

ZADRUŽNI SAVEZ  
BOSNE I HERCEGOVINE



*Zašto i kako*  
**OSNOVATI  
ZADRUGU**





# RADIMO ZAJEDNO

Proteklih nekoliko godina u Bosni Hercegovni povećava se interesovanje za zadruge i zadrugarstvo, posebno poljoprivredno. Ljudi se raspituju da li bi im udruživanje u zadrugu moglo pomoći u savladavanju brojnih ekonomskih i socijalnih problema. Mnogi su čuli da uloga zadruga naročito dolazi do izražaja u uslovima ekonomske krize, nezaposlenosti i besparice. Postavljaju pitanja zašto se zadržne prednosti ispoljavaju u nepovoljnim okolnostima. Da li bi, upravo njima, zadruga mogla pomoći. Ni građani koji ozbiljnije razmišljaju o udruživanju u zadrugu nemaju dovoljno informacija o tome kako se ona osniva, šta su zakonske obaveze i čime se sve zadruga može baviti.

Kad već držite u rukama ovu brošuru, predlažemo da je pročitate. Ili, barem, pažljivo prelistate. Možda ćete se odlučiti da se priključite zadrugarstvu, učlanite u neku od postojećih ili osnujete novu zadrugu. Ako ste već razmišljali o osnivanju zadruge, onda ovdje **možete saznati kako se to radi**. Ne morate odmah izučavati zakone, tražiti advokate i druge pravnike. Najvažnije poslove možete uraditi, bez njihove pomoći, zajedno sa drugim zainteresovanim osnivačima.

Ideja da se napiše ovaj tekst ponikla je u okviru saradnje Zadružnog saveza Bosne i Hercegovine i humanitarne i razvojne organizacije CHF INTERNATIONAL, koja pomaže ljudima širom



Zadruga u Tolisi (Orašje): rodno mjesto poljoprivrednog zadrugarstva u BiH

svijeta da poboljšaju uslove svoga života. Ova organizacija radi na projektu čiji je cilj stvaranje uslova u kojima će zadrugarstvo, ravnopravno sa ostalim profitabilnim organizacijama, doprinosti poboljšanju ličnog i društvenog standarda.

Sigurno već ponešto znate o zadrugarstvu. Ako je riječ o iskustvima iz kontakata sa nekom od vama poznatih zadruga, nemojte tim saznanjima davati preveliki značaj. Bilo da su povoljna ili nepovoljna. Zadrugu osnivaju njeni osnivači i ona će biti onakva kakvu je oni stvore. Po tom se upravo zadruga razlikuje od preduzeća. Grade je osnivači i drugi članovi, a ne neki vlasnik koji je uložio kapital i sam odlučuje o svemu.

U Bosni i Hercegovini ima relativno mnogo zadruga, ali još nema mnogo uspješnih. Nerijetko i zbog toga što nisu u rukama zadrugara. Zadruge koje su uistinu stvarali zadrugari i u kojima oni odlučuju mnogo bolje posluju. Istina, nema mnogo ljudi koji su se u zadrugarstvu obogatili. Ali, radeći u zadruzi i sa zadrugom, mogu se stvaratu uslovi za unosniji rad i pristojan život. Svi znamo da uslovi privređivanja nisu povoljni za poljoprivredu i poljoprivredno zadrugarstvo, ni za stambeno i druge vidove zadrugarstva. Ipak, ne vrijedi čekati da se steknu povoljniji uslovi. U svjetskom zadrugarstvu poznata je izreka **«Kad sve propadne – osnujte zadrugu»**. Ako to vrijedi za razvijeni svijet, zašto ne bi vrijedilo i za nas. Elem, pročitajte ovo što je napisano. Možda će vam pomoći da se odlučite šta i kako dalje. I ako ne pomogne koliko ste možda očekivali, nećete izgubiti mnogo vremena.

Zadružni savez Bosne i Hercegovine i CHF INTERNATIONAL opredijelili su se za izdavanje ove kratke brošure, kao podsjetnika čitaocima koji razmišljaju o osnivanju zadruge. Ponudite je prijateljima i poznanicima, porazgovarajte s njima o svemu. Ako se odlučite da pokušate sa zadrugom, krenimo zajedno tragom podsjetnika.

# ZAŠTO BAŠ ZADRUGA?

Ukoliko se uključite u zadrugu ili postanete jedan od njenih osnivača, priključiti ćete se svjetskoj zadržnoj porodici od oko 800 miliona članova. U 35 evropskih zemalja ima oko 160 miliona zadrugara. U zadrugama (kooperativama) u svijetu zaposleno je gotovo 100 miliona ljudi. Mnogostruko je veći broj izdržavanih lica. Očigledno postoje ubjedljivi razlozi radi kojih je toliki broj ljudi potražio pomoć u zadrugarstvu. Uočili su da ono ima važnu ulogu u njihovim životima.

Krajem 2000. godine Bosnu i Hercegovinu posjetio je **Roberto Rodrigex** (Roberto Rodrigues), tadanji predsjednik Svjetske zadržne alijanse (**International Cooperative Alliance – ICA**). To je nezavisna, nevladina asocijacija koja ujedinjuje, predstavlja i opslužuje zadrugce cijelog svijeta. U okviru ove organizacije utvrđeni su poznati međunarodni zadržni principi na kojima se zasnivaju odnosi u zadrugarstvu i njegov razvoj u svim zemljama svijeta. **«Zadrugarstvo njeguje jednakost, solidarnost, zajedništvo, partnerstvo i povjerenje. Na tim temeljima teži ka ekonomskom prosperitetu svojih članova. Te vrijednosti glavni su razlozi popularnosti zadrugarstva u svijetu»**, rekao je Rodrigex.



Podrška: Roberto Rodrigex za govornicom Zadržnog saveza BiH

U Svjetskoj zadržnoj alijansi rado navode mišljenja «običnih» zadrugara u svijetu o tome šta su zadržne prednosti: «Najvažnija i dragocjena stvar je to što zadrugce pružaju šansu za opstanak i razvoj». «To je jedinstvo bez razlike na etničku i socijalnu pripadnost». «Zadruga je samopomoć, ne milostinja - zapošljavanje, ne pomoć». «Ono što možemo raditi sami, možemo raditi i bolje – zajedno».

Zadružni pokret u svijetu veoma je uticajan i cijenjen. O tome postoji saglasnost i u Organizaciji ujedinjenih nacija. Ova organizacija usvajala je i smjernice i rezolucije o razvoju zadrugarstva. One se zasnivaju na uvjerenju da putem zadrugarstva ljudi mogu unaprijediti svoj život i doprinosti ekonomskom, socijalnom, kulturnom i političkom razvoju svoje zajednice i države.

Cilj zadruga u zemljama širom svijeta, bez obzira na stepen njihovog razvoja, je da pomognu članstvu da kreira aktivnosti koje donose dohodak i održivo/stalno zaposlenje; razvija biznis potencijal, uključujući preduzetništvo i menadžment; jača konkurentnost i uključenost u tržište, poboljšava socijalno i ekonomsko stanje, vodeći računa o eliminaciji svake diskriminacije.

**Beskrajno je područje djelovanja zadruga u svijetu.** Gotovo da nema ni privredne ni vanprivredne djelatnosti u kojima nije prisutno i zadrugarstvo. Osim proizvodnje lijekova, otrova i oružja, sve drugo može da bude u djelokrugu interesovanja i poslovanja ovih organizacija. Poljoprivreda, šumarstvo, ribarstvo, prerada i promet poljoprivrednih proizvoda; sve druge vrste proizvodnje, prerade i dorade;





# DUGA TRADICIJA

**M**ada se od prošlosti i tradicije ne živi, sve koji se uključuju u zadružni pokret nije suvišno ukratko podsjetiti na njegov historijat i dosadašnje tokove.

U Evropi se zadruge javljaju u organizovanijem obliku u 19. vijeka. Velika Britanija je postojbina potrošačkog zadrugarstva. Prvu takvu zadrugu osnovao je **William King 1827.** godine u Brightonu. Zatim su inicijativu preuzeli tekstilni radnici u mjestu Rochdaleu. Oni su razradili ciljeve zadruge i donijeli pisana pravila. Tokom 1884. godine, 28 tekstilnih radnika sa skromnom ušteđevinom otvorili su malu prodavnicu za kućne potrepštine. Bila je to prva potrošačka zadruga sa jasnom unutrašnjom organizacijom i pisanim pravilima. Ta je zadruga kasnije poslužila kao primjer čitavom svijetu. Njena načela poznata su u historiji zadrugarstva kao **ročdejlovska načela**. Mada ni jedno od tadašnjih načela još nije izgubilo na vrijednosti, izdvajamo jedno koje u današnjim okolnostima ima poseban značaj: **«Zadruga se osniva na principu političke i vjerske neutralnosti i otvorena je svim ljudima, bez obzira na razlike u političkom i vjerskom uvjerenju».**

U Francuskoj je zamah imalo proizvođačko zadrugarstvo, tako da je 1880. godine bilo oko 6.000 zadruga uglavnom ovog tipa.

Zadružni organizator i praktičar **Schulze – Delitsh** osnovao je u Njemačkoj 1849. godine stolarsko - obučarsku zadrugu koja se bavila nabavkom potrebnog materijala za rad zadrugara, kao i prodajom njihovih proizvoda. On je 1850 godine osnovao i zadrugu za štednju i kredit i time postao začetnik štedno – kreditnog zadrugarstva.

Istaknuti zadružni organizator u Njemačkoj bio je i **F.V. Raiffeisen**. Unio je neke novine u zadružni sistem, zagovarajući moralne i ljudske kvalitete članova. Smatra se osnivačem njemačkog poljoprivrednog zadrugarstva. Na nagli uspon zadrugarstva u Njemačkoj ukazuje podatak da je 1880. godine djelovalo 3.250 zadruga, najviše kreditnih, sa oko 1.100.000 članova. Kreditno zadrugarstvo mnogo je doprinijelo razvoju štednje, na što su navikavana i školska djeca. Poznato je kakve je domete u sadašnje vrijeme



dosegla ideja i inicijativa F.V. Raiffeisena u razvoju bankarstva.

Izdvojili smo ova dva tvorca zadrugarstva u Njemačkoj jer je njihov sistem kreditnog zadugarstva imao veliki uticaj na cjelokupni razvoj zadrugarstva u Evropi.

Zadrugarstvo na nama bližim prostorima razvijalo se pod uticajem zapadnoevropskih zemalja. To je prvenstveno bila potreba sitnih seljaka i zanatlija. U 1846. godini osnovana je zadruga u Bačkom Petrovcu sa prioritnim ciljem da kreditira poljoprivrednu proizvodnju. Zadruga koja je osnovana 1864. godine na Korčuli zvala se «**Blagajna uzajamne vjeresije**».

**Zadrugarstvo na području Bosne i Hercegovine takođe ima dugu tradiciju.** Prva privredna ustanova na zadružnoj osnovi osnovana je 1888. godine u Derventi, a prva stambena zadruga 1897. godine u Sarajevu. Prva seljačka zadruga SOJ ( sa ograničenim jemstvom ) formirana je 16. 10. 1904. godine u Orašju. Kasnije je promijenila naziv u Hrvatsku seljačku zadrugu SOJ. Zadrugarstvo je u početku imalo nacionalna obilježja. U kasnijem razvoju zadrugarstva ona nisu bila u prvom planu ili su se potpuno gubila.

Prva srpska zemljoradnička zadruga u Bosni i Hercegovini osnovana je 1907. godine u selu Štrpci, kod Višegrada, pod imenom «Srpska zemljoradnička zadruga sa neograničenim jemstvom».

