

ZADRUŽNI SAVEZ
BOSNE I HERCEGOVINE

ZADRUGA

Upravljanje

Rukovođenje

Poslovanje



Izdavač:

Zadružni savez Bosne i Hercegovine
71000 Sarajevo, Branislava Đurđeva 10

Napisao:

Sava Pajkić

Uređivački odbor:

Slavko Dobrilović, Zadružni savez BiH
Nisvet Lozo, Zadružni savez BiH
Esad Muhić, Zadružni savez Federacije BiH
Ljubo Rakić, Zadružni savez Republike Srpske
Gordana Radovanović, MPDL
Vesna Kolar, CHF International
Ivica Sivrić, REDAH

DTP:

"Grafokomerc" a.d. Trebinje

Prvo izdanje

Tiraž: 500 primjeraka

Štampa:

"Grafokomerc" a.d. Trebinje

Sarajevo, 2009.

ZAŠTO OVO PIŠEMO ?

Zadugarstvo je civilizacijska tekovina demokratije i tržišne ekonomije i oslonac privrednog prosperiteta poljoprivrede i sela u razvijenim evropskim zemljama. Stoga raduje saznanje da se u Bosni i Hercegovini, u oba entiteta, stalno osnivaju nove poljoprivredne zadruge. To pokazuje da raste povjerenje u zadruge i da je zadugarstvo na putu reafirmacije. Ipak, još uvijek je malo zadruga koje uspješno posluju. Za neke od njih povremeno čujemo: „**to je prava zadruga.**“

Zašto se ovakve ocjene rijetko čuju? Kako se u zadrugama upravlja, rukovodi i posluje? Koliki je raskorak između zakona i prakse? Šta i kako radi prava zadruga? Ovo su neka od pitanja na koja se pokušava djelimično odgovoriti u ovoj brošuri.

Da li zadrugama zaista upravljaju zadrugari? Ako oni ne upravljaju, ko upravlja i zašto to zadrugari ne uzmu u svoje ruke? Ljudi koji rade u zadrugama i zadružnim savezima mogli bi postaviti dosta ovakvih pitanja. Stanje je, od zadruge do zadruge, različito i ne mogu se davati opšteprihvatljivi odgovori. Otuda su zadrugari najpozvaniji da odgovaraju na aktuelna pitanja upravljanja, rukovođenja i poslovanja.

Cijeneci da im u tom pogledu treba pomoći, **Inicijativa za razvoj i saradnju – IRS BiH i Centar za ruralni razvoj i poljoprivredu (CRRP) Regionalne razvojne agencije za Hercegovinu – REDAH** odlučili su da finansiraju izdavanje ovog priručnika za zadruge i zadrugare. IRS je zatražio od autora teksta da, *„posmatrajući zadrugu kao pojedinačan ekonomski subjekt, te uzevši u obzir principe i praksu upravljanja u savremenom zadugarstvu, a naročito na osnovu poznavanja problema zadružnog menadžmenta i uočene loše prakse upravljanja zadrugama u Bosni Hercegovini, iznese neke smjernice i sugestije za poboljšavanje postojećeg stanja.“*

Priručnik je pripreman u okviru programa „**Poboljšanje ekonomskih i socijalnih kapaciteta i jačanje produktivne mreže i uključenja u tržište rada a naročito pomoć ugroženim kategorijama**“. Program finansira Španska agencija za međunarodnu saradnju i razvoj (AECID) a implementira IRS zajedno sa španskom nevladinom organizacijom MPDL i zadružnim savezima u Bosni Hercegovini.

Ovaj tekst urađen je u saradnji sa Zadružnim savezom BiH, Zadružnim savezom Republike Srpske i Zadružnim savezom Federacije BiH, na osnovu saznanja iz obavljenih zadružnih revizija u protekle tri godine,

informacija i programa svih zadružnih saveza u BiH, IRS-a, USAID LAMP-a i CHF-a, te naznačene literature o poljoprivredi i zadrugarstvu.

S obzirom na njihov broj i veliki značaj za povećavanje poljoprivredne proizvodnje i prihoda poljoprivrednih domaćinstava, sadržaj je namijenjen prvenstveno poljoprivrednim zadrugama. Naglasak je na pitanjima s kojima se zadruge svakodnevno suočavaju u oblasti upravljanja, rukovođenja i poslovanja. Kako se na zadružnim principima i vrijednostima zasniva i razvoj drugih vidova zadrugarstva, nadamo se da iznesena saznanja mogu u određenoj mjeri koristiti svim zadrugama u Bosni i Hercegovini.

Uslovi u kojima se osnivaju, organizuju i posluju poljoprivredne zadruge godinama su nepovoljni. Na njih se odražava težak ekonomski položaj poljoprivrede i poljoprivrednika. Oni već godinama ne mogu biti zadovoljni državnim politikom u ovoj oblasti. Postoji opšta saglasnost o tome da podsticaji koji se daju poljoprivrednoj proizvodnji u Bosni Hercegovini daleko zaostaju za onima koje daju druge evropske države. Stanje je utoliko teže što prvi susjedi BiH za poljoprivredu i poljoprivrednike takođe obezbjeđuju znatno veća sredstva. Kako je ovdašnje tržište sve otvorenije, poljoprivrednici se teško mogu nositi sa konkurencijom koja dolazi iz organizovanijih, tehnološki razvijenijih i izdašnije podržavanih poljoprivrednih proizvodnji.

Bosna i Hercegovina raspolaže velikim prirodnim i ljudskim resursima, ekološki sačuvanim prostorom i pogodnom klimom za razvoj raznih grana poljoprivrede. Ljudi na selu u sve većem broju prepoznaju zadrugu kao organizaciju koja može biti pouzdan oslonac njihovoj poslovnoj inicijativi, kako bi, u realno teškim uslovima privređivanja, povećavali zaposlenost i prihode vlastitih domaćinstava. Postepeno jača uvjerenje među nosiocima zakonodavne i izvršne vlasti da su poljoprivredne zadruge najracionalniji i najpogodniji oblik organizovanja malih i srednjih farmera. Ohrabruje saznanje da se opšta „klima“ za djelovanje zadrugarstva postepeno poboljšava. To je razlog više da se stalno sagledava stanje unutar zadruga i pokušava utvrditi što su pravi putevi, a što stranputice ovdašnjeg zadrugarstva.

ZADRUŽNI PRINCIPI I VRIJEDNOSTI

Preispitujući mogućnosti zadruge u sveukupnom razvoju, Međunarodni zadružni savez modelirao je viziju zadrugarstva za 21. vijek koja je zasnovana na pretpostavci da će uloga zadruga u globalnoj ekonomiji stalno rasti. Stoga je naglasak stavljen na utvrđivanje trajnog –

univerzalnog pojma zadruga. Taj pojam podrazumijeva tri komponente: **definiciju zadruga, zadružne vrijednosti i zadružne principe.**

Definicija: Zadruga je autonomna zajednica dobrovoljno udruženih lica u cilju zadovoljenja ekonomskih, socijalnih i kulturnih potreba i želja, na osnovu zajedničkog posjedovanja imovine i demokratski kontrolisanog poslovanja.

Zadružne vrijednosti: Zadrugarstvo se bazira na samopomoći, demokraciji, jednakosti i solidarnosti. Članovi zadruga vjeruju u moralne vrijednosti kao što su: poštenje, iskrenost (otvorenost), društvena odgovornost i briga za druge.

Zadružni principi su smjernice po kojima zadruga provode zadružne vrijednosti u praksi. Kongres Međunarodnog zadružnog saveza, održan 1995. godine u Mančesteru, utemeljio je „treću generaciju“ zadružnih principa. Riječ je o reformulisanju principa koji potiču još od prvih zadruga. S obzirom na njihov značaj za razvoj i odnose u cjelokupnom svjetskom zadrugarstvu, zaslužuju da se ponove u cjelini:¹

Prvi princip: **DOBROVOLJNO I OTVORENO ČLANSTVO**

Zadruga su dobrovoljne organizacije, otvorene za sve koji su sposobni koristiti njihove usluge i prihvataju odgovornost, prava i obaveze, bez obzira na polne, socijalne, rasne, političke i vjerske razlike.

Ovaj princip za ovdašnje prilike ima specifičan značaj. Pritisak koji je prije šest decenija vršen na zemljoradnike da se uključe u seljačke radne zadruga ostavio je dugoročne negativne posljedice na ugled zadruga i zadrugarstva uopšte.

U sadašnjim okolnostima aktuelnije je pitanje **otvorenosti** zadruga za prijem novih članova. Taj princip još nije dovoljno afirmisan niti se u svim zadrugama dosljedno poštuje. To se može ilustrovati pokušajima zatvaranja zadruga za prijem novih članova (nezakonitim povećavanjem vrijednosti uloga u odnosu na visinu osnivačkog uloga, odsustvom aktivnosti na omasovljavanju članstva zadruga, isključivom orijentacijom na saradnju sa kooperantima i slično), zatim, takođe nezakonitim, nastojanjima da osnivači zadruga dobiju povoljniji status i uticaj u odnosu na „ostale“ zadrugare, širenjem „priče“ da je neka zadruga

¹ Izvor: International Cooperative Alliance Statement on the Cooperative Identity, Manchester 1995.

„privatna“ ili „porodična“, sve do utvrđivanja naziva zadruge po porodičnom prezimenu, po uzoru na vlasnike nekih preduzeća.

Nosioci ovakvih shvatanja nisu svjesni činjenice da je prvenstveno u **interesu zadruge da bude otvorena**. Ovakva praksa ima i drugih nepovoljnih posljedica. Prije svega, uskraćuje se pravo svim poljoprivrednicima da u konkretnoj zadrugi nađu oslonac za ostvarivanje svojih poslovnih ambicija, zadruga se odriče mogućnosti da organizuje i tržištu ponudi veći obim određenih proizvoda i dezorijentišu proizvođači i šira javnost o smislu i mogućnostima zadruge i zadrugarstva.

Drugi princip: **DEMOKRATSKO UPRAVLJANJE ČLANSTVA**

Zadruge su demokratske organizacije, kojima upravljaju i čiji rad kontrolišu samo članovi. Članovi aktivno učestvuju u utvrđivanju poslovne politike, donošenju u sprovođenju odluka. Član zadruge ima u principu jedan glas, na svim nivoima odlučivanja, po demokratskim načelima.

Ovaj princip najbolje pokazuje da je **zadruga organizacija ljudi, a ne kapitala**. U pravoj zadrugi nije moguće da zadrugar koji je uložio dodatni kapital stekne uslove da, na toj osnovi, „nadglasava“ većinu zadrugara. Na uložena sredstva on može dobiti kamate ili ostvariti veće učešće u raspodjeli viška, ali ne može dominirati u utvrđivanju i vođenju poslovne politike zadruge.

Ipak, i ovaj princip se ponegdje nedovoljno ili samo formalistički sprovodi. Ne može se govoriti o njegovom poštivanju u zadrugama gdje o svemu odlučujuću riječ imaju zadrugari – radnici (zaposlenici), gdje su odluke skupština zadruge samo „pokriće“ za unaprijed usvojene odluke, gdje praktično nema proizvodnih odnosa sa zadrugarima pa ni njihovog interesa da učestvuju u radu organa upravljanja.

Posljedice su poznate: takve zadruge u sve manjoj mjeri ostvaruju ciljeve radi kojih su osnovane, udaljuju se od sela i proizvođača, iskazuju gubitke i prodaju imovinu.

Treći princip: **EKONOMSKO UČEŠĆE ČLANOVA**

Članovi pravedno doprinose sticanju kapitala zadruge, na demokratskim i ravnopravnim osnovama ostvaruju kontrolu nad sredstvima organizacije. Kapital (vlasništvo) obično je zajednički ili barem djelimično zajednički i nedjeljiv je. Za novčana sredstva koje članovi uplaćuju za prijem u članstvo, oni obično primaju ograničenu kamatu ili ne primaju ništa.

Samofinansiranje je tradicionalni vid stvaranja zadružnog kapitala. Ono se ispoljava putem širenja obima poslovne saradnje zadrugara sa zadrugom, ali, sve više, i putem ulaganja investicionih sredstava članova u razne projekte zadruge. U našim uslovima ta praksa je tek u začetku, mada je problem kapitala u zadrugama jedno od ključnih pitanja njihovog cjelokupnog razvoja.

Za zadruge, njihove organe upravljanja i menadžment korisno je znati da nije u suprotnosti sa zadružnim principima da zadrugari i drugi pojedinci ulažu kapital u zadrugu, te da im se, na osnovu toga, priznaje kamata i učešće u dobiti. Njihov uticaj na donošenje odluka u zadrugama može se ograničiti zadružnim pravilima.

Dakle, riječ je o takozvanom individualizovanju kapitala u zadrugama, tako da one mogu koristiti i zajednički i individualni kapital. Poželjno je da koriste i sve druge izvore kapitala koji doprinose razvoju zadruge, a ne ugrožavaju odlučujuću ulogu njenih članova.

Skromne materijalne mogućnosti ovdašnjih zadruga još nisu dovele do orijentacije na stvaranje zadružnih dioničarskih društava, mada pojedinačni primjeri ukazuju da s tom praksom treba odlučnije nastaviti. Prema inostranim iskustvima, zadružna dionička društva su vrlo efikasan model poslovanja.

Četvrti princip: **AUTONOMIJA I NEZAVISNOST**

Zadruge su autonomne organizacije samopomoći, koje kontrolišu njihovi članovi. Prilikom zaključivanja dogovora sa drugim organizacijama, uključujući i državu, ili pri uvećanju kapitala iz drugih spoljnih izvora, zadruga kontroliše svoju djelatnost od strane članstva na demokratskim i zadružno autonomnim principima.

Prema preporuci Međunarodnog zadružnog saveza, pri anagažovanju kapitala u zadrugi, **bitno je da ona zadrži nezavisnost, autonomiju i stabilnost.**

Zadruge će sve više biti u situaciji da „balansiraju“ između potreba za dodatnim finansijskim sredstvima iz raznih izvora, uključujući i državu, i neophodnosti da istrajavaju na poštivanju zadružnih principa i vrijednosti. Tržište se internacionalizuje, konkurencija je sve oštrija. Neminovni su

procesu integracija i udruživanja kapitala za ulaganja u zajedničke kapacitete za finalizaciju proizvoda.²

Peti princip: **OBRAZOVANJE, OSPOSOBLJAVANJE I INFORMISANOST**

Zadruga obezbjeđuje svojim članovima, izabranim predstavnicima, menadžerima i saradnicima obrazovanje, tako da mogu efektivno doprinosti razvoju zadruge. Zadruge informišu javnost, posebno mlađe ljude i medijske voditelje, o značaju i korisnosti zadrugarstva i bitnim svojstvima zadružnih organizacija.

Nema pravog zadrugarstva bez obrazovanih, osposobljenih i dobro informisanih zadrugara. Samo obrazovani poljoprivrednici u stanju su da primjenjuju saznanja u oblasti savremene nauke, tehnologije, ekonomije i tržišnih komunikacija. Kako se ta saznanja stalno povećavaju, to i edukacija mora biti kontinuirani proces čitavog radnog vijeka. **To zahtijeva**, zavisno od strukture djelatnosti zadruge, **organizovanje**: stručnih predavanja, seminara, radionica, kurseva, demonstracija poljoprivrednih mašina i opreme; posjeta uspješnim zadrugama, odgovarajućim preduzećima prehrambene industrije, trgovinskim kućama, poljoprivrednim sajmovima i izložbama; stručnih ekskurzija u zemlji i inostranstvu; osposobljavanje za savremni marketing, rad na kompjuteru, korišćenje stranih jezika, elektronske pošte i interneta; praćenje stručne literature i specijalizovane štampe i dr.

² Prilikom jedne posjete zadružne delegacije iz Japana Zadružnom savezu BiH, na pitanje: „Koliko su zadruge u Japanu ?“, uslijedio je odgovor: „Mi se trudimo da zadruga bude toliko mala da je zadrugari mogu osjetiti kao svoju organizaciju, ali i toliko velika da bude racionalna“.



Edukacija: nauka ima najbolje odgovore

Ukoliko ova aktivnost, zbog raznih uzroka, izostaje, **posljedice su:**

- Niska produktivnost
- Skupa proizvodnja po jedinici proizvoda
- Neinformisanost o potrebama tržišta i slaba konkurentnost
- Poslovni gubici
- Nesposobnost da se uočavaju uzroci slabog poslovanja, utvrđuju mjere i akcije za prevazilaženje takvog stanja.

Peti princip zadrugarstva ukazuje i na značaj informisanja šire javnosti o prednostima zadruga u odnosu na druge oblike organizovanja.

Šesti princip: **MEĐUZADRUŽNA SARADNJA**

Zadruge pružaju neposredne usluge svojim članovima i učvršćuju zadružnu djelatnost saradnjom s mjesnim, regionalnim, državnim i međunarodnim organizacijama.

Zadrugarstvo je svjetski pokret i organizovani sistem od zadruge do Svjetske zadružne asocijacije (ICA).³ Svaki zadrugar dio je tog velikog

³ International Cooperative Alliance – ICA . U svijetu ima blizu 800 miliona zadrugara, a u 35 evropskih zemalja oko 160 miliona. Procjenjuje se da je u zadrugama (kooperativama) u svijetu zaposleno gotovo 100 miliona ljudi.

sistema. Dok zadruga pruža neposredne usluge svojim članovima, zadružne asocijacije na regionalnom, entitetskom, državnom i međunarodnom nivou, dužne su da pomažu razvoju zadrugarstva.

Iznalaženjem raznih oblika saradnje zadruga sa zadrugarima, zadruga sa zadrugama i međuzadružne saradnje u širem smislu neposredno se doprinosi jačanju zadružnih djelatnosti. Zadružna zatvorenost i samodovoljnost šteti zadrugama pojedinačno i zadrugarstvu u cjelini. Zadruge su istovremeno dio lokalne, entitetske i šire društvene zajednice. One su subjekt ukupnog privrednog razvoja, što zahtijeva njihovo aktivno učešće i saradnju na konstituisanju i ostvarivanju razvojne politike, posebno u poljoprivredi i na selu.

Sedmi princip: **BRIGA O ZAJEDNIŠTVU**

Budući da su zadruge društva osoba različitih ekonomskih i političkih stajališta, one moraju neprestano usklađivati različitost interesa i stvarati duh zajedništva i tolerancije. Zato i svaki član zadruge mora imati potrebne moralne vrijednosti. Zadruga doprinosi trajnom razvoju zajedništva, gdje posluje u skladu s politikom koju su odredili njeni članovi.

Činjenica da su zadruge organizacije samopomoći pokazuje da je razvoj zajedništva i tolerancije ključni preduslov njihovog opstanka i razvoja. Djelatnosti zadruge stalno se usklađuju s potrebama i željama njenih članova. To znači da pri utvrđivanju i ostvarivanju poslovne politike ova potreba mora biti u prvom planu. Kako je usaglašavanje pojedinačnih interesa i oblikovanje zajedničkog komplikovan posao, **neophodno je dosta strpljenja, rada i umješnosti** da se to ostvaruje u okviru pravila i normi koje su usvojili zadrugari.

