



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

ZADRUŽNIŠTVO, ZADRUGE IN UPRAVLJANJE ZADRUG

Pripravil: Franci Avsec,

Zadružna zveza Slovenije, zadruga z omejeno odgovornostjo, Ljubljana

april, maj 2017

Ljubljana, Celje (Petrovče), Maribor (Pesnica pri Mariboru)



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

VSEBINA

1. Pojem zadruge
2. Zgodovinski oris zadružništva
3. Razlogi za delovanje zadrug, posebej v kmetijstvu, danes
4. Upravljanje in organi zadrug
5. Izzivi, možne rešitve in priporočila za upravljanje zadrug



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

KAJ JE ZADRUGA?

ZAKON O ZADRUGAH (ZZad-UPB2, Ur. l. RS, št. 97/2009):

“Zadruga je organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Zadruga lahko vodi svoje dejavnosti tudi preko odvisne družbe.”(člen 1/1 ZZad).

UREDBA ŠT. 1435/2003/ES O STATUTU EVROPSKE ZADRUGE (UL EU L 207/2003):

“Število članov in osnovni kapital SCE se lahko spremenita. (...)
Glavni cilj evropske zadruge je zadovoljevanje potreb njenih članov
in/ali razvijanje njihovih gospodarskih in/ali družbenih dejavnosti,
zlasti s sklepanjem sporazumov z njimi za dobavo blaga ali storitev
ali izvedbo takšnih del, ki jih SCE izvaja ali naroča. ... SCE lahko svoje dejavnosti vodi prek hčerinske družbe” (člen 1 Uredbe 1435/2003/ES).



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

IZ IZJAVE O ZADRUŽNI ISTOVETNOSTI (MEDNARODNA ZADRUŽNA ZVEZA, 1995):

Opredefinitev: Zadruga je samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno združile zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb in hotenj na podlagi podjetja, ki jim je skupno in ga demokratično upravljajo.

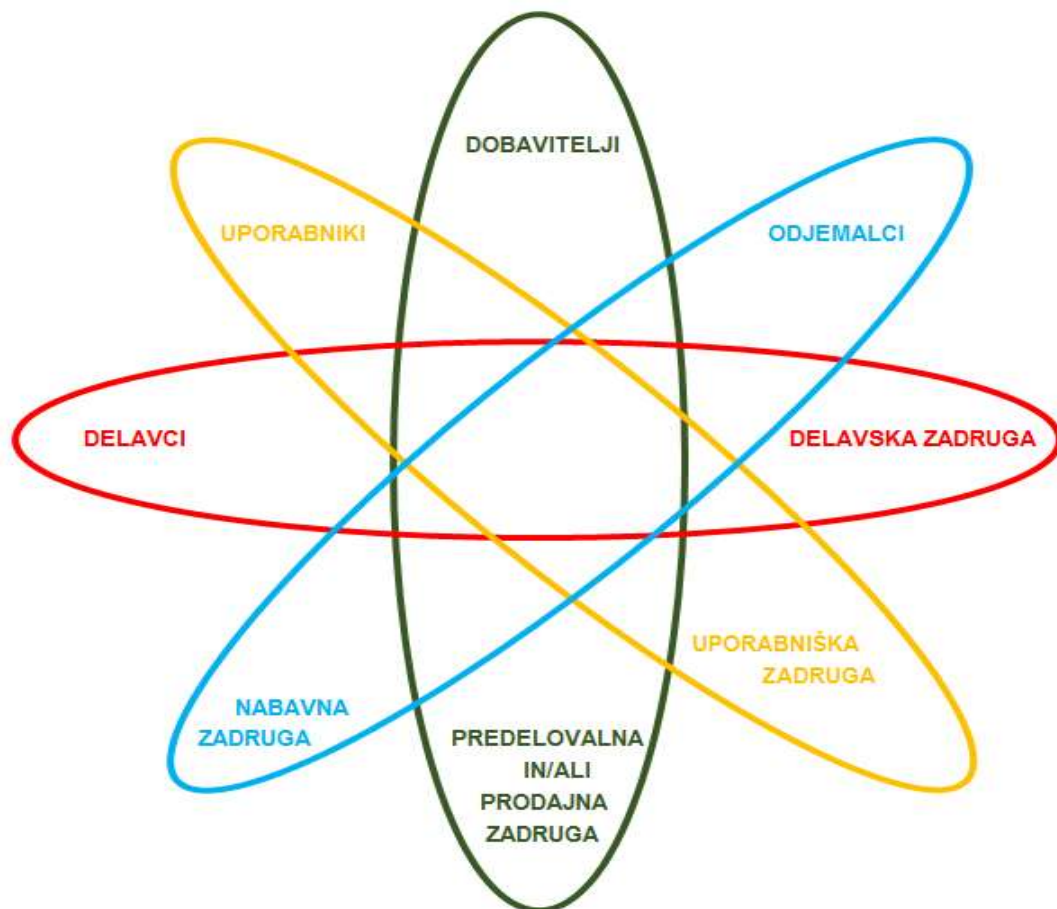
Vrednote: Zadruga temeljijo na vrednotah samopomoči, demokratičnosti, samoodgovornosti, samouprave, enakosti, pravičnosti in solidarnosti. Zadružni člani - v skladu z izročilom prvih ustanoviteljev - verjamejo v etične vrednote poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge.

Načela: Zadružna načela so smernice, s katerimi zadruga uresničujejo svoje vrednote v svoji dejavnosti.

1. načelo: Prostovoljno in odprto članstvo
2. načelo: Demokratično člansko upravljanje
3. načelo: Gospodarska udeležba članov
4. načelo: Avtonomija in neodvisnost
5. načelo: Izobraževanje, usposabljanje in obveščanje
6. načelo: Sodelovanje med zadrugami
7. načelo: Skrb za skupnost



ZADRUŽNO NAČELO IDENTITETE



Zadruga je organizacija, ki ima namen pospeševati gospodarske in druge koristi članov (POSPEŠEVALNI NAMEN) na podlagi sodelovanja s člani kot dobavitelji, odjemalci (uporabniki) ali/in delavci (NAČELO IDENTITETE).



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

ZADRUŽNO NAČELO IDENTITETE

KAPITALSKA DRUŽBA

VLAGATELJI KAPITALA

VODSTVO IN NADZOR

UPORABNIKI

Funkcije vlaganja kapitala, vodenja in nadzora ter uporabe storitev so praviloma ločene.

