

# НАСОКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА РАБОТНИЧЕСКИ КООПЕРАЦИИ

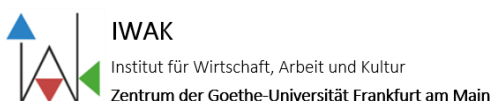
---

**ALPHS**  
Advancing Personal and Household Services



# Партньори

---



Настоящият документ отразява възгледите само на авторите и Европейската комисия не може да носи отговорност за начина на използване на съдържащата се в него информация.



Този проект е финансиран от Европейския съюз.  
(Ad-PHS - VS/2018/0344)



**КАКЪВ Е БИЗНЕС  
МОДЕЛЪТ НА  
РАБОТНИЧЕСКИТЕ  
КООПЕРАЦИИ?**

Съществуват различни видове кооперации. Всички те обаче споделят общи принципи и характеристики. Международният кооперативен съюз (ICA) описва кооперацията като „самостоятелно сдружение на хора, които доброволно се обединяват с цел удовлетворяване на общи икономически, социални и културни потребности и стремежи посредством предприятие със съвместна собственост и демократично управление“.<sup>1</sup>

ICA също така е приел седем кооперативни принципа, чрез които кооперациите прилагат своите ценности на практика. Това са:

### **1. Доброволно и отворено членство**

Кооперациите са доброволни организации, отворени за всички лица, които могат да се възползват от техните услуги и са готови да приемат отговорностите на членството, без дискриминация по пол, социална, расова, политическа или религиозна принадлежност.

### **2. Демократично управление от членовете**

Кооперациите са демократични организации, управлявани от своите членове, които участват активно в определянето на техните политики и вземането на решения. Мъжете и жените, изпълняващи ролята на избрани представители, носят отговорност пред членовете. В кооперациите членовете имат равностойни права на глас („един член – един глас“).

### **3. Икономическо участие на членовете**

Членовете допринасят справедливо и управляват демократично капитала на своята кооперация. Поне част от този капитал обикновено е обща собственост на кооперацията. Членовете обикновено получават ограничено възнаграждение, ако има такова, върху капитала, записан като условие за членство. Членовете разпределят реализираните излишъци за една или всички от следните цели: развитие на кооперацията евентуално чрез създаване на резерви, най-малко част от които биха били неделими; изплащане на възнаграждения на членовете пропорционално на тяхното участие в кооперацията; и подпомагане на други дейности, одобрени от членовете.

### **4. Автономност и независимост**

Кооперациите са автономни организации за самопомощ, управлявани от своите членове. При сключване на споразумения с други организации, включително правителства, или набиране на капитал от външни източници те го правят при условия, които осигуряват демократично управление от страна на членовете и запазват автономността на кооперацията.

### **5. Образование, обучение и информация**

Кооперациите предоставят възможности за образование и обучение на своите членове, избрани представители, управители и служители, за да могат да допринасят ефективно за развитието на самите кооперации. Те информират широката общественост – особено младите хора и лидерите, влияещи на общественото мнение – за същността и ползите от сътрудничеството.

### **6. Сътрудничество между кооперациите**

Кооперациите служат възможно най-ефективно на своите членове и укрепват кооперативното движение, работейки съвместно чрез местни, национални, регионални и международни структури.

---

<sup>1</sup> <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

## 7. Грижа за общността

Кооперациите работят за устойчивото развитие на своите общности чрез политики, одобрени от техните членове.

Основата на кооперацията е група от хора, обединени около общ проект или идея. Тази група притежава и участва колективно в процесите на управление и вземане на решения, но също така споделя рисковете и отговорностите. Следвайки принципа „един член = един глас“, всеки член има равен дял и възможност да допринесе за управлението на кооперацията.

Обединението на хора около общ проект може също да направи кооперациите по-приобщаващи от други предприятия, например като позволи на хората, които имат ограничен достъп до ресурси, да бъдат приети като членове, да бъдат изцяло ангажирани в организацията и да споделят своя опит, знания и творчество. Като стопански единици, кооперациите реализират печалба: тази печалба поне частично се реинвестира в самата организация. Подчертаваме още веднъж, че начинът на извършване на инвестиции и преследваните цели се определят колективно от членовете.

И накрая, основната цел на кооперацията не трябва да бъде да генерира печалба за своите членове, а да отговаря на потребностите на тези членове – и много често на потребностите на общността като цяло.

В зависимост от групата на учредителите, тези потребности могат да бъдат съвсем различни, например за разширяване на възможностите за заетост на работниците, за предоставяне на нови или по-евтини услуги за потребителите или за предоставяне на възможност на потребителите и семействата им да участват активно в управлението на услугите. Тъй като кооперациите са собственост на членовете, които на свой ред са част от общността (като потребители, роднини, работници и т.н.) и отговарят на потребностите на тази общност, те допринасят за общия интерес на общността.