KAKVA JE VAŠA ZADRUGA ?

Države i društveni sistemi su se mijenjali, ali su zadruge i zadrugarstvo opstali i razvijaju se. Kao produkt tržišta, zadruge samo u tržišnim uslovima mogu da ispolje punu vrijednost. One mogu biti opšte i specijalizovane poljoprivredne zadruge (mljekarske, voćarske, vinarstvene, pčelarske, domaće radinosti i sl.), zatim, stambene, zanatske, potrošačke, učeničke kao druge vrste zadruga za proizvodnju, promet roba i vršenje usluga.

Sadašnja upravljačka praksa, način rukovođenja i rezultati poslovanja poljoprivrednih zadruga u Bosni i Hercegovini veoma su različiti. To je odraz okolnosti u kojima su one osnovane, teških posljedica ratnih deša-

vanja, strukture djelatnosti i potreba članstva, sposobnosti menadžmenta, stepena povezanosti sa tržištem i prehrambenom industrijom, prirodnih uslova, realnog ekonomskog miljea i podrške državnih organa, različitih gledišta o zadrugarstvu i očekivanja od zadruge, hipoteke prošlosti, neprevaziđenih zabluda i dilema.

Pod uticajem navedenih okolnost nastala je široka „tipologija“ poljoprivrednih zadruga. Dok neke od njih zaslužuju da se nazivaju **prave zadruge**, druge su na putu da to postanu; treće ispunjavaju sve zakonske uslove, ali ne ostvaruju ciljeve udruživanja, pa su „**zadruge na papiru**“; zadruge kojima nipošto ne pripada to ime mogli bismo nazvati „**lažne zadruge**“. Svaku od njih bilo bi korisno posebno i temeljitije analizirati. Ovom prilikom, samo ćemo naznačiti karakteristike nekoliko grupa zadruga, da bi čitaocu donekle pomogli da u neku od njih „svrsta“ svoju zadrugu. Ili, barem, da procijeni kojoj je grupi najbliža.

Prvu grupu čine zadruge sa dugogodišnjim poslovanjem koje su uspjele da svoju organizaciju i ciljeve usklade sa interesima većine zadrugara, kooperanata i ostalih poljoprivrednika. One su se uglavnom oslobodile viška neproduktivnih radnika iz oblasti prometa i administracije, sačuvale su i povećale stručni kadar koji je potreba za ključne djelatnosti. Uspješno se povezuju sa prehrambenom industrijom i tržištem i u poslovnom su usponu. Njihova orijentacija prvenstveno je usmjerena na organizovanje proizvodnje na posjedima zemljoradnika i kooperanata i otkup poljoprivrednih proizvoda. Imaju razvijeniju mrežu snabdijevanja poljoprivrednika repromaterijalima a dijelom su zadržale i promet robama široke potrošnje.

Jedan broj zadruga, koje se po svojim osnovnim obilježjima mogu svrstati u ovu grupu, prvenstveno su se orijentisale na poljoprivrednu proizvodnju na vlastitim posjedima ili u objektima (voće, povrće, mlijeko, žitarice...). U ovoj proizvodnji mahom su angažovani radnici zadruge. Uz to, neke od njih ostvaruju određeni nivo saradnje sa zemljoradnicima, češće s kooperantima nego sa zadrugarima.

Drugu grupu takođe čine zadruge koje imaju dugu tradiciju i imovinu veće vrijednosti. Imale su razvijenu prometnu funkciju i proizvodnu saradnju sa selom. Obim trgovinskog prometa bitno je smanjen, a nepovoljni uslovi privređivanja učinili su neunosnom i kooperaciju sa zemljoradnicima. Još ne uspijevaju da ponovo uspostave pokidane veze sa selom odnosno da organizuju širu proizvodnju na posjedima zemljoradnika. Bave se prometom repromaterijala i, jednim dijelom, robama široke potrošnje. U ovom pogledu i dalje se teško nose sa, često neloyalnom, konkurencijom privatnog sektora. Mnoge od ovakvih zadruga

tu „bitku“ su izgubile, dijelom zbog teških okolnosti u kojima su poslovale, ali i zbog svoje inertnosti i nesnalažljivosti u tržišnoj utakmici.

Neke od ovih zadruga preživljavaju prodajom i iznajmljivanjem imovine (zemljišta, objekata i opreme), s tim da se sredstva koriste za širok djelokrug namjena, pa i mimo zakonom utvrđenih.⁴

Mnogi objekti se ne koriste, devastiraju i otuđuju. Često posluju s gubicima, koji se kumuliraju. Ako su imale ili naslijedile imovinu velike vrijednosti, onda gubitke knjigovodstveno pokrivaju smanjivanjem vrijednosti osnovnih sredstava. Ako nemaju vrijedne imovine, žive u očekivanju pomoći države ili neke međunarodne organizacije. Poljoprivrednici ne vide u ovakvim zadrugama pouzdanog poslovnog partnera. Ukoliko ne utvrde odgovarajuću strategiju svoje poslovne transformacije, te ne usvoje projekte koji će zainteresovati širi krug zadrugara i kooperanata, vjerovatno će, u dogledno vrijeme, završiti stečajem ili likvidacijom.

U treću grupu ubrajamo zadruge novijeg datuma osnivanja. One nemaju dugu poslovnu tradiciju, ali imaju jasnu razvojnu viziju. Počele su poslovati na zdravim osnovama i zadržanim principima. Karakteriše ih stabilnija poslovna orijentacija, veći broj zadrugara i kooperanata i zapažen rast otkupa poljoprivrednih proizvoda. Ove zadruge nisu „naslijedile“ nepotrebno osoblje iz trgovine i administracije. Bile su u poziciji da zaposle neophodni minimum stručnih radnika. One su nastale u sredinama u kojima su ponajbolje shvaćeni smisao i cilj udruživanja u zadrugu. **Najbliže su načelu zadrugom upravljaju zadrugari.** Ovakvih zadruga nema mnogo, ali su putokaz drugima i nosioci reafirmacije izvorne ideje zadrugarstva.

Četvrtu grupu zadruga mogle bi da čine one koje su osnovane sa zakonskim minimumom osnivača ili s nekoliko zadrugara više. Osnivači ponegdje i nisu iz reda poljoprivrednika. Ne pokazuju nastojanje da se broj članova poveća. Umjesto toga, zadruge su orijentisane na širu saradnju s kooperantima, pri čemu neke postižu i zapažen otkup poljoprivrednih proizvoda, ljekovitog bilja i šumskih plodina. Osnivači ovakvih zadržanih organizacija opredijelili su se za zadrugu, a ne za dioničarsko društvo, u očekivanju da će lakše koristiti neke institucionalne, zakonske i druge prednosti. Ispoljavaju nastojanje da, zajedno sa zaposlenim radnicima, sve drže u rukama. U suštini, ove organizacije ne potvrđuju se kao zadruge.

⁴ Termin preživljavanje ne odnosi se na zadruge koje godinama uopšte ne posluju, a niko ne pokazuje interes da pokrene postupak stečaja ili likvidacije.

Petu grupu činile bi zadruge novijeg datuma za koje je karakteristično da je u njihovom sastavu više osnivača - članova jednog porodičnog domaćinstva. Neke od njih potpuno su otvorene za prijem novih članova. Kao nove zadruge, u poziciji su da usvoje poslovnu politiku koja je u interesu zadrugara i kooperanata iz okruženja, angažuju racionalan broj zaposlenih i opredijele se za dalje otvaranje i saradnju ili za uži krug članova.

Međutim, jedan broj zadruga, koje u širem smislu možemo uvrstiti u ovu grupu, pokazuju znakove izrazite zatvorenosti za prijem novih članova. U njima se otvoreno koristi terminologija „*privatna zadruga*“, „*porodična zadruga*“, „*ja sam vlasnik zadruge*“ i slično. Ovakve organizacije prisutne su u oba entiteta. Nije sporno da je zadružna svojina, u osnovi, privatna svojina zadrugara, ali je ovdje riječ o nepoštivanju bitnih zadružnih principa. Nema formalno – pravnih prepreka za osnivanje ovih zadruga. No, po svemu sudeći, motivi njihovih osnivača nisu u dosluhu sa principima, vrijednostima i proklamovanim ciljevima zadrugarstva.

Jedan broj novih zadruga osnovan je u očekivanju da će, bez ozbiljnijeg vlastitog truda i angažovanja, lakše doći do donatorskih i drugih sredstava. Ta sredstva su uglavnom izostala, pa takve zadruge nisu otišle dalje od registracije. Sada su samo „na broju“, niti šta rade niti ko namjerava izdvojiti pare za njihovu likvidaciju.

Još nije široko ojačalo saznanje da cjelokupna ugovorena proizvodnja zadruge sa zadrugarima i kooperantima ima karakter vlastite zadružne proizvodnje. Upravo kao i proizvodnja na zemljištu, farmama i drugim proizvodnim objektima u vlasništvu zadruge. Sigurno je korisno ako zadruga u svom vlasništvu već ima zemljište, staje i razne nasade. Ali, **ciljevi i suština zadruge su u organizovanju poljoprivredne proizvodnje na posjedima zemljoradnika**, pri čemu njena uloga naročito dolazi do izražaja u drugoj fazi (otkup, uskladištenje, dorada, prerada i prodaja.).

Praksa i iskustva u oblasti upravljanja, rukovođenja i poslovanja uveliko se razlikuju od grupe do grupe, od zadruge do zadruge. Od te prakse u presudnoj mjeri zavise ostvarivanje ciljeva udruživanja u zadrugu i njeni poslovni rezultati.

Iako su uslovi privređivanja u poljoprivredi izrazito nepovoljni, **mnogo je bolje preduzimati moguće inicijative u realnom okruženju, nego čekati izmjenu uslova privređivanja**. Zadruge koje su u krizi ili stagnaciji, a prihvataju prethodnu konstataciju, korisno bi bilo da razmotre sljedeće sugestije:

- *Pripremaju i usvajaju realne programe ekonomskog oporavka zasnovane na projektima poslovnog povezivanja sa zadrugarima – zemljoradnicima i kooperantima i aktiviranju njihovih zemljišnih i drugih proizvodnih kapaciteta;*
- *Temeljito, detaljno i konkretno sagledaju mogućnosti korišćenja svih unutarnjih rezervi u zadrugi;*
- *Utvrde koje su i napuste sve neunosne djelatnosti;*
- *Nekretnine koje se ne mogu na povoljniji način koristiti, ustupaju u najam po tržišnim cijenama;*
- *Nekretnine koje u dugoročnom periodu ne mogu biti aktivirane, prodaju po najpovoljnijim tržišnim cijena i dobijena sredstva ulažu u razvoj zadruge (kupovinu osnovnih sredstava i sl.);*
- *Iznalaze programe poslovno – tehničke saradnje sa drugim zadrugama i zainteresovanim preduzećima;*
- *Angažuju menadžere koji su u stanju ponuditi realnu koncepciju i program izlaska iz krize;*
- *Sarađuju s naučnim i stručnim institucijama;*
- *Traže podršku zadržnih saveza, nadležnih ministarstava poljoprivrede i međunarodnih organizacija.*

Sve zadruge koje imaju više zadrugara – radnika nego zadrugara – zemljoradnika morale bi učiniti radikalnan zaokret na mijenjanju ovakve strukture, uključujući i povećavanje broja zadrugara - istinskih farmera koji sarađuju sa zadrugom, u organima upravljanja. Bez tih promjena osnovano je postaviti pitanje kakav je združni značaj takvog pravnog lica, bez obzira na sudsko rješenje o njegovoj formalnoj usaglašenosti sa Zakonom.

NIŠTA MIMO ZADRUŽNIH PRAVILA

Sticajem raznih istorijskih okolnosti, često su se na ovim prostorima mijenjali društveni sistemi i državna uređenja, pa su i zakoni mijenjani. Tako su zadruge često u obavezi da svoje opšte akte usklađuju s novim zakonima. Takve promjene ne doprinose uvijek da se temeljitije i dugoročnije ustale gledišta o zadrugarstvu. Ona sežu od pogleda koji su svojstveni za tradicionalno zadrugarstvo do poistovjećivanja zadruge sa dioničarskim društvima.

Zakonodavci su se mijenjali, ali je ostajalo opredjeljenje da se zadruga osniva ugovorom o osnivanju. Za novoosnovane zadruge to je je jedan od neophodnih akata za njihovu registraciju. Pri izmjeni zakona, zadruge koje već posluju dužne su da svoje ugovore i druge akte usklade sa

odredbama novog zakona. Kako je to poznato, više prostora zaslužuju zadružna pravila.

Dakle, **zadružna pravila su takoreći zakon zadruga**. Mogla bi se nazvati i „oruđem“, „alatom“ ili „instrumentima“ zadrugara. Ona se mogu razmatrati iz više uglova. Mi ćemo iz dva: kako i koliko su uređena u skladu sa zakonom i koliko se primjenjuju (poštuju) u zadruzi ?

Poslije usvajanja Opšteg zakona o zadrugama Bosne i Hercegovine 2003. godine, poznati evropski ekspert za zadrugarstvo dr Šafland (Hans-Juergen Schafland) pripremio je **Model zadružnih pravila**. Nakon usvajanja u Zadružnom savezu BiH, Model je dostavljen svim zadrugama. On je bio uzorak za izradu i usvajanje njihovih zadružnih pravila i izdašno je korišćen. Međutim, nerijetko je smetano s uma da je to **samo uzorak**, da pravila svake zadruga treba da odražavaju njene osnivačke ciljeve i specifičnosti. Naročito su malo korišćene zakonske mogućnosti da se pravilima mnogo šire urede unutarjni odnosi. U toku zadružnih revizija uočeno je dosta propusta. Pominjemo neke:

- Zakonom je omogućeno da svako fizičko i pravno lice može biti osnivač zadruga, s tim što se zadrugari mogu opredijeliti da osnivači budu samo fizička lica. Pripreme i osnivanje ove organizacije obiman su i dosta zahtjevan posao. Inicijatori imaju mnogo obaveza: da sagledaju postoje li realni uslovi za poslovanje zadruga, utvrde ko su potencijalni osnivači, usaglase se o visini uloga, pripreme osnivačku skupštinu, napišu opšte akte i rade na registraciji. U toj trci dobro je došao svaki potencijalni osnivač, svako ko je spreman da plati osnivački ulog. **Kad zadruga počne s poslovanjem ubrzo se uvidi** da jedni osnivači imaju, a drugi nemaju poljoprivredni posjed niti kapaciteta za proizvodnju. Da jedni imaju veće, drugi manje, treći nejasne ili nikakve poslovne ciljeve. Stoga se i dešava da u pojedinim zadrugama nema ni jednog zadrugara – zemljoradnika ili da od dvadesetak osnivača ni jedan ne ostvaruje bilo kakvu proizvodnu saradnju sa zadrugom. Zapaženo je da se poslovno zainteresovanim osnivačima ponegdje pridruže i oni koji to stvarno nisu.
- U zadruga koje već posluju ponegdje se **uključuju i fizička lica koja ne posjeduju proizvodne kapacitete**, ali očekuju da bi se moglo imati neke koristi od imovine kojom zadruga raspolaže, da se može zaraditi „neka para“ radom u organima upravljanja, pojedinim komisijama i povremenim radnim tijelima zadruga. Tako u članstvu znatnog broja zadruga ima nemalo nepro-

duktivnih zadrugara. Od njih je više štete nego koristi. **Šta smo htjeli s ovih nekoliko opažanja?**

- Zadruga su mogle a mogu i u narednom periodu **da preciziraju i prošire uslove u članjivanja u zadrugu** i to urede zadružnim pravilima. Na primjer, da uslov za u članjivanje bude, pored uloga, posjedovanje poljoprivrednog posjeda određenog obima, stajskih objekata, kapaciteta za peradarsku proizvodnju, nekih poljoprivrednih mašina, zatim ljudskih resursa, stručna osposobljenost potencijalnih članova i slično. Naravno, uslovi koji bi se utvrdili odnosili bi se na svo članstvo. Ovo bi bitno doprinijelo da u strukturi članstva zadruge preovlađuju aktivni poljoprivredni proizvođači, produktivni poljoprivrednici. Time se zadruga ne bi odrekla proizvodne saradnje (kooperacije) sa svim drugim proizvođačima ukoliko utvrde da postoji zajednički interes.
- Ipak, treba **zadržati otvorenost zadruge** i za prijem nekih lica koja ne ispunjavaju navedene lične uslove. Ukoliko je to u interesu zadruge da u njenom članstvu bude neki pojedinac (agrarni ekspert, ugledni ekonomista, univerzitetski profesor koji se bavi poljoprivredom i zadrugarstvom, načelnik opštine, advokat, poljoprivredni rekorder, inovator u ovoj oblasti i slično), može tu mogućnost urediti zadružnim pravilima.
- Postoji prilična „zbrka“ **oko značaja osnivačkih uloga** i uloga uopšte. Nije riječ samo o visini osnivačkog uloga. Zna se, što je ulog veći – zadruga ima i veći osnivački kapital. Što je ulog manji – imaće više članova, a manji osnivački kapital. Pa šta ko voli – nek izvoli. Međutim, ovo je samo jedna od osnivačkih dilema. Kasnije se ispostavi da postoje i druge, mnogo značajnije.

Naime, suština i ciljevi zadruge su da zajedničkim poslovanjem zadrugara omogući što potpunije i unosnije korišćenje materijalnih i ljudskih resursa njihovih posjeda i domaćinstava. Stoga je mnogo značajniji obim proizvodne saradnje sa zadrugarima nego visina i broj njihovih uloga.

Šta znači da li su ulozi 100 ili 500 KM u odnosu na podatak da li zadrugar isporučuje 50.000 ili 5.000 litara mlijeka, da li ugovara deset ili jednu tonu krompira, jagoda ili malina, grožđa, voća, povrća ili žitarica. Otuda i **kriterije u upravljanju i raspodjeli treba pomjerati u korist količinskih i kvalitetnih mjerila** u skladu sa zakonom. U pravilima najvećeg broja zadruga ovo je uređeno samo kao mogućnost. Predstoji da se učini

korak dalje. Za to ne postoji neki „recept“. Svaka zadruga treba da iznalazi rješenja koja najbolje odgovaraju njenim uslovima i ciljevima.

Na ovu potrebu ukazuju i neka strana iskustva. U SR Njemačkoj, na primjer, ulozu zadrugara su nerijetko na nivou ovdašnjih. Ali je zato obim proizvodno – poslovne saradnje sa zadrugarima, izražen u količini isporučenih proizvoda, višestruko veći.

Kod nas su ulozu, njihov smisao, značaj i visina ponegdje **predmet nedoumice i manipulacija**. Uočeno je da su neki osnivači utvrdili, za ovdašnje prilike, veoma visoke vrijednosti osnivačkih uloga (po nekoliko hiljada KM). Za to nema prepreka u zakonu. Motiv može biti vrlo poslovan i prihvatni – zadrugi trebaju početna sredstva. Ako se kasnije ispostavi da ti zadrugari nemaju nikakve poslovne saradnje sa svojom organizacijom, da se broj zadrugara ne povećava, te da je zadruga orijentisana isključivo na kooperaciju, može se zaključiti da visoki ulozu nisu imali za cilj samo obezbjeđivanje značajnog osnivačkog kapitala. Oni su zamišljeni i kao **prepreka za prijem novih zadrugara**. Formalno pravno, takav pristup nije u suprotnosti sa zakonom. I druga lica se mogu, po tim uslovima, ravnopravno učlanjivati u zadrugu. Znači, zadruga je otvorena za prijem svih zainteresovanih, ali je ulazni „cenzus“ teško dohvatljiv.