OSEBNA DRUŽBA

VLAGATELJI KAPITALA

VODSTVO IN NADZOR

UPORABNIKI

Družbeniki vlagajo kapital, vodijo in nadzorujejo družbo, niso pa uporabniki njenih storitev.

ZADRUGA

VLAGATELJI KAPITALA

VODSTVO IN NADZOR

UPORABNIKI

Člani vlagajo kapital, vodijo in nadzorujejo družbo ter uporabljajo storitve zadruga.

PRIMERJAVA MED ZADRUGO IN DRUGIMI PRAVNIMI OSEBAMI

Značilnosti	Zadruga (podobno: Evropska zadruga, SCE)	Družba z neomejeno odgovornostjo	Komanditna družba	Delniška družba (podobno: Evropska delniška družba, SE)	Družba z omejeno odgovornostjo
Namen	Pospeševanje gospodarskih koristi članov v sodelovanju članov z zadrugo (1 ZZad)	Gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost (3/1 ZGD-1).			
Najmanjše število članov	Trije, navzgor neomejeno (4 ZZad)	Dva (76/1 ZGD-1)	Dva (135 ZGD-1)	Eden, navzgor neomejeno (169 ZGD-1)	Eden, navzgor praviloma omejeno (največ 50, 473/2 in 3 ZGD-1)
Glasovalna pravica	Načeloma enaka ("en član, en glas", 18 ZZad); sklepi se sprejemajo po načelu navadne ali kvalificirane večine.	Načeloma enaka; načelo soglasja, če ni dogovorjena večina (93 ZGD-1)	Neenak položaj družbenikov, npr. pri vodenju poslov (138 ZGD-1)	Sorazmerna kapitalski udeležbi, možne tudi neglasovalne prednostne delnice (308 ZGD-1)	Sorazmerna kapitalski udeležbi, če ni drugače določeno (494 ZGD-1)
Delitev presežka	Načeloma sorazmerna sodelovanju z zadrugo (45 ZZad)	Kombinacija kapitalskega merila in enakosti, možen odmik (95 ZGD-1)	Kombinacija kapitalskega merila in enakosti, možen odmik (141 ZGD-1)	Sorazmerna kapitalski udeležbi, izjeme lahko dopusti le zakon (231 ZGD-1)	Sorazmerna kapitalski udeležbi, če ni drugače določeno (506 ZGD-1)
Najnižji znesek osnovnega kapitala	Možen, a neobvezen; obvezni in prostovoljni deleži (35 ZZad); SCE: najmanj 30.000 EUR	Ne, pogodbeno dogovorjeni vložki (80 ZGD-1)	Ne, pogodbeno dogovorjeni vložki	25.000 EUR, nominalni ali pripadajoči znesek delnice najmanj 1 EUR; (171 ZGD-1), SE: najmanj 120.000 EUR	Najmanj 7.500 EUR, vložek najmanj 50 EUR (475 ZGD-1)
Odgovornost članov za obveznosti	Omejena ali izključena (40 in 56 ZZad)	Neomejena (100 ZGD-1)	Neomejena za komplementarje, izključena za koman-ditiste (135/1 ZGD-1)	Izključena (168 ZGD-1)	Izključena (472 ZGD-1)
Organi	Občni zbor, poslovodni in nadzorni organ (14. ZZad)	Družbeniki (85 ZGD-1)	Komplementar(ji)	Skupščina in dvotirni (nadzorni svet in uprava) ali enotirni sistem (upravni odbor)	Družbeniki in poslovodja(e)/ direktor(ji) (505, 507 in 515 ZGD-1)



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije



PROGRAM RAZVOJA PODEŽELJA
Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje



na mladih kmetih
PDEŽELJE STOJI

ZGODOVINSKI ORIS (1/3)

1848/1849: po zemljiški odvezi razmah tržne proizvodnje, industrializacija, železnica, davki in dedne odpravščine sprožijo zadolževanje obrtnikov in kmetov, ki mu sledi oderuštvo in propadanje obrtnikov in kmetov

1856: Društvo za denarno pomoč obrtnikom in rokodelcem v Ljubljani

1868-1872: zdravnik dr. Josip Vošnjak propagira ustanavljanje obrtnih in kmečkih posojilnic po češkem zgledu, 1872 ustanovljeno kreditno društvo v Ljutomeru, ki mu kmalu sledijo druge kreditne zadruge



Dr. Josip Vošnjak





Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



„mladih kmetih
PODEŽELJE STOJI“

Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

ZGODOVINSKI ORIS (2/3)

1873: sprejet avstrijski zakon o zadrugah

1883/1888: ustanovljena prva zadružna zveza

Zveza slovenskih posojilnic v Celju, ki začne 1888 prostovoljne revizije včlanjenih zadrug (predsednik Mihael Vošnjak),



Inž. Mihael Vošnjak

1892-1918: dr. J. E. Krek sproži množično ustanavljanje Rajfajznovih kreditnih zadrug z majhnim okolišem in neomejenim jamstvom), nastajajo nove zadružne zveze



Dr. Janez Ev. Krek

1903: avstrijski zakon o zadružni reviziji

17. številka. Ljubljana, v ponedeljek 22. januarja. XVI. leto, 1883.

SLOVENSKI NAROD.

Telegrami „Slovenskemu Narodu“:

Celje 21. januarja. Danes se je tukaj vršil prvi občni zbor „Zveze slovenskih posojilnic“. Voljen je kot načelnik zveze: Mihael Vošnjak, ravnatelj celjske posojilnice; kot odborniki dr. Glančnik iz Maribora in dr. Pitamec iz Postojne. O več važnih rečeh se je sklepalo, kar se tiče delovanja posojilnic. Vrhiška posojilnica je pozdravila zvezo s primernim telegramom.

J. Sovran (Krek), Črne bukve kmečkega stanu, 1895:

9. Razdruženje je sedaj že predaleč napredovalo, da bi se kar na mah mogla obnoviti zamorjena vzajemnost in da bi zadruge mogle roditi dobrega sadu. Treba je preje pripravljanja s poukom v besedi in pismu in slobodnega združnega združevanja.

