

# Podrška Splitsko-dalmatinske županije i Grada Splita lokalnim zadrugama

---

**Duplančić, Dorina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:044241>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-04**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za sociologiju

DIPLOMSKI RAD

Podrška Splitsko-dalmatinske županije i Grada Splita lokalnim zadrugama

Studentica: Dorina Duplančić

Mentorica: Izv.prof.dr.sc Jasmina Božić

Zagreb, veljača 2021.

## SAŽETAK

U ovom diplomskom radu bavimo se zadrugama i podrškom koju im lokalna vlast pruža na području Splitsko-dalmatinske županije. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi osiguravaju li Splitsko-dalmatinska županija i Grad Split podršku lokalnim zadrugama. Točnije, zanimalo nas je koji oblik podrške zadrugari primaju od strane lokalnih vlasti, a koji im nedostaje da bi uspješnije poslovali. Proveli smo kvalitativno istraživanje putem studije slučaja na uzorku od osamnaest sudionika od kojih je dvanaest predstavnika radno aktivnih zadruga, a preostalih šest sudionika predstavljali su lokalne vlasti i korporativni ured Zadružnog saveza Dalmacije. Predstavnici zadruga su kao glavne poteškoće navodili financije, nedostatak informacija i edukacije, birokraciju te zakone koji se često mijenjaju, korupciju te nedostatak poslovnog prostora. Lokalna vlast je svjesna važnosti zadruga za razvoj lokalnog, ali i državnog gospodarstva, no da bi do tog razvoja došlo zadrugama je potrebna veća količina podrške.

Ključne riječi: zadruge, podrška, lokalna vlast, zadružno poduzetništvo

## SUMMARY

In this thesis, we deal with cooperatives and the support provided by local authorities in the Split-Dalmatia County. The main goal of the research is to determine whether the Split-Dalmatia County and the city of Split provide support to local cooperatives. Specifically, we were interested in the form of support that cooperatives receive from local authorities, and what types of support they lack in order to operate more successfully. We conducted a qualitative study through a case study on a sample of eighteen participants of which twelve were representatives of working cooperatives, and the remaining six participants were represented by local authorities and the corporate office of the Cooperative Association of Dalmatia. Representatives of cooperatives cited finances, lack of information and education, bureaucracy and frequently changing laws, corruption, and lack of office space as the main difficulties. The local government is aware of the importance of cooperatives for the development of the local and state economy, but in order for this development to take place, cooperatives need a larger amount of support.

Keywords: cooperatives, support, local government, cooperative entrepreneurship

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2 TEORIJSKO ODREĐENJE ZADRUGA .....	3
2.1 Karakteristike i načela zadruga.....	7
2.2 Povijest zadruga.....	9
2.3 Tipologija zadruga .....	12
2.3.1 Poljoprivredne zadruge .....	14
2.4 Zadruge u Europskoj uniji .....	16
2.5 Socijalna ekonomija i zadruge u Italiji .....	17
2.6 Socijalna ekonomija i zadruge u Austriji .....	17
2.7 Socijalna ekonomija i zadruge u Francuskoj .....	18
2.9 Zadruge i zadružni pokreti do 1. svjetskog rata.....	19
2.10 Zadruge između dvaju svjetskih ratova .....	20
2.11 Zadruge između Drugog svjetskog rata i 1990. godine.....	20
2.12 Zadruge od osamostaljenja Hrvatske do danas.....	22
2.13 Zakon o zadrugama .....	23
2.14 Važnost zadrugarstva za pojedinca.....	26
3.METODA.....	28
4.CILJEVI ISTRAŽIVANJA, ISTRAŽIVAČKA PITANJA I PROTOKOL INTERVJUA .....	31
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	34
5.1 Intervjui s predstavnicima zadruga.....	34
5.1.1 Financije.....	34
5.1.2 Nedostatak informacija i edukacije.....	37
5.1.3 Konzultanti.....	41
5.1.4 Zakoni i birokracija.....	41
5.1.5 Korupcija.....	42
5.1.6 Prostori.....	43

5.1.7 Nedostatak radne snage.....	45
5.1.8 Ocjena podrške lokalne zajednice.....	45
5.2 Intervjui s predstavnicima lokalnih vlasti i Zadružnog saveza Dalmacije .....	51
5.2.1 Podrška koju lokalna vlast pruža zadrugama .....	54
5.2.2 Načini informiranja lokalnih zadruga .....	56
5.2.3 Važnost zadruga za regionalni razvoj .....	59
6.ZAKLJUČCI I PREPORUKE .....	62
POPIS LITERATURE .....	67

## 1. UVOD

Ovaj diplomski rad bavi se zadrugama kao organizacijama građana koji žele poboljšati svoje životne uvjete kroz socijalnu integraciju i gospodarsku aktivnost.

Njegova je svrha utvrditi osiguravaju li Splitsko-dalmatinska županija i Grad Split podršku lokalnim zadrugama. Preciznije, intervjuiranjem i članova zadruga i predstavnika lokalnih institucija, cilj nam je dobiti što konkretnije podatke o tome u kojoj se mjeri ta podrška pruža, u kojim oblicima, koliko je zadruga koriste, je li ona primjerena potrebama zadruga, postoje li neki oblici podrške koja im je potrebna na lokalnoj razini, a nije im na raspolaganju, koliko su podrške učestale, dostupne i kvalitetne. Istražit ćemo opće podatke zadruga te ćemo pokušati otkriti prepreke koje sprječavaju zadruga u njihovom razvoju i saznati karakter istih (politički, financijski...). Zanima nas uloga samih zadruga u odnosu na lokalni i regionalni razvoj kao i uloga lokalnih i regionalnih institucija na razvoj zadruga na području Splitsko-dalmatinske županije i grada Splita. Pokušat ćemo obrazložiti utjecaj koji je zadružna organizacija imala na razvoj zajednica u Hrvatskoj, kao i sudjelovanje građana u tim poduzećima u nastojanjima za poboljšanjem njihove ekonomske i socijalne situacije. Uz to se, kao dio općeg okvira, nameće i proučavanje ruralnih problema te se pokušava uspostaviti veza s problemima razvoja, usredotočujući se na to kako su se ti procesi odvijali u Hrvatskoj u njezinom povijesnom razvoju, ali i u trenutnim uvjetima. Naš je cilj na što vjerodostojniji način prikazati važnost zadruga za razvoj lokalnog i državnog gospodarstva te isto tako ukazati na probleme koji sprječavaju razvoj zadruga, a samim time i razvoj gospodarstva na lokalnoj i državnoj razini. Isto tako želimo istaknuti oblike podrške od strane lokalne vlasti prema zadrugama koji su trenutno u njihovom odnosu prisutni te one koji to, nažalost, nisu ili su pak pruženi u nedovoljnoj mjeri.

U posljednja dva desetljeća 20. stoljeća pravo na razvoj predstavljalo je važan korak ka cjelovitoj definiciji globalnog pojma ljudskih prava (Jurišić, 1999). S novom erom nastalom nakon pada Berlinskog zida i dubokih promjena koje se događaju u svijetu pokazalo se da ozbiljne nejednakosti, kako unutar zemalja, tako i među zemljama, imaju uzrok u socijalnim napetostima (*ibid*: 73). Ti strukturni sukobi, uzrokovani politikama prilagodbe koje se nametnuli globalizacija i neoliberalizam pogoršavaju se i sprečavaju razvoj i postizanje pristojne kvalitete života i zadovoljenja potrebe za osnovnim ljudskim pravima.

U Hrvatskoj je razvoj u posljednjim desetljećima zaostajao iz različitih razloga, jedan od njih je i povijesno-ekonomsko nasljeđe zaključeno relativno neuspješnom i nedovršenom tranzicijom na tržišno gospodarstvo (Mesarić, 2001). Novi koncepti razvoja, više zasnovani na nacionalizmima, regionalizmima i lokalizmima orijentirani su na potpuno zadovoljenje potreba društva, kako materijalnih, tako i nematerijalnih. Produktivna organizacija još nije jako raširena ni razvijena u Hrvatskoj, prije svega jer ne postoje politike koje bi podržavale ovakve inicijative, djelomično i zbog negativnog povijesnog iskustva u vremenu kada je u Hrvatskoj razvijan socijalistički model gospodarstva (*ibid*: 1025).

Zadugarstvo se može smatrati pogodnim sredstvom za promicanje lokalnog razvoja i s obzirom na karakteristike zajednice u kojoj djeluje, može utjecati na ekonomsko i socijalno okruženje, pa i prometnuti se u tehnološko-tehničkog inovatora i socijalnog integratora (Babić i Račić, 2011; Bancel, 2015).

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Prvo poglavlje čini uvod. U drugom poglavlju teorijski se prikazuje pojam zadruge, njene karakteristike i načela, povijesni razvoj zadruga u svijetu, općenita tipologija zadruga. Uz to se dotičemo i zadruga unutar zemalja članica Europske unije te proučavamo status zadruga u Hrvatskoj i njene važnosti za pojedinca, s posebnim naglaskom na povijesni razvoj, specifičnosti tranzicije i zakonske okvire u kojem danas djeluju. Zatim slijedi treće poglavlje koje se tiče metodologije. U četvrtom poglavlju iznosimo ciljeve istraživanja, istraživačka pitanja i protokol intervjua. Potom se u petom poglavlju prezentiraju nalazi istraživanja zadruga na području Splitsko-dalmatinske županije. Komparativna analiza dijela teorijskih nalaza i nalaza istraživanja prikazani su u zaključku koji je šesti dio diplomskog rada, u kojem se iznose i preporuke za razvoj zadruga u Republici Hrvatskoj.



## 2 TEORIJSKO ODREĐENJE ZADRUGA

Zadruge su istodobno oblik tradicionalnog udruživanja i obavljanja ekonomske aktivnosti na tržištu (Vidović, 2012). Babić i Račić (2011) promatraju zadruge kao produženu ruku članstva koje pokreće prijenos određenih gospodarskih funkcija (nabava, prodaja, prerada) više gospodarskih jedinica na jednu zadrugu. U tom participativnom procesu koji stimulira udruživanje između privatnih aktera, pojedinačnih i kolektivnih u određenom prostoru, kontekstu ili društvenom prostoru, stvaraju se preduvjeti da se kreiraju i provedu zajedničke razvojne strategije koje koriste resurse i lokalne usporedne i konkurentske prednosti s ciljem stvaranja dostojnog i dostojanstvenog rada, s namjerom poticanja aktivnosti koja služi kao osnova za gospodarske procese. Vidović (2012) zadrugu svrstava u oblike društvenog poduzetništva kao organizaciju temeljenu na uzajamnoj pomoći članova.

Babić i Račić (2011) zadruge definiraju kao autonomne, dobrovoljne organizacije u okviru koje se okupljaju članovi kako bi ostvarili zajedničke ekonomske, socijalne i kulturološke ciljeve kroz demokratski vođenu organizaciju u njihovom vlasništvu. Zadruge omogućuju „slobodno, otvoreno i dobrovoljno udruživanje i povlačenje iz zadružnog poduzeća, demokratsku strukturu u kojoj svaki član ima jedan glas, a odluke se donose na temelju demokratske volje većine i izabrano vodstvo odgovara članovima zadruge te postoji pravedna raspodjela dobiti, autonomnost i nezavisnost“ (Radovanović, 2018: 10). Upravo je demokratski proces odlučivanja ono što ključno razlikuje zadruge od ostalih gospodarskih subjekata, kao što su dionička društva, društva s ograničenom odgovornošću i sl.

Povijesno promatrano, zadruge su uspjele zadržati „trajnost i stabilnost jer su se oslanjale na civilizacijske vrijednosti i načela kao što su uzajamnost, sloboda djelovanja, pravedna raspodjela i te su vrijednosti uspješno ugrađivane u konkretne oblike poduzetničkih aktivnosti“ (Mataga, 2005: 18). „Zadružni je sustav zasnovan na suradnji svijju, štiti sve svoje članove, pruža im sigurnost, izgrađuje smisao za pravdu i suradnju za opće dobro te izgrađuje duševno uravnotežene osobe.“ (Bežovan, 2005:101).

Zadruge se mogu proučavati i kao dio civilnog društva. Novković i Golja smatraju da su dodatni poticaj širenju i jačanju civilnog društva dale „društvena i ekonomska nepravda, koja se odražavala u snažnim društvenim nejednakostima i marginalizaciji koja je obično poticana nepravdom distribucijom prihoda, kao i politički aktivizam.“ (2015:

155). U svojem razvoju, zadruge se mogu povezati s različitim društvenim pokretima. Zadruga su se pojavile kao dio odgovora na potrebe civilnog društva, koji su bili izraženi u pokretima poljoprivrednika, žena i radnika tijekom 19. i 20. stoljeća (*ibid*).

Šalaj uočava da se civilno društvo sastoji od „spontano nastalih udruženja, organizacija i pokreta koji preuzimaju odjek što ga problematična društvena stanja nalaze u privatnim životnim područjima“ (2011: 51). Također konstatira da je sustav udruženja jezgra civilnog društva. Zadruga u tom smislu čine dio civilnog društva utoliko što postoji čitav niz dodanih vrijednosti za zajednicu u kojoj se organiziraju, a koja ne proizlazi iz ekonomskih dobiti. Tu je riječ o jačanju mreža socijalnog kapitala, svijesti o okruženju u kojem zadruga i njihovi članovi djeluju te posebice jačanju obrazovanja kao važnog faktora za napredak. „Za mnoge je civilno društvo ključno za dobru vladavinu i smanjenje rasta siromaštva. Civilno je društvo okvir samoorganizacije, slobode udruživanja i samoregulacije“ (Bežovan,2005:15). Bežovan također navodi kako su pravila civilnosti ujedno i pravila moralnosti te da je kriza civilnosti pokazatelj krize moralnosti. Ukazuje i na civilne vrline poput poštenja, hrabrosti, štedljivosti, marljivosti, tolerancije civilnosti, samousavršavanja, pravde, obzira za druge i ostale (Bežovan,2005). Mada je razina solidarnosti u vrijeme Domovinskog rata na području Republike Hrvatske bila poprilično visoka, neka istraživanja pokazala su da je sredinom devedesetih ta razina solidarnosti drastično opadala te da su se građani ponovno fokusirali na svoje osobne probleme potencijalno izazvane gospodarskom krizom koja je uslijedila nakon rata. Samim time su civilno društvo stavili u drugi plan te se vratili mišljenju da je vlada, odnosno država, ta koja treba skrbiti o društvenim problemima (Bežovan,2005).

Teško je govoriti o nekoj općoj teoriji zadrugarstva zbog velike raznolikosti oblika suradnje, kao i zbog toga što se zadrugarstvo razvijalo u prvom redu kroz praksu, no važno je primijetiti da se zadruga pokret razvijao u različitim ekonomskim i političkim uvjetima, od rudimentarnijih oblika do razvijenih organizacija. Iz tog je razloga uspostavljena polarizacija koncepta suradništva jer se, s jedne strane, u kapitalističkim zemljama tvrdi da je zadruga u osnovi sastavljena od zajedničke aktivnosti neovisnih poduzetnika, koji održavaju pojedinačno vlasništvo nad zemljištem i odlučuju što će proizvoditi, u kojoj količini, u ime zadruge (Puljiz, 1992).

S druge strane, u socijalističkim zemljama zadruga su započinjale sa zajedničkom obradom vlastitih parcela i zajedničkom uporabom alata i opreme dok nisu postale

potpunu kolektivizaciju državnog zemljišta u društvenom vlasništvu. Konačne odluke o tome što proizvoditi i u kojoj količini, u ovom su slučaju prilagođene nacionalnom planu koji počiva na ekonomskoj interakciji između industrija koje pružaju poljoprivredne sirovine i ostale proizvode široke potrošnje, te poljoprivrede kao dobavljača hrane i sirovina (*ibid*).

Zadruga je prikazana kao arhetip organizacije koja ima potrebne uvjete i načela da se predloži kao valjani sustav koji promiče ekonomsku demokraciju u situacijama kada privatna inicijativa za stvaranje profita i javna inicijativa ne uspiju postići rezultate pluralne ravnoteže. Zadruga je organizacija koju čine ljudi koji se u režimu slobodnog članstva i dobrovoljnog istupanja pridružuju poslovnim aktivnostima usmjerenim na zadovoljenje njihovih ekonomskih i socijalnih potreba i težnji, s demokratskom strukturom i funkcioniranjem

Zadruga je autonomna udruga ljudi koji su se dobrovoljno udružili i osnovali demokratsku organizaciju čija je namjera zadovoljiti zajedničke potrebe i ekonomske, i socijalne, i kulturne težnje, putem poslovne organizacije (Radovanović, 2018). One čine najrasprostranjeniji oblik poduzeća socijalne ekonomije i osnovna pravila djelovanja definirana su u njihovim načelima suradnje. Zadruga naglašava ulogu društvene organizacije, odnosno organizacije stanovništva da postigne svoju dobrobit, iz čega proizlazi entitet sposoban generirati razvoj. „Zadruga nikada ne smiju postati poligonom djelovanja političkih stranaka i institucija vlasti, jer onda odstupaju od demokratskih načela i ruše temelje svog opstanka i razvoja. Jer, zadružna demokracija pruža zadovoljstvo ljudima da sami sebi pomognu, kao i pouku da svoje greške sami ispravljaju“ (Mataga, 2009:18).

Kao društvena organizacija, podrazumijeva se da se članovi zadruge integriraju s unaprijed određenom svrhom poboljšanja životnih uvjeta za zajednicu slijedeći određene ciljeve, čija je temeljna funkcija upravljanje vlastitim razvojem. To je komponenta od ključnog značaja koja jača sudjelovanje na svjestan i odlučan demokratski način, što je dovelo do društvene samopomoći, samoinicijative i međusobne suradnje (Šarić, 1997). Ova je organizacija ključni element na kojem počiva proces promicanja samoodrživog razvoja zajednice. Zadruga neprestano traže jačanje solidarnosti i obrane zajedničkih interesa, kao mehanizama generiranja radnji koje doprinose rješavanju zajedničkih problema i stoga, sami po sebi, imaju veliku vrijednost u ovom procesu (*ibid*).

Te se organizacije moraju temeljiti na planiranju i poznavanju okruženja, budući da su zadružna društva oblik društvene organizacije koju čine ljudi, a koji se temelji na zajedničkim interesima i načelima solidarnosti, samopomoći i uzajamne pomoći (King i Ortmann, 2007). Kao organizacija, zadruge su namijenjene zadovoljavanju individualnih potreba i potreba kolektiva, računajući na slobodu da se mogu posvetiti bilo kojoj djelatnosti (Bancel, 2015). Ono što zadruge pružaju svojim članovima jesu pristup sustavima socijalne sigurnosti za radnike i njihove obitelji, promicanje obrazovanja, sigurnost, higijena i osposobljavanje partnera u socijalnoj ekonomiji i solidarnost (*ibid*). Nadalje, važno je da će generirati samozapošljavanje i novu kulturu zajednice.

Zadruge su alternativa za proizvodnju i zapošljavanje u gospodarstvima čije su zemlje suočene s krizom i u kojima postoji značajan udio neformalne ekonomije, nezaposlenosti i kriminala, a mogu potaknuti i zapošljavanje teško zapošljive populacije, zbrinjavanje beskućnika i slično (Puđak et al., 2016). Kontinuirana promocija zadruga kao organizacijskog oblika društvenog samoorganiziranja stvara preduvjete za održivi razvoj gospodarstva i bolju i pravedniju raspodjelu bogatstva u društvu. Suradnja je, u kontekstu zadruga, praktični sustav usklađivanja ljudskih interesa dobivanjem pomoći i suradnje od drugih i pružanjem iste u uzajamnosti.

Zadruga je rezultat dugog povijesnog procesa u kojem je čovjek pokazao svoj udružujući i brižni duh, generirajući različite oblike društvene i ekonomske organizacije, temeljene na suradnji, težeći ostvarenju pravde i jednakosti, kroz ekonomsko djelovanje i socijalnu promociju. Zbog svega navedenog, može se naznačiti da je zadrugarstvo ekonomski i socijalni sustav zasnovan na slobodi, jednakosti, sudjelovanju i solidarnosti.

Zadruga je autonomno udruženje ljudi koji su se dobrovoljno udružili kako bi stvorili demokratsku organizaciju, čija se uprava i upravljanje moraju provoditi na način na koji se dogovore partneri, općenito u kontekstu tržišnog gospodarstva ili mješovitog gospodarstva (Radovanović, 2018). Namjera je udovoljiti zajedničkim ekonomskim, socijalnim i kulturnim potrebama i težnjama kroz posao i poslovne djelatnosti. Raznolikost potreba i težnji (rad, potrošnja, zajednički marketing, podučavanje, kreditiranje, itd.) partnera, koji čine korporativnu svrhu ili zadružnu djelatnost ovih tvrtki, definira vrlo raznoliku tipologiju zadruga. „Najveća socijalna i kulturna vrijednost zadružne organizacije je u tome što oslobađa inicijativu, potiče slobodno poduzetništvo, odgovornost u upravljanju i vođenju poslova, kako bi se udovoljilo interesima zadrugara.

Zadrugarstvo u ekonomskom smislu nastoji svakog čovjeka učiniti radnikom, vlasnikom, poduzetnikom, tj. da radi za svoje dobro, ali i za zajedničku dobrobit.“ (Mataga, 2009:17).

