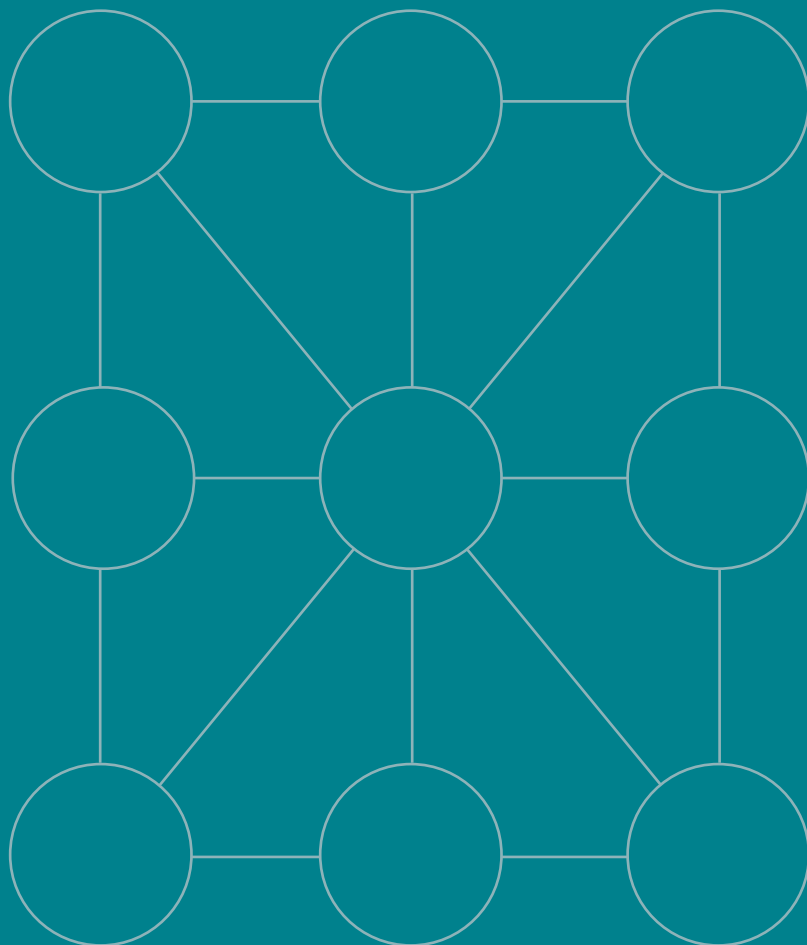


KA UDRUŽENOM RADU

**Priručnik za osnivanje zadruge
samostalnih radnika(ca)**



KA UDRUŽENOM RADU

**Priručnik za osnivanje zadruge
samostalnih radnika(ca)**

KA UDRUŽENOM RADU - Priručnik za osnivanje zadruge samostalnih radnika(ca)

Izdavač

Zajedničko – Platforma za teoriju i praksu društvenih dobara

Autorke

Aleksandra Lakić

Jelena Šapić

Milica Marinković

Mirjana Dragosavljević

Saradnice na istraživanju

Aleksandra Savanović

Mladena Diković

Nikoleta Petković

Lektura

Aleksandra Lakić

Jelena Šapić

Dizajn

Monika Lang

Štampa

Standard 2, Beograd

Tiraž

350

ISBN-978-86-82308-01-0

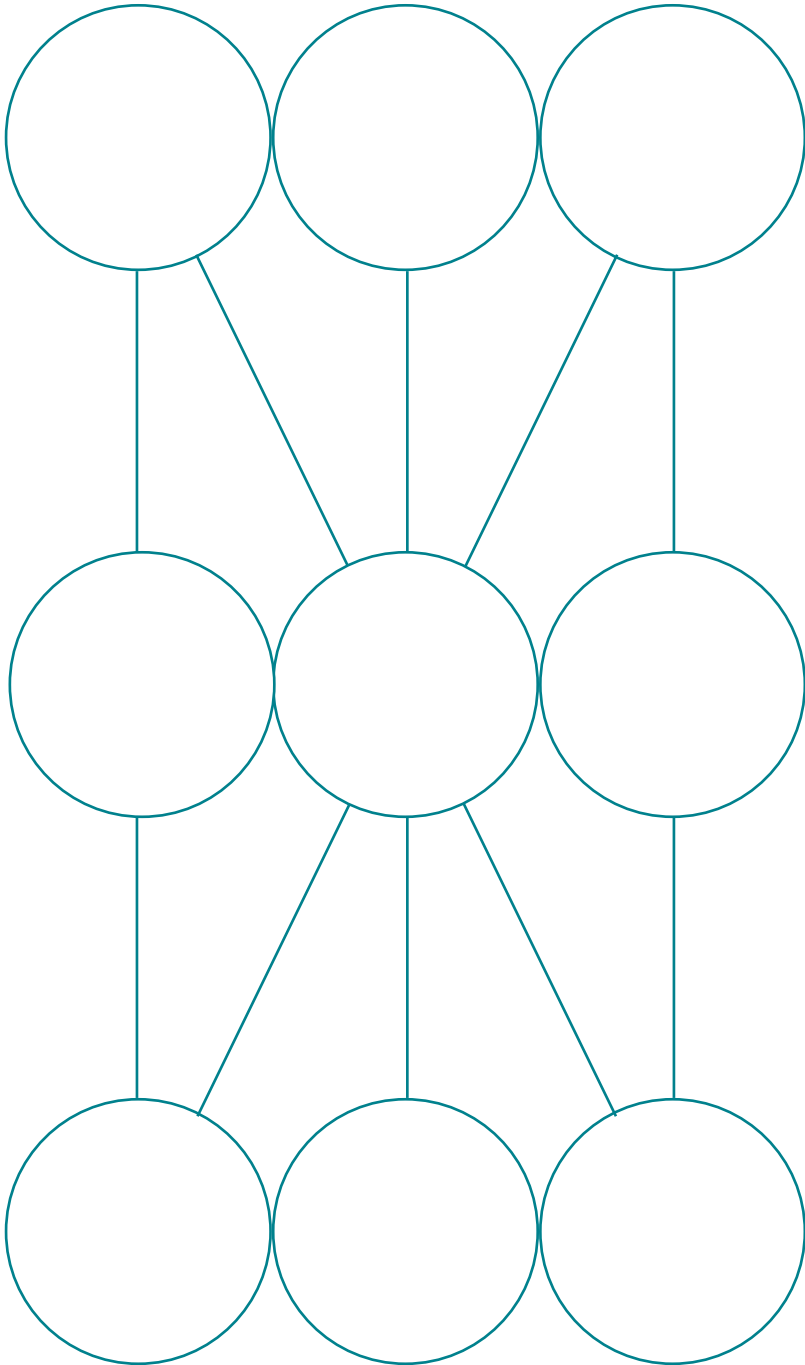
EUROPEAN
ENDOWMENT  DEMOCRACY



Publikacija je nastala uz podršku Evropske fondacije za demokratiju.
Sadržaj publikacije ne odražava stavove donatora.

SADRŽAJ

Umesto uvoda	5
Zašto priručnik baš sada?	7
Zašto zadruga za samostalne radnike?	11
Šta je zadruga?	14
Kako osnovati zadrugu?	16
Inicijalni koraci	16
Članstvo u zadruzi	18
Finansijski aspekti osnivanja zadruge	19
Obaveze zadruge	21
Koja je osnovna struktura zadruge?	23
Koje usluge zadruga pruža	25
Usluge koje zadruga pruža članovima	25
Etapa 1: Osnajivanje članova	27
· Osnajivanje članova kroz određivanje minimalne dostojanstvene cene rada i usluga	27
· Osnajivanje članova kroz koordinisanje i pružanje administrativnih poslova	28
· Osnajivanje članova kroz obezbeđivanje sredstava za rad	28
· Osnajivanje članova kroz pružanje pravnih i knjigovodstvenih konsultacija	29
· Osnajivanje članova kroz povezivanje	29
Etapa 2: Zajedničko osiguranje	31
Etapa 3: Zagovaranje novog statusa	33
Etapa 4: Zapošljavanje preduzetnika	36
Usluge koje zadruga pruža drugim pravnim licima	38
Umesto zaključka – Nekoliko smernica u pravcu razvoja zadrugarstva	41
Literatura	49



UMESTO UVODA

Ukoliko radiš samostalno i pitaš se kako da odrediš cenu rada, kako da unaprediš uslove rada, dođeš do novih klijenata¹, i prevaziđeš usamljenost u radu – onda je ovaj priručnik za tebe. U njemu ćeš saznati o samoorganizovanju kao mogućem odgovoru na ove izazove i koracima koji vode osnivanju zadruge kao modelu udruživanja i zajedničkog upravljanja resursima u različitim sferama, pa i u svetu rada. Ukoliko si deo postojeće organizacije koja se zalaže za unapređenje interesa samostalnih radnika, a želite da proširite oblast delovanja u smeru poboljšanja radnih uslova, socijalnog i ekonomskog statusa svojih članova kroz udruživanje u zadrugu, priručnik će vam pomoći da sagledate koje korake treba da napravite na tom putu i koje usluge bi ona mogla da pruža kako bi se položaj članova unapredio.

U ovoj publikaciji pažnju smo usmerili na one kategorije samostalnih radnika kod kojih ne postoji dovoljan stepen udruživanja zarad ostvarivanja zajedničkog interesa, a kao rezultat delatnosti kojom se bave i/ili načina na koji su angažovani (kratkoročno, povremeno i za određene zadatke). To su pre svega radnici u kulturi i radnici različitih profila koji poslove nalaze putem interneta, te radnici angažovani u realnoj ekonomiji na poslovima i projektima ograničenog trajanja, a koji se u velikom broju nalaze u kreativnom sektoru. Iako se njihov pravni status razlikuje – npr. radnici u kulturi imaju mogućnost ostvarivanja statusa samostalnih umetnika ili stručnjaka koji im omogućava nešto lakši pristup pravima nego što je slučaj sa samozaposlenima (preduzetnicima) ili angažovanim na kratkoročnim ugovorima (na određeno, autorski, ugovor o privremenim i povremenim poslovima) – svima im je zajedničko odsustvo radne i socio-ekonomske sigurnosti kao rezultat neprilagođenosti radno-pravnog okvira promenama do kojih poslednjih decenija dolazi na tržištu rada. Pored toga što im je otežan pristup pravima, mnogi se nalaze u neravnopravnom (zavisnom) položaju u odnosu na klijente, a veliki broj i u neformalnoj ekonomiji.² Radnici u kulturi – pisci, muzičari, slikari, audio-vizuelni tehničari, producenti, scenografi i drugi – već decenijama rade za sebe i iskusili su različite režime rada koji ih na različite načine ograničavaju u pogledu pristupa radnim i socio-ekonomskim pravima. Slično, radnici na internetu i drugi „tipični“ frilense-

¹ Svi pojmovi upotrebljeni u muškom gramatičkom rodu obuhvataju muški i ženski rod lica na koja se odnose.

² Detaljnije u Savanović et al. 2021

ri angažovani u kreativnom sektoru – dizajneri, prevodioci, nastavnici stranih jezika, IT stručnjaci – često se opisuju kao avangarda novih oblika rada. Među prvima su radili na daljinu i prigrlili digitalnu tehnologiju, bili izloženi algoritamskom upravljanju i pronalazili nove načine da se usavršavaju i unaprede svoje znanje i veštine u različitim oblastima.

Iskustva drugih zemalja pokazala su da zadruge predstavljaju odgovarajući okvir udruživanja samostalnih radnika. One olakšavaju prevazilaženje različitih prepreka s kojima se susreću u svakodnevnom obavljanju delatnosti, bolji plasman proizvoda i usluga, povezivanje s drugima radi razmene iskustava i unapređenja određenih aspekata poslovanja, kao i pristup radnim i socio-ekonomskim pravima.

Sledeći ova iskustva i oslanjajući se na specifičnosti položaja samostalnih radnika u Srbiji, u ovom priručniku razvili smo model zadruge za koji verujemo da na najbolji način odgovara na njihove potrebe. Pripremila ga je Platforma Zajedničko jer veruje da bez obzira na različite budućnosti rada koje nas očekuju, svi radnici, bilo da su standardno zaposleni ili radno-angažovani, moraju imati sigurne i dostojanstvene radne uslove. Priručnik se oslanja na prethodna istraživanja koje je Zajedničko³ sprovedo, te konsultacije s lokalnim udruženjima koja zastupaju interese ove grupe radnika. On obuhvata niz praktičnih koraka koje je potrebno preduzeti prilikom osnivanja zadruge, kao i opis usluga koje pruža svojim članovima, ali i praktične savete koji mogu biti korisni prilikom pokretanja ovog preduzeća zasnovanog na demokratskim osnovama. Pored toga, skicirane su i preporuke u pravcu udruženog delovanja na donosiocelu, a u cilju unapređenja institucionalnog okvira i kreiranja okruženja koje je podsticajno za zadružno organizovanje.

ZAŠTO PRIRUČNIK BAŠ SADA?

Samostalni rad se u mnogim karakteristikama razlikuje od obrasca rada uz koji smo odrasli (ne podrazumeva ugovor o radu i pristup pravima kao što su plaćeni odmor, bolovanje, trudničko i porodiljsko odsustvo, itd.). Statistički pregledi govore da je 2019. godine 16,4% radno-aktivnog stanovništva u Srbiji radilo za sebe.⁴ Ilustracije radi, ovaj broj je bio duplo veći od evropskog proseka.⁵ Kada je reč o radnicima sa interneta, procenjuje se da preko 70.000 ljudi radi onlajn i čini da se Srbija iznova svrstava u vrh evropskih zemalja po obimu digitalne radne snage.⁶ Što se tiče radnika u kulturi, broj onih koji imaju status samostalnih umetnika preko reprezentativnih udruženja prema podacima iz 2020. godine je 2.327, dok je broj onih koji su angažovani kroz druge oblike nestandardnog rada mnogo veći.⁷

I dok ova vrsta rada za mnoge predstavlja slobodu, mogućnost izbora, rad van stresne atmosfere, ono što zabrinjava je ograničen ili nikakav pristup pravima koja proizilaze iz tradicionalnog (standardnog) radnog odnosa, te opadajući kvalitet zaposlenja i radne izvesnosti. Budući da nisu obuhvaćeni Zakonom o radu, samostalni radnici nemaju ni mogućnost sindikalnog udruživanja, a dodatni teret predstavlja činjenica da su radnici koji spadaju u ovu kategoriju, primorani da pored znanja i veština iz svoje struke savladavaju i veštine iz drugih oblasti kako bi uspešno ugovarali poslove, administrirali ih i razvijali. To zahteva dodatno vreme koje nije plaćeno i predstavljaju opterećenje kapaciteta radnika koje utiče na kvalitet rada i ima finansijske posledice.