10. Najprimernejši je začetek z Raiffeisenovimi posojilnicami, kjer se ravno v denarnih stvarih, ki vse zanimljejo in so v poslovanju zelo jednostavne, po načelu popolne vzajemnosti združujejo kmečki posestniki. Denar je vse razdružil, pri denarju naj se torej začne zopet organizacija. Denarne zadruge so pa tudi zato potrebne, ker je le v zvezi z njimi, ki lahko zadoščajo potrebnemu kreditu, mogoč razvoj slobodnih gospodar-



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

ZGODOVINSKI ORIS (3/3)

1918-1945

ustanovljene zadružne banke,
sprejet jugoslovanski
Zakon o zadrugah (1937),
gospodarska kriza in reševanje kmečkih
dolgov

1945-1953

„državno administrativni planski sistem“
likvidacija kreditnih zadrug,
obnovitvene zadruge,
oskrbne zadruge (NAPROZE),
zadruge naj bi podružbljale drobno
blagovno proizvodnjo -
neuspešna kampanja za kmečke
delovne zadruge (1948-1953):
pretežni del zemlje ostane v zasebni
lasti, ki je omejena (maksimum)

1953-1962: uvedena družbena lastnina in
samoupravljanje proizvajalcev;
liberalizacija kmetijskega združništva
se konča z ukinitvijo vseh združnih zvez

1963-1968: nelastninska koncepcija družbene lastnine,
izenačevanje zadrug s podjetji, spajanje zadrug in
pripajanje zadrug podjetjem

1969-1990: obdobje „združenega dela“:

Začetek hranilno kreditnih služb zadrug (1969) in
njihove zveze (1971),
ponovna ustanovitev Zadružne zveze Slovenije (1972),
modernizacija kmetijstva ob močni podpori zadrug in
HKS

1991->: osamosvojitve Slovenije, privatizacija,
denacionalizacija, Zakon o zadrugah (1992),
vstop v EU (2004)...



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje



Na mladih kmetih
PODEŽELJE STOJI

RAZLOGI ZA NASTANEK IN DELOVANJE KMETIJSKIH ZADRUG V EKONOMSKI TEORIJI

- 1) vezanost sredstev (*asset specificity*):
sredstva v kmetijski proizvodnji so pogosto *vezana* v tem smislu, da je njihova vrednost v katerikoli drugi uporabi pogosto bistveno nižja od nabavne vrednosti. Če na trgu ni zadostne konkurence, vezanost sredstev omogoča poslovnim partnerjem kmeta oportunistično ravnanje oziroma rento (v višini razlike med vrednostjo v sedanji in drugi najboljši alternativni uporabi);
- 2) izravnalna moč na trgu (*countervailing power*):
problem monopolne moči je mogoče razrešiti tudi s *protimočjo* (J. K. Galbraith je kot glavno funkcijo kmetijskih zadrug navedel izravnavo tržne moči kmetov z oligopolnim ali monopolnim položajem predelovalne industrije, industrije repromateriala, bank, zavarovalnic in drugih poslovnih partnerjev, Galbraith, 1956), ...

RAZLOGI ZA NASTANEK IN DELOVANJE KMETIJSKIH ZADRUG V EKONOMSKI TEORIJI

... 3) *eksternalije*:

- proizvajalci s svojim organiziranjem preprečijo drugim udeležencem v proizvodno-prodajni verigi, da bi nanje prevalili nekatere stroške, ali pa prisilijo druga, nezadružna podjetja, da poslujejo bolj konkurenčno (*competitive yardstick*, zadruga kot merilec primerjalne konkurence; Nourse, 1942), novejša raziskava so potrdile to teorije (Hannisch, 2012, za mlekarne zadruge);

4) *zmanjšanje negotovosti in nezaupanja*:

zadruga v lasti članov *lažje izvaja določene poslovne politike* (na primer politiko akontativnih cen) oziroma se *lažje ustanovi kot nezadružno podjetje v lasti vlagateljev* (zaradi istovetnosti lastnikov in poslovnih partnerjev je stopnja nezaupanja manjša (*trust capital*, kapital zaupanja, Röpke, 1992).

Zadruga v primerjavi s podjetji v lasti vlagateljev predpostavlja ohlapnejšo obliko vertikalne integracije, ki omogoča, da posamezni člani *sprejemajo odločitve o proizvodnji samostojno, odločitve o prodaji in nabavi pa skupaj* (Staat, 1987).



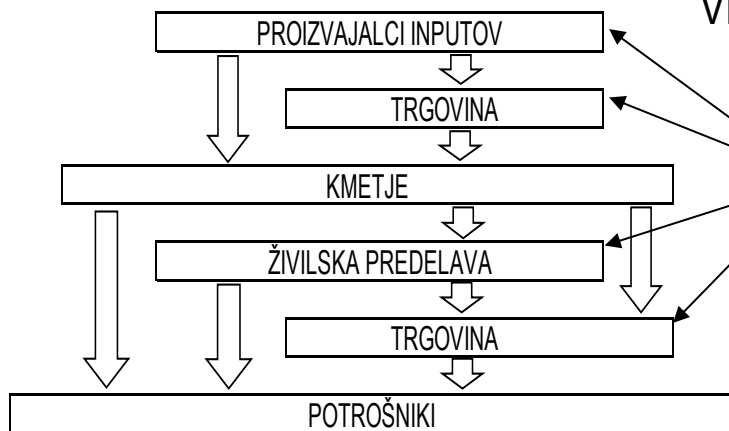
Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

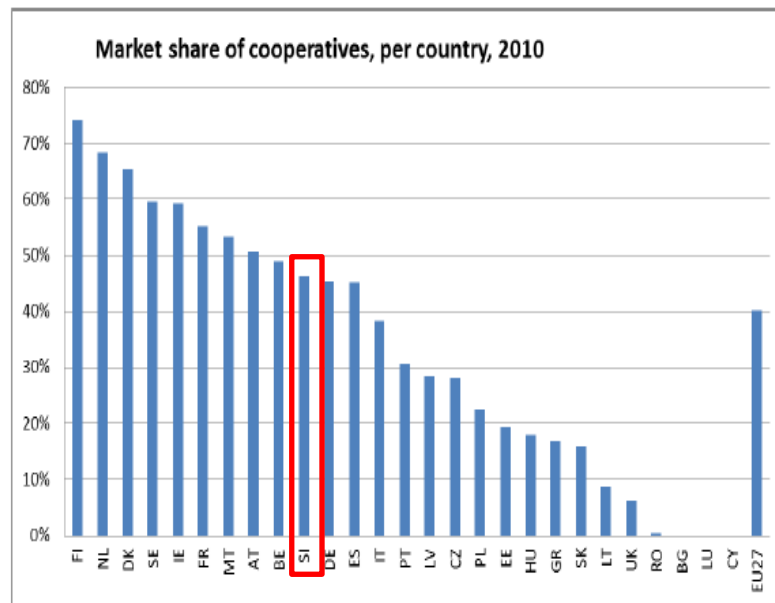
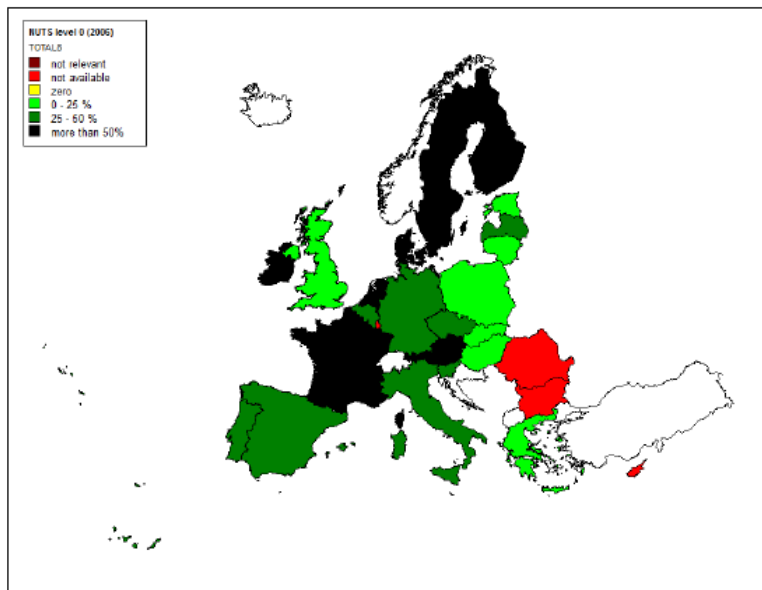


