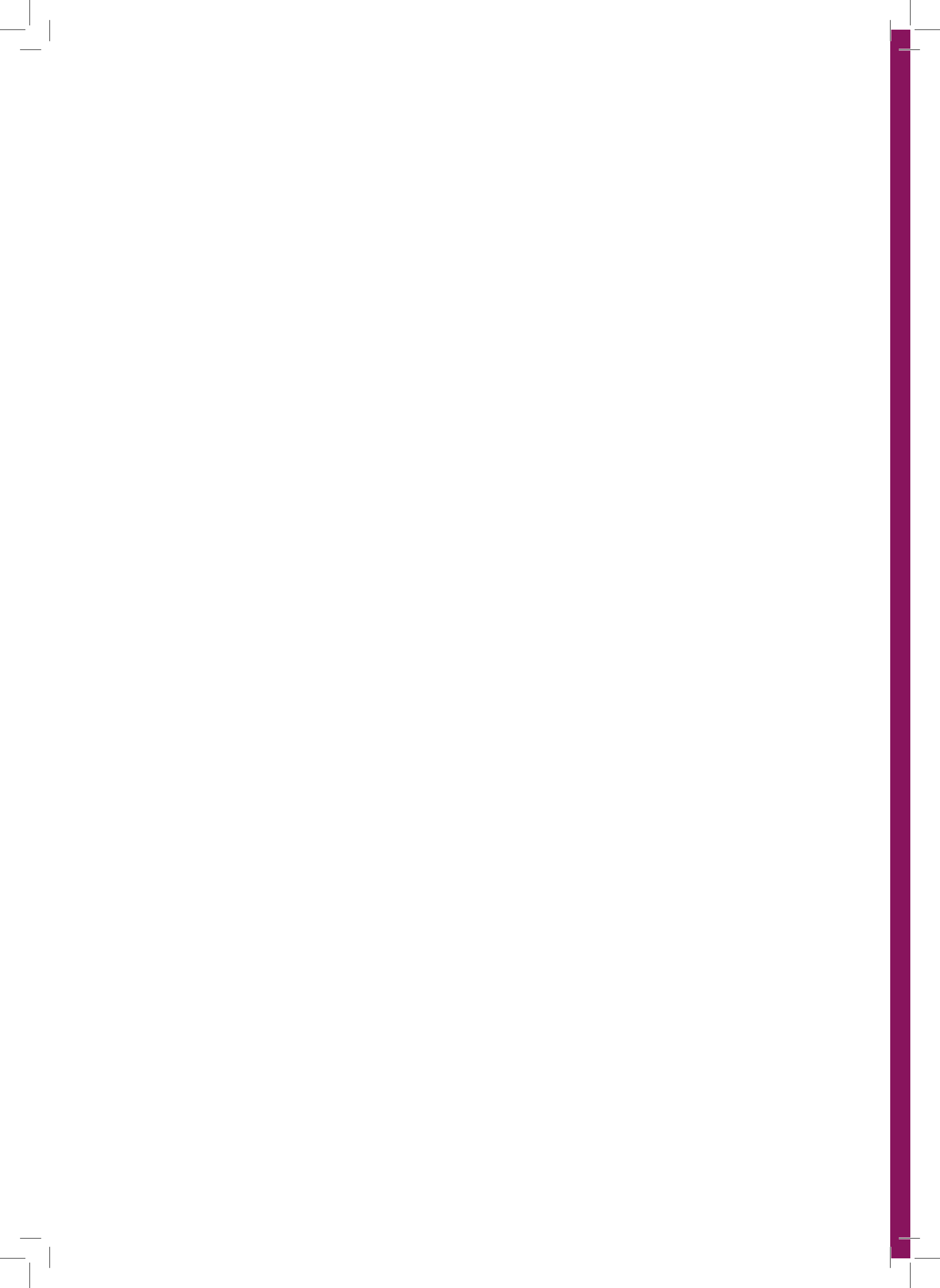
- *Osim razgovora, potrebno je i djelovati:* ne održavati sastanke s drugim zadrugama iz regije, države ili sektora samo da bi se razgovaralo, već je potrebno planirati i djelovati s ciljem poboljšanja zadružne ekonomije na uzajamnu korist.
- *Djelotvorna uporaba moći:* veće zadruge sa snažnijim kapacitetima trebat će paziti da svojom veličinom i utjecajem ne dominiraju u debati i djelovanju, već da manjim zadrugama osiguraju učinkovito sudjelovanje u upravljanju i odlučivanju u međuzadružnim organizacijama.
- *Prekoračivanje prepreka:* da bi se osigurala učinkovita debata i djelovanje, potrebno je prekoračiti prepreke poput geografske lokacije, jezika, političkih i vjerskih podjela, nejednakosti u organizacijskoj veličini i opsegu.
- *Međusektorski rad:* različiti poslovni sektori zadrugarstva imaju različitu povijest i kulturu koje je potrebno razumjeti i cijiniti ako se kreće u zajedničku akciju.
- *Osvještavanje:* potrebno je da zadruge budu međusobno svjesne svojih različitih priroda i društvenih i gospodarskih izazova s kojima se suočavaju.
- *Učinkovita komunikacija:* održavati redovitu i učinkovitu komunikaciju između zadruga uvijek je teško kada su članovi i upravitelji suočeni sa svakodnevnim pritiskom poslovanja.
- *Razvijanje međusobnog osjećaja svrhe:* Interesi jedne zadruge ili sektora jedne zadruge mogu se znatno razlikovati od interesa drugih zadruga.
- *Povremena procjena primjene šestog načela:* zadruge moraju uložiti potrebne resurse da bi imale društvene i ekonomske koristi od suradnje među zadrugama. Također

moraju povremeno procijeniti na koji način primjenjuju šesto načelo te se pobrinuti da se ono djelotvorno primjenjuje.

- *Razvoj učinkovite globalne zadružne trgovine:* međunarodni je zadružni pokret suočen s nepostojanjem globalne međuzadružne trgovine. Potrebno je voditi računa o razvijanju takve trgovine putem globalnih zadružnih sporazuma o trgovini ili pak sporazuma o partnerstvu.
- *Razvoj učinkovitih globalnih kreditnih linija za zadruge te sporazuma o osiguranju:* globalni bi zadružni pokret trebao obavezno razmisliti o osnivanju međunarodne zadružne banke i osiguravajuće kuće. Takva bi međunarodna zadružna banka i zadružno osiguranje, vođeni zadružnim načelima i vrijednostima, mogli služiti međuzadružnoj globalnoj trgovini i poslovanju.

Fotografija prikazuje kreativnu dinamiku primjene šestog načela. Tri brazilske zadruge zadovoljavaju potrebe svojih članova međusobnom suradnjom. Turisti koji uživaju u uzbudljivoj vožnji po pješčanim dinama u otvorenim motornim vozilima u vlasništvu zadruge Buggy bivaju prevezeni splavovima zadruge Balsa preko plitke rijeke Pitangi u Natalu u Brazilu. Član zadruge Balsa koji upravlja splavom nosi majicu s natpisom Unimed. Unimed je jedna od najvećih svjetskih zdravstvenih zadruga koja milijunima Brazilaca, ali i turista pruža zdravstvene usluge.