Štaviše, radnici najčešće nisu dovoljno informisani o pravima i obavezama koja proizilaze iz ugovornog odnosa sa klijentom, naročito u pitanjima koja se odnose na uslove rada, radno vreme, visinu honorara i doprinosa za penzijsko, invalidsko i zdravstveno osiguranje, dinamiku isplate honorara itd. Takođe, određeni poslovi imaju svoje specifičnosti koje mogu dovesti do problema ukoliko ne budu na vreme definisane, kao u slučaju TV produkcije, dizajna, izrade autorskih tekstova i slično, što su poslovi koji u završnoj fazi najčešće podrazumevaju dodatna korigovanja. Budući da na ovu fazu može otići suviše neplani-

4 Savanović et al. 2021:89

5 Ibid.

6 Savković 2021, internet

7 Beganović 2020, internet

ranog vremena, postoji potreba da se ona što preciznije definiše prilikom ugovaranja posla. Pored toga, posao se često obavlja bez potpisivanja formalnog ugovora, tako da radnik ostaje na nestabilnom terenu po pitanju svojih radnih, autorskih i socijalnih prava, potpuno prepušten volji klijenta/nalogodavca. Zbog toga je neophodan pristup **pravnim konsultacijama**.

Veštine poslovne komunikacije su značajan faktor uspeha prilikom ugovaranja poslova – preciznim i jasnim dogovorom se mogu izbeći nesporazumi u pogledu isplata honorara (npr. razlike između bruto i neto iznosa), rokova, vrste ugovora i prava koja iz njega proizilaze. Slično, kako nije utvrđena standardizovana minimalna cena rada za određene usluge, naplata rada je često problematično pitanje, zbog čega je neophodno jasno definisati radno vreme, rokove i ritam isplate, i koje stavke ulaze u bruto honorar (da li se pored zarade pokrivaju i drugi troškovi poput prostora, opreme, troškova terenskog rada koji podrazumeva i putne troškove, dnevnice, smeštaja).

Bilo da je u pitanju fizičko ili pravno lice, **računovodstvene usluge i konsultacije** su neophodne za neometano poslovanje u različitim oblastima – od pitanja u vezi obračuna poreza i doprinosa za honorare, preko fakturisanja, knjiženja, do godišnjih finansijskih izveštaja. Takođe, s obzirom na to da se veliki broj samostalnih radnika finansira kroz projektni rad, neophodna su znanja o projektnim zahtevima i politikama državnih, gradskih, inostranih fondova, kao i informacije i kontakti kako bi se ispratili raspisani konkursi.

Pored toga, projektni rad podrazumeva i poznavanje menadžmenta projektnog ciklusa i projektnog vokabulara, kao i upućenost u sastavljanje budžeta, što se od fonda do fonda razlikuje. Ako i kada dođe do realizacije projekta, potrebne su veštine organizovanja, izrade strateškog, akcionog i operativnog plana, a narativno i finansijsko izveštavanje su oblasti za sebe. Za sticanje ovih veština, potrebno je iskustvo ali i adekvatna obuka i redovni kanali za razmenu informacija. Kroz **umrežavanje i forume** otvaraju se mogućnosti za uspostavljanje novih saradnji, razmenu informacija o znanjima, iskustvima, šansama i prilikama za rad, konkursima za finansiranje projekata, rezidencijama, istraživanjima, izlagačkim terminima i nagradama. Iako internet predstavlja dobar izvor informacija, ipak je ograničenog opsega budući da nije uvek jednostavno doći do pravih informacija u pravom trenutku. **Stručno usavršavanje**, savladavanje novih programa i veština, preduslovi su za napredovanje i podizanje konkurentnosti na tržištu rada. U tom kontekstu bitnu ulogu igraju podsticaji za

profesionalni razvoj poput grantova za produkciju, mobilnost, istraživački rad, rezidencijalne programe i programe razmene.

Samostalni radnici sami obezbeđuju osnovnu **opremu za rad** i pokrivaju troškove njene nabavke i održavanja, što je uslovljeno načinom obavljanja delatnosti (rad za sopstveni račun, ne za poslodavca), i zbog čega je isplativost pojedinih angažmana upitna. Kod tehnički zahtevnijih poslova, poput onih u IT industriji ili video produkcije, troškovi korišćenja opreme nisu zanemarljivi, a neophodni su kako bi posao mogao da se realizuje na adekvatan način. Slično, veliki broj samostalnih radnika zahteva specifičan **prostor za rad** – npr. atelje za izradu umetničkih radova nije neophodan samo zbog potrebe za većim prostorom, nego i zbog materijala koji se koriste u te svrhe, a koji mogu biti toksični, izvođačke umetnosti zahtevaju prostor za probe (studio, plesna sala itd.), dok radionice za izradu scenografije zahtevaju prostor pogodan za korišćenje različitih vrsta alata. Imajući u vidu da sve više ljudi radi od kuće, potreba za deljenim (en. *cowork*) prostorima za rad je sve veća. Pored toga što nude prostor i prateću kancelarijsku infrastrukturu, a najčešće i sale za prezentacije, seminare i konferencije, oni postaju i mesto socijalizacije i razmene informacija između radnika sličnih profila, što svakako doprinosi boljem poslovanju.

Radnici koji su angažovani van standardnog ugovornog odnosa (ugovor na neodređeno i sa punim radnim vremenom) nalaze se u ranjivoj poziciji kada su u pitanju **socijalna i ekonomska sigurnost**, budući da im je pristup socijalnom i zdravstvenom osiguranju uskraćen ili ograničen. Nesmetan pristup osiguranju u slučaju bolesti, trudničkog i porodijskog odsustva, kao i u slučaju nezaposlenosti, te pravo na zdravstveno i penzijsko osiguranje predstavljaju garanciju dostojanstvenog života i rada, a uskraćeni su velikom broju radnika. Kako imaju atipčan radni status, samostalni radnici teško ispunjavaju **uslove za kreditiranje** kod banaka, što često predstavlja jedinu mogućnost za rešavanje stambenog pitanja, nabavku radne opreme i rešavanje drugih pitanja od kojih zavisi uspeh u obavljanju poslovne delatnosti.

Ovakvi uslovi rada ne idu na ruku nikome: na gubitku su pre svega radnici koji su u situaciji da sami snose teret velikih ulaganja, žive i rade u stalnoj neizvesnosti, nemaju adekvatan pristup zdravstvenim i socijalnim pravima, a kada završe radni vek, za mnoge je dostojanstvena (ili ikakva) penzija upitna. Takođe, prilivi u javni budžet se smanjuju usled fleksibilizacije sfere rada, kao i ra-

stućeg broja radnika koji se zbog nepovoljnog okruženja u kome rade odlučuju da ne registruju svoje poslovanje i da ostanu u zoni neformalne ekonomije.

Postoje organizacije koje se na različite načine bave ovim pitanjima kroz analize i zagovaračke aktivnosti, ali i kroz pružanje edukativne, administrativne ili finansijske podrške radnicima, kao što su Asocijacija Nezavisna kulturna scena Srbije ili Udruženje radnika na internetu, i reprezentativna umetnička udruženja koja pomažu administriranje statusa samostalnih umetnika i stručnjaka, kao što su Udruženje likovnih umetnika Srbije (ULUS), Udruženje likovnih umetnika primenjenih umetnosti i dizajnera Srbije (ULUPUDS), Udruženje baletskih umetnika Srbije (UBUS), Udruženje dramskih umetnika Srbije (UDUS), Stanica Servis za savremeni ples, reprezentativno udruženje u kulturi za oblast naučno-istraživačkih i edukativnih delatnosti BAZAART i druga. Međutim njihovi kapaciteti za pružanje usluga koje su neophodne kako bi se obezbedili adekvatni radni uslovi su ograničeni jer im nedostaju resursi i adekvatna infrastruktura. Zato je potrebno tražiti alternativna rešenja i modele organizovanja kako bi se omogućilo da radnici kroz udruživanje i zajedničko upravljanje resursima adresiraju poteškoće na koje nailaze u radu. Jedno od takvih rešenja je i zadružno organizovanje.

ZAŠTO ZADRUGA ZA SAMOSTALNE RADNIKE?

Zadruge pružaju odgovore na niz problema o kojima je prethodno bilo reči. Iskustvo u drugim evropskim zemljama ukazuje da one donose važne benefite za samostalne radnike:

- ➔ **Doprinosе unapređenju poslovanja:** Zadruge omogućavaju svojim članovima da se posvete poslu i unapređivanju procesa rada preuzimajući na sebe pravno-administrativne poslove koji su dodatno opterećenje za mnoge samostalne radnike, pružajući im povoljnije cene sredstava za rad i/ili zajedničkog prostora za rad kao i mogućnosti za umrežavanje i povezivanje.

- ➔ **Omoгуčavaju kolektivno udruživanje i pregovaranje sa klijentima o uslovima rada:** Sindikalno organizovanje je rezervisano za zaposlene, a organizovanje samozaposlenih se može tumačiti kao stvaranje kartela i monopola. Samoorganizovanje kroz zadrugu može omogućiti bolju pregovaračku poziciju u odnosu na klijente, npr. kada je u pitanju određivanje minimalne cene rada, uz poštovanje propisa o konkurenciji.

- ➔ **Obezbeđuju pristup radnim i socio-ekonomskim pravima:** U nekim slučajevima, zadruge zaključuju ugovor o radu sa svojim članovima čime radnici dobijaju kontinuitet u radu i sva prava koja proističu iz radnog odnosa, a koja su im drugačije uskraćena. U drugim slučajevima omogućavaju zajedničko osiguranje koje je dostupno svima koji su sprečeni da rade duži vremenski period bilo zbog bolesti ili zbog povrede na radu.

Prednosti udruživanja na ovaj način prepoznali su samostalni radnici širom Evrope i sveta, čemu svedoči rastući broj zadruga,⁸ te raznolikost zadrughnih modela. Model koji se pokazao naročito pogodan za ovu grupu radnika, i koji predstavlja okosnicu za izradu modela predstavljenog u ovom priručniku, je uslužna ili zadruga deljenih usluga (en. *shared service cooperative*). Ona okuplja

samostalce koji se udružuju u cilju uštede troškova u obavljanju delatnosti, plasiranja proizvoda i usluga, prevazilaženja administrativnih prepreka u poslovanju i boljeg pozicioniranja u odnosu na klijente. Njena delatnost se ogleda u pružanju administrativne, tehničke i pravne pomoći, knjigovodstvenih usluga i savetodavne podrške u pogledu pravno-administrativnih obaveza.⁹

Slično, tipične frilens zadruge kao što je belgijski *Smart* i italijanska zadruga *Doc Servizi*, pružaju niz usluga koje članovima olakšavaju poslovanje, uključujući poslove fakturisanja i naplate potraživanja od klijenata, konsultantske usluge, obuku i treninge u određenim aspektima poslovanja, prostor za rad i finansijsku podršku.¹⁰

Zadruge takođe mogu da zapošljavaju svoje članove iako se radi o samostalnim delatnicima. Članovi francuske zadruge *Coopaname* maju status zaposlenih i ostvaruju sva prava iz radnog odnosa, s tim da i dalje ostaju samostalni u obavljanju delatnosti, s obzirom na to da sami nalaze klijente i samostalno organizuju ostale segmente radnog procesa. Cilj udruživanja u ovom slučaju je da se olakša pristup socijalnim pravima tako što zadruga zapošljava članove za vreme trajanja ugovora sa klijentima, što je omogućeno uvođenjem kategorije „zaposlenog preduzetnika“ u francuski Zakon o radu.¹¹

Konačno, treba spomenuti da je porast broja radnika koji rade putem onlajn platformi i često u veoma lošim uslovima, doprineo osmišljavanju inovativnih rešenja u polju zadrugarstva. Digitalne tehnologije unapređuju rad postojećih zadruga kroz integrisanje softvera koji olakšavaju poslovanje u pojedinim aspektima i komunikaciju između članova. Podstakle su i razvoj platformskih zadruga koje odgovaraju na potrebe radnika zaposlenih na internet platformama, a koje za razliku od komercijalnih platformi koje parazitiraju na vrednosti koju svojim radom proizvode radnici, predstavljaju preduzeća koja su u kolektivnom vlasništvu (podrazumevaju zajedničko vlasništvo nad digitalnom infrastrukturom), kojima upravljaju radnici i koja posluju na etičkim principima.¹² Vodeći se ovim primerima, i uzimajući u obzir specifične okolnosti u kojima se nalaze samostalni radnici u Srbiji, u nastavku će biti predstavljen model zadruge koji kombinuje različite elemente gore pomenutih zadruga, i koji je prilagođen institucionalnom okviru i uslovima na tržištu rada u Srbiji.

9 Ibid.

10 Ibid.

11 Ibid.

12 Ibid.

Koji model zadruge za samostalne radnike u Srbiji?

Kako je analiza potreba samostalnih radnika u Srbiji pokazala da se osnovni problemi na koje nailaze tiču radno-organizacionih pitanja – uključujući nedostatak informacija o zakonskim procedurama za registraciju i regulisanje poslovanja, neregulisan odnos sa klijentima, visoke troškove opreme za rad, neodgovarajući radni prostor, kao i nužnost kontinuirane edukacije i usavršavanja kako bi ispratili nove trendove na tržištu rada – zaključili smo da bi njihovim potrebama najviše odgovarao model uslužne zadruge. Ona pruža usluge koje olakšavaju vođenje administrativnih-poslova, upravljanje odnosima sa klijentima kao i edukaciju i međusobno povezivanje članova. Njen primarni cilj je da svojim članovima obezbedi najviši kvalitet usluga uz najpovoljniju cenu, što ne isključuje mogućnost da zadruga nudi usluge drugim klijentima i da na ovaj način obezbedi dodatne prihode i poslove za članove.

Svesni smo da se lista problema sa kojim se samostalni radnici susreću ne iscrpljuje na ovim pitanjima, nego da obuhvata i problem ograničenog pristupa radnim i socijalnim pravima, kao i pitanje pravnog regulisanja položaja ove grupe radnika. Iz tog razloga smo u dizajniranju usluga koje zadruga pruža usvojili postepeni (fazni) pristup koji podrazumeva postepeno širenje obima usluga kako bi ona vremenom mogla da postane entitet koji omogućava adekvatne i dostojanstvene radne uslove te bolje pozicioniranje u odnosu na klijente i državu i to kroz zapošljavanje.

ŠTA JE ZADRUGA?

