

**Záznam ze semináře  
SCOPE, CECOP-Est, CG SCOP, UCECOM  
Místo konání: COVASNA, Romania, ve dnech 7.-11.5.2001**

---

Moderátor a koordinátor projektu: Fabricio COLLET, CG SCOP, Francie

**TÉMA: Družstevní svaz pracuje pro svůj rozvoj a pro posílení pozice v rámci strategie podpory rozvoje sociální ekonomie v podmínkách družstevní formy podnikání**

V úvodu prezentace účastníků semináře (příloha: prezenční listina a seznam).  
Účastníci po třech delegátech ze Svazu výrobních družstev Polska, Slovenska, České republiky a Bulharska, cca 15 účastníků z UCECOM (Rumunský svaz výrobních a řemeslných družstev).

Obsahově z prezentace vyplývá

- základní praktické cíle, deset let po změně ekonomického a politického systému shodné
- všechny svazy nezanedbatelně ovlivňují tvorbu a změny národních legislativ v dané oblasti
- v EU není jednotná legislativa, ani nejsou dány zcela jednotné, srovnatelné principy
- všichni si potřebujeme zkonzultovat, sjednotit a potvrdit strategii postupu
- shodujeme se na principech sociální ekonomie, cca zásady „DIGESTUS“ 2000

Vztahy:

- 1/ podpora soc. ekonomie (SE) a sociálních družstev (SD) ze strany státu : „co je možno žádat“
- 2/ druh a rozvoj partnerských vztahů mezi SE, SD a regiony (co je možno očekávat a co je možno od nich žádat)
- 3/ vztah mezi zdravotně postiženými osobami (ZP) a jejich SD, snížený výkon,
- 4/ praktický, konkrétní obsah SE v daných podmínkách
- 5/ vztah SD k trhu, postavení na trhu
- 6/ vztah SD a svazů, resp. konsorcií

## Definice družstva (výrobního, vč. sociálních), obecná

- společenství neuzavřeného počtu osob, členů, je to PODNIK se všemi atributy, který svou podstatnou částí aktivity produkuje („přidanou hodnotu“)
- družstvo vytváří nedělitelné rezervy, které posilují jeho stabilitu a jsou základem dalšího možného rozvoje
- převažují demokratické principy (v zásadních rozhodnutích 1 člen = 1 hlas)
- vedení (představenstvo) je voleno členy

Z účastníků CZ, SK, PL a BG legislativa nezná daňové zvýhodnění družstevní formy podnikání oproti ostatním podnikatelským formám, platí i pro SD. V Rumunsku složité, ve vývoji, blíží se principům DIGESTUS.

Základní model ve Francii:

### ROZDĚLENÍ ZISKU DRUŽSTVA

Rezervní fond (min.20%)	„odměny“ členům (podle rozhodnutí)	rozvoj, investice (podle rozhodnutí)	daň (daná zákonem)
----------------------------	---------------------------------------	---	-----------------------

Přítom: část zisku, která je přidělena do rezervního fondu družstva, je osvobozena od tzv. místní, profesní daně – nejedná se o příjem v pravém slova smyslu (francouzské ekonomické právo chápe tyto finance jako kapitálovou investici do rozvoje místní „infrastruktury zaměstnanosti“.

Upevňování pozice a vztahů mezi družstvy a družstevními svazy, konzorcii.

Je zřejmé:

- existují družstva, která se rozvíjejí
- existují družstva se společnými zájmy a potřebou sdružovat se
  - k hájení společných zájmů
  - k výhodnějšímu zabezpečení potřebných služeb, informací apod.
  - k výhodnějším podmínkám pro komunikaci a společnou prezentaci

Svazy jednotlivých účastníků mají (s ohledem na velikost zemí) různý počet členů a strukturu:

Francie:	národní svaz (1500 družstev) 12 regionálních svazů 3 odvětvové federace
Bulharsko:	národní svaz (300 družstev) 18 regionálních pracovišť
Slovensko:	národní svaz (160 družstev) 2 regionální pracoviště
Česká rep:	národní svaz (370 družstev) 2 reg. pracoviště
Rumunsko:	národní svaz (1040 družstev) 42 regionálních svazů 2-3 odvětvové asociace

Financování činnosti svazů v zemích účastníků semináře není ještě dořešeno – ovlivňuje tradice (Rumunsko), transformační zákon a „rozhozené“ priority (CZ a Slovensko), finanční zdroje z majetku (prakticky všichni) ....