Ovo ukazuje na potrebu da se osnivanju svake zadruge prilazi što temeljitije, da se potencijalni osnivači dobro obavijeste o okolnostima s kojima će se susretati već početkom poslovanja zadruge. Stoga je bolje da se osnivači, umjesto obraćanja advokatima da im napišu ugovor i zadružna pravila, uspostave kontakt sa odgovarajućim zadružnim savezom.

Primjeri koje ne treba slijediti

Daleko su od načela zadružne ravnopravnosti i otvorenosti slučajevi u kojima zadruge visinu uloga očigledno koriste kao „rampu“ za prijem novih zadrugara.

Konkretno, sedam osnivača uplatili su uloge u pojedinačnoj vrijednosti od 300 KM. Zatim su izmijenili zadružna pravila po kojima su novi zadrugari dužni da uplate pojedinačne uloge od 700 KM. **Takav postupak je nezakonit.**

Zabilježene su i veće manipulacije s ulozima. Jedna od njih je pretvaranje zadružne imovine u uloge. Za to nije bilo i sada **nema uporišta u zakonima**, ali ima slučajeva u praksi. Jedna od zadruga koja

je naslijedila imovinu bivše zadružne organizacije pretvorila je tu imovinu u osnivačke uloge petnaestak zadrugara. Tako su „njihovi“ ulozi dostigli vrijednost od nekoliko desetina hiljada KM.

Razumljivo je da šira javnost, pa i jedan broj zadruga i zadrugara, još ne razlikuje zadrugarstvo i dioničarstvo. Činjenica da to ne razlikuju ni pojedine sudije, ukazuje na potrebu potpunijeg informisanja tih ciljnih grupa i javnosti uopšte.

Opštim zakonom o zadrugama omogućeno je da se u zadrugu učlanjuju, pored fizičkih, i pravna lica, dok je Zakon o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske isključio tu mogućnost. Ipak, učlanjivanje nekih pravnih lica u zadrugu može biti vrlo korisno, jer ona mogu da eventualno uplate više uloga i pruže drugu podršku zadruzi. Ako je tako uređeno zadružnim pravilima, i za pravna lica važi načelo „jedan zadrugar – jedan glas“.

Ako zadruga ima više od 50 zadrugara, Zakonom je dozvoljeno da se pravilima uredi mogućnost ponderacije glasova. Pri tome je utvrđeno da je limit učešća glasova pojedinog zadrugara u ukupnom broju glasova u skupštini maksimalno pet odsto. Prema tumačenju pomenutog evropskog eksperta za zadrugarstvo, ovu odredbu treba shvatiti na sljedeći način: *„Maksimum od pet odsto računa se iz svih zadrugara navedenih u registru zadrugara, nezavisno od toga da li učestvuju ili ne učestvuju na skupštini zadruge. Znači, računaju se i glasovi zadrugara koji nisu prisutni i njihov broj glasova. Stav drugi člana 30. Zakona treba razumjeti tako da zadruge koje nemaju više od 50 zadrugara ne mogu dodijeliti više od jednog glasa po zadrugaru. Inače bi postojala opasnost da pojedini zadrugari dominiraju zadrugom“*. No, kako je zakonodavac propustio da pripremi i neophodna **autentična** tumačenja Opšteg zakona o zadrugama, i ova odredba „tumači se“ na način kako kome odgovara.

Jedno preduzeće koje se učlanilo u zadrugu uspjelo je da, ulaganjem značajnog kapitala za osposobljavanje zadruge, obezbijedi da se u pravilima zadruge utvrdi tako visoka mogućnost ponderacije glasova da može samostalno odlučivati u skupštini zadruge odnosno nadglasati sve ostale zadrugare. Potpuno u maniru kapitala i dioničarstva. Ali, zadruge nisu društva kapitala, to su društva osoba.

Većina zadruga, u manjoj ili većoj mjeri, saraduje sa zadrugarima i kooperantima. Isto tako, **u pravilima većine zadruga nisu uređene razlike u uslovima ugovaranja proizvodnje i otkupa sa zadrugarima i kooperantima**. To može da bude posljedica površnosti u toku pripremanja i usvajanja pravila i spontanog preuzimanja sadržaja iz Modela zadružnih pravila. Ipak, vjerovatnije je to odraz dominirajućeg

shvatanja zadrugara – zaposlenika: oni su „**stvarni zastupnici**“ i čuvari interesa zadruge, a zadrugari su „**spoljni subjekti**“. Slijedom takvog stanja i shvatanja, u zadrugama se poslovni odnosi mahom svode na otkup poljoprivrednih proizvoda.

Postoje i mogućnosti i potreba da se u zadružnim pravilima potpunije urede i mnoga druga pitanja i odnosi u zadruzi. Radi se o uređivanju odnosa u zadruzi i sa zadrugarima koje će svi poštivati, umjesto prakse u kojoj se pojedinci i grupe stavljaju iznad zadružnih pravila a time i organa upravljanja i zadrugara. **Za pojedine zadruge pravila su akt koji je usvajan samo zato što je to tražio registarski sud**, a ne zato što je neophodan zadruzi. U takvim organizacijama, nakon usvajanja, zadružna pravila obično nisu ni dostupna zadrugarima. Za sve što im zatreba obraćaju se direktoru. Lako je pretpostaviti da su to pogodne okolnosti za nerad organa upravljanja i razne manipulacije.

Od niza uočenih propusta u vezi s pripremama i usvajanjem zadružnih pravila pomenućemo još nekoliko.

- Zakonom je nedvosmisleno uređeno da se „U zadruzi sa manje od 25 zadrugara ne bira upravni odbor“. Pojedine zadruge ovu odredbu tumače kao fakultativnu, da je to predmet njihovog izbora, ne mora – a može. To se obrazlaže praktičnim razlozima: da se pomogne direktoru, teško je sazivati skupštinu i slično. Ipak, ne može se nikako opravdati nepoštivanje Zakona. (U Zakonu o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske, član 36. stav 2., stoji: „*U zadruzi sa manje od deset zadrugara ne bira se upravni odbor, a poslove iz nadležnosti upravnog odbora vrši skupština zadrugara*“).

- Odredbe o pravima i dužnostima direktora temeljito i sadržajno uređene su u manjem broju zadruga. Neke su se zadovoljile preuzimanjem zakonskih odredbi a u pojedinim zadrugama to je svedeno na rečenicu ili dvije.

- Nije iskorištena ni prilika da se konkretizuju neka pitanja u vezi s prodajom zadružne imovine. Zakonom su omogućeni zakup i prodaja zadružne imovine „uz obavezu usmjeravanja dobijenih finansijskih sredstva za razvoj zadruge“. Da je zadružnim pravilima, na primjer, preciznije uređeno šta se podrazumijeva pod pojmom **razvoj zadruge**, suzio bi se prostor za široka i proizvoljna tumačenja. Bilo bi, recimo, prihvatljivo da se dobijena sredstva ulože za nabavku drugih objekata, mašina i opreme, izgradnju infrastrukture, pa i za školovanje zadruzi potrebnih kadrova i slične namjene. U praksi se otišlo mnogo šire: vraćani su zadružni krediti s kamatama, davane otpremnine radnicima, pokriveni gubici, trošeno za plate.

- Ponešto je „trpano“ u zadružna pravila, a tu mu nije mjesto. Na primjer, propisi o reviziji zadruga i arbitraži ne trebaju biti definisani u zadružnim pravilima. Ova pitanja se uređuju u pravilima zadružnih saveza entiteta gdje se regulišu pravni odnosi između zadruga i zadružnog saveza. U zadružnim pravilima zadruga, kada je riječ o reviziji, treba urediti samo obaveze zadruga i njenih organa upravljanja u odnosu na nalaze i uputstva revizije (razmatranje izvještaja revizora, otklanjanje uočenih nepravilnosti dr.).

Ovo je samo dio „priče“ o zadružnim pravilima, o onome što je Zakon omogućavao da se pravilima samostalno uredi, a nije još učinjeno, i onome što bi trebalo uraditi. Koristan bi bio i osvrt na dostignuti nivo poštivanja i provođenja pravila odnosno kako se i koliko se pomenuta „oruđa“ koriste.

ZADRUGOM UPRAVLJAJU ZADRUGARI

Možda je najvažnija zakonska odredba upravo „**Zadugom upravljaju zadrugari**“. **Praksa potvrđuje da je ovo istovremeno i ključni preduslov uspješnog ostvarivanja ciljeva udruživanja u zadrugu i njenog poslovanja.** Pri tome prvenstveno mislimo na zadruga koje su nastale i djeluju na zdravim osnovama, okupljaju ekonomski zainteresovane proizvođače i imaju realne razvojne ciljeve. Stanje je nesumnjivo različito od zadruga do zadruga odnosno u pet pominjanih grupa zadruga.

Zakon je svim zadrugarima dao u **ruke tri ključna „instrumenta“ za upravljanje zadugom:** skupštinu zadruga, upravni i nadzorni odbor. Drugo je pitanje kako oni te „instrumente“ koriste.

Skupština – najodgovorniji organ

I zakoni i praksa potvrđuju da je skupština najznačajniji i najodgovorniji organ upravljanja u zadrugi. Djelokrug njenog rada uređen je Zakonom. Zadruga su, po pravilu, u svoje akte preuzele tekst zakonskih odredbi o nadležnostima skupštine. Prema članu 32. Opšteg zakona o zadrugama, skupština zadruga:

1. donosi zadružna pravila;
2. utvrđuje poslovnu politiku zadruga;
3. odlučuje o statusnim promjenama i prestanku zadruga;
4. odlučuje o osnivanju zadružnog preduzeća i drugih oblika organizovanja;

5. usvaja godišnji obračun i izvještaje o poslovanju;
6. donosi programe i planove razvoja;
7. odlučuje o raspodjeli dobiti, odnosno viška prihoda nad rashodima i pokrivanju gubitaka, odnosno manjaka;
8. bira i opoziva predsjednika i članove upravnog odbora i predsjednika i članove nadzornog odbora;
9. bira i razrješava direktora zadruge, ukoliko zadružnim pravilima nije predviđena odgovornost nekog drugog zadružnog organa;
10. donosi poslovnik o svom radu;
11. odlučuje o drugim pitanjima utvrđenim zakonom, ugovorom o osnivanju i zadružnim pravilima.

I Zakon o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske je u članu 32. na gotovo podudarani način uredio nadležnosti skupštine zadruge. Novina u ovom zakonu je odredba po kojoj skupština zadruge „*odlučuje o raspolaganju zadružnom imovinom*“ i „*bira i razrješava direktora zadruge*“, bez ostavljanja mogućnosti da se to na drugačiji način uredi pravilima zadruge. Tako je u zakonima. Da vidimo kako je to u praksi.

Uvidom u djelovanje skupština u više zadruga u Bosni i Hercegovini zaključili smo da se **rad uspješne skupštine zadruge ogleda u nekim konkretnim vrijednostima:**

- ima usvojen poslovnik o svom radu;
- rasprave na njenim sjednicama su demokratske, tolerantne i konstruktivne;
- na dnevnim redovima su pitanja iz njene nadležnosti i od najvećeg interesa za većinu zadrugara;
- odluke se donose većinom glasova koja je predviđena pravilima zadruge;
- odluke i zaključci su jasno formulisani;
- skupština prati i analizira ostvarivanje svojih odluka i zaključaka, razmatra izvještaje upravnog i nadzornog odbora i direktora;
- zapisnici odražavaju rad skupštine i potpisani su od zapisničara i predsjedavajućeg.

Ističemo da ovakve skupštine djeluju u uspješnim zadrugama i da su, zahvaljujući upravo ovakvim skupštinama, te zadruge uspješne.



Ravnopravnost: jedan zadrugar - jedan glas

Najčešće greške skupština

Primjena Zakona i zadružnih pravila nije jednostavan proces, pa je praćen ne malim brojem propusta i grešaka. Pominjemo neke:

- Neodržavanje sjednica skupštine zadruge uopšte svakako je **najveći propust**. Ne mislimo na zadruge koje godinama nemaju nikakve poslovne aktivnosti. Donekle se može shvatiti da u njima ne rade ni organi upravljanja. Ima jedan broj zadruga, srećom je mali, koje normalno posluju, ali se u njima po nekoliko godina ne održava sjednica skupštine zadruge. Može se pretpostavljati ko i kako u njima odlučuje, čije interese one ostvaruju i zaslužuju li naziv zadruge.
- **Ne utvrđuju poslovnu politiku**, programe, projekte i odluke koje su bitne za razvoj zadruge, što ima višestruko nepovoljne posljedice.
- Donose odluke koje nisu iz njihove isključive nadležnosti. Na primjer, skupština može isključivati zadrugare,⁵ ali, i u tom slučaju, treba provesti propisanu proceduru.

⁵ Zadrugare – članove upravnog i nadzornog odbora ima pravo da isključi samo skupština zadruge.

- **Ne insitiraju na radu i izvještajima** upravnih i nadzornih odbora i time ne doprinose jačanju njihove uloge i odgovornosti.
- Biraju upravne odbore u zadrugama sa manje od 25 zadrugara, obrazlažući to potrebom i „praktičnim razlozima“ (Zakon RS smanjio je taj limit na 10 zadrugara). Evidentirani su i primjeri da je zadruga koja ima pet zadrugara i toliko brojnu skupštinu izabrala upravni odbor od tri člana.
- **Ne poštuju zadružna pravila**, mada su ih skupštine usvojile (održavaju sjednice bez dovoljnog broja članova - kvoruma, biraju u organe upravljanja više članova nego je uređeno pravilima, zakazuju sjednice mimo odredaba poslovnika, utvrđene procedure i najavljenog dnevnog reda, kasne s rokovima održavanja sjednica na koje su se obavezali pravilima ...).
- Ne poštuju se odredbe zadružnih pravila o **obaveznom izdvajanju u fondove**, uz obrazloženje da se radi o malim sredstvima, mada svaka nedosljednost te vrste doprinosi da to postepeno postane praksa, u kojoj postoje pravila samo na papiru, a odluke donose uticajni pojedinci.
- **Zapisnici** sa sjednica ne odražavaju njihov rad i usvojene odluke, ne potpisuju ih odgovorna lica ili to čine neblagovremeno. Ispušta se iz vida da je zapisnik zvanični dokumenat o radu i odlukama skupštine zadruge. On je dokazni materijal pravilnog toka sjednice skupštine. Pored uobičajenih podataka o mjestu, vremenu i predsjedavajućem sjednice, u njemu se detaljno navode vrsta, način i rezultati glasanja, zaključci o donesenim odlukama, imena onih koji su glasali i za koje se glasalo i brojčano izraženi rezultat
- Kako objasniti motive skupštine jedne zadruge koja svoj glavni i najbolji prerađivački kapacitet ustupi za osnivanje „privatnog preduzeća od lokalnog interesa“, a onda ode u gubitke i likvidaciju, nego manipulacijom i malverzacijom.

Iako nisu učestali, zabilježeni su i neki drugi propusti. Recimo, za predsjednika skupštine birana je osoba koja nije zadrugar ili skupštini predsjedava zadrugar – šef računovodstva. Inače, zadruge u kojima je naglašeniji uticaj zadrugara – radnika, rado se odlučuju da se iz tog sastava biraju čelni ljudi organa upravljanja, da u nadzorne odbore biraju isključivo zadrugare iz reda zaposlenih, što ne doprinosi jačanju povjerenja zadrugara – zemljoradnika.

Kako se može objasniti politika skupštine zadruge ako isto lice bira za direktora po nekoliko mandata, iako je zadruga u cijelom tom periodu poslovala s gubicima. Da li je riječ o uvjerenju da su uzroci gubitaka isključivo van zadruge, nemogućnosti iznalaženja boljeg kadrovskog

rješenja ili o dominantnom uticaju neke grupe radnika i zadrugara okupljenih oko direktora ?

Zadruge se najčešće odlučuju da mandat članova skupštine i drugih organa upravljanja bude četiri ili pet godina. Nerijetko ima teškoća u vezi sa odzivom na sjednice. Naročito u sredinama gdje se ne potvrđuje da učlanjivanjem u zadrugu zemljoradnici ostvaruju očekivane ekonomske i druge interese. U službama zadruga to se olako objašnjava neodgovornošću tih članova i njihovom nezainteresovanošću za „sudbinu“ zadruge, mada i takvi slučajevi nisu isključeni. Zadruge sa brojnijim članstvom a time i velikim brojem članova skupštine, sjednice održavaju jedan ili dva puta godišnje. Zadruge koje nisu birale upravne odbore imaju i potrebu i mogućnost da češće održavaju sjednice skupštine, te time „pokrivaju“ rad oba ova organa.

Dosta nesnalaženja i formalizma u konstituisanju i djelovanju organa upravljanja ima u zadrugama sa pet – šest zadrugara. Iz tog sastava treba izabrati i predsjednika skupštine i članove nadzornog odbora. Još ako se to dešava u okviru takozvane „porodične“ zadruge onda taj posao postaje još komplikovaniji.

Nekoliko zadruga u Bosni i Hercegovini iskoristilo je zakonsku mogućnost da poslove iz nadležnosti skupštine prenesu na **skupštine predstavnika zadrugara** (član 33. Opšteg zakona o zadrugama). Riječ je o zadrugama koje imaju više od 300 zadrugara. Broj predstavnika, vrijeme na koje se biraju, način i postupak izbora uređeni su zadružnim pravilima tih zadruga.

Vrijedi podsjetiti da u zadruzi treba donijeti pravilnik o izboru predstavnika zadrugara. Pravilnik o izboru bliže definiše postupak izbora, uključujući utvrđivanje rezultata izbora, koji usaglašeno donosi upravni i nadzorni odbor. Inače, pravo na izbor za predstavnika imaju samo fizička, poslovno sposobna lica koja su zadrugari, a nisu članovi upravnog i nadzornog odbora.

I pri izboru skupštine predstavnika zadrugara evidentirani su neki propusti. Naime, u pojedine skupštinu birani su i poljoprivrednici koji nisu zadrugari. Vjerujemo da je to učinjeno s dobrim namjerama, da se radilo o istaknutim kooperantima ili drugim proizvođačima, ali takva praksa nije u skladu sa zakonskom odredbom po kojoj zadrugom upravljaju zadrugari. Ima i primjera improvizacije u održavanju ovakvih skupština, pa se na njima okupe i predstavnici zadrugara i drugi proizvođači. Takav pristup organizatora, po kojem je samo bitno da su se ljudi okupili i da ne treba biti „sitničav“, nije u skladu sa Zakonom.