**ЗАЩО СА  
НЕОБХОДИМИ  
КООПЕРАЦИИ В  
СЕКТОРА НА ПДУ?**

Значителен дял от търсенето на услуги в сектора на ПДУ се създава на местно ниво в резултат както на програми, изпълнявани от публични агенции, така и на процеси на агрегиране на търсенето на частно ниво. Това търсене може да бъде задоволено от групи работници, които извършват своите дейности формално или неформално и които решават да направят професионален скок чрез създаването на работническа кооперация или социална кооперация, често основаваща се на многостранно участие.

Работническите кооперации и социалните кооперации в сектора на ПДУ осигуряват важна добавена стойност по няколко начина:

### **Собственост на кооперацията и мотивация**

Членството е отворено за потребители на услуги (и техните семейства), доставчици на услуги (както формални, така и неформални) и/или други заинтересовани страни. Внедрени са механизми на взаимодействие, за да се гарантира, че процесите и услугите на кооперацията отговарят на потребностите на потребителите и доставчиците.

Потребителите на услуги се чувстват овластени, а членовете са в по-добро финансово положение благодарение на кооперацията.

### **Управление и участие**

Потребителите и доставчиците на услуги и/или други заинтересовани страни участват в процесите на вземане на решения. Вътрешните правила и иновативните механизми обезпечават приобщаващи процеси на вземане на решения, основани на хоризонтална йерархия.

Действително системата на участие може да намали текучеството на персонала и да позволи запазването на професионалния опит в кооперацията чрез следните три механизма:

- По-лесното разрешаване на конфликти благодарение на демократична рамка и по-добър информационен поток. По-приятната, по-безопасна и по-продуктивна работна среда насърчава задържането на персонала;
- Ниска ликвидност на дяловете от капитала, притежавани от работниците в рамките на участието им в собствеността, тъй като дяловете от капитала се изплащат само на номиналната им стойност;
- Стимулът, както психологически, така и материален, за работниците да се посветят повече на фирмата. Психологически схемата на участие създава по-силно идентифициране с компанията сред работниците. По същество обещанието за по-високи доходи чрез споделяне на печалбата, по-голямата стабилност на работните места, по-доброто равновесие между професионалния и личния живот и/или перспективата за възнаграждение, свързано с продължителността на трудовия стаж, са елементи, които насърчават работниците да се отдадат на успеха на компанията.

### **Местно развитие**

Работническите и социалните кооперации създават устойчиви икономически дейности, които допринасят пряко за местното развитие. Тъй като те се управляват от местни заинтересовани страни, кооперациите обикновено имат задълбочени познания за общността и нейните потребности. Кооперациите с голям брой заинтересовани страни създават полезни взаимодействия между различни участници – публични органи, потребители и доставчици на услуги – и по този начин гарантират, че са представени различни интереси и ресурси в рамките на местната общност и че се предоставя адекватен отговор на потребностите на обществото. В някои изолирани райони, където публичните власти са спрели да предоставят дадена обществена услуга, кооперациите са единственият доставчик на съответната услуга.

### **Икономическа устойчивост**

Персоналните услуги са предизвикателство за много европейски общности. В сектора на грижите публичните служби рядко предоставят широкия спектър от услуги, необходими за задоволяването на множество и разнообразни потребности. Кооперативният модел може да помогне на общността да отговори на някои от нейните потребности и притеснения по дългосрочен и жизнеспособен начин, например чрез намаляване на разходите за грижи (чрез колективно закупуване на стоки и услуги) или като позволи на семействата да създават и управляват сами услугите, от които се нуждаят (медицински грижи у дома, колективни грижи за деца и др.).

## Качество на предоставяните услуги

Решаващ аспект, който трябва да се има предвид, са процесите, които заложи в основата на предоставянето на услуги. Кооперациите обикновено включват различните заинтересовани страни, участващи в създаването на услугата и управлението на предприятието. Следователно тяхното участие в дейностите на кооперацията увеличава контрола им върху качеството на дейностите и предоставяната услуга.

Що се отнася до предоставянето на социални услуги, елементът на участие не е достатъчен, за да гарантира качеството на услугата; следва да се насърчават и гарантират други критерии: достъпност (по отношение на географското покритие), непрекъснатост (във времето) и приемлива цена. Критерият за непрекъснатост рядко се подчертава, въпреки че е основна характеристика на услугата от общ интерес. Структурата на кооперацията, изградена на основана на членовете и ориентирана в дългосрочен план, осигурява особено ефективна гаранция за непрекъснатост на услугите от общ интерес.