Muslimani ( Bošnjaci ) osnovali su svoju prvu zemljoradničku zadrugu u selu Šije, kod Tešnja, 1910. godine pod imenom «Prva muslimanska seljačka kasa za zajmove i štednju, zadruga sa neograničenim jemstvom».

Zadrugarstvo se razvijalo intenzivno sve do Drugog svjetskog rata. Osnivane su brojne i raznovrsne zadruge ( kreditne, nabavljачko – potrošačke, radničke i zanatske, mljekarske i sirarske, žitarske, vinarsko-vinogradarsko-podrumarske, uljarske, voćarske, pčelarske, zemljoradničko-proizvođačke, livadarsko – pašnjačke, stočarske, živinarske, ribarske, mašinske, elektrane zadruge, štamparske, stambene, zadruge za osiguranje, vodovodne, zdravstvene, agrarne i druge ). Drugi svjetski rat i promjene političkog sistema zaustavili su ove pozitivne zadružne tokove.

Razdoblje od Drugog svjetskog rata do prvih demokratskih izbora 1990. godine može se označiti kao period **napuštanja razvoja zadruga na zadružnim principima**, pretvaranja zadruga u instrument državne politike, zabluda o značaju kolektivizacije u poljoprivredi izraženih u stvaranju seljačkih radnih zadruga, ukidanja zadružne svojine i stalnog eksperimentisanja sa oblicima udruživanja. Potcjenjivan je značaj privatnog sektora, posjeda, inicijativa i poslovnog preduzetništva. Forsiran je društveni sektor, kooperacija i organizacije koje su tome služile. Mnogi se sjećaju osnovnih i radnih organizacija kooperanata ( OOK i ROK ). Zadrugarstvo je potiskivano i bilo u zapečku. Tek krajem ovog perioda **ojačalo je saznanje da se zadrugarstvo treba vratiti svojim izvornim principima** i ponovo je uspostavljena zadružna svojina.

Uoči proteklog rata u Bosni Hercegovini bilo je registrovano 445 stambenih, 190 zemljoradničkih, 54 zanatske, 45 omladinskih, 13 prevoznčkih, 3 ugostiteljske i 1 štedno – kreditna zadruga. Većina ih je bila uključena u zadružne asocijacije – saveze.

Pored velikih ljudskih gubitaka, sloma privrede i infrastrukture, rat i ratna razaranja nanijeli su veliku štetu i cjelokupnom zadrugarstvu ( proizvodni kapaciteti, mašine i oprema, skladišni i prodajni prostor, štete na zasadima, minska polja, promjene organizacione i kadrovske strukture i drugo ).

Sada je zadrugarstvo u Bosni i Hercegovini na putu postepene obnove i priključivanja evropskim standardima i tokovima. Osnovane su brojne nove zadruge. U ovom trenutku teško je o tome dati potpuno pouzdane podatke. Može se govoriti o zadrugama koje su evidentirane u zavodima za statistiku, o zadrugama koje su registrovane u sudovima, zatim o zadrugama koje su uskladile svoju organizaciju sa Opštim zakonom o zadrugama i, konačno, o zadrugama koje uistinu posluju. Prema informacijama entitetskih zadružnih saveza, polovinom 2006. godine, u Bosni i Hercegovini evidentirano je ukupno 767 zadruga svih oblika djelatnosti. Od tog broja, u Republici Srpskoj su 574 zadruge, dok su 193 registrovane u Federaciji Bosne i Hercegovine. Najbrojnije su poljoprivredne zadruge, zatim, stambene, omladinske i zanatske.

Usvajanjem Opšteg zakona o zadrugama 2003. godine, država Bosna i Hercegovina pokazala je da podržava zadrugarstvo. Još nema dovoljno

konkretne podrške, pa je i utvrđivanje i ostvarivanje ciljeva prvenstveno na leđima i u rukama zadrugara. Donekle je utješno što i ovo može biti neka prednost. Osnivači su u poziciji da prave organizaciju kakva im najbolje odgovara. To se odnosi i na vas, mogućeg osnivača zadruge.



Zajedno: dogovorite se s komšijama i poznicima

Zadugarstvo u Bosni i Hercegovini ušlo je u drugi vijek postojanja i djelovanja. Preživjelo je i carevinu i kraljevinu i jednopartijski sistem. To dokazuje da je zadruga tvrd orah i vitalna organizacija. **Politički sistemi i države se mijenjaju – zadruga opstaje.**

# ŠTA JE, USTVARI, ZADRUGA ?

**P**ri osnivanju zadruga uglavnom se koriste usvojeni međunarodni zadružni principi, pa zakoni pojedinih zemalja na sličan način definišu ovaj pojam.

**U Austriji** «Zadruga je udruženje otvorenog broja članova, a osnovna joj je zadaća da unaprijedi gospodarstvo i poveća dobit svojih članova».

«Zadruga je oblik preduzetništva koje ima karakteristike uzajamnosti. Bitna razlika između zadruge i preduzeća je u posebnoj interesnoj povezanosti članova. Zadruga iskazuje specifičan ekonomski interes za što većom imovinskom koristi i to bez posrednika», stoji **u italijanskom zakonu**.

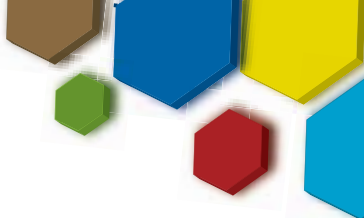
Sve zadružne organizacije **u Francuskoj** imaju samo jedan i uvijek isti cilj: da služe svojim zadrugarima, poboljšavaju njihove ekonomske aktivnosti i socijalni položaj.

Grčki **Zakon** o poljoprivrednim zadružnim organizacijama smatra «poljoprivrednu zadrugu kao dobrovoljno udruženje poljoprivrednika, čija je svrha njihov socijalni i ekonomski razvitak na osnovama ravnopravnosti i uzajamne pomoći u sklopu zajedničkog preduzeća».

**Zakon Slovenije** utvrdio je da je «Zadruga organizacija neodređenog broja članova, koja ima zadaću unaprijediti gospodarstvo svojih članova, a zasniva se na dobrovoljnom udruživanju i ravnopravnom sudjelovanju u upravljanju».

**U Hrvatskoj** «Zadruga je oblik zajedničkog rada dobrovoljno udruženih ljudi na nekom poslu od zajedničkog interesa, po nekim unaprijed utvrđenim načelima i pravilima ponašanja i poslovanja».

**U Srbiji** «Zadruga je oblik organizovanja fizičkih lica u kojoj oni, poslovanjem na zadružnim principima dobrovoljnosti, solidarnosti, demokratičnosti, ekonomskog učešća, jednakog prava upravljanja, samostalnosti, zadružnog obrazovanja i međuzadružne saradnje, ostvaruju svoje ekonomske, socijalne i kulturne interese».



Konačno, po Opštem zakonu o zadrugama u **Bosni i Hercegovini**, «Zadruga je oblik organizovanja dobrovoljno udruženih članova, da bi zadovoljili svoje zajedničke ekonomske, socijalne i kulturne potrebe i težnje, kroz zajedničko posjedovanje i demokratsko kontrolisano privređivanje ( poslovanje ).

Čemu ovo nabranje? Pa, da bi se vidjelo da je sva Evropa okrenuta zadrugarstvu. I da gotovo isto misli o zadrugama. Bosna i Hercegovina želi u Evropsku uniju. To podrazumijeva prihvatanje svih evropskih vrijednosti. Među njima je nesumnjivo i zadrugarstvo.

## ZADRUŽNI PRINCIPI, NORME I VRIJEDNOSTI

Zadružni pokret u svijetu uvijek se zalagao za prihvatanje nekoliko bitnih moralnih normi i vrijednosti:

- Živjeti u poštenju
- Voditi brigu o interesima drugih
- Primjenjivati duh uzajamnosti
- Biti odgovoran za sopstveno djelovanje
- Vjerovati u socijalnu i ekonomsku pravdu
- Braniti demokratska prava i načine odlučivanja, sudjelovati u demokratskom životu, te uvažavati demokratski donesene odluke.

Naravno, svi imamo svoje ocjene o tome koliko se ove norme poštuju u svijetu, u našoj zemlji, u daljoj ili bližoj okolini, uključujući i zadrugarstvu. U zadrugama to u najvećoj mjeri zavisi od osnivača i ostalih zadrugara.

Suštinska razlika između zadruge, preduzeća i drugih pravnih lica upravo je u postojanju i primjeni međunarodnih zadružnih principa. Oni su u

Opštem zakonu o zadrugama BiH iskazani na sljedeći način:

«**Zadruga određuje odnose među svojim članovima na principima:**

- Dobrovoljnosti i otvorenosti prema članovima
- Demokratske kontrole poslova od strane članova
- Učešća članova u raspodjeli koristi i pokriću štete u radu
- Poslovne autonomije i informisanja članova
- Saradnje među zadrugarima i brige za zajedništvo».

Budućim osnivačima zadruga treba još ponešto kazati o ovim principima. Tako princip dobrovoljnosti onemogućava da se na ljude vrši pritisak za uključivanje u zadruge. To je široko primjenjivano u ne tako davnoj prošlosti, kada su zemljoradnici prisiljavani da se uključuju u seljačke radne zadruge. Sada ima primjera narušavanja principa otvorenosti. Uticajniji osnivači pojedinih zadruga onemogućavaju uključivanje novih zadrugara, pa se zadruge tako zatvaraju u uže krugove, što je suprotno i principu otvorenosti i Zakonu.

U zadrugarstvu članovi imaju jednaka glasačka prava i mahom se koristi pravilo «**jedan član – jedan glas**».

## ZADRUGE, UDRUGE I PREDUZEĆA

Uz princip o učešću članova u raspodjeli koristi i pokriću štete u radu, podsjećamo na ključne razlike između zadruga i preduzeća. Imaju tri velike razlike. Prva, **u zadrugarstvu je čovjek izvor aktivnosti**, a ne objekt kojim se manipuliše. Ljudi su na prvom mjestu. Znači, zadruge nisu udruženja kapitala. Zadruga ne sakuplja dobit na nivou zadruga, kako se radi u preduzećima, nego se dobit vraća članovima, ukoliko oni tako odluče. **U preduzeću je kapital osnovno mjerilo vrijednosti**, a dobit pripada većinskom vlasniku kapitala.

Druga, mogu i poljoprivrednici osnovati preduzeće, ali to traži veća ulaganja i izostaju zadružne prednosti. Ljudi se udružuju u zadruge jer ne mogu, na primjer, istovremeno raditi na imanju, nabavljati repromaterijal, prerađivati i prodavati proizvode, voditi knjigovodstvo, pratiti nova agrotehnoška

saznanja. Treća razlika je u tome što je **zadrugar u zadrugi subjekt jer je zadruga društvo lica**. Ona zadovoljava potrebe svojih članova i jedini joj je cilj ostvariti za njih što veću ekonomsku korist. Koliko se uspješno ostvaruju ovi odnosi i ciljevi jedino mogu odgovoriti zadrugari. Oni su odgovorni i za uspjehe i neuspjehe u tom pogledu.



Edukacija: samo obrazovani su uspješni

Zadruga je autonomna organizacija za uzajamnu pomoć. Njen rad demokratski nadziru članovi, trudeći se da sačuvaju zadrugu samostalnost. Ta zadržna težnja ka samostalnosti vjerovatno je bila jedan od razloga njene nepopularnosti kod vlasti tokom minulih decenija.