Upravni odbor – brojna prava i obaveze

U razvijenijim, bolje organizovanim i poslovno uspješnijim zadrugama upravni odbori su najdinamičniji i najoperativniji organ upravljanja. To je razumljivo ima li se u vidu da oni **provode poslovnu politiku zadruge**. Ta formulacija sadrži veliki broj zakonom utvrđenih prava i obaveza:

1. provodi poslovnu politiku zadruge;
2. razmatra i predlaže skupštini zadruge usvajanje godišnjeg obračuna;
3. usvaja periodični obračun;
4. priprema prijedloge odluka za skupštinu zadruge i izvršava odluke skupštine;
5. priprema izvještaje o poslovanju, bilansu sredstava i bilansu uspjeha i provođenju poslovne politike;
6. predlaže raspodjelu dobiti, odnosno viška prihoda nad rashodima i način pokrivanja gubitaka, odnosno manjaka;
7. donosi investicione odluke u skladu sa osnivačkim aktom i zadružnim pravilima;
8. donosi poslovnik o svom radu;
9. obavlja i druge poslove određene zakonom, ugovorom o osnivanju i zadružnim pravilima.

Prava i obaveze upravnog odbora na istovjetan način su uređeni i u Zakonu o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske.

Iskustva koja treba koristiti

Zadružnim pravilima obično su detaljnije uređene obaveze upravnog odbora, uključujući i održavanje sjednica u određenom roku. No, to je prvenstveno izraz potreba koje proizlaze iz provođenja poslovne politike. Upravni odbori nekih zadruga sastaju se gotovo svaki mjesec i konstantno analiziraju poslovnu politiku, donose potrebne odluke i daju nove inicijative. Rad njihovih članova ne svodi se na sjednice ovog organa.

Mada primjeri nisu brojni, efekti održavanja zajedničkih sjednica upravnog i nadzornog odbora pokazuju da ovu praksu treba podsticati i razvijati. U pominjanom modelu zadružnih pravila a time i u pravilima pojedinih zadruga, uređeno je koja se pitanja i kako razmatraju na ovim zajedničkim sjednicama. U svakom slučaju, od članova ovih organa očekuje se da, uz direktora, budu inicijatori i nosioci raznih poslovnih inicijativa i prijedloga rješenja, da iznalaze odgovore na obilježja pitanja koja se nameću tokom složenog procesa poslovanja i njihovog odraza na unutarnje odnose u zadrugama. Pri tome se mora istrajati da svaki organ

rješava pitanja iz djelokruga svoga rada utvrđenih zakonima i pravilima zadruge.

U evropskoj praksi uobičajeno je da upravni odbor **informiše nadzorni odbor svaka tri mjeseca** o svim bitnim pitanjima poslovanja zadruge, posebno onim koja se odnose na primjenu zadružnih principa, planiranje, investicije i kredite. Na zahtjev nadzornih odbora, oni su to dužni da urade i češće te da detaljnije izvještavaju o aktuelnim pitanjima poslovanja.

Neki uočeni propusti

Uočeno je dosta propusta u radu upravnih odbora. Jedan od upadljivijih odnosi se na mjestimična nastojanja da svojim radom nadomjestite inertnost članova skupštine, umjesto da se utvrde uzroci i oživi njen rad, ili na slučajeve kada upravni odbori „imitiraju“ rad skupštine zadruge. To se ispoljava u održavanju dvije – tri sjednice godišnje, u svođenju rada isključivo na sjednice i donošenju nekih odluka koje nisu u njihovoj nadležnosti. Na primjer, oni usvajaju poslovnu politiku – što je obaveza skupštine - umjesto da se orijentišu na njeno provođenje; donose odluke o prodaji imovine velike vrijednosti, hipoteci i slično.

Česte greške u radu upravnih odbora čine se u postupcima sticanja i prestanka statusa zadrugara. Odgovarajuće zakonske odredbe a često i sadržaj zadružnih pravila obezbijedili su da se dolazi do pravičnih odluka. Riječ je o osjetljivim međuljudskim odnosima. Svako nepoštivanje zakona, akata zadruge i propisane procedure ostavlja brojne posljedice po pojedinca i zadrugu u cjelini.

Nadzorni odbor - neispunjena očekivanja

Sudeći prema onom kako su zadruge u svoja zadružna pravila unijele zakonske odredbe o ulozi nadzornog odbora, stekao bi se utisak da uloga ovog organa upravljanja u potpunosti shvaćena i prihvaćena. Gotovo nema zadruge koja u pravila nije preuzela sve zakonske odredbe o nadzornom odboru. Neke su to još i pomalo proširivale.

Djelokrug rada nadzornog odbora je širok a **odgovornost velika**:

- vrši nadzor nad zakonitošću rada upravnog odbora i direktora;

- utvrđuje da li su obračuni i poslovne knjige u skladu s propisima;
- pregleda izvještaje o poslovanju koji se podnose zadrugi;
- razmatra izvještaje revizora i predlaže mjere;
- pregleda prijedloge za raspodjelu viška prihoda nad rashodima;
- podnosi skupštini izvještaje o svom radu i
- drugo što je uređeno Zakonom i pravilima.

Kada su nadzorni odbori u pitanju velika je razlika između onog što je uređeno zakonima i pravilima i prakse. Stanje podsjeća na izreku „**Zakon drumom – praksa šumom.**“

Uočeni problemi i njihovo rješavanje

Većina ovdašnjih zadruga zadovoljava se praksom, da ne kažemo dostignućem, da nadzorni odbor jednom godišnje podnese izvještaj skupštini. To je, po pravilu, povodom godišnjeg izvještaja o poslovanju. Neko iz stručnih službi zadruge sačini na jednom ili dva lista izvještaj o radu nadzornog odbora. To predsjednik nadzornog odbora „stavi“ ili ne na sjednicu ovog organa i pročita skupštini zadruge. Osim što su brojevi različiti, takvi izvještaji su gotovo podudarni od zadruge do zadruge. Rade se po istom „kalupu“: sadrže osnovne podatke iz poslovanja, kratko ukažu na teškoće, zaključče da je dosta urađeno, ali da se moglo uraditi i više, „stidljivo“ pomenu neki propust i to je sve.

Mada ovakva praksa daleko zaostaje iza uloge i odgovornosti odbora kakva im je povjerena Zakonom i zadružnim pravilima, za mnoge zadruga to je tek „nivo“ koji treba dostići. Ovo se može dokazati nizom primjera iz zadružne prakse:

- U jednom broju zadruga uopšte nisu izabrani nadzorni odbori.
- Ima zadruga u kojima su odbori izabrani, ali se nisu sastali po nekoliko godina.
- Nije mali broj zadruga u kojima odbori ne djeluju kao kolegijalni organ, nego najnužnije poslove obavljaju njihovi predsjednici, uključujući i čitanje izvještaja na godišnjim skupštinama.
- Uočeno je da mnogi odbori nemaju poslovnika o radu i ne vode zapisnike na svojim sjednicama.
- Zabilježeni su i slučajevi da su u sastavu odbora isključivo zadrugari – zaposlenici pa i da u njihovom sastavu ima i lica koja nisu zadrugari.

Naglasimo da su **evidentirani i primjeri**, iako vrlo rijetki, veoma temeljitog i **odgovornog rada nadzornih odbora**. Oni imaju poslovnike i djeluju kolegijalno, te redovno i analitički sagledavaju poslovanje zadruge i zakonitost u postupcima upravnog odbora i direktora. Idu i korak dalje: daju inicijative za bolje poslovanje i razvoj zadruge, iniciraju saradnju sa upravnim odborom i direktorom. Znači, dosljedno izvršavaju svoju ulogu u skladu sa Zakonom i pravilima zadruge.

Ni zadruge nisu imune od unutarnjih nesporazuma i sukoba pojedinaca i grupa. U takvim slučajevima dešava se da polarizovane strane „zaposjednu“ neke od organa upravljanja pa iz te pozicije kritikuju druge. U takvim slučajevima se dešava da je nadzorni odbor veoma „revnostan“, održava sjednice svaki mjesec i traži „dlaku u jajetu“ direktoru i članovima upravnog odbora.

U cjelini gledano, potrebno je dosta poraditi na jačanju shvatanja o značaju nadzornih odbora i stvaranju uslova da oni potpunije ostvaruju svoju funkciju. S tim u vezi se postavlja nekoliko pitanja:

Koga treba birati u nadzorni odbor?

Treba birati zadrugare koji istinski sarađuju sa zadrugom i pokazuju interes za njen napredak.

Da li su ti zadrugari stručni da kontrolišu finansijsko poslovanje i zakonitost u radu zadruge?

Moglo bi se odgovoriti da u nadzorni odbor treba izabrati ugledne i čestite ljude a neki od njih bi mogao biti ekonomski stručnjak. Ako takvom stručnjaka nema, nadzornom odboru je omogućeno da za neke svoje poslove povremeno anagažuje i stručna lica van zadruge.

Zašto bi članovi nadzornog odbora toliko radili bez materijalne naknade?

U zemljama Evropske unije i razvijenog zadrugarstva članstvo u nadzornim odborima je počasna funkcija i znak priznanja zadrugarima. Istina, to su farmeri s velikim posjedima i приходima. Tamo članovi nadzornog odbora ne primaju nikakvu naknadu za svoj rad. Ne može se primati naknada u vidu paušala, ali postoji mogućnost da se članovima nadzornog odbora isplaćuju putni troškovi i troškovi učešća na sjednicama. Upravni i nadzorni odbor bi mogli zajednički odlučiti o fiksnoj visini naknade za učešće na sjednicama, bez nekih dodatnih promjenjivih plaćanja.

Pitanje materijalne naknade za rad u nadzornom i upravnom odboru nije marginalnog značaja. Ljudi svakodnevno čuju kolike naknade primaju članovi ovih organa u mnogim firmama i javnim preduzeća. Međutim,

pare i za ove naknade zadruga mora zaraditi. I rad ovih organa treba tome da doprinosi, a ne da se svodi na rad u sjednicama.

DIREKTOR – VIZIONAR I MENADŽER

Ostvarivanje ciljeva udruživanja u zadrugu i njeni poslovni rezultati u velikoj mjeri zavise od menadžerskih sposobnosti direktora, njegovog poznavanja zadrugarstva i specifičnosti zadružnog poslovanja.

U Opštem zakonu o zadrugama nisu široko uređene obaveze i prava direktora. Ostavljeno je da se to uređuje zadružnim pravilima i time omogući da svaka zadruga iskaže svoje potrebe, uslove i zahtjeve od lica na ovoj odgovornoj dužnosti. Pri tome je omogućeno da se zadruge opredijele da eventualno i nemaju direktora a da rukovođenje zadrugom urede na njima funkcionalniji i racionalniji način.

Ovom prilikom samo bi naglasili da **direktor organizuje i vodi poslovanje zadruge, zastupa zadrugu, odgovara za zakonitost rada zadruge i obavlja druge poslove utvrđene zakonom, osnivačkim aktom i zadružnim pravilima.**

Domaća iskustva i evropska praksa

U razvijenijim zadrugama u Bosni i Hercegovini menadžment čine stručni ljudi koji su poznavaoi poljoprivrede i zadrugarstva. To su timovi koji su prošli specijalističku obuku u zemlji i inostranstvu. Upravo **od njih se očekuje da odgovore na sve izazove** koji se javljaju u unutarnjim odnosima u zdruzui, njenom razvoju i poslovanju. Za zadruge je značajno naglasiti da se savremeni menadžment ne svodi samo na finansijske izvještaje i pokazatelje. Prevagau dobijaju takozvane nemjerljive stvari (ljudi, procesi, brend). Prevedeno na praksu zadruga, bitno je kako i na kojim osnovama je uspostavljena poslovna saradnja sa zadrugarima i kooperantima i koliko to doprinosi njihovoj privrženosti zdruzui. Zatim, kako se to odražava na odgovornost u radu organa upravljanja, da li se ti organi i menadžment ispoljavaju kao timovi i prožimaju u procesima upravljanja i poslovanja.

Zadružnim pravilima većine zadruga detaljno i temeljito su uređeni obaveze i prava direktora kao i odgovornost za poslovne i druge odluke koje donosi. Takođe su utvrđeni uslovi i procedura njegovog imenovanja i smjenjivanja. U većini zadruga direktor je ravnopravan član upravnog odbora. U manjem broju zadruga direktor nije član upravnog odbora. U pojedinim zadrugama on je član upravnog odbora bez prava glasa.

Znatan je i broj zadruga u kojima nisu na zadovoljavajući način uređeni obaveze i prava direktora. Negdje su se zadovoljili da to definišu jednim članom, u dva kratka stava. Pojedini direktori ne pokazuju dovoljno sklonosti za saradnju sa organima upravljanja, da pripremaju njihove sjednice i odgovarajuće materijale. Više povjerenja imaju u zadrugare – zaposlenike i stručnu službu zadruga.

Zadružne revizije pokazale su da direktori, po pravilu, ne postupaju mimo svojih nadležnosti. No, uočene su i **pretenzije pojedinaca da i rukovode i upravljaju**. Organi upravljanja u takvim prilikama shvataju se samo kao formalno „pokriće“ za odluke koje se suštinski donose u okviru menadžmenta zadruga.

I u slučajevima gdje je bilo potrebno, direktori **nisu koristili institut zabrane** provođenja odluka (način prodaje i trošenje sredstava od prodane imovine, isključivanje zadrugara). Konačno, ponegdje su na dužnost direktora birana i lica koja **nisu dorasla toj odgovornoj funkciji**. Istina je da nema ni mnogo stručnjaka koji su zainteresovani da se prihvate ovog često nezahvalnog i, u okolnostima u kojima dugo posluju zadruga, neunosnog posla.

Sticajem raznih okolnosti zadruga mogu doći u situaciju da imenuju vršioca dužnosti direktora. To je **prihvatljivo rješenje za određeno vrijeme**. Međutim, vrlo je nepodsticajno za tu ličnost, a time i nedjelotvorno za zadruga, ako u tom statusu ostane duže vrijeme. Zabilježeni su slučajevi da jedan čovjek i po nekoliko godina obavlja poslove vršioca dužnosti direktora. Nije mali broj zadruga u kojima se **menadžment svodi na jednu osobu – direktora**.

U praksi evropskih zadruga insistira se da direktor upiše dodatne uloge kao garanciju za savjesno obavljanje poslova. U pravilima tamošnjih zadruga unosi se i broj dodatnih uloga. I u pravilima pojedinih zadruga u našoj zemlji **od direktora se traži da upiše dodatne uloge** kao garanciju za savjesno obavljanje poslova. Nisu brojni primjeri da je ova odredba stvarno poštovana, pogotovo kada se radi o visokim iznosima. Nameće se pitanja: zašto je ta odredba uvrštena u pravila, ako neće biti poštovana, i ko to u zadrugi odlučuje da se ova odredba ne mora poštovati ?

Evidentirani su primjeri da je po pravilima zadruga direktor bio dužan da uplati dodatne poslovne uloge u vrijednost od 15000 KM. Međutim, niko tu obavezu nije uistinu shvatao obavezujućom, ni direktor ni organi upravljanja.

Zadružnim pravilima uglavnom je uređeno da se direktori mogu imenovati iz reda zadrugara. U tom slučaju, po pravilu, nije potrebno ni raspisivanje konkursa. U slučaju da se izbor vrši između lica koja nisu zadrugari, konkurs je obavezan.

„Željezni trokut“ za vođenje zadruge

U zadrugama koje ne biraju upravni odbor obaveze i prava direktora dolaze još više do izražaja. Zadruge su se, osim izuzetaka, opredijelile da imaju direktore. **Od njih se očekuje mnogo, prije svega, da imaju viziju napretka zadruge**, da predlažu strategiju razvoja, biznis planove i konkretne projekte koji će ekonomski zainteresovati zadrugare i potencijalne kooperante.

Praksa je potvrdila da direktora zadruge čine uspješnim:

- **morale osobine** (odlučnost, vrijednoća, upornost, samopouzdanje, strpljivost, optimizam, vjera u zadrugarstvo, poštovanje drugih, odgovornost za preuzete obaveze);
- **intelektualne osobine** (metodičnost u radu, objektivnost, praktičnost, pronicljivost, sposobnost ubjeđivanja, komunikativnost i kreativnost);
- **fizičke osobine** (zadovoljavajuće fizičko i duševno zdravlje, vitalnost i izdržljivost);
- **posjedovanje znanja i iskustava** koji su rezultat opšteg i stručnog obrazovanja i rada na odgovarajućim poslovima.

Prethodne konstatacije potvrđuje činjenica da u sličnom proizvodno – ekonomskom okruženju, zahvaljujući u dobroj mjeri direktorima i njihovim osobinama, zadruge postižu različite poslovne rezultate. Pored dobre saradnje sa organima upravljanja, te sposobnosti koje ispoljavaju u oblasti planiranja, menadžmenata i marketinga, pokazalo se da je značajna njihova umješnost u kontaktiranju sa organima vlasti na raznim nivoima, međunarodnim organizacijama, finansijskim, naučnim i stručnim institucijama. Veoma je značajna njihova blagovremena i cjelovita informisanost o svim vidovim novčanih podrški koje nadležni organi Federacije BiH i Repulike Srpske daju primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji, kako bi o tome na vrijeme obavještavali zadrugare i druge poljoprivredne proizvođače.



U korak s vremenom: sve počinje pouzdanom informacijom

U zadrugarstvu postoji pojam koji se naziva „**željezni trokut za vođenje zadruge**“. On u svom vrhu ima **demokratiju** a u dva donja ugla su **solidarnost** i **konkurencija**. Demokratija je najbolja prepreka eventualnoj zloupotrebi moći. Solidarnost je međusobno podržavanje na zajedničkom interesu. Konkurencija podrazumijeva težnju ka unapređivanju kvaliteta i borbu protiv prosječnosti. Nije teško prepoznati kome bi mogao smetati ovaj zadružni „željezni trokut“: pojedincima koji bi da odlučuju mimo organa upravljanja, onima koji nisu skloni da se solidarišu s drugim, te osobama koje ne teže obrazovanju, inovacijama i svekolikom napretku. Ako neko **treba da bdije nad poštivanju ovog „trokuta“** to su prvenstveno direktori zadruga. Riječ je, dakle, o razvoju autonomnih, ekonomsko sposobnih i demokratski vođenih zadruga.