Postoje brojne definicije zadruga, ali ukoliko bismo je najjednostavnije definisali, mogli bismo reći da predstavlja skup ljudi okupljenih oko jednog cilja (koji je najčešće vezan za privređivanje), koji udružuju zajedničke resurse u organizaciju u kojoj su svi jednaki, a koja je organizovana na principima zajedničkog/kolektivnog vlasništva i participacije u odlučivanju. Može se definisati i kao otvoreno i dobrovoljno udruživanje lica s ciljem da zadovolje zajedničke ekonomske, socijalne i kulturne potrebe kroz zajednički posedovano i demokratski kontrolisano preduzeće, u kome svaki član ima jedan glas, sa pravičnom raspodelom ekonomskih rezultata, prema obimu poslovanja.¹³

Osnivanje zadruga omogućeno je pravnim propisima u Srbiji: Ustav Republike Srbije daje jemstvo i jednakost pravne zaštite privatne, zadružne i javne svojine,¹⁴ dok Zakon o zadrugama iz 2015. godine zadruga definiše kao poseban oblik organizovanja fizičkih lica (zadrugara) koja udruživanjem ostvaruju svoje ekonomske, socijalne, kulturne i druge interese, i koja upravljaju i kontrolišu rad zadruga.¹⁵

Jedna od glavnih odlika ovog modela organizacije jeste poslovanje i rad koji je u zajedničkom interesu svih članova, i to je ujedno osnovna razlika u odnosu na druga privredna društva – prvenstveni cilj zadruga nije sticanje profita već udruživanje u cilju zadovoljenja zajedničkih potreba, kako ekonomskih tako i društvenih i kulturnih. Prednosti zadrugarstva u odnosu na druge modele organizovanja ogledaju se u tome što za razliku od „klasičnih“ preduzeća koja su hijerarhijski organizovana i kojima je cilj uvećanje lične dobiti vlasnika, zadruga funkcionišu na principu zajedničkog vlasništva, ravnomerne raspodele dobiti, i demokratskog upravljanja i kontrole od strane članova. Decentralizacija vlasništva i participacija u upravljanju predstavljaju specifičnosti zadruga i u odnosu na druge entitete koji pružaju određene usluge na profesionalnoj bazi, kao što su kreativni habovi koji omogućavaju razmenu znanja i profesionalno povezivanje, zajednički prostor za rad i edukativne programe; biznis akceleratori, poslovni inkubatori i slični programi koji pružaju logističku, tehničku i stručnu podršku za razvoj poslovanja u startap ekonomiji; ili platforme koje

¹³ Definicija zadruga prema Evropskoj komisiji. Videti: bit.ly/3BhyTJH

¹⁴ Član 86 Ustava Republike Srbije

¹⁵ Član 2 Zakona o zadrugama

pružaju knjigovodstvene usluge, podršku prilikom registracije i regulisanja poreskih aspekata poslovanja kao što je *Paušal.rs*. Takođe, s obzirom na to da radnici koji nemaju status zaposlenih, prema Zakonu o radu nemaju mogućnost sindikalnog organizovanja, udruživanje na ovaj način može da predstavlja alternativu u pravcu pregovaranja boljeg položaja samostalaca u odnosu na poslodavce (klijente), ali i u odnosu na državu.

Zadruge su organizovane i njima se upravlja na osnovu zadružnih vrednosti koje uključuju samopomoć, (samo)odgovornost, demokratičnost, jednakost, pravičnost i solidarnosti, i koje su konkretizovane kroz zadružne principe koje je propisala Međunarodna zadružna alijansa 1995. godine.¹⁶ Oni predstavljaju osnovne smernice kojima zadrugari treba da se vode u upravljanju zajedničkim preduzećem, a integrisani su u i domaće zakonodavstvo. To su principi otvorenosti i dobrovoljnosti; demokratske kontrole od strane zadrugara po principu „jedan čovek, jedan glas“; jednakosti i ekonomske participacije jer se dobit koju zadruga ostvari raspodeljuje na ravnopravnoj osnovi; autonomije i nezavisnosti u odnosu na spoljašnje aktere kao što su investitori, donatori i drugi; osnaživanje članova kroz zadružno obrazovanje i informisanje; te na principima saradnje sa drugim zadrugama i brige za zajednicu kroz posvećenost ciljevima održivog razvoja.

¹⁶ International Cooperative Alliance, internet

KAKO OSNOVATI ZADRUGU?

Inicijalni koraci

Prilikom osnivanja zadruge neophodno je voditi računa o pravilima koja propisuje Zakon o zadrugama koji je stupio na snagu 2015. godine (u daljem tekstu: Zakon). On obuhvata niz pravnih pitanja i procedura koje definišu način osnivanja i poslovanja, koja su prilično detaljno razrađena. U nastavku teksta objašnjena su neka od osnovnih pitanja sa kojima treba da budeš upoznat ukoliko si odlučio ili razmišljaš o tome da probleme sa kojima se susrećeš u radu adresiraš na ovaj način.

Prva stvar o kojoj treba da vodiš računa je da pre ulaska u samu proceduru osnivanja odabereš tip zadruge koji želiš da registruješ. U zavisnosti od toga ko su im članovi i kojom delatnošću se bave, zadruge se mogu osnovati kao zemljoradničke ili poljoprivredne, stambene, potrošačke, zanatske, radničke, studentsko-omladinske, socijalne i zdravstvene. Međutim, lista mogućih modela se ovde ne završava jer Zakon navodi da je zadružno organizovanje moguće i u drugim oblicima, u svrhu obavljanja proizvodnje, prometa robe, vršenja usluga i drugih delatnosti. Dakle, iako se ne navodi eksplicitno u samom Zakonu, osnivanje uslužne zadruge koja bi omogućila svojim članovima da preko nje pružaju usluge drugim pojedincima i preduzećima je pravno dozvoljeno i moguće. Ona može pružati jednu ili više vrsta usluga, a njene usluge mogu biti usmerene ka unutra (namenjene članovima) i ka spolja (usluge namenjene drugim fizičkim i pravnim licima).

Uslovi koje Zakon u tom smislu postavlja se odnose na to da delatnost za koju se zadruga registruje mora biti zakonski dozvoljena (da nije zakonski zabranjena), te da njena osnovna delatnost (ono što je njena centralna funkcija/usluga koju pruža) može da opredeli tip zadruge (vidi član 9 Zakona). Samim tim delatnost i vrsta moraju biti u korelaciji (primeru radi, ne bi bilo prema propisima da postoji omladinsko ratarska zadruga).

U odnosu na pregled postojećih delatnosti koje su predviđene Uredbom o klasifikaciji delatnosti, u produžetku smo izdvojile nekoliko delatnosti koje bi mogle da odgovaraju modelu predstavljenom u ovom priručniku:¹⁷

¹⁷ Lista mogućih delatnosti se ne iscrpljuje ovde, a zadruga može biti registrovana i za više delatnosti.

- ➔ **Finansijske usluge (64):** Kategorija koja obuhvata delatnosti koje se odnose na pribavljanje i distribuciju finansijskih sredstava, osim osiguranja, penzijskih fondova i obaveznog socijalnog osiguranja.

- ➔ **Ostale finansijske usluge (64,9):** Obuhvata niz drugih finansijskih delatnosti, osim onih koje pružaju monetarne institucije.

- ➔ **Ostale stručne, naučne i tehničke delatnosti (74,9):** Ovom kategorijom obuhvaćen je veliki broj usluga koje se pružaju klijentima na komercijalnoj osnovi. Uključene su aktivnosti za koje je potreban viši stepen stručnosti i tehničkih znanja (npr. računovodstvena revizija, davanje saveta u različitim oblastima, aktivnosti koje obavljaju agencije u interesu pojedinaca, i to u vezi sa dobijanjem angažmana na snimanju filmova, pozorišnih predstava ili u okviru drugih zabavnih i sportskih priredbi, plasiranja knjiga, dramskih predstava, umetničkih dela, fotografija).

- ➔ **Kombinovane kancelarijsko-administrativne usluge (82.11):** Obuhvata svakodnevne kancelarijsko-administrativne usluge kao što su primanje pošte, finansijsko planiranje, fakturisanje i čuvanje dokumenata, dostavljanje i logistika za druge, za naknadu.

Prema Zakonu, da bi osnovao zadrugu za početak je neophodno da okupiš grupu od najmanje pet potencijalnih članova. Nakon toga je potrebno da održite osnivačku skupštinu kojoj će prisustvovati svi osnivači kako bi usvojili osnivački akt, zadružna pravila i izabrali organe. Osnivački akt predstavlja jedan od najznačajnijih dokumenata koji mora da bude u pisanoj formi i da sadrži overene potpise svih osnivača. On predstavlja izraz namere da se osnuje novi pravni entitet i uređuje neka od osnovnih pitanja u pogledu njegove organizacije, kao što je ime, sedište, pretežna delatnost, iznos osnivačkog kapitala, članarine i drugo (vidi član 18 Zakona za detaljnu listu pitanja koja moraju da budu obuhvaćena ovim dokumentom).

Zadružna pravila su još jedan formalno-pravni dokument koji uređuje način upravljanja, unutrašnju organizaciju i ostala pitanja koja su bitna kako bi zadruga mogla da funkcioniše, uključujući uslove za članstvo, prava i obaveze zadrugara, iznos osnovnog kapitala u vreme osnivanja, minimalne vrednosti novčanog uloga, odnosno članarine osnivača i članova koji naknadno pristupa-

ju, raspodelu dobiti, obrazovanje organa odlučivanja i njihove nadležnosti itd. (vidi član 19 za listu svih pitanja). Ovako dugačak spisak pitanja koja treba da budu obuhvaćena zadružnim pravilima, može na prvi pogled da deluje zahtevno, ali se ovako zapravo na iscrpan način uređuje funkcionisanje zadruga i izbegava buduća neregulisana i nejasna situacija. Ukoliko osnivači nisu dovoljno stručni, a svakako su u zakonskoj obavezi da naprave ovakav jedan akt, postoje brojni primeri na internetu koji bi poslužili kao dobra smernica.¹⁸ Takođe, jednom usvojena zadružna pravila se tokom vremena mogu menjati ili dopunjavati, shodno potrebama i praksi.

Prilikom osnivanja, nužno je odabrati poslovno ime u kome se obavezno moraju naći oznaka tipa zadruga, naziv i sedište kao i pravna forma (član 7). Da bi ona i formalno imala status pravnog lica, potrebno je izvršiti upis u registar privrednih subjekata pri Agenciji za privredne registre (u daljem tekstu Registar), i tom prilikom navesti pretežnu delatnost zadruga koja je kao takva određena osnivačkim aktom.

Članstvo u zadrugi

Pored članova-osnivača, status zadrugara može steći svako drugo poslovno sposobno lice, i iz ugla članstva oni su jednaki sa osnivačima. Članstvo se stiče na osnovu pismene odluke o prihvatanju zahteva za pristupanje od strane organa zadruga koji je za to određen zadružnim pravilima, nakon čega se potpisuje pristupna izjava. U odluci o prihvatanju zahteva navodi se i iznos uloga i/ili članarine i vreme uplate, kao i druge odredbe ako je tako uređeno zadružnim pravilima.

Tvoja zadruga je u obavezi da vodi evidenciju svih članova, a u tu svrhu služi knjiga zadrugara koja treba da se drži u sedištu zadruga i trajno čuva. Pri tome ste u obavezi da prema ličnim podacima članova postupate u skladu sa odredbama zakona kojim se uređuje zaštita podataka o ličnosti.

¹⁸ Dobar primer ugovora o osnivanju i zadružnih pravila može se pogledati u publikaciji „Priručnik - Kako formirati socijalnu zadrugu u Srbiji“ koju je izradio Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva (Aneks 1 i 2). Dostupno: bit.ly/3cPkOK1

Pored toga, na internet stranici Zadružnog saveza Srbije, mogu se naći primeri akata o osnivanju. Dostupno: www.zssrbije.org/

Finansijski aspekti osnivanja zadruge

Prilikom osnivanja neophodno je prikupiti i određena finansijska sredstva kako bi zadruga mogla da funkcioniše, a Zakon propisuje da se zadruge mogu osnivati ulozima ili članarinama, u skladu sa ugovorom o osnivanju i zadružnim pravilima. Ulog je jedna komponenta imovine, dok drugu čine članarine. Odnosno, postoje zadruge koje se pokreću osnovnim kapitalom i one bez osnovnog kapitala, koje posluju samo sa članarinama. Svi ulozi čine osnovni kapital, koji prema Zakonu iznosi minimalno sto dinara. Moguće je imati samo jedan ulog u zadruzi (on se vremenom može povećati ili smanjiti odlukom skupštine, ali može biti samo jedan), a važno je napomenuti i da ulozi zadrugara ne moraju biti jednaki. Ulog je neprenosiv dok traje status zadrugara, a nakon izlaska iz zadruge on se može vratiti. Neprenosivost podrazumeva da osoba A kao zadrugar ne može svoj ulog dodeliti zadrugaru B, a kada A nema više status zadrugara njegov ulog se može vratiti tj. isplatiti njemu ili njegovom pravnom sledbeniku. Stoga on jeste neprenosiv, ali se može isplatiti kada neko više nije član zadruge.

Osnovni kapital zadruge može se, odlukom skupštine, povećati i to ulozima novih članova, povećanjem uloga postojećih zadrugara ili pretvaranjem neraspoređene dobiti, odnosno raspoloživih rezervi za te namene (čl 21). Isto kao i sa ulogom, iznos članarine se uređuje zadružnim pravilima, ne vraća se nakon izlaska iz zadruge, i jednak je za osnivače i sve koji pristupaju nakon osnivanja. Osim što učestvuju u odlučivanju, zadrugari su i vlasnici imovine kojom zadruga raspolaže. Nju čine pravo svojine nad pokretnim i nepokretnim stvarima, novčanim sredstvima, hartijama od vrednosti i druga imovinska prava koja je stekla. Zadrughna imovina se prvenstveno formira iz uloga ili članarine, ali i iz sredstava koja su ostvarena poslovanjem sredstava prikupljenih na drugi dozvoljen način. Svojinska prava zadrugara odnose se i na udeo u dobiti koju zadruga ostvari. Prema Zakonu, godišnja dobit se raspoređuje nakon što skupština usvoji finansijski izveštaj, i to sledećim redosledom: na rashode, zadružne fondove, zatim zadrugarima prema utvrđenim pravilima i srazmerno ulogu, dok se ostatak prenosi u narednu godinu.¹⁹ Ukoliko postoje gubici, oni se pokrivaju iz sredstava neraspoređene dobiti iz prethodne godine, a ukoliko to nije moguće onda iz rezervnog fonda.