**Nema pravog zadrugarstva bez obrazovanih, osposobljenih i dobro informisanih zadrugara.** Stoga je i rad na obrazovanju i informisanju članstva jedan od principa i stalnih obaveza zadruge. Uspjeh zadrugarstva uveliko ovisi i od međuzadružne saradnje, pa se zadruge povezuju u svoje asocijacije na entitetskom, državnom, regionalnom i svjetskom nivou. Svjetska zadržna asocijacija ICA, poslije Organizacije Ujedinjenih Nacija, po broju članova najbrojnija je organizacija u svijetu.

Jedna od bitnih karakteristika zadruge, koja ih razlikuje od drugih


privrednih subjekata, je zadružna imovina. Zadružnu imovinu predstavljaju sredstva stečena radom i poslovanjem zadruge ili ih je zadruga stekla po drugim osnovama. Ona stalno služi za dalji razvoj i dobrobit zadruge kao zajednice i ne može se dijeliti zadrugarima. Ukoliko napusti zadrugu, zadrugaru pripada njegov ulog. Velika nepravda koja je učinjena zadrugarstvu u prošlom političkom sistemu upravo je oduzimanje zadružne imovine bez ikakve naknade. Zadruge i njihovi savezi još uvijek čekaju da se ta nepravda ispravi. Preduzimljivije zadruge, ne čekajući donošenje odgovarajućeg zakona, davale su inicijative i pokretale postupke vraćanja oduzete imovine.

U proteklih nekoliko godina, u ovdašnjoj praksi, povremeno se nepotrebno nameće dilema da li osnivati zadruge ili udruge. Te pojmove ne bi trebalo brkati. Udruge ili udruženja su svaki trajniji oblik dobrovoljnog udruživanja građana ili pravnih lica radi ostvarivanja nekih ciljeva, **bez namjere sticanja dobiti**. Na primjer, glavna aktivnost poljoprivrednih udruženja je politika razvoja, uslovi privređivanja, zaštita i podsticaji domaće proizvodnje, savjetovanja, lobiranje, promovisanje sektora i proizvodnje, obuka članstva i razmjena informacija. U spoljnim kontaktima udruge su okrenute prvenstveno vladama i vladinim službama.

Zadruge su okrenute ekonomici, upravljanju fizičkom proizvodnjom, obezbjeđivanju usluga, nabavci robe, marketingu, razvoju tržišta, preradi i slično. Sve ovo u cilju sticanja dobiti zadrugara. U suštini, zadruga nije profitna organizacija. Ona posluje u interesu zadrugara, a raspodjela se vrši srazmjerno njihovom učešću u poslovanju i drugim mjerilima koja se utvrđuju zadružnim pravilima. Inače, potrebne su i zadruge i udruge. Ne treba ih sučeljavati. To mogu da budu dijelovi neophodnog zadružnog lobija. Zabilježeni su slučajevi prerastanja udruženja u zadrugu. Ne znamo za suprotne primjere.

## ŠTA VAMA TREBA ?

**M**a, treba vam svašta, kao i većini ljudi. Ali, šta vam je najpreče? Možda ste nezaposleni, i vi i vaša porodica, ili su vam porodični prihodi nedovoljni; imate malo zemlje, pa ne znate kako bi je najbolje iskoristili; ili imate dovoljno zemlje, a malo radne snage; proizvodite povrće i voće,



ali ga je teško prodati; proizvodite mlijeko, ali ga niko ne otkupljuje; mogli biste s djecom prikupljati ljekovito bilje i šumske plodove ili na imanju proizvoditi ljekobilje; pomalo se bavite tovom stoke i peradi, proizvodnjom jaja, uzgojem koza, a ne znate kako povećati proizvodnju; treba vam mehanizacija i oprema, ali je skupa i ne isplati se nabavljati samo za vaš mali posjed; bavite se zanatstvom i uslugama, a mislite da bi to mogli organizovanije i unosnije raditi; radite ponešto u kućnoj radinosti, nasitno i neorganizovano; mala vam penzija ili invalidnina, a troškovi života visoki; ne znate kako doći do krova nad glavom; čuli ste da neki drugi dobijaju donacije i kredite, a ne znate ko ih daje; ne možete da uspostavite kontakt s međunarodnim humanitarnim organizacija koje još pružaju raznovrsnu pomoć povratnicima i drugim; voljeli bi se osposobiti za neko zanimanje, ali koje i kako; ne znate kako pokriti troškove školovanja i studiranja; dobro bi vam došao povoljniji kredit ili jednokratna pozajmica, da li ih neko daje ...? Živ čovjek ima stotinu želja, potreba i pitanja. Nisu to u današnje vrijeme nikakva nerealna sanjarenja. Riječ je o iznalaženju prihoda za egzistenciju porodice, školovanje djece, otvaranje neke životne perspektive. **Ovo je aktuelno za stotine hiljada nezaposlenih ili nedovoljno zaposlenih u Bosni i Hercegovini.** I u gradovima i na selu.

Problemi su još izraženiji ako ste vi jedan od povratnika u srušenu kuću ili na opustošeno imanje. Ili se počinjete kućiti u novom mjestu boravka. Možda i vama može pomoći zadruga.

Na sva ova pitanja lakše ćete odgovoriti, najnužnije potrebe zadovoljiti i želje ispuniti, ako probleme ne rješavate sami. Posavjetujte se sa drugima, dogovarajte i zajednički savladavajte ono što vas muči. Za sve ovo **dušu je dala zadruga**. Njen djelokrug rada je gotovo neograničen. Tačnije, zadruga može obavljati sve djelatnosti za koje je registrovana. Utvrđuju ih i registruju zadrugari – osnivači. **Znači – do vas je.**

Ako zadrugu možda poistovjećujete sa nekim njenim neurednim dućanom, mrzovoljnim poslovođom, sitničavim otkupljivačem ili bahatim direktorom – griješite. Nije to zadruga. Zadruga su organizovani ljudi koji imaju svoje ciljeve i dogovaraju se kako ih zajedničkim snagama ostvariti. Oni će odlučiti da li im treba pomoć nekog stručnjaka, za koje vrijeme i po kojoj cijeni, kakva im je oprema najpotrebnija, ko će im voditi nužne evidencije, knjigovodstvo i slično. U tome je prednost novih zadruga. Nisu opterećene brojnim službenicima i nedovoljno zaposlenim radnicima.

One počinju sve ispočetka. Dotle se stare zadruge teško nose s privatnom konkurencijom i prodavnicama koje se otvaraju na svakom uglu.


## OD IDEJE DO INICIJATIVE

Ako vam se čini da ovo što ste pročitali **nije «šuplja priča»**, pokušajte se sjetiti koji vaši prijatelji, komšije ili poznanici imaju slične probleme. Vjerujemo da je takvih dosta. Sigurno ih ima mnogo više od broja ljudi koji je potreban da se osnuje zadruga.

Razgovarajte s njima. Vidite šta i kako oni razmišljaju. Kako namjeravaju rješavati probleme slične vašim. Da li su spremni za zajedničku akciju i djelovanje. Šta znaju o zadrugama i njihovim mogućnostima. Ponudite im da prelistaju ili pročitaju ovu brošuru. Ponovo se sastanite s njima i s nekim drugim. Pokušajte okupiti grupu istomišljenika. Što vas je više – to bolje, ali **za osnivanje zadruge treba najmanje pet osnivača**. Bolje je ne stati na tom broju. Umjesto zadovoljstva što ste dostigli zakonski minimum za osnivanje zadruge, predlažemo vam da svi potražite još ponekog ko je voljan da vam se priključiti.



Bogata ponuda: u BiH su najbrojnije poljoprivredne zadruge



Tako ćete napraviti malo širi spisak potencijalnih osnivača. Ponavljamo, za osnivanje svake zadruga dovoljan je zakonski minimum od pet osnivača, ali je bolje da vas bude više. Uostalom, nije svejedno da li osnivate poljoprivrednu, peradarsku, pčelarsku, zanatsku, uslužnu, stambenu ili neku drugu zadrugu. Stambena zadruga, recimo, mnogo bolje funkcionira i lakše ostvaruje svoje ciljeve sa više zadugara. I ne samo stambene. Uslužna ili zanatska može dobro poslovati i sa manjim brojem zadrugara. Vjerovatno će za razne zadruge biti i različit broj zainteresovanih.

I ne zaboravite, **među osnivačima zadruga mogu biti i pravna lica**. Znači, možete konsultovati i neku firmu koja je zainteresovana da vam se priključi. To može biti korisno za buduće finansiranje zadrugnih programa i projekata. Zadrugnim pravilima može se utvrditi i da su osnivači samo fizička lica.

Možete vašoj aktivnosti oko osnivanja zadruga dati nešto zvaničniju formu, odnosno formirati inicijativni odbor za osnivanje zadruga. Upravo taj odbor može, kada se dogovorite, zakazati inicijativnu ili osnivačku skupštinu. Putem odbora još lakše se komunicira sa svim drugim organima i organizacijama.

Rad na osnivanju zadruga ozbiljan je posao. Vjerovatno ćete naći dosta ili dovoljno zainteresovanih lica da se zadruga osnuje. Međutim, postavlja se pitanje: postoje li ekonomski, proizvodni, tržišni, saobraćajni, socijalni i drugi uslovi u vašem okruženju za njeno osnivanje i buduće poslovanje. Postoji mogućnost da vam opština, zainteresovano preduzeće, neka stručna institucija ili humanitarna organizacija pomognu da pripremite malu analizu ili informaciju o mogućnostima i ciljevima osnivanja zadruga. U razvijenom svijetu ovim se poslovima prilazi studioznije. Ovu opasku ne bi trebala da vas dekuražira i usporava u zamisli. Cilj joj je da podsjeti da osnivanje zadruga nije samo stvar dobre volje i pukog izjašnjavanje budućih osnivača nego i izraz realnih mogućnosti i potreba u sredinama gdje se takve inicijative javljaju.

Dakle, ako vas ima dovoljno da osnujete zadrugu, dalji poslovi se sami nameću. Radi se o obaveznoj zakonskoj proceduri. **Šta treba pripremiti ?**

# UGOVOR O UDRUŽIVANJU

**P**rije pisanja ugovora, osnivači bi se trebali konkretnije dogovoriti o tome zašto se udružuju u zadrugu. Da li je to neka poljoprivredna proizvodnja, neki program ili projekat; da li je u pitanju djelatnost u okviru stambene, zanatska, uslužne, omladinske, učeničke, prevozničke ili bilo koje zadruge iz niza već pominjanih djelatnosti.

Postoji Standardna klasifikacija djelatnosti u Federaciji BiH. Objavljena je u Službenim novinama FBiH broj 28, od 8.jula / srpnja 1998.godine, a manje izmjene izvršene su tokom 2002. godine.

Klasifikacija djelatnosti u Republici Srpskoj utvrđena je Zakonom o klasifikaciji djelatnosti i registru jedinica razvrstavanja ( Službeni glasnik RS broj 113/04, od 24.12.2004. godine ).

## Izbor djelatnosti

Znači, slijedi posao na utvrđivanju djelatnosti vaše zadruge u skladu sa dogovorenim ciljevima ( neposrednim i dugoročnijim ) i «ponudom» iz pomenutih klasifikacija. Ako vam nisu pri ruci pomenute Službene novine ili Službeni glasnik, možete se poslužiti ugovorom neke od srodnih zadruga, u koji su unesene brojne djelatnosti. Pomoć će vam pružiti i svaki zadružni savez kome se obratite. Možete i vi u ugovor unijeti mnogo djelatnosti, što su najčešće praktikovale dosadašnje zadruge. To se obično radi uz obrazloženje «može nam zatrebati», pa se u ugovor unose i djelatnosti koje se vjerovatno nikada neće obavljati. Čini nam se da je za osnivače bolje da se orijentišu na ono čime će se stvarno baviti. Razumljivo, unoseći i druge iole izgledne ciljeve i poslove, odnosno djelatnosti.