## Качество на работа

Кооперациите се стремят да осигурят устойчива и висококачествена заетост на своите работници. Кооперациите също така предоставят възможност на работниците да бъдат наети официално, което им дава официален глас в бранша. Създаването на възможности за работници да се присъединят и да участват активно в кооперациите може да бъде една от стратегиите за справяне с недеklarирания труд. Работниците в сектора на персоналните и домакинските услуги често са изложени на лоши условия на труд. В допълнение към предлагането на стабилна и редовна заетост, кооперациите предоставят възможности за обучение, а в случая на кооперативните работници-членове – нови умения, свързани с управлението на предприятието.

Кооперативната организацията може също да предложи възможности на работниците в сектора на ПДУ да подобрят условията си на труд. Голяма част от услугите по домовете и грижите се предоставят от независими специалисти (напр. медицински сестри, хигиенисти и болногледачи), които трябва да се съобразяват с ограничителен работен график (нощни смени, затруднения при ползването на отпуск и т.н.) и неадекватни социални придобивки (неадекватни или скъпи пенсионни планове, не се заплаща обезщетение за безработица и т.н.). Кооперациите имат за цел да предоставят на специалистите в сектора на ПДУ подобрени условия на труд, по-добра координация на услугите и повече възможности за работа.

В доклад, публикуван от Eurofound през 2019 г., озаглавен „Кооперациите и социалните предприятия: Работа и заетост в избрани държави“, <sup>2</sup> се потвърждава, че „кооперациите са демонстрирали не само устойчивост, но и способност да процъфтяват след икономическата криза“ и че „има явно общо предпочитание за създаване и запазване на постоянни работни места на пълен работен ден, модела на „стандартна заетост“, който често се използва като показател за качествени работни места“. В този доклад също така се посочва, че „работниците в дадените като пример организации оценяват високо качеството на работа, както в абсолютно изражение, така и в сравнение с подобни организации. Те също така дават високи оценки на социалната среда, гласа и представителството на работното място, равновесието между професионалния и личния живот и преценката на работниците по отношение на задачите. (...) Развитието на умения и сигурността на работните места остават силни и има голяма мотивация да се предоставят възможности за кариерно развитие на работниците в рамките на организациите. (...) Много от измеренията на качеството на работа са неразделна част от организационните цели и на свой ред са приоритизирани в практиките на работното място“.

---

<sup>2</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/cooperatives-and-social-enterprises-work-and-employment-in-selected-countries>





**ПРИМЕРИ ОТ  
ПЕТ РАЗЛИЧНИ  
ДЪРЖАВИ**

### **REDES (Мрежи) – кооперация, която се грижи както за работниците, така и за клиентите си**

REDES е социална кооперация с нестопанска цел, която предоставя услуги за грижи в един от най-необлагодетелстваните квартали на Мадрид – Пан Бендито.

Основана е от група жени, които участват в проект за грижи за възрастни хора и които решават да превърнат дейността си от доброволческа в професионална. Учредяват кооперация за предоставяне на услуги в областта на образованието, социалната работа и спомагателните гериатрични услуги на две квартални асоциации.

Организацията се разраства и в момента в нея са наети 49 души. Дейността ѝ се увеличава стабилно и оборотът на кооперацията вече достига 1 милион евро годишно. Диапазонът от различни професии включва психолози, социални работници, социални педагози, логопеди, гериатрични асистенти, физиотерапевти, кариерни консултанти и адвокати. REDES предлага услуги за грижи на 1000 души. Качеството на работата на кооперацията е високо, защото нейният начин на работа с голямо участие на членовете увеличава мотивацията и осигурява стабилен екип. Работниците се чувстват удовлетворени от работата си и могат да споделят мнения и да правят предложения за подобряване на работата.

### **Spazio Aperto Servizi (Услуги на открити пространства) – разнообразни услуги за нуждаещи се лица**

Spazio Aperto Servizi в Милано е социална кооперация от тип А, която предоставя социални услуги съгласно италианското законодателство. Организира развлекателни и образователни дейности в 100 училища, насърчава приемното настаняване и предоставя консултации на жертви на травма и насилие над деца. Осигурява домашна подкрепа на възрастни в затруднено положение и посредничи при конфликти между родители и деца. За хората с увреждания предоставя грижи за деца и дневни грижи, летни лагери, почивки и отдих от полагане на грижи.

Осемдесет процента от служителите са жени, като повечето от тях работят на непълнен работен ден. Работната среда благоприятства междуличностните отношения и споделянето. Кооперацията е инвестирала много в обучение – както в оперативната дейност, така и в управлението.

Участието на членовете в изготвянето на бизнес плана спомага за повишаване на тяхната мотивация и ангажираност за преследване на целите, заложи в него, намалява отсъствията, текучеството и професионалното прегаряне на персонала и повишава качеството и персонализирането на услугите, предоставяни от кооперацията.