Ve Francii: 60% tvoří příspěvky členů, 25% úhrady za poskytované služby členům (v zásadě tržní ceny, výběrově může svaz přispívat = poskytnout slevu, 15% projekty, granty a externí zdroje (podíl se zvyšuje).

Z provedených analýz vyplývá: Členové svazů jako typičtí zástupci malého a středního podnikání jsou stále více konfrontováni s procesy ekonomické globalizace,

Úkolem pro svazy je zejména:

- pracovat na změnách a změně myšlení (informace, služby, inspirace ...)
- podporovat změny v kapitálových vztazích zaměstnanců – členové se spoluvlastnickým přístupem (míra spoluvlastnictví ?)
- podporovat, iniciovat rozvoj sociálních družstev

Francouzské zkušenosti se zakládáním nových družstev

3 podmínky, nutné:

- 1) trh, podnikatelský (obchodní) záměr
- 2) finanční (startovní) kapitál
- 3) schopní a motivovaní „zakladatelé, tvůrci“ družstva

Ve Francii nejsou u vzniku zpravidla „rození podnikatelé“ či profesionálové. Jsou to většinou motivovaní „selfmademani“ amatéři, musí na sobě průběžně pracovat, rozvíjet se.

Komplikované, nutno s tím počítat.

2 kategorie soc. družstev (z hlediska vzniku)

a) min. 7 osob (členů) + 40 000 EUR

b) min. 2 osoby (?) + 8 000 EUR

(zřejmě se jedná o součet základních čl. vkladů, skutečný startovní kapitál je závislý na typu podnikatelského záměru a finanční náročnosti projektu)

Je-li minimální základní jmění SD 8 000 EUR, pak faktické zahájení činnosti vyžaduje nejméně 40 – 50 000 EUR a počáteční investice (zálohy materiál, mzdy a výr.prostředky) činí minimálně 500 – 800 000 EUR.

Rozhodující roli hraje u vzniku nových SD pod záštitou svazů finanční fond zvaný SOKODEN – „podpůrný, vzájemný fond“ (viz dále).

Zdrojem financování rozběhu SD jsou

- členské vklady členů
- příspěvek SOKODEN
- event. úvěry „spřátelených“ bank podmíněné (skutečnou, i právní !) garancí SOKODEN

**SOKODEN:**

Jistá analogie FDÚ svazu, orientovaná na vznik a rozvoj nových družstev

Je to centrální instituce (CG SCOP) s regionální strukturou poboček. Doporučení a rozhodování o konkrétních investicích se odehrává na úrovni těchto regionů.

Členská družstva svazu odvádějí ze stanov povinně 0,8 promile svého ročního obrátu do tohoto fondu (jedná se o nákladovou položku).

Na kapitálu SOKODEN se podílejí i některé banky s důvěrou v profesionalitu svazu a fondu.

V poslední době roste podíl – účast regionálních „vlád“ na tvorbě účelových fondů přispívajících souběžně na tyto projekty.

K dotazům na platební kázeň: uvedeno, že cca 80 –85% členských družstev nemá problémy, u ostatních případů se ojediněle jedná o „notorické neplatiče“. Zpravidla je pak zaveden režim návštěv, konzultací, nabídky pomocných služeb. Dlužník neztrácí členství, řeší se konsensuálně, komunikací.

V případě neúspěšných projektů (je jich výrazná menšina) standardní postup, pokud projekt zkrachuje – je to chyba výboru, který jej schvaloval – přijatelné podnikatelské riziko.