O STATUSNIM PROMJENAMA PAŽLJIVJE

Sticanje i prestanak statusa zadrugara temeljito i široko su uređeni zakonima. To je uređeno i u pravilima najvećeg broja zadruga. Pokazalo se da za neke zadruga to nije dovoljno obavezujuće i instruktivno. Nisu

uvažavane usvojene odredbe i „krojena“ je pravda i pravičnost nekim drugim motivima i mjerilima. Evo nekoliko primjera:

- Sazvana je skupština zadruga i na njenoj sjednici isključeno je dvadesetak zadrugara. Tako je u zadrugi ostalo njih petnaest odnosno **manjina je isključila većinu**. Predsjednik skupštine potpisao je odluke o isključenju. Isključeni se nisu žalili. Održali su „svoju“ zadružnu skupštinu, izabrali njene organe i drugog direktora. Tako je jedna zadruga dobila dvije skupštine, dva upravna i nadzorna odbora i dva direktora. Posljedice su logične: međuljudski odnosi zaoštreni do „usijanja“ i prekinute su sve poslovne aktivnosti.
- U drugom primjeru isključeni zadrugari, okupljeni oko nadzornog odbora, zakažu skupštinu, dobiju podršku većine prisutnih za smjenu dosadašnjih i izbor novih organa upravljanja i direktora. Nakon demokratske procedure izjašnjavanja prisutnih i preuzimanja „**vlasti**“, slijedila je nova inicijativa: prijedlog da se iz zadruga isključe svi zadrugari koji su njih ranije isključili.
- Primjer treći. Petnaest zadrugara isključi trinaesticu. Ovi ne upućuju žalbe zadrugi nego se žale nadležnom entitetskom ministarstvu. Ministarstvo zahtijeva da se u toj zadrugi obavi zadružna revizija i ona ustanovljava da su postojali bitni razlozi za isključenja, ali da **nije poštovana zakonska procedura**.
- Usklađujući ugovor o udruživanju sa Opštim zakonom o zadrugama jedna zadruga je, na više načina, obavijestila svoje članove o datumu održavanja i dnevnom redu sjednice skupštine na kojoj će se usvajati novi akti. Nije se odazvala gotovo polovina od ukupnog broja zadrugara. Slijedilo je isključenje po odluci skupštine, ali nije poštovana zakonska procedura. Nastavljene su beskrajne rasprave u toj sredini, žalbe i tužbe. Poslije dvije – tri godine, rješenjem suda zadrugarima je vraćen taj status. Međutim, oni se ne vraćaju u zadrugu. Samo su tjerali „mak na konac“.

Prirodno je da su ekonomski i drugi interesi zadrugara različiti, da treba dosta napora i strpljenja da se oni usaglase i dogovori minimum zajedničkog interesa. To može biti praćeno i nerazumijevanjem, polemikama i sumnjičenjem, ali je zadruga pogodan okvir za utvrđivanje i ostvarivanje ciljeva od opšteg interesa. Da bi se ovo postiglo mora se striktno raditi u skladu sa zakonima i zadružnim pravilima.

Znači, sa svakim pojedinim zadrugarom neophodno je **postupati pažljivo, razložno i sa uvažavanjem** njegovih prava. Ne mogu se zadrugari isključivati „u paketu“. Za svakog teba provesti propisanu proceduru. Ona nije utvrđena reda radi nego da se zadrugaru omogući

da iznese svoja gledišta. Prije donošenja odluke o isključenju, zadrugar ima pravo da se izjasni pred komisijom. Tom prilikom ga treba obavijestiti o razlozima za isključenje, kao i o činjenicama o kojima komisija treba da raspravlja. Odluka o isključenju treba da sadrži te činjenice.

Može se desiti da je ponašanje zadrugara, koje nije u interesu zadruge, razlog za isključenje. U ovakvim, teško mjerljivim, kategorijama posebno je značajno da obrazloženja odluka o isključenju budu što bolje argumentovana.

Status zadrugara prestaje onog dana kada se donese odluka o isključenju. Od trenutka kada je pismena obavijest o isključenju poslana, zadrugar nema pravo da prisustvuje sjednicama skupštine niti može biti član upravnog ili nadzornog odbora.

Razumljivo, isključenom zadrugaru treba omogućiti da se žali na odluku o isključenju drugostepenom organu. I tu **žalbu treba pažljivo razmotriti** i, shodno novim saznanjima, donijeti odgovarajuću odluku.

Ponegdje se zaboravlja da članove upravnog i nadzornog odbora može isključiti iz zadruge samo njena skupština, dakle, organ koji ih je izabrao na te funkcije. Mada primjeri nisu brojni, uočeno je da zadrugari – radnici, i poslije navršениh 65. godina starosti, ne istupaju iz zadruge. Oni su dužni da podnesu zahtjev za istupanje, a svoje uloge prenesu na drugog. Uvijek bi trebalo imati u vidu da pokretanje postupka isključenja ne mora da se završi isključenjem. Postupak je prilika da se zadruga razjasni sa zadrugarom o pitanjima koja su iskrsla u međusobnim odnosima, da nađu rješenje od zajedničkog interesa. **Isključenje treba koristiti kao posljednji način da se nastali problem riješi.**

Knjiga zadrugara nije neka pomoćna evidencija nego zvanični dokument zadruge trajnog karaktera. Zakonima i pravilima je uređeno šta ova knjiga treba da sadrži. Nerijetko se to ne poštuje, ne evidentiraju se blagovremeno promjene, nisu popunjeni svi podaci, nema potpisa zadrugara i ovlašćenog lica i dr. Ovo naizgled nisu veliki propusti koji bi mogli prerasti u probleme. Tako je sve dok se ne pojavi spor između zadruge i zadrugara. Onda se, ali kasno, uočiti koji je smisao urednog, blagovremenog i cjelovitog vođenja knjige zadrugara.

JAČANJE MEĐUSOBNOG POVJERENJA

Ako treba vrlo dugo čekati prve znakove opravdanosti udruživanja u zadrugu, zemljoradnik će početi da sumnja i preispituje svoju odluku.

Ukoliko to traje godinama, bez obzira na uzroke, takva zadruga je na „klimavim nogama“.

Međusobno povjerenje zadruga i zadrugara ima izuzetan značaj za njenu stabilnost, prevazilaženje teškoća s kojima se susreće i razvoj organizacije uopšte. To povjerenje teško se izgrađuje i stalno je na provjeri. Utoliko upornije treba raditi na njegovom jačanju. Za to postoje brojne prilike.

Jedan broj uspješnih zadruga, dobrom poslovnom politikom i rezultatima koje postižu, **stekle su ugled među svojim članovima i kooperantima**. Nažalost, **mного sadašnjih zadrugara nemaju dovoljno povjerenja u svoje zadruga**.

Uzroci su:

- 1. nepoštivanje njihovih prava,**
- 2. neravnopravan tretman,**
- 3. nedostupnost informacijama o stvarnim mogućnostima i poslovanju zadruga,**
- 4. nesporazumi oko uloge i odgovornosti menadžmenta**
- 5. odsustvo finansijskih efekata učlanjivanja u zadrugu i dr.**

Zadrugari lako uočavaju kako rade organi upravljanja i rukovođenja zadrugom. Svako odstupanje od zadružnih pravila, svaka nedosljednost i nekorektnost ostaje u sjećanju i nije dobro da se ovakve greške ponavljaju. Time se gubi povjerenje u ove organe. Funkcija direktora zadruga, s obzirom na brojne poslovne poteze i stalnu komunikaciju, posebno je izložena neformalnom nadzoru zadrugara i kooperanata. **Upravo direktor, svojom poslovnošću i korektnim odnosom prema svakom zadrugaru, može mnogo da doprinese jačanju povjerenja u zadrugu.**

Logična su očekivanja zadrugara da se njihova pozicija u zadrugi razlikuje od pozicije kooperanata i drugih poljoprivrednika. Zadruga to trebaju urediti svojim pravilima. Većina je to učinila, ali ima i dosta zadruga koje u tom pogledu nisu ništa uradile. I one koje su to „stavile na papir“ različito se ponašaju. Neke tu odredbu poštuju i provode. Na primjer, zadrugarima obezbjeđuju repromaterijal, mliječne krave i mehanizaciju po cijenama koje su znatno niže od tržišnih; zadrugari dobijaju robne kredite po cijenama koje su 15 do 20 odsto niže; prilikom otkupa proizvoda zadrugarima se obračunavaju niže marže; repromaterijal se daje na odgođeno plaćanje i slično.

Nisu na dobrom putu zadruga koje **ne poštuju odredbe vlastitih pravila** o povoljnijem položaju zadrugara u odnosu na kooperante. Pitanje je ko

se to stavlja iznad pravila. To je nova „iskra“ nepovjerenja. Može biti i posljedica neprevaziđene davne podjele na čuveno „mi“ i „oni“, pri čemu smo mi zaposleni, a oni su zadrugari – poljoprivrednici. Zaposleni radnici, bilo sa ili bez statusa zadrugara, i dalje imaju dominantnu ulogu u znatnom broju zadruga, posebno u onim gdje ih je više nego zemljoradnika.

Povjerenje jača ili slabi tokom realizacije ugovora o proizvodnoj saradnji ili otkupu proizvoda. Obostrano poštivanje ugovora, razumljivo, jača i međusobno povjerenje. Svako odstupanje je korak nazad, a ugovori koji dopiru na sud imaju dugoročno nepovoljne posljedice. Nepoštivanje ugovora zabilježeno je i od strane zadruga i zadrugara. Loša je i orijentacija zadruga da zbog nekih nepovoljnih iskustava u vezi s poštivanjem ugovora napuste ugovaranje i opredijele se samo za otkup poljoprivrednih proizvoda. Tu se vjerovatno ponovo radi o dominantnom uticaju menadžmenta i zaposlenika u zadruzi. Već je bilo a i sada ima pokušaja da se ova praksa otkloni uvođenjem odredbe po kojoj zadrugari – radnici uopšte nemaju pravo da budu birani u upravne i nadzorne odbore⁶. Dobro bi bilo cjelovito sagledati šta to, za ovdašnje prilike, radikalano rješenje donosi u okolnostima masovnije prakse da se ti zadrugari biraju u organe upravljanja. U svakom slučaju, put ka Evropskoj uniji podrazumijeva i približavanje njihovoj praksi i standardima. Kod njih je **nedopustivo da zadrugari – radnici budu članovi upravnog ili nadzornog odbora.**

Dosadašnja iskustva

Ima osnova za konstataciju da zadrugari – radnici, u saradnji sa menadžmentom, u većini zadruga i dalje imaju dominirajući uticaj na njihovu poslovnu politiku. To se može ilustrovati još jednim podatkom: u skupštine entitetskih saveza zadruga su u 90 odsto slučajeva birale svoje direktore. Moglo bi se kazati da su ove skupštine postale svojevrsni „klubovi direktora“. Istina je da su direktori ovlašćeni da zastupaju zadruga. Ali, isto tako, ne može se osporiti ni tvrdnja da bi izborom u skupštine entitetskih zadružnih saveza nešto većeg broja zadrugara – farmera takođe jačalo međusobno povjerenje u zadrugama. Da ne govorimo o potrebi izravnog tumačenja interesa zadrugara – farmera u zadružnim asocijacijama.

Zakonima je omogućeno da se dio dobiti, odnosno viška prihoda nad rashodima koji zadruga ne unese u fondove, raspodjeljuje zadrugarima u skladu sa zakonom i zadružnim pravilima. U pravilima zadruga ova

⁶ Zakon o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske, član 28. stav 3.

odredba je doslovno preuzeta a neke zadruge su doradile mjerila za pomenutu raspodjelu. Uz to, utvrđena su i neka ograničenja kao „*Dobit se ne smije isplaćivati dok se ne pokrije saldo koji je smanjen zbog pokrivanja ranijih gubitaka*“, „*Dio dobiti koji se raspodjeljuje na zadrugare, dodaje se njihovom ulogu, toliko dugo dok se ne dostigne visina još jednog poslovnog uloga ili se ne dodaju ulogu dok se ne pokrije gubitak iz prethodnog vremena*“.

Prethodni pasus napisan je da bi postavili pitanje: koliko se sadašnjih zadrugara sjeća **šta je to pojam ristorno ?**

Za one koje to ne znaju, ponovićemo da je **ristorno** novčana naknada koja pripada članu zadruge na osnovu njegovog poslovanja sa zadrugom. Ristorno je izraz načela da članovi zadruge imaju koristi od zadruge na osnovu poslovanja s njom. Ristorno se od cjenovnog popusta razlikuje po tome što se on priznaje na osnovu rezultata cjelokupnog poslovanja, a ne na temelju samo pojedinih poslova.

Zašto sada i ovdje pišemo o ristornu? Zato što u Bosni i Hercegovini nema, ili su vrlo usamljeni, primjera da se dijeli ristorno. **Najčešći uzrok je to što se nema šta podijeliti.** No, i kada ima, ta skromna finansijska sredstva „automatski“ se usmjeravaju za dalji razvoj zadruge. Doduše, to se radi na osnovu odluka organa upravljanja, pa stoga nema mjesta prigovorima. Ili, ipak, ima? Isplata ristorna, bez obzira na njegovu visinu, takođe doprinosi jačanju međusobnog povjerenja. Vrijedan je svaki novi dokaz da se povećavanje obima saradnje sa zadrugom isplati. Nekadašnje skupštine zadruga na kojima su donošenje odluke o ristornu ostajale su u pamćenju i jačale su privrženost zadrugara svojoj zadrugi. Da bi se s ovim počelo trebalo bi prvo doći do nečega što se može dijeliti. Ostaje, onda, i preciziranje mjerila kako to učiniti. Većina zadruga ostvaruje saradnju s brojnim kooperantima – nezadrugarima. Upitno je da li dobit koja se stekne po toj i drugim osnovama, nakon izdvajanja u fondove, treba dijeliti zadrugarima. Logično bi bilo dijeliti samo onaj višak koji je stvarno rezultat poslovanja zadruge sa zadrugarima. Slijede i druga pitanja: **kakva je to zadruga kojoj zadrugari nisu glavni poslovni partneri,** kako finansijski pratiti taj dio poslovanja itd. Ipak, najgore bi bilo „dići ruke“ od traženja prihvatljivih rješenja za svaku zadrugu ponaosob.

Privrženost svojoj zadrugi

Jačanju međusobnog povjerenja i privrženosti zadrugara zadrugi može se doprinijeti i detaljnijim uređivanjem takozvane klauzule konkurencije. U pravilima najvećeg broja zadruga **klauzula konkurencije** uređena je na način kako je to učinjeno u Opštem zakonu o zadrugama. Doslovno je

preuzeta odredba člana 47. da „*Predsjednik i članovi upravnog i nadzornog odbora i direktor zadruge ne mogu za svoj ili tuđi račun obavljati djelatnost koja spada u djelatnost zadruge, niti mogu biti zadrugari ili zaposleni u drugoj zadruzi, odnosno vlasnici i zaposleni u preduzeću ili drugom pravnom licu koje obavlja istu ili sličnu djelatnost kao zadruga, ako se tako utvrdi zadružnim pravilima*

Zadružnim pravilima ili kolektivnim ugovorom mogu se utvrditi zabrane iz stava prvog ovog člana i za zadrugare i pojedine zaposlene u zadruzi“.

Poznato je da **niko ne može biti član dvije ili više zadruga iste djelatnosti**. Time se onemogućava odavanje informacija, naročito poslovnih tajni. U praksi naših zadruga zabilježeni su primjeri da skupštinom zadruge predsjedava zadrugar koji je vlasnik druge firme sa sličnom djelatnošću, da je na čelu upravnog odbora poslovođa poljoprivredne apoteke druge zadruge, da je zadrugar jedne zaposlen u drugoj zadruzi slične djelatnosti, da supruga direktora zadruge posjeduje prodavnicu repromaterijala za poljoprivredu u neposrednoj blizini zadružne itd.

Neki od ovih primjera, formalno – pravno, nisu u suprotnosti sa odredbama zadružnih pravila konkretnih zadruga. Ipak, nesumnjivo je da ovakva praksa ne doprinosi jačanju privrženosti zadruzi niti učvršćivanju povjerenja, pa bi odgovarajuće odredbe trebalo detaljnije urediti.

Na drugi način treba tretirati obaveznost zadrugara da svojoj zadruzi isporučuje poljoprivredne proizvode. Razumljivo, u takvim prilikama treba poštivati zaključeni ugovor. Međutim, ako zadruga, na primjer, ne otkupljuje malinu, ne može se zadrugaru osporiti pravo da je isporučuje firmi koja je otkupljuje. Ako se zadrugaru isplati da mlijeko isporučuje i zadruzi i nekoj drugoj firmi ne može mu se ni to osporiti ukoliko ne postoji odluka zadruge o obavezi potpune saradnje sa zadrugom. Takvu odluku može donijeti skupština zadruge, ali se za nju moraju izjasniti, ne samo svi prisutni na toj sjednici, nego svi zadrugari pojedinačno⁷. Umjesto „treniranja strogoće“, možda je bolje **pokušati otkloniti uzroke** zbog kojih se dešava da zadrugar ne isporučuje sopstvene proizvode svojoj zadruzi.

Stalno jačanje saradnje i međusobnog povjerenja značajno je i u komunikaciji zadruga sa zadružnim savezima Federacije BiH, Zadružnim savezom Republike Srpske i Zadružnim savezom Brčko distrikta BiH, kao i ovih saveza sa Zadružnim savezom Bosne i Hercegovine – **njihovom zajedničkom asocijacijom**. To podrazumijeva stalni uticaj, doprinos i odgovornost predstavnika zadruga u organima entitetskih

⁷ Opšti zakon o zadrugama, član 18. stav 2.

saveza, kao i predstavnika ovih saveza u organima Zadružnog saveza BiH.

Mada su Opštim zakonom o zadrugama uređene nadležnosti pojedinih saveza, postoji stalna potreba za operativnim usaglašavanjem i koordinacijom rada u toku pojedinih aktivnosti (kontakti sa zadrugama, zahtjevi prema državnim organima, obaveze u vezi sa zadružnom revizijom, pitanja finansiranja, saradnja sa međunarodnim organizacijama, istupanje na sajmovima i sličnim manifestacija, predstavljanje zadrugarstva u inostranstvu i dr.).

VRAĆANJE ZADRUŽNE IMOVINE

Termini **svojina** i **imovina** nerijetko se različito tumače od pravne, ekonomske i tehničke struke. Zakonski, **svojina je pravo na osnovu kojeg se može izvršiti uknjiženje**, nositi tapija, vršiti zalog, što se može prodati i kupiti bez ograničenja i što je predmet ostavinskih rasprava.

Imovina je širi pojam od svojine. To je u tržišnoj privredi skup stvari, prava i novca koji su na raspolaganju nekom fizičkom ili pravnom licu za obavljanje djelatnosti. Sva imovina ne mora biti i svojina onog ko njome upravlja.

Do 1954. godine, formalno – pravno postojala je zadružna svojina. Tada je Uredbom o poljoprivrednim zadrugama⁸, odlučeno da se ukine zadružna svojina i **sva imovina zadruga, bez naknade, preda u državno vlasništvo.** Početkom 1989. godine izvršene su ustavne promjene, pa je u Ustav SRBiH ponovo unesena odredba o zadružnoj svojini. Poslije proteklog rata status zadružne svojine zavisio je od politike entiteta. Ova imovina je poistovjećivana sa državnom i bila je, a i sada je, izložena stalnim pritiscima da se privatizuje. Sadašnji svojinski **status imovine u zadrugama** bitno i neposredno **ograničava sve njihove razvojne programe**, posebno u vezi s angažovanjem kreditnih sredstava, jer nisu u stanju da apliciraju za bankarske kredite. Istorijsko iskustvo pokazuje da **bez zadružne svojine nema stabilnog i trajnog razvoja zadrugarstva.**

Svaka predstojeća aktivnost u vezi sa zadružnom imovinom mora imati vidu nekoliko činjenica.