VLOGA ZADRUG V VERIGI OSKRBE S HRANO



KMEČKE ZADRUGE

Po tehtanem tržnem deležu za 8 skupin kmetijskih proizvodov (žito, sadje in zelenjava, sladkor, vino, mleko, goveje meso, kozje in ovčje meso, prašičje meso) kmetijske zadruge v Sloveniji zasedajo mesto nad povprečjem Evropske unije in prvo mesto med državami pristopnicami iz leta 2004.



Vir: Support for Farmers' Cooperatives, 2012, European Commission.



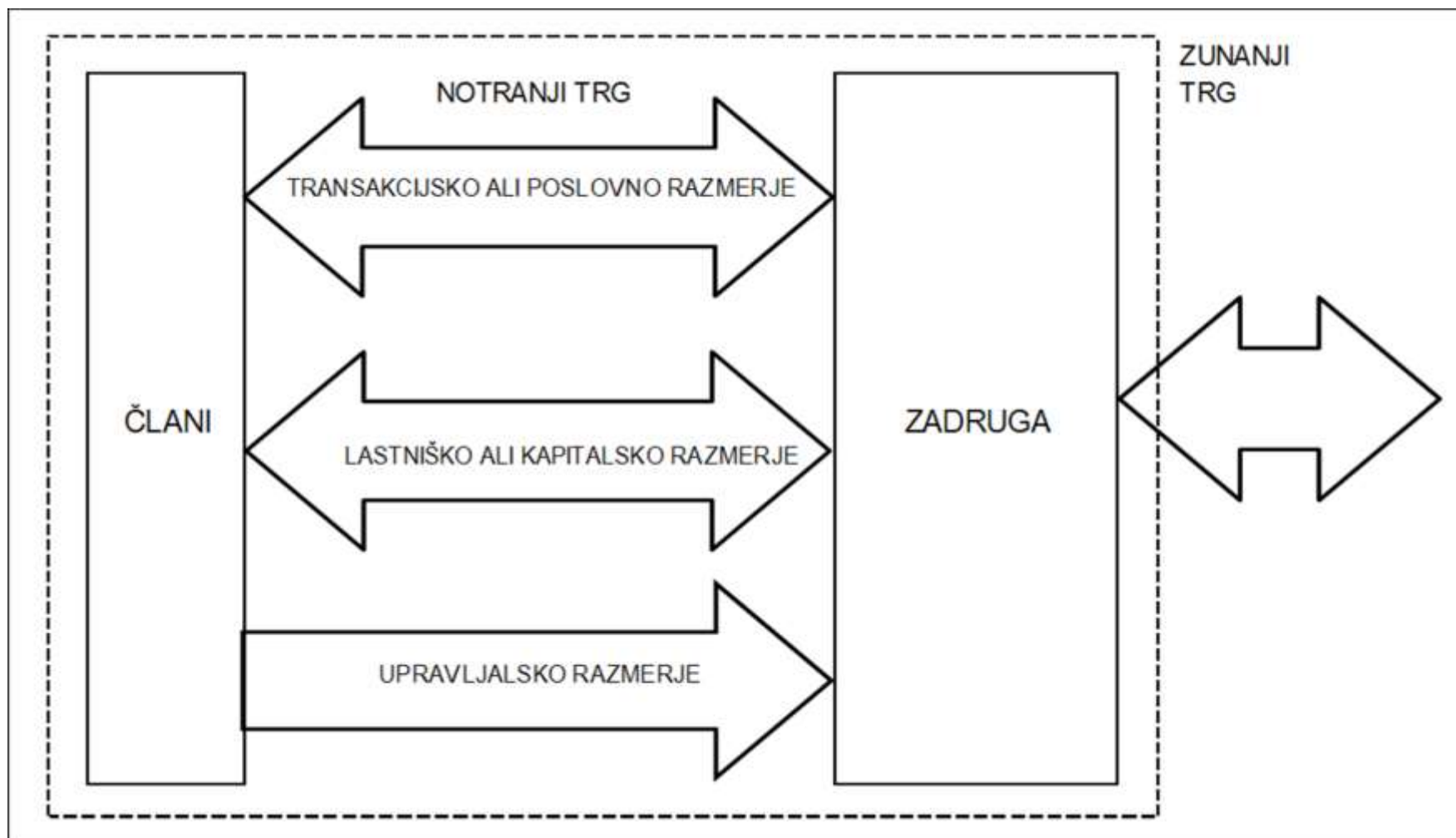
Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

