

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ZADRUŽNIŠTVO IN DELAVSKI PREVZEMI V ZADRUŽNIŠTVU

Ljubljana, september 2017

KLAVDIJA ZUPANČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Klavdija Zupančič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zadrúžništvo in delavski prevzemi v zadrúžništvu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADRUŽNIŠTVO.....	2
1.1 Opredelitev zadrug	2
1.2 Zgodovina zadružištva v Sloveniji	3
1.3 Doprinos zadrug	4
2 ZAKONSKI OKVIR IN ZNAČILNOSTI ZADRUŽNIŠTVA V SLOVENIJI	7
2.1 Delovanje in upravljanje zadrug.....	8
2.2 Organi zadruga	9
2.3 Vrste in značilnosti zadrug	11
3 DELAVSKI PREVZEMI NA PODROČJU ZADRUŽNIŠTVA.....	14
3.1 Zadruga v lasti delavcev	15
3.2 Zadružištvo in delavski prevzemi v tujini	16
4 ANALIZA PRIMEROV DELAVSKIH PREVZEMOV NA PODROČJU ZADRUŽNIŠTVA.....	18
4.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalno vprašanje	18
4.2 Metoda raziskovanja.....	18
4.3 Analizirani delavski prevzemi v zadružištvu.....	19
4.4 Ugotovitve raziskave	20
SKLEP	21
LITERATURA IN VIRI	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med tradicionalnimi gospodarskimi družbami in zadrugami.....	14
--	----

UVOD

Zadruge so gospodarsko pravna oblika, ki imajo v Sloveniji in po svetu že več kot 100 letno zgodovino uspešnega delovanja. Zakon o zadrugah opredeljuje, da je zadruga organizacija, katere namen je pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske in družbene dejavnosti svojih članov. Temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu ter enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov (ZZad, 1. člen).

Zadruge predstavljajo vez med globalizacijskimi silami in lokalnimi ekonomskimi dejavnostmi. S pomočjo povezovanja težijo k doseganju večje ekonomske moči in so primerna oblika za majhna in srednje velika podjetja. S povezovanjem lahko dosegajo vpliv in konkurenčnost na trgih, obenem pa ohranjajo neodvisnost in nadzor nad svojim delom. Ustanavljale so se predvsem v kriznih časih, saj se lahko hitro prilagajajo spremembam.

Namen zaključne strokovne naloge je predstavitev zadruge, delovanje in oblike ter ugotoviti značilnost delavskih prevzemov na področju zadružništva v Sloveniji in tujini.

Predvsem želim poudariti sprejeto *Resolucijo Evropskega parlamenta z dne 2. julija 2013 o prispevku zadrug k izhodu iz krize*, ki je v točkah natančno izpostavila pomembnost ustanavljanja in delovanja zadrug v evropskem gospodarstvu, priporočila spremembe za zakonodajne okvire, smernice za urejanje lažjega in hitrejšega prenosa podjetij in prestrukturiranja, ter poudarila, da je potrebno izboljšati dostope do financiranja in podpore podjetjem, v smislu dostopa do kapitala, podporo pri zaposlovanju mladih v zadruge in odstranjevanju pravnih in upravnih ovir, ki preprečujejo ali omejujejo rast zadrug.

Cilj zaključne strokovne naloge je predstavitev zadružništva, delovanje in oblike zadrug, ter primerov dobrih praks zadružništva in delavskih prevzemov v zadružništvu v Sloveniji in tujini, saj so se predvsem v kriznih časih ustanavljale in se hitro lahko prilagale spremembam.

Raziskovalno vprašanje, s katerim se ukvarjam v zaključni strokovni nalogi je: ali je v Sloveniji uspešno izpeljan model ustanovitve zadruge z namenom delavskega prevzema?

Pri pisanju zaključne naloge bom uporabljala različne metode, predvsem deskriptivno metodo, s proučevanjem razpoložljive literature, metodo kompilacije s povzemanjem mnenj in stališč drugih avtorjev in analizo sekundarnih virov.

Zaključna strokovna naloga je strukturno sestavljena iz štirih delov. V prvem delu opredelim obliko in zgodovino zadružništva, v drugem delu opišem delovanje in upravljanje, ter vrste in značilnosti zadrug. V tretjem delu opredelim delavske prevzeme in v četrtem analiziram primere delavskih prevzemov na področju zadružništva.

1 ZADRUŽNIŠTVO

Oblika zadružništva je v svetu poznana že okoli dvesto let, prisotna je v skoraj vseh državah sveta. Zaradi obsežnosti delovanja na različnih področjih in okoljih, ter različnih oblik, je zadružništvo na splošno slabo poznana oblika delovanja. Večinoma prevladuje mnenje, da se zadružništvo uporablja, kadar oblike pravega podjetništva ni mogoče učinkovito izvajati. Pri zadružništvu ni cilj ustvarjanje kratkoročnih dobičkov, za manjše skupine ljudi, temveč obdržijo nadzor na delovanjem včlanjeni deležniki z namenom dolgoročnega delovanja.

V literaturi in medijih pa se za zadrage v zadnjem času večkrat pojavlja tudi naziv kooperative, kar izhaja iz angleške besede *cooperate* in pomeni sodelovati.

1.1 Opredelitev zadrug

Vidiki preučevanja zadrug so lahko različni, tako lahko z gospodarskega vidika zadrugo opredelimo kot podjetniško združenje, ki je organizirano in deluje na podlagi posebnih organizacijskih oziroma zadružnih načel. Sociološki vidik zadrugo opredeli kot organizirano skupnost ali družbeno skupino, ki ima cilje, notranjo strukturo in način delovanja, ki je na različne načine v sodelovanju z drugimi organizacijami in družbenim okoljem. Zgodovinski vidik pa preučujejo zadrage kot pojav, ki je nastal in se razvijal v različnih časovnih obdobjih, soodvisen s splošnim gospodarskim in družbenim razvojem (Avsec, 2008, str. 17).

Po Zakonu o zadrugah, Uradni list RS 97/09 (v nadaljevanju ZZad) je zadruga organizacija vnaprej nedoločenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske in družbene dejavnosti svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov.

Zadnja sprememba ZZad je bila leta 2009, ko je morala Slovenija prilagoditi zakon Uredbi 1435/2003/ES, ki je bila naložena državam članicam Evropske unije (v nadaljevanju EU), da uredijo določene odprte zadeve, ki se povezuje z ustanavljanjem, organiziranjem in poslovanjem Evropske zadruga (angl. *Societas Cooperativa Europea – SCE*).

Enakost je osnovna vrednota, ki zagotavlja, da so vsi ljudje lahko deležni koristi ekonomskega in socialnega razvoja, ter je od vsega začetka ključna vrednota zadružnega gibanja in demokratični poslovni model. V vseh gospodarskih sektorjih obstajajo primeri zadrug, ki omogočajo enakost (MGRT, 2015a):

- *posojilnice*, ki delijo svoje finančne koristi neposredno med svoje člane z višjimi donosi na prihranke, nižje obresti na kredite ter nižje dajatve;

- *socialne zadruge na področju zdravja*, ki omogočajo dostopne zdravstvene storitve marginaliziranim skupinam prebivalstva;
- *energetske zadruge na podeželju*, ki zagotavljajo osnovni dostop do energije na področjih, kjer drugi subjekti ne zaznajo poslovnega interesa;
- *maloprodajne potrošniške zadruge*, ki omogočajo dostop do visoko kakovostne in zdrave hrane, kot je organska hrana ali proizvodi poštene trgovine;
- *zadružne in vzajemne zavarovalnice*, ki pomagajo depriviligiranim skupinam tako, da jim zmanjšujejo osnovna tveganja in jim pomagajo izvajati njihove dejavnosti na bolj varen način.

Evropska zadruga (SCE) je nadnacionalna pravnoorganizacijska oblika, ki zadrugam olajša organiziranje in poslovanje po zadružnih načelih v drugih državah, ter omogoča fizičnim in pravnim osebam iz najmanj dveh različnih držav članic EU, ustanovitev evropske zadružne pravnoorganizacijske oblike. Družbe vseh vrst, katerih poslovanje ni omejeno samo na lokalne potrebe, imajo možnost, da na skupnem trgu, kjer so odpravljene trgovinske ovire, načrtujejo in reorganizirajo svoje poslovanje na ravni skupnosti. Evropska zadruga se lahko ustanovi kjerkoli na ozemlju EU. Notranji trg pa zajema 27 sedanjih članic in tri države članice Evropskega združenja za svobodno trgovino – EFTA (Islandija, Liechtenstein in Norveška), z namenom pospeševanja trajne in uravnotežene krepitve trgovinskih in gospodarskih odnosov med pogodbenicami ter vzpostavitve evropskega gospodarskega prostora v enakih konkurenčnih razmerah in ob enakih pravilih (Avsec & Žerjav, 2010, str. 13-14).