## **2.1 Karakteristike i načela zadruga**

Prema Radovanoviću, zadružno organiziranje obilježeno je sljedećim karakteristikama:

1. „Pojedinac ili član učinkovito doprinosi odlukama koje se donose skupnim konsenzusom za dobrobit zajednice,
2. Zadruga ohrabruje aktivnu ulogu članova kroz svjesno i demokratsko sudjelovanje u radu i odlučivanju unutar zajednice,
3. Zadruga omogućuje kolektivni trening članova grupa, u skladu s interesima, potrebama i zahtjevima,
4. Sa zajednicom se postižu jedinstveni kriteriji za osmišljavanje koordiniranog sudjelovanja institucija koje podržavaju samoupravljanje u zajednici.“ (2018:10).

Zadruga bi trebala počivati na organizacijskim načelima koja pridonose uspjehu poslovnih aktivnosti i doprinose boljitku članova:

1. „Dobrovoljno i otvoreno članstvo - Zadruge su dobrovoljne organizacije, otvorene svim ljudima koji mogu koristiti njihove usluge i voljni su prihvatiti odgovornosti koje nosi članstvo, bez spolne, društvene, rasne, političke ili vjerske diskriminacije.
2. Demokratsko upravljanje članova – Zadruge su demokratske organizacije kontrolirane od strane svojih članova koji aktivno sudjeluju u upravljanju i odlučivanju. Muškarci i žene kao izabrani predstavnici odgovaraju članstvu. Članovi zadruga imaju jednaka glasačka prava (princip jedan član jedan glas) dok su i ostale razine zadruga također organizirane po demokratskim načelima.
3. Ekonomsko sudjelovanje članova – Članovi ravnopravno doprinose i demokratski odlučuju o kapitalu zadruge, pri čemu je barem dio tog kapitala uobičajeno u zajedničkom vlasništvu. Članovi obično stječu ograničenu korist, ako je ima, za kapital koji su unijeli u zadrugu u obliku članskog uloga.

Članovi ostvarene viškove (dobit) određuju za neku od sljedećih namjena: razvoj poslovanja zadruge, moguće povećanje obveznih rezervi zadruge iznad zakonskog minimuma, nagrade (upis dodatnih uloga i/ili isplate) članovima razmjerno njihovom udjelu u transakcijama sa zadrugom te u druge aktivnosti odobrene od članstva.

4. Autonomija i nezavisnost – Zadruge su nezavisne organizacije kojima upravljaju članovi i koje služe kao podrška svojim članovima. U slučaju suradnje s drugim organizacijama, uključujući i državna tijela, ili pak prikupljanja kapitala iz vanjskih izvora, one pri tome zadržavaju svoju samostalnost i demokratsko upravljanje članova.
5. Obrazovanje, obuka i informiranje – Zadruge omogućuju obrazovanje i obuku za svoje članove, izabrane predstavnike, upravitelje i zaposlenike kako bi doprinijeli razvoju zadruge. Zadruge informiraju širu javnost – posebno mlađe ljude i utjecajne predstavnike – o svojoj prirodi i koristima zadrugarstva.
6. Suradnja među zadrugama – Zadruge su učinkovito sredstvo svojih članova kojim se jača zadružni pokret suradnjom na lokalnoj, nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini.
7. Skrb za zajednicu – Zadruge rade na održivom razvoju zajednica u kojima djeluju kroz pravila odobrena od strane njihovih članova.“ (Bancel, 2015: ii, International Co-operative Alliance).

Komplicirani socijalni i ekonomski problemi s kojima se suočavaju ruralne zajednice, promicali su uspostavljanje i razvoj udruženih oblika organizacija koje mogu pridonijeti rješavanju ovih problema svojstvenih svakoj pojedinoj zajednici. Primjena ovih načela dovodi do međusobnog unutarnjeg razumijevanja i solidarne integracije grupa zajednice, radi njihove konsolidacije i osnaživanja, što je važno lokalno i na višim razinama.

Ukoliko promatramo poslovni model i strateško opredjeljenje zadruga, mogu se identificirati određeni trendovi u razvoju:

1. Približavanje poslovanja zadruge principima poslovanja trgovačkih društava, što je posebno naglašeno u zadrugama koje posluju u uvjetima izražene konkurencije;

2. Pojava gospodarskih zadruga kao čistih tržišnih struktura, orijentiranih na korisnike, ali bez upravljanja temeljenog na zadružnim vrijednostima (radne skupine, konzorcij, strateške mreže i slično),
3. Razvoj suradnje temeljene na zadružnim vrijednostima i načelima,
4. Orijentacija prema socijalnoj ekonomiji (zajedno s udrugama i zakladama), u cilju pronalaženja alternativnih ili suplementarnih rješenja sustavu tržišne ekonomije,
5. Pojava zadruga sa socijalnim karakterom koje postaju integralnim dijelom neprofitnog sektora.“ (Babić i Račić, 2011: 300).

## 2.2 Povijest zadruga

Zadruga su se mijenjale u organizacijskom smislu generacijski. Od početka čovječanstva čovjek ima potrebu za međusobnim odnosima s drugim ljudima, tako da su se, kako se društvo razvijalo, oblici suradnje među njegovim članovima povećavali. Zadrugarstvo je očito konkretan fenomen modernosti, čije su se teorijske osnove pojavile u 14. stoljeću (Tomašević et al., 2019), a praktični smisao usred Industrijske revolucije. Razdoblje 1750. - 1850. postavilo je relevantan obrazac za zadružni pokret, budući da u Engleskoj mnogi radnici nisu uvijek primali plaće u novcu, već u naturi, što je značilo da su im davali proizvode loše kvalitete, netočnu težinu i precijenili ih (King i Ortmann, 2007). Ako su plaću primali u gotovini, bila je vrlo niska, što je prisiljavalo radnike da se pokore trgovcima koji su im odobravanjem kredita zahtijevali veću vrijednost za robu (Wilhoit, 2005).

To je bio razlog zašto su radnici mislili da udruživanjem snaga mogu postati vlastiti dobavljači, što je stvorilo ideju potrošačkih zadruga. S druge strane, nezaposlenost i ozbiljni radni uvjeti naveli su druge skupine radnika da se organiziraju u proizvodne i radne zadruga, koje se danas nazivaju udruženi rad. “U zadružnoj demokraciji pojedinac dolazi do spoznaje: bolje raditi za sebe - znači raditi i za dobrobit zadruga, a razvoj zadruga pozitivno djeluje na svakog njezina člana te povećava njegovo blagostanje. Točnije, najveća pokretačka snaga zadrugarstva je gospodarski interes: u zadrugu se ulazi kako bi se unaprijedilo vlastito gospodarstvo, dobilo više i bolje nego što se pojedinačno može postići. No, zadruga uvijek uklanja nerad i eksploataciju, jer uzeti se može samo ako se proizvede i proda, ako se ulože sredstva.“ (Mataga, 2009:19).

Engleski utopijski socijalist Robert Owen (1771.-1858.) identificiran je kao prvi prethodnik današnjeg zadrugarstva, budući da je pokušao poboljšati raspodjelu dobiti među radnicima tvornice tekstila u New Lanarku (Škotska) i socijalizirati proizvodna sredstva. Owen je pokušao pokazati da se suradnjom i solidarnošću odnosi između radnika i poslodavaca mogu razvijati skladno, u ozračju međusobne suradnje i rješavati situacije kada za radnike postoje neki problemi (Kanli, 2016).

Owena su slijedili Englez William King i Francuz Charles Fourier, koji su također zagovarali stvaranje organizacija utemeljenih na radničkim udruženjima, uz neka važna poboljšanja zadružnog sustava u nastajanju, u područjima poput demokratizacije, udruživanja i prava na rad (Zuba-Ciszewska, 2016).

Fourier je predložio ekonomsko-socijalni sustav zasnovan na malim poljoprivrednim zajednicama (falansterije) bez duha profita i orijentiran na stvaranje radnih mjesta. King je, sa svoje strane, bio preteča prvih potrošačkih zadruga u kojima su udruženi radnici nabavljali osnovne proizvode za osiguravanje egzistencije. Godine 1827. u Brightonu osnovao je „Udrugu za kooperativno trgovanje“, koja je poslužila kao nadahnuće pa je na kraju desetljeća postojalo oko 300 sličnih zadruga. Bitno je naglasiti da je King osnovao prvi suradnički komunikacijski medij 1828. godine. Bio je to časopis nazvan "Suradnik", a iako je imao kratak život, njegov je utjecaj bio vrlo velik (Zuba-Ciszewska, 2016).

Iz 19. stoljeća potječe klasični primjer Rochdalea, tkalaca koji su 1844. godine osnovali potrošačku zadrugu ("Rochdale Society of Equitable Pioneers") u Londonu u Engleskoj. Ovo je prvo važno postignuće za zadružno organiziranje, kada je 28 radnika osnovalo zadrugu inicijativom Charlesa Howartha. Konstituirani su doprinosom tkalaca, od kojih je svaki dao sterlinšku funtu pa su s oskudnom baštinom od 28 funti osnovali 21. prosinca 1844. godine prvu zadrugu (Altman, 2009; King i Ortmann, 2007).

Ovo je iskustvo iznjedrilo važne rezultate kao izvor motivacije za slične inicijative, budući da je postavilo temelje trenutnog zadrugarstva: pravedna raspodjela koristi, pristup obrazovanju, jednaka prava, jedan član jedan glas i nediskriminacija prema dobi, spolu, profesiji. Zbog toga je Rochdale poznat kao kolijevka globalnog zadrugarstva. Istodobno, druga iskustva proizlaze iz Francuske, Španjolske i nekoliko europskih zemalja.



Od prvog službeno priznatog pojavljivanja zadružnog oblika organiziranja 1844. godine, zadruge su povećale svoj ekonomski i socijalni utjecaj tijekom prošlog stoljeća, legalizirajući zadružni oblik organizacije i njihov legitimitet kod nacionalnih vlada, uz podršku skupštine Ujedinjenih naroda i Međunarodne organizacije rada od sredine 20. stoljeća (Kanli, 2016).

U Njemačkoj su se kao prvi, još u 19. stoljeću, istakli Hermann Schulze Delitzch i Friedrich Wilhelm Raiffeisen (King i Ortmann, 2007). Oni su uputili kritiku društvu u kojoj su predložili da se rješenje socijalnih problema može postići suradnjom među pojedincima i samopomoći.

Unutar Latinske Amerike pionirske zadruge rođene su u Meksiku i Argentini. 1873. godine *Círculo Obrero de México* osnovao je prvu. Šest godina kasnije, 1879. godine, u Argentini je osnovana zadruga *El Progres Agrario* (Di Meglio et al, 2019).

U Latinskoj Americi povijest suradnje datira iz 18. stoljeća, kada su Isusovci osnovali neke autohtone kolektivne oblike zajednice, usvajanjem mješovitih poljoprivrednih sustava, kombiniranjem komunalnog zemljišta s parcelama pojedinaca. Također su socijalizirali vlasništvo nad poljoprivrednim alatima i životinjama i potrošačka roba distribuirana je pravedno. Problem je nastao kad su razvojni rezultati postali toliko važni da su ih smatrali revolucionarnima, tako da su vladajuća klasa i vjerski kler rastavljali isusovačke redove, njihovi članovi bili su zatvoreni, a autohtone zajednice masakrirane (*ibid*).

„Filozofija zadrugarstva sastoji se od ideja i etike ali, dakako, i od osnovnih vrijednosnih uputa (načela, standarda), koje se mogu primijeniti u djelovanju svake zadružne strukture, bez obzira na tip ili vrstu pojedinih zadruga. Kada bi ostalo samo na ideji ili etici, zadrugarstvo bi se teško moglo profilirati kao specifičan gospodarski i poduzetnički sustav koji pokreće rast i razvoj. Zbog toga se zadrugarstvo prilagođavalo općem društvenom razvoju, pronalazilo, mijenjalo i dopunjavalo određena načela, kako bi se na njima mogla graditi jasnija poduzetnička organiziranost, kao i prepoznatljiva demokratska struktura upravljanja i odlučivanja.“ (Mataga, 2009:19). Evolucijski proces zadružnog pokreta predstavljao je skok od zadruga koje su se bavile zajedničkom obradom zemlje do onih za kreditne, potrošačke i druge usluge, a zatim do istinskih proizvodnih zadruga. Također su prošle evolucijski put od jednostavnih zadruga do viših stupnjeva (federacije), a zatim do nacionalnih konfederacija i međunarodnih organizacija.

No, Božić (2020) zaključuje kako je i dalje prisutan nedostatak inovativnosti kada je u pitanju rješavanje problema na koje u svom poslovanju nailaze zadruge te kako je to nerijetko rezultiralo odustajanjem od proizvodnje na određeni vremenski period, a ne traženjem alternativne solucije.

Globalizacija generira socijalno udaljavanje, ali razvoj lokalne ekonomske mreže može održavati i društvenu koheziju (Cifrić, 2016). Cifrić dodaje da je „s procesom modernizacije kao dugoročnim društvenim procesom, a osobito s industrijalizacijom, nastaje početak kraja tradicionalnog društva i staroga sela, a s liberalnim kapitalizmom stvoren je kontekst njegova kraja. Taj poredak ne želi nestanak, nego transformaciju sela, da može biti što bolji konzument uvoznih roba i tehnologija. Tome osobito pridonosi dominacija ekonomije nad socijalnim odnosima i kulturnim životom u ruralnom društvu“ (Cifrić, 2016: 18). Stvaranje zadružnih poduzeća velik je potencijal za lokalni razvoj i predstavlja specifični poslovni model koji pokušava kombinirati ekonomsku učinkovitost sa socijalnom racionalnošću. Oni favoriziraju lokalni razvoj jer su to organizacije koje jesu posebno povezane s istim teritorijem svojih suradnika.

Zadrugarstvo kao oblik samoupravnog organiziranja temeljenog na jednakosti suradnika i u njihovom demokratskom sudjelovanju, nalazi se trenutno u novim uvjetima pogodnima za njegov razvoj, što za sobom povlači posljedice na lokalne sredine u kojima se zadruge formiraju.

### **2.3 Tipologija zadruga**

U zajednicama postoje dvije vrste organizacije: društvena organizacija i proizvodna organizacija. Prva tip organizacija je najučestaliji i nalazi se u svim populacijama diljem svijeta. Organiziraju se i uspostavljaju iz različitih razloga - vjerskih, sportskih, kulturnih, političkih, socijalnih i za razvitak. Kada je riječ o zadrugama, proizvođačke zadruge najčešći su tip organiziranja (Đurkin Badurina i Kljajić, 2018). Te zadruge imaju za cilj osigurati što kvalitetnije uvjete poslovanja za svoje članove (na primjer više otkupne cijene, bolje pregovaračke pozicije i uvjeti, smanjenje operativnih troškova). Među zadrugama se prema djelatnosti razlikuju poljoprivredne, ribarske, kreditne, stambene, potrošačke, graditeljske i obrtničke zadruge (*ibid*). One su ustrojene s namjerom ostvarenja zajedničkih ciljeva i prema potrebama svojeg članstva.

Poseban oblik zadruga čine radničke zadruge, u kojima se briše razlika između vlasnika i djelatnika kao odvojih dionika. U klasifikaciji zadruga bitno je spomenuti i

socijalne zadruge. Njihov je cilj doprinijeti rješavanju problema diskriminiranih društvenih skupina, uključivanju na tržište rada i prilagođavanju ekonomskim i društvenim promjenama kroz promicanje zajedničkog interesa (*ibid*).

Proizvođačke zadruge imaju vlastitu autonomiju i nude niz mogućnosti za sudjelovanje malih proizvođača, posebice u ruralnim područjima. Uz priliku za sudjelovanje, proizvođači se mogu razvijati i privlače institucionalnu podršku radeći na programima i projektima koji utječu na promicanje vlastitog razvoja. Kroz rad zadruge može se povećati produktivnost, u korist zajednice, te poticati integracija u razvojni proces regije ili države.

Proučavanje proizvodne organizacije važno je, jer ako zajednice nastoje poboljšati svoj životni standard, produktivna organizacija može biti temelj njegovog cjelovitog i lokalnog gospodarskog razvoja. Iako je u Republici Hrvatskoj razvoj zadruga još uvijek dosta slab, očekuje se da će ojačati. To je temeljni razlog zašto bi trebalo produbiti proučavanje ovakvog tipa društvene organizacije.

Babić i Račić (2011) zadruge prema poslovnim aktivnostima dijele u dvije osnovne skupine:

1. Otvorene zadruge – uključuju potrošačke zadruge, ne-specijalizirane zadružne banke, stambene zadruge i uslužne zadruge, čije je osnovno obilježje da svaki potrošač može postati član;
2. Zatvorene zadruge – uključuju obrtničke zadruge, maloprodajne zadruge, zadruge malih i srednjih poduzetnika, specijalizirane zadružne banke, čije je ključno obilježje da članovi mogu biti samo pojedinci određene profesije.

S druge strane, unutar različitih oblika klasifikacije zadruga, uobičajeno je razlikovanje i s obzirom na djelatnost kojom se bave i koju izvode. Među njima se mogu spomenuti sljedeće: „udruženi rad ili zadružna proizvodnja, potrošačke i korisničke zadruge, farmaceutske, agrarne, štedne i kreditne, uslužne, stambene, prijevoznike, turističke, obrazovne, školske, trgovinske, robne i ostale.“ (Babić i Račić, 2011: 290; King i Ortmann, 2007: 43).

Stambenim je zadrugama cilj omogućiti članovima pristup tržišnoj promociji i marketingu stanova radi postizanja pristupačnijih cijena. Poljoprivredno-prehrambene zadruge, posvećene su prije svega komercijalizaciji poljoprivrednih i stočarskih

proizvoda. U zadrugama za iskorištavanje zemljišta u zajednici, također u primarnom sektoru, dijele se proizvodni resursi i partneri rade zajedno. Uslužne zadruge osnovane su za pružanje svih vrsta usluga partnerima. Zadruge prijevoznika, koje se osnivaju u sektoru cestovnog prijevoza, služe za grupiranje različitih tvrtki, fizičkih ili pravnih osoba, kako bi se postigle veće koristi i bolje usluge u njihovoj djelatnosti. Osiguravajućim zadrugama je svrha pružanje usluga osiguranja članovima. Zdravstvene zadruge svoju djelatnost provode u zdravstvenom području. Nastavne zadruge osnivaju se za razvoj nastavnih aktivnosti. Kreditne zadruge, osnovane su kako bi udovoljile financijskim potrebama svojih članova i također trećih strana.

### **2.3.1 Poljoprivredne zadruge**

Mataga konstatira da poljoprivredne zadruge predstavljaju „djelotvornu alternativu u zaštiti seljaka u kapitalističkom okružju“ (2005: 18). „Brojne su poljoprivredne zadruge bile kroz povijest uključene u tri ključna područja poslovanja:

1. Kupovina i prodaja poljoprivrednih sirovina i opreme,
2. Kupovina, skladištenje i prodaja poljoprivrednih dobara,
3. Prijevozničke usluge.“ (King i Ortmann, 2007: 46).

Poljoprivreda u budućnosti zahtijeva smanjenje troškova koji se generiraju u svim procesima i to je moguće putem poljoprivrednih zadruga. Osnivanjem poljoprivrednih zadruga postižu se bolje cijene u opskrbi i prije svega postoji prilika iskorištavanja blagodatni lanca vrijednosti prehrambenih poljoprivrednih proizvoda. Poljoprivredni proizvođači mogu smanjiti svoje troškove i imati bolji ulazak na tržište, u kupnji sirovina, mogu dijeliti tehničku i profesionalnu pomoć, pokreće se zajednička proizvodnja, povećanje volumena i poboljšanje cijene. Poljoprivredne zadruge obično su idealna organizacija za male proizvođače, jer im pružaju prednosti u pogledu tehničke i financijske pomoći i komercijalizacije njihovih proizvoda. Poljoprivredne zadruge okupljaju interese proizvođača i poboljšavaju njihov položaj u pregovaranju, povećavaju konkurentnost, koncentriraju ponudu i olakšavaju uvjete komercijalnog pristupa globalnom tržištu.

King i Ortmann klasificiraju poljoprivredne zadruge u tri široke kategorije:

1. „Poljoprivredne tržišne zadruge – pregovaraju bolje cijene, upravljaju proizvodnim i prodajnim procesima,
2. Poljoprivredne zadruge za pružanje resursa – nabavljaju i distribuiraju sirovine kao što su sjeme, gnojivo, prehrana, kemikalije, poljoprivredna prema.
3. Poljoprivredne uslužne zadruge – pružaju usluge kao što su prijevoz, skladištenje, sušenje, osiguranje, kreditiranje.“ (2007: 43).

Među ciljeve poljoprivrednih zadruga mogu se ubrojiti:

- a) „*Poboljšanje doprinosa od korištenja zemljišta* - stvaranjem kanala nabave poljoprivrednog repromaterijala te kanala distribucije, proizvođač zbog povoljnih uvjeta i bolje ugovorenih cijena može ostvariti znatno veći prinos od zemljišta čak i bez povećavanja proizvodnje;
- b) *Širenje poljoprivrednih tehnika i znanja* - poljoprivrednici postaju učinkovitiji jer stječu nova znanja o proizvodnom procesu, a zajednički napor olakšava radove poput navodnjavanja, pristupa, skladištenja i distribucije;
- c) *Kreditiranje* - troškovi kredita smanjuju se zajedničkim upravljanjem kreditima i boljom distribucijom sredstava;
- d) *Smanjenje troškova* - smanjenje troškova postiže se zajedničkim marketinškim uslugama i zajedničkom nabavom repromaterijala.“ (Bareille et al., 2016: 4-5).