- Dvije do tri decenije zadrugama je na različite načine oduzimana njihova imovina i često ustupana korisnicima koji nemaju nikakve

⁸ „Službeni list FNRJ“ broj 5/54

veze s poljoprivredom i zadrugarstvom. Najavljivano je da će se to pitanje rješavati Zakonom o restituciji na nivou BiH, ali se donošenje tog zakona već desetak godina odgađa.

- Usvajanjem Opšteg zakona o zadrugama 2003. godine uređeno je da „**Imovina koju zadruga trenutno koristi, donošenjem ovog zakona, postaje imovina zadruge**“⁹. Ova, naizgled povoljna, odredba nije zadrugama donijela dugo očekivano rješenje statusa imovine. Postupci koje su zadruge pokretale za uknjižbu imovine trajali su dugo i, po pravilu, nisu rješavani u njihovu korist. Ovo stanje je karakteristično za čitavu BiH, s tim što je u Republici Srpskoj 2008. godine usvojen Zakon kojim se pokušava ovo pitanje bitno drugačije urediti.
- U Zakonu o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske¹⁰, u članu 48., stoji: „**Komisija za utvrđivanje imovine u državnoj svojini u poljoprivrednim zadrugama formirana od Vlade će utvrditi imovinu u državnoj svojini koju su zadruge dobile na korišćenje od bivših društveno-političkih zajednica po raznim osnovama**“.
- Prema ocjeni Zadružnog saveza Brčko distrikta BiH, Brčko distrikt smatra da je zadružna imovina njegovo vlasništvo i nastoji da tu imovinu prisvoji.
- U vrijeme nastajanja ovog teksta „na snazi su“ tri zakona koji na različite načine uređuju rješavanje svojinski status imovine u zadrugama (Opšti zakon o zadrugama BiH, Zakon o poljoprivrednim zadrugama RS i Zakon o zemljičnim zadrugama Brčko distrikta BiH).

Očekujući da će nadležni organi vlasti uočiti potrebu da usaglase gledišta o ovim pitanjima, kako bi se dolazilo do pravednih i pravičnih rješenja, **zadrugama se može sugerisati sljedeće:**

1. **Da prikupljaju svu validnu dokumentaciju o porijeklu imovine koja im je na raspolaganju i kod nadležnih organa pokreću postupke za njenu uknjižbu u vlasništvo zadruge.**
2. **Da u što većem broju, neposredno i putem zadružnih saveza, od nadležnih zakonodavnih organa zahtijevaju autentična tumačenja članova 93., 94. i 95. Opšteg zakona o zadrugama BiH**

Ključno pitanje je da li zadruga koja društvenu (državnu) imovinu posjeduje, koristi ili je ima na raspolaganju, može dokazati da je pravni

⁹ Član 94. Opšteg zakona o zadrugama

¹⁰ „Službeni glasnik RS“ broj 73, od 08.08.2008. godine)

sljednik zadruga koja je bila korisnik nekretnina u društvenom vlasništvu. Ili da li može dokazati da su određene nekretnine sticane naplatnim pravnim poslom. Naime, jedan broj zadruga je u ranijem periodu radio na poslovima knjiženja imovine u svom posjedu, a neke nisu uradile ništa. Ove prve su u poziciji da pokreću postupke preknjižbe imovine u društvenoj (državnoj) svojini u zadrugu, a onim koje nisu uradile ništa slijedi pokretanje dužeg postupka preknjižbe vlasništva sa izvornih vlasnika od kojih su nekretnine kupovane.

Ako zadruga posjeduje pouzdanu dokumentaciju o porijeklu imovine (kupoprodajni ugovor, ugovor o zamjeni, sudsku presudu ili nagodbu), treba da napravi podnesak kojim traži upis vlasništva predmetnih nekretnina na zadrugu. Dakle, da se u listu o vlasništvu, umjesto „društvena svojina s pravom korišćenja (ili raspolaganja)“ **upiše kao zadržna svojina u vlasništvu zadruga**. Procedura se provodi po načelima izvanparničnog postupka. Zatim je očekivati da sud donese rješenje o dozvoli zatraženog upisa ili uknjižbe. Na osnovu tog rješenja, vrši se upis vlasništva konkretne zadruga u zemljišne knjige, čime se završava proces sticanja vlasništva.

Provođenje ovih postupaka je sporo i **zahtijeva anagažovanje pravnika** koji dobro poznaju ovu zakonsku regulativu, najčešće advokata, tim prije što nadležni sudovi nemaju jedinstven pristup u rješavanju ovih pitanja.

Procjenjuje se da je ukupna vrijednost imovine koja je zadrugama oduzeta bez naknade veća od ukupne vrijednosti imovine kojom zadruga sada raspolažu. Ona je uveliko, na nezakonit način, privatizovana a taj proces se nastavlja. Vrijeme prolazi, gubi se dokumentacija, sve je manje živih svjedoka tadašnjih zbivanja, pa je veoma realna opasnost da se ta imovina nikad ne vrati zadrugama i zadržnim savezima.

Svaka zadruga, u vlastitom i opštezadržnom interesu, može i treba da radi na evidentiranju imovina na području svog djelovanja za koju se zna da je bila u zadržnoj svojini. Tamo gdje postoji zakonski osnov, trebalo bi pokretati postupke za vraćanje ove imovine. U nekim slučajevima to je u neposrednom interesu novoosnovanih zadruga ili zadruga koje su u postupku osnivanja, jer postoji mogućnost da one budu pravni sljednici bivših zadruga.

Zakupljeni brojnim tekućim problemima poslovanja, finansiranja, statusom imovine koju posjeduju i drugim pitanjima, zadrugama i zadržnim savezima nisu još došla „na red“ pitanja koja su načelno uređena članom 93. Opšteg zakona o zadrugama. Naime, poznato je da su zadruga i zadržari u značajnoj mjeri učestvovali u finansiranju izgradnje raznih kapaciteta prehrambene industrije u Bosni i Hercegovini.

Razne mljekare, fabrike za preradu voća i povrća, klaonice i prerađivači mesa i drugi, ugovarali su sa zadrugama isporuku poljoprivrednih proizvoda, te su zadruge i zadrugari, na taj način, doprinosile njihovo razvoju. Neki prerađivački i prodajni kapaciteti bili su organizacioni dijelovi zadruga i, pod raznim pritiscima, izdvojeni su iz ovih organizacija. Proces privatizacije radikalno je udaljio ovu imovinu od zadruga a time i smanjio mogućnost da ostvare svoja prava. Možda ovo podsjećanje može doprinijeti da se, u okviru zadrugarstva, sagleda i ova tema i ujednače gledišta o eventualnom pokretanju odgovarajuće inicijative za identifikaciju zadržne imovine.

ZADRUŽNA REVIZIJA - PODRŠKA ZADRUZI

Entitetetski zadržni savezi nisu dosad insistirali prvenstveno na zakonskoj obaveznosti revizije.¹¹ Stalno su opravdano isticali da revizija ima, prije svega, **savjetodavni karakter**, da je to podrška i pomoć zadrugi. Zadržni revizori pomažu da se objektivno „snimi“ realno stanje u zadrugama, sagleda rad organa upravljanja i rukovođenja, poštivanje opštih akata, stanje imovine, problemi i rezultati poslovanja. Revizori su mahom nastojali da tako rade i djeluju.

Nadzorni odbori u zadrugama su **subjekti interne kontrole**. O tome koliko su uspješni već je pisano. **Zadržna revizija** je, formalno – pravno, **eksterna kontrola u zadrugi**.

I pored brojnih razjašnjavanja o smislu i doprinosu revizije, veliki broj zadruga u oba entiteta ne pokazuje interesovanje za obavljanje revizija u njihovim organizacijama. Dosadašnje revizije, posebno u Republici Srpskoj, obavljene su uglavnom zahvaljujući finansijskoj podršci nadležnih državnih organa. U Federaciji BiH ta je podrška dosad bila mnogo manja. U cjelini gledano, **izostanak revizija prvenstveno šteti zadrugama**. Pokušajmo dokučiti neke uzroke postojećeg stanja.

1. Zadrugе nisu upoznate sa ovom zakonskom obavezom.

Malo je vjerovatno da za pet godina od donošenja Zakona postoji neka zadržna da ne zna za ovu obavezu. Zadržni savezi entiteta više su se puta obraćali zadrugama i o tom ih informisali.

¹¹ Opšti zakon o zadrugama, član 74. stav 1.

2. Bilo je neovlaštenih „tumača“ Zakona po kojima revizija nije obavezna za sve zadruge nego samo za članice zadružnih saveza.

Ovo shvatanje više puta je opovrgnuto. Revizija je obavezna za sve vrste zadruga, i članice i nečlanice saveza.

3. Zadruga nemaju sredstava za plate troškove revizije.

Zadrugama koje su u gubicima to može biti veliki izdatak, ali za većinu taj trošak ne bi trebalo da predstavlja veće opterećenje.

4. Zadruga smatra da nema koristi od revizija

Činjenica je da revizori, zajedno sa predstavnicima organa upravljanja i rukovođenja, nepristrasno razmatraju niz pitanja iz oblasti upravljanja, rukovođenja i poslovanja. Teško je shvatiti da se ovakve analize mogu ocijeniti nekorisnim.

5. Riječ je o nastojanju, prvenstveno direktora, da se izbjegne objektivni uvid u organizaciju, normativnu aktivnost i poslovanje zadruge.

Ovaj uzrok čini se najvjerojatnijim. Ako je to tačno, nameću se sljedeća pitanja: **šta to ne bi trebalo da znaju zadrugari, ljudi koji upravljaju zadrugom? Zatim, koliko ima zadruga u kojima direktori, u suštini, i rukovode i upravljaju tom organizacijom? I posljednje, ko im to i zašto omogućava?**

PROIZVODNJA I POSLOVANJE

*„Po sadašnjim uslovima privređivanja u poljoprivredi, nismo utvrdili ni jednu proizvodnu kalkulaciju koja nije negativna“, čuli smo tokom zadružne revizije od jednog direktora zadruge. Možda ova ocjena nije u potpunosti tačna, ali je sigurno da organima rukovođenja i upravljanja zadruge stalno „vise“ nad glavom pitanja: **šta proizvoditi, čime se baviti, kako unosno poslovati?** Malo tu može pomoći najširi spisak djelatnosti za koji su zadruge registrovane rukovodeći se uzrečicom „može zatrebati“.*



Uvijek aktuelno: šta proizvoditi i kome prodati?

Odgovor na pomenuta pitanja može dati samo zadruga, njen menadžment i organi upravljanja. Šta će oni uraditi da dođu do pravih odgovora, koga će eventualno još angažovati i konsultovati, ostaje takođe zadružna briga. Znači, mogu to uraditi sami, zajedno sa partnerima s kojima imaju zajednički interes, s naučnim i stručnim institucijama, s poslovnim i drugim zadružnim savezima. Zadruge koje uspješnije posluju već su utvrdile odgovore na najvažnija od pomenutih pitanja.

Po svemu sudeći, **nije veliki broj zadruga koje mogu same utvrditi šta proizvoditi, čime se baviti i kako unosno poslovati.** Uzroci su poznati:

1. Njihova ekonomska situacija ne omogućava da angažuju sve neophodne profile osoblja kao što su agronom, veterinar, menadžer prodaje, pravnik, knjigovođa, stručnjak za kredite, organizator otkupa i sl.
2. Rukovodeće i organizacione poslove u mnogim zadrugama obavljaju dva - tri lica.
3. Opterećeni svakodnevnim poslovima, bez dovoljno vremena i potrebnih znanja, oni nisu u stanju da osmišljavaju dugoročnije planove i vizije razvoja.

Sve pokazuje da to zadruge, po pravilu, ne mogu i ne trebaju da rade same. Pomenuli smo s kim mogu, a o tome kako, ponešto se može vidjeti u poglavlju o planiranju. U svakom slučaju, za sagledavanja pravaca proizvodnje i poslovanja zadruga, neke činjenice se moraju dugoročnije imati u vidu:

- Geografsko – klimatsko i proizvodno – ekonomsko okruženje odnosno **proizvodni potencijal područja na kojem zadruga posluje** i djeluje (ukupni zemljišni posjed zemljoradnika, zemljišni posjed zadrugara i kooperanata, objekti s kojima oni raspolažu, ljudski resursi i njihova stručna osposobljenost, blizina tržišta, dostupni kapaciteti prehrambene industrije, saobraćaj i komunikacije i dr.).
- Okolnost da su cijene na tržištu u velikoj mjeri **uslovljene cijenama uvoznih proizvoda**, prvenstveno iz zemalja u okruženju, koje imaju snažnije kapacitete, razvijeniju poljoprivredu i veće državne podsticaje za niz poljoprivrednih proizvoda.
- **Niski podsticaji za domaću proizvodnju**, slab mehanizam planiranja i kontrole uvoza čine domaće poljoprivredne proizvode nekonkurentnim, što će daljom liberalizacijom uvoza još više dolaziti do izražaja.
- Neorganizovanom i neplanskom proizvodnjom, zemljoradnici (zadrugari, kooperanti i ostali) i zadruge ne mogu ojačati svoju tržišnu poziciju, jer **nisu u stanju da istovremeno ponude kvalitet, kvantitet i kontinuitet isporuke većih količina proizvoda**.
- Evropska unija je **veliki izvoznik** poljoprivrednih proizvoda, posebno žitarica, mesa i mliječnih proizvoda, upravo onih koji dominiraju u ovdašnjoj proizvodnji. Istovremeno, Evropska unija je **veliki uvoznik** znatnog broja proizvoda kojima je deficitarna. Radi se o radno – intenzivnim i visokovrijednosnim proizvodima kao što su : svježe i smrznuto voće, posebno jagodasto i koštičavo.
- Za Evropsku uniju takođe su interesantni: svježe povrće, uključujući i ono iz plasteničke proizvodnje, duhan, hrana iz organske proizvodnje, voćne i lozne sadnice, ukrasno i ljekoviti bilje, gljive, cvijeće. Nedostaju im i drugi proizvodi kao što su: uljarice, prirodna tekstilna vlakna, ovčije (jagnjeće) i kozije meso, riba iz ribogojilišta, uključujući i kavezni uzgoj.
- Svaka zadruga bi morala **tražiti svoje mjesto** u ukupnom lancu poslovnog povezivanja u vertikalni agrarnog biznisa (primarna poljoprivredna proizvodnja – zadruga – poljoprivredno prerađivačka industrija – trgovinske organizacije za domaće i

inostrano tržište). Za to, naravno, trebaju robe i razvijena informaciono – komercijalna funkcija.

Utvrđivanje strukture proizvodnje i poslovanja svake zadruga podrazumijeva i temeljit uvid u Srednjoročnu strategiju razvitka poljoprivrednog sektora u Federaciji BiH 2006. do 2010. i Strategiju razvoja poljoprivrede Republike Srpske do 2015. godine. Pogledajmo neke glavne pravce razvoja u ovim dokumentima:

- Ni jedan od dva entiteta u BiH neće se odreći svoje žitne tradicije. Razvitak stočarstva zahtijevaće rasprostranjeniju i produktivniju proizvodnju **kukuruza**, a **pšenica** će se i dalje zadržati na područjima koja omogućavaju visoke prinose ove kulture.
- Orijentacija je na povećavanje površina pod **industrijskim kulturama** (duvan, soja, uljana repica, suncokret).
- Potpunije će se koristiti uslovi za kontinuirano snabdijevanje tržišta **svježim povrćem**, uz podsticanje sjemenske proizvodnje krompira i ostale sjemenske proizvodnje.
- **Proizvodnja krmnog bilja** na oranicama, livadama i pašnjacima povećavaće se u skladu sa potrebama stočarske proizvodnje.
- Organizovanije će se prilaziti proizvodnji i sakupljanju **ljekovitog i aromatičnog bilja**, za kojim postoji velika potražnja na stranom i domaćem tržištu.
- Najavljuje se značajan **porast voćarske proizvodnje**, posebno povećavanjem njenog tehnološkog nivoa, uvođenjem novih vrsta, izmjenom sortimenta i zasnivanjem novih zasada. Nastaviće se uspon u uzgoju **jagodastog voća**.
- Uz izbor odgovarajućeg stolnih i vinskih sorata, podizanjem novih plantaža, nastaviće se obnova i razvoj **vinogradarske proizvodnje** u Hercegovini i sjevernim područjima BiH.
- U strukturi poljoprivredne proizvodnje **stočarstvo će zadržati vodeći značaj, s dominantnom ulogom govedarstva i proizvodnje mlijeka**. S obzirom na njegovu samoodrživost, **ovčarstvo** bi moglo dostići predratni nivo. Iako je visoko sofisticirana proizvodnja koja teško podnosi potrese, **peradarstvo** daje realne mogućnosti značajnom broju uzgajivača. Intenzivnija proizvodnja svinja, u okviru modernijeg integralnog **svinjogojstva** ima značajne šanse u svim područjima gdje se proizvodi vlastita hrana. Potpunije će se koristiti izvanredni uslovi za razvoj **pčelarstva**, riječne i jezerske **proizvodnje ribe**.
- Pomenute strategije razvoja ne suprostavljaju konvencionalnu organskoj proizvodnji. Međutim, ocjenjuje se da je **organska proizvodnja** nastupajuća realnost i „**ulaznica**“ za **Evropsku uniju**. Na to posebno ukazuje porast njene tražnje po stopi od 20 do 25 odsto.

Svako ozbiljno razmišljanje o proizvodnji i poslovanju zahtijeva **da menadžment zadruge bude blagovremeno i cjelovito informisan o državnim podsticajnim mjerama za svaku godinu.** To se objavljuje u odgovarajućim aktima entitetskih ministarstava za poljoprivredu, vodoprivredu i šumarstvo.

Jedna od pozitivnih novina u odnosu organa vlasti prema poljoprivredi i zadrugarstvu je praksa jednog broja opština i kantona da uvode sopstvene podsticajne mjere iz budžetskih sredstava. Stoga je veoma značajno da menadžment zadruge ima što aktivniji odnos i potpuniju saradnju sa ovim organima u vrijeme kreiranja budžeta.

PLANIRANJE I UPRAVLJANJE

Ne planirati znači planirati neuspjehe. Moglo bi se dodati: što je manje planiranja – to je više neuspjeha. Jedini planski dokumenat u ne malom broju naših zadruga je godišnji finansijski plan. Zadruge sa poslovnom tradicijom koje su uspjele da se reformišu, konsoliduju organizaciju i poslovanje postigle su to na osnovu osmišljenih planova i projekata. Takav pristup imaju i zadružne organizacije novijeg datuma osnivanja, ali snažnije poslovne ekspanzije. Nažalost, veliki broj zadruga godinama uopšte ne posluje a neke životare od danas do sutra.