Po podatkih Mednarodne zadružne zveze zadruge po vsem svetu združujejo blizu 800 milijonov posameznikov. V ZDA in Nemčiji je na primer član zadruge vsak četrti, na Norveškem in Japonskem vsak tretji prebivalec, medtem ko je na Finskem več kot polovica prebivalstva včlanjenega v skupino potrošniških zadrug. V mnogih razvitih državah imajo zadruge pomembne tržne deleže v posameznih dejavnostih (kmetijstvo, predelava, bančni posli, zavarovalništvo, zdravstveno in socialno varstvo, izobraževanje in druge storitvene dejavnosti) in so tudi pomemben delodajalec (Avsec, 2008, str. 17).

1.2 Zgodovina zadružništva v Sloveniji

Zgodovina zadrug se pričinja v drugi polovici 19. stoletja, ko je gospodarski liberalizem prisilil manjše gospodarske subjekte, da se zaščitijo pred konkurenco velikih s skupno prodajo, nabavo, skladiščenjem in produkcijo. S takšnim združevanjem so želeli izkoristiti prednosti, ki jih nudi veliki sistem in pri tem ostati majhen proizvajalec in obdržati prednosti, ki jih nudi obvladovanje celotnega procesa z majhnim številom zaposlenih. V drugi polovici 19. stoletja se je ideja zadružništva na slovenskem začela pojavljati kot ena od alternativ vedno močnejšemu prodoru kapitalizma (Adamič, 1993, str. 5). S povezovanjem manjših kmetov, obrtnikov in drugih proizvajalcev na najrazličnejših področjih so nastajali skupni gospodarski sistemi, ki so omogočili preživetje velikemu

številu posameznikov. Obrtno združništvo se je v naše kraje razširilo iz Saške. Leta 1852 je rokavičar Jan Horak po saškem zgledu v Ljubljani ustanovil "Obrtno pomožno društvo". Med prve obrtniške zadruge štejemo zadrugo krojačev, šivilj in podobnih rokodelstev, ki je bila ustanovljena leta 1873 v Ljubljani, ko je bil izdan prvi združni zakon. Zadruge so nastajale kot pridobitno-produktivne, hranilne, obrtniško-kreditne, nabavne in druge. Pred začetkom prve svetovne vojne je bilo v Sloveniji okoli trideset zadrug (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, 2017).

Prvi povojni Zakon o zadrugah, sprejet leta 1946, je bil splošen in je veljal za vse vrste zadrug. Ustanovili so Iniciativni združni odbor za Slovenijo z namenom zavarovanja premoženja zadrug in preoblikovanja združništva v skladu z novimi družbenimi ureditvami, v katerih je združništvo opora državnemu gospodarskemu sektorju. Ob pomoči Iniciativnega odbora so se začele ustanavljati nabavno-prodajne zadruge, kreditne zadruge, obnovitvene zadruge in specializirane zadruge s področja kmetijstva (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, 2017).

Leta 1966, ko je bil sprejet Zakon o zadrugah, so se zadruge začele boriti, da bi jih obravnavali enako kot proizvodjalne organizacije in da bi člani lahko nabavljali reprodukcijski material brez prometnega davka. Značilnost tega obdobja je bilo pomanjkanje reprodukcijskega materiala, naraščanje cen in nelikvidnost kupcev, kar je vplivalo na čedalje daljše plačilne roke. S povezovanjem obrtnikov in drugih proizvodjalcev so nastajali skupni gospodarski sistemi, ki so omogočali preživetje velikemu številu posameznikov. V Sloveniji je bil vrhunec združništva pred dvajsetimi leti, ko je bilo vanje povezanih 8600 obrtnih delavnic. Povezovalni element je bil predvsem oprostitvev prometnega davka za subjekte, ki so reprodukcijski material nabavljali v zadrugah. V tem obdobju je bilo v Sloveniji več kot 130 zadrug (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, 2017).

Organizacijsko so zadruge razširjene po vsem svetu, in so po statistiki Mednarodne združne zveze lahko zelo različnih vrst, od kreditnih, kmetijskih, obrtnih, stanovanjskih, potrošniških, delavskih, izobraževalnih, zdravstvenih in drugih. Povezujejo 800 milijonov članov, ter zagotavljajo 100 milijonov delovnih mest, kar je 20 odstotkov več kot vsa multinacionalna podjetja skupaj (Združna zveza Slovenije, 2017).

1.3 Doprinos zadrug

Evropski parlament je julija 2013 sprejel *Resolucijo Evropskega parlamenta o prispevku zadrug k izhodu iz krize*, v kateri so natančno opredeljena področja, na katerih lahko in bodo Evropska komisija in države članice spodbujale razvoj združništva in socialnega podjetništva. Priporočila je naslednje smernice pri prenosih podjetij in prestrukturiranju, ki so bili posredovani Svetu, Komisiji ter vladam in parlamentom držav članic, izpostavila bi naslednje točke (Evropska komisija, 2013):

- poudarja, da imajo zadruge in druga podjetja socialnega gospodarstva bistveno vlogo v evropskem gospodarstvu, zlasti v krizi, saj povezovanje dobičkonosnosti in solidarnosti ustvarja visokokakovostna delovna mesta, krepi socialno, ekonomsko in regionalno kohezijo in ustvarja socialni kapital;
- ugotavlja, da so v EU zadruge vse pomembnejše in da je med njimi približno 160 000 zadružnih podjetij, ki so v lasti 123 milijonov članov in zagotavljajo 5,4 milijona delovnih mest – vključno s približno 50 000 zadružnimi podjetji v industrijskem in storitvenem sektorju, ki zagotavljajo 1,4 milijona delovnih mest, da je povprečni prispevek zadrug k BDP držav članic približno 5%; ugotavlja, da je bilo v zadnjih letih zaradi prestrukturiranja podjetij v krizi ali brez naslednikov ustanovljeno več sto industrijskih in storitvenih zadružnih podjetij, kar je prispevalo k ohranitvi delovnih mest in ponovnemu razvoju lokalnih gospodarskih dejavnosti; poudarja, da so zadruge postale model za samozaposlene osebe in svobodne poklice in da se je ta model precej razširil v socialni in zdravstveni sektor, ter sektor digitalnih storitev, storitev podpore podjetjem in storitev splošnega pomena, ki so bila prej zagotovljena preko javnega sektorja (npr. storitve upravljanje naravnega prostora, izobraževanja in kulture ter proizvodnje energije iz obnovljivih virov);
- poudarja, da zadružni podjetniški model prispeva k pravi gospodarski pluralnosti in je nepogrešljiv del socialnega tržnega gospodarstva ter je v celoti usklajen z vrednotami Pogodbe EU in cilji strategije Evropa 2020;
- poudarja, da se je z razvojem zadružnega modela izkazalo, da se lahko za razliko od drugih, bolje odziva na nove potrebe in bolj spodbuja ustvarjanje delovnih mest zahvaljujoč veliki sposobnosti prilagoditve spremembam in ohranitvi gospodarske dejavnosti, izpostavljene tveganju, tako da še vedno sledijo svojemu poslanstvu;
- meni, da oblika zadrug učinkovito spodbuja podjetništvo na mikroekonomski ravni, saj malim podjetnikom omogoča prevzemanje podjetniške odgovornosti; v zvezi s tem podpira razvoj zadrug v sektorju socialnega varstva, kar omogoča večjo socialno vključenost šibkejših skupin;
- meni, da je večja odpornost zlasti posledica zadružnega modela upravljanja, katerega temelj je skupno lastništvo, demokratična gospodarska udeležba in nadzor, organizacija in vodenje zainteresiranih članov in predanosti skupnosti;
- ugotavlja, da lahko zadruge učinkovito upravljajo s kulturnimi in ustvarjalnimi viri ter področjem okoljske trajnosti glede na nove načine življenja in potrošnje prebivalcev; poudarja, da zadruge gojijo tudi vrednote, kot je varovanje zakonitosti; na primer v Italiji se zadrugam dodelijo v upravljanje sredstva, odvzeta mafijskim združbam;
- ugotavlja, da je v različnih državah članicah veliko primerov dobre prakse, v okviru katerih zadruge dosegajo odlične rezultate pri rasti, zaposlovanju, stopnji preživetju podjetij in pri zagonu novih podjetij, kot so na primer sistem enkratnega izplačila (pago único) v Španiji in zakon Marcora v Italiji, ki omogočata financiranje ustanavljanja novih zadrug prek nadomestil za brezposelnost, ter zadruge za zaposlovanje in podjetništvo, ustanovljene v Franciji, na Švedskem in v Belgiji; poudarja tudi

posamezne zadruge, ki se na prostovoljni osnovi povežejo v velike podjetniške skupine, ki pokrivajo sektorje kot so industrija, kmetijstvo, distribucija, finance, raziskave in razvoj ter izobraževanje na visoki stopnji;