TRI SESTAVINE ČLANSKEGA RAZMERJA V ZADRUGI





Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

UPRAVLJANJE ZADRUGE

Zadrugo označuje tudi načelo

DEMOKRATIČNEGA UPRAVLJANJA

(načelo: „EN ČLAN- EN GLAS“; ne „en delež – en glas“)

in SAMOUPRAVE

(najvišji organ je OBČNI ZBOR,

ki praviloma

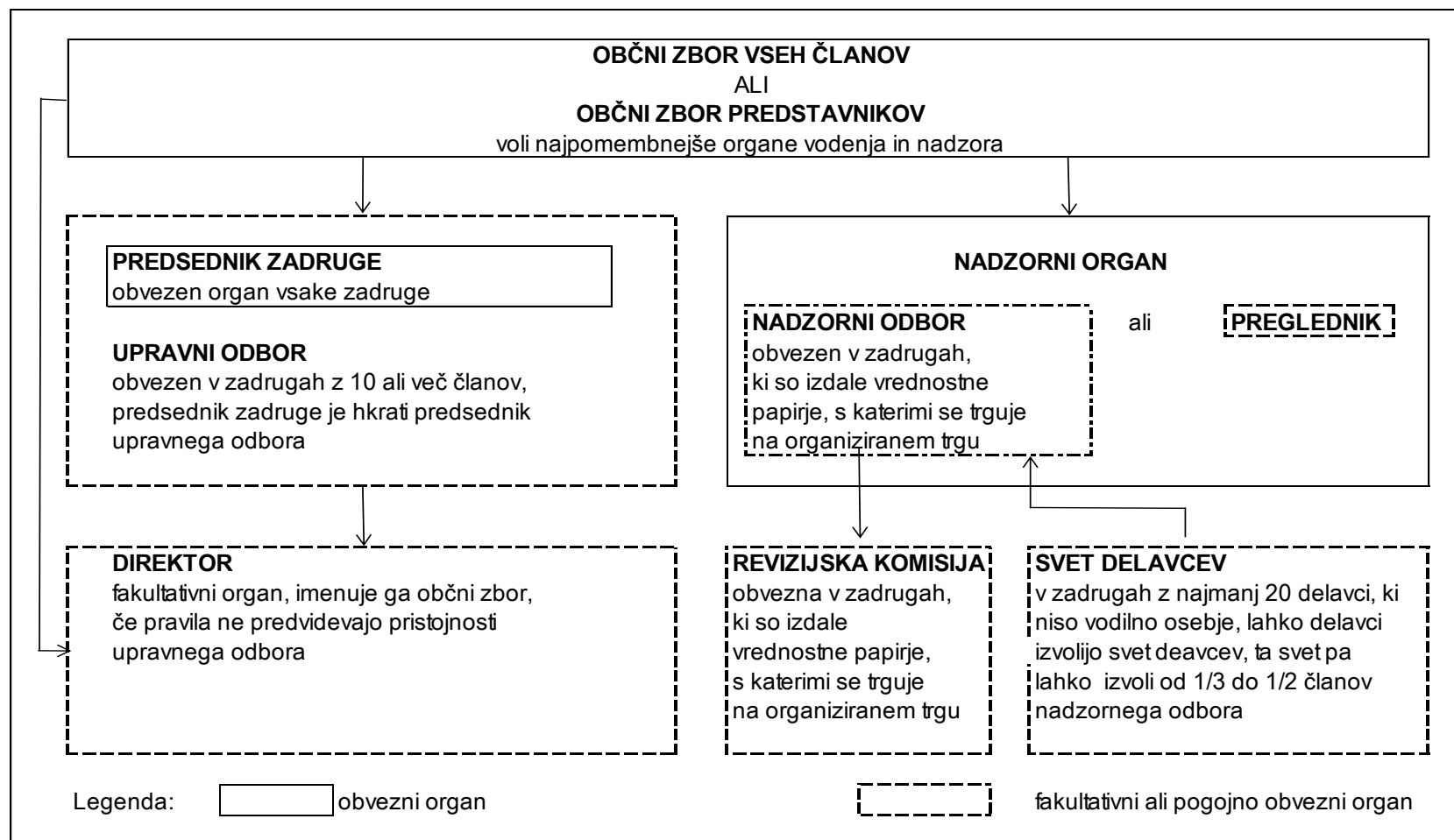
izmed svojih vrst

izvoli

ožje sestavljene ORGANE VODENJA IN NADZORA).



SHEMA OBVEZNIH, POGOJNO OBVEZNIH IN PROSTOVOLJNIH ORGANOV V ZADRUGI





OBČNI ZBOR (najvišji organ zadruga, sestavljajo ga vsi člani ali njihovi predstavniki)

OBČNI ZBOR ODLOČA O:

*TEMELJNIH
ORGANIZACIJSKIH
ZADEVAH:*

SPREJEMU,
SPREMEMBAH IN
DOPOLNITVAH
PRAVIL

*TEMELJNIH
POSLOVNIH
ZADEVAH:*

SPREJEMU
LETNEGA
POROČILA TER
UPORABI
PRESEŽKA IN
POKRIVANJU
IZGUBE

*TEMELJNIH
KADROVSKIH
ZADEVAH:*

IZVOLITVI IN
ODPOKLICU
PRESEDNIKA,
ČLANOV
UPRAVNEGA IN
NADZORNEGA
ODBORA ALI
PREGLEDNIKA, ALI
DIREKTORJA, ČE
PO PRAVILIH ZA
IMENOVANJE IN
RAZREŠITEV
DIREKTORJA NI
PRISTOJEN
UPRAVNI ODBOR