Zašto je planiranje toliko značajno? Pa zato što je to bitna faza procesa upravljanja u kojoj se usmjerava cjelokupna aktivnost zadruge (pomoću ciljeva, programa, planova i strategija). Ponegdje se planiranje svodi na izradu planova. Posljedica takvih gledanja su brojni planovi koji su završili u ladicama. Nije, znači, riječ samo o utvrđivanju ciljeva, donošenju programa i strategija nego o upornom nastojanju da se to ostvari. Iz toga se vidi „**sraslost**“ **planiranja i upravljanja.**

Zadruga se opredjeljuje za one planske odluke koje će najbolje doprinositi njenom razvoju. Nije realno očekivati da će neki prirodni razvoj događaja i uticaj okruženja dovesti do željenih ciljeva. Zna se, na primjer, da su uslovi privređivanja u poljoprivredi niz godina nepovoljni. Ali, ne može se čekati da se oni izmijene nabolje, pa da se onda donose planovi i otpočne s poslovanjem. Nezaposleni i nedovoljno zaposleni poljoprivrednici i drugi trebaju posao i prihode sada ili što prije. **Mora se djelovati u realnom okruženju.** Upravo zato i planovi moraju biti fleksibilni i podložni promjenama pod uticajem okruženja da bi se dostizalo planirano stanje. Planovi se pripremaju po određenoj metodologiji i u nekoliko faza:

- **Prva faza je analiza dosadašnjeg razvoja zadruge.** Uticaj dosadašnjeg razvoja nesumnjivo je veliki. Dovoljno je sjetiti se onih grupa zadruga pa shvatiti s kakvih različitih pozicija one ulaze u proces planiranja.
- **Slijedi ocjena postojećeg stanja i sagledavanje razvojnih mogućnosti.** Radi se o analizi potencijala zadruge i mogućnosti koje nudi okruženje. Naime, s kakvom imovinom i ljudskim resursima zadruga raspolaže, te u kakvim proizvodno – ekonomskim, geografskim i klimatskim uslovima posluje (posjedi i kapaciteti zemljoradnika, zemljište i objekti zadruge, stručni kadar, blizina prehrambene industrije, tržišnih centara, stanje saobraćajnica i sl.).
- **Utvrđivanje opšte strategije razvoja zadruge jedna je od faza planiranja razvoja.** Ona će uveliko zavisiti od okolnosti u kojima zadruga posluje i ciljeva koji se žele dostići.
- **Definisanje razvojnih ciljeva kojima će se dostići željeno stanje.** Riječ je o konkretnijim ciljevima, na primjer, u nekoj oblasti poljoprivredne proizvodnje ili prerade ovih proizvoda, u otkupu i preradi ljekobilja, u snabdijevanju proizvođača repromaterijalom, u izgradnji kapaciteta, infrastrukture i sl.
- **Kako za sve navedeno trebaju sredstva, petu fazu izrade plana činilo bi utvrđivanje njihovog obima i kvaliteta.** Ako se planira organizovati otkup mlijeka, treba utvrditi potrebna sredstva za ulaganja u opremu i transport; slično je s hladnjačama, sušnicama, prodajnim prostorom, plastenicima, mehanizacijom.

Praktično, plan razvoja zadruge može da bude sačinjen od više planova u pojedinim sektorima razvoja a njihovim ostvarivanjem dostižu se ciljevi razvoja u cjelini.

Ako kao mjerilo uzmemo period na koji se planovi odnose, postoje tri vrste planova: **dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi.**

Dugoročni planovi donose se za period od deset i više godina. Oni su svojevrsna analiza mogućnosti razvoja zadruge u dužem periodu, sa dugoročnim ciljevima, pravcima i dinamikom razvoja. Neminovno je da u njima bude dosta pretpostavki i prognoza. Međutim, bitno je da se zasnivaju na poznavanju tendencija u pojedinim oblastima razvoja, zatim, u sferi poljoprivredne i veterinarske nauke, agrotehnikе i tehnologije, procjeni razvoja okoline, ekonomskih okolnosti, ekoloških, demografskih i drugih podataka.

Srednjoročni planovi donose se, po pravilu, za period od pet godina. To su osnovni planovi i zadruga i preduzeća. Ukoliko zadruga ima dugoročni

plan, onda se srednjoročni plan zasniva na dugoročnim pravcima i ciljevima razvoja.

Srednjoročni planovi su mnogo detaljniji. Oni sadrže mjere i aktivnosti koje treba preduzimati da bi se postigli razvojni ciljevi. Pominjemo neke: ciljevi i zadaci u pogledu razvoja proizvodnje, kapaciteta i tehnologije; u vezi s poboljšanjem organizacije, upravljanja i poslovanja; u stvaranju uslova na tržištu; obezbjeđivanju kadrova za ostvarivanje utvrđenih ciljeva; ciljevi u oblasti zaštite životne sredine i dr.

Godišnji planovi su još detaljniji jer se njima praktično razrađuje ta etapa srednjoročnog plana. Znači, godišnji plan mora da bude konkretan i precizan. Usmjeren je na korišćenje realnih (raspoloživih) mogućnosti u zadrugi i uslova okruženja u toj planskoj godini.

Značaj poslovnog plana (biznis plana) zahtijeva da se ponešto kaže šta sadrži, šta mu je cilj i kome služi. To je dokument koji **sadrži elemente jednog poslovnog poduhvata** koje planira da ostvari zadruga, neko preduzeće ili poljoprivredno domaćinstvo. On služi i za internu i za eksternu upotrebu. Kako se biznis planom precizno utvrđuju sve poslovne aktivnosti koje se preduzimaju pri pokretanju određene zadržne proizvodnje, on omogućava organima upravljanja i rukovođenja da stalno prate, mijenjaju i unapređuju svoje poslovanje i preduzimaju nove poslovne poduhvate.

Biznis plan takođe koristi bankama, fondovima, međunarodnim i drugim organizacijama kao dokument na osnovu kojeg donose odluke o eventualnom investiranju u konkretne projekte. U tom planu se vidi šta zadruga želi i može postići i na koji će način obezbijediti resurse za te namjene.

Ne postoji striktno prihvaćena forma i struktura biznis plana, ali postoji dosta ustaljena praksa njegove izrade. Pri tome se u velikoj mjeri uvažavaju i zahtjevi organizacija od kojih se očekuje finansijska podrška za njegovu realizaciju. Svakom ko je zainteresovan za izradu ovih planova dostupna je bogata literatura (kompleti, knjige, diskovi). Daju se odgovori na sva pitanja koja se neminovno nameću od poslovne ideje, procjene izgleda za njen uspjeh, definisanja ciljeva i misije do obezbjeđivanja finansijskih sredstava i operacionalizacije.

FINANSIJE – RAZUMJETI „GOVOR“ BROJEVA

Prema nekim saznanjima, mnogi direktori zadruga ne pokazuju naročitu sklonost da se upuštaju u upravljanje finansijama. Ostavljaju to

računovođama ili agencijama koje su anagažovali za vođenje poslovnih knjiga. Zadovoljavaju se da su obavješteni o osnovnim finansijskim pokazateljima. Takav pristup ne doprinosi da menadžment zadruga djeluje kao uigran tim.

Upravljanje finansijama obuhvata planiranje, organizovanje, kontrolu i praćenje finansijskih resursa zadruga da bi se ostvarili njihovi ciljevi. Izdvajamo sedam principa upravljanja finansijama: **1. Staranje i briga o svim sredstvima organizacije (zadruga) 2. Polaganje računa – odgovornost 3. Transparentnost 4. Dosljednost 5. Integritet 6. Finansiranje bez deficita 7. Standardna dokumentacija.**

Uslov za finansijsko planiranje je da zadruga zna šta želi da radi i kako da to uradi. Njen budžet opisuje količinu novca koju zadruga planira da prikupi i potroši za utvrđene svrhe u toku određenog vremenskog perioda. Pri tome se insistira da budžet ima nekoliko bitnih svojstava odnosno da treba da bude:

- **Realan** – u smislu realnih iznosa po svakoj budžetskoj liniji i u pogledu kapaciteta organizacije
- **Obuhvatan** – treba da obuhvati sve troškove
- **Struktuiran** – da se jasno razlikuju troškovi, na primjer, administrativnih od proizvodnih programa
- **Izbalansiran** – ovo se posebno odnosi na proporciju, na primjer, kancelarijskih i programskih troškova
- **Precizan** – izbjegavati zaokruživanja.

Praćenje ostvarivanja finansijskih planova zahtijeva određeni nivo osposobljenosti za analizu finansijskih izvještaja. Cilj tih analiza je da se procijeni koliko su finansijski izvještaji blizu vašem očekivanju, te da li i koliko uspješno rukovodstvo zadruga kontroliše njihov obrt. Ako zadruga ima nekoliko ili više organizaciono – obračunskih jedinica (poljoprivredne apoteke, otkup mlijeka, proizvodnja voća u kooperaciji, proizvodnja grožđa, mašinski prsten ili park, trgovina robama široke potrošnje, vlastita plastična proizvodnja, otkup i prerada ljekovitog bilja, proizvodnja konzumnih jaja i sl), pojedinačno se analizira ostvarivanje planova svake od ovih jedinica. Tako se dolazi do pouzdanih podataka o unosnosti obavljanja pojedinih djelatnosti, o mogućem smanjivanju troškova i povećavanju prihoda.

Sa stajališta operativnog menadžmenta riječ je o sposobnosti rukovodstva da ostvari proizvodnju, prodaju, kontroliše troškove i proizvede profit. **Operativni menadžment se procjenjuje analizom bilansa uspjeha.**

Rukovođenje sredstvima procjenjuje se analizom bilansa stanja. Radi se o sposobnosti rukovodstva da održava kvalitet i likvidnost sredstava i da dostigne relativno povoljan odnos investicija i tekuće fiksne aktive.

Analiza može da ima različite namjene. Na primjer, podizanje kredita u banci, kupovina neke opreme, povećanje zaliha i profitabilnost pojedinih proizvodnih cjelina. Od toga što se želi postići zavise i njen obim.

Prvo se analizira **bilans uspjeha** jer on ima najviše uticaja na **bilans stanja**. Analizira se prodaja, fiksni i varijabilni troškovi, profitabilnost i tačka rentabilnosti. Bilans uspjeha pokazuje obim ostvarenog prometa (prodaje) i koliki su troškovi nastali u toku poslovanja. Razumljivo, zarada je najvažnija kategorija bilansa uspjeha.

Prodaja se prvenstveno upoređuje s prodajom u prethodnoj godini (godinama), da bi se ocijenilo poslovanje zadruge odnosno da li prodaja raste ili opada. Ako je ukupna prodaja ostvarena prodajom različitih proizvoda, dalje se analizira prema takozvanom prodajnom miksu. Time se može utvrditi koji proizvod u prodajnom miksu nosi najviši procenat prodaje.

Cjelovita analiza zahtijeva odgovore na pitanja: na koji način je ostvarena prodaja; koji je odnos prodaje za gotovinu i prodaje na odgođeno vrijeme; kad je nastala prodaja; koji proizvodi čine prodaju i u kojem omjeru; ko su zadružni kupci i koji je broj kupaca. Slijede i druga pitanja: da li prodaja raste ili opada i šta su uzroci promjenama, porast ili pad cijena, porast ili pad količine proizvoda ili nešto drugo. Zatim, da li je velika koncentracija prodaje jednom kupcu, koliko narudžbi ima zadruga za naredni period i dr.

Nakon analize prodaje analiziraju se troškovi proizvodnje odnosno troškova koji su nastali prodajom. Prvi su na redu direktni troškovi da bi se lakše izračunala stopa bruto profita. **Profitabilnost zadruge** izračunava se na osnovu neto prodaje u poređenju sa direktnim troškovima proizvodnje (**neto prodaja – direktni troškovi = bruto profit**).

Kad god se nešto proizvede ili kupi proizvod za prodaju nastaju i direktni troškovi. Pri tome se uzimaju u obzir početne i krajnje zalihe. Kod zadruge (ako je proizvođač) je to komplikovanije jer moraju biti utvrđene tri različite vrste zaliha (sirovine, proizvodnja u toku i gotovi proizvodi). U direktne troškove spada i rad radnika u proizvodnji. Konačno, direktni proizvodni troškovi računaju se samo kad zadruga proda svoje zalihe.

Pored direktnih, postoje i troškovi koji nastaju u toku normalnog poslovanja i to su troškovi koji nisu direktno povezani sa proizvodnim procesom. Zovu se **operativni troškovi**, a u bilansu uspjeha vode se kao prodajni, opšti i administrativni. Za menadžment je značajno da se neki od njih mogu, a neki ne mogu kontrolisati. Mogu se kontrolisati plate, troškovi putovanja, dnevnice, reprezentacija. Ne mogu troškovi režije, kao voda, struja, telefon, troškovi najma i slično.

Bilans stanja je snimak poslovnih sredstava koja koristi zadruga i izvora koji su povezani s tim sredstvima na tačno određeni dan. Ne upuštajući se šire u pitanja analize bilansa stanja, pominjemo četiri termina koji se u ovom slučaju najčešće koriste:

Ukupna poslovna sredstva su zbir aktive do koga se dolazi sabiranjem osnovnih sredstava i tekuće aktive (obrtnih sredstava). To je jednako zbiru izvora odnosno pasive.

Angažovani kapital su dugoročni izvori sredstava u bilansu stanja i predstavlja trajnije temelje zadruga i svake druge firme.

Neto vrijednost je vrijednost kapitala zadruga. To je razlika između ukupnih poslovnih sredstava i ukupnih obaveza prema drugima.

Obrtni kapital je iznos kojim se posluje svakodnevno i koji omogućava likvidnost zadruga. To je, u stvari, razlika između tekuće aktive (obrtnih sredstava) i tekućih obaveza. Indikator je raspoložive gotovine i određen je dugoročnim izvorima koji nisu uloženi u dugoročna poslovna sredstva.

Analiza finansijskog poslovanja vrši se i analiziranjem finansijskih koeficijenata. Tako se može doći do više značajnih ocjena. Evo nekoliko značajnih koeficijenata:

FINANSIJSKI KOEFICIJENTI	FORMULA
Povrat na uloženi kapital	= profit poslije poreza / kapital
Povrat na prodaju tj. stopa neto profita	= profit poslije poreza / prodaja
Obrtna sredstva	= prodaja / ukupna aktiva
Stopa bruto profita	= bruto profit / prodaja
Period naplate potraživanja od kupaca	= (kupci / prodaja) X 360 dana

Period plaćanja računa dobavljačima u danima	= (dobavljači / troškovi prodane robe) X 360 dana
Koeficijent tekuće likvidnosti	= tekuća aktiva / tekuće obaveze

Ekonomska nauka zna šta su mogući uzroci nekih koeficijenata, te kakva bi rješenja trebalo preduzimati. To se popularno naziva **finansijska dijagnoza**.

Finansijska dijagnoza

Problemi	Mogući uzroci	Rješenje
I. Nizak koeficijent tekuće likvidnosti	a. Tekući dug previsok b. Korišćenje kratkoročnih sredstava (tekući dug) za finansiranje dugoročne aktive	1. Pretvoriti dio kratkoročnog duga u dugoročni dug 2. Prodati/vratiti zakupodavcu dio osnovnih sredstava
II Nizak koeficijent ubrzane likvidnosti	c. Isto kao „a“ i „b“ d. Previsoke zalihe	3. Isto kao 1. i 2. 4. Smanjiti zalihe (izračunati odgovarajući nivo zaliha: podijeliti troškove prodane robe sa prosječnom stopom obrta zaliha u djelatnosti)
III.Visok koeficijent dug/kapital (Niska sigurnost)	e. Nizak nivo kapitala f. Previsoke obaveze	5. Dodatni kapital 6. Usporiti rast kako bi se profit koristio za smanjenje obaveza umjesto za kupovinu dodatnih sredstava (aktive)
IV. Niska stopa bruto profita	g. Loše formiranje cijena h. Loša kupovna politika i. Loš miks proizvoda j. Niska produktivnost k. Škart, kvar u robi	7. Ne odobravati diskonte 8. Koristiti diskonte dobavljača 9. Promijeniti sastav proizvoda u prodaji 10. Smanjiti troškove proizvodnje 11. Pažljivije kontrolisati zalihe

V. Niska stopa neto profita (nizak povrat na prodaju)	l. Niska stopa bruto profita m. Previsoki administrativ. troškovi	12. Pogledati pod IV 13. Smanjiti administrativne troškove
VI. Nizak obrt sredstava	n. Niska prodaja o. Visoka aktiva	14. Povećati prodaju kroz povećanje računa kupaca (olakšavajući kreditni uslovi) i/ili povećanje zaliha (bolja selekcija na raspolaganju) 15. Smanjiti zalihe 16. Smanjiti račun kupaca 17. Prodati/vratiti zakupodavcu dio osnovnih sredstava 18. Prodati nepotrebnu imovinu
VII. Nizak povrat na ukupna posl. sredstva	p. Nizak profit prije poreza r. Visoka aktiva	19. Povećati prodaju 20. Smanjit troškove 21. Smanjiti zalihe
VIII. Nizak povrat na uloženi kapital	s. Nizak profit prije poreza t. Visok nivo kapitala	22. Povećati prodaju 23. Proširiti posao koristeći pozajmljena sredstva
IX. Nizak obrt zaliha	u. Previsok nivo zaliha	24. Pogledati pod 4.
X Nizak promet kupaca	v. Previsok račun „Kupci“	25. Smanjiti račun kupaca

Ova shema samo je pojednostavljeni prikaz nekih uzroka problema i pravaca njihovog rješavanja. Za potpunije odgovore potrebna je temeljitija analiza.

PREDNOSTI ZAJEDNIČKOG DJELOVANJA

Neprikosnoveno je pravo zadrugara da u skupštinama odlučuju o svim bitnim pitanjima poslovne politike zadruge. Jedno od njih je i da li se zadruga treba da oslanja samo na svoje mogućnosti ili njena poslovna politika podrazumijeva povezivanje s drugim sličnim organizacijama radi lakšeg ostvarivanja zajedničkih ili sličnih ciljeva. Konkretnije, da li i zašto se udruživati u poslovne, opšte i druge zadrružne saveze, zadrružnu poslovnu mrežu, agrobiznis centre i slične grupacije?

U uslovima nepoštedne tržišne konkurencije, opredjeljenja za visoke serije, brendiranja proizvoda, poštivanja standarda kvaliteta, integracije i globalizaciju, teško da se mogu naći argumenti za samostalno istupanje na tržište. Firme se udružuju i organizuju zajedničke nastupe da bi izbjegle mnoge nepotrebne troškove a veće količine ponuđenih roba nesumnjivo imaju i veći uticaj na tržištu.



Sajam: zajedno je racionalnije i uspješnije

Zadružni savezi su servisi zadruga

Ako smo saglasni s prethodnim konstatacijama, nameće se pitanje: **zašto menadžement najvećeg broja zadruga ne pokazuje sklonost za povezivanjem i udruživanjem sa drugim srodnim organizacijama?** Na primjer, u zadružne saveze entiteta zvanično je udružena približno jedna trećina zadruga.

Zadružni savezi su svojevrsne **zadruga zadruga** i za njih važe zadružna načela i vrijednosti. Dakle, **zadružnim savezima upravljaju članice – zadruga**. One trebaju i mogu **učiniti saveze svojim servisima**.