Proizvođači u poljoprivrednim zadrugama imaju strateški položaj u poljoprivredno-prehrambenom lancu jer djeluju istodobno kao dobavljači i kupci u različitim fazama i kao most između proizvodnje, industrijalizacije i marketinga.

Općenito, oni doprinose povećanju poljoprivredne produktivnosti, jer mogu kontrolirati kvalitetu proizvoda, pružiti odgovarajuće podatke, savjetovati proizvođače, dopustiti korištenje skupih objekata ili strojeva. Sudjelovanje u poljoprivrednim zadrugama daje bolje prilike i onim poljoprivrednim proizvođačima koji imaju manje resursa ili su u nepovoljnijem području, ali koji zadovoljavaju uvjete i u skladu su s minimalnim uvjetima koje uspostavljaju poljoprivredne zadruge i unutar su njihovog odgovarajućeg područja djelovanja.

## 2.4 Zadruga u Europskoj uniji

Kada se potpisivao Rimski ugovor 1957., kojim se uspostavlja Europska ekonomska zajednica, ugovor je već sadržavao glavne okvirne odredbe na kojima se temelji Zajednička poljoprivredna politika (ZPP). Kako bi se poboljšali rezultati poljoprivrednog rada, na razini Europske unije poticalo se udruživanje u zadruge kako bi se postigla veća produktivnost i povećala zaposlenost.

Europska komisija želi stvoriti povoljno financijsko, administrativno i pravno okruženje za zadruge kako bi mogle raditi ravnopravno s drugim vrstama poduzeća u istom sektoru. Inicijativa za socijalno poslovanje, pokrenuta 2011. godine, identificirala je akcije kako bi se stvorila stvarna promjena i poboljšala situacija na terenu za društvena poduzeća.

Prema mrežnim stranicama Europske komisije<sup>1</sup> diljem Europske unije danas postoji 250 000 zadruga te su 163 milijuna građana unije vlasnici, što čini jednu trećinu stanovništva Europske unije. Zadruge u Europskoj uniji zapošljavaju 5.4 milijuna ljudi.

Zadruge čine tržišni udio u pojedinim industrijama na razini Europske unije:

1. Poljoprivreda – 83% u Nizozemskoj, 79% u Finskoj, 55% u Italiji i 50% u Francuskoj;
2. Šumarstvo – 60% u Švedskoj i 31% u Finskoj;
3. Bankarstvo – 50% u Francuskoj, 37% na Cipru, 35% u Finskoj, 31% u Austriji i 21% u Njemačkoj;
4. Maloprodaja – 36% u Finskoj i 20% u Švedskoj;
5. Farmaceutika i zdravstvena skrb – 21% u Španjolskoj i 18% u Belgiji.

U Komunikaciji Europske komisije o promociji zadružnih društava u Europi ističu se tri ključna elementa:

- a) Promidžba veće uporabe zadruga u Europi poboljšanjem vidljivosti, obilježja i razumijevanja sektora;
- b) Daljnje jačanje zakonodavstva o zadrugama u Europi;
- c) Održavanje i unaprjeđenje uloge zadruga i doprinosa ciljevima zajednice.

---

<sup>1</sup>Cooperatives - [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_en) [pristup 18.9.2020.]

Europsko zadružno društvo (SCE) neobvezujući je pravni oblik zadruge. Cilj je takvog udruživanja olakšati prekogranične i transnacionalne aktivnosti zadruge. Svi članovi SCE-a ne mogu imati sjedište u jednoj zemlji, tj. u SCE se ujedinjuju članovi iz više zemalja EU.

## **2.5 Socijalna ekonomija i zadruge u Italiji**

Prva zadruga u Italiji osnovana je 1854. u Torinu, kao dio vala liberalnog reformizma. Kako je pokret rastao, podijelio se na dva ogranka: socijalistički ogranak koji je bio jači na sjeveru i više je bio usredotočen na radničke i potrošačke zadruge, i katolički ogranak koji je bio jači na jugu i više usredotočen na poljoprivredne i financijske zadruge (Borzaga, 2020).

Nakon Drugog svjetskog rata, zadruge su postupno rasle usporedo s ekonomskim procvatom koji je trajao do 1970-ih. Međutim, kako je ostatak gospodarstva počeo usporavati, zadruge su nastavile rasti. Udio zaposlenosti u zadrugama više se nego utrostručio od 1970-ih, dostigavši oko 7% u 2018. Pokazalo se da je model, ponekad označen kao staromodan i pogodan uglavnom za poljoprivredu, superioran u prilagodbi modernom gospodarstvu.

Osamdesetih godina 20. stoljeća u Italiji su se pojavile dvije nove vrste zadruga; one koje su pružale socijalne, zdravstvene i obrazovne usluge i one koje su stvarale radna mjesta za ljude u nepovoljnom položaju, takozvane socijalne zadruge za radnu integraciju. Ove dvije vrste takozvanih „socijalnih zadruga“ dobile su pravni okvir 1991 (*ibid*: 16-17). Naredno desetljeće pokrenulo je procvat ovog sektora, s peterostrukim povećanjem broja zaposlenih u socijalnim zadrugama, dostigavši 2001. godine 149 000 ljudi. Italija tada ima preko 25 000 zadruga u radničkom vlasništvu, više nego bilo koja druga zemlja na svijetu. Godine 2009., prema podacima koje koriste Babić i Račić (2011), u Italiji je bilo registrirano preko 41 552 zadruge, koje su brojile 13 milijuna članova i 1,15 milijuna zaposlenih.

## **2.6 Socijalna ekonomija i zadruge u Austriji**

Austrijski zadružni pokret započeo je u devetnaestom stoljeću. Fenomen društvenih poduzeća potican je jačanjem razvoja države blagostanja i društvenih pokreta (Anastasiadis et al., 2018). Oko 1850. godine osnovana je prva takozvana

„Aushilfskasse“ (preliminarna verzija zadružne banke); nadalje, pojavile su se prve potrošačke zadruge. Prva građevinska zadruga datira iz 1869. godine. Prije donošenja austrijskog zakona o zadrugama 1873. godine, zadruge su osnovane prema Zakonu o udruživanju iz 1852. (Vereinspatent). Osnivanje zadružnih udruga bio je važan korak na putu prema zakonu o zadrugama.

Uz Njemačku, Austrija je bila jedna od prvih država koje su uvele sustave socijalne zaštite prema Bismarckovom modelu. Tijekom stvaranja države blagostanja, zadruge kojima su upravljale zajednice bavile su se većinom karitativnim radom, dok su zadruge koje su osnivale vlasti bile koncentrirane na samopomoć i podršku u novim okvirima politika tržišta rada i socijalne zaštite (*ibid*). Oba tipa zadruga igrali su važnu ulogu u pružanju javnih usluga, posebice u području obrazovanja i stanovanja te socijalne i zdravstvene zaštite.

Danas, prema procjenama Europske komisije, u Austriji je aktivno oko 1500 društvenih poduzeća, u kojima je oko 120 zadruga.

## **2.7 Socijalna ekonomija i zadruge u Francuskoj**

U Francuskoj se ideje o suradnji mogu pratiti do udruživanja Charlesa Fouriera, ali prije stoljeća nije bilo puno praktičnih eksperimenata. Državnu zadružnu proizvodnju zagovarao je republikanski socijalist Louis Blanc, prije i za vrijeme revolucije 1848. godine, ali stvarni rast uslijedio je mnogo kasnije. Rochdaleov model potrošačke suradnje oduševljeno je podržao politički ekonomist Charles Gide, a nacionalna organizacija osnovana je 1885. godine kako bi koordinirala aktivnosti rastućeg pokreta; do 1906. bilo je više od dvije tisuće zadruga, premda su one uglavnom bile znatno manje od njihovih britanskih kolega. Francuska je bila pionir razvoja socijalne ekonomije i društvenih poduzeća (Pertella i Richez-Battesti, 2020).

Još jednom je tijekom ove faze bila evidentna buržoaska podrška, jer su mnogi intelektualci vidjeli da suradnja predstavlja „treći put“ između klasične političke ekonomije i socijalizma, a također je bila usko povezana s utjecajnom teorijom solidarnosti, koja je isticala važnost klasnog mirenja i mirne promjene.

Godine 2014. Francuska je usvojila zakonodavni okvir koji je regulirao rad društvenih poduzeća. Pored udruga, zadruga, zajedničkih društava i zaklada, Francuska je proširila definiciju društvenih poduzeća i na sva komercijalna poduzeća, čije su



aktivnosti usmjerene prema postizanju društvene korisnosti. Podaci iz 2014. godine pokazuju da je u Francuskoj tada bilo oko 223 000 društvenih poduzeća, među kojima 27 000 zadruga (Pertella i Richez-Battesti, 2020).

## **2.8 Razvoj zadruga u Republici Hrvatskoj**

Prve zadruge koje su se osnivale nastale su kao odgovor na pojačano osiromašivanje seljaka u poljoprivrednom sustavu koji je bio plod stoljeća feudalizacije hrvatskog sela i podjele posjeda (Mataga, 2005). U takvim teškim okolnostima seljaci pokušavaju preživjeti i osigurati opstanak, a u nedostatku organiziranih politika i državnog pristupa upravljanju ovim problemom, javljaju se ideje samoorganiziranja i osnivanja zadruga kako bi se zaštitili interesi seljaka.

Mataga uočava da se osnivanje pojedinih vrsta zadruga u Hrvatskoj, a koje je pratilo određene svjetske trendove u to vrijeme, događalo kao odgovor na svaki pojedinačni problem s kojima su se ljudi suočavali. Primjerice, štedno-kreditne zadruge osnivale su se kada banke nisu željele kreditirati pojedince, najčešće seljake poljoprivrednike, nabavno-prodajne zadruge javile su se kao reakcija na trgovine koje su ostvarivale visoke profite, a na štetu seljaka. Proizvodne i prerađivačke zadruge javile su se zbog stalnog ucjenjivanja seljaka niskim cijenama agrarnih sirovina (2005).

## **2.9 Zadruge i zadružni pokreti do 1. svjetskog rata**

Nakon ukidanja feudalizma i dalje ostaje kriza posjedovnih odnosa (*ibid*). Seljaci u novoj slobodi jako brzo gube posjede zbog snažnog osiromašivanja, dok veleposjednici teško usvajaju principe ekonomskog poslovanja. Seljačke porodične zadruge raspadaju se u novim uvjetima kapitalizma, krajem 19. stoljeća osnivaju se zadružne banke i vjerovničke zadruge. U vremenu prvih izbornih zakona s kraja 19. stoljeća, dano je pravo glasa samo pojedincima koji su plaćali 50 ili više forinta poreza na nepokretnu imovinu, a posredno pravo glasa imale su osobe koje su plaćale 5 forinta (*ibid*).

Prva zadruga osnovana na hrvatskom tlu bila je Blagajna uzajamne vjeresije, koja je osnovana 1864. u Korčuli. Ta štedno-kreditna zadruga bavila se i nabavom sjemena, mineralnih gnojiva i ostalih materijala za poljoprivredna seljačka gospodarstva. U tadašnjoj Korčuli nije bilo kreditnih institucija i lihvarstvo je bilo široko rasprostranjeno. Težacima je trebao način kako nabavljati osnovni materijal za rad te kako više i povoljnije

proizvoditi za tržište. Ona je imala u početku 90 članova, da bi do kraja prvog desetljeća 20. stoljeća brojila 1620 članova (*ibid*). Jačanje zadružnih ideja diljem Europe odrazilo se i na Hrvatsku tog vremena te je dalo priliku boljem i bržem razvoju poljoprivrede i sela.

U posljednje se vrijeme uvriježena tvrdnja o spomenutoj korčulanskoj zadruzi kao prvoj hrvatskoj zadruzi dovodi u pitanje. Primjerice, Hrvatski poljoprivredni zadružni savez<sup>2</sup> navodi: „Prva zadruga na hrvatskom tlu osnovana je 1862. godine u Pitomači, kao obrtnička zadruga, pod nazivom “Pitomačka zanatnička zadružnica”. Ova zadruga nije prekidala svoju djelatnost te i sada djeluje pod nazivom „Prva obrtna štedno-kreditna zadruga”.“ Prema istom izvoru, ranije spomenuta korčulanska štedno-kreditna zadruga bila bi najstarija na dalmatinskom području.

Mataga na temelju raznih arhiva istražuje brojčano stanje zadruga u Hrvatskoj do kraja 1. svjetskog rata i utvrđuje da je u Dalmaciji bilo najviše osnovanih zadruga, gdje su se počele osnivati i prije nego u drugim dijelovima Hrvatske.

## **2.10 Zadruga između dvaju svjetskih ratova**

Između dva svjetska rata broj zadruga je bio u kontinuitetu. Zadruga na području Hrvatske organiziraju se u tri velika zadružna saveza – „Središnji savez hrvatskih seljačkih zadruga u Zagrebu, Hrvatsko-slavonsko gospodarsko društvo i Zadružni savez Dalmacije.“ (Mataga, 2005: 28).

Zbog snažne agrarne krize dolazi do pogoršanja ekonomskog stanja sela i zadruga. To je rezultiralo pojačanim zaduživanjem i prodajom zemlje. Krajem tridesetih godina, u Hrvatskoj je bilo gotovo 1 500 poljoprivrednih zadruga s 300 000 članova.

## **2.11 Zadruga između Drugog svjetskog rata i 1990. godine**

Promjena političkog režima nakon kraja Drugog svjetskog rata odrazila se i na okvire upravljanja gospodarstvom i cjelokupnim društvenim razvojem. Problemi

---

<sup>2</sup>Hrvatski poljoprivredni zadružni savez - [http://www.hzs.hr/o\\_zadruzi.htm](http://www.hzs.hr/o_zadruzi.htm)[pristup 16. siječnja 2021.]

poljoprivrednika i seljaka rješavani su prema boljševičkoj ideji marksizma, po uzoru na modele Sovjetskog saveza (*ibid*).

Zakonom o agrarnoj reformi i kolonizaciji iz 1945. godine oduzeto je zemljište gospodarstvenicima ukoliko je ono površinom prelazilo 45 hektara poljoprivrednog ili 35 hektara obradivog zemljišta. U tim iznosima definiran je zemljišni maksimum seljačkih gospodarstava. Uspostavljen je socijalistički model akumulacije, u kojem su seljačka gospodarstva bila primorana isporučivati određene količine proizvoda po cijenama koje su bile određene na razini države, a koje su bile značajno niže od cijena koje su bile tržišno utemeljene. Uspostavljene su seljačke radne zadruge, u koje je seljak morao ulaziti bez vlastite volje i interesa. Na taj način provodila se kolektivizacija poljoprivrede (*ibid*).

Taj proces trajao je do 1953. godine, ali je ostavio trajan trag u svijesti sela i seljaka. U zadrugarstvu u socijalističkom sustavu došlo je do potpunog preokreta vrijednosnog sustava. Zadruga je tada u svijetu bila temeljena na privatnom vlasništvu, slobodnom udruživanju i demokratskoj kontroli te pravednoj raspodjeli, dok je u socijalističkom modelu zadruga postala državna institucija u kojoj više ne postoji privatno vlasništvo ili zadružna načela. Nakon 1953. godine dodatno se smanjuje zemljišni maksimum na 10 hektara, a sva zemlja iznad maksimuma se oduzima i prisilno nacionalizira. Nastupa razdoblje socijalističke kooperacije, koji je dao dobre rezultate u području poljoprivrede.

Zbog straha od jačanja zadruga uslijed široke industrijalizacije, opsežnim zakonskim okvirom postepeno se ukidaju zadruge i pripajaju se državnim sustavima. 1958. godine donesen je Zakon o udruživanju u privredi, a 1962. Zakon o osnivanju jedinstvenih privrednih komora. Njima prestaju djelovati zadružni i poslovni savezi, a zadružne ekonomije pripajaju se poljoprivrednim državnim dobrima. Zakonom o bankarstvu i kreditnom sustavu iz 1961. godine ukinut je i zadružni štedno-kreditni i bankarski sustav (Mataga, 2005).

Matijašević (2005) navodi da je šezdesetih godina duh gospodarskih promjena utjecao i na zadruge, koje su naglasak stavile na povezivanje društvenog i privatnog vlasništva, odnosno pretvaranje privatnog vlasništva u društveno. 1965. godine Osnovnim zakonom o poljoprivrednim zadrugama propisano je da se poljoprivredne zadruge može organizirati s ciljem suradnje seljaka i povezivanja s radnim

organizacijama poljoprivrede, prehrambene industrije i šumarstva, a sve kako bi se dodatno razvili socijalistički društveni odnosi na selu (2005: 159).

Zakonom o udruživanju poljoprivrednika iscrpno je normirano osnivanje i rad zadruge u vremenu kada na razini države jača model udruženog rada. Matijašević ističe da je u Ustavu Socijalističke Republike Hrvatske iz 1974. godine bilo čak sedam članak koji su se izravno odnosili na poljoprivrednike i zadrugarstvo.

Novi oblik zadružnog organiziranja poljoprivrednika počinje zakonskim novostima iz 1973. godine. Uspostavljaju se modeli organizacija udruženog rada koji su okupljali seljake i organizacije društvenog sektora koje su upravljale društvenom imovinom. Savezni zakoni (Zakon o udruženom radu iz 1976. i Zakon o udruživanju poljoprivrednika iz 1978.) izjednačili su zadruge s drugim oblicima udruživanja. To je značilo da se sva privatna sredstva i rad udružuju kako bi prevladalo društveno vlasništvo kroz socijalističku kooperaciju.

Matijašević smatra da je početak sedamdesetih godina razdoblje „najvećeg osipanja poljoprivrednih zadruga“ (2005: 160). Ipak, dodaje da je krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih došlo do oživljavanja zadrugarstva, koje su sve više gubile karakteristiku zajedničkog vlasništva.

## **2.12 Zadruge od osamostaljenja Hrvatske do danas**

Osamostaljenje Hrvatske donijelo je i cjelovite promjene u svim socioekonomskim odnosima u državi. Društvu su se vratile temeljne vrijednosti privatnog vlasništva te poduzetničkih i tržišnih sloboda, kao i demokratskih standarda. U novom društvenom poretku zadruge zaostaju kao podsjetnik nekih starih mračnih vremena i života u neslobodnom režimu. Kao takvo, „zadrugarstvo ostaje na margini društvenih zbivanja.“ (*ibid*: 34). Zakonskim izmjenama uvodi se ponovno stanje pravne praznine i neizvjesnosti, a Uredba o Hrvatskoj gospodarskoj komori iz 1991. godine u potpunosti je izostavila zadružne saveze kao oblike udruživanja. Nedostatak interesa za zadružno udruživanje rezultat je „negativne slike koju je proizvela njihova zloraba tijekom socijalističkog režima.“ (Vidović, 2019: 16). Mataga naglašava kako je agrarni sektor, prije osnutka Republike Hrvatske, bio poprilično razvijen i tehnološki, organizacijski i kadrovski te da je upravo na osnovama slobodnog poduzetništva, tržišta i privatnog

vlasništva trebalo graditi budući razvoj, a ne u potpunosti uništiti taj sustav do temelja njegovom promjenom. (Mataga:2009). „Umjesto nove agrarne strategije, nove političke elite lansiraju parolu kako su poljoprivredno- industrijski kombinati mastodonti koje valja uništiti, a da su zadruge preživjele institucije komunističkog sustava koje se ne smiju podržavati. Inaugurira se projekt pretvorbe, kojim se društveno vlasništvo pretvara u državno, a pristup privatizaciji otvara se na osnovi političke podobnosti, a ne ekonomske efikasnosti. Nova upravljačka i vlasnička struktura u prehrambenoj industriji i trgovini, nakon pretvorbe, uglavnom prekida ugovorenu proizvodnju sa seljacima, a istovremeno povećava uvoz gotovo svih poljoprivrednih proizvoda: mesa, mlijeka, voća, povrća i dr. Seljačka gospodarstva ostaju tako na margini društvenih interesa. Bitka za imovinu postaje presudan motiv novih centara moći na svim razinama. Takva se politika ubrzano prenosi i u zakonodavnu sferu. Istodobno sa Zakonom o pretvorbi društvenih poduzeća, koji je donesen u travnju 1991. godine, Hrvatski sabor donosi i Zakon o prestanku važenja Zakona o udruživanju poljoprivrednika. Taj je zakon uređivao odnose u zadrugama i zadružnim savezima, pa su zadruge i savezi dospjeli u stanje pravne praznine i neizvjesnosti.“(Mataga, 2009:185).

2011. godine dogodile su se značajne zakonske izmjene Zakonom o zadrugama, kojim su uvedene socijalne zadruge, kao i druge vrste, a priznat im je status neprofitnih organizacija (Vidović, 2019).

Prema podacima Ministarstva uprave i Registra zadruga i zadružnih udruženja iz 2016. godine, koje koristi Vidović (2019), u Hrvatskoj djeluje 1 179 zadruga, od kojih je 25 socijalnih zadruga, koje ne broje i braniteljske zadruge i kojih je 35 prema podacima iz veljače 2019. godine. Vidović navodi da socijalne zadruge broje 1 690 članova i da imaju 32 zaposlenika.