- da bi morali biti prenosi podjetja na zaposlene z ustanovitvijo zadruge in druge oblike lastništva zaposlenih najboljši način za nadaljnje delovanje podjetja; poudarja, da bi bilo treba takšne prenose podjetij na zaposlene, zlasti v zvezi z delavskimi zadrugami in delavskimi odkupi podjetij, podpreti s posebno proračunsko vrstico EU, ki bi vključevala tudi finančne instrumente; nujno poziva, naj se z udeležbo Evropske investicijske banke, socialnih partnerjev in zainteresiranih strani iz združenega gibanja oblikuje evropski mehanizem za spodbujanje razvoja zadrug in zlasti prenosov podjetij v okviru združne oblike, tudi prek instrumenta vzajemnih skladov;
- poudarja, da so se zadruge v kriznih časih izkazale za še odpornejše od številnih tradicionalnih podjetij, tako glede stopnje zaposlenosti kot zaprtja podjetij; ugotavlja, da se kljub krizi zadruge ustanavljajo v novih in inovativnih sektorjih in da obstajajo dokazi o tej odpornosti, zlasti v zvezi z združnimi bankami ter industrijskimi in storitvenimi zadrugami (delavske zadruge, socialne zadruge in zadruge, ki so jih ustanovila mala in srednja podjetja);
- da je delavski odkup podjetij vse bolj razširjena praksa v državah članicah, s katero se odzivajo na gospodarsko krizo; zato poziva Komisijo, naj opredeli finančne instrumente za spodbujanje te prakse ali razširi obseg obstoječih instrumentov;
- da težava, ki se pojavlja pri prenosih podjetij na zaposlene, zelo pogosto ni le vprašanje dolžine ustreznih postopkov, pač pa tudi pomanjkanja znanja o tem poslovnem scenariju med ustreznimi strokovnjaki (npr. odvetniki in računovodje) in znotraj pravnega in izobraževalnega sistema; poudarja, da bi usposabljanje in ozaveščanje vseh, ki so dejavni pri ustvarjanju ali prenosu lastništva podjetij na zaposlene znatno prispevala k spodbujanju te prakse; zato priporoča, da se združnim oblikam podjetij dodeli stalno mesto v ustreznih predmetnikih univerz in poslovnih šol; poleg tega meni, da bi bilo treba spodbujati tudi boljše znanje o zadrugah, prenos podjetij na zaposlene v obliki zadrug pa finančno podpreti, tudi prek ciljne in pametne uporabe sredstev iz strukturnih skladov, tudi med sindikati in organi, ki so odgovorni za zagotavljanje informacij o ustanavljanju ali prenašanju podjetij;
- poziv državam članicam, naj razvijejo okvir za omogočanje prenosa podjetij na zaposlene, vključno s finančnimi mehanizmi za pomoč zaposlenim pri vlaganju v podjetja v krizi ali brez naslednika ter prednostnimi pravicami za zaposlene, da bi ustvarili kar najboljše pogoje za ponudbo za prevzem podjetja, ki mu grozi zaprtje;
- poziva države članice, naj v skladu s priporočilom ILO št. 193/2002 pregledajo svojo zakonodajo, ki se nanaša na zadruge, zlasti pa na posebne vrste zadrug, kot so delavske zadruge, socialne zadruge, obrtne zadruge in združne banke, da bi sprejele celovite politike v podporo združnemu poslovnemu modelu in ustvarile regulativno okolje, ki omogoča priznavanje vloge zadrug in organizacij, ki jih vodijo, in razvoj zadrug, zlasti

na področjih in v sektorjih, kjer se je izkazalo, da ima ta model družbeno, gospodarsko in okoljsko dodano vrednost;

- poziva Komisijo, naj pripravi izčrpen in primerjalen pregled primerov najboljše prakse v državah članicah in nacionalnih zakonodaj, ki spodbujajo preoblikovanje v zadruge, zlasti kar zadeva ponoven zagon podjetij, pravne predpise o stečajih, finančne mehanizme, institucije za podporo podjetništvu in ustanavljanje horizontalnih podjetniških skupin za združna podjetja; poudarja, da morajo zadruge sodelovati v tem pregledu, da se opredelijo prednostne naloge; zato poziva Komisijo, naj oceni možnost razvoja podatkovne zbirke, v kateri bi se zbrali vsi primeri in podatki o prestrukturiranju v zadruge, in s tem omogoči kroženje dobre prakse in usklajeno zbiranje podatkov;
- poleg tega meni, da bi bilo treba spodbujati omrežja sodelovanja med malimi in srednjimi podjetji, na primer tista, ki v EU že obstajajo v obliki zadrug (obrtne zadruge, zadruge malih in srednjih podjetij, zadruge za dejavnosti in zaposlovanje itd.), saj takšna omrežja s skupnim trženjem, nabavo ali drugimi storitvami znatno okrepijo ustanavljanje in trajnost mikro in malih podjetij in jim pomagajo, da postanejo vir inovacij.

2 ZAKONSKI OKVIR IN ZNAČILNOSTI ZADRUŽNIŠTVA V SLOVENIJI

Po osamosvojitvi Slovenije leta 1991 je število članov, vključenih v zadruge, pričelo strmo padati. Posledično je propadlo veliko obrtnih zadrug. Vzroki so bili (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, 2017):

- spremenila se je davčna zakonodaja,
- stečaji podjetij, s katerimi so zadruge poslovale, so bili na dnevnem red,
- izguba kupcev iz republik bivše Jugoslavije,
- terjatve do kupcev iz drugih republik so ostale neporavnane.

Samo tiste obrtne zadruge, ki so se bile sposobne prilagoditi novim razmeram, so ostale, predvsem zato, ker so svojim članom ponudile številne gospodarske koristi: lažjo in cenejšo proizvodnjo in predvsem boljše obvladovanje trga. Obrtna zadruga, na primer, lahko prevzame tudi večje posle, ki jih posamezni obrtniki ne bi zmogli, svojim članom pa poleg dela zagotovi tudi plačilo (Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, 2017).

Za zadrugo je po ZZad značilno člansko samoupravljanje, kjer člani iz svojih vrst volijo organe zadruge, kot so predsednik in drugi člani upravnega odbora ter člane nadzornega organa. Organizacija in upravljanje je prilagojeno velikosti zadruge, kjer imajo zadruge z manj kot 10 člani, poleg občnega zbora še nadzorni organ in predsednika. V večjih zadrugah, ki imajo deset ali več članov, pa je poleg predsednika obvezen še najmanj tričlanski upravni odbor, kjer je predsednik upravnega odbora hkrati tudi predsednik

zadruga. Zadruga, ki ima večji obseg poslovanja pa ima lahko za vodenje imenovanega tudi direktorja (Zadružna zveza Slovenije, 2017).

Ustanovitev in delovanje zadrug je opredeljeno v Zakonu o zadrugah (ZZad-UPB2, Ur.l. RS, št. 97/ 2009). Na kratko povzete zahteve so:

- potrebni so najmanj trije ustanovitelji;
- osnovni kapital oziroma vložek posameznika ni določen;
- ustanovi se na občnem zboru, kjer se sprejmejo pravila zadruga (statut) in izvolijo organi;
- poleg osnovnih podatkov je zelo pomembno, da imajo zadruga v pravilih določene pogoje za pristop novih članov, za izstop ali izključitev članov, pogoje za vplačilo deleža ali deležev ter njihovo višino, odgovornost članov za poslovanje in podlago za razporejanje finančnega rezultata, pa tudi navodila glede volitev, vodstva ipd.;
- zadruga oz. kooperativo pa lahko ustanovimo po Uredbi 1435/2003/ES tudi kot evropsko zadruga, le ustanovni kapital je veliko večji.

Po ZZad (4. člen) lahko zadruga ustanovijo najmanj trije ustanovitelji, ki so lahko pravne ali fizične osebe, ki morajo biti poslovno sposobni. Zadruga se ustanovi s sprejetjem akta o ustanovitvi.

Po ZZad (55. člen) mora firma zadruga vsebovati označbo, da gre za zadruga in označbo odgovornosti članov za obveznosti zadruga:

- *zadruga z omejeno odgovornostjo* ali okrajšavo z.o.o., če je odgovornost članov za obveznosti zadruga po zadružnih pravilih omejena na določeno vsoto;
- *zadruga brez odgovornosti ali z.b.o.*, če je odgovornost članov za obveznosti zadruga po zadružnih pravilih izključena.

Po zadnjih dostopnih podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES, 2017) je bilo v Sloveniji v letu 2016 registriranih 407 zadruga in zaposlenih 2999 oseb. V letu 2015 je letno poročilo oddalo 341 zadruga, v letu 2016 pa 407 zadruga, kar kaže, da se število zadruga povečuje.

Med registriranimi zadrugami so najštevilčnejše zadruga z dejavnostjo trgovina in vzdrževanje oziroma popravilo motornih vozil – 109. Na drugem mestu po številu so zadruga z dejavnostjo kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo, ki jih je skupaj 87, sledijo zadruga s področja poslovanja z nepremičninami – 39 (Zadružna zveza Slovenije, 2017).

2.1 Delovanje in upravljanje zadruga

Mednarodna zadružna zveza (International Co-operative Alliance – ICA) je leta 1995 sprejela posebno *Izjavo o zadružni istovetnosti*, v kateri so definirane zadruge in tudi sedem zadružnih načel (Zadružna zveza Slovenije, 2017):

- prostovoljno in odprto članstvo;
- demokratično člansko upravljanje;
- gospodarska udeležba članov;
- avtonomija in neodvisnost;
- izobraževanje, usposabljanje in obveščanje;
- sodelovanje med zadrugami;
- skrb za skupnost.