Znači, **suštinski sve je u rukama zadruga**. Uz raniju ocjenu da je udruživanje neminovnost, ostaje pitanje: **otkud toliko „soliranja“ ?**

Na svaku primjedbu iz zadruga na sadržaj i način rada zadružnih saveza može se odgovoriti pitanjem: **zašto to ne promijenite ?**

- Ako su programi saveza uopšteni i preopširni , **moguće je utvrditi prioritete i konkretizovati ciljeve**.
- Ako je neadekvatan sistem finansiranja, sa naglaskom na članarine i doprinose, **treba tražiti druge izvore**.
- Ako sve ovo nisu u stanju da realizuju postojeći kadrovi, **izaberite druge**.

Kako utvrditi što su zadruga u Bosni i Hercegovini, u Federaciji BiH ili Republici Srpskoj, u okviru kantona ili jednog poslovnog saveza, u stanju da proizvedu i ponude za domaće tržište i izvoz ako se zajednički ne organizuje prikupljanje potrebnih podataka. Bosni i Hercegovini **nedostaju bilansi proizvodnje i potrošnje** osnovnih poljoprivrednih proizvoda, na osnovu kojih bi se preduzimale konkretne mjere u oblasti agrarne politike, u oblasti investicija i podsticaja proizvodnje deficitarnih proizvoda, uticalo na politiku i strukturu uvoza i izvoza. Takvi zahtjevi prema državnim organima su opravdani, ali zadruga i savezi se moraju osposobljavati da budu u stanju odgovoriti na pitanje **koje robe može organizovano da proizvede i ponudi tržištu zadružni sektor**. Otuda i potreba za zajedničkim nastupom, uključujući izgradnju i popunjavanje baza podataka.

Pitanje je **da li sam ili udružen** s drugim ne odnosi se samo na povezivanje sa opštim zadružnim savezima. I drugi primjeri pokazuju da je u zadrugama nedovoljno sklonosti za zajedničke akcije i udruživanje s drugim. U proteklih desetak godina bilo je pokušaja da se putem zajedničkog zadružnog preduzeća racionalnije izvršavaju mnoge

zadružne poslovne funkcije, ali ova nesumnjivo opravdana inicijativa nije naišla na podršku zadruga.¹²

U Bosni Hercegovini dugo posluje samo jedan **poslovni zadružni savez**. Zašto se ne osnivaju novi? Suviše je u zadrugama ukorijenjeno shvatanje „**uzdaj se use i u svoje kljuse**“, makar „kljuse“ jedva stajalo na nogama.

Nekoliko godina funkcioniše i jedna **zadužna poslovna mreža**. Učlanjene zadruge zadovoljne su početnim rezultatima koje postižu u ovom sastavu. Međutim, broj članica takođe se sporo povećava.

Neke zadruge žele da imaju svoju hladnjaču ili svoju mješavinu stočne hrane, makar u blizini već bila jedna nedovoljno iskorišćena. Ovakvoj praksi donekle doprinose i neke međunarodne organizacije neposredno saradujući sa zadrugama umjesto iznalaženja oblika kordinacije u okviru zadružnih saveza. Ni razne **agrobiznis centre** i slične zajedničke projekte takođe ne karakteriše brojnost članstva.

Zajednički timovi stručnjaka

Slijedom ovih tema neminovno je pitanje: **može li većina ovdašnjih zadruga sama osmisliti potrebnu marketinšku strategiju i provesti je u poslovanju**. Mogu li one koje proizvode ili su na putu izgradnje nekog brenda, po prihvatljivoj cijeni pripremiti i primijeniti neku promotivnu kampanju? Ima tu dosta posla: utvrđivanje ciljne grupe potrošača, određivanje najvažnijih ciljeva, usvajanje marketinškog plana i budžeta, procjena profitabilnosti prodajnih promocija. Pouzdano se može tvrditi da će poslove mnogo uspješnije i racionalnije organizovati zajedno sa drugim zainteresovanim zadrugama.

Mnogo je racionalnije da se u nekim od saveza formiraju timovi stručnjaka za marketing i finansije. Malo je zadruga koje to mogu same uraditi. Pa i ako mogu, da li trebaju? Ti zajednički timovi mogli bi sa menadžmentom zadruga utvrđivati programe njihovog ekonomskog oporavka i daljeg razvoja. Nisu jednostavni uslovi i procedura pripremanja i ostvarivanja projekata iz pretpristupnih fondova Evropske unije, projekata Svjetske banke, međunarodnih organizacija i nadležnih entitetskih ministarstava.

Razne ankete pokazuju da **oko 70 odsto zadruga imaju problema u prodaji** poljoprivrednih proizvoda, da su proizvedene količine najčešće male, da zadrugama nedostaju poslovni centri, skladišni i prerađivački

¹² Pri Zadružnom savezu Federacije BiH osnovano je zadružno preduzeće „Prompt“, ali ono nije dobilo podršku zadruga i prestalo je s poslovanjem.

kapaciteti. Nije potrebno dokazivati da bi se okrupnjavanjem proizvodnje lakše nalazili kupci za svoje proizvode, a utvrđivanjem potreba tržišta i poslovnih partnera zadruge bi se mogle orijentisati na proizvodnju roba koje imaju sigurniji plasman. Vrlo je aktuelno pitanje odnosi se na primjenu regulacije standarda i standarda kvaliteta u okviru priprema za tržište Evropske unije.

INFORMISANOST PRIJE SVEGA

Ni jedan ozbiljan posao, da ne govorimo o poslovnom poduhvatu, ne može početi i uspješno se odvijati bez blagovremene, objektivne i cjelovite informacije. To se u punoj mjeri odnosi i na zadruge, njihove odnose sa zadrugarima, kooperantima i selom uopšte.

Različita su iskustva u međusobnom informisanju i komuniciranju zadruga sa zadrugarima i kooperantima. Zadruge koje organizuju, ugovaraju proizvodnju ili otkup poljoprivrednih proizvoda imaju uspješniju komunikaciju sa poljoprivrednim proizvođačima. Zavisno od stepena razvijenosti određene zadruge i sredine gdje ona djeluje, **za kontakte sa zadrugarima i kooperantima koriste se sva raspoloživa sredstva** (sastanci, pisana obavještenja, telefonski razgovori, oglasne table, leci i promotivni materijali, lokalna sredstva informisanja, elektronska pošta). Što je zadruga razvijenija i obim ugovorene proizvodnje veći – to je i komunikacija sa proizvođačima redovnija i sadržajnija.

Osnovana je i konstatacija da je **učestalost i sadržajnost komunikacija bitna pretpostavka za povećavanje saradnje**. Zadruge koje ostvaruju neznatnu ili ne ostvaruju nikakvu proizvodnu saradnju sa svojim zadrugarima i poljoprivrednicima svode komunikaciju s njima na održavanje sjednica skupštine i drugih organa upravljanja zadruge. To pokazuje da organizovana proizvodnja i otkup mogu da budu i uslov i rezultat dobrog informisanja poljoprivrednika. Bez takvog informisanja nema ni uspješnog funkcionisanja organa upravljanja a time ni poslovnih rezultata zadruge.

Veoma slaba zastupljenost zadružnih tema u štampanim i elektronskim medijima bitan je uzrok sporog mijenjanja gladišta javnosti prema zadrugama i zadrugarstvu. To je u velikoj mjeri i posljedica nedovoljne osposobljenosti menadžmenta zadruga da uspostave redovnije kontakte sa novinarima i redakcijama listova i RTV programa. U zadrugama i nekim zadružnim savezima nije još dovoljno shvaćeno da novinarima treba obezbijediti vrijedne, tačne i zanimljive informacije, da ih treba stalno kontaktirati i na razne načine podsticati da

pišu o zadrugarstvu, poslovanju zadruga i problemima s kojima se one susreću.

Postoji izreka da se nešto nije ni dogodilo ako o tome nije pisano u novinama ili bilo na RTV. **Dakle, ima li vas u medijima ?** Ako nema – to je i vaš propust. Ne može se očekivati da se brže mijenja ustaljena slika o zadrugarstvu i raste uticaj na organe vlasti ako se o njemu ne povećava broj afirmativnih tekstova i drugih priloga (uspješni projekti, broj zadrugara, zadovoljni poljoprivrednici, brojna strana iskustva, izjave predstavnika zadruga, intervjui). Prema tome, promocija zadrugarstva stalan je proces. Bez vlastitog doprinosa zadrugara, zadruga i njihovih saveza ne može se ni otpočeti sa izgradnjom zadržnog lobija.

DRŽAVA I ZADRUGE – MEĐUSOBNA OČEKIVANJA

U razdoblju jednopartijskog sistema zadruge su, gotovo četiri decenije, bile instrument državne politike. I nakon prvih demokratskih izbora odnos države prema zadrugama nije se bitno promijenio. Međutim, usvajanjem Opšteg zakona o zadrugama, u zakonodavno – pravnom smislu, **država je učinila značaj zaokret u pravcu priznavanja i afirmacije zadruga i zadrugarstva.**

Ipak, mnoga očekivanja zadruga nisu se još ni počela ostvarivati. Teško je shvatiti zašto nadležni državni organi još nedovoljno prihvataju operativniji dijalog sa združnim savezima i realno sagledaju kakve su i kolike mogućnosti zadruga kao oslonca privatne poslovne inicijative i preduzetništva. Zadruga i njihove asocijacije očekuju da se brže stvara ambijent u kojemu će dolaziti do izražaja potvrđene vrijednosti zadrugarstva, te da državni organi zadrugarstvo tretiraju kao nevladin sektor koji je partner nadležnim ministarstvima, kako bi mogao uticati na zakonsku regulativnu i agrarnu politiku.

Sadržaj „dijaloga“ sa državnim organima

Prevedeno na programsko – projektnu terminologiju, zadruga i njihovi savezi očekuju dogovore o svom dijelu poslova u realizaciji konkretnih razvojnih projekata i podsticaja za kojima stoji odgovarajući državni organi.¹³ **Načelne zahtjeve** koji se od strane zadruga upućuju državnim organima u smislu traženja „podrške zadrugama i zadrugarstvu“ neophodno je **zamijeniti predlaganjem konkretnih poslovnih**

¹³ Na primjer, ako se otkupom mlijeka mogu povećati zaposlenost i prihodi seoskog stanovništva, izdvajanje sredstava iz budžeta za nabavku nekoliko laktofriza poljoprivrednicima i kamion cisterne zadruzi bila bi velika podrška. To se odnosi i na sušnice za ljekobilje, gljive i niz drugih roba.

inicijativa i projekata, čija bi realizacija bila ekonomski korisna za farmere, posebno nezaposlene mlade ljude na selu. Na toj osnovi treba podsticati „dijalog“ sa nosiocima budžeta na nivou svih organa vlasti.

Bilo bi izuzetno značajno da u narednih nekoliko godina entitetska ministarstva poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva značajnije **finansijski podrže obavljanje zadrugnih revizija**, kako bi se realno i cjelovito „snimilo“ stanje u poljoprivrednom zadrugarstvu Bosne i Hercegovine. Uz registraciju poljoprivrednih gazdinstava, time bi se sagledalo i na koje se zadruge može dugoročnije računati u provođenju razvojnih projekata. Istina, zadrugnu reviziju obavezne su finansirati zadruge, ali u ovoj fazi afirmacije te zakonske obaveze državna podrška bi imala veliki značaj.

Nezamjenjiva uloga države

Evropska unija, čijem članstvu se teži, ima dugoročnu, stabilnu i veoma razrađenu državnu politiku u poljoprivredi i striktno je provodi. Uz visoke podsticaje poljoprivrednoj proizvodnji, efikasno je regulisala vanjsku trgovinu hranom. **I ovdašnja poljoprivreda ne može se razvijati bez bitnog uticaja države i daleko većih budžetskih podsticaja u oblasti proizvodnje, kapitalnih investicija i ruralnog razvoja.**

Stvaranjem ambijenta za razvoj poljoprivrede koji je na tragu evropskih iskustava istovremeno je i podrška razvoju zadrugarstva. Kako u našim okolnostima nema masovnije proizvodnje bez aktiviranja desetina hiljada malih posjednika, zadruge su nezaobilazni oslonac tog procesa.

Ako su zadruge, njihovi organi upravljanja i rukovođenja uglavnom saglasni sa iznesenim ocjenama, ne bi trebalo ostati samo na tome. Shvatanje i široko prihvatanje uloge zadruge u presudnoj mjeri će zavistiti od svakodnevnog uticaja zadruga i zadrugara na mijenjanju svijesti ljudi u njihovom okruženju o dometima savremenog zadrugarstva. Svaki zadrugar može tome doprinijeti **tumačeći smisao zadruga i zadrugarstva svojim sagovornicima**, od komšije do poslanika/zastupnika u organima vlasti na svim nivoima. Uostalom, i odnos prema poljoprivredi i zadrugarstvu može da bude jedno od mjerila za izbor u organe vlasti ljudi koji to razumiju i podržavaju.

Potrebno je ponovo konstatovati da u trenutku nastajanja ovog teksta u Bosni Hercegovini postoje tri zakona koji uređuju pitanja zadrugarstva: **Opšti zakon o zadrugama BiH** (Službeni glasnik BiH broj 18/03; **Zakon o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske** (Službeni glasnik RS

broj 73/08) i **Zakon o zemljoradničkim zadrugama Brčko distrikta BiH** (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH broj 19/02).

Postavlja se pitanje šta treba da rade zadruge kada su u poziciji da provode neusaglašene ili oprečne odredbe zakona koji uređuju zadrugarstvo. **Postoji opasnost će ovaj „višak“ zakona doprinijeti da u ovoj oblasti bude manjak zakonitosti.** U interesu je zadrugarstva da se iznađu opšteprihvatljiva rješenja.

Kontakti

- **Zadružni savez Bosne i Hercegovine**
71100 Sarajevo, Branislava Đurđeva 10
Tel./fax: 033/209 317 i 033/209 318
E-mail: zsbih@zsbih.net.ba
Website: www.zsbih
- **Zadružni savez Federacije Bosne i Hercegovine**
71000 Sarajevo, Branislava Đurđeva 10/IV
Tel./fax: 033/664 769
E-mail: zsfbih@zsfbih.com
Website: www.zsfbih.com
- **Zadružni savez Republike Srpske**
78000 Banja Luka, Đure Daničića 1/II
Tel.: 051/218 975
Tel./fax: 051/215 997
E-mail: zsavezrs@blic.net
Website: www.zsrs.org
- **Zadružni savez Brčko distrikta BiH**
76100 Brčko, Alekse Šantića 22
Tel.: 049/216 166 i 049 500 387
E-mail: zz.brka.brcko@hotmail.com
- **Poslovni zadružni savez „Agrosemerija“ Bijeljina**
76300 Bijeljina, Majevička 101
Tel.: 055/209 763 i 055/210 087
Tel./fax: 055/206 – 699
E-mail: agrosemerija@spinter.net
Website: www.agrosemerija.rs.ba
- **Inicijativa za razvoj i saradnju IRS BiH**
89101 Trebinje, Miloša Obilića bb
Tel./fax: 059/224 413
E-mail: zboris.trebinje@irsbih.org
Website: www.irsbih.org
- **Inicijativa za razvoj i saradnju IRS BiH**
88000 Mostar, Alekse Šantića 22
Tel.: 036/556 410
Tel./fax: 036/556 411
E-mail: zboris.mostar@irsbih.org
Website: www.irsbih.org
- **Regionalna razvojna agencija REDAH Mostar**
Centar za ruralni razvoj i poljoprivredu
88000 Mostar, Buna bb
Tel: 036/480 935

Fax: 036/480 934

e-mail: crrp@redah.ba

Website: www.redah.ba

- **Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srpske**

78000 Banja Luka, Trg Republike Srpske 1

Tel.: 051/338 415

E-mail: mps@mps.vladars.net

Website: www.vladars.net

- **Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva Federacije BiH**

71000 Sarajevo, Titova 15

Tel.: 033/443 338

Tel./fax: 033/663 659 i 033/206 638

E-mail: info@fmpvs.gov.ba

Website: www.fmpvs.gov.ba

Literatura:

1. Opšti zakon o zadrugama Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik BiH broj 18/03)
2. Zakon o zemlji radničkim zadrugama Republike Srpske (Službeni glasnik RS broj 73/08)
3. Zakon o zemlji radničkim zadrugama Brčko distrikta BiH (Službeni glasnik Brčko distrikta BiH broj 19/02.)
4. Model zadružni pravila (Dr Hans Juergen Schaffland 2004.)
5. Zadrugarstvo Republike Srpske – Stanje i perspektive razvoja (januar 2007.)
6. Zemlji radničko zadrugarstvo u Federaciji BiH – Stanje, djelatnosti i programski prioriteti (maj 2008.)
7. Neka pitanja razvoja poljoprivrede (Dr V. Bubica, Nezavisni ekonomisti o razvoju poljoprivrede 2002.)
8. „Agrojapra“ – Zadružni putokaz u Podgrmeču (M. Antić, Književna zajednica „Vaso Pelagić“ Banjaluka 2007.)
9. Analiza i planiranje finansijskog poslovanja (M. Manojlović, E. Mustajbašić, K. Poljo, USAID LAMP, decembar 2007.)
10. Informatičko upravljanje razvojem preduzeća (Prof.dr A. Veljović)
11. Usporedni osvrt na neke posebnosti u korporacijskom opozreživanju zadruga (F. Avsec, Finansijska teorija i praksa 26/2002.)
12. Zadružna svojina i vraćanje zadružne imovine (Zadružni savez Vojvodine 1998.)
13. Poljoprivredno zadrugarstvo – između teorije i prakse (Dr L. Mihajlović, Dr. H. Pejčić)
14. IRS/MPDL - Projekat Hercegovina (Z. Gaćinović, G. Radovanović)
15. Zadružni priručnik (A. Mataga, A. Matijašević, M. Kosijer, 1997.)

„INICIJATIVA ZA RAZVOJ I SARADNJU“ - IRS BiH u Bosni i Hercegovini

je udruženje sa sjedištem u Sarajevu. IRS BiH regionalne kancelarije u Sarajevu, Mostaru, Banjoj Luci i Trebinju implementiraju program „**Poboljšanje ekonomskih i socijalnih kapaciteta i jačanje produktivne mreže i uključenja u tržište rada, a naročito pomoć ugroženim kategorijama**“, odobren od strane španske agencije za međunarodnu saradnju i razvoj (**AECID**), implementiran u partnerstvu sa španskom nevladinom organizacijom Pokret za mir (**MPDL**).

U sklopu socijalnog dijela projekta IRS BiH implementira projekat „**HERCEGOVINA**“ sa glavnim ciljem jačanja poljoprivrednih zadruga, kao mogućih nositelja poljoprivredne proizvodnje u Hercegovini, putem promocije zadrugarstva i edukativnih treninga samih zadrugara. Ovim projektom su kao ciljne grupe obuhvaćene postojeće poljoprivredne zadruge i one u procesu osnivanja, kako bi se ojačali njihovi kapaciteti u nastojanju da poljoprivredni sektor Hercegovine ostvaruje svoju ulogu u zapošljavanju stanovništva ruralnih područja.

Pored ovog projekta, IRS BiH pruža u regionalnim kancelarijama besplatnu pravnu pomoć iz oblasti radnog prava za ugrožene kategorije stanovništva i za njih organizuje besplatne edukacione radionice čiji je cilj brže uključivanje radno sposobnog stanovništva na tržište rada.



COOP
BOSNA I HERCEGOVINA