¹⁹ Zanimljivo je rešenje koje je usvojila belgijska zadruga Smart, prema kome zadrugari ne učestvuju u raspodeli dobiti koju zadruga ostvari nego se sredstva koriste isključivo za unapređenje usluga zadruge, tekuće troškove (plate zaposlenih, rentu i sl.), za podršku drugim ograncima Smart-a u Belgiji i drugim zemljama. Zajvaljujući tome, ova zadruga od samog osnivanja posluje bez gubitaka, a u prethodnoj godini ostvarila je dobit u iznosu od oko 20 miliona eura.

Zakonom je predviđena mogućnost osnivanja zadružnih, rezervnih i drugih fondova. Zadružni fond je osnovni i on služi za investicije ili povećanje obrtnih sredstava, a rezervni fond služi za pokriće gubitaka i isplatu uloga zadrugara. Skupština zadruge donosi odluku o drugim fondovima, ali i o tome kolika će biti sredstva opredeljena u sve fondova.

* * *

Prilikom osnivanja svakog privrednog subjekta, pa i zadruge, potrebno je preduzeti nekoliko administrativnih koraka da bi do osnivanja došlo i tom prilikom platiti određene naknade. U narednom prikazu, saželi smo dokumente koje treba da pripremiš/te prilikom registracije zadruge kao, i tipične naknade koje tom prilikom treba da platite kako biste imali okvirnu sliku o početnim troškovima.²⁰

Lista dokumenata potrebnih za osnivanje zadruge:

- ➔ jedinstvena registraciona prijava osnivanja pravnih lica i drugih subjekata i upisa u jedinstveni registar poreskih obveznika – zadruge
- ➔ ugovor o osnivanju sa overenim potpisima osnivača (zadrugara)
- ➔ dokaz o identitetu zadrugara (za domaće fizičko lice fotokopija lične karte, a za stranca fotokopija pasoša)
- ➔ zapisnik sa osnivačke skupštine
- ➔ zadružna pravila
- ➔ knjiga zadrugara (samo za zadruge sa članarinom)
- ➔ potvrda banke o uplati novčanog uloga, ako se ulog uplaćuje, odnosno sporazum zadrugara o proceni vrednosti nenovčanog uloga ili procena vrednosti nenovčanog uloga, ako se ulog unosi u zadruge (samo za zadruge sa ulozima)
- ➔ odluka o imenovanju predsednika i članova upravnog odbora (ako postoji)
- ➔ odluka o imenovanju predsednika i članova nadzornog odbora (ako postoji)
- ➔ dokaz o uplati naknade za registraciju osnivanja, dokaz o uplati naknade za registraciju i objavu osnivačkog akta i zadružnih pravila i za objavu knjige zadrugara

²⁰ Procena troškova prilikom osnivanja zadruge je nastala na osnovu podataka dostupnih na stranici Registra u trenutku pisanja priručnika i iznosi mogu biti promenljivi. Videti: bit.ly/3BxnLbH

Troškovi prilikom formalnog osnivanja zadruge:

- ➔ Osnivački ulog (minimalni iznos je 100 dinara)
- ➔ Troškovi overe potpisa osnivača u ugovoru o osnivanju (overa jednog potpisa prema javnobeležničkoj tarifi je 360 dinara, pa cena zavisi od broja potpisa i primeraka)
- ➔ Takse koje se plaćaju Registru:
 - > Registraciona prijava iznosi 2.800 dinara a svaka druga promena koja se tom prilikom podnosi iznosi 1.400 dinara,²¹
 - > Naknada za registraciju i objavljivanje statuta i/ili drugog akta iznosi 1000 dinara
 - > Naknada za objavljivanje dokumenata koji se objavljuju u skladu sa zakonom, kao što su knjiga zadrugara i eventualne druge odluke iznosi 700 dinara
 - > Naknada za izdavanje izvoda o registracionoj potvrdi (potvrda o registraciji) iznosi 1.700 dinara.

Svi potrebni obrasci sa sajta Registra se preuzimaju besplatno, dok njihovo preuzimanje u prostorijama Registra košta 120 dinara po obrascu. Prijave podnosi zakonski zastupnik ili zakonom ovlašćeno lice. Potrebni obrasci, brojevi žiro računa i ostale informacije za osnivanje nalaze se na internet stranici Registra.²²

Obaveze zadruge

Zadruge imaju obaveze i odgovornosti prema državi. One se pre svega odnose na uplatu poreza i doprinosa za lica zaposlena u zadrugi, kao i na plaćanje poreza na dobit koju zadruga ostvaruje kao i ostali privredni subjekti.

Postoji nekoliko načina na koje zadruga svoje članove može angažovati za izvršenje poslova, odnosno obavljanje poslova iz njihove profesije. Svakako najsigurniji i najbolji način jeste zaposlenje. Međutim, na početku poslovanja, dok su sredstva još uvek vrlo limitirana, zaposlenje članova može biti nedostižno

²¹ Svaka promena od značaja zahteva donošenje odluke o toj promeni u zadrugi (isto kao kod privrednog društva ili udruženja, na primer promena sedišta, poslovnog imena i slično.).

²² Videti: bit.ly/3Rn1RNP

zbog troškova koje podrazumeva, a u slučaju pojedinih kategorija samostalnih radnika može da predstavlja i ograničenje u pogledu slobode ugovaranja poslova. Zbog toga je potrebno tražiti načine koji bi ovoj grupi radnika omogućili da uspostave ravnotežu između socio-ekonomske i radne sigurnosti sa jedne strane, i slobode u načinu na koji organizuju svoje poslovanje sa druge.

Troškovi koji proizlaze iz statusa zaposlenog za zadrugu koja je tek na početku poslovanja mogu predstavljati priličan finansijski teret.²³ Zbog toga bi se kao privremeno i prelazno rešenje mogli koristiti drugi vidovi radnog angažovanja, manje sigurni u smislu pristupa radnim pravima, ali povoljniji za zajednički entitet, kao što je angažovanje na osnovu ugovora o delu, ugovora o autorskom delu, ugovora o privremenim i povremenim poslovima ili ugovora o dopunskom radu. Svaki od ovih ugovora ima svoje mane i prednosti, te bi se u odnosu na konkretni slučaj, i u skladu sa potrebama zadrugara odlučivalo o tome šta je najpovoljnije rešenje. Bitno je naglasiti da je prilikom ugovaranja neophodno ispoštovati princip slobode ugovaranja – da se ugovornim stranama omogući da samostalno odluče o uslovima i načinima angažovanja, kao i da li će se izvršilac posla naći kao posrednik između zadruge i klijenta, ili kao neposredni učesnik. Kako mogu postojati usluge koje se vrše prema zadrugi (u slučaju kada članovi koriste usluge zadruge, a posao rade za klijente) i usluge koje se vrše prema klijentima ili naručiocima posla (u slučaju kada zadruga angažuje članove za obavljanje posla), na članovima zadruge je da se opredele da li će se različiti poslovi ugovarati i tretirati jednako ili ne. Svakako je bitno istaći da postoji sloboda ugovaranja i u odnosu zadruge prema zadrugarima, ali i u odnosu zadruga-zadrugar-naručilac posla, i da je i u drugom slučaju je na učesnicima u poslu, odnosno ugovornim stranama, da se sporazumno odluče koja vrsta ugovora će se primenjivati i na koji način će urediti međusobne odnose (npr. da li će član zadruge dobiti fiksni honorar, procenat, koji je obim njegove odgovornosti i autorska prava).

Zadruga ima i druge obaveze koje proizilaze iz poslovanja, kao što je oporezivanje dobiti koju ostvari. Poreski period za koji se obračunava porez na dobit je poslovna godina. Ona predstavlja kalendarsku godinu, osim u slučaju prestanta ili otpočinjanja obavljanja delatnosti u toku godine, na primer ukoliko dođe do statusnih promena, pokretanja postupka stečaja ili likvidacije. Stopa poreza na dobit pravnih lica je 15% dok je osnovica poreza na dobit pravnih lica

²³ Primera radi, ukoliko jedan zaposleni prima zaradu u neto iznosu od 50.000 dinara, poslodavac bi bruto iznos platio oko 87.000 dinara.

oporeziva dobit koja se utvrđuje u poreskom bilansu, usklađivanjem dobiti obveznika iskazane u bilansu uspeha.²⁴

Zakon o zadrugama propisuje obavezu zadrružne revizije na svake dve godine, i daje mogućnost za pokretanje vanredne revizije. Zadrružna revizija je oblik finansijske kontrole koja je obavezna za sve zadruge i sprovodi se na svake dve godine, a može biti i vanredna po potrebi. Ova vrsta revizije se definiše kao kontrola usklađenosti poslovanja, upravljanja i organizovanja zadruge sa propisima. Cilj joj je i preventivna i instruktivna funkcija kako bi se zaštitili interesi zadrugara. Zadrružnu reviziju obavlja zadrružni savez koji ima dozvolu ministarstva poljoprivrede. Troškove redovne zadrružne revizije snosi zadruga, dok troškove vanredne revizije snosi zadruga samo ukoliko se u izveštaju o obavljenoj vanrednoj zadrružnoj reviziji ustanovi da je zahtev za vanrednom revizijom bio osnovan na osnovu utvrđenih nepravilnosti. U suprotnom troškove snose lica koja su tražila vanrednu reviziju.

Još jedna od predviđenih obaveza odnosi se na zadruge koje posluju sa članarinama i koje su dužne da jednom godišnje, nakon održane redovne sednice skupštine, Registru dostave knjigu zadrugara u elektronskom obliku radi objave na internet stranici Registra.²⁵ Knjiga zadrugara se uobičajeno zatvara završetkom poslovne godine, odnosno 31. decembra, dok je uobičajeni rok za održavanje godišnje skupštine 30. mart, što je ujedno i rok za predaju završnog računa. Zadruge su dužne da putem lica ovlašćenog za zastupanje u Registru evidentiraju podatke o stvarnim vlasnicima i promene u vlasničkoj strukturi.²⁶

Koja je osnovna struktura zadruge?

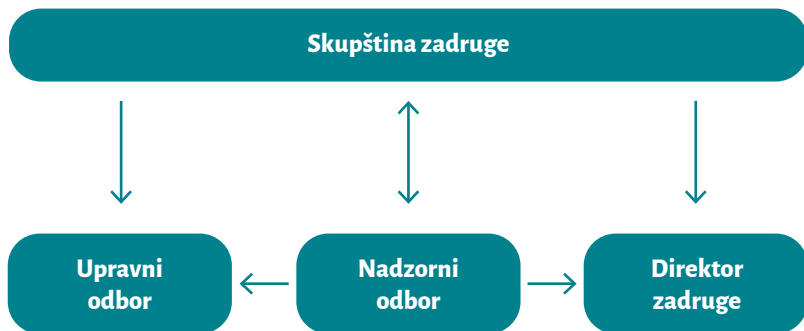
Za razliku od drugih oblika privrednih društava koja su hijerarhijski organizovana, jedna od osnovnih prednosti koju ti zadrružna organizacija omogućava je da učestvuješ u donošenju svih važnih odluka koje se odnose na poslovanje. U upravljanju zadrugom važi pravilo „jedan zadrugar – jedan glas“, što znači da pravo u odlučivanju imaju svi zadrugari bez obzira na to koliki udeo u vlasništvu zadruge imaju. Zakon o zadrugama kao obavezne organe upravljanja propisuje skupštinu, upravni i nadzorni odbor, i direktora zadruge, ali ne sprečava da se prema potrebi osnivaju i nova tela. Tako bi zadruga mogla da formira i svoj

²⁴ Zakon o porezu na dobit pravnih lica (čl 6)

²⁵ Naknada za ovu radnju iznosi 2.000 dinara

²⁶ Više o načinima prijave i obimu obaveze može se naći na sajtu Registra. Videti: bit.ly/3xj5aOi

tim koji bi bio nadležan za operativne poslove (pružanje usluga kako članovima tako i drugim pravnim licima).



Ilustracija 1: *Organizaciono-upravljačka struktura zadruge prema Zakonu o zadrugama, 2015.*

Skupština zadruge je najviši organ odlučivanja i čine je svi zadrugari. Skupštinom rukovodi predsjednik koji se bira na pet godina. Detaljna lista odluka koje skupština donosi regulisana je Zakonom, a to su između ostalog odluke o usvajanju zadružnih pravila, raspolaganju imovinom, povećanju ili smanjenju osnovnog kapitala i drugo (član 37). Redovne sednice Skupštine održavaju se jednom godišnje, a pre isteka zakonskog roka za predaju redovnih godišnjih finansijskih izveštaja, dok se vanredne sednice održavaju prema potrebi, na zahtev direktora, upravnog odbora ili na zahtev trećine zadrugara, ako zadružnim pravilima nije drugačije uređeno (član 38).

Upravni odbor ima najmanje tri člana, koje bira skupština iz redova zadrugara. Ovo telo bavi se strateškim pitanjima, kao što je planiranje i sprovođenje poslovne politike, osmišljavanje plana rada, izrada finansijskog plana i programa razvoja zadruge, investiciono planiranje, izrada finansijskih i izveštaja o poslovanju, predlaže način raspodele dobiti, te deluje u nizu drugih oblasti kako je predviđeno Zakonom (član 41).

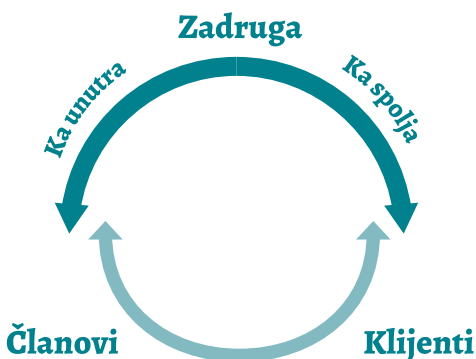
Nadzorni odbor ima najmanje tri člana, koje takođe bira skupština iz redova zadrugara, i predsednika kojeg među sobom biraju članovi odbora. Nadzorni odbor vrši nadzor nad radom upravnog odbora, direktora zadruge i skupštine, uključujući kontrolu finansijskih i izveštaja o poslovanju, kao i kontrolu usklađenosti poslovanja zadruge sa zakonom i zadružnim pravilima i principima (član 44).

Direktor zadruga je jedina osoba koja ne mora da bude član zadruga. Bira ga Skupština i on zastupa zadrugu, organizuje rad i vodi poslovanje, stara se o zakonitosti i odgovara za zakonitost rada, priprema plan rada i program razvoja, priprema i podnosi izveštaj o poslovanju, priprema i podnosi finansijske izveštaje i obavlja druge delatnosti kako je propisano Zakonom (član 48).

Pravilima koja se tiču ograničenja izbora i zabrane konkurencije, upravljanje je dodatno uređeno na način da se spreči da nekoliko istih osoba ima upravljačke funkcije u nekoliko zadruga (više o tome u članu 51 i 52).