Sedmo načelo:
Skrb za zajednicu

Sedmo načelo: Skrb za zajednicu

Zadruga rade na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju kroz pravila odobrena od strane njihovih članova.

1. UVOD

Sedmo se načelo kao zasebno načelo prvi put javlja u posljednjem izdanju načela iz 1995. Prije toga je skrb za zajednicu bila dio šestog načela o suradnji među zadrugama, koje je u izdanju iz 1966. glasilo: „*Da bi zadruga na najbolji način služile svojim članovima i zajednicama, trebaju međusobno surađivati na nacionalnoj i međunarodnoj razini.*“

Sedmo načelo spaja dva elementa zadružnih vrijednosti iz Savezove Izjave o zadružnom identitetu: onaj „*samopomoći i osobne odgovornosti*“ te „*etičke vrijednosti iskrenosti, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge*“. Sedmo načelo oživotvoruje ta dva elementa zadružnog identiteta.

Do spajanja ta dva elementa dolazi jer zadruga dolaze iz zajednice te su utkane u zajednicu u kojoj posluju. Njihov uspjeh ovisi o sposobnosti da podupru održivi razvoj zajednice. Tomu su najbolji dokaz ciljevi koje su pioniri iz Rochdalea postavili u svome „Prvom pravilu“. Svaki je njihov cilj bio povezan s poboljšanjem životnih okolnosti ljudi u zajednicama u kojima služe, a ne tek s pružanjem roba i usluga. Njihovo Prvo pravilo govori o predanosti njihovog društva stvaranju radnih mjesta i poboljšanju stambenih uvjeta.

Rane su zadruga jačale svoje zajednice pružanjem obrazovanja te društvenih i kulturnih aktivnosti. Sobe za sastanke lokalnih zadruga često su osiguravale infrastrukturu za razvoj civilnog društva, volonterskih organizacija i organizacija iz zajednice. Razvoj zadruga kao članskih organizacija pružio je priliku za razvijanje vještina demokratskog vođenja. To su prenosive vještine i kao takve su obogaćivale zajednice i jačale tkivo civilnog društva.

Etičke vrijednosti u Izjavi o zadružnom identitetu proizlaze iz posebnog odnosa koji zadruga imaju sa svojim zajednicama, a koji nadilazi jednostavne gospodarske aktivnosti. Zadruga su otvorene za članove zajednice u kojoj posluju te su predane tomu da nauče pojedince u tim zajednicama kako da si sami pomognu u svim aspektima života. Zadruga su zajedničke institucije koje postoje u jednoj zajednici ili u više njih. Naslijedile su tradiciju skrbi za zdravlje i blagostanje ljudi u svojim zajednicama. One stoga moraju težiti tomu da budu etički i društveno odgovorne u svim svojim djelatnostima.

Riječi ovog sedmog načela, konkretno da „*zadruga rade na održivom razvoju zajednicama u kojima djeluju*“, stavljaju naglasak na brigu za održivi razvoj **njihovih** neposrednih lokalnih zajednica. Ono nalaže svakoj zadruzi da pokaže da je moguće biti uspješnim i održivim poduzećem koje koristi i svojim članovima (koji njime demokratski upravljaju) i zajednicama u kojima posluje. Postoje brojni primjeri velikog utjecaja uspješnih zadruga na održivi razvoj lokalnih zajednica u kojima djeluju. Trostruka logika održivog razvoja putem skrbi za ekonomsku, društvenu i okolišnu održivost nastoji međusobno jačati spomenute komponentne, tako što briga za društvenu i okolišnu održivost daje smisao poslovanju i pomaže održati uspješno poslovanje zadruga.

Upravo je iz te duboko ukorijenjene brige za održivi razvoj neposrednih lokalnih zajednica u kojima su zadruga nastale izrasla proširena skrb zadružnog pokreta za održivi razvoj zajednica na nacionalnoj, regionalnoj i globalnoj razini.

Veza između lokalne i globalne skrbi za održivi razvoj vidljiva je u riječima sedmog načela. Rečenica sedmog načela usuglašena je 1995. u kontekstu međunarodne rasprave u

Ujedinjenim narodima oko donošenja Ciljeva održivog razvoja. Pojam „održivog razvoja“ pojavio se 1987. u izvješću „Naša zajednička budućnost“ UN-ove Svjetske komisije za održivi razvoj, poznatog kao Bruntlandino izvješće, predstavljenog 1992. na konferenciji Ujedinjenih naroda o okolišu i razvitku, nazvanoj Samit o Zemlji. Ono detaljno pojašnjava što znači održivi razvoj te ga definira kao:

„Razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba. Sastoji se od dva ključna koncepta:

- *koncepta 'potreba', konkretno temeljnih potreba siromašnog stanovništva svijeta, čemu je potrebno dati najveći prioritet; te*
- *ideji ograničenja koju razvoj tehnologije i društvene organizacije nameću sposobnosti okoliša da zadovolji sadašnje i buduće potrebe.“¹*

„Naša zajednička budućnost“ nadalje detaljno pojašnjava koncept održivog razvoja:

„Glavni cilj razvoja jest zadovoljavanje ljudskih potreba i težnji. Osnovne potrebe velikog broja ljudi u zemljama u razvoju za hranom, odjećom, skloništem i zaposlenjem – nisu zadovoljene, a pored osnovnih potreba, ti ljudi imaju legitimne težnje za boljom kvalitetom života. Svijet u kojem su siromaštvo i nejednakost endemične pojave uvijek će biti podložan ekološkim i drugim krizama. Održivi razvoj podrazumijeva zadovoljavanje temeljnih potreba svih te svima pružanje mogućnosti zadovoljenja njihovih težnji za boljim životom.“

„Životni standard koji nadilazi osnovni minimum održiv je jedino ukoliko je potrošnja utemeljena na dugoročnoj održivosti. Ipak mnogi od nas ne žive na ekološki način, primjerice kad je riječ o potrošnji energije. Potrebe koje imamo jesu društveno i kulturno determinirane. Održivi razvoj zahtijeva promicanje vrijednosti koje potiču potrošnju unutar ekoloških mogućnosti, a kojoj svi mogu stremiti.“²

Na Samitu o Zemlji također je prihvaćen Akcijski plan za 21. stoljeće (Agenda 21) te Deklaracija iz Rija sa sljedećim načelima:

„Ljudi se nalaze u središtu nastojanja za održivi razvoj. Oni imaju pravo na zdrav i produktivan život u skladu s prirodom [načelo 1]... Pravo na razvoj mora biti ostvareno tako da na pravičan način zadovoljava razvojne i okolišne potrebe sadašnjih i budućih generacija [načelo 3]... Održivi razvoj zahtijeva da zaštita okoliša bude sastavni dio procesa razvoja te ne smije biti promatrana odvojeno od njega [načelo 4].“

Pitanje održivog razvoja bilo je glavna tema Savezova kongresa u Tokyju 1992. Na kongresu je i donesena Deklaracija o okolišu i održivom razvoju. U isto je vrijeme objavljen poseban izvještaj Opće skupštine nazvan „Zadruga i okoliš“. Savez je također zatražio od sektorskih i nacionalnih organizacija da izrade „Zadružni plan za 21. stoljeće“. Kada je Savez 1995. obilježavao stogodišnjicu svoga postojanja, briga za okoliš je već bila prisutna na globalnoj razini unutar i izvan zadružnog pokreta. Rezolucija o održivom razvoju koju je Savez donio na tom kongresu ponovno je istakla da bi zadruga trebale dati visoki prioritet pitanjima zaštite okoliša u svome institucionalnom djelovanju te u svojim obrazovnim programima za članove. Na kongresu je također prihvaćeno načelo skrbi za zajednicu i uvedena zaštita okoliša kao dio Izjave o zadružnom identitetu.