Kad je u pitanju poljoprivreda, u Bosni i Hercegovini ima zadruga koje se bave, na primjer, samo proizvodnjom krastavaca. Neke se orijentišu prvenstveno na proizvodnju i otkup povrća, voća ili grožđa, druge na tov stoke, proizvodnju mlijeka, peradarstvo, pčelarstvo, ljekobilje... Pojedine zadruge bave se proizvodnjom i prometom

puževa, lumbrihumusa, uzgojem bukovača, šampinjona, cvijeća i slično. Kod starih zadruga je dominantan promet. Možda je za vašu sredinu najvažnija nabavka repromaterijala ili obezbjeđenje tržišta za plasman poljoprivrednih proizvoda. Ili nedostaju usluge poljoprivrednom mehanizacijom. U prvom planu može biti i otkup proizvoda, podizanje novih zasada, nabavka steonih junica, dobijanja kratkoročnih pozajmica, edukacija... I tako redom. O tim, i svim drugim pitanjima, odlučuju osnivači.



Stočarstvo: uvijek u središtu interesovanja

Naročito je dobro ako su se osnivači, još u fazi organizovanja zadruge, povezali sa nekom naučnom ili stručnom institucijom, pa došli do konkretnijeg i za njih interesantnog proizvodnog ili drugog projekta. Razumljivo, riječ je o tržišno orijentisanim projektima. Ti projekti mogu biti pouzdan oslonac za okupljanje zadugara i početak poslovanja zadruge. Do projekta se može doći i u saradnji s nekim preduzećem iz oblasti prehrambene industrije.

## Prikupljanje ideja i prijedloga

U daljem radu na osnivanju zadruge možete održati inicijativnu skupštinu, a može se odmah zakazati osnivačka skupština. Inicijativna skupština pogodna je prilika da se još jednom zajedno provjeri cijela ideja i zamisao, da se čuju novi prijedlozi o predstojećim poslovima, sadržaju ugovora i zadružnih pravila, visini osnivačkog uloga, načinu izbora direktora, nazivu zadruge i drugim zakonskim obavezama. Osim toga, morate se dogovoriti ko će i kada napisati prijedlog ugovora i zadružnih pravila. **Nije to suvišna «papirologija»,** niti se ona usvaja reda radi. Osim toga što je zakonska obaveza, za pravu zadrugu, kakvu i vi želite osnovati, to

su ugovori i dogovori o načinu vašeg rada i ponašanja. Ne piše se to za registraciju u sudu, nego sa vas, buduće zadrugare. Ugovor je međusobni dogovor svih osnivača i oni ga svi potpisuju.

Ako se dogovorite i složite oko pominjanih pitanja, pa napišete prijedloge ugovora i zadružnih pravila, **možete odmah zakazati osnivačku skupštinu**, «preskačući» održavanje inicijativne skupštine.

## Sadržaj ugovora o udruživanju

**Ustvari, zadruga se osniva zaključivanjem ugovora o njenom osnivanju.** Opštim zakonom o zadrugama uređeno je šta mora da sadrži ovaj ugovor. Dok vi ne pogledate Zakon, da vam ponešto o tom kažemo:

- Treba utvrditi prikladan naziv zadruge i njeno sjedište. Recimo, Poljoprivredna zadruga «Jabuka», Dobro Selo, Velika cesta b.b. Ako ne znate gdje će vam biti kancelarija, poslužite se adresom jednog od osnivača.
- Neće vam biti teško unijeti imena, zanimanja i adrese svih osnivača. Upisuju se i njihovi jedinstveni matični brojevi. Tekst ugovora počinje upravo podacima o osnivačima.
- U ugovor se unosi ime lica koje će obavljati poslove privremenog direktora zadruge.
- Upišite djelatnosti kojima će se zadruga baviti, o čemu smo već pisali.
- Zadruga ne može početi poslovati bez nužnih finansijskih sredstava, pa se u ugovor unosi njihov iznos i način obezbeđenja. Zadruga može raditi i poslovati na temeljnom kapitalu koji su obezbijedili osnivači svojim ulozima. Može i treba da potraži i druga sredstva. Mada odmah nisu neophodni, vjerovatno će joj trebati neka kancelarija, objekat, zemljište, oprema i slično. **Zadruga može koristiti sredstva i objekte u državnoj svojini.** Oni se mogu uzeti u najam od države, pod koncesiju na određeno vrijeme. Za to se plaća naknada. Na primjer, novoosnovana poljoprivredna zadruga mogla bi zatražiti od opštine da joj, uz naknadu i na određeno vrijeme, dodijeli na korišćenje slobodno poljoprivredno zemljište, poslovni prostor ili neki drugi objekat.
- Poseban značaj ima dogovor o iznosu i obliku uloga pojedinog osnivača ili iznosu drugih sredstava koja oni mogu unijeti.

- U ugovoru se utvrđuje odgovornost zadrugara za obaveze zadruge, način i rok uplate sredstava, način sazivanja i rok u kome su osnivači obavezni da sazovu osnivačku skupštinu, kao i druga pitanja koja smatraju značajnim.

Ima primjera da osnivači insistiraju da se cjelokupni iznos osnivačkih uloga uplati do osnivačke skupštine. U drugim slučajevima to se uplaćuje na rate do određenog roka. Obaveza je da se sredstva uplate do podnošenja prijave sudu za registraciju. Nije svejedno o kojoj se visini sredstava radi, pa se to utvrđuje zadružnim pravilima. Ugovori, znači, sadrže ono što je zakonska obaveza i ono što osnivači dodaju.

Svaka od postojećih zadruga ima ugovor o udruživanju ili o usklađivanju organizacije, stanja imovine i poslovanja sa Opštim zakonom o zadrugama. Predlažemo vam da posudite jedan od njih i koristite ono što smatrate da vama odgovara. Možete uzorak ugovora potražiti i u najbližem zadružnom savezu jednog od entiteta ili Zadružnom savezu Bosne i Hercegovine. Ipak, kada je riječ o ugovoru, jedno pitanje zaslužuje širi osvrt i pojašnjenje.



Montaža plastenika: udruženim je lakše


# Osnivački ulozi

Zadruga ne može početi poslovati bez nekog najnužnijeg, početnog – temeljnog kapitala. Zato osnivači daju osnivačke uloge. Oni mogu biti pokretne i nepokretne stvari, novčana sredstva i hartije od vrijednosti i druga imovinska prava. I nenovčani ulozi izražavaju se u novčanom iznosu. Tu procjenu vrše osnivači, a nakon usvajanja pravila, upravni odbor ili, ako nema odbora, direktor. Visina uloga nije utvrđena Zakonom, ni njegov minimum ni maksimum. To je rezultat dogovora osnivača, što se iskazuje u ugovoru o osnivanju i zadružnim pravilima. Svaki zadrugar mora da plati najmanje jedan ulog. Ukoliko se unose stvari, one prelaze u zadružno vlasništvo, a zadrugaru se upisuje vrijednost. Strana iskustva pokazuju da ne bi trebalo unositi stvari velike vrijednosti. Bolje je da se one iznajmljuju zadruzi. U zemljama razvijenog zadrugarstva visina uloga prilagođena je obimu poslovanja zadruge i mogućnostima zadrugara.

## Kakvi i koliki ulozi

Ukoliko su osnivači u stanju da daju, za naše prilike, visoke osnivačke uloge, to će uveliko pomoći zadruzi da uspješnije počne s poslovanjem. Moglo bi se kazati, **što veći ulozi – to uspješniji početak**, No, malo je osnivača koji su u stanju izdvojiti zamašnija sredstva za osnivačke uloge, pa bi eventualno insistiranje na visokim ulozima smanjilo broj osnivača i budućih zadrugara. Tako se u našim uslovima godinama ponavlja dilema: **da li manje osnivača sa višim ulozima ili više osnivača s manjim ulozima.**

U sadašnjim okolnostima osnivači se uglavnom orijentišu na manje iznose osnivačkih uloga. Onda se, opet, postavlja pitanje: kako će zadruga početi s poslovanjem. Dilemu mogu riješiti samo oni koji osnivaju zadrugu. Treba doći do neke realne procjene njihovih mogućnosti, do kompromisa koji će omogućiti da se udruži, ako ne svi, barem većina zainteresovanih. Ako nije realno obezbijediti poviške uloge, ne bi ih trebalo svoditi ni na simbolične iznose. **Zadruga je, ipak, jedan oblik privatnog poslovnog preduzetništva.** Budućem poslovanju zaduge više mogu doprinostiti članovi koji će ostvarivati razne oblike saradnje sa zadrugama, makar ponudili i manje osnivačke uloge, nego članovi koji nude visoke uloge i njihovom uplatom završe saradnju sa zadrugom.



Iskustvo pokazuje da se o visini uloga obično najduže raspravlja. Neki osnivači su spremni da ulože po 2000 KM, drugi bi po 500 KM, a većina bi najradije izdvojila po 100 KM. Prihvatanjem prvog prijedloga, dobila bi se solidna početna sredstva za rad zadruge, i to je jak argument. Međutim, više zadrugara mogu dati veću ukupnu proizvodnju, pa i to treba cijiniti. Dakle, dilema se može prevazići samo dogovorom. Ne bi bilo dobro da se rasprava nastavi eventualnom idejom da se osnuju dvije zadruge, onih sa visokim i onih sa niskim ulozima.

Zadružnim pravilima može se predvidjeti da jedan član može učestvovati sa više od jednog uloga ili da mora učestvovati sa onoliko uloga koliko je predviđeno zadružnim pravilima.

Ulozi se vode na ime, nedjeljivi su i ne mogu se vraćati prije prestanka odgovornosti zadrugara za obaveze zadruge. Na zadružne uloge ne dijele se dividende, ali se na njih mogu davati kamate. I tu ima ograničenje. Kamate ne mogu biti više od stope koju primjenjuju banke i mogu se isplatiti ukoliko je finansijsko poslovanje zadruge bilo pozitivno.

## **Dopunski izvori sredstava**

Kako su ulozi najčešće nedovoljni, pare treba tražiti iz drugih izvora. Kojih? Pa, zakucajte na vrata opština, kantona - županija, entiteta i njihovih nadležnih organa da vidite «uklapate li se» u njihove programe i projekte. To se odnosi i na zavode za zapošljavanje. Raspitajte se za neke strane humanitarne organizacije i udruženja koja pomažu programe za koje ste se odlučili. Konsultujte se sa entitetskim zadružnim savezom ili Zadružnim savezom Bosne i Hercegovine. Oni znaju te organizacije i kontakt osobe. Saznajte da li neka banka daje povoljnije kredite za vaše namjene, uključujući i hipotekarne. To rade i mikro-kreditne organizacije. Tragajte za organizacijama i preduzećima koji imaju i sopstveni interesa da vam pomognu, odnosno sarađuju s vama u realizaciji određenog projekta. U teškom, ali približno sličnom ekonomskom okruženju, neke zadruge stalno «kukaju», a neke uspješno ostvaruju ciljeve radi kojih su osnovane.