Příklady vzniku nových SD:

(dva typy: 1) na zelené louce, „z ničeho“ (cca 50% případů)

2) restrukturalizace, transformace podniku nebo jeho části)

Postup ad 1):

1. Zjistit motiv, vyslyšet, pochopit a přesvědčit o reálnosti řešení a očekávaném výsledku, důležitá je osobní role „prospektora“, způsob zprostředkování jiných zkušeností, probuzení zájmu, sympatií ...
2. Zpravidla návštěva na regionálním svazu
3. Otestování konkrétních lidí (nositelů projektu, záměru), trvá celou dobu první formulace projektu
4. Zpřesnění projektu, hypotézy, struktura finančních zdrojů, kontakt se SOKODEN, startovní kapitál pro podnikatelský záměr
5. Podpis „smlouvy o rozvoji“ na dva roky (= zkušební doba)
6. Další rozvoj (již ve vlastní režii, s podporou nebo příležitostnou asistencí svazu)

rozhodujícím argumentem úspěchu bývá možnost získání podpory, informací a přístup ke zkušenostem ze strany začátečníků.

Postup ad 2)

1. Jiné členské družstvo (působící v regionu, místě) je obchodním partnerem, sousedem firmy, která se dostává do problémů (znají se konkrétní lidé, řadoví zaměstnanci)
2. Na doporučení nebo tip se obrátí delegace zaměstnanců nebo manažerů na regionální svaz (zpravidla po vyčerpání ostatních možností – vstup kapitálu, prodej firmy apod...)
3. Nutná podmínka – vytipovat min.7 schopných manažerů (existujících či potenciálních), kteří musí nést tíhu revitalizace
4. Analýza komplexní situace (finančně, obchodně, personálně...“všeobecný audit“)
5. Plán restrukturalizace podniku (zpravidla spojený se snížením počtu pracovníků, vyvážení aktuální situace)
6. Rozhodnutí zaměstnanců: AKCEPTUJÍ nebo NEAKCEPTUJÍ tento plán se všemi důsledky
7. Bilance fin. prostředků pro revitalizaci, současně získání většiny zaměstnanců pro členství v družstvu (převažují případy, kde většina zaměstnanců chce být členy: v tomto stadiu se jedná zpravidla o menší podniky do 20-30 lidí)
8. Citlivé je rozhodnutí o volbě funkcionářů družstva (představenstvo, KK) – zpravidla předchází konzultace se svazem, svaz nediktuje, ale často „lobbuje“, nemá formální nástroj, tyto osoby zpravidla již spojeny s plánem revitalizace, vyplyne ze situace ...
9. Podpis „smlouvy o rozvoji“ na dva roky
10. Vlastní realizace s příležitostnou asistencí (event. službami) svazu

Alternativa – zvláštní případ, avšak dosti častý:

Majitel a šéf firmy- důchodce nemá nástupce, má možnosti

- prodat firmu
- zrušit firmu
- nabídnout zaměstnancům transformaci na družstvo

(v posledních letech dosti běžný případ, děti nechtějí pokračovat v rodinné tradici, zejména aktuální v některých severních francouzských regionech)

V následující diskusi (pokus o prezentaci zkušeností a možností v zemích účastníků semináře) převážila obecná vyjádření, společné poznatky:

- družstvo není legislativně ani daňově zvýhodněno (atraktivnost postupu menší než ve Francii či Itálii)
- obecně (podobně jako u nás) existují využitelné nástroje aktivní politiky zaměstnanosti pro podporu vzniku a rozvoje zaměstnavatelů zdravotně postižených (VDI), ale ty platí pro všechny podnikatelské formy
- chybí partner typu „regionální vlády“, naše ÚSC jsou špatně nastaveny (malé) a ještě ve zrodu, nemají v tomto směru koncepci a kompetence ani finance
- svazy zatím nemají pro tuto iniciativu jasné „noty“, know-how (dá se vystopovat, že SČMVD je nejdál, také díky projektu LIEN - SD, výsledky však nejsou pronikavé, ani prezentovatelné, je to logické ...)
- stávající družstva „invalidů“ (alespoň v CZ a SK) se pod tlakem centrálně řízené „politické“ ekonomiky za 40 let poněkud vzdálila podobě „evropských“ družstev, jejich odlišnost a užitečnost není v povědomí tak, jako např. ve Francii

### **Družstva aktivity.**

Používána u složitějších projektů, k modelovému otestování nových aktivit a lidí, jakýsi inkubátor. Dává možnost v reálném prostředí eliminovat rizika, získat čas, znalosti a zkušenosti pod garancí profesionálů.