Po Izjavi o zadružni istovetnosti, ki jo je Mednarodna zadružna zveza sprejela na XXXI. Kongresu v Manchesteru leta 1995 je zadruga avtonomno združenje oseb, ki so se prostovoljno povezale zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb in hotenj na podlagi skupnega in demokratično nadzorovanega podjetja. Zadruge temeljijo na vrednotah samopomoči, samoodgovornosti, samouprave, enakosti, pravičnosti in solidarnosti, ter etičnih vrednotah poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge (Avsec, 2008, str. 18).

2.2 Organi zadruge

Zadruga je vrsta pravne osebe, ki ima sposobnost biti nosilec pravic in obveznosti, ter je njen glavni namen pospeševati gospodarske koristi članov. Za nastopanje v pravnem prometu pravna oseba potrebuje določene organe, ki so lahko sestavljeni iz ene ali več fizičnih oseb. Nosilec kolektivne volje v zadrugi kot korporaciji je celota članov, ki sestavljajo občni zbor kot najvišji organ zadruge. Glasovalna pravica je del članstva in z njim neločljivo povezana (Avsec, 2008, str. 129-130).

Po zakonu ZZad imajo zadruge občni zbor, predsednika zadruge, nadzorni odbor ali najmanj enega preglednika, upravni odbor, ko ima zadruga več kot deset članov, direktorja in druge organe, če zadružna pravila tako določajo. Novela ZZad (2009) uvaja poleg upravnega odbora, ki je pogojno obvezni organ, še dva pogojno obvezna kolegijska organa nadzora: nadzorni odbor in revizijsko komisijo. Medtem ko je upravni odbor obvezen glede na število članov (v zadrugah z najmanj desetimi člani), sta nadzorni odbor in revizijska komisija, oba kot kolegijska, iz najmanj treh posameznikov sestavljena organa, obvezna v tistih zadrugah, ki trgujejo z vrednostnimi papirji (Avsec & Žerjav, 2010, str. 101).

Občni zbor je po ZZad (15. člen) najvišji organ zadruge, ter ga praviloma sestavljajo vsi člani, ki neposredno odločajo o najpomembnejših zadevah zadruge. Odločitve, ki spadajo v pristojnost občnega zbora so sprejem zadružnih pravil, sprejem letnega poročila, uporaba

presežka in poravnava izgube, izvolitev in odpoklic predsednika zadruga, članov upravnega in nadzornega odbora ali preglednika ter direktorja, izdaja vrednostnih papirjev, statusno preoblikovanje in prenehanje zadruga, ter druga vprašanja, ki niso v pristojnosti drugih organov zadruga (Avsec, 2008, str. 143-144). Pri odločanju na občnem zboru, ima vsak član en glas, razen če zadružna pravila ne določajo podlage, s katero imajo člani lahko pravico do več glasov. Po določbi zakona je tudi določeno, da član zadruga ne more ostati brez glasovalne pravice, razen v primeru suspenza glasovalne pravice, zaradi zamude s plačilom deleža. Glasovalna pravica je sestavni del članstva in z njim neločljivo povezana (Avsec, 2008, str. 164-165).

Uredba 1435/2003/ES dopušča odmike od enake glasovalne pravice samo ob določenih pogojih oziroma v precej ozko določenem okviru in pod splošnim pogojem, da odmike dopušča tudi zakonodaja države članice, kjer ima SCE sedež. Po tej uredbi je dopusten odmik od načela enake glasovalne pravice brez omejitev samo za tiste SCE, katerih članstvo tvorijo večinoma druge zadruga. V takšnih SCE imajo lahko člani na podlagi sodelovanja, vključno s kapitalskim deležem, ali na podlagi števila svojih članov pravico do več glasov brez količinskih omejitev. V SCE, katerih člani niso večinoma druge zadruga in opravljajo zavarovalniške ali finančne dejavnosti, ima lahko posamezen član na podlagi udeležbe, vključno s kapitalskim deležem, največ pet glasov in največ 20 odstotkov od celotnega števila glasov, odvisno od tega, katera omejitev je nižja. V vseh drugih SCE posamezen član ne sme imeti več kot pet glasov niti več kot 30 odstotkov od celotnega števila glasov (Avsec, 2008, str. 165).

Predsednik zadruga predstavlja in zastopa zadruga, ter ima odgovornost za njeno zakonito poslovanje, v kolikor se ta pooblastila ne prenesejo na direktorja. Izvoljen in odpoklican je na podlagi odločitev občnega zbora.

Predsednik zadruga je individualni obvezni organ vsake zadruga ne glede na število članov. Če ima zadruga upravni odbor, je predsednik upravnega odbora po položaju predsednik zadruga. Z načelom, da so za predsednika zadruga ter v upravni ali nadzorni odbor izvoljeni le člani zadruga, zadruga uveljavlja načelo članske samouprave, ki določa, da zadruga temelji na upravljanju članov (Avsec, 2008, str. 191).

Upravni oziroma nadzorni odbor zadruga praviloma odločata na sejah, ki jih skliče predsednik odbora na lastno pobudo, zahtevo kateregakoli drugega odbornika ali na zahtevo direktorja. Pri odločanju ima vsak član upravnega ali nadzornega odbora en glas (Avsec, 2008, str. 198).

Upravni odbor oziroma predsednik zadruga, sklicuje in pripravlja seje občnega zbora ter izvršuje sklepe občnega zbora, ureja področje organiziranja in poslovanja zadruga, ter področje kadrovske odločitve (Avsec, 2008, str. 203).

Po 29. členu ZZad ima nadzorni odbor nalogo nadzora dela in poslovanja predsednika zadruga, upravnega odbora, direktorja in delavcev s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter poskrbi za pravočasnost predložitve letnega poročila občnemu zboru. Nadzorni odbor je prirejen upravnemu odboru oziroma predsedniku zadruga in organu vodenja zadruga ne sme dajati navodil, zato zakon določa, da za zagotovitev nepristranskega opravljanja nadzorne funkcije, v nadzorni odbor ne sme biti izvoljena oseba, ki je predsednik zadruga, član upravnega odbora, direktor ali vodilni delavec zadruga. Obveznosti nadzornega odbora so pregled poslovnih knjig, listin in spisov, vrednostnih papirjev, blagajne, naprav, blaga in drugega premoženja zadruga, pregled letnega poročila in priprava predloga uporabe presežka ali kritja izgube. Upravni odbor, direktor ter delavci s posebnimi pooblastili in odgovornostmi so dolžni dati nadzornemu odboru oziroma članom nadzornega odbora, ki jih je za to pooblastil nadzorni odbor, vsa potrebna pojasnila (Avsec, 2008, str. 210-212).

Direktor ni obvezen organ zadruga, temveč zadruga ima direktorja, če tako predvidevajo združna pravila. Direktor je pri izvajanju vodstvene funkcije vezan na zakon, pravila zadruga, sklepe občnega zbora in upravnega odbora. Direktor ima pravico sodelovati na sejah združnih organov, vendar nima glasovalne pravice, razen, če organ zadruga sklene, da bo o posamezni zadevi odločal brez navzočnosti direktorja. Direktor zadruga je lahko izvoljen brez javnega razpisa (Avsec, 2008, str. 214).

Premoženje zadruga po 34. členu ZZad sestavljajo stvari, pravice in denar. Zadruga pridobiva sredstva oziroma premoženje s kapitalom in dolgovi. Člani vložijo kapital v zadruga hkrati z začetnimi sredstvi v obliki denarja, stvari ali pravic ob ustanovitvi zadruga, kasneje pa se kapital zadruga povečuje z novimi deleži in čistim dobičkom. (Avsec, 2008, str. 232).

Vplačani deleži članov so sestavina lastnega kapitala zadruga in obvezni vir združnega premoženja. Deleže za financiranje zadruga lahko vpišejo samo člani, ki v zadrugi uresničujejo svoje gospodarske koristi. Posebnost deležev v zadrugi je tudi izplačilo po prenehanju članstva, saj deleži niso prenosljivi na drugo osebo in ima član po prenehanju članstva pravico zahtevati od zadruga izplačilo zneska (Avsec, 2008, str. 243). Rezerve in deleži zadruga pomenijo jamstveno maso za upnike, saj se v primeru prenehanja zadruga deleži vrnejo članom šele, ko so v celoti poplačani vsi upniki, tako manjši kapital zadruga ob nespremenjenih drugih pogojih pomeni tudi manjšo kreditno sposobnost zadruga (Avsec & Žerjav, 2010, str. 91).

2.3 Vrste in značilnosti zadrug

ZZad posebej ne našteva različnih vrst zadrug, teorija pa jih razvršča po različnih merilih. Glede na dejavnost so zadruga lahko (Avsec, 2008, str. 55):

- nabavne;
- prodajne;
- storitvene in
- produktivne (delovne).

Nabavne zadruga za svoje člane nabavljajo različno blago, lahko pa se ukvarjajo le s posredovanjem. Posebna vrsta nabavnih zadrug so potrošniške zadruga, ki potrošnikom zagotavljajo potrošno blago in storitve.