*TEMELJNIH
SPREMEMBAH
ORGANIZIRANOSTI
ZADRUGE:*

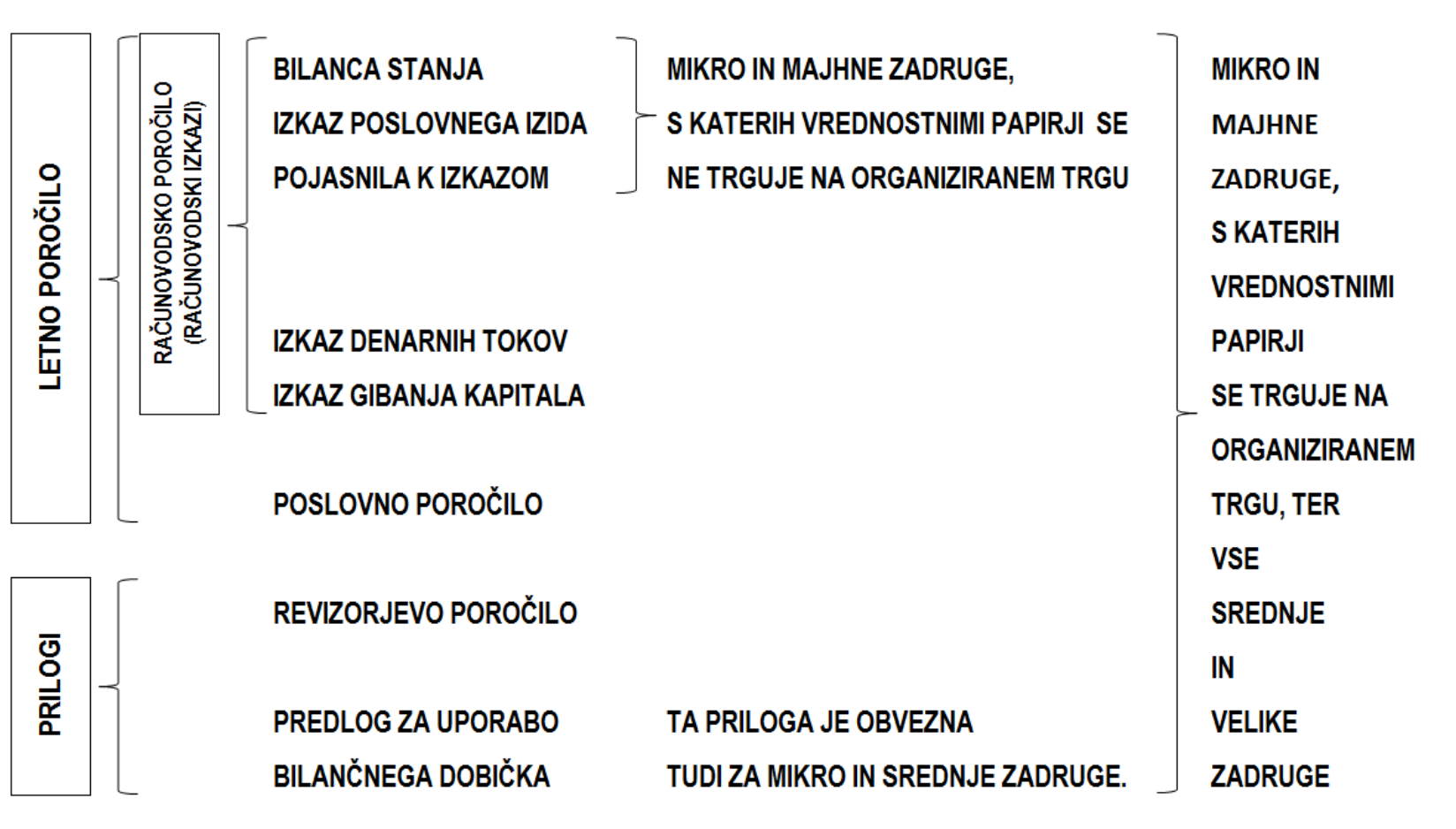
STATUSNEM
PREOBLIKOVANJU
IN PRENEHANJU
ZADRUGE

*DRUGIH
POMEMEBNEJŠIH
VPRAŠANJIH*

V SKLADU Z
ZAKONOM IN
ZADRUŽNIMI
PRAVILI



SESTAVINE IN PRILOGE LETNEGA POROČILA ZADRUGE





NALOGE UPRAVNEGA ODBORA

UPRAVNI ODBOR

DOLOČANJE TEMELJEV POSLOVNE POLITIKE IN ORGANIZIRANOSTI:

SKRBI ZA SMOTRNO POSLOVANJE
IN ORGANIZACIJO ZADRUGE (člen
28/1 ZZad),

vključno: ZAGOTAVLJA FINANČNO
POSLOVANJE V SKLADU Z
ZAKONOM IN PRAVILI
POSLOVNOFINANČNE STROKE,
REDNO IZVAJANJE UPRAVLJANJA
TVEGANJ IN RAZPOLAGANJE
ZADRUGE Z ZADOSTNIMI
DOLGOROČNIMI FINANČNIMI VIRI
(člen 28 ZFPPIPP).

PRIPRAVA IN IZVEDBA SKLEPOV OBČNEGA ZBORA

SKLICUJE SEJE OBČNEGA ZBORA
(REDNI IN IZREDNI, člen 20 ZZad),
PRIPRAVLJA (LETNO POROČILO,
POROČILO O STATUSNEM
PREOBLIKOVANJU, PREDLOG ZA
SPREMEMBO PRAVIL ITD., člen 21
ZZad) IN

IZVRŠUJE SKLEPE OBČNEGA
ZBORA (člen 28/1 ZZad)

KADROVSKE ZADEVE:

POSTAVLJA DIREKTORJA V SKLADU
Z ZADRUŽNIMI PRAVILI (člen 15/1),
ZASTOPA ZADRUGO PRI SKLENITVI
POGODBE Z DIREKTORJEM (člen
31/4 ZZad),

ODLOČA O SPREJEMU IN
IZKLJUČITVI ČLANOV (v skladu z
zadružnimi pravili, razen o izključitvi
članov nadzornega odbora, o čemer
odloča občni zbor, tretji odstavek 33.
člena ZZad)

NALOGE NADZORNEGA ODBORA

NADZORNI ODBOR

NADZOR:

NADZIRA CELOTNO DELO IN POSLOVANJE PREDSEDNIKA ZADRUGE, UPRAVNEGA ODBORA, DIREKTORJA IN DELAVCEV S POSEBNIMI POOBLASTILI IN ODGOVORNOSTMI TER

SKRBI, DA JE OBČNEMU ZBORU PRAVOČASNO PREDLOŽEN LETNO POROČILO (člen 29/1 ZZad) IN REDNO PREVERJA:

1. - ALI JE ZADRUGA KRATKOROČNO IN DOLGOROČNO PLAČILNO SPOSOBNA IN
2. - ALI POSLOVODSTVO RAVNA V SKLADU S PRAVILI O FINANČNEM POSLOVANJU (ČLEN 29/1 ZFPPIPP).

POROČANJE OBČNEMU ZBORU:

PREGLEDA LETNO POROČILO IN O SVOJEM PREGLEDU SESTAVI POROČILO ZA OBČNI ZBOR (člen 42/4 ZZad), SESTAVLJA POROČILA V POSTOPKIH STATUSNIH PREOBLIKOVANJ (člen 48f ZZad).

SKLIC OBČNEGA ZBORA: ZAHTEVA SKLIC OBČNEGA ZBORA ALI SKLIČE IZREDNI OBČNI ZBOR, ČE TAKO ZAHTEVAJO KORISTI ZADRUGE (četrti odstavek 29. člena ZZad).