### **2.13 Zakon o zadrugama**

Najnoviji zakon koji regulira zadruge je Zakon o zadrugama (NN 98/19) koji je na snazi od 1. siječnja 2020. godine. On u članku 1. definira pojam zadruga:

*„Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radim i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje*

*pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana“.*

Članak 5. Zakona o zadrugama ističe da „država, lokalna, područna (regionalna) samouprava potiču razvoj zadrugarstva mjerama ekonomske i socijalne politike te drugim mjerama unapređenja razvoja zadruga i zadružnog sustava“.

Prema odredbama Zakona, minimalno je potrebno sedam članova da bi se osnovala zadruga, a mogu je osnovati poslovno sposobne fizičke i pravne osobe. Članom zadruge može biti samo osoba koja neposredno sudjeluje u radu zadruge, ili koja putem zadruge posluje, ili koristi njezine usluge. Zakon propisuje i organizacijski sustav zadruge, a tijela zadruge su skupština, nadzorni odbor i upravitelj.

Skupštinu zadruge čine svi njezini članovi, a dužnosti su prema članku 19. sljedeće:

1. Donosi pravila zadruge,
2. Donosi druge opće akte, osim akata iz područja radnih odnosa,
3. Bira i opoziva: predsjednika skupštine, članove nadzornog odbora, upravitelja i druga tijela određena pravilima zadruge,
4. Donosi poslovni plan i financijski plan zadruge,
5. Usvaja godišnja financijska izvješća i izvješća o poslovanju, izvješća o radu nadzornog odbora, upravitelja i drugih tijela,
6. Odlučuje o raspodjeli dobiti, odnosno višu prihoda i pokriću gubitka, odnosno manjka,
7. Odlučuje o raspolaganju imovinom za koju je pravilima zadruge utvrđeno da je potrebna odluka skupštine,
8. Odlučuje o zaštiti prava članova,
9. Odlučuje o svim statusnim promjena i prestanku zadruge,
10. Odlučuje o drugim pitanjima.

Nadzorni odbor ima najmanje tri člana, a broj članova uvijek mora biti neparan. Članovi se biraju na mandat od četiri godine. Zadaće nadzornog odbora, prema članu 24. su:

1. Nadzor nad zakonitošću vođenja poslova zadruge,
2. Rasprava o godišnjim financijskim izvješćima i izvješćima o radu zadruge,
3. Mišljenje o raspodjeli dobiti, odnosno viška prihoda,

#### 4. Izvješćivati o svom radu i rezultatima nadzora.

Upravitelj zadruge je fizička osoba koja obavlja poslove upravljanja, a bira se na mandat od 5 godina. Upravitelj predstavlja i zastupa zadrugu, vodi poslove zadruge, donosi opće i pojedinačne akte kojima se reguliraju prava i obveze radnika te obavlja druge poslove određene Zakonom.

Zakon o zadrugama propisuje da zadruge mogu osnivati i udruživati se u teritorijalne, strukovne i specijalizirane zadružne saveze radi promicanja zadrugarstva i zajedničkih interesa.

U glavi IX., Zakon utvrđuje vrste zadruga koje imaju određene posebnosti:

- a) Poljoprivredne – zadruga koja kao glavnu djelatnost obavlja djelatnost bilnogojstva, stočarstva, šumarstva ili lovstva ili s njima povezane uslužne djelatnosti.
- b) Radničke–zadruga u kojoj najmanje 2/3 njezinih članova imaju sklopljen ugovor o radu sa zadrugom.
- c) Ribarske–osnova djelatnost je ribarstvo, a djelatnost njezinih članova je ulov, uzgoj, prerada proizvoda ribarstva, uključujući i njihov plasman na tržište.
- d) Stambene – osnovana radi zadovoljenja stambenih potreba svojih članova.
- e) Graditeljske – obavlja djelatnost građenja.
- f) Socijalne – obavlja djelatnosti kojima se pruža pomoć u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim, nemoćnim i drugim fizičkim osobama, koje one same ili uz pomoć članova obitelji ne mogu zadovoljiti zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih i drugih okolnosti.
- g) Potrošačke –osnovana radi zajedničke kupnje, odnosno nabave roba ili usluga.
- h) Obrtničke – najmanje polovina članova obavlja djelatnosti sukladno Zakonu o obrtu.
- i) Sekundarne – zadruga koju osnivaju dvije ili više zadruga radi zajedničkog nastupa na tržištu, povećanja konkurentnosti i ostvarenja drugih zajedničkih ciljeva.

Zanimljivo je da upravo regulatorni okvir, u nalazima Žažarovog istraživanja iz 2020., stvara probleme zadrugarima koji su sudjelovali u tom istraživanju. „Kao iznimno velika poteškoća navodi se neadekvatan regulatorni okvir koji, prema mišljenju aktera

uključenih u istraživanje, nije dostatno jasan te je podložan učestalim promjenama. Tako regulatorna ljuštura umjesto da reprezentira jasan orijentir za djelovanje zadruga u pravilu implicira konfuziju, posebice za zadrugare koji su na taj način primorani neprekidno oslušivati i adaptirati se na učestalo mijenjanje pravila igre. Isto tako, sugovornici naglašavaju da zadruge u stvari niti nisu prepoznate kao zaseban organizacijski oblik nego se u osnovici tretiraju kao i svi drugi poslovni subjekti“ (Žažar, 2020:373). Shodno tome ispitanici navedenog istraživanja osvrnuli su se i na probleme s birokracijom. „Pojedini zadrugari upozoravaju i na kompliciranu birokraciju, odnosno složenu papirologiju vezanu uz poljoprivrednu djelatnost, posebno u situacijama kada se aplicira na natječaje u kojoj se poljodjelci teško snalaze, što se osobito odnosi na slabije obrazovane osobe, nerijetko starije životne dobi“ (*ibid*: 375).

#### **2.14 Važnost zadrugarstva za pojedinca**

Članom zadruge može biti svaki pojedinac koji je marljiv, pošten i dovoljno voljan da svojim radom unaprijedi svoje gospodarstvo pošto u zadruzi ne vrijedi više onaj tko je bogatiji već onaj tko je radišniji i pošteniji (Mataga, 2009). „Zadrugarstvo radi na načelu samopomoći, samoodgovornosti i samouprave. Samopomoć diže svijest o snazi i vrijednosti svakog i najslabijeg pojedinca, samoodgovornost ga potiče na zdušan, otvoren i značajan život i rad, samouprava ga pripravlja za savjesno i vješto vršenje njegovih prava i dužnosti u ljudskom društvu. Ova načela jačaju u ljudima pouzdanje i sposobnost za život, bude u njima dostojanstvo. Zadrugarstvo je put i sredstvo za ostvarenje bogatijeg i pravednijeg društva“ (Mataga, 2009:19). Sve navedeno je posebno važno za uključivanje kako seljaka kao stanovnika ruralnih, gospodarski manje razvijenih sredina, tako i pripadnika marginaliziranih društvenih skupina koji zbog svoje prošlosti, tjelesnih nedostataka ili opće nerazvijenosti društva teže dolaze do zaposlenja, poput bivših ovisnika, invalida i žena. Zadruge, pogotovo one socijalne i braniteljske, mogu pridonijeti bržoj integraciji njenih članova na tržište rada i u društvo. „U tom procesu socijalnog uključivanja, važna je i uloga socijalnog mentorstva koje se temelji na individualiziranom pristupu u radu s korisnicima ove skupine. Zajedničke su osobine marginaliziranih skupina relativno niska razina obrazovanja, samopouzdanja i motivacije, prisutni zdravstveni problemi i nedostatak radnog iskustva. Slijedom toga, potrebno ih je ohrabrivati i uključivati u programe obrazovanja odraslih s ciljem stjecanja potrebnih



znanja i vještina te jačati individualizirani pristup usluga mentora“ (Cvitanović, 2018:116).

Zeuli i Radel ističu kako kroz članstvo u zadruzi njeni članovi stječu razne vještine. U interesu je i same zadruge da se razina educiranosti i vještina poveća jer na taj način grade ljudski kapital. To uspijevaju postići putem educiranja njihovih članova van osnovne djelatnosti njihove zadruge. To je ujedno i dužnost zadruge. Primjerice, određene zadruge plaćaju svojim članovima razne edukacije i sudjelovanja na konferencijama ili sami unutar zadruge organiziraju radionice i razna gostovanja stručnjaka. Na taj način članovi zadruge razvijaju vještine vodstva, menadžmenta, komunikacija, timskog rada i rješavanja određenih problema, koje mogu koristiti i izvan same zadruge (Zeuli i Radel, 2005).

### 3.METODA

Da bismo dobili što bolji uvid u cjelokupni odnos između zadruga na području Splitsko- dalmatinske županije i lokalnih vlasti proveli smo kvalitativno istraživanje putem studije slučaja.

U vremenskom razdoblju od 26.08.2019. do 20.08.2020. godine proveli smo sveukupno 18 intervjua: dvanaest s predstavnicima radno aktivnih zadruga te preostalih šest s predstavnicima tijela jedinica lokalne i regionalne samouprave s područja Splitsko-dalmatinske županije. Zadruga koje su uključene u istraživanje bave se različitim djelatnostima. Na području Republike Hrvatske i Splitsko-dalmatinske županije najveći broj zadruga poljoprivrednog je tipa, i takav je slučaj i u našem istraživanju. Intervjuirali smo osam poljoprivrednih zadruga (od kojih su četiri braniteljsko-poljoprivredne), jednu ribarsku zadrugu, jednu braniteljsku zadrugu, jednu zadrugu koja se bavi uslužnim djelatnostima te jednu socijalnu zadrugu. Broj članova tih zadruga varira od onog minimalnog, propisanog zakonom, od 7 članova, do otprilike 100 članova. Najstarija zadruga postoji još od 1900. godine dok je najmlađa zadruga osnovana 2013. godine. Četiri su zadruga nastale u vremenskom razdoblju od 1900. do 1948. godine; dakle prije nastanka Republike Hrvatske dok je preostalih osam zadruga nastalo u vremenu postojanja Republike Hrvatske, preciznije u vremenskom razdoblju od 2004. do 2013. godine. Pet zadruga nalazi se na području grada Splita, a preostalih sedam je iz drugih mjesta s područja Splitsko-dalmatinske županije.

Uz dvanaest intervjua sa zadrugama proveli smo i šest intervjua s predstavnicima lokalnih vlasti na području Splitsko-dalmatinske županije. Radi se o predstavnicima Zadružnog saveza Dalmacije, Županije splitsko-dalmatinske (upravni odjel za gospodarstvo, odjel za branitelje), Savjetodavne službe Ministarstva poljoprivrede za područje Splitsko-dalmatinske županije, te s dvjema općinama, kako bi dobili bolji uvid u odnos općina sa zadrugama pošto zadruga koje su izvan područja Grada Splita nemaju nikakvu komunikaciju s gradom Splitom, to jest grad Split im nije dužan pružati ikakvu vrst podrške već je to zadatak njihove općine. Nažalost, u godinu i šest mjeseci koliko smo prikupljali podatke za ovaj diplomski rad, nismo uspjeli stupiti u komunikaciju s predstavnicima Grada Splita. Naime osoba na koju su nas upućivali u tom je periodu bila na bolovanju te nitko nije želio bez njezinog odobrenja dati intervju. Toj smo osobi poslali i elektroničku poštu pošto su nam rekli da je tim putem obavijestimo o

našem istraživanju te ukoliko nam putem elektroničke pošte kaže da netko drugi može umjesto nje dati intervju, netko iz Grada će nam izaći u susret. No, odgovor na elektroničku poštu nije nikada stigao. Kasnije smo kroz istraživanje primijetili da i zadruge s područja Grada Splita imaju probleme s uspostavom komunikacije s Gradom stoga se čini da se naše iskustvo, na žalost, uklapa u taj obrazac. Planirali smo provesti intervju i s razvojnom agencijom RERA, no ista je prekinula suradnju ili rad sa zadrugama od 01.01.2020. te se sada bavi isključivo javnim ustanovama poput staračkih domova, vrtića i slično. U telefonskom razgovoru njihovi su predstavnici naveli kako su im se za podršku obratile tek „dvije-tri zadruge.“ Intervjuirajući i predstavnike zadruga i predstavnike lokalnih vlasti, pokušali smo dobiti potpuniju sliku o načinima na koje lokalna zajednica pridonosi razvoju zadruga na području Splitsko-dalmatinske županije i grada Splita; bilo da se radi o prostornoj, financijskoj ili edukacijskoj pomoći, te traže li zadruge uopće kakvu vrstu pomoći od lokalnih vlasti. U intervjuima s predstavnicima zadruga pokušali smo saznati jesu li lokalne institucije prepoznale njihovu potrebu za kakvim oblikom podrške. Smatramo također da intervjuiranjem obiju strana možemo lakše uočiti poteškoće koje potencijalno utječu na otežano potpomaganje zadruga od strane lokalnih vlasti; bilo da se radi o poteškoćama u komunikaciji, nedostatku informacija ili pomanjkanju razumijevanja.

Do sudionika smo došli putem kontakt-podataka javno dostupnih na internetu, preciznije na stranicama zadruga koje se nalaze na području Splitsko-dalmatinske županije te stranica lokalnih vlasti grada Splita te Splitsko-dalmatinske županije. Prvo smo im se obratili telefonskim putem te smo ih upoznali s ciljevima našeg istraživanja, naglasili smo kako je naše istraživanje isključivo u znanstvene svrhe, odnosno da se radi o diplomskom radu. Također smo im objasnili kako je sudjelovanje u istraživanju dobrovoljno, sudionicima je zajamčena anonimnost, te da sudionici mogu u bilo kojem trenutku istraživanja odustati od sudjelovanja, što nitko od naših sudionika nije učinio. Potvrda pristanka prvotno je bila usmena, a sudionicima je prije samog intervjua bio uručen potpisani informirani pristanak. Intervjui su provedeni u prostorijama zadruga te uredima lokalnih vlasti jer je takva bila želja svih sudionika.

Svaki intervju trajao je do pola sata, što smo postigli konkretno formuliranim i osmišljenim pitanjima uz pomoć kojih smo pokušali dobiti sve potrebne informacije. 17 intervjua je snimano audio pomagalom, a jedan je intervju bilježen ručno

pošto osoba nije pristala na audio zapis. Kako bi našim sudionicima osigurali anonimnost, svako ime ili bilo što drugo što može uputiti na identitet osobe, te je na taj način potencijalno ugroziti, jest kodirano. Intervjui su transkribirani i kodirani uz pomoć programskog paketa za kvalitativnu obradu podataka MAXQDA.

Kao ograničenja istraživanja možemo navesti činjenicu da kvalitativna istraživanja ne mogu iznjedrati zaključke jednake razine pouzdanosti kao kvantitativna; sam nedostatak dostupnih informacija o broju aktivnih zadruga na području Splitsko-dalmatinske Županije te primjerice prethodno navedene poteškoće sa stupanjem u komunikaciju s Gradom Splitom onemogućili su realizaciju inicijalno planiranog uzorka.

Istraživanje je odobreno od strane Povjerenstva Odsjeka za sociologiju za prosudbu etičnosti istraživanja.

#### **4.CILJEVI ISTRAŽIVANJA, ISTRAŽIVAČKA PITANJA I PROTOKOL INTERVJUA**

Glavni cilj istraživanja jest utvrditi osiguravaju li Splitsko- dalmatinska županija i grad Split podršku lokalnim zadrugama. Intervjuiranjem i predstavnika zadruga i predstavnika tijela lokalne i regionalne samouprave, cilj nam je bio dobiti odgovore na istraživačka pitanja o tome u kojoj se mjeri ta podrška pruža, u kojim oblicima, koliko je zadruge koriste, je li ista primjerena potrebama zadruga, postoje li neki oblici podrške koja im je potrebna na lokalnoj razini, a nije im na raspolaganju, koliko su podrške učestale, dostupne i kvalitetne. Također smo željeli istražiti važnost lokalnih zadruga za razvoj lokalnog i regionalnog poduzetništva te utvrditi jesu li istu prepoznali i organi lokalne vlasti. Isto tako smo željeli locirati potencijalne probleme na koje zadruge nailaze u svom svakodnevnom radu, koji bi se aktivnijim zalaganjem i bavljenjem zadržnim poduzetništvom mogli riješiti ili barem smanjiti.

Pitanja namijenjena predstavnicima zadruga bila su:

1. Kada je osnovana Vaša zadruga? Koliko ima članova? Postoji li nekakva vrst hijerarhije unutar članova?
2. Čime se bavi Vaša zadruga? Smatrate li da Vaša zadruga uspješno djeluje? Molimo Vas da obrazložite.
3. Postoje li određene poteškoće na koje nailazite u svom radu? Ukoliko da koje su to poteškoće? Opišite.
4. Kakvom biste ocijenili Vašu suradnju s lokalnim institucijama (vlast, razvojne agencije...)?
5. Smatrate li dovoljnom količinu podrške koju dobivate od istih?
6. Koji su to oblici podrške koje Vam lokalne institucije vlasti pružaju? Jesu li one financijskog karaktera; prostornog?

7. Jeste li upoznati s ikakvim lokalnim natjecajima na koje se možete prijaviti? Ispunjavate li uvjete za prijavu na natjecaj; prijavljujete li se na njih; koliki se iznosi nude; smatrate li da se odluke o dodjeljivanju potpore donose na osnovu ispravnih kriterija?
8. Postoje li neki oblici podrške koji su Vam potrebni od strane lokalnih institucija, a nisu vam na raspolaganju (pomoć pri brendiranju proizvoda, edukacije, radionice o pisanju EU projekata...)?
9. Znete li postoji li ikakva pomoć u pisanju EU projekata? Ukoliko postoji možete li si je priuštiti, je li ona efikasna, tko je pruža?
10. Postoje li kontakt osobe kojima se možete obratiti za neke informacije koje su Vam potrebne o programima podrške na lokalnoj i regionalnoj razini? Koliko su Vam te osobe dostupne, jeste li im se ikada obratili, smatrate li ih kompetentnima?
11. Na koji bi se način moglo unaprijediti djelovanje zadruga na području Splitsko-dalmatinske županije?

Pitanja namijenjena predstavnicima lokalnih vlasti i razvojnih agencija:

1. Znete li okvirno koliko zadruga djeluje u Županiji/Gradu? Čime se bave, kakve proizvode i usluge nude i koliko su uspješne?
2. Na koji način pratite rad tih zadruga?
3. U kojoj mjeri Županija/Grad uspješno podupire zadružno poduzetništvo? Zašto?
4. Na koje načine Županija/Grad podupire lokalne zadruge (financijski, prostorno...)?
5. Obraćaju li vam se zadruge za podršku? Postoji li odjel/slужba/ured isključivo za tu svrhu unutar Vaše ustanove?

6. Otvarate li javne natječajne, koliko često? Kakav je odziv zadruga na njih? Postoje li objavljeni natječajni kriteriji?
7. Na koje načine informirate lokalne zadruga o programima koje nudite zadrugama; o programima potpore koje imaju pravo koristiti?
8. Kako vi sami dolazite do informacija o potrebama lokalnih zadruga, postoji li neki oblik savjetovanja na lokalnoj ili regionalnoj razini? Ukoliko postoje, koliko se često savjetovanja odvijaju?
9. Koliko lokalne zadruga pomažu regionalni ili lokalni razvitak? Smatrate li ih bitnom karikom „razvojnog lanca“?

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 5.1 Intervjui s predstavnicima zadruga

Predstavnici zadruga kao glavne su poteškoće navodili, financije (kredite, nedostatak novca općenito), nedostatak informacija i edukacije, birokraciju te zakone i pravilnike koji se često mijenjaju, korupciju te nedostatak poslovnog prostora. Kroz iskaze sudionika su se provlačili i problemi poput poistovjećivanje zadruga sa nekim drugim oblicima gospodarskih grupa, nedostatak podrške lokalne zajednice, nerazumijevanje administracije, državu koja ne pruža potporu, nerazumijevanje lokalnih zajednica, prevelike koncesije te neke probleme koji nisu povezani s lokalnom vlasti poput lovostaja. Jedan od sudionika je istaknuo i potrebu za bržim rješavanje imovinsko pravnih odnosa no taj problem u nastavku nećemo podrobnije razmatrati pošto je spomenut samo jednom, no na njega zasigurno treba usmjeriti pažnju te isti podrobnije istražiti.

U sljedećim paragrafima ćemo obraditi navedene probleme te ih ilustrirati citatima naših sudionika. Valja napomenuti još jednom da su identiteti sudionika anonimni. Predstavnike zadruga kodirali smo uz pomoć slova abecede stoga ćemo koristiti slova od A do L. Predstavnike lokalne vlasti označiti ćemo brojevima od 1 do 6.

#### 5.1.1 Financije

Prilikom osnivanja zadruge svaki zadrugar ulaže određeni članski ulog koji se koristi u svrhu pokretanja poslovanja zadruge ili kasnije unaprjeđivanja poslovanja zadruge. Jako je važno da upravitelj zadruge zna rukovoditi novcem te da su mu interesi u skladu s interesima zadrugara, što nije bio slučaj prema iskazu jednog od naših sudionika.