Povijest pokazuje blisku povezanost UN-ove rasprave na Samitu o Zemlji 1992. i odluke članova Saveza da 1995. uključe u sedmo načelo dio „na održivom razvoju zajednica“.

¹ <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>: strana 41.

² Ibid, strana 42.

Ovim je načelom zadružni pokret prigrlio skrb i predanost radu za održivi gospodarski, okolišni i društveni razvoj koji u jednakoj mjeri koristi zajednicama i članovima zadruga.

2. Tumačenje riječi i izraza

„Zadruga rade na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju.“ Ovo je ujedno opažanje i činjenica. Zadružna vrijednost „društvene odgovornosti i skrbi za druge“ jasno je vidljiva u tome što zadruga u jednakoj mjeri stvaraju koristi za zajednice u kojima djeluju kao i za svoje članove.

„Na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju“: koncept „održivog razvoja“ proizlazi iz UN-ova Samita o Zemlji iz 1992. koji „održivi razvoj“ definira kao razvoj koji donosi gospodarsku, društvenu i okolišnu korist, poboljšava životne okolnosti sadašnje i buduće generacije, doprinosi mirnom suživotu, društvenoj koheziji, socijalnoj pravdi i društvenom napretku, a pritom štiti i ne uništava prirodni okoliš. Međunarodni je sud pravde 1997. prepoznao održivi razvoj kao koncept međunarodnog javnog prava. Prisutan je konsenzus oko toga da koncept ima tri aspekta: ekološka ravnoteža, socijalna pravda i ekonomska sigurnost. Oni su međusobno ovisni jedan o drugom i regenerativni, stoga ih treba ostvarivati istovremeno.

„Na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju“: „u kojima djeluju“ se odnosi na zajednice kojima zadruga pripadaju i koje njima pripadaju. Njihovo uključivanje u ovo načelo pokazuje da zadruga primarno skrbe za lokalne zajednice u kojima djeluju.

„Kroz pravila odobrena od strane njihovih članova.“ Ovime se nadzorni odbor i menadžment obvezuju da za politike koje pozitivno utječu na održivi razvoj zajednice traže odobrenje članova na skupštini. Članovi su ti koji imaju demokratsko pravo kontrolirati kreativnu napetost inherentnu ovom načelu: ravnotežu između vlastitih interesa i skrbi za zajednicu. U praksi postoje mnogi primjeri toga da članovi od svojih zadruga traže veću predanost gospodarskom, okolišnom i društvenom razvoju.

3. Smjernice

RAD NA ODRŽIVOM DRUŠTVENOM RAZVOJU

Zadruga obilježava njihova ukorijenjenost u lokalne zajednice. Ponose se njome. Ljudi osnivaju zadruga da bi zadovoljili svoje vlastite gospodarske potrebe unutar zajednica – kupovina kvalitetne hrane po pristupačnim cijenama, trgovanje lokalnim proizvodima i stvaranje radnih mjesta u zajednici, korištenje kredita, osiguranja i drugih usluga. U tom su smislu zadruga učinkovit alat održivog društvenog razvoja zajednica u kojima djeluju.

Mnoge su zadruga pokazale (unutar ograničenja koja im nameću financijski kapaciteti) izuzetnu sposobnost skrbi za druge te su značajno doprinijele poboljšanju ljudskih i financijskih resursi svojih zajednica. Slijedeći najbolju praksu korporativne društvene odgovornosti, mnoge zadruga danas za svoje članove izrađuju izvještaje o društvenoj odgovornosti. Zadruga razumiju da održivi društveni razvoj traži održavanje skladnog odnosa između materijalnog napretka i zadovoljavanja nematerijalnih potreba i težnji zajednice. Te nematerijalne potrebe uključuju: kulturu i umjetnost, duhovnost i religioznost, obrazovanje, povijest i naslijeđe, lokalne i kulturne festivale te vizualne umjetnosti. Jedinствена priroda zadružnog poduzeća može osigurati društvenu dimenziju održivog razvoja.

Zadruga također imaju dugu povijest i ponosnu tradiciju zadovoljavanja društvenih potreba distribucijom usluga kao što su zdravstvene, stambene, obrazovne i socijalne usluge,

integracija ljudi u nepovoljnom položaju na tržište rada te pomoć u razvoju zajednice. Točnije, zadruge često imaju ključnu ulogu u distribuciji usluga u uništenim ili raseljenim zajednicama te u poticanju i izgradnji samopomoći između stanovnika. Zadruge također znaju pozitivno odgovoriti na prirodne katastrofe, kao što je to bio međunarodni odgovor na tsunami 2004., kojim je koordinirao Savez.

U mnogim državama u kojima je pružanje javnih usluga pod prijetnjom fiskalnih ograničenja te tamo gdje tržišno orijentirani političari nastoje javne usluge prebaciti u privatni sektor, zadružne organizacije, kao što su zadružne razvojne agencije, pomogle su lokalnim zajednicama osnovati zadruge za pružanje tih usluga. Zadruge u sve većoj mjeri popunjavaju praznine koje su nastale zbog mjera štednje uvedenih kao odgovor na sve veći javni dug nakon globalne financijske krize. Postoje i zadruge koje rade za opću korist zajednice kao što su talijanske socijalne zadruge, koje pružaju različite socijalne usluge ili zapošljavaju ljude u nepovoljnom položaju. Korisnici usluga tih zadruga nisu nužno članovi zadruga te može doći do napetosti ili sukoba oko alokacije resursa između zajedničke koristi korisnika i šireg javnog interesa. Potrebno je dogovoriti načine smirivanja napetosti između različitih interesnih skupina. Ovdje govorimo o praktičnoj primjeni sedmog načela – rad za opće dobro i opće blagostanje.

Socijalne zadruge uglavnom imaju proširene skupine članova, što može uključivati korisnike-članove, ulagače-članove, radnike-članove, promovirane članove i nečlanove korisnike. Najvažnija razlikovna odlika socijalnih zadruga jest to da one eksplicitno navode javni interes kao njihovu primarnu svrhu postojanja te svoju misiju provode izravno putem proizvodnje dobara i usluga od općeg interesa.³ Zbog toga je njihov odnos prema ovom sedmom načelu, koje je zajedničko za sve zadruge, prioritetan, nedvosmislen i izravan.