KOJE USLUGE ZADRUGA PRUŽA?

Kako zadruga ostvaruje odnose sa zadrugarima i sa drugim klijentima, usluge smo podelili na one usmerene na članove (ka unutra) i one koje pruža drugim pravnim licima (ka spolja).



Ilustracija 2. Prikaz osnovnih odnosa prilikom pružanja usluga

Usluge koje zadruga pruža članovima

Model uslužne zadruga koji predlažemo zasnovan je na četiri etape razvoja usluga za članove. Smatramo da ovakav pristup obezbeđuje postepen rast, usmeravanje resursa koji su ograničeni ka precizno definisanim ciljevima i time doprinosi unapređenju poslovanja. U prvoj etapi, zadruga prevashodno radi na osnaživanju članova, pružanju pravne pomoći i konsultacija, kao i prilika za saradnju i povezivanje. U drugoj fazi, naš model predviđa formiranje fonda zajedničkog osiguranja koji bi bio dostupan u prilikama kada su, zbog bole-

sti, povrede na radu, trudnoće, članovi sprečeni da rade. Naposletku, u trećoj i četvrtoj fazi razvoja, zadruga zagovara poboljšanje položaja svojih zadrugara i nudi mogućnost da regulišu status kroz trajnije vidove radnog angažovanja.

I dok smatramo da je sveobuhvatan i postepen pristup neophodan, isto tako mislimo da je moguće početi i sa razvojem zadruge, a da se nužno ne prati sled etapa koje smo izložili. Naime, možeš odlučiti da je na samom početku važnije da radite na osnivanju zajedničkog fonda ili zagovarate unapređenje položaja samostalnih radnika. Zato smo nastojali da u vodiču opišemo korake za svaku opciju ponaosob, ostavljajući ti mogućnost najsvrsishodnijeg izbora.

ETAPA 1	Oснаživanje članova	Ova etapa se odvija paralelno sa formiranjem zadruge. Kako je entitet relativno nov, a tim zadruge u nastajanju, ova prva etapa može potrajati do tri godine. Može se dogoditi da je u ovom periodu potrebno da obezbedite i dodatnu pravnu i knjigovodstvenu podršku. Usluge koje će tim razviti moguće je vremenom prilagođavati i proširivati, ali one ostaju okosnica zadružne delatnosti.
ETAPA 2	Fond zajedničkog osiguranja	Kada je zadruga razvila svoju bazu članova, ustalila osnovne usluge, tim zadruge može da počne da radi na osnivanju fonda zajedničkog osiguranja. U ovoj etapi, važnu ulogu imaju poznavaoici poreskog i finansijskog sistema, kao i usluga u oblasti osiguranja.
ETAPA 3	Zagovaranje uvođenja statusa zaposlenog preduzetnika	Nacionalne politike zapošljavanja i mere podrške u poslednjih nekoliko godina kreću se u smeru podsticanja razvoja preduzetništva. Međutim, ovaj status nije povoljan i/ili priuštiv za mnoge, imajući u vidu troškove poslovanja, što otvara mogućnost zadruzi da zagovara promene u pravnom sistemu. Kako je predlog o uvođenju statusa zaposlenog preduzetnika pozajmljen iz francuskog sistema, preporuka je da se pre samog početka proceni da li je ovo odgovarajuće rešenje za lokalni kontekst.
ETAPA 4	Ostvarivanje statusa zaposlenog	Zadruga pruža mogućnost zainteresovanim članovima da steknu pristup pravima koja proizilaze iz radnog odnosa zadržavajući autonomiju u radu. Zadruga postaje poslodavac, dok članovi preuzimaju na sebe odgovornost da pokriju troškove ovog pravnog odnosa.

Tabela 1. Unutrašnji nivo pružanja usluga

Kako da znaš da je tvoja zadruga spremna za narednu etapu i širenje portfolija usluga?

- ➔ Broj članova
- ➔ Broj ugovorenih poslova
- ➔ Procenat klijenata koji nastavlja saradnju sa zadrugom
- ➔ Uzastopno ostvarenje dobiti i izostanak većih dugovanja i trošenja rezervnih fondova

ETAPA 1: OSNAŽIVANJE ČLANOVA

Osnaživanje članova kroz određivanje minimalne dostojanstvene cene rada i usluga

Jedno od prvih pitanja sa kojima se susreću početnici u poslovanju jeste kako odrediti cenu rada i usluga, odnosno da li naplaćivati po satu ili projektu, šta čini ukupnu vrednost jednog projekta, koje sve troškove treba uračunati. Neki od samostalnih radnika na početku poslovanja su nesigurni, nastoje da dobiju prve klijente što pre, pa ponude niže cene. Ovakva praksa, iako razumljiva, dugoročno može da dovede do neravnoteže u obimu posla i zarada.

Uzmimo, na primer, članove zadruge koji se bave prevođenjem koji se neminovno susreću sa problemom konkurencije i određivanjem cene usluga. Na inicijativu članova koji se bave ovom delatnošću, tim zadruge započinje proces konsultacija sa članovima kako bi se sastavila i grupisala lista istih i sličnih poslova. Članovi koji se bave prevođenjem, uz moderiranje tima zadruge, utvrđuju fiksnu cenu rada po satu koja se može revidirati na početku svake fiskalne godine. Ukoliko svi članovi nisu u istom mestu i okupljanje predstavlja problem iz bilo kojih razloga, zadruga može da koristi platformu koja omogućava saradnju i donošenje odluka bez obzira na mesto rada (jedno od takvih rešenja je *Loomio*).

Kako bi tim tvoje zadruge odgovorio na ove probleme, možete krenuti od **pripreme cenovnika usluga**. Savez scenarista i pisaca izvedbenih dela iz Hrvatske pripremio je sveobuhvatan priručnik za izradu cenovnika²⁷ koji može da vam posluži kao okvir i polazna tačka za razvijanje sopstvenog.

²⁷ Savez scenarista i pisaca izvedbenih djela, internet

Oснаживање чланова кроз координисање и пружање административних послова

U toku poslovanja, samostalni radnici se mogu susresti i sa klijentima koji ne vrše isplate na vreme ili ne izvrše isplatu za urađeni posao. Neretke su situacije i da klijenti otkazu posao u toku realizacije, o čemu su svedočili radnici u okviru istraživanja koje je Zajedničko sprovedo tokom 2021. godine.²⁸ Ovakvi scenariji utiču negativno na sve radnike, a posebno one na početku poslovanja i one koje imaju jednog ili ograničen broj klijenata.

Zbog toga bi bilo dobro da posredovanje i komunikaciju preuzme tim zadruga. Tim održava redovnu komunikaciju sa klijentima, priprema ugovore koji jasno definišu uslove, rokove za obavljanje i isplatu završenog posla (i na taj način uvode pravnu sigurnost za obe strane u poslu), izdaje fakture i vodi računa o naplati honorara. U saradnji sa ostalim članovima tima, možete razmotriti naredni predlog, koji se često susreće u radu evropskih zadruga. Naime, ukoliko klijent ne izvrši uplatu u dogovorenom periodu, zadruga vrši uplatu neto zarade članu iz rezervnog fonda, a po naplati ta sredstva vrati u fond. Tim tvoje zadruga procenjuje da li je ova praksa primenjiva u odnosu na raspoloživost sredstava u rezervnom fondu, visine neto honorara, učestalost slučaja u kojima klijenti ne vrše uplate na vreme, itd.

Kada naplati honorar, tim obračunava pripadajuće poreze i doprinose na osnovu tipa ugovora koji je zaključen sa članom zadruga, proviziju za pruženu uslugu u visini od petnaest procenata od ukupnog neto iznosa, nakon čega zadržaru isplaćuje preostali neto iznos. Budući da se od svakog honorara obračunava provizija za usluge zadruga, troškovi su manji nego da članovi pojedinačno sarađuju sa računovođama ili sa knjigovodstvenim agencijama.

Oснаживање чланова кроз obezbeđivanje sredstava za rad

Za razliku od zaposlenih kojima poslodavac obezbeđuje uslove za rad (koji su predmet ugovora o radu i mogu da obuhvataju prostor za rad, sredstva za rad kao što su računar, kancelarijski materijal), samostalni radnici se sami staraju o opremi za poslovanje čiji troškovi nisu zanemarljivi. Primera radi, nastavnici stranih jezika preko interneta moraju da obezbede prostoriju za rad, kameru,

²⁸ Lakić&Šapić 2022

mikrofon i slušalice i brz internet. Ovi tehnički zahtevi padaju na teret samih radnika, a troškovi da se oni obezbede su nesrazmerno visoki u odnosu na nadoknadu koju dobijaju za izvođenje nastave.

Zbog toga zadruga preuzima ulogu na sebe da predstavlja članove u odnosu na komercijalne aktere. Imajući u vidu zahteve i potrebe članova, ona pregovara **povoljnije uslove za nabavku opreme i alata za rad**. Ukoliko/kada zahtevi budu prihvaćeni, potpisuje se ugovor o saradnji kojim se preciziraju pogodnosti, načini za njihovo ostvarivanje i trajanje uz mogućnost obnavljanja saradnje. Nakon što je dogovor postignut, zadruga obaveštava članstvo o uslovima i načinima da ostvare pogodnosti.

Osnaživanje članova kroz pružanje pravnih i knjigovodstvenih konsultacija

Uслед nedovoljnog poznavanja pravnog okvira, mnogi se suočavaju sa pitanjima kako pravno da reše status, koje obaveze preuzimaju na sebe a koja prava dobijaju odabirom određenih pravnih modaliteta, te kako se vrši obračun honorara, poreza i doprinosa, da li treba voditi knjigu o ostvarenom prometu i pripremati godišnje finansijske izveštaje. Pitanja se mogu dalje nizati i izvan knjigovodstveno-računovodstvenih okvira i obuhvatiti, na primer, teme autorskih i prava intelektualne svojine.

Zato je **pružanje pravnih i knjigovodstvenih konsultacija** od značaja kako onima koji tek započinju svoje poslovanje tako i onima koji već posluju. Tim zadruga mora da uključi članove specijalizovane za računovodstvene i poreske aspekte poslovanja. Oni su na raspolaganju zadrugarima za pitanja i nedoumice koje mogu imati u vezi sa zakonskim obavezama. Zaduženi su da pruže pravovremene informacije o pitanjima koja se tiču najisplativije opcije za njihovo poslovanje, značenja različitih delatnosti i tipova ugovora, procesa registracije preduzetničke radnje, načina za ostvarivanje prava na bolovanje ili odsustva s posla radi nege drugog lica, valjanosti nacrta ugovora, itd.

Osnaživanje članova kroz povezivanje

U uslovima rada na daljinu/od kuće, prilike za saradnju i povezivanje su smanjene što se odražava na podršku u radu, nalaženje saradnika za pokretanje novih poslova ili projekata, ali i na ograničene informacije o prilikama za lični i

profesionalni razvoj. **Zajednički prostor** zadruga može da igra značajnu ulogu u tom smislu s obzirom na to da pruža priliku za povezivanje i umrežavanje članova, i za organizovanje treninga i seminara. Pored toga, zadruga organizuje **edukativne programe** posvećene sticanju novih veština koje su članovi zadruga prepoznali kao važne (što može biti dogovoreno tokom redovnih/vanrednih sastanaka skupštine, ili kroz periodične onlajn ankete). Ove veštine mogu uključivati razvoj biznis plana, projektnog menadžmenta, komunikacione veštine, veštine prodaje, digitalnog marketinga, itd.

Nakon što članovi mapiraju oblasti za usavršavanje, tim zadruga prvo proverava da li neko od zadrugara ima dovoljno znanja da održi radionicu, a ukoliko ne, raspisuje konkurs za usluge organizovanja tradionice. Pored vebsajta zadruga, konkurs se, takođe, može podeliti na platformama za traženje poslova (kao što je Infostud; LinkedIn) i društvenim mrežama. Tim zadruga je zadužen da od pristiglih ponuda odabere najbolju i da se pobrine za logističko-organizacione aspekte treninga ili seminara. Pored toga, zadruga priprema mesečne biltene koji sadrže informacije o drugim treninzima i seminarima, tribinama i konferencijama, otvorenim projektnim pozivima koji su značajni zadrružnoj zajednici.



Za potrebe razvoja i pružanja usluga iz prve etape, neophodno je da postoji jasna podela u zaduženjima u timu zadruga, te je preporuka da se koriste softveri koji će članovima tima pomoći da isprate dokle su pojedinačni projekti odmakli, zavedu ugovore i izdate (i naplaćene) fakture, i koji služe kao interna baza koja sadrži unapred pripremljene nacрте ugovora i listu podataka klijenata neophodnih kako za ugovore tako i fakture. Neke kompanije su u ove svrhe razvile softvere za planiranje resursa (en. *enterprise resource planning* – ERP) i za usklađivanje organizacione strukture i informacija o članovima i klijentima (en. *customer relationships management* – CRM). *Common Clouds* je razvio ERP sistem za zadruga, a postoje i CRM softveri otvorenog koda kao što su *Suite CRM*, *Odoo* ili *OroCRM*. Pre samog odlučivanja o tipu softvera koji ćete koristiti, potrebno je da se detaljno informišete, uključujući i detalje o cenovnom rangju.

ETAPA 2: ZAJEDNIČKO OSIGURANJE

Samostalni radnici, bilo da su angažovani na osnovu ugovora o delu ili ugovora o povremeno-privremenim poslovima, ili posluju u svojstvu preduzetnika, imaju ograničen pristup pravima, posebno u periodima u kojima nisu radno angažovani i kada nisu u mogućnosti da rade. Ako se razbole, povrede, zatrudne ili se brinu o detetu ili drugom licu, njihova raspoloživost za posao je nepostojeća ili ograničena, što se direktno odražava na primanja. Za razliku od zaposlenih koji imaju ugovor o radu, oni nemaju zagarantovano pravo na plaćeno bolovanje, porodiljsko i trudničko ili odsustvo s posla radi nege drugog lica ili smrti bliske osobe.

Ipak, sistemi međusobne podrške se razvijaju. Kao odgovor na pandemijsku krizu zbog koje je veliki broj kulturnih radnika ostao bez posla i sredstava za život, Asocijacija Nezavisna kulturna scena Srbije (NKSS), Udruženje likovnih umetnika Srbije (ULUS), Savez udruženja likovnih umetnika Vojvodine (SULUV), BAZAART, STANICA Servis za savremeni ples i udruženje likovnih kritičara AICA Srbija, osnovali su Fond solidarnosti kulturnih radnika i radnica Srbije.²⁹ Sredstva su podeljena na osnovu otvorenog javnog poziva na koji je pristiglo 1.668 prijava, a osnovni kriterijumi za konačnu listu najugroženijih kolega bili su njihova socijalna i stambena situacija. Fond solidarnosti je tražio od Ministarstva finansija oslobađanje od plaćanja poreza pri isplati solidarne pomoći, kako bi kolege koji su najranjiviji dobili maksimalnu pomoć, što je Ministarstvo odobrilo. Fond solidarnosti kulturnih radnika i radnica Srbije je bio privremeneog karaktera kao reakcija na konkretnu krizu.