*„Aa, poteškoće su uglavnom bile financijske naravi, zato što smo se zatekli u velikim financijskim dugovima, zbog, ha, možda ne dobrog rukovođenja prijašnjih direktora u zadruzi pa je zadruga dovedena u velike financijske probleme, koje smo pokušali, prilikom smo našli u pred stečajnoj nagodbi. Znači, bili su veliki dugovi prema državi i, aa, veliki dugovi prema bankama i račun je bio, sve je bilo u blokadi, sve je bilo pod ovrhama i jednostavno je trebalo krenuti i nać' način kako to sve ponovo pokrenut. I pokrenut samu volju i vratit*



*povjerenje svih tih zadrugara jer više, aa, znači, bez njih kao zadrugara vi ne možete ništa. Ako se jednom godišnje ne održi skupština i ne iznesete financijsko izvješće i koje nije izglasano, ako niste imali kvorum na toj skupštini vi dalje ne možete ništa. A oni, takvim dugogodišnjim radom, više nisu jednostavno bili zainteresirani za dolaziti na skupštine, znači, tu je isto trebalo uložiti dosta napora da se vrati njihovo povjerenje i da im na neki način postane normalno i da im bude kao jedna i njihova obaveza i dolaska na te skupštine i da sve to na neki način ponovno profunkcionira.“ (B)*

Nerazlikovanje zadruga od nekih drugih gospodarskih subjekata jedan je od problema s kojim se zadruga često susreću. Zbog specifičnog načina poslovanja zadruga, prema njima se ne bi trebalo odnositi kao prema ostalim gospodarskim subjektima pošto njima glavni cilj poslovanja nije profit već društvena korist i opće dobro.

Dvostruko oporezivanje još je jedan u nizu problema financijskog karaktera spram zadruga. Naime, oporezuje se i zarada koju zadruga ostvari, ali i profit koji svojim zalaganjem i trudom ostvari zadrugar.

Kao ni država, ni banke nisu prepoznale potencijal zadruga pa im često ne izlaze u susret s odobravanjem kredita ili povoljnijih kamatnih stopa.“ Zbog specifičnosti u pribavljanju kapitala zadruga su zaduženije od ostatka gospodarstva. Budući da se većinom oslanjaju na kreditore, a ne na vlastita sredstva, koeficijent financiranja (omjer ukupnog duga i kapitala) im iznosi dva, što je značajno više nego u ostatku gospodarstva. Osim toga, imaju nepovoljniji koeficijent zaduženosti (omjer obveza i imovine) od ostatka gospodarstva. To upućuje na relativno slabiju kreditnu sposobnost i veći financijski rizik zadruga. Drugim riječima, to znači da u slučaju poslovnih poteškoća neke zadruga neće biti u mogućnosti izvršiti sve ugovorne obveze. Osim što su relativno zadužene, zadruga nemaju ni usklađenu ročnu strukturu imovine i izvora financiranja. Naime, financijsku stabilnost zadruga pospješila bi uravnotežena struktura financiranja imovine. To znači da bi dugoročnu imovinu trebalo financirati iz dugoročnih izvora kapitala i dugoročnih obveza. Međutim, zadruga dio dugotrajne imovine, iako ne prevelik dio, financiraju iz kratkoročnih izvora financiranja. To znači da je tijekom vremena korištenja imovine potrebno obnavljati kratkoročne obveze, što u slučaju likvidnosnih problema može biti otežano“ ( Broz, Švaljek, 2019:118).

Financiranje zadruga ovisi i o području njihove djelatnosti. Većini zadruga izvori su dodatnog financiranja natječaji koje raspisuje Europska unija ili država Hrvatska. Većinom se ti natječaji odnose na ribarske i poljoprivredne zadruge, dok su manje zastupljene one koje se bave ostalim djelatnostima. Shodno svemu navedenom ne čudi nas činjenica da je većina zadrugara kao svoj najveći problem i područje najpotrebnije podrške navela upravo financije.

*„Nami su poteškoće krediti i novac, gotovina za, za sirovine. Nami kad je sirovina triba puno novca, a to mi sami ne možemo sami obezbijedit. A do banaka teško dođemo jel mi smo na području gori Svilaje, Vrlike di, di zapaljene knjige od onog rata ii... i onda kažu mi ako tražite sušaru onda kažu: „nije, nije uz more. E. a na Meje ne možemo radit sušaru, sušaru.“ (L)*

*„Mi smo zadnjih nekoliko godina i razvijali neke nove proizvode i otvarali neka nova tržišta, dosta smo ulagali, jako puno smo ulagali u imovinu zadruga da bi zadruga jačala. Upravo to ulaganje u imovinu nam je malo prouzročilo te probleme, malo nas banke nisu pratile kako bi možda trebale, ali drugih problema nemamo.“ ; „Pa zapravo najveće poteškoće su šta, aa, aa, ovako male firme kao što je naša i koje su specifične jer zadruga je jedan specifični gospodarski subjekt koji aa, nije ni doo, nije ni dioničko društvo. Znači u osnovi, privatno, je firma zato šta su vlasnici zadrugari. Međutim, puno ljudi to brka, misli da je to državna firma. Međutim, nas niko ne dotira iz državnog proračuna, mi ovisimo potpuno o onome šta zaradimo. E sad, tu Van, tu Van, to generira nekakve nedoumice kod banaka, kad vas pokušavaju pratit ili vas ne pratit. Znači nama treba malo veći „support“ od aa, financijski, ali i zakonodavni!“ (C)*

Neki su zadrugari istaknuli kako financijska potpora postoji, ali nije dovoljna. Nedovoljna je u smislu da se na natjecajima dodjeljuju niski iznosi, da ih lokalna zajednica financijski tereti s prevelikim troškovima bez ikakvih beneficija i slično. Ukoliko nemaju stabilne financijske prihode članovi zadruga s vremenom mogu izgubiti motivaciju za radom, procijeniti ga bezuspješnim, što može rezultirati prekidom rada zadruga.

*„Ma, ma postoji, postoji ja san i povuka neka, neka sredstva, al' to su.. to je minimalno. Ja recimo, primjer, iman trideset hektara zemlje, a povuka san dosad tr... četrsto tisuća kuna možda trista, četrsto ne znan ni ja sad. To je*

*ništa to je smiješno. 'nači to su bespovratni fondovi di koji bi nas tribali posticat i, i, i taj i domaći turizam i poljoprivredu i ovo, ono, al to sve je to sporo i sve je, mi smo tu ko još u početcima nekin.“ (J)*

*„Nerazumijevanje lokalnih zajednica, prevelika koncesija na primjer ta na Žnjanu koja ti odnese sve prihode. Na kraju nemoš uložiti u posal, nemaš nekakve velike prihode i tako. Tiraju te u... kako bi reka... tiraju te na to da odustaneš.“ (D)*

*„Ne. Znači nikad nismo dobili, u nikakvim povlaštenim uvjetima ni manjoj cijeni, na primjer ta koncesija koju plaćamo gradu Splitu i postoji kao najam koji plaćamo gradskoj firmi koja se zove Spalatum DMC nikad nije bilo ni lipe benefita ni popusta s obzirom da smo ipak, kažem, braniteljsko zadruga i koja se bavi tim socijalno... kako bi reka... poslon.“ (D)*

*„Sve od svoga novca, osobnoga novca, ulažemo u nekakvu priču, koja je dugoročno trebala bit pozitivna financijski za nas. A sad je najizglednije da smo ipak pogriješili da nas je grad privarija, da nas je, kako bi reka, i država ostavila na cjedilu. Potrošili smo svoje osobne uštedevine, ušli u kredite, a situacija izgleda skroz loše, iskreno.,, (D)*

### **5.1.2 Nedostatak informacija i edukacije**

Od velike je važnosti za normalan rad zadruga da se njihovi članovi imaju kome obratiti za informacije. Nažalost, provedbom intervjua stekli smo dojam da osobe kojima se naši sudionici obraćaju za neki oblik informacija, nisu ni sami dovoljno informirani o zadrugama i načinu njihovog funkcioniranja. Osobe koje su na području Splitsko-dalmatinske županije odgovorne za odnose sa zadrugama moraju biti educirane. Isto vrijedi i za banke pošto se zadruga obraćaju njima za financijsku podršku u vidu kreditiranja. Nepoznavanje načina funkcioniranja kako društvenog poduzetništva tako i zadruga, koči razvoj gospodarstva i na lokalnoj i na državnoj razini te je samim time nedopustivo. Bežovan ističe kako su „za sastav civilnog društva važne organizacije koje prikupljaju potrebne informacije i pružaju usluge koje su potrebne organizacijama u svakodnevnom poslovanju. To mogu biti informacije o tome kako registrirati organizaciju civilnog društva, računovodstvene i porezne informacije, te programi za stjecanje novih znanja i vještina. Te su potporne (*resource centre*), uslužne organizacije važne

za izgradnju kapaciteta sektora i izgradnju povoljnijeg zakonskog okvira za djelovanje sektora. Sredinom 1990-tih dio inozemnih programa razvoja civilnog društva vidio je problem nepostojanja kvalificiranih organizacija toga tipa kao ograničavajući faktor razvoja civilnog društva u Hrvatskoj“ (Bežovan, 2005:129). Te organizacije i osobe zaposlene unutar istih moraju biti dostupne i na raspolaganju zadrugarima za bilo kakve upite da bi taj cijeli sustav mogao funkcionirati. Ne biti u mogućnosti doći do potrebne informacije može biti jako demotivirajuće, a samim time i potencijalno opasno po opstanak zadruga. To se može spriječiti educiranjem zaposlenih ili zapošljavanjem ljudi koji su za to usko područje kompetentni.

U vrijeme pisanja ovog diplomskog rada cijeli svijet zadesila je gospodarska kriza izazvana pandemijom bolesti COVID-19. Pitanje je kako će se zadruge snaći u novonastaloj situaciji te hoće li se uspjati održati, tim više ukoliko se nemaju kome obratiti za pomoć u nošenju s tom krizom. „Iako ima izvrsnih primjera socijalnog poduzetništva s područja zaštite okoliša, obrazovanja, i drugo, u Hrvatskoj postoji nedostatak menadžerskih kadrova za ta specifična područja. Već samo vođenje obrta, zadruge i trgovačkog društva u uvjetima ekonomske krize predstavlja poseban rizik, a dodatno je otežavajuća okolnost ako menadžment nema iskustva s provođenjem odabranih socijalnih ciljeva.“ (Zrilić, Širola, 2014: 67). Valjalo bi i educirati trenutne, ali i potencijalno buduće poljoprivrednike. „Tada obrazovne aktivnosti ne trebaju obuhvatiti samo zreliju populaciju. U kontekstu cjeloživotnog obrazovanja javljaju se i tzv. vrtići-farme (*kinder garten farms* ili *nursery-school farms*) kao jedinice za odgojnu i obrazovnu skrb o djeci u razdoblju od 1 do 3 godine.“ (Salamon, Salamon, 2017:328). Na taj bi se način povećala svijest o važnosti poljoprivrede, poljoprivrednih radnika, zdrave prehrane, ali i ekologije. Uz vrtiće-farme kao dobar alat za upoznavanje mlađe populacije sa zadrugama mogu poslužiti i učeničke zadruge koje „...oponašaju „prave“ zadruge čime pružaju učenicima praktično iskustvo funkcioniranja takvog oblika gospodarskog udruživanja. Dio su obrazovnog sustava, to jest odgojno-obrazovnih ustanova koje ih osnivaju te su organizirane kao kvazi-zadruge to jest imitiraju pravu zadrugu, no nisu zasebni pravni entiteti. U učeničkim se zadrugama učenici upoznaju i prolaze kroz cijeli proizvodni proces u kojem stvaraju proizvod za tržište te za njega ostvaruju i ekonomsku vrijednost.“ (Vidović, 2020:392).

Također, lokalna vlast može poboljšati komunikaciju sa zadrugama tako da češće organizira edukacije, radionice, predavanja i slično. Uz takav „*en face*“ pristup dobit će mnogo bolji uvid u probleme s kojima se zadrugari suočavaju, a zadrugari će imati priliku od njih tražiti potrebne informacije za nesmetano poslovanje zadruge. Isto tako, zadrugari će moći podijeliti

svoja iskustva jedni s drugima. Jako je važno i da se utvrdi točan broj zadruga na području Splitsko-dalmatinske županije te da se ne nikoga iz ovakvih skupova i susreta ne isključuje zbog pogrešne percepcije broja aktivnih zadruga na istom području.

*„Aa, prvo šta bi trebalo unaprijediti uopće sustav zadrugarstva kao takav. Kao sam po sebi. U smislu, možda bolje organizacije zadruga. Aa, da se strukovno organiziraju. Da, da, da se , da postoji nekakav sustav educiranja ljudi u zadrugama, da postoji sustav pomoći projektiranju pa i trženju zadružnih proizvoda.; kad zadružni proizvod izlazi na tržište da mu se recimo omogući nastup na sajmovima ili , ili kampanje vani ili u tom smislu, ili da se omoguće posebne kamatne stope na, na investicije u okviru zadruga, svašta.“ (C)*

*„Sobziron da stvarno moramo se 300% angažirat, a inače smo svi hrvatski ratni vojni invalidi imamo problema i svojih i zdravstvenih i psihičke naravi i sve to skupa. Triba nan puno veća količina energije nego normalnin ljudima koji su u biznisu. Nikakvu pomoć nemamo. Niko nas nikad ništa ne obavijesti. Uglavnom se ti natječaji naprave na nekakav način da mi saznamo prekasno kad su već novci podijeljeni i uglavnon jedna loša priča. Loša priča, e.“ (D)*

*„Samo mi u tome nismo jer jednostavno nemamo informaciju. I nema ko da nas obavijesti; slušaj ima neki natječaj tu, tu možeš kotirat. Sve od svoga novca, osobnoga novca, ulažemo u nekakvu priču, koja je dugoročno tribala bit pozitivna financijski za nas. A sad je najizglednije da smo ipak pogriješili da nas je grad privarija, da nas je, kako bi reka, i država ostavila na cjedilu. Potrošili smo svoje osobne uštedevine, ušli u kredite, a situacija izgleda skroz loše, iskreno.“ (D)*

*„Pa nisan baš to upoznat sa tin. Sigurno da postoje neke podrške koje bi oni mogli nama napraviti i pomoć. A jednostavno nismo upućeni.“ (D)*

*„Bili smo na jednome susretu kao braniteljskih zadruga. Di su obećavali kao ulaganja u posal, djelomično bespovratna sredstva. Nikad niko ništa nije poduzeja ni napravija, ni javija se. Išli smo na vrata dođeš, a nemaju pojma o čemu pričamo. I ono općenito jedno... kako bi, jedna ne briga, jedna ne briga za sve to skupa.“ (D)*

*„...nije stvar samo sporosti nego, aaa, ljudi, ljudi ne znaju recimo pogotovo, aj ja san malo upućeniji iman prijatelje konzultante pa se snalazin, al' recimo ljudi seljaci koji se bave poljop- šta on zna 'nači... država nije napravila to da ti omogući da ti, da te aa da te informira pravilno. Razumiš? I onda tu dolazi do te sporosti recimo, europskih fondova u zadnjih par godina poljaci su povukli 80% europskih fondova mi nismo 20, 'nači loši smo po ton pitanju, al ono bori se svak i to je to.“ (J)*

Konkretno na pitanje pod rednim brojem 10.: „Postoje li institucije/sluzbe/uredi kojima se možete obratiti za informacije koje su Vam potrebne o programima podrške na lokalnoj i regionalnoj razini? Koliko su Vam dostupne, jeste li se ikada obratili, smatrate li ih kompetentnima?“ neki su predstavnici zadruga naveli:

*„Nama baš striktno za zadruga postoje, postojala jest ona stranica na, to je, to je, neznan koji je to ured... Koji je to ured gore otvoriya tu stranicu za zadruga onda je ta stranica ugašena, sad ima jedna druga stranica za zadruga. Ja mislin da je zadruga.hr nisan baš siguran ili zadruga. koop, ali ta je stranica tako zbrkana...Na telefone se niko ne javlja, linkovi vode na neke pffff, totalno neke stvari nemaju veze s vezon to više. Tu imaju neke informacije i zakoni sve, objavljuju se ti natječajji, ali stranica vidi se da niko tu ne vodi, o tome brigu...“ (E)*

*„Pa postoje, al' nisu baš kompetentne. Lokalna razina ništa, na ministarstva se treba obratit... trebalo bi više educirat lokalne.“ (F)*

*„Pa mislim da postoje, nisam im se obratio ih, jer ih ne smatram osobno ovaj, u toliko, u dovoljnoj mjeri kompetentnima.“ (G)*

*„Ništa, zaboravi, to je sve mrtvo, mrtva priroda. Sve zaboravi. Nikakva podrška nema.“ (K)*

Na pitanje je li im se sudionik ikada obraćao on odgovara: „Ma jesan, sve ti je za ludu. Ma ne rade ništa. Ništa ne rade, ja ti govorin.“ (K)

### 5.1.3 Konzultanti

U nedostatku znanja za bavljenje određenim predmetom normalno je da zadruga, ukoliko ima financijske mogućnosti, potraži stručno znanje od konzultanata. Konzultant je stručnjak koji pruža stručne savjete u ovom slučaju primjerice prikuplja dokumentaciju potrebnu za prijavu zadruga na natječaj za EU fondove, pomaže s pravnim pitanjima, marketingom i ostalim specijaliziranim područjima. No jedan od sudionika koji je odlučio zatražiti pomoć od konzultanta iskazao je svoje nezadovoljstvo istim; pokazalo se da nije ni sam konzultant bio upoznat s poslovanjem zadruga i načinom prijave na natječaj za EU fondove.

*„... evo recimo mi sad imamo jednu mjeru na koju tribamo izać ona će se isplaćivat tek iduće godine u četvrtom mjesecu! 'nači, razumiš, sve je sporo, sve je inertni su, nikakvi su i to je to. Ima tih poticaja, ima raznoraznih poticaja, ali kažen niko nije, nisan ja aa, mislin, možeš ti uć na kompjuter pa se igrat doma, ali ni ti konzultanti nisu dovoljno dobro, ni oni sami ne znaju, 'nači u dosta momenata šta i kako. Oni mene pitaju, a ja neznan heheh i onda...“ (J)*

*„Znači, nema dovoljno informiranosti, zakasnimo, ne napravimo, onda i ti čak i... ja san ima jednog konzultanta super sve dobija ovo, ono na kraju falije mi deset stvari. Razumijete? 'nači ni oni nisu svi... Iman sad recimo dobre konzultante, ali nisan ja konzultant ja ne mogu 'nači ja iman svoj dio posla ne mogu ja sad bit filozof ako nisan ili sociolog, razumiš?“ (J)*

### 5.1.4 Zakoni i birokracija

Učestale promjene zakona otežavaju poslovanje zadruga. Konstantno upoznavanje zadruga s novim dopunama i izmjenama zakona oduzima mnogo vremena i energije njihovim članovima pošto je često slučaj da na tom području nisu dovoljno educirani, a nemaju osobu zaposlenu isključivo za taj segment poslovanja. To ih odvraća od poslovanja same zadruge što je, logično, njihov prioritet. Nerijetko ovakve intervencije i koštaju same zadruge pošto se često promjene tiču dodatnih administrativnih zahtjeva, poreza i slično. Naši sudionici su također istaknuli kako zakoni nisu dovoljno konkretni pa se iz tog razloga mogu tumačiti na više načina što im također izaziva poteškoće.

Učestale promjene zakona koje se tiču zadruga povećavaju količinu papirologije koje ionako ima previše. Zadrugari su se požalili na birokraciju i proceduru prijave za razne natječaje koja je često prekompleksna, stoga pomoć moraju potražiti kod konzultanata. Da bi uopće bili u mogućnosti angažirati konzultanta, moraju imati višak sredstava za to, no kao što smo vidjeli u dijelu koji se odnosi na financije zadruga ne nalaze se svi u takvoj financijskoj situaciji. Problem birokracije može biti poput barijere između zadruga i napredovanja istih. To je nešto čime bi se prije svega trebala pozabaviti upravo država i omogućiti pokretačima hrvatskog gospodarstva neometano poslovanje.

*„Možda birokracija, pravilnici koji se često mijenjaju...“ (F)*

*„Postoji recimo, u Hrvatskoj često te promjene su zakona, aa inspekcije su takve kakve jesu, malo ekstenzivno tumače nekakve propise pa onda s njima ponekad imamo problema. Evo to su nekakvi, nekakvi izazovi...“ (C)*

### **5.1.5 Korupcija**

Pojedini sudionici izrazili su i skepsu spram same vlasti; one na lokalnoj, ali i državnoj razini. Kroz intervjuje su spominjali korupciju koristeći izraz „veze.“ Živimo u društvu u kojem je korupcija, nažalost, utkana i sveprisutna. Razne afere provlačile su se kroz medije od osnutka države; od slučajeva korupcije u zdravstvenom sustavu do korupcije u politici. Stoga nije začuđujuće da pojedini sudionici smatraju kako ista postoji i pri dodjeli sredstava zadrugama.