Prodajne zadruga prodajajo proizvode svojih članov, lahko pa jih tudi obdelajo ali predelajo (predelovalne zadruga).

Storitvene zadruga članom zagotavljajo različne storitve, kot so strojne storitve v kmetijstvu in drugih gospodarskih dejavnostih, zdravstvene, izobraževalne, prevozne, socialne storitve in drugo.

Posebna vrsta zadruga so tako imenovane produktivne ali delovne zadruga. V teh člani sočasno nastopajo kot podjetniki oziroma delodajalci in delavci. Namen takšnih zadrug je zagotavljanje in ohranjanje delovnih mest, plačil za opravljeno delo in udeležbe pri dobičku.

Različne oblike zadrug obstajajo v praktično vseh dejavnostih sodobnega gospodarstva, po velikosti pa so lahko od izjemno majhnih lokalnih združenj pa vse do multinacionalnih konglomeratov, ki jih lahko razvrstimo glede na tri kriterije (Pahor, 2014):

- *osnovna dejavnost*; zadruga pogosto delimo na proizvodne, tržne, nabavne, potrošniške ali storitvene. Te skupine lahko podrobneje razdelimo glede na tip proizvoda ali storitve oziroma funkcije, ki jo opravlja zadruga.
- *geografsko področje delovanja*, ki je večinoma povezano z velikostjo zadruga, glede na področje delovanja pa zadruga delimo na: lokalne, regionalne, nacionalne in internacionalne.
- *lastniška struktura*; so lahko centralizirane, federalno organizirane, hibridne, ki so kombinacija predhodnih dveh in lastniške.

Zadruga, ki jih delimo glede na osnovno dejavnost, so najpogosteje v proizvodnih dejavnostih, znotraj teh pa v kmetijski proizvodnji. Kmetijsko zadružništvo se je pri nas, tako kot v večini drugih držav nekdanjega socialističnega bloka, uveljavilo po drugi svetovni vojni in je bilo pomemben model kmetijske proizvodnje (Pahor, 2014). Poznamo različne vrste zadrug:

- kmetijske zadruga, so pri nas najbolj razširjene in najdlje poznane, saj povezujejo pridelovalce kmetijskih in gozdarskih proizvodov v njihovi ponudbi na trgu in

potrošniki, z odkupom in prodajo predelanih in nepredelanih proizvodov in oskrbo članov z reprodukcijskimi materiali (Zadružna zveza Slovenije, 2017);

- proizvodne zadruge se ukvarjajo s proizvodnjo dobrin in storitev, pri nas se pojavljajo tudi zadruge za proizvodnjo električne energije (Kreaktor, 2015);
- potrošniške zadruge so bile razvite zaradi potreb po minimalizaciji posredniških stroškov in trgovskih cen, ter so povezava med potrošniki, dobavitelji in lokalnimi skupnostmi (MGRT, 2015b);
- finančne zadruge najdemo v vseh vzajemnih finančnih ustanovah, kot so, na primer, vzajemne hranilnice ali vzajemne zavarovalnice, kjer so lastniki in uporabniki storitev isti, lastništvo pa je proporcionalno uporabi storitve, torej prihranjenim sredstvom ali zavarovalni vsoti. Glede na ustvarjene prihodke so tovrstne zadruge daleč najpomembnejše, saj bančne in zavarovalne zadruge v svetu skupaj ustvarijo skoraj polovico vseh zadružnih prihodkov (Pahor, 2014);
- socialne zadruge omogočajo dobavo blaga in storitev splošnega pomena za socialne, zdravstvene, izobraževalne, kulturne in okoljske ustanove ali omogočajo ponovno vključevanje ranljivih in marginaliziranih delavcev v okolje (Združenje CAAP, 2017);
- druge vrste zadrug, ki pri nas za razliko od tujine še niso razširjene, so zadruge samozaposlenih proizvajalcev (zidarji, odvetniki, novinarji, ...), stanovanjske zadruge in druge.

Večina zadrug je danes po svoji naravi delovanja lokalna in veljajo za majhne zadruge:

- lokalna zadruga združuje člane v krogu od nekaj kilometrov do 50 kilometrov. Več kot dve tretjini zadrug v Sloveniji je po velikosti mikro gospodarska enota, zato lahko sklepamo, da so lokalne tudi po dosegu delovanja;
- regionalne in nacionalne zadruge združujejo člane iz širše regije ali celotne države, posebej v večjih državah, gre za nadzadruge oziroma združenja manjših, lokalnih zadrug na nacionalnem nivoju;
- mednarodne zadruge segajo prek meja ene države, običajno gre v teh primeru za večje, proizvodno usmerjene zadruge, ki so se internacionalizirale, pri tem pa ohranile enak lastniški model (Pahor, 2014).

Glavna razlika med gospodarsko družbo in zadrugo je v načinu odločanja: gospodarska družba temelji na kapitalu in vpliv pri odločanju je odvisen od vloženega kapitala. Pri zadrugi pa je temeljno načelo en član en glas - vsi člani so torej enakopravni, ne glede na vložek, kar pomeni, da imajo ustanovitelji zadrug praviloma mnogo večji vpogled v tekoče poslovanje kot lastniki družb, ki operativno vodenje prenesejo na poslovodstvo. Zadružna organiziranost pa je tudi veliko bolj prožna in dopušča preprosto vključevanje novih članov (Javornik, 2013).

Gospodarska kriza je prinesla dodatno spodbudo razvoju združništva v Sloveniji in sprejem Zakona o socialnem podjetništvu. V tem času je združništvo kot možna gospodarska alternativa ponovno začela pridobivati zagon in možnosti za razvoj, kar se je poznalo tudi z umestitvijo združništva v Strategijo razvoja socialnega podjetništva za obdobje 2013 – 2016. Združništvo je bilo kot razvojni potencial kasneje prepoznano s strani Vlade Republike Slovenije s koalicijskim sporazumom, kjer je med prioritetskimi vladnimi koalicijskimi projekti navedeno tudi spodbujanje razvoja socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije (MGRT, 2015b).

Tabela 1: Razlika med tradicionalnimi gospodarskimi družbami in zadrugami

	Tradicionalno podjetje	Združni model
Lastništvo	v lasti delničarjev	v lasti članov
Nadzor	delničarji nadzorujejo podjetje glede na svoj lastniški delež	demokratsko nadzorovano podjetje po načelu »en član, en glas«
Članstvo v upravnem odboru	upravni odbor večinoma sestavljajo neodvisni direktorji, vodstvo podjetja in drugi direktorji, ki so finančno ali poslovno povezani s podjetjem	upravni odbor ponavadi sestavljajo člani zadruga, izvoljeni na volitvah
Dividende	dividende, pridobljene z delnicami, so vrnjene delničarjem in štejejo kot zaslužek	dobički so reinvestirani v podjetje in / ali vrnjeni članom
Cilj	cilj je maksimiziranje dobička	zadruga izpolnjuje potrebe, maksimizira storitve za stranke in zadovoljstvo članov

Vir: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Elaborat o ekonomski upravičenosti prestrukturiranja podjetja TUŠ v COOP, 2015, str. 32.

Zgoraj navedene razlike med tradicionalnimi, k maksimizaciji dobička naravnanimi podjetji in zadrugami so tiste razlike, ki zadrugam, ki temeljijo na medsebojni solidarnosti in pravični distribuciji ustvarjenega, ter sposobnosti razvijanja socialnega kapitala, pripadnosti in inovacijskega potenciala, omogočajo zagotovitev ekonomske konkurenčnosti za razliko od profitno usmerjenega gospodarstva. Zadruga so bolj obstojne v času gospodarske krize in rešujejo tudi druga družbena vprašanja ter delujejo bolj družbeno odgovorno kot tradicionalna podjetja (MGRT, 2015b).

3 DELAVSKI PREVZEMI NA PODROČJU ZADRUŽNIŠTVA

Osnovni cilj in namen delavskih zadrug je ustvarjanje in ohranjanje dostojnih delovnih mest, ki so večinoma izrazito vpeta v lokalno okolje in razvoj. Člani zadruga skupaj in demokratično odločajo o bistvenih odločitvah v podjetju in s tem omogočajo njihovo poslovno samostojnost, odgovornost in motiviranost v poslovnem svetu (Kreaktor, 2015).

Po besedah Gostiše (2014), notranje lastništvo zaposlenih in sodobno zadružništvo nimata popolnoma nobene zveze z nekdanjo družbeno lastnino, delavskim samoupravljanjem in nekdanjim prisilnim socialističnim zadružništvom. V razvitem svetu, predvsem v Evropi in ZDA, se notranje lastništvo zaposlenih v različnih oblikah, vključno z zadružništvom, nezadržno širi, z močno državno podporo, s spoznanjem, da solastništvo zaposlenih zaradi svojih motivacijskih učinkov na nosilce človeškega kapitala lahko precej pripomore k poslovni uspešnosti in dolgoročni trdnosti podjetij. Meni, da smo v Sloveniji, zapravili več milijard evrov za sanacijo nasedlih naložb bank, nismo pa bili sposobni prek istih bank ali drugače podpreti samoniklih in v osnovi zelo obetavnih pobud za rešitev vsaj zdravih jeder propadlih podjetij prek ustanovitve delavskih zadrug (Novoles), ki bi lahko ohranile številna delovna mesta in zagotovila trajnostni razvoj. (Gostiša, 2014).