Za razliku od ovog privremenog fonda, statut Udruženja likovnih umetnika Srbije predviđa osnivanje fonda na dugoročnoj osnovi. Fond solidarnosti ULUS-a namenjen je isključivo članovima ovog udruženja. Oni se mogu prijaviti za podršku putem onlajn formulara koji, pored osnovnih informacija, uključuje i četiri kategorije ranjivih grupa – samohrani roditelji koji su ostali bez svih prihoda, domaćinstva sa decom koja su ostala bez svih prihoda, pojedinci koji su ostali bez svih prihoda u domaćinstvu, pojedinci koji su ostali bez većine prihoda u domaćinstvu. Ovaj fond se finansira od donacija članova ULUS-a, dok prema Zakonu o porezu na dohodak građana, maksimalni neoporezivi koji pravno lice

²⁹ Asocijacija Nezavisna kulturna scena Srbije, internet

može isplatiti fizičkom na osnovu pomoći u 2022. godini iznosi 13.248 dinara.³⁰ Oslanjajući se na ova iskustva, zadruga može razviti **fond zajedničkog osiguranja** koji bi bio namenjen članovima koji su se iz razloga zdravstvene ili ekonomske prirode našli u teškoj situaciji u dužem vremenskom periodu. Zadrugni fond se bazira na redovnim, mesečnim doprinosima pre nego na *ad hoc* donacijama. Na ovaj način, obezbeđuje se kontinuitet i predvidivost. Doniranje u fond je opciono dok se poziv za učešće u fondu otvara dva puta godišnje (na početku i na sredini fiskalne godine) kako bi se formirale **grupe između 20 i 30 članova**. Ove grupe, koje u daljem tekstu navodimo i kao mreže međusobne podrške, okupljaju manji broj ljudi (najviše do 50) kako bi se podstaklo međusobno povezivanje i poverenje.³¹ Iskustva drugih zemalja, u kojima postoji slična forma zajedničkog osiguranja, pokazuju veću spremnost učešća u neformalnim programima podrške ukoliko se učesnici poznaju. Takođe, ova iskustva pokazuju i da modeli zajedničkog osiguranja imaju prednost u odnosu na privatne jer su troškovi obrade znatno manji.

U slučajevima kada su sprečeni da rade, samostalni radnici ne mogu privrediti niti računati na zaštitu koju uživaju zaposleni u istim situacijama. Zadruga može da popuni ovu prazninu tako što bi na ograničeni period zaposlila radnike koji su u ovoj situaciji, a koji su donirali u zajednički fond. Od prikupljenih sredstava, novi poslodavac (zadruga) uplaćuje poreze i doprinose dok neto iznos isplaćuje članovima. Na taj način, oni dobijaju kratkoročnu sigurnost i podršku da prevaziđu težak period.

Za potrebe fonda zajedničkog osiguranja uplaćuju se mesečna namenska sredstva, a od sakupljenog novca u okviru jedne grupe pomažu se članovi kojima je podrška potrebna. Kako je reč o iznosu koji je veći od neoporezive sume koje pravno lice može isplatiti fizičkom na osnovu pomoći, ugovor o radu može poslužiti kao osnov za isplatu zajedničkih sredstava. Mesečni iznos koji se isplaćuje korisniku pomoći kao vid podrške tokom perioda tokom kojeg osoba ne može aktivno da privređuje, predstavlja bruto iznos umanjen za pripadajuće poreze i doprinose.

Kako zadrugari drugačije privređuju na tržištu, donacije u zadrugni fond bi bile podeljene u nekoliko kategorija kako bi se omogućilo učešće svih, u skladu sa njihovim primanjima i potrebama (vidi tabelu 2). Članovi se prilikom pridruživanja opredeljuju za različite kategorije doprinosa na osnovu kojih će kasnija

³⁰ Videti: bit.ly/3BgilBD

³¹ Preporuka je da broj ljudi po grupi ne pređe 50 kako bi se osiguralo da se članovi međusobno poznaju.

podrška biti isplaćena. Primera radi, ukoliko neko želi da primi 37.500 dinara mesečno tokom perioda kada je sprečen da radi, u grupi od 20 članova mesečni iznos članarine je 2.950 dinara dok bi grupa od 30 članova uplaćivala mesečne iznose u vrednosti od 1.965 dinara (za detaljniji prikaz, vidi tabelu 2). Detaljnija pravila kao i izmene i dopune predloženih kategorija, koje su isključivo ilustrativnog karaktera, može usvojiti skupština zadruge.

Mesečni neto iznos koji se dobija u slučaju sprečenosti za rad	Bruto iznos	Mesečna članarina u grupi od 20 zadrugara	Mesečna članarina u grupi od 30 zadrugara
37.500	58.936,59	2.950,00	1.965,00
50.000	79.648,07	3.982,40	2.655,00
98.000	159.180,17	7.959,00	5.306,00

Tabela 2. Prikaz doprinosa u Zajednički fond osiguranja

Ukoliko se neko od zadrugara, koji je uplaćivao sredstva u fond razboli ili povredi, dobijao bi mesečnu podršku (u iznosu koji odgovara kategoriji) u trajanju do godinu dana. Da bi neko stekao ovu vrstu podrške, potrebno je da je barem tri meseca pre trudnoće/povrede/bolesti uplaćivao sredstva u zadrudni fond.

ETAPA 3: ZAGOVARANJE NOVOG STATUSA

Nemogućnost postojećih pravnih kategorija da obuhvate nove forme rada i pruže uslove za pristup radnim i socio-ekonomski pravima i samostalnim radnicima, otvara pitanje budućeg regulisanja statusa, posebno u slučajevima kada poslodavac nije registrovan u Srbiji (kao što je slučaj sa globalnim onlajn platformama za rad, kao što su *Upwork*, *99 Designs*, škole stranih jezika) i kada radnici zarađuju nedovoljno/neredovno da bi priuštili status preduzetnika-paušalca.

Imajući u vidu ove trendove, zadruga može da zagovara uvođenje nove pravne kategorije – statusa **zaposlenog preduzetnika** koji postoji u Francuskoj od 2014. godine. Ovo rešenje je nastalo upravo na talasima promocije preduzetništva i iz potrebe pristupa pravima koja su uskraćena ovoj grupi radnika. Status zaposlenog preduzetnika podrazumeva zasnivanje radnog odnosa na neodređeno između zadruge i frilensera (kroz potpisivanje posebnog ugovora – fr. *Contrat*

d'Entrepreneur Salarié Associé). Na ovaj način ukida se direktna subordinacija u odnosu sa klijentima. Zaposleni preduzetnik zadržava autonomiju i slobodu da radi na svojim projektima, samostalno unapređuje svoje poslovanje i rad i odlučuje o visini zarade (ceni proizvoda/usluge). S druge strane, zaposleni preduzetnik ostvaruje pristup radnim i socio-ekonomskim pravima koje proističu iz radnog odnosa. Ovaj model iz Francuske mogao bi da se **prilagodi lokalnom kontekstu, kroz konsultativni proces sa stručnjacima iz oblasti radnih, poreških i ostalih propisa.**

Za pripremu i sprovođenje kampanje, tim zadruge koordinara i moderira celokupnim procesom. Na ovom putu, neophodno je:

➔ Definisati misiju

- > Koje su dugoročne željene promene?
- > Ko je direktno pogođen nepostojanjem odgovarajućih pravnih kategorija?
- > Kome je najviše stalo do rešavanja ovog problema, uključujući i one koji nisu direktno pogođeni?
- > Na koje načine definisanje misije može pomoći boljem mapiranju kratkoročnih ciljeva, strategije i odgovarajućih aktivnosti za postizanje cilja (fer i dostojanstvenih uslova rada)?

➔ Izgraditi koaliciju

- > Kako uključivanje različitih aktera (inicijatora, korisnika i sl.) u koaliciju doprinosi efektivnosti same kampanje?
- > Koje su prednosti, a koje mane, uključivanja različitih glasova u koaliciji?
- > Kako osigurati vlasništvo nad procesom među različitim stranama?
- > Ko je zadužen za sprovođenje određenih aktivnosti?
- > Ko su i koju ulogu treba da imaju eksperti?
- > Na koji način se donose odluke u koaliciji? Kako se osigurava transparentnost procesa?
- > Na koje načine se vrednuju doprinosi članova koalicije? Kako članovi koalicije mogu poboljšati međusobnu komunikaciju kako bi unapredili svoja zagovaračka stremljenja?

➔ **Razviti zajedničku viziju**

- > Da li možete da obrazložite viziju u manje od tri minuta?
- > Koji su specifični ciljevi koje želite da postignete? U kojem vremenskom periodu želite to da postignete?
- > Šta su minimalna postignuća koje ste spremni da prihvatite?
- > Kako zajednička vizija može da pomogne u mobilizaciji različitih aktera?

➔ **Formulisati i sprovesti zagovaračke akcione planove**

- > Koje sve aktivnosti mogu da pomognu da se skrene pažnja na postojeći problem (analiza međunarodne prakse, tekstovi/blogovi, peticije, protesti, medijska kampanja)?
- > Kako različite aktivnosti mogu da doprinesu većoj vidljivosti zagovaračke kampanje?
- > Na koje načine događaji kao što su izbori, sastanci/aktivnosti donosioca odluka utiču na kampanju?
- > Koje aktivnosti mogu da smanje negativne uticaje na zagovaračku kampanju?
- > Kako kampanja iskazuje vrednosti koalicije?

➔ **Refleksija**

- > Da li je inicijalni plan dovoljno fleksibilan da se prilagodi u slučajevima neplaniranih okolnosti?
- > Koje ćete resurse koristiti u slučaju prilagođavanja? Da li ih imate? Ukoliko ne, kako ih pribavljate?

➔ **Meriti postignuća**

- > Koji se indikatori – kvantitativni i kvalitativni – primenjuju za ocenu zagovaračkih akcionih planova?
- > Ko ih sakuplja i u kom formatu?
- > Kako i koliko često se oni predstavljaju članovima koalicije?
- > Kako se merenje postignuća može iskoristiti za buduće zagovaračke kampanje?
- > Kako proslavljate ostvarenje ciljeva?

Evaluirati napredak

- > U kojim periodima kampanje sprovedite evaluaciju?
- > Koje kriterijume koristite za procenu napretka?

ETAPA 4: ZAPOŠLJAVANJE PREDUZETNIKA

Pre samog zapošljavanja, tvoja zadruga može da pokrene zaseban program koji je namenjen članovima koji žele da steknu ovaj status. Ovaj program je prilika da se zadrugari **informišu o obavezama i pravima koja proističu iz statusa zaposlenog preduzetnika**. Primera radi, neophodno je informisati članove da, od ostvarenih sredstava, treba da pokriju sve zakonske obaveze koje proističu iz zaposlenja, i da je **ova vrsta troškova njihova isključiva odgovornost**. Pored toga, kroz program, zadrugari dobijaju stručnu podršku tima zadruge da unaprede svoje proizvode i usluge, ostvare kontakt sa klijentima i unaprede poslovanje na način koji će im omogućiti da finansiraju zaposlenje.

Tim zadruge sa članovima koji ispune (finansijske) uslove za status zaposlenog preduzetnika, dogovara visinu zarade koja će biti isplaćivana, vodeći računa o minimalnoj ceni rada. Nakon potpisivanja ugovora o radu, zadruga postaje poslodavac. Na ovaj način, zadruga preuzima na sebe isplatu dogovorene zarade, bez obzira na isplate klijenata. S druge strane, zadrugar stiče pristup sistemu socijalne zaštite, uključujući naknadu u slučaju nezaposlenosti koja se isplaćuje ukoliko zaposleni član nije više u mogućnosti da pokrije troškove zaposlenja.



Prilikom određivanja cene usluga zadruge, možete da razmotrite model različitih paketa koji odgovaraju različitim potrebama članova. Kako bismo olakšali kreiranje takvog modela, ponudili smo ilustrativni primer koji može da sadrži mesečne, periodične (npr. tromesečne, šestomesečne) i godišnje iznose.

USLUGA	Starter paket	Aktiv paket	Razvojni paket
Konsultacije u određivanju cene usluge i rada	✓	✓	✓
Pružanje administrativne podrške prilikom realizacije posla i komunikacije sa klijentima	✓	✓	✓
Pružanje pravnih i knjigovodstvenih konsultacija	✓	✓	✓
Korišćenje zajedničkog prostora za rad		10 dana mesečno	Ceo mesec
Pretplata na mesečne biltene koji sadrže prilike za dalje usavršavanje i projektne pozive, prilagođene profilima članova zadruge		✓	✓
Učestvovanje na treninzima, seminarima, radionica i drugim događajima namenjenim profesionalnom usavršavanju		2 treninga/ seminara/ radnice godišnje	4 treninga/ seminara/ radnice godišnje
Licenca za korišćenje logoa zadruge na pojedinačnim veb-sajtovima članova, kao znak posvećenosti saradnji i drugim zadružnim principima	✓	✓	✓
DODACI PAKETIMA			
Nabavka sredstava za rad posredstvom zadruge	✓	✓	✓
Zajednički fond osiguranja	✓	✓	✓
Status zaposlenog	✓	✓	✓
Rad sa mentorom			✓

Tabela 3: Pregled paketa usluga koje zadruga pruža

Usluge koje zadruga pruža drugim pravnim licima

Zadruga može da pruža različite komercijalne usluge drugim pravnim licima, s tim da je neophodno da bude **registrovana za ovu vrstu delatnosti** (primera radi, prilikom registracije možete da odaberete i „ostale stručne, naučne i tehničke delatnosti“). One mogu da obuhvate organizaciju događaja, pripremu vizuelnog identiteta, organizaciju treninga i radionica, i druge usluge u zavisnosti od profila članova.

Naš predlog je da oformite **grupu zadrugara koji imaju različita znanja i veštine, a koji žele da sarađuju kroz zajedničke projekte**. Možete ih direktno kontaktirati ili pripremiti onlajn upitnik kako bi se zainteresovani prijavili. Ova grupa ne mora biti velika sve dok postoji visoki stepen motivisanosti i posvećenosti.