KADROVSKE ZADEVE:

ZASTOPA ZADRUGO PRI SKLEPANJU POGODBE S PREDSEDNIKOM (ČLEN 31/4 ZZAD), LAHKO, ČE ZADRUGI ZARADI HUJŠIH KRŠITEV GROZI VEČJA ŠKODA IN JE TAKO POOBLAŠČEN Z ZADRUŽNIMI PRAVILI, ZAČASNO ODSTAVI ČLANE UPRAVNEGA ODBORA IN DIREKTORJA, POSTAVI ZAČASNE ČLANE UPRAVNEGA ODBORA IN VRŠILCA DOLŽNOSTI DIREKTORJA IN NEMUDOMA SKLIČE OBČNI ZBOR (ČLEN 33/4 ZZAD).



VRSTE OZIROMA STOPNJE NADZORA

VRSTE OZIROMA STOPNJE NADZORA

I. STOPNJA NADZORA:
POSLOVODSTVO POROČA NADZORNEMU ODBORU (četrti odstavek 29. člena ZZad, 35. in 42. člen ZFPPIPP)

II. STOPNJA NADZORA:
NADZORNI ODBOR ZAHTEVA POROČILO OD POSLOVODSTVA (drugi stavek v tretjem odstavku 29. člena ZZad)

III. STOPNJA NADZORA:
NADZORNI ODBOR SAM IZVEDE PREGLED (prvi stavek v tretjem odstavku 29. člena ZZad)

PREVENTIVNI NADZOR:
NADZORNI ODBOR DAJE SOGLASJE K DOLOČENIM VRSTAM POSLOV (soglasje se lahko zahteva z združnimi pravili, peti odstavek 29. člena ZZad).



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA

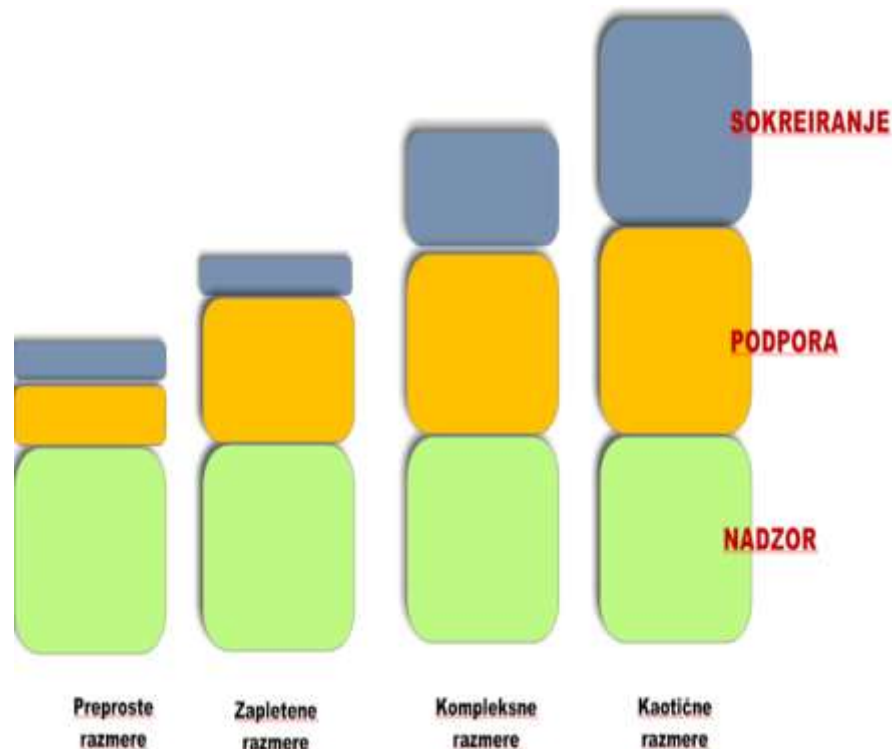


Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

NADZOR, PODPORA IN SOOBLIKOVANJE POLITIKE KOT NALOGE NADZORNEGA ORGANA



Bi mu svetovali, da 70-80 %
časa gleda nazaj?



Vir: Marko Jaklič, Nadzorni sveti, usmerjeni v prihodnost, 2015.



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje



VLOGA IN POMEN POKLICNEGA POSLOVODSTVA TER ZAPOSLENIH

1. Zapletenost in obseg poslovanja v večjih združenjih zahtevata stalno profesionalno opravljanje določenih poslovodnih (na primer direktor, vodja enote itd.) in strokovnih nalog (na primer računovodstvo, finance, komerciala itd.).
2. Poklicno upravljanje določenih poslovodnih in strokovnih funkcij zagotavlja večjo strokovno utemeljenost in pravno skladnost odločitev in boljše obvladovanje tveganj, ne more pa nadomestiti vloge članov pri sprejemanju najpomembnejših odločitev.
3. Tudi zaposleni so zainteresirani za dolgoročni obstoj združenja, lahko bistveno podpirajo združno identiteto in kulturo.



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

Na mladik kmetih
PODEŽELJE STOJI

ČESA NE VSEBUJEJO ZAKONSKI PREDPISI, POGOSTO PA KODEKSI IN PRIPOROČILA?

Vsak član upravnega in nadzornega odbora naj bi imel zadostno temeljno znanje in zadosti časa za opravljanje funkcije. S poslovodnimi in nadzornimi funkcijami so povezane tudi odgovornosti. Vendar ta odgovornost ni objektivna (odgovornost za posledico, na primer za stečaj), temveč krivdna (za primer kršitve potrebne skrbnosti – načelo podjetniške presoje); pomoč: podpora poklicnega poslovodstva in strokovnih služb; notranja in zunanja kontrola (zadružna revizija).

Člani, ki so na novo izvoljeni in ne opravljajo funkcije poklicno, naj imajo uvajalno izobraževanje o splošnih in pravnih temah, računovodskem poročanju, zadevah, povezanih z dejavnostmi zadruga, poslovanju in odgovornosti; drugi člani pa tekoča informativna in poglobitvena izobraževanja.