DRUŠTVENA ODRŽIVOST: PREDANOST MIRU I SOCIJALNOJ PRAVDI

Mnoge zadruge pružaju važnu podršku održivom društvenom razvoju, tako što podupiru razvoj zadruga u zemljama u razvoju. Na tu bi tradiciju zadruge trebale biti ponosne. Ona odražava skrb za globalnu društvenu održivost koju sve zadruge trebaju podupirati. To je važno zbog pojma „zajednice“, koji iako je primarno lokalan, nije isključivo takav. U sve većoj mjeri živimo u globalnoj zajednici povezanoj medijima i virtualnim komunikacijskim tehnologijama.

Iako su zadruge ukorijenjene u lokalne zajednice, zadrugari su građani svijeta. Sukob je antiteza suradnji. Zadruge i zadrugari odavno brinu o miru i socijalnoj pravdi te rade na njihovu stvaranju. Baš kao i ILO, zadruge prepoznaju da je trajni mir preduvjet održivog razvoja zajednica na lokalnoj, nacionalnoj, međunarodnoj i globalnoj razini. Postoje mnogi primjeri predanosti zadruga i zadrugara miru i stabilnosti. Zadruge se trebaju pobrinuti da njihova predanost radu na održivom razvoju njihovih zajednica uključuje i predanost radu na stvaranju i promociji mira i socijalne pravde.

DRUŠTVENA ODRŽIVOST: BRIGA ZA ZAPOSLENIKE

Zaposlenici dolaze iz zajednica u kojima zadruge djeluju. Skrb za održivi razvoj zajednica zahtijeva od zadruga da budu dobri poslodavci te da brinu o blagostanju svojih zaposlenika i njihovih obitelji.

Preambula ILO-ove Preporuke 193 iz 2002. o promicanju zadrugarstva poziva se na „*prava i načela utjelovljena u međunarodnim Konvencijama i Preporukama o radu*“. U nacrt teksta

³ Vidi CICOPA Svjetski standardi za socijalne zadruge: http://www.cicopa.coop/IMG/pdf/world_standards_of_social_cooperatives_en.pdf

Preporuke koji je u travnju 2002. odobrio nadzorni odbor Saveza uključena je referenca o konvencijama i preporukama o radu. Zbog toga bi ILO-ovi standardi rada trebali služiti kao temelj kreiranja zadružnih politika zapošljavanja.⁴ Zadruge bi trebale biti predvodnice u njihovoj primjeni.

Nove i male zadruge koje nemaju profesionalnu ekspertizu za zapošljavanje mogle bi se naći u poteškoćama prilikom usuglašavanja s međunarodnih standardima o zapošljavanju. Veće i stabilne zadruge mogu primjenom šestog načela pomoći novim i malim zadrugama dijeljenjem vlastitih politika, procedura i ekspertiza zapošljavanja. Financijske i osiguravajuće zadruge mogu, a to i čine, ponuditi mirovinske sustave kojima se osoblje novih zadruga može priključiti. Zadruge mogu osnovati sekundarne zadruge ili se pridružiti postojećima radi dobivanja savjeta o zapošljavanju te usluga menadžmenta za ljudske resurse.

DRUŠTVENA STABILNOST: SKRB ZA MLADE

Kao što je ranije rečeno, svaka demokratska članska organizacija dobra je toliko koliko je dobra njezina buduća generacija članova. Zadruge stoga trebaju biti uključene u promicanje mladih u svojim zajednicama. To je moguće činiti na mnogo načina, primjerice birati predstavnike mladih u nadzorni odbor, konferencijama za mlade, podrškom aktivnostima mladih i zadrugama mladih, podupiranjem zadružnog obrazovanja u školama i na fakultetima.

ODRŽIVI GOSPODARSKI RAZVOJ

Sedmo načelo rada za „*održivi razvoj zajednica u kojima djeluju*“ također traži da se zadruge uključe u borbu protiv siromaštva i nejednake raspodjele bogatstva, ne samo između razvijenih i gospodarstava u razvoju već i sve veće nejednakosti u bogatstvu u nacionalnim državama i lokalnim zajednicama u kojima zadruge djeluju. Zadruge su uspješne u smanjivanju siromaštva i borbi protiv nejednakosti u bogatstvu. Tomu je tako jer njihova je priroda da stvaraju bogatstvo za mnoge, a ne tek za nekolicinu.

Trajno siromaštvo, sve veća nezaposlenost koja je uslijedila nakon globalne financijske krize te rastući društveni jaz između bogatih i siromašnih, koji su globalizirana ekonomija i globalna financijska kriza još produbile, na svjetlo dana izvlače osjetljiva pitanja povezana s distribucijom bogatstva te sve više privlače globalnu pažnju. Preambula ILO-ovoj Preporuci 193 nedvosmisleno kaže „*da je globalizacija stvorila nove i drukčije pritiske, probleme, izazove i mogućnosti za zadruge, te da su potrebni čvršći oblici ljudske solidarnosti na nacionalnoj i međunarodnoj razini kako bi se olakšala pravednija raspodjela dobrobiti globalizacije*“.

Na UN-ovom je Svjetskom samitu za društveni razvoj 1995. postignut konsenzus da je u središte razvoja potrebno staviti ljude. Na samitu se obvezalo na zaustavljanje siromaštva, postizanjem pune zaposlenosti, te na jačanje društvene integracije kao najvažnijeg cilja društvenog razvoja. Dokument koji je pripremljen za samit sadržavao je podatak da ukoliko zbrojimo članove zadruga i njihove obitelji te zaposlenike i njihove obitelji, dolazimo do toga da je više od polovice svjetskog stanovništva ovisno o zadrugama žele li poboljšati svoje životne okolnosti.⁵

UN-ov je samit privukao pažnju vlada na ulogu koju su zadruge imale u stvaranju bogatstva i smanjivanju siromaštva. Nakon toga su uslijedile dvogodišnje rezolucije Glavnog vijeća UN-a, što je sve dovelo do proglašenja Međunarodne godine zadruga 2012. uz slogan „*Zadruge grade bolji svijet*“. Glavni tajnik UN-a Ban Ki Moon u svojoj je poruci na početku

⁴ <http://www.ilo.org/global/standards>

⁵ <http://www.uwcc.wisc.edu/itic/def-hist/def/dim-int.html>



Za japanske zadruge okolišna dimenzija skrbi za zajednicu znači brojenje kukaca! Poljoprivredne su zadruge glavni proizvođači hrane u Japanu, a poljoprivreda može značajno utjecati na okoliš. U godišnjem „Istraživanju organizama rižinih polja“ koji potiče ZEN-NOH (Nacionalna federacija saveza poljoprivrednih zadruga) članovi zadruga, lokalni potrošači i njihova djeca provode na poljima ekološko istraživanje biljaka, insekata, žaba, ptica i drugih organizama kako bi osigurali da poljoprivreda ne utječe štetno na ekosustav rižinih polja. Sudjelovanjem u istraživanju djeca uče o prirodi i postaju svjesna bliske povezanosti poljoprivrede, hrane, ljudskog utjecaja na okoliš i važnosti očuvanja bioraznolikosti.