Prav tako Gostiša (2015) meni, da gospodarstvo in politika nasprotujejo soupravljanju zaposlenih, predvsem zavarovalništvo in banke, saj je skozi dva zakona, bančnega in zavarovalniškega, najizraziteje vidno »upiranje poglobljanju soupravljanja delavcev«. Meni, da je avtorjem bančnega zakona uspelo vanj – kljub drugačnim ustavnim določilom – vključiti določbo, da za banke ne veljajo določbe o predstavnikih delavcev v nadzornih svetih in v upravah. V predlog zakona o zavarovalnicah pa je predlagatelj – Agencija za zavarovalni nadzor – pripisal določbe o posebnih pogojih za predstavnike delavcev v nadzornih svetih, po katerih bi morali ti imeti pet let delovnih izkušenj na vodilnih položajih v zavarovalništvu. Oba primera kažeta na odpor menedžmenta finančnih organizacij do soupravljanja delavcev (Horvat, 2015).

3.1 Zadruga v lasti delavcev

Po mnenju Slapnika (2014) bi bili delavski odkupi zelo primerna oblika za reševanje podjetij, ki so ogrožena s prenehanjem delovanja zaradi poslovnih težav ali podjetja, ki so že v stečaju, vendar bi bila potrebna sprememba zakonodaje, da bi lahko delavci potrebna sredstva za zagon delavske zadruga, pridobili kot subvencijo države za ustvarjanje novega delovnega mesta, kapitalizacijo zavarovanja za primer brezposelnosti, najem kredita ob ustreznih poroštenih mehanizmih in spremembo stečajne zakonodaje, da bi imeli delavci predkupno pravico v primeru stečajnega postopka (Slapnik, 2014).

Zadruga v lasti delavcev so običajne v nekaterih predelovalnih, predvsem pa v storitvenih dejavnostih. Verjetno najbolj znana zadruga v delavskem lastništvu je zadruga Mondragon v Španiji. Za zadruga v lasti delavcev je značilno, da je udeležba v dobičku zadruga proporcionalna vloženemu delu. Podjetje je organizirano kot zadruga, vsak zaposleni

dobiva plačilo za delo; za čas, ko dela, pa je upravičen tudi do udeležbe v dobičku. V svetu se tovrstni tipi organizacije pojavljajo že zelo dolgo, dejansko od samih začetkov industrijske revolucije. Razmah običajno dobijo v kriznih časih, njihov glavni namen je ohranjanje delovnih mest (Pahor, 2014). Po podatkih Evropske federacije za delničarstvo zaposlenih (EFES) je v zadnjih letih krize v Evropi poraslo število zaposlenih delavcev, ki so hkrati tudi solastniki, podatki za Slovenijo pa kažejo, da zelo zaostajamo, saj smo med 29. Evropskimi državami na 22. mestu (Mekina, 2012).

3.2 Zadružništvo in delavski prevzemi v tujini

Po besedah Gostiše (2014) je reševanje podjetij v težavah s prenosom lastništva na zaposlene prek delavskih zadrug v svetu precej razširjeno. Več kot tisoč uspešnih zadružnih podjetij, članov združenja CECOP (Evropsko združenje delavskih zadrug s področja industrije in storitev), je nastalo kot rezultat prenosa lastništva na zaposlene iz kapitalskih podjetij, ki bi sicer nehala poslovati. Nacionalno združenje CG Scoop iz Francije in njene regionalne organizacije so leta 2010 uspešno transformirale 76 konvencionalnih podjetij v delavske zadruge, leta 2011 pa 52 podjetij (Gostiša, 2014).

V knjigi Claudia Sanchez Bajo in Bruno Roelantes, Kapital in past zadolževanja - Zadružništvo kot alternativa (2015) avtorja poudarjata pomen zadružnega bančništva za stabilizacijo gospodarskega sistema, saj ta vrsta bančnih ustanov obvladuje velik del bančnega trga v številnih ključnih industrijskih državah, posebno v ZDA, Kanadi, Nemčiji, Franciji, Italiji in na Nizozemskem. Zadružne banke delujejo v časih krize učinkovitejše, saj imajo pogosto višjo pokritost tveganja in ugodnejše kazalnike, njihov lastniški kapital pa v veliki meri sestavljajo rezerve, kar jim daje dodatno vrednost in imajo več krajevnih podružnic kot druge banke, ter odobrijo več posojil v krajih, kjer delujejo, in družbam, ki se ukvarjajo s proizvodnimi dejavnostmi. Več kot druge banke posojajo lokalnim malim in srednjim podjetjem ter drugim proizvodnim gospodarskim subjektom, kot so družinska podjetja in kmetije (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 292).

Različne vrste zadrug v lasti uporabnikov (bančništvo, trgovina na drobno, stanovanja, distribucija energije, ipd.) ponujajo model, v katerem so uporabniki hkrati lastniki in upravljavci. Zadruge delavcev v industriji in storitvenih dejavnostih ob pomoči lastnih omrežij podpornih institucij omogočajo, da ostanejo proizvodne dejavnosti v izvornem okolju. Modernizirajo se z dolgoročnimi poslovnimi strategijami ter organizacijskimi in tehnološkimi inovacijami, ter dajejo trajno zaposlitev in dohodek lokalnim prebivalcem. To jim bolje uspeva, če obstajajo v kraju tudi potrošniške zadruge, ki imajo velik potencial, ne le kot zagonska podjetja, temveč tudi ob prenosih firm na druge lastnike. Leta 2006 je Evropska komisija ocenjevala, da se bo v naslednjih desetih letih umaknila približno tretjina podjetnikov v EU, večinoma tisti, ki vodijo družinska podjetja in opozorila, da v primerih, ko znotraj družine ni mogoče najti naslednika, prenos lastništva na zaposlene

največkrat zagotovi kontinuiteto delovanja podjetja (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 293).

Primeri dobrih praks delavskih prevzemov v združništvu v tujini sta sledeča (Sanchez Bajo & Roelants, 2015, str. 199-244):

Mondragon je horizontalno povezana skupina več kot 110 združnih podjetij, ki se ukvarjajo z različnimi industrijskimi, storitvenimi, finančnimi, distribucijskimi, izobraževalnimi in raziskovalnimi dejavnostmi. Skupina deluje v avtonomni pokrajini Baskiji, večinoma okoli mesteca Mondragon. Prvo industrijsko združno podjetje skupine je leta 1956 ustanovilo 24 delavcev brez omembe vrednega kapitala. Na mestu tega malega obrata deluje šest desetletij kasneje velikanski korporacijski konglomerat, ki proizvaja belo tehniko, strojno orodje, računalniške dele, pohištvo in napeljave, pisarniško opremo, gradbeni material, transformatorje, avtomobilske dele, kalupe za vlivanje železa, hladilne sisteme, medicinsko opremo, prehranske izdelke in druge industrijske proizvode. Ukvarja se tudi z vrsto storitvenih dejavnosti, na primer projektiranjem, urbanizmom, kateringom in pravnimi storitvami, znanstvenim raziskovanjem v raznih industrijskih panogah; skupino sestavljajo tudi velika španska veriga supermarketov, banka in univerza. Z globalizacijo se skupina Mondragon čedalje bolj internacionalizira in ima 73 tovarn v 18 državah in regijah v Evropi, Latinski Ameriki, Aziji ter Afriki in še pet korporacijskih uradov drugod. S 85.000 delavci je največji delodajalec v Baskiji in četrti največji v Španiji. Pobudnik ustanovitve združne skupine je bil lokalni župnik, ko so leta 1943 ustanovili poklicno šolo za mlade s prispevki lokalnega prebivalstva in ustanovitvijo združenja. Pet nekdanjih gojencev je leta 1955 kupilo obratovalno dovoljenje za tovarno v stečaju, ter skupaj z 19 drugimi delavci ustanovilo in začelo upravljati zadrugo, od takrat naprej se je zadruga samo še širila. Poglavitni namen Mondragona je bilo ustvarjanje delovnih mest, ki bodo ostala dolgoročno in bodo dejansko vplivala na blaginjo in razvoj lokalne skupnosti. Razne podpirne institucije, ki jih je skupina sama razvila (finančne, izobraževalne, raziskovalne in socialnovarstvene) so bile vedno usmerjene v izpopolnjevanje tega temeljnega poslanstva. Vložek posameznega člana v osnovni kapital znaša približno toliko kot letna plača. Sodelovanje med podjetji najbolj zaznamujejo trije med seboj povezani dejavniki: poslovna podpora podjetjem v obliki storitev, finančna podpora podjetjem v obliki posojil in vzajemno dogovorjena možnost, da lahko tisti, ki priskrbijo poslovno in finančno podporo, posredujejo znotraj podjetja.