Družstvo aktivity= právnická osoba, počáteční kapitál odpovídá minimální mzdě a ostatním nutným personálním nákladům, počáteční kapitál vkládá SOKODEN, financováno ze tří zdrojů:

- veřejné finance (APZ, úřad práce)
- podpora rekvalifikace (APZ, úřad práce )
- vlastní ekonomická činnost

Námět:

Místní úřad práce a místní zastupitelstvo v dohodě s regionálním svazem iniciují (podpoří) vznik „tréninkového“ družstva aktivity. Po několika měsících (po určitém záběhu) funguje jako „autoškola manažerů“, na několika skutečných projektech. Odpovědnými manažery jsou zkušení podnikatelé, kteří tvoří „představenstvo“ (současně i kontrolní management) tohoto družstva aktivity. Je to pro ně „koníček“, ale vždy doplněný vedlejšími obchodními zájmy. Účastníci tréninku ověřují své schopnosti a reálnost „svých“ projektů v prostředí skutečného trhu, řeší skutečné problémy, jsou konzultacemi a dohledem vedeni k efektivnosti a zkušenostem. Za probíhající projekty nese skutečnou odpovědnost „statutární představenstvo“, po „dozrání“ projektů vzniká nové družstvo skutečně jako právní subjekt. Prostředky poskytne APZ úřadu práce, regionální svaz, zbytek z vlastních tržeb. Dle zkušeností: 1/3 projektů úspěšná, 1/3 přejde do zaměstnaneckého vztahu, zbytek neúspěšný bez větších ekonomických škod a dopadů.

Iniciativa CG SCOM v oblasti informačních technologií a zaměstnanosti mladých lidí.

V posledních letech v USA 40-60% nových pracovních míst právě v této oblasti – doména zejména mladých lidí, vč. absolventů. Rozvoj, dynamika, relativně dobré výdělky. Výchozí podmínky jsou splněny: existuje „generační sympatie“ k oboru, jedná se o participativní druh práce, zaměstnanec není „otrok“, invence a kreativita je žádoucí.

Družstevní forma podnikání těmto podmínkám nadprůměrně vyhovuje.

Typické:

- trh není uzavřený, stabilizovaný ani rozdělený
- banky novým projektům dosud plněn nedůvěřují (příležitost pro SOKODEN)
- nositelům podnikatelských záměrů zpravidla chybí „cit pro obchodní stránku“ (jsou více nadšenci než podnikatelé, chybí manažerská profesionalita)
- šance pro skupinu 3-10 osob (typický počet pro malé družstvo), není vázaná na místo,
- existují podmínky pro spolupráci více družstev

Výsledek: šance začínat je nesrovnatelně vyšší než u jiných oborů.

Příklady zaměření:

- školení a vzdělávání po I-netu
- know-how pro hodnocení návratnosti a efektivnosti investic
- družstvo aktivity v oblasti informačních technologií
- navázání spolupráce se sítí bank, motivovaných pro spolupráci se sítí SD v oblasti IT

Úloha svazu:

Svaz iniciuje synergii = spolupůsobení

- stávající sítě (cca 30 družstev) – jejich zkušenosti
- je nositelem know-how podpory vzniku nových družstev
- iniciuje a garantuje příznivý přístup bank
- podporuje nadšení a motivaci nositelů nápadů – podnikatelských záměrů

Vždy je KOORDINÁTOR A GARANT, nikoli realizátor.

(Cílem CG SCOP je do 3 let založit nejméně 100 družstev s nejméně 500-800 novými pracovními místy).

Družstva v sektoru veřejných služeb.

Výchozí podmínky:

- stárnoucí populace v zemích EU (delší život, relativně kratší pracovní aktivita)
- některé služby, dříve svépomocí poskytované v komunitě, v obci či v rodině, nejsou již prakticky dostupné, je potřeba je zabezpečit profesionálně – externě
- rostou požadavky na kvalitu a rozsah služeb, včetně osobních
- nestačí obligatorní (standardní) sociální státní služby

Výsledek: startuje vývoj, vznik a rozvoj nových služeb v této oblasti (zákazníci jsou lidé tzv. třetího či čtvrtého věku, často relativně solventní a solidní zákazníci).