Međunarodne godine rekao: „Zadruge su podsjetnik međunarodnoj zajednici da je moguće istovremeno postizati ekonomsku održivost i društvenu odgovornost.“ Završno izvješće sa samita Rio +20 iz 2012. prepoznalo je stvarnu i potencijalnu ulogu koju zadruge imaju u ostvarivanju globalnog razvoja, smanjivanju siromaštva i stvaranju radnih mjesta.⁶

Globalna je gospodarska kriza koju je pokrenula financijska kriza iz 2007./2008. izbacila na svjetlo dana sposobnost zadruga da održe lokalne zajednice. Zadruge su pokazale otpornost u vremenima gospodarske krize. Njihove su gospodarske aktivnosti okrenute zadovoljavanju potreba članova. To ih drži podalje od financijskih špekulacija koje su, uparene s pretjeranom željom za profitom, dovele do razarajućih globalnih financijskih posljedica u 2008.

Upravljanje članova i ukorijenjenost u lokalnu zajednicu također pomažu zadrugama da izbjegavaju neumjerenosti do kojih može doći u poduzećima u vlasništvu ulagača – čije je sistemsko obilježje da pokušavaju steći najveću moguću dobiti za svoje ulagače, a to često čine na štetu zajednice u kojoj djeluju. Kada su istraživali otpornost zadruga u vremenima ekonomske krize, akademici Johnston Birchall i Lou Hammond Kettilson primijetili su:

⁶ Ujedinjeni narodi (2012). "The Future We Want." Outcome of the United Nations Conference on Sustainable Development, Rio de Janeiro, Brazil, 20-22 June 2012. Document No. A/CONF.216/L.1*. Dostupno na: https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216l-1_english.pdf

„Prednosti općenito proizlaze iz članstva. Zadruga su jedinstvene po tome da su u vlasništvu članova i da ti članovi njima upravljaju. Zadruga postoje radi pružanja koristi članovima, što je suprotno dobiti, a to utječe na poslovne odluke. Kada je svrha poslovanja usklađena s članovima koji su ujedno ulagači i potrošači zadruga, razvijaju se lojalnost, zajedničko znanje i sudjelovanje članova, a sve poduprto snažnim ekonomskim poticajima.“⁷

Ova usađena otpornost ne znači da su zadruga imune na učinke financijskih i ekonomskih kriza. Neke su zadruga slijedile praksu svojih konkurentskih poduzeća u vlasništvu ulagača, što ih je dovelo do jednako štetnih posljedica. To što su zadruga duboko ukorijenjene u lokalne zajednice i skrbe o njihovom održivom razvoju ne jamči im da zbog lošeg upravljanja i menadžmenta neće ekonomski propasti. U taj rizik ulaze onda kada ignoriraju ovo sedmo načelo i svoju predanost etičkim poslovnim praksama.

Stalan je priliv ekonomskih resursa u zadrugu ključan za ekonomsku, okolišnu i društvenu održivost. Bez njega zadruga ne može djelovati tako da pomaže u smanjenju siromaštva i nejednakosti u bogatstvu.

Sposobnost je zadruga da rade na održivom gospodarskom razvoju zajednica u kojima djeluju već dokazana, međutim na koji način u praksi primijeniti ovo sedmo načelo? Zadruga to čine tako što na vlastitu trgovinsku djelatnost primjenjuju etičke vrijednosti, što u praksi dovodi do etičnih opskrbnih lanaca i ugovora te pravedne trgovine, brzog plaćanja dobavljačima, coop2coop poslovanja i podrške drugim zadrugama.

OKOLIŠNA ODRŽIVOST: ZAŠTITA OKOLIŠA JE PROBLEM KOJI TREBA ŠTO PRIJE RIJEŠITI

Zaštita okoliša nije nešto novo u zadružnom pokretu. Ona je već dugo vremena temelj različitih izjava i praktičnih akcija zaštite okoliša. Alex Laidlaw je u izvješću nazvanom „Zadruga u godini 2000.“, pripremljenom za moskovski kongres Saveza 1980., opisao surovu stvarnost: „Bez obzira na sve što je rečeno o stoljeću koje završava, ono će vjerojatno biti zapamćeno kao razdoblje u kome je ljudska vrsta više nego ikad ranije zatrovala i uništila svoj okoliš.“ Potrošačke su se zadruga u Europi, Japanu i Sjevernoj Americi tijekom 1980-ih počele boriti protiv uništavanja okoliša tako što su razvijale ekološke proizvode i promovirale zelenu potrošnju. Poljoprivredne su zadruga također počele proizvoditi ekološku hranu da bi zadovoljile rastuću potražnju i zaštitile zdravlje poljoprivrednika od štetnog djelovanja pesticida, dok su ribarske zadruga počele upozoravati na zagađenje voda uzrokovano industrijskim otpadom i kanalizacijom. Zadruga su također počele promicati učinkovitu regulaciju zaštite okoliša te su stale ohrabrivati potrošače da promijene svoj životni stil.

Skrb za okoliš je postala glavnom brigom zadružnog pokreta kada je privukla pažnju cijelog svijeta. Ta je skrba od 1995. dramatično porasla zbog rastuće svijesti o prijetnji koju razvoj stavlja pred okoliš, ali i zbog težine problema, koji je postao veći umjesto da se smanji.

Savez je za sve svoje članice objavio poruku na Međunarodni dan zadruga 2008., „Suočavanje s klimatskim promjenama pomoću zadružnih poduzeća“, kojom je prikazao težinu problema i naglasio doprinos zadruga u borbi protiv globalnog zatopljenja i klimatskih promjena.⁸

Također, tijekom samita Savezove organizacije za Amerike održanog 2009. u Guadalajari u Meksiku središnja je tema bila „Rast i održivost“, čime se željelo ukazati na hitnost kojom je potrebno pristupiti problemu. Na samitu je donesen „Sporazum o zelenim zadrugama“,

⁷ Shah, T “Catalysing Co-operation: design of self-governing organisations”, New Delhi, Sage (1996) referenca u: “Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis”, Birchall i Ketilson, International Labour Organisation, Geneva (2009) strana 12.

⁸ <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/2008-idc-en-2.pdf>

kao i akcijski plan za usklađivanje s ciljevima Deklaracije. Posljedično tomu, u Buenos Airesu je 2010. održana konferencija pod nazivom „Zadruga i njihova predanost očuvanju planeta“.

Ove bi inicijative trebalo replicirati i ponavljati zbog sve veće prijetnje našem prirodnom okolišu. Sve zadruga imaju obvezu voditi računa o svome učinku na okoliš te smanjivati negativne učinke. Također imaju obvezu promicati okolišnu održivost svojim poslovanjem u zajednicama u kojima djeluju. Mnoge se zadruga zato okreću zelenoj potrošnji, održivoj poljoprivredi, obnovljivim izvorima energije i drugim okolišnim politikama i inicijativama.