*„ 'nači to su bespovratni fondovi di koji bi nas tribali podsticat i, i, i taj i domaći turizam i poljoprivredu i ovo, ono, al to sve je to sporo i sve je, mi smo tu ko još u početcima nekin. Neko se malo snađe neko je hah, u nas je uvik po vezama i to ti je to ee.“ (J)*

*„Ništa, ma ništa se ne možeš javit, ma ništa. Moraš svukuda imat veze, ako nemaš vezu i ako ne platiš neš dobit ništa i to ti je vidiš... i to ti je ... i posli neka*



*ti to ko ti namisti, razumiš oni onda te drži za onu stvar, razumiš, oni jer ako, ako on dođe u probleme, razumiš? Tako da ti je najbolje pošteno radit sam i gotovo, pošteno i sam.“ (K)*

*„Ma ne prijavljujen se ja na ništa jer neman vezu nikakvu.“ (K)*

*„Nema ti to zaboravi to moraš imat debelu vezu. Da bi bilo šta dobila moraš imat debelu vezu.“ (K)*

*Smatrate li da se potpore donose na temelju ispravnih krit...?- „Ne.“ (H)*

*„Aaufff, ne bi reka da se ispravno nude ti poticaji i to, europski i ti projekti da, ali na nivou države too, mm nešto tu, nešto tu ne štima. Ne znan šta ono, al nešto tu ne štima.“ (E)*

### **5.1.6 Prostori**

Kao oblik podrške koji je potreban njihovoj zadruzi sudionici su naveli prostornu podršku koja je u očiglednom deficitu. Dodjelu prostora od strane lokalne vlasti detektirali smo kao jedan od važnijih oblika podrške iz više razloga. Prvi je financijski. Naime lokalna vlast je u mogućnosti dodijeliti uredski prostor zadruzi bez da joj naplaćuje najam ili da ga naplaćuje po manjoj cijeni. Drugi razlog je vidljivost na tržištu. Primjerice, mogu im dodijeliti prodajno mjesto u centru grada te im na taj način, samom lokacijom, potencijalno pospješiti prodaju proizvoda. Kao treći razlog, sudionici su naveli dodjelu prostora kao svojevrsno priznanje samog rada zadruge te shvaćanje njezine važnosti za lokalnu zajednicu. Takva vrsta afirmacije može biti jako motivirajuća za članove zadruge.

*„Možda sufinancirani prostor, to bi nam dobro došlo.“ (F)*

*„Na primjer konkretno u našem slučaju bi nan izašli u susret da nan daju neko prodajno misto u gradu, negdi da nan omoguće tako nešto. Šta od njih nikad nismo, nikad nismo dobili.“ (E)*

*„Pa nisam baš zamijetio da, da ovaj, jedinice lokalne samouprave imaju tako kvalitetnog senzibiliteta za braniteljske zadruge u tom smislu da je, da je, lako, ajmo reć, aa realizirat zahtjev u smislu korištenja, ovaj, nekakvog prostora od strane jedinice lokalne samoupravne. To se pokazalo za sada, koliko je meni poznato, vrlo kompleksno iz razloga što gotovo da ne znam ni jednu braniteljsku zadrugu koja je to uspjela ishodit osim onih koje su po nama sporne. Kao što je na primjer ta zadruga pored koje ste maloprije i prošli kada ste prolazili.“ (G)*

*„Pa prije svega na način da silne nekretnine koje su u posjedu jedinice lokalne samouprave da se po povoljnijim uvjetima i povoljno ovaj, omogući dodjelu, ajmo reć, zainteresiranim braniteljskim zadrugama. To je po meni jedini način da, da se, izvan toga ovaj, ne vidim puno prostora za ovaj, za pomoć od strane jedinica lokalne samouprave. Dakle prostori, nekretnine koje posjeduju to u svakom slučaju da jer je to, po meni, mrtvo slovo na papiru. A ukoliko bi jedinica lokalne samouprave, počevši od grada, samog grada. Ukoliko bi to ponudila siguran sam da bi, da bi to rezultiralo i formiranju većeg broja braniteljskih zadruga i... i ovaj... i svakako koristilo i samoj jedinici lokalne samouprave da to stavi u funkciju.“ (G)*

*„Iako smo braniteljska zadruga i samim time imamo fokus na branitelje, mi ne uživamo nikakvu potporu, štoviše evo ovaj prostor još nema riješeno pitanje. Dan nan je na besplatno korištenje, sad nas zezaju moramo plaćat, ako nan je dano na besplatno korištenje onda to onda se treba platiti, onda je i besplatno. Jednostavno nikad nismo imali nikakve beneficije...“ (H)*

*„Ne, ne, mi smo tražili u nekoliko navrata gradski prostor nikad nam nije bilo odo-odobreno. Štoviše na jednom natječaju za gradski prostor u Centru Splita, mi smo dali najbolju ponudu nismo uopće bili, i trebalo je ić na javno davanje ponuda i nas pozvati tamo. Nas uopće nisu pozvali, odba-, rekli su da smo mi poslali nepotpunu molbu, što nije istina. I prostor su dali firmi koja uopće nije imala najbolju ponudu.“ (H)*

### 5.1.7 Nedostatak radne snage

Dva sudionika istraživanja istaknula su da je danas sve manji broj ljudi koji se bave poljoprivredom. Premda se ovaj problem odnosi samo na poljoprivredne zadruge smatramo da je važno naglasiti ga u ovom radu, jer ukoliko se ovaj trend nezainteresiranosti za bavljenjem poljoprivredom nastavi može doći do ozbiljne ugroze poljoprivrednog gospodarstva.

*„Međutim, sad san se dotaka jedne druge strane medalje, nažalost ima sve manje i manje ljudi. Sve manje i manje poljoprivrednika... I ovaj evo tu nas je malo strah šta će se događati narednih desetljeća. Da li će sve više ljudi napuštati tu poljoprivrednu proizvodnju ili će se mlađi ljudi ponovo početi vraćati poljoprivrednoj proizvodnji, to su, to su veliki izazovi.“ (C)*

*„...treće je bitno animirati putem zavoda za zapošljavanje ljudski faktor da ljudi rade na toj poljoprivredi jer danas teško naći čovjeka koji će raditi na poljoprivredi, teško je naći djelatnika, razumijete? Mi smo čak sad tražili da nam dovode ljude iz Indije.“ (H)*

### 5.1.8 Ocjena podrške lokalne zajednice

Četiri sudionika ocijenila su podršku od strane lokalnih vlasti pozitivno. Kada im je bila potrebna neka vrsta podrške, izašli su im u susret.

*„Znači što se tiče same naše općine s bivšim načelnikom i sadašnjim načelnikom, bez obzira o kojoj se stranci radilo i kojoj vrsti politike tu nije bilo uopće sporno i tu se nije osjetila nikakva razlika ni plavi ni crveni ni slično...“  
Ova zadruga je imala velikih financijskih problema zbog lošeg vođenja zadruge te zloupotrebe sredstava u njenom vlasništvu. Tu su podršku dobili od lokalne vlasti: „...i tu smo imali isto veliku podršku i lokalne samouprave. Je, jer da ne, bilo bi sigurno išlo sve u stečaj.; Nego stvarno je bila velika podrška; na način da su oni preuzeli jednim dijelom naše dugove za zemlju i, ovaj, a ta je naravno zemlja ostala u vlasništvu općine, a općina smo svi mi...“ U ovom je slučaju lokalna vlast prepoznala važnost zadruge za njihovu lokalnu zajednicu. Ta važnost je tim više veća uzevši u obzir da je velik broj stanovnika član te zadruge*

*i samim time ona je određeni izvor prihoda tim zadrugarima. (B)*

*„Pa dolazili smo na primjer u suradnju sa Savjetodavnom službom, na primjer kad bismo, svake godine imamo manifestaciju Oblica fest, koja je predviđena da na jedan način nakon prerade se zadrugari i svi oni ljudi koji rade kod nas, se podruže, da se nađu, da se izvrši analiza njihovog ulja, da se vidi gdje su grijeshili, šta se može popraviti, šta se može promijeniti i da naravno da se na takvim manifestacijama je uvijek bilo korisno i poslušati neko predavanje tako da smo tu imali dobru suradnju sa Savjetodavnom službom. Gdje bi oni svake godine, ovaj bili izvršili neko edukativno predavanje i imali smo i predstavnike županije koji su isto dolazili koji bi bili isto prilagodili svoje teme takvim skupovima.“ (B)*

*„Pa dobro je, mi se, okej je sve šta, nešto ako nešto mi zatreba nije problem. Pomažu mi... nisam ja velik i zahtjevan paa, pa ovaj, može.“ (L)*

Četiri zadruge smatraju količinu podrške dovoljnom dok je, s druge strane, dvije zadruge nisu nikada ni tražile, jer nije bilo potrebe. Smatramo da je potrebno istaknuti kako su, od šest navedenih, četiri zadruge „zadruge duljeg životnog vijeka“. One nisu nastale za vrijeme Republike Hrvatske već puno prije te imaju svojevrsnu tradiciju poslovanja koja se nije puno mijenjala. Izgleda da za tim nema ni potrebe jer su danas zadovoljni svojim poslovanjem. Sastoj se od većeg broja članova u odnosu na zadruge nastale za vrijeme Republike Hrvatske. Isto tako, valja naglasiti, da od četiri zadruge, tri pripadaju općinama, a ne gradu Splitu, a kroz intervju smo primijetili da zadruge koje pripadaju općinama imaju bolju i konkretniju komunikaciju s lokalnom vlasti od onih koje pripadaju gradu Splitu. Bolja i konkretnija komunikacija označava veću količinu podrške, uopće mogućnost stupanja u komunikaciju s predstavnicima vlasti i slično.

*„Pa mislim da onoliko koliko smo tražili da mogu biti zadovoljna. Ne, kad se nismo puno na njih ni oslanjali nego smo pronalazili neke svoje načine. Tako da onoliko, možda da smo bili uporniji i sve, možda bismo bili više toga ostvarili, ali onoliko koliko smo pitali nikad nismo bili odbijeni, e. Znači nije nikad bilo „a mi van ne možemo pomoć, nemojte ni dolaziti“. Bili su zaista uvijek spremni nas poslušati, a sad da li bi oni tu baš mogli pomoć to je već nešto drugo.“ (B)*

*„Ne, ne mi uopće nemamo problema. Mislin mi smo u dobre sa Županijom, mi smo u dobre sa općinom i ono šta imamo volju napraviti nije sporno. Jer oni ono što mi nudimo za eventualno raditi, oni su suglasni. Oni znaju da mi radimo ovo. Oni, oni su, oni su to znali mi smo njih obavijestili da je to tako. Da, da nan je to plan i oni su to podržali i, i idemo.“ (I)*

*„Kažem, ako nešto ovaj mi uskrsne, pomažu mi sa strojevima, općinskim, komunalnim ili nečim šta mi treba. To mi učinu, pomažu...“ (L)*

*„Pa s obzirom da naš sustav cijelo vrijeme odnosno od osnutka ovaj po-, uspijevamo održati zahvaljujuć', aa zahvaljujuć', aa poslovanjem koje omogućava to isto održanje sustava na kvalitetan način mi nismo dosad, dosad izražavali nekakvu potrebu u, ovaj, u smislu neke više suradnje.“ (G)*

Preostalih šest zadruga količinu podrške ocijenilo je nedovoljnom. Od kojih je jedna zadovoljna podrškom od strane Županije, a nezadovoljna podrškom općine.

*„Sa Županijom, pa možemo kazati imamo jako dobre odnose. Županija nas je u nekoliko navrata pratila, u smislu kada bi se mi javili na natječaje, određene natječaje u županiji. Da isfinanciramo nabavke nekih strojeva, opreme ili čak i neke štete kada smo imali. Tako da ovaj Županija stvarno, aa, pruža nam jako dobar „support.“ I to smo baš zadovoljni. Šta se tiče općine X tu se neke stvari, volili bi da se brže rješavaju. Neke, neke, neki recimo prostorni planovi, uređenje gospodarske zone i tako, to bi bilo bolje da je, da su malo brži. Da to brže rješavaju. Dokumentaciju odnosno, naše zahtjeve i evo... Tako otprilike.*

*Sa županijom smo jako zadovoljni, sa općinom mislim da bi moglo biti nešto bolje... Te su inicijative bile prepoznate na razini Splitsko-dalmatinske županije pa i pojedinih ministarstava. Općina X bi tu možda mogla, aa, dati nan veću podršku i ustrajnije to, ovaj, malo podupirati, ali evo to nije bio slučaj.“ (C)*

*„Pa ne sm... mislin da nije dovoljna, sig... definitivno nije dovoljna.“ (J)*

*„Vlast nas uopće, aa, sa gradom Splitom imamo jako lošu suradnju, sa Županijom također, a državom da ne pričam...“ (H)*

*„Ma loše, vrlo loše. Sve šta napravimo, sve šta smo napravili smo napravili mi sami, mislim... Još smo socijalna zadruga znači stvarno bavimo se ovin nekin ciljanin skupinama ka šta san nabrojia, ali podrška lokalne zajednice od jedan do pet, dva.“ (E)*

*„Pa evo upravo san to spomenia da nismo zadovoljni sa tin kako oni... nikad nismo dobili nikakvu... benefit s obziron da radimo kao nekakav... za dobrobit lokalne zajednice.“ (D)*

*„Haha, a koju, a šta? Nemaš nikakve sam si, sam si čoviče i u državi si. Ako se ne izboriš sama za sebe nema ti spasa. Ili si sposobna ili nisi.“ (K)*

*„Ne. Prilikom osnivanja zadruga, doduše, dok je bila ministrica Kosor, to nan je puno značilo, prilikom osnivanja zadruga kad smo kupovali tu prvu opremu posebice za pizzeriju, dobili smo nekakve potpore u iznosu od 150 000 kuna i to je bilo velika stvar. Nepovratna kao sredstva koja su nan pomogla da bi mogli početi raditi. To je ono bilo... Ali lokalna zajednica ništa, nula.*

- *Županija?*

*Ništa. Nikad ništa, nikad ništa.“ (D)*

Iz perspektive zadrugara koji su sudjelovali u našem istraživanju, može se unaprijediti djelovanje zadruga na području Splitsko- dalmatinske županije uz podršku lokalne vlasti, edukacije, pomoć u promociji zadruga i zadružnih proizvoda, adaptaciju kamatne stope za zadruga, prostornu podršku, međusobno udruživanje zadruga te uz unaprjeđenje sveopćeg zadružnog sustava (bolja organizacija, imovinsko- pravni odnosi).

„Pa mislin da bi nan se tribalo omogućit, aa, na-na- naše te ideje koje imamo, a, a znamo već dugo radimo taj posal. I u nekin pravcima koje mi smatramo, ono, da nan se da podrška da, da ne mora se nama dat novci, al mogu se napraviti neki sadržaji, oplemeniti, srediti, aa... jednostavno naletiš na vrata... Znači parking, uređenje šetnice, rasvjeta, čistoća, sve su to neke stvari koje bi lokalna zajednica trebala napraviti već kad je ušla u takav neki projekat. Mi se mučimo sami; sa 16 četvero-osovinaca to, to je priko 40 tona žala, sam nasuja o svome trošku, da bi ljudi bili normalni, da ne vire brokve, željeza iz zemlje i tako to. Tako to su nekakve bitke koje ne možemo, ne možemo jednostavno, onaj, mi kao pojedinci, ne možemo ovaj... Tu bi ipak lokalna zajednica trebala ono, za te stvari, uočiti, pomoć, ukazivali smo, sazivali sastanke, nikad niko ništa. Nikad niko ništa. (D)

„Možda promocija zadružnog poduzetništva od strane lokalne zajednice.“ (F)

„Na koji način? Evo onaj šta san reka da nan malo više izađu u susret banke ili nešto vako kad nam zapne za obrtna sredstva, to nam je problem. To nam je unaprijeđenje meni fali uvijek, uvijek kad uzmemo u deve-, jedanaesti, dvanaesti, prvi mjesec mi uzimamo pršute meni treba onda dosta novca. E meni treba par milijuna kuna da napunim objekat. E a to se nikad ne može imati odjedanput toliko. Da bi napunio meni treba nekoliko milijuna kuna. I to je teško imati odma, imaš jedan dio imaš na primjer uvijek imaš jednu trećinu ili doguraš do polovine, a onu polovinu moraš od banaka ili zadužiš, ovo, ono. Onda kad zadužiš u firmu oni te zovu pa to su trke, to su trke hahaha.“ (L)

„Pa da nan lokalna zajednica izađe u susret i da se tu ponudi da nan pomogne, treći put sad govorin... Da nan da neki prostor, hahaha, da nan da neko prodajno mjesto, da nan nešto...“ (E)

„Pa prije svega na način da silne nekretnine koje su u posjedu jedinice lokalne samouprave da se po povoljnijim uvjetima i povoljno ovaj, omogućiti dodjelu, ajmo reć, zainteresiranim braniteljskim zadrugama. To je po meni jedini način da, da se, izvan toga ovaj, ne vidim puno prostora za ovaj, za pomoć od strane

*jedinica lokalne samouprave. Dakle prostori, nekretnine koje posjeduju to u svakom slučaju da jer je to, po meni, mrtvo slovo na papiru. A ukoliko bi jedinica lokalne samouprave, počevši od grada, samog grada. Ukoliko bi to ponudila siguran sam da bi, da bi to rezultiralo i formiranju većeg broja braniteljskih zadruga i... i ovaj... i svakako koristilo i samoj jedinici lokalne samouprave da to stavi u funkciju.“ (G)*

*„Udruživanje većeg broja zadruga u jednu, zatim, potom bi trebali, aa, vidite ovako te zadruge poljoprivredne,... pošto je poljoprivreda ustavom zaštićeno dobro, poljoprivredno zemljište pogotovo, pa lijepo promovirati poljoprivredu te mladim poduzetnicima davati poticaje od Grada, države, županije kao iz EU fondova vaditi, izvlač-, dati veća ulaganja u to, a treće, treće je bitno animirati putem zavoda za zapošljavanje ljudski faktor da ljudi rade na toj poljoprivredi jer danas teško naći čovjeka koji će raditi na poljoprivredi, teško je naći djelatnika, razumijete?“ (H)*

*„Jedino da se međusobno povezuju, ja drugoga, sad trenutno drugoga načina ne vidin. Evo recimo mi, naš „forte“ je trgovina. Nijedna nan se zadruga, proizvodna, nije obratila da mi prodajemo njihove proizvode. Mi ih tražimo preko neznan koje ruke da bi došli do njih. Znači nikakve suradnje među zadrugama nema. Tako da, taj zadružni savez u Splitu, ne vidin koliko ima smisla u povezivanju. Znači povezivanje bi trebalo bit ono glavno.“ (A)*

*„Aa, prvo šta bi trebalo unaprijediti uopće sustav zadrugarstva kao takav. Kao sam po sebi. U smislu, možda bolje organizacije zadruga. Aa, da se strukovno organiziraju. Da, da, da se , da postoji nekakav sustav educiranja ljudi u zadrugama, da postoji sustav pomoći, projektiranju pa i trženju zadružnih proizvoda.; kad zadružni proizvod izlazi na tržište da mu se recimo omogućiti nastup na sajmovima ili , ili kampanje vani ili u tom smislu, ili da se omogućiti posebne kamatne stope na, na investicije u okviru zadruga, svašta. Da se pomogne sutradan da riješe svoje imovinsko- pravne odnose, to je veliki problem u zadrugama, tako... evo. To su recimo neki tako primjeri na prvu šta mi pada na pamet šta bi jako puno pomoglo zadrugama. Isto da ministarstvo*



*nas prestane... Kompletno zadružno... sektor ministarstva ignorira. Šutaju nas malo. Malo smo u malom gospodarstvu, malo smo u poljoprivredi, malo smo nigdi. I tako uglavnom smo nigdi.“ (C)*

## **5.2 Intervjui s predstavnicima lokalnih vlasti i Zadružnog saveza Dalmacije**

S predstavnicima lokalne vlasti proveli smo sveukupno šest intervjuua od kojih se četiri odnose na institucije koje pokrivaju područje cijele županije dok se preostale dvije tiču isključivo općine koju su predstavljale u intervjuu. Smatrali smo da je važno uvrstiti i općine u naše istraživanje pošto grad Split ima doticaja isključivo sa zadrugama koje djeluju na području grada. U gradu Splitu nismo uspjeli provesti intervju što smatramo ograničenjem našeg rada, no valja još jednom istaknuti da smo ih na sve načine pokušali kontaktirati, ali nismo uspjeli doći do relevantnog sugovornika. U ovom dijelu rada izdvojit ćemo načine podrške koje su naveli predstavnici lokalne vlasti, ali i neke diskrepancije u njihovim intervjuima.

Već na prvom pitanju nailazimo na ne baš zanemariv problem; naime na naizgled jednostavno pitanje: „Znate li okvirno koliko zadruga djeluje u Županiji/Gradu? Čime se bave, kakve proizvode i usluge nude i koliko su uspješne?“ dobili smo tri različita odgovora:<sup>3</sup>

*„Znači na području županije ima desetak zadruga i među tih desetak zadruga koje uopće posluju, jedan dio je u poljoprivredi, a jedan dio je u ribarstvu. Znači imate ribarske i poljoprivredne zadrugе.“ (2)*

*„Na području Splitsko- dalmatinske županije djeluje oko 300 zadruga, 300 do 350 zadruga. Koliko tih zadruga aktivno djeluje, taj podatak nemamo. Jedan od razloga je šta, aa, nismo ovlašteni voditi registar zadruga. Znači, Zadružni savez Dalmacije dobrovoljni savez koji okuplja, ovaaj, zadrugе s područja 4 dalmatinske županije. Aa, nismo tijelo državne vlasti niti javna ustanova niti imamo ovlasti prikupljati od zadruga takve podatke. Po mojoj procjeni bilo je*

---

<sup>3</sup> Primijetimo usput da problem pouzdanosti evidencija podataka o zadrugama i njihovoj brojnosti postoji i na nacionalnoj razini (Božić et al., 2019).