Ceralep je srednje veliko francosko podjetje, ki izdeluje keramične izolatorje. Ustanovljeno je bilo leta 1921; leta 2001 ga je kupil ameriški premoženjski sklad, ki ga je leta 2004 likvidiral, nato pa so podjetje njegovi zaposleni ob pomoči mreže lokalnih in nacionalnih združnih institucij spremenili v zadrugo. V osemdesetih letih je francoska skupina Alstom (specializirana za jedrske elektrarne) kupila 40 odstotkov deležev temeljnega kapitala družbe. Leta 1989 je Ceralep kupilo švicarsko podjetje Laufen in ga leta 1993 prodalo avstrijski družbi Ceram. V vsem tem času je podjetje vzdrževalo in

razvijalo trговske odnose z vrsto pomembnih strank, vključno z jedrskim velikanom Arevo, francosko železniško družbo SNCF, francosko elektrogospodarsko družbo EDF in mnogimi pomembnimi strankami v tujini, med drugim s Pirellijem. Leta 2001 je ameriško podjetje za izdelavo keramičnih elementov PPC Insulators kupila odsek za izolatorje Ceralepove avstrijske matične hiše Ceram. Družbo PPC Insulators je že leta 1998 kupil premoženjski sklad Riverside Equity Fund v sodelovanju z vrsto ameriških pokojninskih skladov. Leta 2002 je Ceralep imel igubo. PPC Insulators ni investiral v posel, temveč je sistematično prenašal znanje in proizvodnjo dobičkonosnejših izdelkov v druge tovarne svoje skupine. Leta 2003 je družba PPC Insulators prijavila stečaj in za razloge navajala strukturne težave, med drugim previsoke proizvodne stroške, šibko povpraševanje na trgu in hudo konkurenco.

Polovico zaposlenih se je odločilo, da pripravijo poslovni načrt in ustanovijo zadrugo, ter pridobijo sredstva za odkup. Sredstva so pridobili iz lastnih prihrankov, donacijam lokalne skupnosti, prispevkom francoske zadružne konfederacije CGSCOP, ki podpira ustanavljanje in razvoj delavskih zadrug, ter se financira s prispevki drugih zadrug, ter zadružna banka Credit Cooperatif. Ceralep si je ponovno pridobil poslovne partnerje z vztrajnim prepričevanjem. Podjetju je uspelo preživeti in med postopnim zbiranjem rezerv in kapitala, najemati posojila in jih redno vračati. V Ceralepu so od piramidnega upravljanja prešli k horizontalnemu, tako da sedaj po vsakem sestanku uprave skličejo zbor vseh delavcev, na katerem izvršni direktor s preprostimi besedami razloži, ali se stvari razvijajo prav ali ne. Bolj horizontalen način upravljanja je spodbudil transparentnost in prosto kroženje informacij, kar omogoča članom uprave, da se pravočasno odzivajo na položaj.

4 ANALIZA PRIMEROV DELAVSKIH PREVZEMOV NA PODROČJU ZADRUŽNIŠTVA

4.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalno vprašanje

Namen raziskave je proučiti primere delavskih prevzemov na področju zadružništva v Sloveniji, saj se v medijih večkrat pojavlja vprašanje, ali bi se z lahko z delavskimi prevzemi rešilo pred propadom kakšno podjetje. Raziskovalno vprašanje, s katerim se ukvarjam v zaključni strokovni nalogi pa je ali je v Sloveniji uspešno izpeljan model ustanovitve zadruge z namenom delavskega prevzema.

4.2 Metoda raziskovanja

Pri pripravi zaključne naloge sem uporabila deskriptivno metodo, s proučevanjem razpoložljive literature, ki jo je malo oziroma je le ta starejšega letnika, ter opisuje predvsem zadružništvo na področju kmetijstva. Več je bilo uporabljene metode

kompilacije s povzemanjem mnenj in stališč drugih avtorjev, ki so bila večinoma najdena na spletnih straneh.

4.3 Analizirani delavski prevzemi v združništvu

V Sloveniji se je v zadnjih letih povečala težnja za ustanavljanje zadrug z namenom delavskega prevzema. Od veliko poskusov še ni bilo uspešnega primera, saj se kot največji problem izpostavlja sistemsko neurejena možnost pridobitve kreditov delavcem, da bi odkupili podjetja. Zaradi bančnega sistema, ki ni naklonjen delavskemu prevzemanju podjetij in slovenske zakonodaje, je bilo v zadnjem času več neuspešnih poskusov delavskih prevzemov pri podjetju Večer, Papirnici Radeče, Novolesu in Armalu.

Novinarji podjetja Večer d.o.o. so leta 2013 ustanovili zadrugo, vendar je bilo zaradi premajhne zainteresiranosti zaposlenih, ki bi vstopili v projekt notranjega odkupa časnika Večer, postopek prekinjen.

Po besedah Baumna (2013), novinarja in člana skupine pobudnikov za notranji odkup Večera, je bilo v začetku kar dve tretjini zaposlenih za projekt notranjega odkupa, ko pa so se začela pogajanja, je navdušenje plahnelo. Ljudje so začeli realistično razmišljati o tem, kako bodo prišli do denarja za svoj delež v zadrugi, pa tudi o tem, kako vloženi denar in projekt upravljati v združnih razmerah, saj podjetje Večer ne posluje pozitivno. Očitno je, da pobudniki notranjega odkupa ob objektivnih težavah, ki vplivajo na poslovanje časopisnih hiš, niso bili dovolj prepričljivi med zaposlenimi, da bi se odločili za projekt. Že so se pogajali z bankami in ena izmed njih je bila pripravljena zagotoviti potrebna sredstva za nakup Večera, hkrati pa je bilo vse več ljudi v dvomih, da je mogoče uspeli z projektom in tako podjetje Večer rešiti. Zadruga, ki so jo ustanovili, ostaja. Skupina, ki se je najbolj angažirala pri tem projektu, pa bo poskušala najti investitorja v Večer, ki bo skupaj z njimi uvidel smisel te naložbe (Horvat, 2013).

Zadrugi Novoles in Armal, ki sta se leta 2014 potegovali za odkup podjetij v stečaju, sta bili dokončno izločeni iz postopkov za odkup, ker nista mogli pridobiti potrebnih državnih poroštev. Novi Novoles ni pridobil potrebnih sredstev za varščino, Armal pa je ostal brez sredstev za zagon proizvodnje (Repovž, 2014).

Zadruga Novi Novoles je bila ustanovljena 3. julija 2013 z 12 člani, dve pravni in 10 fizičnih oseb, večinoma nekdanjih delavcev Novolesa, vendar pa ni bila v enakopravnem položaju s klasičnimi podjetji za pridobitev ustreznih zagonskih sredstev ter sredstev za odkup delovnih sredstev za svoj proizvodni program. S pomočjo Foruma socialnega podjetništva, Svobodnih sindikatov, Ministrstva za gospodarstvo pa je uspela, da je vlada vložila v Državni zbor novelo Zakona o podpornem okolju za podjetništvo, ki je bila sprejeta in s tem so bile zadruge kot podjetja izenačene z drugimi podjetniškimi oblikami.

Zadruga je organizirala v konzorcij za Novoles zainteresirane podjetnike in ponudila stečajnim organom najem podjetja s predkupno pravico. Glede tega je dosegla soglasje s stečajno upraviteljico, ki je ponudila tudi pomoč pri pripravi najemne pogodbe, stečajno sodnico in upniškim odborom.

Formalno so bili izpolnjeni vsi pogoji za udejanjenje zamisli o zagonu zadruga vezanih plošč in zelene energetike v okviru lesno razvojnega centra predelave listavcev na območju Novolesa. Tako rekoč čez noč pa je prišlo do nepričakovanega, nenadejanega preobrata v pričakovanem nadaljnjem vodenju stečajnega postopka. Stečajna upraviteljica je zavrnila nezavezujočo ponudbo konzorcija, ker ni bila v skladu z razpisnimi pogoji, ki so terjali takojšen odkup, ne pa predhodni najem Novolesa. V takih razmerah si je prilastila Novoles v stečaju Metalka Commerce, in sicer za dvainpolkrat nižjo ceno od ponudbe konzorcija, ki ga je zastopala zadruga (Šali, 2015).

4.4 Ugotovitve raziskave

Primeri dobrih praks običajnih delavskih prevzemov v Sloveniji pa so bili pri podjetju Domel d.o.o., Železniki, Časopisno založniško podjetje Gorenjski glas d.o.o., Kranj in MTom d.o.o., Mokronog, kjer so zaposleni, ki so se za to odločili, sami prispevali lastne prihranke, ter s tem odkupili podjetje, ki je bilo v stečaju ali pa so s tem dejanjem preprečili sovražni prevzem, ter sedaj uspešno poslujejo.

Največje težave za uspešen delavski prevzem v združništvu še vedno predstavljajo neinformiranost delavcev o stanju podjetja oziroma morebitnem stečaju, pomanjkanje znanja delavcev za vodenje postopka prevzema, prav tako pomanjkanje znanja pri strokovnem osebju, kot so odvetniki, sodišča, državne institucije in računovodstva. Prav tako je med največjimi težavami pridobitev zadostnih finančnih sredstev za delavski prevzem, ter druge davčne ovire. Prav tako se prepočasi sprejema zakonodaja, ki je že v obravnavi, vendar se zaradi različnih interesov upočasnjuje.