Kada oformite grupu, važno je da se na zajedničkom sastanku članovi upoznaju i definišu usluge koje zajednički mogu da ponude drugim klijentima. Bez obzira na to koliko se članovi mogu poznavati kroz druge aktivnosti zadruge, važno je da na samom početku steknu dodatni uvid u rad i interesovanja drugih i tako uspostave odnos zasnovan na poverenju i na jasnoj podeli zaduženja. Važno je da usluge koje budu razvijali budu u skladu sa strateškim planom razvoja zadruge koji izrađuje Upravni odbor.

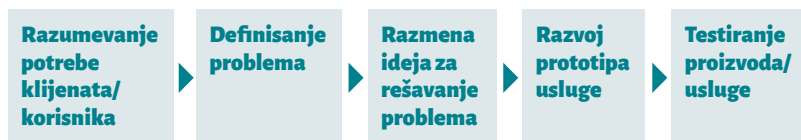
Kako je zadruga u osnovi poslovni entitet, prilikom razvoja usluga namenjenih drugim klijentima, neophodno je da **definišete poslovnu ideju i pretočite je u biznis plan**. Kroz pripremu biznis plana, članovi će odgovoriti na neka od pitanja kao što su: koji problem rešavaju klijentima, koja je glavna vrednost koju njihove usluge donose, na koji način razvijaju i pružaju usluge, ko su partneri, ko na tržištu pruža iste ili slične usluge, kako se razlikuju, itd. Na ovaj način, članovi će bolje razumeti šta žele da postignu i na koje načine će ostvariti svoje ciljeve. Dostupni su različiti onlajn alati i obrasci za razvoj biznis plana, kao što je recimo *Canvanizer*.³²

³² Dostupno: bit.ly/3RguwEe

Problem	Usluga/ proizvod koji rešava problem	Važnost rešavanja ovog problema na skali od 1 do 5	Usklađenost sa strateškim ciljevima zadruga na skali od 1 do 5	Izvodljivost razvoja usluge na skali od 1 do 5	Ukupan zbir
Problem i usluga/proizvod sa najvećim zbirom:					

Tabela 4. Predlog matrice za definisanje problema i usluge zadruga

Takođe, možete da primenite i metodologiju *design thinking*-a u razvoju usluga. Ova metodologija omogućava strateški i inovativan pristup rešavanju problema kroz bolje razumevanje potreba i problema korisnika (u ovom slučaju, klijenata). Zasniva se na procesu koji se sastoji od razumevanja potrebe klijenata/korisnika proizvoda/usluge, definicije problema i ideja za njegovo rešavanje, razvoja prototipa i testiranja proizvoda ili usluge. Ukoliko se odlučite da na ovaj način razvijete usluge za druge klijente, bilo bi dobro da ostvarite saradnju sa poznavacima ove metodologije koji bi stručno mogli da vas vode kroz različite faze procesa.³³ Naša preporuka je da se radionica organizuje „oflajn“ jer iskustvo pokazuje da se tako dolazi do boljih rezultata; ako pak, „oflajn“ rad nije opcija, u dogovoru sa moderatorom radionice razvijte interaktivni radni prostor koristeći se alatima kao što je *Miro*.³⁴



Ilustracija 3: Koraci u razvoju usluga ka spolja metodologijom *design-thinking*

³³Postoje i brojni online izvori o ovoj metodologiji, a izdata je i knjiga na srpskom „Design Thinking – kako da stvarate proizvode koje ljudi žele“. Videti: bit.ly/3QeAzrl

³⁴Videti: www.miro.com

Jednom kada su usluge definisane, tim kroz konsultacije sa nadležnim organima u okviru zadruge na sebe preuzima obavezu kontaktiranja potencijalnih klijenata i prijave na konkurse ili tendere; sklapanja dogovora; vršenja kontrole kvaliteta obavljenog posla između članova zadruge i drugih poslovnih entiteta; naplate obavljenog posla i isplate honorara članovima. Zadruga naplaćuje poslove koordinacije kroz svaku realizovanu uslugu u vidu provizije koja može da iznosi između pet i 15 posto.

Za potrebe obavljanja ove grupe poslova, zadruga koristi softver koji joj omogućava uvid u angažman članova, pripremu, potpisivanje i zavođenje ugovora o saradnji, izdavanje i zavođenje faktura, obračunavanje zadrugarske provizije i isplatu honorara pojedinačnim članovima. Možete da koristite softvere otvorenog koda kao što je *Mattermost* koji omogućava pojedinačne i grupne kanale komunikacije, dok za skladištenje dokumenata, njihovo editovanje, tu je *Next Cloud*.

Za razvoj i pružanje usluga namenjenim drugim klijentima, neophodno je da:

- > Formirate grupu zainteresovanih članova
- > Razvijate portfolio usluga, u dogovoru sa članovima zadruge i godišnjim ciljevima, na zajedničkom sastanku
- > Kreirate bazu potencijalnih klijenata koji bi bili zainteresovani za timske usluge zadruge
- > Kreirate i šaljete mesečni bilten kojim ćete promovisati usluge zadruge potencijalnim klijentima
- > Vodite računa o administrativno-finansijskim aspektima saradnje
- > Izvršite uplatu honorara članovima zadruge koji su učestvovali u datom poslu.

UMESTO ZAKLJUČKA – NEKOLIKO SMERNICA U PRAVCU RAZVOJA ZADRUGARSTVA

Kako model zadruge koji smo ti izložile ne bi ostao usamljen primer, potrebno je da radimo na promenama strukturnih uslova koje će omogućiti brži razvoj zadrugarstva. U tom cilju potrebno je sagledati širu sliku: 1) Koji su uslovi i mogućnosti za zadružno organizovanje; 2) Koje su potencijalne prepreke i mogućnosti za njihovo prevazilaženje; 3) Ko su akteri koji bi kroz udruženo delovanje doprineli razvoju zadrugarstva; 4) Na koji način mogu da rade zajedno. Odgovore na ova pitanja donosimo u nastavku, kao preporuke koje se odnose na nekoliko potencijalnih polja delovanja, kako bismo što pre došli do željene promene.

Unapređenje institucionalnog okvira

Značaj zadruga u obezbeđivanju kvalitetnih i sigurnih poslova, te zadovoljavanju različitih potreba svojih članova potvrđuje veliki broj uspešnih primera zadružnog organizovanja širom sveta.³⁵ Međutim, važnost zadruga u Srbiji je i dalje nedovoljno prepoznata – većinu zadruga čine zemljoradničke i poljoprivredne, dok su drugi modeli koje Zakon predviđa, kao što su radničke, potrošačke, socijalne i druge, zanemareni. Razlog, između ostalog, treba tražiti i u propisima kojima se ova oblast reguliše, a koji su nedovoljno podsticajni za razvoj zadrugarstva. Smatramo da bi prilagođavanje postojećeg Zakona o zadrugama, pratećih zakona i podzakonskih akata u nekoliko važnih aspekata promenilo situaciju i da je potrebno preduzeti sledeće korake:

- ➔ **Omogućiti osnivanje krovnog zadružnog saveza** koji bi okupljao sve zadruge bez obzira na vrstu i delatnost, što trenutno nije predviđeno propisima. Njegova funkcija bi bila da prati trendove u zadružnom sektoru (u kojim delatnostima je zadružno organizovanje prisutno, a u kojima dolazi do gašenja; koje delatnosti imaju potencijal za zadružno organizovanje i slično). Na ovaj način bi se

³⁵ United Nations, internet

omogućilo sistemsko sagledavanje situacije u zadružnom sektoru, a zahvaljujući prikupljenim podacima i mapiranim trendovima, mere podrške i razvoja zadugarstva bi bile definisane na adekvatan i utemeljen način.

- ➔ **Napraviti jasniju razliku između zadružnih i komercijalnih preduzeća** kroz unapređivanje postojećeg Zakona o zadrugama na način da se zadruge prepoznaju kao specifičan entitet.³⁶ Trenutno su i zadruge i preduzeća koja posluju na komercijalnim osnovama izjednačena, posebno u delu koji se tiče poreskih obaveza, a ovakav tretman utiče na motivaciju za samoorganizovanjem, između ostalog i zbog toga što ne doprinosi većoj konkurentnosti zadruga u odnosu na profitno orijentisana preduzeća.³⁷
- ➔ **Definisati sistem upravljanja u zadrugama** kroz izmene Zakona o zadrugama. Promene bi omogućile da se detaljnije propiše način upravljanja, unutrašnji sistem kontrole rada zadruga, i uvedu dodatni mehanizmi kontrole nad njihovim radom, a u cilju obezbeđivanja veće efikasnosti i doslednosti u poslovanju, shodno zadružnim vrednostima i principima.

Finansijska podrška zadrugama

Obezbeđivanje sredstava za rad je jedno od centralnih pitanja koje je potrebno rešiti kako bi zadruga mogla da nesmetano radi. Podrška koja dolazi spolja, kroz javne i privatne izvore, je neophodna kao dopuna sredstvima koja se prikupljaju putem članarina i kroz naplatu usluga, i preporuke u nastavku formulisali smo upravo u odnosu na ova dva nivoa.

- ➔ **Unaprediti javni sistem podrške**, što između ostalog podrazumeva subvencije namenjene za pokretanje zadruga i podršku razvoju postojećih zadruga, poreske olakšice i podsticaje, osnivanje fondova za razvoj zadruga finansiranih iz budžeta jedinica lokalne samouprave, autonomne pokrajine i republike.

³⁶ Promotion of cooperatives, 89th Session, International Labour Office Geneva (ILO, Internet)

³⁷ Knežević 2021

- ➔ **Diverzifikovati tipove zadruga** što je neophodno neophodno imajući u vidu da su postojeća sredstva dominantno usmerena na poljoprivredne zadruge. Potrebno je raditi na izmeni propisa na izmeni propisa i politika u ovom segmentu kako bi se značaj zadrugarstva u privrednom i društvenom razvoju zaista uvažio kroz podršku drugim tipovima zadruga.
- ➔ **Razvijati i sprovoditi mere** koje bi doprinele boljem pozicioniranju zadruga na tržištu. Na primer, javna preduzeća i institucije na gradskom nivou mogle bi da se obavežu da za određen deo roba i usluga koje pribavljaju putem tenderskih procedura angažuju zadruge.
- ➔ **Podržati razvoj zadruga** kroz sredstva koja dolaze iz javnog budžeta tako što će se usmeriti ka postojećim entitetima kao što su biznis inkubatori i akseleatori, koji bi uz razvoj konvencionlanog preduzetništva bili okrenuti i razvoju zadrugarstva. Dobar primer u ovom pravcu je *Coop City* iz Belgije³⁸, inkubator koji je namenjen isključivo razvoju socijalnih preduzeća i zadruga.
- ➔ **Etičke banke, štedno-kreditne zadruge i društveno odgovorni investicioni fondovi** predstavljaju nekoliko modela privatnog finansiranja zadruga, a pod uslovima koji su povoljni za entitete koji posluju na solidarnim osnovama. Za razliku od komercijalnih banaka kojima je osnovni kriterijum prilikom ocene kreditne sposobnosti mogućnost stvaranja profita, ovi modeli finansiranja su vođeni etičkim, socijalnim i ekološkim ciljevima prilikom donošenja investicionih odluka, te kredite pružaju pod znatno povoljnijim uslovima.³⁹ U ovom segmentu potrebna je izmena propisa u oblasti pružanja finansijskih usluga, koja bi omogućila osnivanje alternativnih finansijskih organizacija koje ne posluju isključivo prema tržišnim principima.⁴⁰ Tako bi se doprinelo ponovnom razvoju štedno-kreditnih zadruga kao samostalnih finansijskih institucija, i još važnije, omogućilo bi se postojećim zadrugama da se pored svoje glavne delatnosti bave i ovom vrstom poslova.⁴¹

38 Videti: coopcity.be

39 Elezović, internet

40 Mogućnost osnivanja štedno-kreditnih zadruga u Srbiji je ukinuta usvajanjem Zakona o bankama 2005. godine, koji je delatnost štedno-kreditnih usluga propisao samo za komercijalne banke (Nikolić et al. 2018).

41 Ibid.

Razvoj zadružnog ekosistema

Da bi se do željenih promena došlo, neophodno je udruženo delovanje aktera kojima je u interesu da se trenutna situacija promeni, kao što su postojeće zadruge i drugi entiteti koji zastupaju interese samostalnih radnika. U tom kontekstu važno je razvijati zadružni ekosistem oslanjajući se na postojeće resurse jer zadruge ne mogu da funkcionišu kao izolovani entiteti. Pod ekosistemom podrazumevamo različite institucionalne i društvene aktere, koji svaki iz svog domena, i u skladu sa svojim kapacitetima, doprinose unapređenju položaja samostalnih radnika udruženih u zadruge. Njihova uloga ogleda se u informisanju i edukaciji potencijalnih članova o benefitima zadružnog organizovanja, osnaživanju članova za vođenje zadružnog preduzeća, te unapređenju strukturnih uslova za razvoj zadugarstva. Verujemo da će ti neki od predloga koji smo izložili u nastavku pomoći da preduzmeš korake u ovom pravcu.

- ➔ **Unaprediti saradnju između postojećih zadruga** tako što bi se podstakla razmena informacija, razvoj mehanizma uzajamne pomoći, organizacija zajedničkih edukativnih programa, kao i udruženi rad na razvijanju i zagovaranju mera i politika okrenutih ka razvoju zadugarstva. Istovremeno, saradnja bi mogla da uključi i osnivanje zajedničkog fonda u koji bi zadruge uplaćivale doprinose, a sredstva bila namenjena pokretanju novih zadruga i edukaciji za osnivanje i vođenje istih. Ova saradnja bi obuhvatila već postojeće zadruge poput stambene zadruge Pametniya zgrada, energetske zadruge Elektropionir, te brojne zadruge koje pružaju druge važne usluge.
- ➔ **Raditi na osnivanju novog zadružnog saveza** koji bi pružio usluge, informacije i edukacije o tehničkim, pravnim i finansijskim aspektima zadružnog poslovanja, unapređenju unutrašnje organizacije i usluga zadruga, itd. Postojeći savezi pretežno su usmereni na razvoj zadugarstva u poljoprivrednom sektoru, a njihova organizaciona struktura često je nedovoljno razvijena i suviše birokratizovana, nemaju dovoljno resursa, niti spremnosti da u svoje delovanje integrišu programe i mere koje bi doprinele razvoju zadruga u drugim sektorima.