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM RAZVOJA PODEŽELJA



Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

REPUBLIKA SLOVENIJA
STATISTIČNI URAD RS



Prebivalstvena piramida
Slovenija
1971 - 2080
Vr: EUROPOP2013

starost

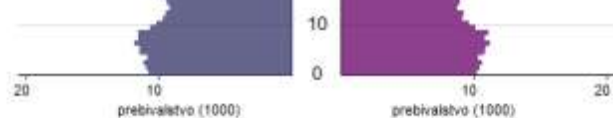
90
80

PROTESTNA GENERACIJA, 1940-1955, OD 62 DO 77 LET

POVEZOVALNA GENERACIJA, 1955-1970, OD 47 DO 62 LET

PRAGMATIČNA GENERACIJA, 1970-1985, OD 32 DO 47 LET

AVTENTIČNA GENERACIJA, 1985-2000, OD 17 DO 32 LET



1971 2080
pripravljen

označi del piramide z miško za prikaz podatkov

Prikaži

prikaži v času

leto 2017

Skupno število prebivalcev:
2.1 milijona
Vključno 100 dni več

RAZNOLIKOST V SESTAVI ORGANOV

vodenja in nadzora, tudi po starosti in spolu:

- + odpira dostop do širšega znanja, virov in stikov; omogoča uvod v širši nabor alternativnih rešitev;
- + omogoča boljši uvid v potrebe članov;
- + člani štejejo organ za bolj legitimnega, če je njegova sestava bolj podobna članstvu (na primer: proizvajalci različnih panog, mladi, ženske itd.),
- zahteva več časa in napora pri odločanju in doseganju soglasja;
- raznolikost naj ne zmanjšuje meril za članstvo v organih, temveč omogoča zajeti vse sposobne kandidate (Kenkel, 2015).

Klasifikacija generacij: Bosch, Coöperatie, mart 2017.

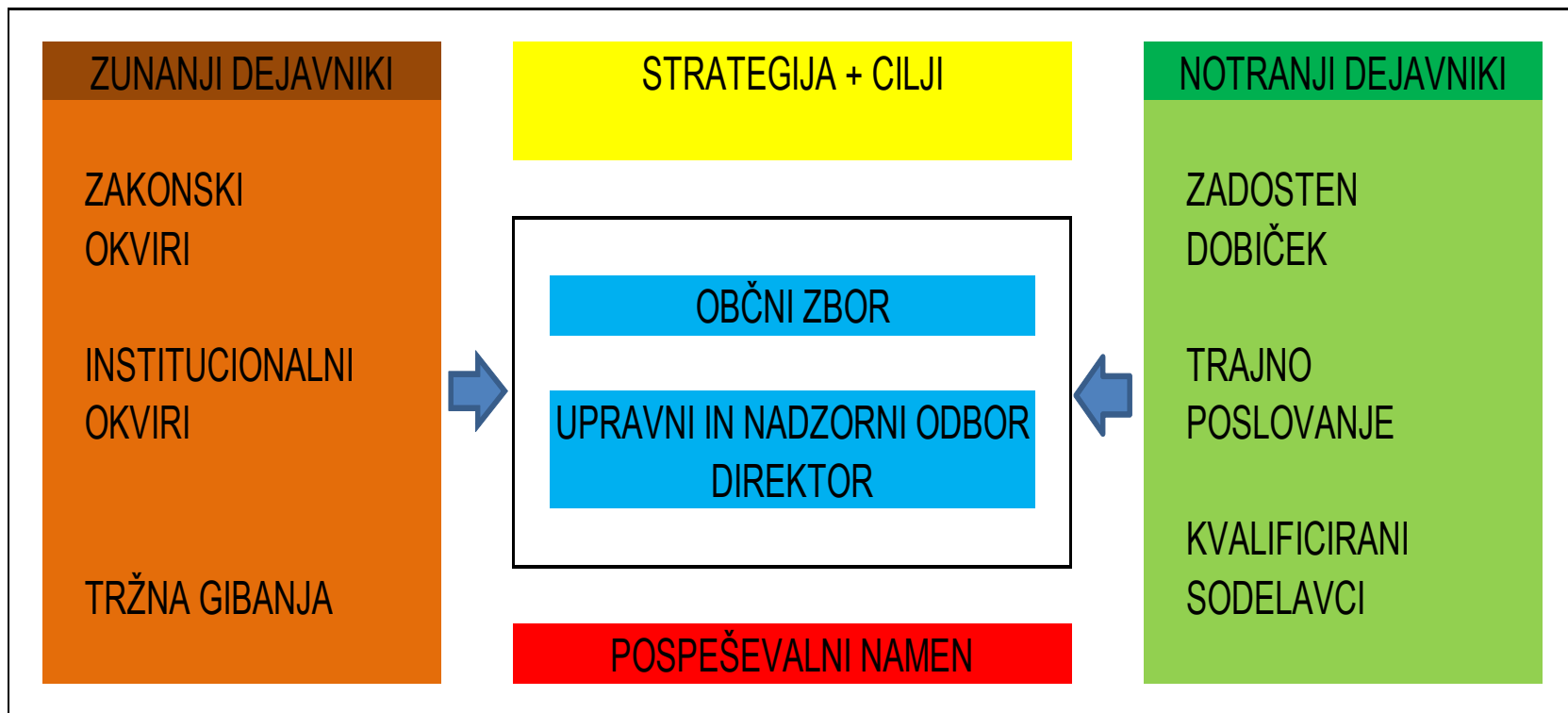
METODOLOŠKA POJASNILA:

Število prebivalcev za posamezno leto se nanaša na sredino leta (1. julij), število prebivalcev iz projekcij pa na začetek leta (1. januar). Zaradi sprememb virov podatkov (npr. leta 1980, 1985) in sprememb v statističnih definicijah prebivalstva Slovenije podatki za določena obdobja niso neposredno primerljivi, za grafični prikaz v piramidi pa so povsem ustrezni. Več...



TEMELJNI CILJ ZADRUGE

je POSPEŠEVANJE GOSPODARSKIH KORISTI, GOSPODARSKIH IN DRUŽBENIH DEJAVNOSTI ČLANOV, in to ne samo danes, TEMVEČ TUDI V PRIHODNOSTI. V zadružnem pravu in praksi se vse bolj poudarja odgovornost organov vodenja in nadzora za DOLGOROČNI OBSTOJ IN RAZVOJ ZADRUGE.





Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

POSPEŠEVALNI KROGOTOK V ZADRUGI

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA
Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja



Na mladih kmetih
podeželje stoji

ZADRUŽNI POSPEŠEVALNI KROGOTOK

ČLANI SO
PRIPRAVLJENI SODELOVATI
Z ZADRUGO,
KOLIKOR
(SE ZAVEDAJO, DA)
ZADRUGA
DEJANSKO
POSPEŠUJE NJIHOVE
GOSPODARSKE IN DRUGE
KORISTI

ZADRUGA
POSPEŠUJE
GOSPODARSKE IN DRUGE
KORISTI
ČLANOV,
KOLIKOR ČLANI
DEJANSKO SODELUJEJO V
POSLOVANJU IN UPRAVLJANJU
ZADRUGE



Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije

PROGRAM
RAZVOJA
PODEŽELJA



*"mladih kmetih
PODEŽELJE STOJI*

Evropski kmetijski sklad za razvoj podeželja: Evropa investira v podeželje

HVALA ZA POZORNOST.