Težina okolišnih izazova traži da im se pristupi zajednički, koordinacijom različitih sektora društva, uključujući i državu. Zbog toga, dok provode vlastite strategije očuvanja okoliša, zadruga također trebaju aktivno podizati svijest u drugim sektorima, uključujući tijela javne vlasti, o važnosti provedbe politika koje čuvaju okoliš. Zadruga su poznate po tome što streme javnom dobru, stoga se one nalaze u izvrsnoj poziciji da potiču i predvode zagovaranje ove vrste. Ključ uspjeha ovih napora leži u razumijevanju toga da težina problema traži suradnju svih. Usamljeni će se naponi, iako vrijedni, pokazati nedostatnima pa čak i frustrirajućima.

KORISTI NAŠE TRODIMENZIONALNE SKRBI ZA ODRŽIVOST

Ljudski altruizam i suradnja utemeljeni su na uzajamnom napretku. Oni su upisani u naše gene.⁹ Postoji jasna i dokaziva prednost zadruga čiji se rast temelji na trodimenzionalnoj predanosti održivom razvoju zajednica u kojima djeluju.

Trodimenzionalna skrb za održivi razvoj njihovih zajednica koristi zadrugama jer predanost sedmom načelu ima ključnu ulogu u primjeni petog načela o obrazovanju šire javnosti o koristima zadrugarstva te u ohrabivanju novih članova da se pridruže zadrugama te ih ojačaju tako što će s njima poslovati. Mnoge su zadruga izuzetno ponosne na širok raspon aktivnosti u zajednicama koje podupiru, a koje obuhvaćaju sva tri aspekta održivog razvoja. Zadruga s pravom javno govore o svojim aktivnostima podrške lokalnoj zajednici, kao što su lokalni izvori opskrbe radi izgradnje lokalnog gospodarstva, poticanje zajedničkog vlasništva nad trgovinama i drugom imovinom zajednice, pomoć pri osnivanju drugih lokalnih zadruga, potpora kulturnim i umjetničkim aktivnostima, podrška lokalnim i globalnim kampanjama za zaštitu okoliša. Tako dugo dok postoji praktična primjena sedmog načela, rad na održivom razvoju zajednica također ohrabruje ljude da se učlane u zadruga. To je dio procesa širenja i obnove članstva.

O tome se često govori kao o „vrlom krugu zadružnog poduzeća“. Ekonomski uspjeh i održivost zadruga stvara resurse koji omogućuju primjenu sedmog načela u radu za gospodarsku, okolišnu i društvenu održivost zajednica u kojima zadruga djeluje. Koristi takve odgovorne predanosti održivosti vraćaju se natrag u zadruga kroz nove članove, povećane prihode i veće viškove, koji jačaju ekonomski uspjeh zadruga. Dugotrajna održivost zadruga zahtijeva dugoročnu predanost i pozitivne trajne odnose sa zajednicama u kojima djeluju. Obostrana je to korist zajednica i zadruga.

IZVJEŠTAVANJE O GOSPODARSKIM, OKOLIŠNIM I DRUŠTVENIM UČINCIMA

Provođenje najboljih praksi zahtijeva da zadruga izvještavaju o tome na koji način utječu na gospodarsku, okolišnu i društvenu održivost te na koji način primjenjuju zadružna načela za održivi razvoj zajednica u kojima djeluju. Savez je pokrenuo globalnu inicijativu

⁹ Vidi Rodgers, D. "The Third Estate", Co-operative Party 1999, <http://www.uk.coop/thirdsector/document/new-mutualismthird-estate>

za izvješćivanje koju razvija Savjetodavna skupina za održivost. Zadruga moraju biti dio globalnog skretanja prema transparentnosti i izvješćivanju. Sve bi zadruga trebale razmotriti uvođenje standardnog okvira za izvješćivanje koji preporučuje Savjetodavna skupina za održivost.

4. Stvari o kojima treba razmisliti

GOVORITI O IZAZOVIMA ODRŽIVOG RAZVOJA

Zadruga su dužne upozoravati svoje članove i širu javnost o izazovima s kojima se na lokalnoj i globalnoj razini suočava održivi razvoj. Održivi je razvoj potrebno promicati na učinkovit način. Savezov Plan za desetljeće zadruga ističe „održivost“ kao jedan od prioriteta u nadolazećim godinama. Kaže:

„Zadruga su oduvijek stremile tomu da ljudi imaju pristup dobrima i uslugama bez da ih se za to iskorištava. To je značilo trgovati u skladu s vrijednostima temeljenim na onome što danas nazivamo održivost. Tako što u središte svoga poslovanja stavljaju potrebe ljudi, zadruga odgovaraju na suvremenu krizu održivosti i nude specifične oblike „zajedničke vrijednosti“. Jednostavno rečeno, zadruga znači zajedničku težnju k održivosti. Zadruga nastoje osigurati koristi brojnim zainteresiranim stranama umjesto da vode računa o koristi samo jednog jedinog dionika. Zbog toga bi postizanje ekonomske, društvene i okolišne održivosti trebao biti jedan od osnovnih motiva i argument rasta zadružnog sektora. To je i odgovor na pitanje zašto su u ovome povijesnom trenutku zadruga potrebne i korisne.“¹⁰

CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA

Planom su također određeni ciljevi za postizanje održivosti u područjima gospodarstva, okoliša i društva te smjernice na koji bi se način te ciljeve moglo ostvariti. Potičemo zadruga da uzmu u obzir sve preporuke koje Plan donosi jer će se njihovom provedbom ostvariti vizija Saveza „da zadruga do 2020. postanu prepoznate predvodnice u stvaranju ekonomske, društvene i okolišne održivosti, poželjni model poslovanja i najbrže rastući poslovni model“. Tako što kreću iz lokalnih temelja, zadruga mogu podržati mnogo šire politike o održivosti, ali i dati praktičnu potporu lokalnim i međunarodnim projektima održivog razvoja.

TEŽINA GLOBALNIH OKOLIŠNIH PROBLEMA

Briga zadruga da se bave sve težim globalnim okolišnim problemima jasno je pokazana tijekom rasprava na skupštini Saveza u meksičkom Cancunu 2011. Nju pokazuju i mnogi pozitivni primjeri regionalnih i globalnih zadružnih akcija hvatanja u koštac s okolišnim problemima kao što su globalno zatopljenje, emisije ugljičnih plinova, korištenje pesticida i uništavanje tropskih prašuma. Bavljenje globalnim okolišnim problemima je primjereno i treba ga poticati, međutim okolišnim se problemima jednakim intenzitetom potrebno baviti i na lokalnoj razini. Primjerice, briga oko klimatskih promjena treba dovesti do toga da sve zadruga naprave reviziju vlastite emisije ugljičnih plinova te nastoje smanjiti svoju ovisnost o fosilnim gorivima. Jednako tako, svaka zadruga zabrinuta zbog klimatskih promjena i nestajanja tropskih prašuma treba djelovati na lokalnoj razini i osigurati da sva drvna građa koja se koristi u građevini i održavanju dolazi iz šuma kojima se upravlja na održivi način.

¹⁰ https://ica.coop/sites/default/files/media_items/ICA%20Blueprint%20-%20Croatian.pdf, strana 14.