*oko 300 do 400 na području Splitsko- dalmatinske županije uključujući i braniteljske zadruge. Koje su po svojoj specifičnosti pod ingerencijom Ministarstva branitelja. Aa, koliko tih zadruga je aktivno, dakle, proizvodi i pruža usluge i slično, taj podatak nemam. Vjerujem da ima negdi između 150 i 200.“ (4)*

*„Pa mislim da u županiji Splitsko- dalmatinskoj ima oko 30ak zadruga koje se, koje se bave poljoprivredom jer mi samo sa njima imamo, sa djelom njih imamo nekakav kontakt.“ (1)*

Nepostojanje podataka o točnom broju zadruga jedan je u nizu pokazatelja nebrige i neurednog odnosa lokalne, ali i državne, vlasti, spram zadruga. Kada smo prvi put pristupili internetskoj stranici „zadruga.coop“ 2018. godine na njoj je bio dostupan popis zadruga na razini države iz 2017. Kao godina posljednjeg ažuriranja stranice navedena je 2017. godina, no kada smo kontaktirali izvjestan broj zadruga ustanovili smo da se popis zapravo ne ažurira već da se iz godine u godinu koriste isti podaci koji se navode kao ažurirani. Velik broj zadruga više nije u funkciji, stoga smo često čuli „ovaj broj se više ne koristi“ ili pak bi nam druga strana objasnila da su zadrugu „ugasili“ još prije godinu, dvije, tri. Pojedini su sudionici izrazili i svoje nezadovoljstvo u odnosu države prema zadružnom poduzetništvu. Idući put kada smo pokušali pristupiti istoj stranici da bismo nastavili s pozivima ustanovili smo da stranice više nema, no razlog njenog uklanjanja nam nije poznat.<sup>4</sup> Dakle, mada je popis postojao, nije bio ažuriran jer nije pokazivao popis aktivnih zadruga već i onih neaktivnih godinama. Nakon što je ta stranica uklonjena, kontakte smo, prema prijedlogu sudionika iz Zadružnog saveza Dalmacije, potražili na stranicama Trgovačkog suda na kojima je također velik broj zadruga koje smo kontaktirali neaktivan. Zabrinjavajuće je da zapravo nema službenog izvora informacija o točnom broju zadruga jer kako uopće razviti nekakav program ili strategiju razvoja zadružnog poduzetništva kada uopće nemamo informaciju o točnom broju aktivnih zadruga. Žažar (2020.), Nedanov i sur., 2012, Mataga, 2009, Božić i sur., 2019, Rodgers, 2015 upozoravaju i na postojanje izvjesnog broja takozvanih „pseudo-zadruga“ koje su fiktivno aktivne; osnovane su isključivo zarad iskorištavanja poticaja bez ikakve namjere bavljenja zadružnim poduzetništvom. Smatramo

---

<sup>4</sup>Možebitan je razlog gubitak samostalnosti Hrvatskog centra za zadružno poduzetništvo i njegovo nedavno pripajanje Ministarstvu gospodarstva i održivog razvoja.

da bi se ovakva zloupotreba sredstava trebala sankcionirati. Uz to apeliramo na institucije da vrše strože provjere kako bi novac dospio u „prave ruke“ zadruga koje se zaista žele baviti i bave se zadružnim poduzetništvom. Dakle potrebno je kontinuirano pratiti rad zadruga.

Na drugo pitanje, koje je glasilo: „Na koji način pratite rad tih zadruga?“ ustanovili smo kako dio lokalne vlasti ne prati rad zadruga. Praćenje rada zadruga još je jedno polje na kojem bi se lokalna vlast trebala više involvirati. To je neophodno za poboljšanje rada zadruga jer omogućuje osluškivanje problema na koje nailaze, a samim time pruža i veći stupanj komunikacije sa zadrugama. Također, to je dobar način kontrole poslovanja zadruga te potencijalno može spriječiti nezakonite radnje, ukoliko ih ima, poput maločas navedenih „pseudo-zadruga“ ili pak kršenja zakona unutar samih zadruga, poput zloupotrebe upraviteljske pozicije, kao što smo vidjeli u primjeru jedne prethodno navedene zadruga koja se upravo zbog toga našla u velikim financijskim problemima.

*„Pa mi, aa, isključivo imamo, mi nemamo obavezu kao Ministarstvo poljoprivrede, Savjetodavna služba, njih pratit nešto nadgledat, al mi imamo sa njima nekakvu stručnu, stručnu znači suradnju. Sve ono šta njima treba, vezano i za administrativne poslove i vezano za poslove 'nači njihove, njihove proizvodnje. Oni po njihovom zahtjevu, javljanju mogu od nas dobit pomoć. S obzirom da, da služba pokriva cijeli teren tako da mi sa većinom tih zadruga koje su aktivne imamo i aktivnu suradnju. Neki su korisnici nekih mjera ministarstva poljoprivrede, neki su korisnici mjera ruralnog razvoja Europske unije aa, tako da su u biti ta suradnja je stalna, aktivna i,i, i ajmo reć ono kontinuirano se obavlja više godina. S nekin zadrugama imamo od početka službe, od kako služba postoji, skoro 29 godina će brzo bit da služba postoji u ovoj županiji. 'nači s nekin zadrugama imamo od samog početka suradnju.“ (1)*

*„Mi ne pratimo njihov rad jer oni se zapravo na tržištu ponašaju kao trgovačka društva, jel? Aa tako da njihov rad prati neko drugi, a nikako ne mi. Aa oni se nama javljaju na natječaje.“ (2)*

S druge strane predstavnici lokalne vlasti u općinama, te uz njih Zadružni savez Dalmacije, prate rad zadruga koje su pod njihovom „jurisdikcijom“; jedan od sudionika je i sam član zadruga.

*„Znači kao dobrovoljni savez zadruga, imamo svoje članice, aa, koje svakodnevno pratimo, pružamo im različite usluge, pravne pomoći, pravne savjete, poslovne savjete i slično. Uz to također, sukladno načelu, solidarnosti i uzajamnosti, što je jedan od temeljnih načela zadrugarstva, aa, također u okviru svojih vlastitih mogućnosti, aa, pružamo pomoć i ostalim zadrugama na području cijele Hrvatske, pa tako i osobama zainteresiranim za osnivanje zadruga ili bilo, ili osobama koje imaju bilo kakvo pitanje vezano, ovaj, uz zadruga i zadružno poduzetništvo.“ (4)*

*„Ja sam član zadruga jer sam proizvođač grožđa, proizvođač grožđa tako da sam ja član zadruga i član skupštine zadruga.“ (6)*

*„Pa uključeni smo dosta ovaj, u, u njihovo funkcioniranje. Svake godine, kroz skupštinu, znači budem gost pa poslušam, ovaj, o čemu se radi. A to je jedna od najznačajnijih, najjačih firmi na području općine pa normalno da smo povezani. Imamo i neke zajedničke projekte, imamo neke zajedničke probleme. Tipa uknjižbe imovine, raspodjele imovine, znači u prošlosti je većina tog javnog dobra je bila uknjižena na zadruga. Međutim, transformacijom, osnivanjem općina smo imali problem, ne možemo se javljati na natječaje jer nemamo riješeno vlasništvo. Tako da s njima uspostavljamo dobre odnose i, i ono što je nedvojbeno javno poput igrališta, tržnica, javnih površina, parkova uknjiženo na, na općinu Selca. Tu nikad nije bilo problema i s njima stvarno imamo dobru suradnju, ne samo na tom polju, nego i na drugim poljima.“ (5)*

### **5.2.1 Podrška koju lokalna vlast pruža zadrugama**

Kao načine na koje lokalna vlast podupire zadruga sudionici su navodili financijske potpore u vidu natječaja, sufinanciranja na određenim manifestacijama, kod izrade poljskih puteva i slično. Također su naveli i edukacije.

*„Znači mi objavimo natječaj i za te natječaje koje objavljujemo smo dobili odobrenje od nadležnog ministarstva. U ovom slučaju riječ je o Ministarstvu poljoprivrede ili o Upravi za ruralni razvoj ovisno o kojem sektoru je riječ. Aaa jednom do dva puta godišnje objavljujemo te javne pozive i dajemo takozvane „de minimis“ potpore. Znači svaki sektor ima gornju vrijednost „de minimis“ potpore koju može poduzetnik primiti, odnosno koju mi možemo dati. Tako da je u sektoru primarne poljoprivrede to 20000 eura, a u sektoru ribarstva je to 30000 eura. Al' tih dvadeset, trideset tisuća eura ne znači da mi dajemo potporu u toj vrijednosti nego poduzetnik uključujući i zadrugu, u tri godine može primiti maksimalno toliko...“ (2)*

*„Zadruga pomažemo financijski preko javnih poziva, te sufinanciramo nastupe na sajmovima.“ (3)*

*„Lokalne zadruge znači pomažemo indirektno financijski, kao što sam reko prije, organizacija edukacija, aa, pa i naša suradnja sa Poljoprivrednom savjetodavnom službom koja je državno tijelo. Znači mi zajedno s njima se okrećemo prema poljoprivrednicima i zadrugarima što se tiče edukacija. I ovi, financijski uređujemo te poljske puteve koje koriste maslinari i zadrugari. Eto, to su neke, neke, neke dodirne točke.“ (5)*

*„Mi imamo kontinuirano predavanja, imamo predavanja za korisnike određenih mjera ruralnog razvoja, znači, koje poljoprivrednici, a samim tim i zadruge su u to uključene. Znači oni imaju obavezu, da bi dobili određena sredstva, imaju obavezu pohađanja edukacija koje mi organiziramo na terenu. A pored toga mi radimo i predavanja i demonstracije za ono šta je tad momentalno aktuelno. Kad je rezidba onda radimo demonstracije rezidbe maslina, po zahtjevu poljoprivrednika ili neke udruge poljoprivrednika ili zadruge.“ (1)*

*„Zadružni savez Dalmacije nije na državnom proračunu. Ne financira se, znači, od strane države već općenito, aa, svojim, aa djelatnostima, obavljanjem svojih djelatnosti. Pa tako i mi ne možemo, nemamo financijskih mogućnosti*

*raspisivati natječajne za zadruge i zadružno poduzetništvo već upravo služimo na pomoć zadrugama u vidu davanja različitih pravnih, poslovnih savjeta. Upućivanja na tijela koja objavljuju natječajne, aa, organiziranjem radionica za, aa, ovaj, vezano za te natječajne, aa dajemo, pružamo pomoć, 'nači u prikupljanju natječajne dokumentacije i slično. 'nači to je naš vid pomoći, aa, zadrugama koji se odnosi zapravo na javljanje na natječajne koje organiziraju ili ministarstva ili znači, agencije za plaćanje, europski fondovi i slično.“ (4)*

## **5.2.2 Načini informiranja lokalnih zadruga**

Načini informiranja lokalnih zadruga jesu raznovrsni. Od obavijesti koje se objavljuju u medijima, šalju elektroničkom poštom, do upoznavanja zadrugara s novitetima na edukacijama i raznim manifestacijama koje se organiziraju tokom godine.

*„Ovako, služba, znači, naša djeluje i 1:1, znači, informacije u uredu, informacije na terenu i putem svih dostupnih medija. 'nači mi smo stalno, kontinuirano u, u medijima prisutni, ...“ (1)*

*„Edukacija, prezentacija preko lokalnog LAG-a, znači, koji je registriran u Supetru čiji je zadruga član i općina. LAG organizira edukacije i prezentacije, natječajne s programa ruralnog razvoja. Odaziv bude dobar. I mi smo opet spona između OPG-ova, LAG-a i PZ-a da OPG-ovi dođu do ključnih informacija, da in mi pomognemo eventualno u pripremi dokumentacije; savjetodavno, ne financijski, da oni dođu do potrebnih sredstava.“ (5)*

*„Mm, mi im pošaljemo mail, jer je njih toliko malo da meni to ne predstavlja nikakav problem, jel?“ (2)*

*„Znači mi imamo bazu podataka naših poslovnih partnera i ovaj, pravnih subjekata s kojima surađujemo i slično. Prilično veliku bazu podataka kojima, znači, obavijesti šaljem mailom. Isto tako imamo interaktivnu web stranicu i sve važne obavijesti vezane za zadruge i zadružno poduzetništvo, natječajne i slično, objavljujemo na toj web stranici. Uz to organiziramo i dvije*

*međunarodne manifestacije kojima promoviramo glavne poljoprivredne djelatnosti Dalmacije. To su „Sabatina“, manifestacije vinogradara i vinara i „Noćnjak“, manifestacija maslinara i uljara. A, u programu tih manifestacija je također predviđena satnica i za zadruge, konkretno znači za okupljanje predstavnika zadruga. To su zadružne ure. Ovaaj i na tim zadružnim urama, zapravo, uvijek raspravljamo ili donosimo aktualnosti koje se odnose na zadružno poduzetništvo. Raspravljamo o problemima na koje zadruge nailaze u svome poslovanju. Pokušavamo znači naći rješenje tih problema. Pa idemo korak dalje, pišemo prijedloge različitih zakonskih, pod zakonskih akata, pravilnika i slično koje zatim šaljemo ministarstvima, resornim ministarstvima, ovaaj, da se ti akti usvoje. Znači, bilo da ih donese ministar, to su ovi provedbeni akti poput pravilnika ili da se stave, zapravo, na glasovanje u Hrvatski sabor. Uključujemo se u različite radne skupine za izradu različitih nacрта, prijedloga zakona i slično.“ (4)*

*„Sve naše korisnike pa tako i zadruge informiramo putem održanih prezentacija, medija (radio, televizija, dnevni tisak).“ (3)*

S druge strane do informacija o potrebama zadruga dolaze komuniciranjem sa zadrugarima bilo osobnim ili grupnim na raznim konferencijama i manifestacijama. Na ovakvim se konferencijama i manifestacijama održavaju i razna savjetovanja za zadrugare. No, županija ne organizira nikakva savjetovanja osim „osobnih“ savjetovanja s određenom zadrugom koja zatraži savjet ili pomoć.

*„Razgovorom s njima, da naći savjetovanja da su organizirana, ne. Ne, to ne radimo, osim ovako osobnih, kada govorimo o zadrugama, s obzirom na njihov broj, osim osobnih razgovora, savjetovanja tog tipa ne radimo.“ (2)*

*„Znači imamo različite konferencije i slično. Međutim one su, baš, ukidanjem Centra za zadružno poduzetništvo svedene na minimum. Aa, više sudjelujemo na međunarodnim konferencijama. I znanje i iskustvo stečeno na tim konferencijama. I znanje i iskustvo stečeno na tim međunarodnim*

*konferencijama zatim upotrebljavamo, mi kao Zadružni savez Dalmacije, koji potom onda organizira različite konferencije i slično. „ (4)*

*„...postoji, znači, Zadružni savez Dalmacije koji dva puta godišnje ima manifestaciju, i ovaj „Noćnjak“ za maslinare, i ovaj, ii, „Sabatinu“ za vinare. 'nači tamo pored OPG-a, osnovni, glavni amo reć, akteri su zadruga. I tu po tri, četiri dana su to razne, razna događanja, sadržaji. I tu se sa ljudima susrećemo, razgovaramo i mi održavamo edukacije, predavanja u sklopu tih, 'nači te, tih manifestacija koje su baš i predviđene da bi se svi ti zadrugari na jednom mjestu okupili.“ (1)*

*„Nemamo ništa formalizirano jer smo jednostavno, opet naglašavam, premali i upoznati smo s poslovanjem jedni drugih i s potrebama. I tako da smo iskoordinirani jako dobro. Nemamo neko posebno tijelo u općini koje se bavi samo poljoprivredom. Imamo za neke druge djelatnosti; za turizam, urbanizam i ostalo. Za poljoprivredu nemamo, mada bi trebalo. Jer je to jedan širi pojam. Imali smo neke pod navodnike „jednokratne radne skupine“ kad smo radili strategiju razvoja općine. Možda ćemo i sada opet, u ovom novom programskom razdoblju imamo obavezu radit strategiju razvoja, general-, pa ćemo uključit i poljoprivrednike.“ (5)*

Kada govorimo konkretno o natječajima, Županija ih objavljuje i u Slobodnoj Dalmaciji, no iz financijskih razloga objavljuju samo obavijest o raspisanom natječaju te se čitatelji usmjeravaju na web stranice Županije. To može biti problematično kada govorimo o dostupnosti informacija pošto će uzrokovati poteškoće onim zadrugarima koji nisu informatički pismeni.

*„Ne, nego Van ih jako puno izlazi. Znači imamo jako puno natječaja, ovi su Van svi natječaji iz svih upravnih odjela, jako ih puno ima, i ovaj, zato van to tako djeluje. A kad ih objavljujemo, objavljujemo ih više od jednom. Zato što nam je Slobodna Dalmacija preskupa znači vama, neznan ovoliki, ovolika obavijest dođe 7-8 iljada kuna. Iz tog razloga mi stavimo na, u Slobodnu Dalmaciju, nećete nikad vidit cijeli natječaj naš, nego ćete vidit: „Objavljuje se natječaj“ ta*



*mjera ta, ta, ta, ta. Više na web stranici. Jer je... Jednostavno na taj način nastojimo smanjiti troškove.“ (2)*

### **5.2.3 Važnost zadruga za regionalni razvoj**

U posljednjem pitanju intervjua namijenjenom predstavnicima lokalne vlasti željeli smo uvidjeti kolika je važnost zadruga, po njihovom mišljenju, za lokalni razvoj. Pitanje je glasilo: „Koliko lokalne zadruge pomažu regionalni ili lokalni razvitak? Smatrate li ih bitnom karikom „razvojnog lanca“?“ Njihova važnost je definitivno prepoznata od strane lokalne vlasti pošto su svi sudionici potvrdili važnost zadruga za regionalni razvoj. Zanimljivo je i da su dva sudionika naveli negativnu konotaciju koju zadruga još dan danas nosi, a radi se o svojevrsnoj diskriminaciji zadruge jer se smatra reliktom ideologije bivšeg sustava. U ovom smo radu već prethodno pojasnili zašto to zadruga nije, no očito je da takva percepcija zadruge utječe na razvoj zadružnog poduzetništva općenito što donekle potvrđuje i istraživanje Krešimira Žažara iz 2020. godine. „Eksterne sociokulturne faktore koji priječe vibrantniji razvitak zadruga valja tražiti u općenito negativnoj percepciji zadruga koje se vrlo plastično sagledavaju kao preostaci socijalističkog nasljeđa. Tako zadruge u startu bivaju sagledavane kroz negativnu prizmu. Za pretpostaviti je da nepovoljnije predodžbe iskazuju starije generacije koje imaju iskustva sudjelovanja u gospodarskim aktivnostima socijalizma. Dakako da i ova provizorna tvrdnja iziskuje detaljnije empirijsko ispitivanje. No, već i naše istraživanje jasno upućuje da zadruge u javnom diskursu imaju negativan imidž koji bi svakako trebalo promijeniti.“ (Žažar, 2020: 381).

*„Znači ja smatram da su zadruge ne bitna, nego jedna od bitnijih, aa, osnova gospodarskog razvoja ne samo Hrvatske, već bilo koje druge zemlje. To su razvijene zapadne zemlje prepoznale odavno. One su zapravo, aa, svoje propise, svoje poslovanje na neki način prilagodile zadrugama tako da su, aa, u poreznim propisima pa čak u nekim zemljama i u ustavima zadruge posebno označene i imaju, ajmo reć' nekakve olakšice, privilegije. Za razliku od Hrvatske, u kojoj zadruge još uvijek imaju stigmju, nekakvih komunističkih tvorevina, organizacija koje su postale instrument zapravo te socijalističke politike. To nije točno! Zadruge u Hrvatskoj imaju puno dužu povijest i tradiciju od stvaranja Jugoslavije.“ (4)*

*„Pa mislim da su jako bitna karika, naročito na ovim ruralnim, amo reć, područjima di je demografska slika, aa, aa slaba. I ovaj, tako da imamo, ovee, naročito su sad dosta aktivne te braniteljske zadruge koje drže stoku, koje imaju pašnjake po ovin, amo reć, gore po, po Svilaji, Kamešnici, Dinari. Tako da mislin da su oni jako bitni za, za razvoj, baš tih malih sredina, malih općina. Di se ipak nešto događa, di neka stada šetaju. Di, di nekakva proizvodnja, znači di, di ne postoji nikakva druga ni, ni tvornica, ni obrt, ni ništa, osin amo reć poljoprivredne proizvodnje.“ (1)*

*„Ma je, zadruga je bitna jer hoćeš- nećeš u Bolu nekoliko obitelji može živit od proizvodnje kvalitetnog vina.“ (6)*

*„Apsolutno da! I šteta što ih nema više. Al kažen Van taj oblik udruživanja kod nas nekako ima taj negativni prizvuk i, i riječ je o specifičnom našem podneblju, jel? Gdje svak', kako se to ružno kaže „svak za se travu pase,“ jel? Vrlo je nesklon, ljudi su vrlo neskloni bilo kakvom tipu udruživanja. Recimo kada je bilo riječ o ribarskim zadrugama, onda je prije nekoliko godina ministarstvo poljoprivrede, baš oni su davali natječaj, gdje su ribarskim zadrugama davali 90% za kupovinu zemljišta, za izgradnju pogona, za kupovinu hladnjača... Znači što znači 90%? To je da Vam neko pokloni... Doslovno sve. Odziv je bio gotovo nikakav. Znači neki su kupili nešto, ali vrlo... 'nači ne uspijevate niti... tol'ko to je, aa, taj otpor prema tom udruživanju, al mislim da je to više stvar nekakvog nepovjerenja, stanja društva, nepovjerenja među ljudima. Ne, ne, ne znan kako bi to drugačije ovaj...“ (2)*

*„Apsolutno, apsolutno. Znači poljoprivreda je potporna djelatnost naših ljudi koji tu žive. Znači ne mogu samo živit od turizma i ne mogu samo živit od kamenarstva, ribarstva. Poljoprivreda je uvijek bila ona potporna djelatnost koja in je služila za podebljanje budžeta; osobnog, obiteljskog, kroz prodaju maslinovog ulja, kroz proizvodnju nekih agruma il' ne znan čega, znači, aa, prerađevina poput marmelada, sokova i svega. Tako da... jako je bitno pogotovo zato jer smo mi između ostalog i poljoprivredna općina, e.*

*Orijentirano ne samo na voćarstvo, maslinarstvo, vinogradarstvo nego čak i na stočarstvo tako da... Ponosni smo na sve to skupa.“(5)*

Prilikom prikupljanja podataka za izradu ovog diplomskog rada u razgovoru s jednim sudionikom saznali smo za jedan pozitivan trend u raspitivanju za zadružno poduzetništvo. Taj je trend potencijalno izazvan novonastalom situacijom u državi, ali i globalnom krizom uzrokovanom pandemijom virusa COVID-19.