- ➔ **Usmeriti delovanje postojećih aktera koji se zalažu za interese samostalnih radnika u pravcu promovisanja zadruga.** Na primer, reprezentativna udruženja u kulturi već posreduju između kulturnih radnika, nadležnih ministarstava, gradskih uprava i poreskih uprava, što otvara prostor za mapiranje potreba i problema samostalnih umetnika i stručnjaka u kulturi, i za kreiranje predloga za unapređenje njihovog položaja na tržištu rada kroz zadružno organizovanje. Ova udruženja takođe zagovaraju bolje uslove rada kulturnih radnika – na primer, nedavno je usvojena inicijativa ULUS-a upućena Skupštini grada Beograda da se samostalnim umetnicima i stručnjacima u kulturi omogući povlašćena cena za javni prevoz na teritoriji grada Beograda.⁴² Isto udruženje ima radnu grupu koja se bavi pitanjima koja se tiču socijalnog, pravnog i radnog statusa samostalnih umetnika.⁴³ Kada je reč o radnicima na internetu, Udruženje radnika na internetu (URI) radi analizu i pregovara unapređenje pravnog statusa frilensera, pruža pravnu podršku i omogućava radnicima da se povežu, razmene svoja iskustva i definišu zajedničke aktivnosti. Tu je i Udruženje frilensera i preduzetnika Srbije, kao i Internet radnici Srbije. Rad ovih udruženja moguće je proširiti tako da se članstvo informiše o različitim aspektima zadružnog organizovanja (pravnim, finansijskim, organizacionim itd.), a po uzoru na prethodno pomenuti program ULUS-a.
- ➔ **Uključiti univerzitete i akademsku zajednicu u razvoj zadružnog ekosistema** jer ovi akteri mogu da doprinesu prenošenju znanja i informacija o zadrugama kao demokratskom poslovnom modelu, uključivanju zadrugarstva u nastavne programe, kao i da realizuju istraživanja i analize, i organizuju stručne skupove na ovu temu zarad razmene iskustava o dobrim praksama i iskustvima na regionalnom i međunarodnom nivou. Na ovaj način podiže se stepen informisanosti o zadrugama i njihovim benefitima i obrazuju se budući stručnjaci u različitim oblastima relevantnim za zadružno organizovanje.

42 Udruženje likovnih umetnika Srbije, internet

43 Videti: ulus.rs/radna-grupa-samostalci/

➔ **Uspostaviti sveobuhvatnu saradnju i graditi koalicije različitih aktera.** Brojni zajednički prostori za rad, kreativni hubovi i biznis akceleratori kao što su Nova Iskra Creative Hub, Impact Hub, Startit, te drugi akteri koji se bave inovacijama u oblasti biznisa i novih formi poslovanja, mogu da pomognu samoorganizovanje kroz zadruge. Budući da okupljaju preduzetnike i stručnjake koji poseduju veštine neophodne za uspešno poslovanje, kao što su upravljanje projektima, marketing strategije, komunikacija sa klijentima i slično, oni bi kroz edukativne programe ova znanja mogli da prenesu postojećim i potencijalnim zadrugarima i tako ih ojačaju za vođenje poslovanja.

Takođe, bitnu ulogu bi mogle da imaju organizacije poput Asocijacije Nezavisna kulturna scena Srbije⁴⁴ (Asocijacija NKSS) koja trenutno okuplja oko 80 organizacija iz cele Srbije i kroz različite aktivnosti i programe, radi na povezivanju istih, osnaživanju, analizi uslova rada i produkcije i zagovaranju za bolji položaj aktera u oblasti kulture. Takođe, Platforma Kooperativa⁴⁵ koja trenutno broji oko 38 organizacija članica iz regiona, čija je Asocijacija NKSS jedna od organizacija osnivačica, ima slične aktivnosti, ali na regionalnom nivou. Saradnja sa ovim organizacijama je od velikog značaja zbog njihove geografske sveobuhvatnosti i razvijene organizacione infrastrukture koja im između ostalog omogućava da vrše uticaj na donosiocima odluka na lokalnom, pokrajinskom i republičkom nivou, a u pravcu usvajanja podsticajnih mera za razvoj zadrugarstva.

44 Videti: nezavisnakultura.net

45 Videti: platforma-kooperativa.org

ZA KRAJ...

Ukoliko ti je i dalje potrebna pomoć kako bi razumeo korake koje je potrebno preduzeti u procesu osnivanja zadruge, u produžetku ćeš naći izvore koji ti na tom putu mogu biti korisni, uključujući i propise kojima je regulisano zajedničko organizovanje, a koji uređuju pitanja koja nisu definisana Zakonom o zadrugama.

Korisni linkovi

Uputstva i obrasci za osnivanje sa Agencije za privredne registre:
bit.ly/3elh8KF

Primer za način utvrđivanja članarine, za zaposlene i samo za članove (1):
bit.ly/3eDnmvg

Primer utvrđivanja članarine (2): bit.ly/3DslWgr

Zadružni savez Srbije: www.zssrbije.org

Zadružni savez Beograda: <http://www.zsb.org.rs>

Zadružni savez Vojvodine: <https://www.zasav.org.rs>

Lista propisa relevantnih za zajedničko organizovanje

Zakon o privrednim društvima, „Službeni glasnik“ br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019 i 109/2021)

Zakon o porezu na dobit pravnih lica, „Službeni glasnik“ br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 - dr. zakon, 142/2014, 91/2015 - autentično tumačenje, 112/2015, 113/2017, 95/2018, 86/2019, 153/2020 i 118/2021)

Zakon o centralnoj evidenciji stvarnih vlasnika, „Službeni glasnik“ br. 41/2018, 91/2019 i 105/2021

Zakon o Radu, „Službeni glasnik“ br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018

Zakon o overavanju potpisa, rukopisa i prepisa, „Službeni glasnik“ br. 93/2014, 22/2015 i 87/2018

Zakon o reviziji, „Službeni glasnik“ br. 73/2019

Zakon o postupku registracije, „Službeni glasnik“ br. 99/2011, 83/2014, 31/2019 i 105/2021

Zakon o računovodstvu, „Službeni glasnik“ br. 73/2019 i 44/2021 - dr. zakon

Zakon o zdravstvenom osiguranju, „Službeni glasnik“ br. 25/2019

Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje, „Službeni glasnik“ br. 84/2004, 61/2005, 62/2006, 5/2009, 52/2011, 101/2011, 7/2012 - usklađeni din. izn., 8/2013 - usklađeni din. izn., 47/2013, 108/2013, 6/2014 - usklađeni din. izn., 57/2014, 68/2014 - dr. zakon, 5/2015 - usklađeni din. izn., 112/2015, 5/2016 - usklađeni din. izn., 7/2017 - usklađeni din. izn., 113/2017, 7/2018 - usklađeni din. izn., 95/2018, 4/2019 - usklađeni din. izn., 86/2019, 5/2020 - usklađeni din. izn., 153/2020, 6/2021 - usklađeni din. izn., 44/2021, 118/2021 i 10/2022 - usklađeni din. izn.

Zakon o zaštiti podataka o ličnosti, „Službeni glasnik“ br. 87/2018

Literatura:

Beganović, M. (2020) „O položaju i statusu umetnika danas“. *Danas*. Dostupno: bit.ly/3xgFJgg

Elezović, A. (2018) „Finansiranje zajednica i etičke banke“. *Zajedničko*. Dostupno: bit.ly/3RkQJBF

International cooperative alliance „Coopreative identity, values and principles“. Dostupno: bit.ly/2AOAsz6

International Labour Organisation (2001) „Promotion of cooperatives“. Report V (1). Dostupno: bit.ly/3d791a6

Knežević, M. (2021) „Zadruga u savremenom privrednom okruženju“. *Naučne publikacije državnog univerziteta u Novom Pazaru. Serija B: Društvene & humanističke nauke*. Vol 4, br 1 (53-63)

Lakić, A.; Šapić, J. (2022) *Model zadružnog organizovanja po meri samostalnih radnika*. Beograd: Zajedničko. Dostupno: bit.ly/3RCTCgd

Nikolić, M.; Zakić, V.; Tasić, V. (2018) „Revitalizacija štedno-kreditnih zadruga“. *Bankarstvo*. Vol 47/2

Nezavisna kulturna scena Srbije „Saopštenje za javnost povodom osnivanja Fonda solidarnosti kulturnih radnika i radnica Srbije“. Dostupno: bit.ly/3eNprol

Savković (2021) „U Srbiji posluje oko 74.000 frilensera, polovina svih u Beogradu“. *Nova ekonomija*. Dostupno: bit.ly/3APsjJ6

Savanović, A.; Lakić, A.; Timotijević, J.; Kovačević, M. (2021) *Radnici drugog reda: Nestandardni rad u Srbiji*. Beograd: Zajedničko. Dostupno: bit.ly/3er8Tme

Savez scenarista i pisaca izvedbenih djela „Priručnik o autorskim pravima, pravednim naknadama za rad, i pravima radnika u području scenaristike, dramaturgije i pisanja izvedbenih djela“. Dostupno: bit.ly/3AROWwv

Udruženje likovnih umetnika Srbije „Usvojena inicijativa ULUS-a za povlašćenu cenu javnog prevoza u Beogradu“. Dostupno: bit.ly/3D1r3oD

United Nations (2014) „Measuring the Size and the Scope of the Cooperative Economy. Results of the 2014 Global Census on Co-operatives“. United Nation's Secretariat, Department of Economic and Social Affairs – Division for Social Policy and Development. Dostupno: bit.ly/3QmnUTo

Zakoni i propisi

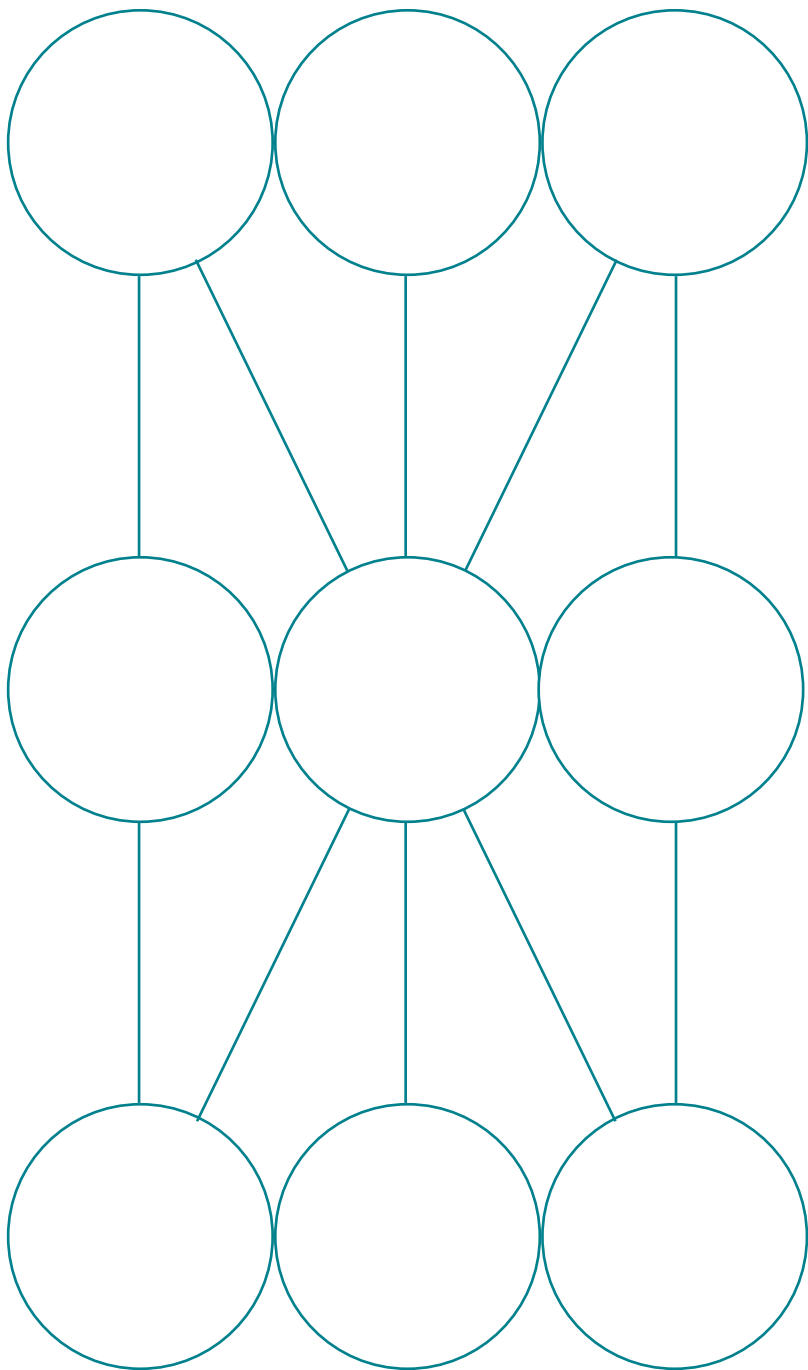
Zakon o Zadrugama „Službeni glasnik“ br. 112/2015

Zakon o porezu na dobit pravnih lica „Službeni glasnik“ br. 25/2001, 80/2002, 80/2002 - dr. zakon, 43/2003, 84/2004, 18/2010, 101/2011, 119/2012, 47/2013, 108/2013, 68/2014 - dr. zakon, 142/2014, 91/2015 - autentično tumačenje, 112/2015, 113/2017, 95/2018, 86/2019, 153/2020 i 118/2021

Zakon o doprinosima za obavezno socijalno osiguranje, „Službeni glasnik“ br. 84/2004, 61/2005, 62/2006, 5/2009, 52/2011, 101/2011, 7/2012 - usklađeni din. izn., 8/2013 - usklađeni din. izn., 47/2013, 108/2013, 6/2014 - usklađeni din. izn., 57/2014, 68/2014 - dr. zakon, 5/2015 - usklađeni din. izn., 112/2015, 5/2016 - usklađeni din. izn., 7/2017 - usklađeni din. izn., 113/2017, 7/2018 - usklađeni din. izn., 95/2018, 4/2019 - usklađeni din. izn., 86/2019, 5/2020 - usklađeni din. izn., 153/2020, 6/2021 - usklađeni din. izn., 44/2021, 118/2021 i 10/2022 - usklađeni din. izn.

Ustav Republike Srbije „Službeni glasnik“ br. 98/2006 i 115/2021

Uredba o klasifikaciji delatnosti „Službeni glasnik“ br. 54/2010



CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

334.73-057.13(035)

KA удруженом раду : priručnik za osnivanje zadruge samostalnih radnika(ca) / [Aleksandra Lakić ... [et al.]]. - Beograd : Zajedničko - Platforma za teoriju i praksu društvenih dobara, 2022 (Beograd : Standard 2). - 50 str. ; 21 cm

Тираж 350. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 49-50.

ISBN 978-86-82308-01-0

1. Лакић, Александра, 1986- [аутор]

а) Предузетници -- Удруживање -- Приручници б) Предузетништво -- Задруге -- Приручници

COBISS.SR-ID 76070409