Odgovor na raziskovalno vprašanje, s katerim se ukvarjam v zaključni strokovni nalogi, ali je v Sloveniji uspešno izpeljan model ustanovitve zadruga z namenom delavskega prevzema, je ne, saj po razpoložljivih podatkih še ni bilo izvedeno uspešno ustanavljanje zadruga prav z namenom prevzema. Dosedanji prevzemi so se dogajali kot običajni delavski prevzemi, saj predvsem zakonodaja in finančna sredstva drugačne oblike nista omogočala, veliko pa je bilo tudi neuspešnih poskusov.

Kot del širšega vladnega projekta spodbujanja razvoja socialnega podjetništva, združništva in ekonomske demokracije je bil leta 2016 s strani Socialnih demokratov tudi pripravljen predlog Zakona o delavskih odkupih, ki je bil posredovan v medresorsko usklajevanje in javno obravnavo, naprej v zakonodajni postopek pa še ni bil vložen. V predlogu zakona je zapisan jasen način in postopek izvedbe delavskega odkupa in potrebni koraki za izvedbo. Izvedbo delavskih odkupov, bi se uporabljalo predvsem v primeru

podjetij iz katerih se iz lastništva umika država oziroma Slovenski državni holding, za reševanje zdravih jeder podjetja in v podjetjih, kjer želijo, da tudi zaposleni pridejo do lastništva. Predlog zakona definira delavski odkup in predpisuje pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da so delavci upravičeni do uporabe predvidenih finančnih instrumentov za podporo odkupov in do strokovne pomoči pri izvedbi (Štromajer, 2016).

SKLEP

Zadruga, ki imajo na slovenskem že več kot 100 letno tradicijo, so se v prejšnjih časih ustanovljale zaradi pridobitve ugodnejših materialov in storitev, predvsem pri obrtniških zadrugah, kmetijsko gozdarske zadruga pa so se ustanovljale zaradi ublažitve predvojnne krize z združevanjem kmetov in pridelovalcev.

V današnjih časih, pa se predvsem proučuje ustanavljanje zadrug z namenom možnih delavskih prevzemov podjetij v stečaju, ko želijo delavci obdržati zaposlitve in vplivati na okolje v katerem živijo. Problem pri delavskih prevzemih pa je, da zaposleni večinoma nimajo tako velikih finančnih sredstev, da bi lahko ob morebitni ponudbi opravili odkup, vsega svojega osebnega premoženja pa za pridobitev kreditov za tovrstne prevzeme razumljivo niso pripravljene zastaviti.

Vseeno pa sem mnenja, da se delavske prevzeme jemlje preveč nepremišljeno, predvsem v zadnjem času (letu dveh), ko se za vsako večje slovensko podjetje prične v medijih pojavljati vprašanje, če bi se dalo podjetje rešiti z delavskim prevzemom. Delavski prevzem ni enostaven, načrt in sredstva morajo biti dolgoročno planirana, dodelan mora biti tudi dolgoročni načrt upravljanja novega podjetja za naprej. Predvsem se v medijih pojavlja kot neka revolucionarna misel, da se s prevzemom takoj reši problem poslovanja prevzetega podjetja, ter se lahko naprej posluje brez večjih težav.

Zadruga naj bi nastale iz pobud ljudi, ki bi jim taka oblika organizacije omogočala nadaljnje gospodarske koristi svojim članov in zaposlitve, in ne kot sanacijska formula države, managementa ali vladnih politik.

Večkrat je bilo tudi poudarjeno, da država nima pravega posluha za ustanavljanje in delovanje zadrug, saj le tega ne spodbuja z gospodarskimi ukrepi (krediti in davki). Prav tako imajo zadruga težavo pri pridobivanju sredstev na podlagi razpisov ministrstev, kjer so obrtne zadruga večinoma izpuščene, saj razpisni pogoji zahtevajo, da imajo prosilci sredstev registrirano gospodarsko družbo ali status samostojnega podjetnika. Podanih je bilo tudi več predlogov spremembe zakonodaje, ki bi omogočala lažje ustanavljanje in delovanje delavskih zadrug, ki pa so večinoma v postopkih zaustavljene.

Pozitivni delavski prevzemi (Domel, MTom, Gorenjski glas) so bili do sedaj predvsem v manjših krajih oziroma manjših podjetjih, podjetjih z dolgoletno tradicijo, kjer so bili

zaposleni iz lokalnega področja, in kjer je bilo lahko tudi več članov ene družine zaposlenih v podjetju, zato je bilo veliko bolj razvita lojalnost zaposlenih do podjetja, ter skrb za ohranitev delovnih mest.

LITERATURA IN VIRI

1. Adamič, F. (1993). Nastanek in razvoj zadružništva, v zborniku: *Zadružništvo in upravljanje zadrug*. Ljubljana: Družba za razvoj podeželja.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2017, maj). *Informacija o poslovanju gospodarskih družb v Republiki Sloveniji v letu 2016*. Ljubljana: Agencija za javnopravne evidence in storitve.
3. Avsec, F. & Čeferin, E. (1990). *Zadružništvo pri nas in v nekaterih evropskih državah*. Ljubljana: Zadružna zveza Slovenije.
4. Avsec, F. (2008). *Zakon o zadrugah (ZZad-UPB1) s komentarjem, sodno prakso in primerjalnopravnim orisom*. Ljubljana: GV Založba.
5. Avsec, F. & Žerjav, P. (2010). *Zakon o zadrugah (ZZad) Uvodna pojasnila*. Ljubljana: GV Založba.
6. Evropska komisija (2013, 2. julij): *Resolucija Evropskega parlamenta o prispevku zadrug k izhodu iz krize*. Strasbourg: Evropska komisija, 2013.
7. Gostiša, M. (2014, 9. september). Zadružništvo-alternativa razprodaji podjetij. *Delo.si*. Najdeno 26. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/alternativa-razprodaji-podjetij.html>
8. Horvat, M. (2013, 25. oktober). Bojan Bauman: "Upam le, da ne bodo potopili Večera". *Mladina.si*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/149836/bojan-bauman-upam-le-da-ne-bodo-potopili-vecera/>
9. Horvat, M. (2015, 30. oktober). Intervju dr. Mato Gostiša. *Mladina.si*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/170519/dr-mato-gostisa/>
10. Javornik, L. (2013, 26. september). Feniksi na industrijskih pogoriščih?. *Finance.si*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/8348053/Feniksi-na-industrijskih-pogoriscih?metered=yes&sid=499382621>
11. Mekina, B. (2012, 14. september). Krepitev delavskega lastništva. *Mladina.si*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/115830/krepitev-delavskega-lastnistva/>
12. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2015a). *Izjava ob 93. mednarodnem dnevu zadružništva in 21. Mednarodnem dnevu zadrug Organizacije združenih narodov, 4. julij 2015*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu www.mgrt.gov.si/...si/.../Izjava_ob_91_mednarodni_dan_zadruznistva-150703.doc
13. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (2015b, december). *Elaborat o ekonomski upravičenosti prestrukturiranja podjetja TUŠ v COOP*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2015.
14. Krektor (2015, januar). *Z mladinskimi delavskimi zadrugami do delovnih mest za mlade*. Slovenske Konjice: Kreativni laboratorij, 2015.
15. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (2016). *Zgodovinski pregled obrtnega zadružništva v Sloveniji*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/Portals/0/Media/Dokumenti/OZS/Sekcijinodbori/Iris/Zadruga/ZgodovinskipregledobrtnegazadruznistvavSloveniji.pdf>

16. Pahor, M. (2014). Zadrugištvo v 21. Stoletju: Vrste sodobnih oblik zadrug. *Ekonomska demokracija*, 18(6), 9-10.
17. Repovž, E. (2014, 11. februar). Poraz zadrug Novoles in Armal. *Delo.si*. Najdeno 26. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/poraz-zadrug-novoles-in-armal.html>
18. Sanchez Bajo, C. & Roelantes, B. (2015). *Kapital in past zadolževanja. Zadrugištvo kot alternativa*. Ljubljana: Modrijan.
19. Slapnik, T. (2014). Delavsko zadrugištvo in socialno podjetništvo – priložnosti in izzivi za svete delavcev. *Ekonomska demokracija*, 18(5), 6-8.
20. Šali, F. (2015). *Zadruga novi Novoles – žal za zdaj neuspešna delavska iniciativa*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/priloge/2247-1.docx
21. Štromajer, J. (2016). Predlog Zakona o delavskih odkupih. *Ekonomska demokracija*, 20(1), 9-11.
22. *Zadrugišna zveza Slovenije*. Najdeno 20. maja 2017 na spletnem naslovu http://www.zadrugišna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=14
23. Zakon o zadrugah (ZZad-UPB2). *Uradni list RS* št. 13/1992, 7/1993, 22/1994, 35/96, 41/2007, 87/2009, 68/2008, 23/2009.
24. Združenje CAAP, so.p. (2017). *Spodbujanje delavskih, socialnih in proizvodajalskih zadrug v Sloveniji*. Najdeno 2. julija 2017 na spletnem naslovu <http://brazde.org/?p=3945>