Neophodna mehanizacija: racionalnije je uz pomoć zadruga

Ovo je prilika da naglasimo da je naročito značajno da osnivači ostvare dobru saradnju sa državnim organima u opštinama i kantonima – županijama. To može rezultirati praktičnom podrškom osnivanju zadruga, mogu se čuti korisne ideje i inicijative i iznaći neki dopunski izvori sredstava. Ova saradnja takođe može doprinijeti potpunijem međusobnom informisanju o ciljevima i mogućnostima zadruga i zadrugarstva. Opštine posjeduju objekte i zemljište u državnoj svojini, među njima i ono što je nekada oduzeto od zadruga. U okolnostima dobre saradnje stvaraće se uslovi da se zadruzi ustupe na korišćenje neki slobodni kapaciteti.

## ZADRUŽNA PRAVILA

Ovo je ključni akt svake zadruga, njen statut. U zadrugarstvu je nazvan **pravilima** zbog zadružne tradicije, ali i zbog potpunijeg izražavanja njegove funkcije. Riječ je o aktu kojim se uređuju odnosi i ponašanje u zadruzi, odnosi između zadruga i zadrugara i sva druga značajna pitanja za poslovanje zadruga. U Zakonu je sadržaj zadružnih pravila iskazan u 22 pitanja. O ovom najvažnijem zadružnom aktu moramo detaljnije, ne obrazlažući sva pitanja koja se pominju.

# Koristite pripremljeni model

Na inicijativu zadruţnih saveza u Bosni i Hercegovini, poznati evropski pravni ekspert za zadrugarstva **dr. Šafland** (Hans Juergen Schaffland), napisao je za potrebe zadruga u našoj zemlji **model – uzorak zadruţnih pravila**. U njemu su detaljno, u skladu sa najnovijim evropskim standardima i Opštım zakonom o zadrugama, uređeni odnosi u zadrugama. Preporučujemo vam da od Zadruţnog saveza Republike Srpske, Zadruţnog saveza Federacije BiH ili Zadruţnog saveza BiH zatraţite ovaj model zadruţnih pravila. Trebalo bi ga u što većoj mjeri poštivati u izradi akata vaše zadruge. Već su ga koristile mnoge zadruge pri usklađivanju svoje organizacije, imovine i poslovanja sa Opštım zakonom o zadrugama.

Moţda će među vama osnivaćima biti i neki pravnik, ekonomista, agronom ili neko drugi sklon pisanju ovakvih akata. Moţe se formirati i manja grupa osnivaća. Uzmite uzorak pravila, pa na posao. Pisanju treba da prethodi dogovaranje o svakoj odredbi ili članu. I tako redom, dogovor, pa na papir. Jednostavnije je, mada ne i bolje, povjeriti nekome da vam napiše nacrt ovog akta, pa onda o njemu prodiskutovati.

Ako vam je moţda lakše i u stanju ste da za te namjene prikupite nešto sredstava, sve poslove oko izrade akata zadruge i registracije u sudovima voljan je i spreman da vam uradi svaki zadruţni savez u Bosni i Hercegovini.

U zadruţnim pravilima ima ponavljanja odredaba koje su već upisane u ugovor o udruţivanju, ali ima i dosta novih. Zadruţna pravila su detaljnija od ugovora. Naravno, prije izrade prijedloga akata morate upoznati sadrţaj Opštteg zakona o zadrugama. Zakon je objavljen u Sluţbenom glasniku BiH broj 18/03, od 1. jula/srpnja 2003. godine. Tekst ovog zakona moţete potraţiti u najbliţoj zadruzi, zadruţnom savezu ili opštini. Vratimo se pravilima i njihovom sadrţaju.

Ponavljaju se odredbe iz ugovora o udruţivaanju o firmi i sjedištu zadruge i djelatnosti. Mora se navesti i taćna adresa.

# Pažljivo o statusnim promjenama

Zadružni principi se mogu prepisati iz Zakona. Ponovo se treba imati u vidu da zadruga nije produžena ruka države. **Ona je autonomni privredni subjekt.** Ovaj subjekt se osniva od strane zadrugara, odnosno oni se učlanjuju u zadrugu, da bi zajedničkim poslovanjem obezbijedili svoj ekonomski napredak. Dijelovi o statusnim promjenama i prestanku zadruge, kao i njenom zastupanju i predstavljanju, takođe se mogu preuzeti iz Zakona.


Posebno su važne odredbe o uslovima i načinu sticanja i prestanka statusa zadrugara. U Zakonu je to «potanko» opisano, ali vi možete ponešto dodati i detaljnije urediti. Mada se to, zbog praktičnih razloga, radi u nekim zadrugama, nije primjereno zadružnoj praksi da se direktoru daju velika ovlašćenja u prijemu u članstvo ili istupanju iz zadruge.

Procedura sticanja statusa zadrugara nakon osnivanja zadruge podrazumijeva podnošenje zahtjeva upravnom odboru, koji je dužan da u roku od 30 dana odgovori podnosiocu. Potpisivanjem pristupne izjave podnosilac stiče status zadrugara.

Zahtjev za istupanje iz zadruge ne oslobađa zadrugara od njegovih prava i obaveza do kraja poslovne godine. On može, i poslije podnošenja zahtjeva za istupanje, da prisustvuje aktivno sjednicama skupštine.



U zadružnoj izvedbi: stambeni objekat pred useljenje



Ukoliko lice koje preuzima ulog nije zadrugar, ulozi se smatraju prenesenim tek kada lice na koje se prenosi stekne status zadrugara. Inače, zadruga može da saraduje i sa nezadugarima, pa se mogu urediti uslovi pod kojima saraduje sa zadugarima, a pod kojima sa nezadugarima.

U vrijeme osnivanje zadruge nisu aktuelna pitanja vezana za isključivanja iz zadruge. Ipak, u zadružnim pravilima i ovo pitanje treba pažljivo urediti. Neophodno je otvoriti mogućnosti da zadrugar o kome je riječ može demokratski i cjelovito iznijeti svoje gledište. Obavezno je unošenje prava na žalbu i procedure njenog razmatranja.

**Zaposleni u zadruzi mogu da imaju ravnopravan status zadrugara.** Oni ne smiju stavljati u prvi plan svoje interese ( plate ), nego zajedničkim poslovanjem doprinositi unapređivanju zadruge.

## Konkretnije o ulozima

Zadružnim pravilima se detaljnije **utvrđuje visina i oblik uloga**, kao i rok njihove uplate. To se odnosi i na način i rok uplate, odnosno unošenje drugih sredstava osnivača. Ne mora se cjelokupna vrijednost uloga novih zadrugara najednom uplatiti. Može i u ratama, ali i to treba utvrditi pravilima.

Zadrugar koji je istupio iz zadruge ima **pravo na isplatu svojih uloga**. Pri tome nema nikakvih prava na imovinu zadruge. Zadruga je ovlaštena da prije isplate uloga naplati obaveze zadrugara prema zadruzi. Ulozi se ne mogu vraćati u stvarima, već u novčanoj protuvrijednosti na dan istupanja.

Pravilima se propisuje i odgovornost zadrugara za obaveze zadruge. Naše zadruge su sa ograničenim jemstvom. Te granice utvrđuju osnivači i upisuju ih u zadružna pravila. Na primjer, osnivači se mogu dogovoriti da odgovornost zadrugara za obaveze zadruge bude u visini dvostrukog, trostrukog, petostrukog uloga i slično.

Čuvanje interesa zadruge podrazumijeva se kao obaveza zadrugara. U obaveze privrženosti zadruzi spadaju nečinjenje radnji koje mogu da štete interesu zadruge, kao i aktivno učešće u okviru poslovanja zadruge.

Zakonska je obaveza i unošenje odredaba o raspodjeli viška prihoda nad rashodima, kao i pokrivanje gubitaka, odnosno manjaka u poslovanju. Mora se utvrditi i koji dio dobiti raspoređivati u obavezni rezervni fond. Mogu se predvidjeti i drugi fondovi, specijalni fond, fond solidarnosti, fond za raspodjelu zadrugarima i ulagačima i drugi.

## Skupština usvaja poslovnu politiku


Cjelokupni rad organa upravljanja i rukovođenja takođe se detaljno uređuje zadružnim pravilima. Riječ je o izboru, opozivu i nadležnostima organa zadruge, te načinu odlučivanja skupštine. U pravilima treba nedvosmisleno utvrditi da donošenje odluke i utvrđivanje stavova zadruge nije moguće van skupštine. **Skupština je jedino mjesto gdje se usvaja poslovna politika zadruge.**

Redovna sjednica skupštine održava se u roku od šest mjeseci po završetku poslovne godine. Vanredna sjednica skupštine održava se po potrebi.

Zadružnim pravilima uređuje se sazivanje sjednice skupštine, način odlučivanja, način rada i druga pitanja koja se odnose na rad i odlučivanje. Pravilima treba otvoriti mogućnost da vanrednu sjednicu skupštine mogu sazvati određeni broj zadrugara, nadzorni odbor ili odgovarajući zadružni savez.

Dnevni red skupštine treba da bude jasan i nedvosmislen, tako da zadrugari mogu prepoznati predmet donošenja odluke. Ne mogu se, na primjer, pod tačkom «razno» donositi odluke. Ako se naknadno uoči poteba za donošenjem neke odluke, treba je uvrstiti u dnevni red kao posebnu tačku. Djelokrug rada i nadležnosti skupštine dijelom su uređeni Opštim zakonom o zadrugama. Zadružnim pravilima mogu se skupštini povjeriti i druga prava i obaveze.

Pravilima se uređuje koje odluke skupština donosi nadpolovičnom, a koje dvotrećinskom većinom. Praksa je da se dvotrećinska većina traži kod izmjene i dopune zadružnih pravila, spajanja, dijeljenja ili prestanka zadruge, opoziva predsjednika i članova nadzornog i upravnog odbora. Treba unijeti i pravo na informisanje. Svaki zadrugar ima pravo da na



sjednicama skupštine, na vlastiti zahtjev, dobije informaciju o pitanjima koja se tiču zadruge, ako to doprinosi rješavanju predmeta koji je na dnevnom redu. Informacije se mogu i uskratiti. To se radi u slučajevima kada bi informacija mogla nanijeti zadrugi štetu, ako bi mnogo produžila rad sjednice ili su pitanja vezana za uslove nabavke, odnosno kalkulacije od strane zadruge.

Pravilima se uređuje kako se vraćaju ulozi i vodi knjiga zadrugara. Tu su i odredbe o zadružnoj reviziji u pogledu obaveza zadruge. Ovo je nova zakonska obaveza po kojoj su sve zadruge dužne da se jednom u dvije godine podvrgnu zadružnoj reviziji. I to nije sve. U pravila se unose odredbe o obavještanju zadrugara, poslovnoj tajni, radnim odnosima, međuzadružnoj saradnji, obrazovanju zadrugara, opštim aktima zadruge i načinu njihovog donošenja. Unose se i sva druga pitanja za koja osnivači ocijene da su značajna za poslovanje zadruge.

Propisi o reviziji zadruge i o arbitraži ne trebaju biti uređeni zadružnim pravilima, budući da pravila regulišu odnose između zadruge i zadrugara. To je za pravila nadležnog entitetskog zadružnog saveza. Unesite samo obaveze zadruge u odnosu na nalaze revizije.

Izrada zadružnih pravila, na prvi pogled, izgleda dosta obiman i komplikovan posao. Nije baš tako. Rekosmo, ima uzorak. Mnoga pitanja su već razjašnjena i prihvaćena u zadružnoj praksi, pa se dobar dio pravila popunjava kao neki standardni obrazac. Izuzev specifičnosti vaše nove zadruge ili prijedloga koje želite da ugradite, a nisu suprotne Zakonu.