PRISTUP ZDRAVSTVENOJ SKRBI I DRUGIM OSNOVNIM USLUGAMA

Pristup zdravstvenoj skrbi i medicinskim uslugama nije jedini aspekt promocije zdravlja. Pristup pitkoj vodi, provođenje zdravstvenih i higijenskih mjera, električna energija potrebna za hlađenje hrane, pristojni domovi koji su sigurni, čisti i bez nametnika također su vrlo važni za zdravlje ljudi. U budućnosti će također važni biti skrb za zajednicu te doprinos zadruga širem građanskom društvu podržavanjem UN-ovih Ciljeva održivog razvoja.

RAČUNALNI PROGRAMI OTVORENOG KODA

Zadruge trebaju promisliti o tome kako na najbolji način podržati razvoj i korištenje računalnih programa otvorenog koda kako bi osigurale da programi koji zadovoljavaju potrebe zadruga budu dostupni po razumnim cijenama. To je posebno važno za bankarske i osiguravajuće zadruge te kreditne unije u ekonomijama u nastajanju, ali također i za druge sektore zadrugarstva.

SURADNJA S DRUGIM ORGANIZACIJAMA

Zadruge ne mogu same ostvariti održivi razvoj zajednica u kojima djeluju. Trebaju surađivati i ulaziti u dogovore s drugim organizacijama, uključujući vlade. Takva je suradnja nužna imajući na umu velike izazove koji stoje pred ostvarivanjem UN-ovih Ciljeva održivog razvoja. Zadruge trebaju surađivati s organizacijama u zajednici, privatnim tvrtkama, volonterskim grupama, dobrotvornim organizacijama te lokalnim, regionalnim i nacionalnim vladama. Pritom trebaju voditi računa o tome da ulaze u suradničke pothvate koji promiču održivi razvoj u skladu s četvrtim zadružnim načelom, odnosno da u takve pothvate ulaze dobrovoljno i pod uvjetima koji jamče demokratsko upravljanje članova i koji neće dovesti u pitanje nezavisnost zadruga.

PROMICANJE GLOBALNOG MIRA I DRUŠTVENE KOHEZIJE

Zadruge su oduvijek imale značajnu ulogu u promicanju globalnog mira i društvene kohezije. Primjena Zadružnih načela i vrijednosti stvara jedinstvenu sposobnost doprinošenja globalnom miru i napretku. Sve zadruge trebaju voditi računa o svome doprinosu miru, društvenoj solidarnosti, društvenoj pravdi i napretku u lokalnim zajednicama i šire.

POMOĆI IZGRADITI GRAĐANSKO DRUŠTVO

Sve bi zadruge trebale razviti vlastite kapacitete da bi primjenom sedmog načela mogle značajno doprinijeti izgradnji građanskog društva. To čine vlastitim doprinosom održivom razvoju svojih zajednica te, mnogo šire, održivom razvoju nacionalnih, regionalnih i globalnih zajednica kojih su dio. Učlanjivanjem lokalnog stanovništva u zadruge stvaraju se novi, angažirani i odgovorni aktivisti koji će u budućnosti voditi razvoj zadružnog pokreta, ali koji će također, u tradiciji koja seže natrag do samih začetnika zadrugarstva, biti angažirani u različitim progresivnim organizacijama. Zadruge su oduvijek doprinosile i dalje značajno doprinose napretku građanskog društva i demokratskoj obnovi.



U Leedsu u Engleskoj članovi su razvili cjenovno priuštive stambene zajednice (LILAC Co-operative) i način života koji vrlo malo utječe na okoliš, čime pokazuju sve tri dimenzije održivosti: društvenu, gospodarsku i okolišnu. Negativni je okolišni učinak vrlo nizak, a financijska je struktura osmišljena tako da će stanovi biti priuštivi i narednim generacijama.

Kratice i glosarij

Kratice i glosarij

KORIŠTENE KRATICE

Savez: Međunarodni zadružni savez, vidi <http://ica.coop>

FAO: UN-ova Organizacija za hranu i poljoprivredu, vidi <http://www.fao.org>

ILO: Međunarodna organizacija rada, vidi <http://www.ilo.org>

MGZ: UN-ova Međunarodna godina zadruga 2012, vidi <http://social.un.org/coopsyear/>

UN: Ujedinjeni narodi, vidi <http://www.un.org>

GLOSARIJ

Krovna organizacija: nacionalna **tercijarna zadruga** ili nacionalna **federacija zadruga**, ponekad nazivana „**savez zadruga**“.

Zaključavanje imovine: zakonsko ograničenje u nacionalnom zakonu ili **statutu zadruga** koje onemogućuje raspodjelu **nedjeljivih rezervi zadruga** nakon prestanka **zadruga**.

Nadzorni odbor: izabrani i imenovani članovi odbora koji imaju kontrolu nad **upravljanjem** zadruga te su odgovorni **članovima zadruga**.

Statut (pravila): temeljni dokument **zadruga** koji usklađuje njezinu prirodu, identitet i ciljeve sa zakonom, te uređuje djelovanje **zadruga** sukladno Zadružnim načelima koja štite prava **članova** da upravljaju svojom **zadruhom**.

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

Zadružno opće dobro: spoj gospodarskih, društvenih i okolišnih aktivnosti i učinaka svih **zadruga** koje na održivi način stvaraju bogatstvo za mnoge, a ne tek nekolicinu.

Zadružno poduzeće: poduzeće kojim **zadruga** upravlja u skladu sa **Zadružnim načelima**.

Federacija zadruga: organizacija većeg broja **zadruga** koja pruža usluge **zadruham** članicama ili ih zastupa.

Zadružni pokret: globalna obitelj **zadruga** koje vode **zadružna poduzeća** u skladu sa **Savezovim** Zadružnim vrijednostima i načelima.

Zadružna načela: sedam zadružnih načela popisanih u **Izjavi o zadružnom identitetu**, koje su **članice Saveza** prepoznale kao ključna praktična načela upravljanja **zadružnim poduzećem**.

Savez zadruga: alternativni naziv za nacionalnu **krovnu organizaciju**.

Zadružni udio: (nazivan i **članskim ulogom**) kapital koji su zadruzi osigurali njezini članovi kao uvjet članstva u zadruzi, a koji, barem djelomično, čini obrtni kapital zadruga.

Coop2Coop poslovanje: poslovni odnos između zadruga u kojem jedna **zadruga** ulazi u trgovinski odnos s drugom zadruhom.

Začetnici zadrugarstva: mislioci i osnivači suvremenog **zadružnog pokreta** koji su tijekom 19. i 20. stoljeća začeli razvoj zadruga u različitim državama i na različitim kontinentima. To su: Robert Owen u Walesu, Engleskoj i Škotskoj; Alfonse i Dorimène Desjardins u Quebecu u Kanadi; Charles Fourier i Charles Gide u Francuskoj; dr. William King u Engleskoj;

Friederich Reiffeisen i Herman Schultz-Delitzsch u Njemačkoj; Horace Plunkett u Irskoj; Jimmy Tomkins, Moses Cady, vlč. Hugh MacPherson i AB MacDonald koji su osnovali zadružni pokret u Antigonishu u Novoj Škotskoj; vlč. José Maria Arizmendiarieta u Mondaragonu u Španjolskoj i **Rochdale pioniri** u Rochdaleu u Engleskoj.