*„Znači Zadružni savez Dalmacije stoji na raspolaganju svim zadrugama koje mu se obrate za pomoć, aa, članovima zadruga, predstavnicima zadruga pa tako i osobama zainteresiranim za osnivanjem zadruga, poslovanja zadruga... u cijeloj ovoj situaciji, vidili smo da trend upita se smanjuje. Smanjivao se rapidno, jedan od razloga je vjerojatno i ukidanje Centra za zadružno poduzetništvo. I vjerujem da još nisu potporni zakoni, potporni zakoni za zadruga. Dakle ne primarni zakon zadruga već ostali zakoni. Aa, neću reći usklađeni sa zakonom o zadrugama, ali možda ne prepoznaju zadruga. To su prvenstveno, ovaj, porezni propisi. Porezni propisi, propisi o zapošljavanju, o pravima za vrijeme nezaposlenosti i slično. I onda je postojao jedan trend. Riječ je o izmjenama i dopunama tih zakona koji su doneseni pretežno od 2014. godine pa naprijed i onda se vidi da je trend zainteresiranosti za osnivanje zadruga opao i rapidno je padao, znači, iz godine u godinu sve do pojave korone. I upravo u ovo vrijeme korone, zapravo, imam puno veći broj upita za osnivanje zadruga i slično. Izgleda da su ljudi prepoznali značajke i zadružnog poduzetništva, zadružnog poslovanja, općenito udruženosti, a kako su poljoprivredne zadruga zapravo najveći broj svih zadruga, vjerojatno su prepoznali i potrebu vraćanja poljoprivrednoj proizvodnji.“ (4)*

## 6.ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Kada podvučemo crtu možemo reći da postoji izvjesna doza podrške od strane lokalne vlasti. Ona je pretežito financijske (putem natječaja) i edukativne naravi (predavanja, demonstracije). Kao što smo vidjeli u iskazima sudionika ovog istraživanja, problemi s financijama i nedovoljnom educiranosti, odnosno nepoznavanjem poslovanja zadruga, kako samih zadrugara tako i konzultanata te predstavnika lokalne vlasti, nisu jedini problemi s kojima se susreću. Sudionici su uz financije i edukacije navodili i : nedostatak informacija, česte promjene zakona, birokraciju, korupciju te nedostatak prostorne podrške.

Uz sve navedeno, dva su sudionika izdvojila i jedan problem koji se tiče samog odnosa među zadrugama koji može unaprijediti djelovanje zadruga ukoliko se na njemu poradi. To je nedostatak udruživanja zadruga. Ovaj bi problem valjalo podrobnije ispitati pošto ne možemo sa sigurnošću tvrditi što je uzrok istom. Možemo samo pretpostaviti da je to znak nepovjerenja među samim zadrugama ili pak da je to pokazatelj neinovativnosti u samim strategijama poslovanja zadruga na području Splitsko-dalmatinske županije. Bilo bi licemjerno svu odgovornost svaliti na lokalnu ili državnu vlast stoga se slažemo s Bežovanovim (2005.) zaključkom da su građani Republike Hrvatske nakon gospodarske krize uzrokovane ratom iz fokusa izmjestili interese civilnog društva, te ih zamijenili osobnim interesima, te da u takvom „stanju uma“ smatraju da je civilno društvo i skrb o njemu isključivo zadaća države, to jest Vlade. No, jedno je sigurno, lokalna ili državna vlast mogu potaknuti zadruge na udruživanje upoznavanjem s primjerima takvog uspješnog zadružnog poslovanja, putem edukacija ili pak raspisivanjem natječaja za takve oblike poslovne suradnje.

Premda se ne radi o velikom uzorku zadruga u našem istraživanju, usudujemo se primijetiti kako ni navedena podrška koju pružaju lokalne vlasti na području Splitsko-dalmatinske županije nije ekvivalentna potrebama zadruga. Tako je posve jasno da postoje mnogobrojna polja podrške koja nisu ispunjena te samim time podrška nije primjerena potrebama zadruga. Kada govorimo o korištenju dostupne podrške od strane zadruga, kroz intervju smo uvidjeli da je određen broj zadruga uopće ne koristi. Najčešći razlozi tome su nepovjerenje u lokalnu ili državnu vlast, nedostatak znanja i sposobnosti da bi se uopće prijavili na natječaj te neinformiranost; do pojedinih zadruga uopće ne dođe informacija o raspisivanju ikakvog natječaja što ne čudi s obzirom na to da, primjerice, Županija obavijesti o novim natječajima šalje elektroničkim putem zadrugama

s kojima su prethodno surađivali ili komunicirali. Podrške bi zasigurno trebale biti učestalije, konkretnije i dostupnije. Možda je ambiciozno očekivati učestalije raspisivanje natječaja i konkretnije iznose, ali barem se dostupnost informacija mora osigurati svim zadrugama. Da bi to bilo moguće, prvo se treba utvrditi točan broj zadruga koji djeluje na lokalnoj, ali i državnoj razini. Dok se isto ne učini netko će uvijek biti zaknut za informacije o natjecajima, edukacijama, potporama i slično.

Poteškoće s financijama uključuju nerazlikovanje zadruga od drugih gospodarskih oblika, dvostruko oporezivanje, kamatne stope, manju zastupljenost natječaja za zadruge koje nisu poljoprivredne ili ribarske, nedovoljnu financijsku potporu, prevelike troškove. Naveli smo prethodno kako zadrugama nije glavni cilj samo ekonomska već i društvena korist i rad za opće dobro, upravo zato bi ih se trebalo odijeliti u zasebnu kategoriju unutar gospodarskih oblika, omogućiti im povoljniju kamatnu stopu, povećati financijske potpore te izjednačiti zastupljenost natječaja za sve tipove zadruga. Osim što bi se olakšalo poslovanje aktivnih zadruga, a samim time i spriječilo „gašenje“ istih, potencijalno bi se populariziralo zadrugarstvo kao način poslovanja te bi se potaknulo osnivanje novih zadruga na području Republike Hrvatske.

Jednog važnog problema smo se maločas dotakli, a to je nedostatak informacija i edukacije. Jako je važno da osobe na području lokalne vlasti zadužene za zadruge primjereno educiraju te da raspolažu svim informacijama koje su potrebne zadrugarima za bilo koji segment poslovanja te da su i upoznate s načinom na koji posluju. Ne smijemo zanemariti činjenicu da zadruge često čine teže zapošljive skupine ljudi poput branitelja, invalida, osoba starije životne dobi, bivši ovisnici, ali i pripadnici ruralnih sredina koji često nemaju visoku razinu obrazovanja te im je potrebno posvetiti više pažnje i pružiti veću količinu pomoći i podrške. Sudionik istraživanja čija je zadruga bila u financijskoj mogućnosti angažirati konzultanta naveo je kako ni oni nisu dovoljno kompetentni. Nekoliko sudionika isto je navelo za urede i službe zadužene za zadruge na području Splitsko- dalmatinske županije.

Jedan od problema spomenutog u našem istraživanju usko je povezan s državom, a to je problem zakona i birokracije. Sudionici imaju poteškoće u praćenju učestalih izmjena i dopuna zakona te im to oduzima izvjesnu količinu vremena, tim više što nisu svi, ponavljamo, dovoljno educirani. Žažar (2020.) je konstatirao da su zakoni i pravilnici neadekvatni; da su nejasni te da se nerijetko mijenjaju što zbunjuje i oduzima vrijeme

zadugarima pošto se svakom promjenom moraju istoj iznova prilagođavati. Također je u svom istraživanju utvrdio da je birokracija za pojedine zadugare prekomplikirana te da se zbog toga teže snalaze prilikom prijave na natječaj. Isto tako je istaknuo da se na zaduge gleda kao i na ostale gospodarske subjekte, a prethodno smo u radu vidjeli zašto to ne bi trebalo biti tako. Sve navedeno su i naši sudionici identificirali kao problematično. Prijave za natječaje koji se raspisuju su, također, prekompleksne stoga zadugari moraju izdvojiti određenu svotu novca, angažirati konzultante i nadati se da će oni ispuniti prijavu na pravilan način. Neki se ne prijavljuju na natječaje jer nisu u financijskoj mogućnosti da bi angažirali konzultanta, a neki se ne prijavljuju na natječaje jer smatraju da za sve treba imati „vezu“. Ispravljanje takvog stava spram državnih i lokalnih institucija može se jedino poboljšati iskorjenjivanjem korupcije iz Republike Hrvatske što je prilično ambiciozan zahtjev.

Pružanje prostorne podrške od strane lokalne vlasti prijeko je potrebno zadugama te bismo ga izdvojili kao jednog od najvažnijih iz tri razloga. Prvi je financijske naravi, pošto bi zadugama to smanjilo troškove koje izdvajaju za prostore svaki mjesec. Drugi je bolja vidljivost na tržištu što potencijalno može rezultirati i boljom prodajom proizvoda. Treći je razlog svojevrsna afirmacija samog rada zaduge i shvaćanje njene važnosti za lokalnu zajednicu što može biti jako motivirajuće za članove zaduge.

Četiri zaduge smatraju da je količina podrške dovoljna, šest zaduga je količinu podrške ocijenilo nedovoljnom, dok je preostale dvije nikada nisu ni tražile. Na temelju navedenih spoznaja pojedinac može doći do zaključka kako lokalna vlast nije prepoznala važnost lokalnih zaduga za razvoj lokalnog i regionalnog poduzetništva. Naprotiv, svi su ocijenili zaduge bitnima za razvoj. Valja naglasiti kako tri od četiri općine u kojima se nalaze zaduge sa dugogodišnjim djelovanjem jako dobro međusobno surađuju i žive u svojevrsnoj „simbiozi“. Naravno, treba uzeti u obzir da se radi o manjim mjestima u kojima je većina stanovništva član zaduge i od iste „živi“, čega su očigledno svjesni i predstavnici lokalne vlasti. U slučaju četvrte općine intervjuirali smo samo predstavnika zaduge koji smatra da im općina ne izlazi u susret. Pošto nismo proveli intervju s predstavnikom iste općine, ne želimo donositi preuranjen zaključak po tom pitanju.

Kako nisu upoznati s točnim brojem zaduga, tijela lokalne i regionalne samouprave nisu u mogućnosti ni pratiti rad svih zaduga, osim onih s kojima inače surađuju. Shodno tome zaključujemo da je važno utvrditi točan broj aktivnih zaduga koje

djeluju na području Splitsko- dalmatinske županije. Praćenje rada svih zadruga pomoći će u detekciji i rješavanju problema i poteškoća na koje zadruga u svom radu nailaze, a i u samom razvijanju daljnjih strategija za zadružno poduzetništvo jer kako uopće razviti kvalitetnu strategiju bez osnovnih informacija. Zadružni savez Dalmacije nije dio lokalne vlasti, ali kontinuirano prati rad zadruga članica te im pomažu kroz razne usluge poput savjetovanja, edukacija i slično. Načini na koji lokalna vlast pruža podršku zadrugama su financijski putem natječaja ili sufinanciranjem nastupa na sajmovima te putem edukacija i predavanja.

Problema je puno, ali smatramo da je rješenje jednog od problema ključ za rješavanje ostalih, a to je edukacija. Poslovati uspješno, a nemati adekvatno znanje pomalo je nerealno. Shodno rezultatima slažemo se s Cvitanovićem (2018) kada navodi kako je nužno ohrabrivati članove zadruga te ih uključivati u programe obrazovanja odraslih da bi stekli znanja i vještine koje su im potrebne za rad. Upravo educiranjem zadrugara i predstavnika lokalne vlasti može se pospješiti poslovanje zadruga. To se može postići povećanjem broja edukacija, sufinanciranjem/financiranjem edukacija od strane lokalne vlasti ili države te suradnjom lokalne vlasti s predstavnicima akademske zajednice. Znanje je tu da se prenosi i usvaja, ono može samo pozitivno utjecati na razvoj zadružnog poduzetništva. Također se treba osvrnuti i na mlađe generacije u školama te ih putem uvođenja učeničkih zadruga u škole upoznati sa pojmovima zadruga, zadružnog poduzetništva i važnosti istih za civilno društvo. Vidović (2020) navodi kako kroz učeničke zadruga učenici imitiraju prave zadruga i upoznaju se sa cijelim proizvodnim procesom. Upravo oni u budućnosti mogu donijeti dašak inovativnosti i modernizacije u zadružnom poslovanju koji je izgleda prijeko potreban da bi se zadruga što bolje prilagodile tržištu te na istom što duže opstale.

Složiti ćemo se s Matijaševićevom tvrdnjom da „zadugarstvo ostaje na margini društvenih zbivanja.“ (Matijašević, 2005: 34). Jer u svijetu zadruga, zaista se doima kao da je vrijeme u petnaest godina, koliko je prošlo od objave Matijaševićevog rada, stalo. Jedino što se neprestance mijenja jesu zakoni i ministarstva kojima ih dodjeljuju. I danas se zadugarstvo veže uz socijalizam, i danas velik broj ljudi uopće nije upoznat s pojmom zadruga, s prednostima zadružnog poduzetništva, s problemima koji otežavaju razvoj zadruga godinama. Znanje o poslovanju zadruga još je uvijek na minimalnoj razini, kolikogod se akademska zajednica trudila svojim radovima i istraživanjima tu razinu preobraziti u optimalnu i te je napore potrebno još pojačati. Broj „stanovnika zadružnog

svijeta“ sve je manji i manji, upravo iz gore navedenih razloga. Pomalo je otužno što u realnom svijetu vidimo da je važnost zadruga za razvoj gospodarstva i dobrobit civilnog društva prepoznata, dok je unutar granica Republike Hrvatske potpuno suprotna situacija. Zadruge zaista ostaju na marginama društva i „guraju se pod tapet“, ali zadruge i dalje postoje i neće se do vijeka moći zanemarivati. Završili bismo rad jednim važnim pitanjem: *Kada će zadruge doći na red?*



## POPIS LITERATURE

- Bežovan, G. (2005). *Civilno društvo*. Zagreb: Nakladni zavod Globus.
- Mataga, Ž. (2009). *Etičke vrijednosti i gospodarski značaj zadrugarstva*. Zagreb: Vlastita naklada.
- Altman, M. (2009). History and Theory of Cooperatives. *International Encyclopaedia of Civil Society*
- Anastasiadis, M., Gspurning, W., Land, R. (2018). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe – Country report – Austria. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Babić, Z. i Račić, D. (2011). Zadrugarstvo u Hrvatskoj: trendovi, pokazatelji i perspektiva u europskom kontekstu. *Sociologija i prostor*, 49 (2011) 191 (3), str 287-311
- Bancel, J.L. (2015). Smjernice o zadružnim načelima. International Co-operative Alliance
- Bareille, F., Beaugrand, F., Duvaleix-Tregeur, S. (2016). Objectives' alignments between members and agricultural cooperatives. Paper prepared for presentation at the 149th EAAE Seminar 'Structural change in agri-food chains: new relations between farm sector, food industry and retail sector' Rennes, France, October 27-28, 2016
- Borzaga, C. (2020). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe – Country report – Italy. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Božić, J., Šprajc, I., i Srblić, A. (2019). Croatian co-operatives' story of revival: overcoming external obstacles. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7 (2), članak br. 100090
- Božić, J., Srblić, A. i Lučan, L. (2020). Croatian co-operatives' story of revival: overcoming internal obstacles. *Socijalna ekologija*, 29 (3), 335-361
- Broz, T., Švaljek, S. (2019). Mikrokozmos zadružnog gospodarstva: gdje i kako posluju hrvatske zadruge?. *Sociologija i prostor*, 57 (2019) 214 (2), str. 107-138
- Cifrić, I. (2016). Ruralna kultura i ruralni razvoj u kulturnoj perspektivi U: Sociokulturno nasljeđe i gospodarski razvoj, ur. Šundalić, Antun, Zmaić, Krunoslav, Sudarić, Tihana, Pavić, Željko. Zbornik radova sa znanstvenog skupa Globalizacija i regionalni identitet, str. 10-21
- Cvitanović, V. (2018). Društveno poduzetništvo kao izravni doprinos ekonomskom razvoju. *Education for entrepreneurship*, vol.8 NR, Special issue (2018), p. 109-126
- Di Meglio, G., Guzman, T., Katz, M. 2019. Artesanos hispanoamericanos del siglo XIX: identidades, organizaciones y accion politica. *Almanack*, Guarulhos, n. 23, p. 275-315
- Đurkin Badurina, J. i Kljaić Šebrek, J. (2018). Zadruga kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima. *Notitia – časopis za održivi razvoj* (4), str. 39-48
- Jurišić, K. (1999). Globalizacija i ljudska prava. *Politička misao*, vol. 36 (1) str. 70-82

- Kanli, I. B. (2016). An Alternative Perspective to „the Owenite Movement” Window to Sustainable Cities: „Neighbourhood Cooperatives“. *European Journal of Sustainable Development* 5(3):371-382
- King, R. P. i Ortmann, G. F. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *Agrekon*, vol 46, no 1, p. 40-68
- Mataga, Ž. (2005). Poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj: razvoj i temeljni problemi. *Sociologija sela*, 43 (2005) 167 (1), str. 17-42
- Matijašević, A. (2005). Zadružno zakonodavstvo u Hrvatskoj: razvoj i problemi legislative poljoprivrednog zadrugarstva. *Sociologija i prostor*, 43 (1 (167)), 153-170. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/32877>
- Mesarić, M. (2001). Uloga države u tržišnom gospodarstvu s osvrtom na aktualno stanje u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 52(9-10), str. 985-1033
- Novković, S. i Golja, T. (2015). Cooperatives and Civil Society: Potential for Local Cooperative Development in Croatia. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, vol. 4 (1) str. 153-169
- Pertella, F. i Richez-Battesti, N. (2020). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe – Country report – France. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Puđak, J., Majetić, F. i Šimleša, D. (2016). Potencijal za solidarnu ekonomiju u Splitu – kvalitativno istraživanje. *Sociologija i prostor*, 54 (2016) 205 (2), str. 149-168
- Puljiz, V. (1992). Porodične zadruge i procesi modernizacije hrvatskoga društva. *Sociologija sela*, 20 (1/2), str. 147-154
- Radovanović, M. (2018). Uvod u ekonomsku demokratiju - Zadruge kao pokretači ekonomskog rasta. Sarajevo, Friedrich Ebert Stiftung
- Salamon, D., Knapić Salamon, Đ. (2017). Inkubiranje poduzetništva u funkciji razvoja lokalnih prehrambenih sustava i ruralnih zajednica. *Obrazovanje za poduzetništvo/ Education for entrepreneurship*, Vol.7 (2017), Nr.1, str. 319-352
- Šalaj, B. (2011). Civilno društvo i demokracija: Što bi Tocqueville I Putnam vidjeli u Hrvatskoj? *Anali Hrvatskog politološkog društva* 2011, str. 49-71
- Šarić, I. (1997). Solidarnost i supsidijarnost kao temelji socijalnog tržišnog gospodarstva. *Revija za socijalnu politiku*, 4(4), str. 339-348
- Širola, D., Zrilić, N. (2014). Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 2 (2014), No.1, str. 59-76
- Tomašević, T., Horvat, V., Midžić, A., Dragišić, I., Dakić, M. (2019). Zajednička dobra u jugoistočnoj Europi: primjeri Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Sjeverne Makedonije. Institut za političku ekologiju
- Vidović, D. (2012). *Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet, Sveučilište u Zagrebu

Vidović, D. (2019). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe – Country report – Croatia. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Vidović, D. (2020). Učeničke zadruge kao rasadnik zadrugarstva? Refleksije zadružnih načela u djelovanju učeničkih zadruga u Hrvatskoj. *Socijalna ekologija*, 29 (3), 389-416.

Wilhoit, J. (2005). Cooperatives: a short history. *Cultural Survival Quarterly Magazine*

Zakon o zadrugama, NN 98/19

Zeuli, K. I Radel, J. (2005). Cooperatives as a Community Development Strategy: Linking Theory and Practice. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, str. 43-54

Zuba-Ciszewska, M. (2016). The contribution of the cooperative movement to the CSR idea – the aspect of ethical responsibility

Žažar, K. (2020). Zadruga u Hrvatskoj – neučinkovit, nepoželjan ili neprepoznat organizacijski oblik?. *Socijalna ekologija*, 29 (3), 363-388.