Do sada su uočene neke nepravilnosti na koje treba ukazati. Ima zadruga koje su doslovno prepisale uzorak Zadružnih pravila, mada to ne odgovara njihovom stanju i potrebama. Na primjer, unijele su detaljne odredbe o radu upravnog odbora, a njihova zadruga ne treba da bira upravni odbor. Druge su izabrale upravni odbor, a to nije uneseno u zadružna pravila. Treće su utvrdile nadležnosti nadzornog odbora, a nisu ga izabrale. U jednom broju zadruga doneseni su i sa Zakonom usklađeni svi potrebni akti, ali se nedovoljno provode, što ne doprinosi ugledu zadrugarstva. Zapamtite, nemojte u zadružna pravila unositi ono što nije zakonska obaveza ili potreba vaše zadruge. Unesite ono što ćete poštivati i provoditi.

# Jedan zadrugar – jedan glas


U upravljanju zadrugom zadrugari imaju jednako pravo glasa. I po tom principu **jedan zadrugar – jedan glas** zadruga se razlikuju od preduzeća. Ako neki zadrugar ima veći obim saradnje u zadruzi, veću odgovornost i obaveze ili je upisao više uloga, može mu se i u zadruzi povećati broj glasova. To je takozvana ponderacija glasova. Ona se vrši po količinskim, po kvalitetnim mjerilima ili po upisanim ulozima. To treba urediti zadružnim pravilima, s tim da se ne može prekoračiti zakonski limit. Valja znati da ova zakonska mogućnost postoji samo za zadruga koje imaju više od 50 zadrugara. Zadruga koje nemaju više od 50 zadrugara ne mogu dodijeliti više od jednog glasa po zadrugaru. U protivnom, postojala bi opasnost da neki zadrugari mogu dominirati zadrugom. Inače, to više ne bi bila zadruga nego bi ličila dioničarskom društvu. Tokom obavljanja zadružnih revizija zabilježeni su slučajevi ponderacije glasova i kod zadruga koje imaju samo pet zadrugara. Na te greške je ukazano, uz zahtjev da se otklone.

Organi zadruga su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i direktor. Šta je iz Opšteg zakona o zadrugama o ovome najvažnije znati?

**Skupštinu čine svi zadrugari.** To važi za sve zadruga koje imaju do 300 članova. Takvih je najviše. Vjerovatno će i u zadruzi koju vi osnivate svaki zadrugar biti član skupštine. Skupština zadrugara obezbjeđuje lični odnos i neposredno učešće u donošenju odluka. Utoliko je primjerenija zadružnoj praksi, pa se obično insistira na ovakvoj skupštini. Tamo gdje se ovo ne može ispoštovati, jer se na brojnoj skupštini ne može voditi produktivna diskusija, zadruga sa više od 300 zadrugara ima zakonsku mogućnost da uvede skupštinu predstavnika zadrugara. U tom slučaju, u zadružnim pravilima treba urediti način vođenja takve skupštine.



Skupština zadruga: zadrugom upravljaju zadrugari



U zadrugama do 300 zadruga broj članova skupštine često se mijenja, zavisno od promjene broja zadrugara. Povećava se ili se smanjuje.

Ukoliko se desi da zadrugu osniva preko 300 osnivača, toj okolnosti treba prilagoditi i zadružna pravila. Pri tom treba imati u vidu da se skupština predstavnika sastoji od **izabranih** predstavnika. Oni imaju po jedan glas i ne može im biti dodijeljeno više glasova. Pravo glasa se ne može prenijeti.

## Upravni odbor

Da li ćete imati upravni odbor zavisi od broja članova zadruge. U zadruzi sa manje od 25 članova ne bira se upravni odbor. To je zakonska odredba. Ako vas je više od 25, onda ste po Zakonu obavezni da birate upravni odbor. U tom slučaju bi u pravilima vaše zadruge trebalo detaljnije opisati (urediti) obaveze upravnog odbora. Upravni odbor ima najmanje tri člana. Jedan od njih je direktor zadruge, ali on ne može biti na čelu upravnog odbora. On je obično profesionalni član upravnog odbora.

Zadaci i obaveze upravnog odbora navedeni su u članu 37. Opšteg zakona o zadrugama BiH. Prvenstvena obaveza upravnog odbora je provođenje poslovne politike zadruge. Zatim, on priprema razne izvještaje i prijedloge za skupštinu zadruge, usvaja periodične obračune i donosi investicione odluke. Osim onoga što je uređeno Zakonom, u zadružna pravila možete unijeti i druge obaveze upravnog odbora koje nisu suprotne zakonu. Članovi upravnog odbora mogu funkciju obavljati na dobrovoljnoj osnovi ili biti profesionalno zaposlena lica. Članovi koji funkciju obavljaju na dobrovoljnoj osnovi ne vode svakodnevne poslove. Oni odlučuju na sjednicama upravnog odbora o pitanjima o kojima se donosi odluka. Oni su dužni da se na sjednicama upravnog odbora uvjere da profesionalno zaposleni članovi odbora korektno obavljaju svoju funkciju.

Članovi upravnog odbora koji svoju funkciju obavljaju na dobrovoljnoj osnovi mogu dobijati paušalnu naknadu za učešće na sjednicama odbora. Dodatna plaćanja su opravdana u slučajevima da obavljaju i dodatne poslove, osim učešća na sjednicama.


Sjednice upravnog odbora sazivaju se po potrebi. Obično jedanput mjesečno, ali ne rjeđe nego jedanput u tri mjeseca. Za vođenje poslova upravnog odbora važi opšti princip poslovođenja. Svaki član upravnog odbora mora se jasno odlučiti da li je za ili protiv neke odluke. Uzdržani glasovi mogu se dozvoliti samo u izuzetnim prilikama.

## **Značajna uloga nadzornog odbora**

Osnivanje nadzornog odbora je zakonska obaveza bez obzira na broj članova zadruge. U zadružnim pravilima treba urediti njegova prava i obaveze. I nadzorni odbor mora imati najmanje tri člana. Njegovi članovi biraju se iz reda zadrugara. U sastav nadzornog odbora ne smije biti biran član upravnog odbora, knjigovođa zadruge, njihovi bračni drugovi, braća, sestre ili roditelji.

U ovdašnjoj zadružnoj praksi zanemaruje se uloga nadzornih odbora i njihov posao svodi na podnošenje izvještaja skupštini zadruge jednom godišnje. To je velika greška. Ovo tijelo treba da bude značajan faktor interne kontrole u zadruzi. Da vrši nadzor nad zakonitošću cjelokupnog poslovanja i odnosa u zadruzi. Prati kako se poštuju odredbe ugovora o udruživanju i zadružnih pravila, razmatra izvještaje revizora i predlaže mjere za otklanjanje uočenih nepravilnosti. Ovakve obaveze zahtijevaju i odgovarajuću stručnost članova nadzornog odbora. Ukoliko to nije moguće postići, postoji zakonska mogućnost angažovanja stručnih lica koja nisu članovi nadzornog odbora da za potrebe odbora obave određene poslove.

Nadzorni odbor svoju funkciju vrši kao organ, a ne kao pojedini članovi. Posebna mu je uloga u nadzoru upravnog odbora i direktora u pogledu redovnog ispunjavanja odredaba Zakona i pravila. Prati ostvarivanje zadružnog koncepta unapređivanja i organizacije zadruge, značajne preduzetničke odluke i tekuće poslovanje. Osnovni preduslov za ovaj nadzor je cjelovita i blagovremena informisanost nadzornog odbora od strane upravnog odbora i direktora. Zadružnim pravilima treba obezbijediti ovu informisanost nadzornog odbora, kao i njegovo pravo uvida u sve zapisnike organa upravljanja, sadržaj poslovnih ugovora, izvještaja o kontroli i zadružnoj reviziji.



Zadružna praksa je da članovi nadzornog odbora ne dobijaju nikakve naknade za svoj rad. Umjesto toga, njihovim članovima mogu se isplatiti putni troškovi i troškovi učešća na sjednicama nadzornog odbora.

U interesu saradnje na principima povjerenja između upravnog i nadzornog odbora, treba omogućiti članovima upravnog odbora učešće na sjednicama nadzornog odbora. Oni na tim sjednicama daju informacije o poslovanju i drugim pitanjima zadruge i prilažu pismenu dokumentaciju. Članovi nadzornog odbora mogu odlučiti o izuzeću članova upravnog odbora na njihovoj sjednici. To može da uradi i upravni odbor za članove nadzornog odbora. Međutim, trajna zabrana učešća članova upravnog odbora na sjednicama nadzornog odbora nije dozvoljena. Članovi upravnog odbora nemaju pravo glasa na sjednicama nadzornog odbora i obratno.

## **Kako izabrati direktora**

Ako ste se odlučili da zadružnim pravilima predvidite mjesto direktora zadruge, uslovima za izbor toga lica, i proceduri izbora, trebalo bi pokloniti posebnu pažnju. Radi se o čovjeku koji organizuje i vodi poslovanje zadruge, zastupa zadrugu, stara se o zakonitosti i odgovara za zakonitost rada zadruge i obavlja druge poslove utvrđene zakonom, ugovorom o udruživanju i zadružnim pravilima.

Za direktora se može birati neko iz reda zadrugara, ali i lice koje nije zadrugar. Bitno je da on ima određene menadžerske sklonosti i da je u stanju da izvršava preuzete obaveze. Narodski kazano, za direktora treba imenovati čestitog i sposobnog čovjeka. U Zakonu postoje ograničenja izbora direktora i članova organa upravljanja za lica koja su osuđivana.

Možete u zadružnim pravilima predvidjeti, kao obavezu ili mogućnost, da direktor upiše dodatni broj zadružnih uloga. Ova odredba se može unijeti u pravila svake zadruge, bez obzira koliko ima članova. To bi mogla da bude garancija za odgovornije vršenje njegove funkcije, potvrda ozbiljnosti kojom prilazi povjerenom poslu.

Treba znati da zadruge nisu zakonski obavezne da imaju direktora. One to utvrđuju zadružnim pravilima. U ovdašnjoj praksi zadruge se obično opredjeljuju za izbor direktora. Za one koje to ne namjeravaju učiniti, treba kazati da, u tom slučaju, moraju u pravila unijeti odredbe o zastupanju zaduge. Dva člana upravnog odbora, s tim da je jedan od njih predsjednik ili njegov zamjenik, mogu da potpisuju pravne akte u ime zadruge i da daju izjave (zakonsko zastupanje).

Ako zadruga nema upravnog odbora, može ovo zastupanje povjeriti predsjedniku skupštine ili njegovom zamjeniku i još jednom članu. Obavezno se radi o dva lica. To se primjenjuje i pri davanju ovlaštenja za pojedine poslove, vrste poslova ili oblasti poslova.