Korporativni član: pravna osoba koja je **član zadruga**.

Pravna osoba: pojedinac, tvrtka ili neka druga zadružna organizacija koja ima zakonska prava i podliježe se zakonskim obavezama.

Kreditna unija: financijska zadruga u vlasništvu svojih članova. Svrha joj je promicanje štednje, pružanje kredita po konkurentnim, ali ne lihvarskim kamatama te pružanje drugih financijskih usluga svojim članovima.

Dividenda: dio godišnjeg **viška** zadruga vraćen članovima u omjeru proporcionalnom sudjelovanju članova u stvaranju tog **viška**. Riječ je zapravo o naknadnoj (na kraju fiskalne godine) prilagodbi transakcijskoj cijeni između člana i zadruga (neke zadruga to nazivaju „**patronage refund**“). U nekim zakonodavstvima „dividenda“ također uključuje ograničen povrat na **članski kapital**.

(NAPOMENA: ovo se u potpunosti razlikuje od dividendi plaćenih ulagačima u dioničko društvo kao udjela u dobiti koji je dio špekulativnog povrata na uloženi kapital.

Izborni odbor: zadružni odbor imenovan od strane **članova** radi nezavisnog nadzora poštenog provođenja izbora.

Pravedna kamatna stopa ili kompenzacijska kamata: ograničeni povrat na **članski kapital koji je moguće povući**; minimalna kamatna stopa dovoljna da privuče kapital koji zadruga traži od svojih članova.

Skupština: sastanak **članova**, ili **njihovih predstavnika, zadruga** ili **Saveza** na kome se odlučuje o glavnim strateškim pitanjima i politikama, a u nekim se zadrugama na skupštini donose i glavne poslovne odluke i biraju članovi **nadzornog odbora**.

Ljudska prava: temeljna prava pojedinca iznesena u **UN-ovoj** Deklaraciji o pravima čovjeka i **UN-ovu** Međunarodnom paktu o građanskim i političkim pravima iz 1966.

Hibridna zadruga: zadruga koja je izdala vlasničke udjele ulagačima koji nisu članovi.

Nedjeljive rezerve: zadržana dobit **zadruga** u zajedničkom vlasništvu svih njenih članova, koja predstavlja neto imovinu **zadruga** i zajedničko je vlasništvo **zadruga** te ne pripada ni jednog generaciji **članova** zadruga.

Međunarodni zadružni savez (također nazivan i „**Savez**“): globalna članska organizacija koju je **zadružni pokret** osnovao 1895., a koju su kao savjetodavno tijelo potvrdili **Ujedinjeni narodi, Međunarodna organizacija rada i UN-ova Organizacija za hranu i poljoprivredu**.

Prvo pravilo: ciljevi koje je **Društvo pravednih pionira Rochdalea** popisalo 1844. u svojoj knjizi pravila.

Član: pojedinac ili **pravna osoba** koji su **dobrovoljno** odlučili biti dijelom **organizacije**.

Članski kapital: iznos novca koji **članovi** uplaćuju u **zadrugu** kao uvjet članstva, a koji služi kao obrtni kapital **zadruga**.

Članski ulog: iznos kojim član doprinosi **članskom kapitalu** zadruga kao uvjet članstva; doprinos koji jamči pravo glasa.

Zadruga s različitim dionicima: zadruga s više od jedne vrste **pravnih osoba** kao članova.

Povjerenik za zaštitu prava članova: dužnosnik kojeg je imenovala zadruga ili je imenovan snagom zakona o zadrugama, a čija je dužnost da odgovori na pritužbe članova i izvješćuje o njima.

Patronage refund: alternativni naziv za **dividendu**, dio godišnjih **zadružnih** viškova distribuiran članovima temeljem njihovog sudjelovanja u stvaranju tih **viškova**.

Primarna zadruga: zadruga koja vodi **zadružno poduzeće** na korist svojih članova.

Dobit: ukupni godišnji pozitivni financijski rezultat **poslovanja** zadruge, odnosno razlika između većih prihoda i manjih rashoda.

Rochdale: industrijski grad u Lancashireu u Engleskoj koji je na početku Industrijske revolucije bio mjesto u kojem su **Pioniri iz Rochdalea** osnovali potrošačku **zadrugu**, a danas je međunarodno prepoznat kao rodno mjesto suvremenog **zadružnog pokreta**.

Pioniri iz Rochdalea: utemeljitelji prvog uspješnog zadružnog poduzeća u **Rochdaleu u Engleskoj**: Društvo pravednih pionira Rochdalea.

Sekundarna zadruga: zadruga čije su članice **primarne zadruge**.

Sektorska organizacija: nacionalna, regionalna ili međunarodna organizacija koje zastupa interese **zadruga** koje djeluju u određenom poslovnom sektoru, primjerice bankarske, ribarske, poljoprivredne, stambene, radničke zadruge i drugo.

Višak: dio godišnje dobiti zadruge nastao poslovanjem s članovima.

Održivi razvoj: razvoj koji zadovoljava potrebe današnjice bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba kako ga definira Bruntlandino izvješće „Naša zajednička budućnost“ predstavljeno 1992. na UN-ovoj konferenciji o okolišu i razvoju, zvanom još i Samit o Zemlji. Međunarodni sud pravde je 1997. prepoznao održivi razvoj kao koncept međunarodnog prava.

Tercijarna zadruga: nacionalna zadruga, **savez zadruga** ili **federacija zadruga** koji predstavlja interese svojih zadruga članica na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Društvo pravednih pionira Rochdalea: zadružno poduzeće koje su **pioniri iz Rochdalea** osnovali u Rochdaleu u Engleskoj, koje je započelo trgovati 21. prosinca 1844.

Izjava o zadružnom identitetu, vrijednostima i načelima: prihvaćena 1995. tijekom okupljanja međunarodnog zadružnog pokreta na **skupštini** Saveza u Manchesteru u Engleskoj, vidi <http://ica.coop/en/what-co-operative>

Usufruct: pravo na korištenje i uživanje plodova stvari u posjedu: u slučaju **zadruge**, pravo članova da uživaju koristi koje proizlaze iz **nedjeljivih rezervi zadruge**, koje su zajedničko vlasništvo **zadruge**.

Članski kapital koji je moguće povući: **članski kapital** koji članovi mogu povući prema uvjetima dogovorenima sa **zadrugom** uz prethodnu najavu, a koji donosi **minimalni povrat**, ako uopće.

Izjava o zadružnom identitetu

DEFINICIJA

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

ZADRUŽNE VRIJEDNOSTI

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

ZADRUŽNA NAČELA

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

1. DOBROVOLJNO I OTVORENO ČLANSTVO

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

2. DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE ČLANOVA

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

3 EKONOMSKO SUDJELOVANJE ČLANOVA

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

4. AUTONOMIJA I NEZAVISNOST

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

5. OBRAZOVANJE, OBUKA I INFORMIRANJE

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

6. SURADNJA MEĐU ZADRUGAMA

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

7. SKRIB ZA ZAJEDNICU

Zadruga rade na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju kroz pravila odobrena od strane njihovih članova.