## Druga zakonska ograničenja

Ima i drugih zakonskih ograničenja pri izboru predsjednika i članova nadzornog odbora i direktora, koja se moraju imati u vidu. Tako ova lica ne mogu za svoj ili tuđi račun obavljati djelatnost koja spada u djelatnost zadruge. Ne mogu biti zadrugari ili zaposleni u drugoj zadruzi. Ne mogu biti vlasnici i zaposleni u preduzeću ili drugom pravnom licu koje obavlja istu ili sličnu djelatnost kao zadruga, ako tako utvrdite zadružnim pravilima. To se u Zakonu naziva **klauzula konkurencije**. Osnivači zadruge mogu ovu klauzulu proširiti i na zadrugare i sve zaposlene u zadruzi, ali to treba ugraditi u zadružna pravila. U svakom slučaju, **jedno lice ne može biti zadrugar u dvije zadruge koje obavljaju istu djelatnost**. Može biti član više zadruge različitih djelatnosti. Na primjer, ako se zadrugar prvo učlanio u zadrugu za proizvodnju i promet mlijeka, a kasnije u zadrugu koja plasira na tržište sve proizvode, mora napustiti prvu zadrugu jer bi ovo moglo da predstavlja konflikt interesa. Nema smetnje da isto lice istovremeno bude član zadruge za proizvodnju mlijeka i zadruge za proizvodnju voća. Dužan je da mlijeko isporučuje jednoj, a voće drugoj zadruzi. Razumljivo, može se istovremeno biti član poljoprivredne, stambene, potrošačke i zanatske zadruge, ukoliko je riječ o tako širokom opsegu djelatnosti i interesa nekog lica.

Zapaženo je da se u pojedinim zadrugama ne poštuje klauzula konkurencije. Primjerice, direktorova rodbina ima sličnu prodavnicu blizu zadružne, pa on može da «navodi vodu na svoj mlin». E, to se u zadrugarstvu ne može dozvoliti.



Zanatstvo: kroz zadrugu do većeg prihoda

Ovim detaljnijim nabrajanjima nisu navedena sva pitanja koja treba urediti i zadružnim pravilima. Važna su pitanja raspodjele dobiti, odnosno viška, i pokrivanje gubitaka, odnosno manjaka. U vezi s tim je i obaveza zadruge da formira rezervni fond, te njeno pravo da predviti i postojanje drugih fondova. Mora se urediti vođenje poslovnih knjiga, sastavljanje računovodstvenih iskaza i prestanak zadruge. I ovaj dio pravila može se urediti uz pomoć pomenutog modela – uzorka. Kako je ovo podsjetnik, mi na to samo podsjećamo.

## Knjiga zadrugara

Registar zadrugara veoma bitan za svaku zadrugu. Ukoliko zatreba, zadruga mora da dokaže ko je, kada i sa koliko uloga pristupio zadruzi, odnosno kada je članstvo u zadruzi okončano. U registar se upisuju samo ona lica koja su stvarno zadrugari.

Za vođenje registra zadužen je upravni odbor, ali on to može povjeriti pojedinim svojim članovima ili drugim zaposlenim u zadruzi. Ako nema upravnog odbora, te funkcije preuzima direktor odnosno lice kome on to povjeri.

Vođenje registra uređeno je u Zakonu u poglavlju IV Knjiga zadrugara. Nabrojano je šta se u knjigu zadrugara obavezno upisuje: ime i prezime, JMBG, adresa i zanimanje zadrugara, datum sticanja statusa zadrugara, broj, oblik i iznos upisanih uloga i članarine, datum i iznos uplate, odnosno unošenja uloga i članarine, datum i način prestanka statusa zadrugara, datum povrata uloga i drugi podaci od interesa za zadrugu, određeni zadružnim pravilima. Znači, mogu se unositi i drugi podaci koji nisu navedeni u Zakonu.

Knjiga zadrugara ima karakter javne isprave i zadruga je dužna stalno je čuvati. Ako zadrugari istupaju iz zadruge, potrebno je navesti samo istupanje, pravni razlog i datum istupanja. Neprihvatljivo je da se zadrugar samo izbriše iz registra.


Knjiga zadrugara treba da bude dostupna licima koja mogu da dokažu da imaju pravo uvida u knjigu, a pravilima se utvrđuju razlozi koji su iznad opšteg informativnog interesa. Na primjer, povjerilac ima pravo uvida u knjigu ako od zadruge ne dobija nikakvu naknadu, a zadružnim pravilima je predviđena odgovornost zadrugara za obaveze zadruge. Knjiga zadrugara bitan je dokumenat i ne bi se smjela voditi u nekim sveskama ili izdvojenim listovima papira, kakvih slučajeva ima u praksi naših zadruga.

Kada potpišete ugovor o udruživanju, pripremite prijedlog zadružnih pravila i postignete saglasnost o drugim pominjanim pitanjima, **spremni ste za zakazivanje osnivačke skupštine**. Skupština se može održati i bez pripremljenog prijedloga zadružnih pravila, ali taj akt mora biti usvojen do predaje prijave za registraciju.

## OSNIVAČKA SKUPŠTINA

Ova skupština može se zakazati po zaključku inicijativne skupštine, ako ste je održali. Osnivačku skupštinu može zakazati i inicijativni odbor, što smo već pomenuli.

**Na skupštinu treba obavezno pozvati sve potpisnike ugovora o udruživanju u zadrugu.** I ne samo njih. Pozovite sve organe, organizacije i preduzeća za koja smatrate da vam mogu pomoći da počnete s poslovanjem. To su: opštine, kantoni – županije, zadružni savezi, strane humanitarne organizacije, odgovarajuće stručne institucije, zainteresovana preduzeća i slično. Ne zaboravite novinare štampe, radija i televizije. Kažu da se nešto nije ni dogodilo, ako to ne jave ovi mediji. Ima u tome istine. Nedovoljno se radi na popularizaciji zadrugarstva, pa treba obavještavati javnost i o vašem radu. Pravo glasa na skupštini imaju samo potpisnici ugovora, ali i svi drugi mogu pomoći svojim ocjenama i prijedlozima.



**Najvažniji posao osnivačke skupštine je usvajanje zadružnih pravila.** Ona se donose većinom glasova osnivača. Osim toga, u dnevni red skupštine mogu se uvrstiti i druga pitanja iz njene nadležnosti, što je utvrđeno Zakonom. Koliko će biti ovih pitanja zavisi od prethodno izvršenih priprema.

Potrebno je izabrati predsjednika ili predsjedavajućeg skupštine, predsjednika i članove upravnog odbora i predsjednika i članove nadzornog odbora, ako je to sve predviđeno zadružnim pravilima koja ste pripremili i usvajate na osnivačkoj skupštini. To se odnosi i na direktora zadruge, s tim što se može imenovati vršilac dužnosti, a zatim izbor izvršiti po proceduri koja je predviđena pravilima. Vršioca dužnosti, ako ste se tako dogovorili, može imenovati i nadzorni odbor.

Ukoliko osnivači nisu spremni da organe zadruge biraju na osnivačkoj skupštini, mogu to uraditi u naknadnom roku, ali ne dužem od 30 dana od dana održavanja osnivačke skupštine.

Moguće je, već na osnivačkoj skupštini, utvrditi poslovnu politiku zadruge, donijeti programe i planove razvoja. Ili, što je realnije, može se raspravljati o ovim pitanjima i usvajanje obaviti na narednoj sjednici skupštine. Skupštine s manjim brojem članova mogu se lakše i češće zakazivati.

Da kasnije ne bi bilo nesporazuma, vođenju sjednice treba pokloniti dužnu pažnju. Skupština, prvo, treba da izabere predsjedavajućeg. Za predsjedavajućeg može biti izabran bilo koji zadrugar zadruge ili predstavnik zadružnog saveza. Predsjedavajući imenuje zapisničara i, što je ustaljena praksa, a nije obaveza, dva ovjerivača zapisnika.

Skupština donosi odluke nadpolovičnom većinom prisutnih zadrugara, ukoliko pravilima nije drugačije uređeno.

U zadružnoj praksi uobičajeno je da se glasa javno, dizanjem ruke ili usmenim izjašnjavanjem. Nije neophodno da predsjedavajući na svakoj sjednici otvori pitanje na koji način će se glasati. Tajno glasanje treba da bude izuzetak, odnosno može se koristiti u skladu sa odgovarajućom odredbom u pravilima.

Prilikom glasanja i izbora broje se samo **za i protiv** glasovi prisutnih s pravom glasa. Prijedlog o donošenju odluke smatra se odbijenim ako je isti broj glasova **za i protiv**.

Ukoliko se glasa dizanjem ruku, o svakom mandatu se glasa odvojeno. Izabran je onaj kandidat koji dobije nadpolovičnu većinu prisutnih s pravom glasa. Izabrani kandidat dužan je da se odmah izjasni da li prihvata mandat. U ovdašnja praksi najčešće se pojedini organi biraju u cjelini. To ne bi trebalo dozvoliti na skupštini zadrugara.

Odluke osnivačke skupštine uredno se evidentiraju u zapisniku. Inače, vođenje zapisnika je ozbiljan posao, koji se često potcjenjuje. Zapisnik treba uraditi najkasnije dvije sedmice poslije skupštine. U njemu se navodi datum i mjesto održavanja skupštine, ime predsjedavajućeg, kao i vrsta i rezultati glasanja. Zapisnik potpisuje predsjedavajući, zapisničar i, ako su predviđeni, ovjerivači. Zapisniku se prilaže i dokumentacija o sazivanju osnivačke skupštine. Zapisnik služi kao dokazni materijal pravilnog toka osnivačke skupštine, donesenih odluka i provedenih izbora. U zapisniku se moraju navesti odluke u punom značenju, uz zaključak predsjedavajućeg o donesenim odlukama. Zapisnik i priložena dokumentacija se arhiviraju, a svakom zadrugaru je dozvoljen uvid.

## REGISTRACIJA

**N**akon održavanja osnivačke skupštine i usvajanja potrebnih dokumenata, zadruga je spremna da otpočne s poslovima registracije. Zadruga se smatra osnovanom i stiče svojstvo pravnog lica upisom u sudski registar. Po Opštem zakonu o zadrugama, prijava za upis u sudski registar podnosi se nadležnom sudu **u roku od 30 dana od dana održavanja osnivačke skupštine**.

U Republici Srpskoj poslovi registracije obavljaju se u pet, a Federaciji Bosne i Hercegovine u deset registracijskih sudova ( Spisak i adrese ovih sudova nalaze se na kraju brošure ).

Uz prijavu za upis u registar obavezno se podnose:

1. osnivački akt, odnosno potpisani ugovor o udruživanju u zadrugu;

2. usvojena zadružna pravila;
3. zapisnik sa osnivačke skupštine
4. druge isprave i dokazi u skladu s Opštim zakonom o zadrugama i propisima kojima se uređuje upis u sudski registar.

Ova četvrta tačka «krije» više obrazaca koje treba popuniti po zahtjevu nadležnog suda. Ti obrasci su različiti u Federaciji BiH i Republici Srpskoj. Tako cjelokupni postupak oko registracije treba provesti uz striktno poštivanje instrukcija nadležnih sudova i njihovih sudija. Kako su sudovi često preopterećeni brojnim predmetima, vjerovatno će se trebati nahodati dok se ovaj posao ne završi. Ne mogu se izbjeći ni određeni troškovi Ali, što je – tu je. Bez rješenja suda zadruga ne može stupiti u pravni promet.



Uočile zadružne prednosti: žene se angažuju na raznim projektima

## Izjave, pečati, štambilji...

Pored popunjavanja propisanih obrazaca, sudovi obično traže i druge «papire».

1. Uvjerenje da su osnivači izmirili poreske obaveze ( Dobiva se u katastru )
2. Izjava direktora ili vršioca dužnosti direktora da prihvata tu funkciju
3. Izjava osnivača da nisu osnivači niti članovi drugog pravnog lica sa istom djelatnošću
4. Izjava članova organa da prihvataju funkcije na koje su izabrani

(Izjava predsjednika skupštine, upravnog i nadzornog odbora da prihvataju te funkcije)

5. Dokaz o uplati osnivačkog uloga, u cjelini ili dijelom
6. Dokaz o uplati sudske takse
7. Odluka o zastupanju zadruga, izboru direktora ili vršioca dužnosti direktora
8. Dokaz o deponovanju osnivačkog uloga na prelazni račun neke banke
9. Tekst oglasa u dva primjerka , koji će se objaviti u nekom dnevnom listu.

U pomenutom oglasu moraju biti sadržani svi podaci iz obrazaca koji su popunjeni uz prijavu za registraciju. Sve navedene izjave moraju biti originalne ili ovjerene fotokopije.


**Kada dobijete rješenje o upisu u sudski registar**, ostaje vam da obavite još nekoliko poslova:

- izrada pečata i štambilja;
- dobijanje rješenja o razvrstavanju poreskih obveznika – identifikacionog broja, što izdaje nadležni zavod za statistiku;
- otvaranje žiro računa u banci, na koji će se prebaciti sredstva sa prelaznog računa;
- deponovanje potpisa ovlaštenih lica kod banke u kojoj je otvoren žiro račun;
- dobivanje PDV broja ( ako je riječ o obveznicima s prometom iznad 50.000 KM );
- dobivanje carinskog broja u Carinskoj upravi BiH ( ako je zadruga registrovana za izvoz – uvoz ).

**Kada sve ovo prikupite i obavite, zadruga je spreman za pravni promet.**

Ovaj veliki spisak formalno – pravnih poslova koje treba obaviti djeluje prilično deprimirajuće. Ali, to se ne može ni izbjeći ni reducirati. Uostalom, kao i neki troškovi. Trebaće platiti takse, razne ovjere potpisa, oglašavanje, rješenje o razvrstavanju u zavodu za statistiku, pojedine obrasce, izradu pečata...Procjenjuje se da to može iznositi od 700 do 1000 KM.

**Ustvari, pravi posao tek počinje.** Posao radi kojeg ste osnovali zadrugu. Sigurno je najvažnije da svaki zadrugar što prije osjeti praktičnu korist od



udruživanja u zadrugu. To će biti potvrda ispravnosti njegove odluke i prva potvrda poslovne djelotvornosti zadruge..

Mada sve snage treba okrenuti poslovanju, ostaje da se uradi i drugi akti koji su predviđeni zadružnim pravilima. To su, vjerovatno, akt o sistematizaciji poslova, ugovor s direktorom i drugim zaposlenicima, neophodne odluke i slično. **Obavezno treba ustrojiti knjigu zadrugara.** Najbolje je da u Zadružnom savezu BiH nabavite već štampanu knjigu zadrugara jer su to uradile i druge zadruge. To će pomoći da se vaša knjiga vodi po jedinstvenoj metodologiji i u skladu sa Zakonom.

## UČLANJIVANJE U ZADRUŽNE SAVEZE

I skustva zemalja razvijenog zadrugarstva pokazuju da nije moguć uspješan razvoj ovog pokreta bez snažne integracije cjelokupnog zadrugarstva, od zadugara, preko zadruga do zadužnih saveza na nivou zemlje i šire.

Od prvih godina osnivanja, zadruge u Bosni i Hercegovini udruživale su se u zadružne saveze. Od njih se tada očekivala stručna pomoć, rad na razvoju zadrugarstva, pokretanje raznih aktivnosti od interesa za zadruge i zadrugare i revizija zadružnog poslovanja.

Sada je uloga zadružnih saveza utvrđena Opštim zakonom o zadrugama BiH. To su samostalne interesne i stručno poslovne organizacije, koje se osnivaju radi unapređenja djelatnosti zadruga i zaštite njihovih zajedničkih interesa. Zakonom su utvrđeni poslovi koje obavljaju zadružni savezi. Izdvajamo neke od njih:

1. pružaju stručnu i drugu pomoć pri osnivanju i unapređenju poslovanja zadruge;
2. zastupaju interese zadruga pred državnim organima i organizacijama i bankarskim i drugim finansijskim organizacijama u oblasti zadrugarstva;
3. organizuju i podstiču stručno usavršavanje, naučnoistraživački rad i informativno – izdavačku i propagandnu djelatnost od interesa za

- unapređenje zadrugarstva;
4. predstavljaju zadruge u inostranstvu i ostvaruju saradnju sa međunarodnim zadružnim organizacijama;
  5. osiguravaju obavljanje zadružne revizije;
  6. staraju se o unapređenju zadrugarstva;
  7. obavljaju druge poslove propisane ovim zakonom i pravilima zadružnog saveza.

Međutim, konkretnije sadržaje njihovih programa i planova rada utvrđuju članice saveza, odnosno zadruge. Pri tome se ima u vidu da je Zakonom izvršena izvjesna podjela nadležnosti između saveza. Neki poslovi su u isključivoj nadležnosti entitetskih saveza, a drugi u isključivoj nadležnosti Zadružnog saveza BiH.

Pored ostalog, u djelokrugu rada entitetskih zadružnih saveza je i zadružna revizija. Nije to nikakva zadružna inspekcija. Revizija prvenstveno ima savjetodavni karakter. Ona je izraz nastojanja da se reafirmišu zadružni principi i zadružne vrijednosti i time doprinosi jačanju ugleda i uticaja zadrugarstva.

Revizija je jedna novina u našem zadrugarstvu. Predstavlja ispitivanje primjene zadružnih principa u zadruzi, poslovanja zadruge sa zadrugarima i trećim licima, imovinsko – pravnih odnosa i međusobnih odnosa zadruge i zaposlenih, kao i primjene opštih i zadružnih pravila u pogledu osnivanja, organizovanja i cjelokupnog poslovanja zadruge.

U isključivoj nadležnosti Zadružnog saveza BiH je predstavljanje zadruge u inostranstvu i saradnja sa međunarodnim zadružnim organizacijama.

**U našoj zemlji sada djeluju tri opšta saveza:** Zadružni savez Republike Srpske, Zadružni savez Federacije BiH i Zadružni savez Bosne i Hercegovine. Zadruge se mogu dobrovoljno učlanjivati u zadružni savez odgovarajućeg entiteta, čime postaju i članovi Zadružnog saveza BiH. Uslovi i procedura učlanjivanja zadruga u zadružne saveze utvrđeni su ugovorima o osnivanju i pravilima zadružnih saveza entiteta.

Osim ovih saveza, već dugo uspješno posluje i djeluje Poslovni zadružni savez «Agrosemerija» Bijeljina, koji okuplja više zadruga. Nedavno je

registrovan i Poslovni zadružni savez u Bihaću. Ima inicijativa za osnivanje još nekih poslovnih saveza u Bosni i Hercegovini. U organizaciji zadružnih saveza, u toku je i formiranje zadružne poslovne mreže.

Savez je u suštini **zadruga** zadruga. Stoga i savezi imaju pravila. U njima se uređuju zadaci saveza, obaveze i odgovornost, organi saveza i njihov djelokrug rada, način njihovog izbora i opoziva, način predstavljanja zadruga pred nadležnim organima, javnost rada, obavljanje stručnih poslova i druga pitanja. Poziciji zadruge u savezu slična je poziciji zadrugara u zadruzi. U zadruzi odlučuju zadrugari, a u savezu članice - zadruge. One odlučuju i šta će savez raditi i kako će se ti poslovi finansirati. Troškove finansiranja programa saveza snose dobrim dijelom i zadruge. Na sadašnjem nivou organizovanosti zadrugarstva i materijalnih mogućnosti zadruga, postoji potreba da iznalaženjem dodatnih izvora za finansiranje djelatnosti zadružnih saveza entiteta i Zadružnog saveza Bosne i Hercegovine.

**Udruživanje u zadružne saveze je dobrovoljno.** Savezi nisu zadrugama nadređeni organi, niti mogu da vode neku zadružnu politiku mimo zadruga. Oni nastoje da u što većoj mjeri zadovoljavaju potrebe zadruga, kao i da izražavaju njihove zajedničke interese. Koliko u tome savezi uspijevaju zavisi od svih članica i organa saveza, a ne samo nekolicine zaposlenih u njima. Ostaje da se i vaša zadruga odluči da li će se uključiti u zadružni savez. Prirodno je da prvo dobro procijenite šta time zadruga dobiva i koliko je to košta. Predlažemo vam da se uključite i provjerite da li je vaša odluka bila ispravna. Uostalom, ako budete nezadovoljni učinkom saveza, pomozite i vi da se on osposobi za djelovanje na način kojim će zadruge biti zadovoljnije. Kao što je zapisano u početku ovog teksta, **radimo zajedno !**



Mladi zadrugari: izbor voćnih sadnica

U svakom slučaju, **dobro došli u zadrugarstvo.**

# Registracijski sudovi u Bosni i Hercegovini

## Federacija Bosne i Hercegovine

1. Općinski sud Orašje ( Odžak ), Novo naselje Jug 2, 26 270 Orašje
2. Općinski sud Goražde, Zaima Imamovića 3, 73000 Goražde
3. Općinski sud Široki Brijeg, Fra Didaka Buntića bb, 88220 Široki Brijeg
4. Općinski sud Livno, Trg branitelja 1, 80101 Livno
5. Općinski sud Travnik, Vezirska 2, 72270 Travnik
6. Općinski sud Mostar, Adema Buća 20, 88000 Mostar
7. Općinski sud Bihać, Bosanska 4, 77101 Bihać
8. Općinski sud Zenica, Trg BiH 2, 72000 Zenica
9. Općinski sud Tuzla, Maršala Tita 137, 75000 Tuzla
10. Općinski sud Sarajevo, Šenoina 1, 71000 Sarajevo

## Republika Srpska

1. Osnovni sud u Trebinju, Miloša Obilića 7, 89101 Trebinje
2. Osnovni sud u Sokocu, Cara Lazara 4, 71350 Sokolac
3. Osnovni sud u Bijeljini, Vuka Karadžića 3, 76000 Bijeljina
4. Osnovni sud u Doboju, Svetog Save 22, 74000 Doboju
5. Osnovni sud u Banja Luci, Vladika Platon 2, 78000 Banja Luka

## Adrese zadružnih saveza

**Zadružni savez Bosne i Hercegovine**, Sarajevo, Branislava Đurđeva 10/III  
Telefoni: 033 / 209 – 317 i 209 – 318, faks 209 – 318

**Zadružni savez Republike Srpske**, Banja Luka, Đure Daničića 6.  
Telefon / faks 051 / 215 – 997

**Zadružni savez Federacije Bosne i Hercegovine**, Sarajevo, Branislava Đurđeva 10/IV.  
Telefon / faks 033 / 664 –769

**CHF International**, humanitarna i razvojna organizacija, osnovana 1952. godine sa sjedištem u SAD (Washington, DC), djeluje pod motom «Gradimo bolji svijet».

Misija CHF International-a je da pokreće i pomaže dugoročne pozitivne promjene u zemljama širom svijeta čiji stanovnici ostvaruju niske ili vrlo skromne prihode te da im pomogne da poboljšaju svoj društveni i ekonomski status i zaštite svoje prirodno okruženje. CHF International je uspješan jer okuplja ljude, organizacije i resurse neophodne za provođenje stabilnih i održivih promjena.

**Projekt IMPACTS**, kao jedan od projekata CHF Internationala-a, radi na stvaranju povoljnog okruženja za udruživanje, formiranje i unapređivanje rada zadruga, jačanje povjerenja u zadrugarstvo, te osnaživanje kapaciteta organizacija koje daju podršku zadrugama.

Projekt IMPACTS, u okviru kojeg je štampana ova brošura, finansira USAID, Agencija vlade SAD za međunarodni razvoj.