Бенефициерите участват в управлението на услугата чрез непрекъснат диалог, който има за цел:

- Предлагане на персонализирана услуга, която отговаря на реалните потребности на бенефициерите;
- Подобряване на услугата;
- Откриване на нови бизнес нужди;
- Разработване на нови дейности, които са създадени съвместно с бенефициерите в отговор на техните потребности и се извършват с тяхното активно участие.

### **Gastoudercoöperatie Nederland (Кооператив на детегледачите) – овластяване на детегледачите в Нидерландия**

Кооперацията Coöperatieve Vereniging Gastouders Nederlands е основана през 2018 г. и основната ѝ цел е да предлага професионални услуги за гледане на деца на възраст от 0 до 13 години.

В Нидерландия грижите за децата обикновено се организират чрез агенции за услуги за гледане на деца. Много детегледачи вече са независими самостоятелно заети предприемачи. Независимо от това, те трябва да продължат да работят чрез агенция за услуги за гледане на деца, като не могат да контролират професионализацията и признаването на тяхната работа.

Кооперацията първоначално е създадена от група детегледачи, които искат да се структурират, за да се специализират по-добре, да предлагат професионални услуги и най-вече да станат независими от фирмите в сектора. Управляват се самостоятелно, без да се налага да търсят одобрението на Националната служба за грижа за децата, която действа от името на правителството като посредник между родителите и детегледачите. Вземат съвместни решения относно политиката, обучението, условията на труд и тарифите. Кооперациите са също мощен инструмент, който позволява на тези работници да упражняват контрол върху своите условия на труд.

За разлика от агенцията за услуги за гледане на деца, пълният размер на заплащането от родителите се дава на детегледача. След това всеки детегледач заплаща членски внос. Печалбите се инвестират в обучение или се изплащат на детегледачите. По този начин всеки допринася за развитието на професионализма и качеството на грижите за децата.

### **Maison des Services à la personne (MDSAP) (Център за персонални услуги)– доставчик на ПДУ във Франция**

Създадена през 2012 г., MDSAP е кооперация, която обединява около 700 организации на доставчици на ПДУ. Оперирайки на територията на цяла Франция още от учредяването ѝ, MDSAP започва с предоставянето на услуги в сферата на градинарството, почистването, административни и ИТ услуги, които представляват 90% от дейността ѝ. Наскоро кооперацията разшири обхвата на услугите си с предоставяне на грижи за възрастни хора по домовете. Работата ѝ се основава на обединяването на ресурси (финансови, човешки, ноу-хау и др.) и е структурирана около шест основни ценности: независимост, ангажираност, обединяване на ресурси, демокрация, споделено участие и солидарност. Членовете на MDSAP се ползват от лиценза, който им позволява да предоставят ПДУ в пълно съответствие с местните и регионалните разпоредби и могат да получат достъп до подкрепа, за да гарантират високо качество на услугата. Членовете вземат решения и избират демократично своите ръководители на общото събрание в съответствие с принципа „един член – един глас“.

### **Ireland's Great Care Co-op (Кооперацията Great Care в Ирландия)**

Migrant Rights Centre Ireland (MRCI) (Центърът за права на мигрантите в Ирландия) подпомага домашни работници, жертви на принудителен труд, студенти и работници без законни документи и семействата им, като към момента разглежда около 2000 случая годишно. Организацията отстоява правата на мигрантите без законни документи и основният ѝ фокус е върху колективни действия за изграждане на по-силни общности и по-добри работни места.

В момента MRCI учредява първата кооперация в сектора на грижите в Ирландия, управлявана от мигранти. Кооперацията Great Care стартира дейността си през февруари 2020 г. в района на Далкей/Дън Лийри в югоизточната част на Дъблин. Проектът получи подкрепа от ирландското правителство и Европейския социален фонд за периода 2014-2020 г. като част от Програмата за увеличаване на заетостта, приобщаването и обучението (PEIL) за периода 2014-2020 г. Кооперацията предлага домакински услуги и услуги за грижа за възрастни хора и възприема цялостен подход, в който участват неформални полагащи грижи лица, както и официални специалисти за предоставяне на грижи (общопрактикуващи лекари, медицински сестри, хироподисти, зъболекари и ерготерапевти) в създаването на плана за грижи. Със своя бизнес модел, собственост на работниците, кооперацията е изградена на основата на инвестиране в персонала с цел намаляване на текучеството на служителите. Организацията и услугите се ръководят и обслужват от персонал за грижи от първа линия, работещ в своите местни райони.



# ПРЕПОРЪКИ ОТНОСНО ПОЛИТИКИТЕ

## Подходяща правна рамка и данъчни предимства

За да насърчат развитието на кооперациите, държавите трябва да имат подходяща правна и регулаторна рамка, която помага за разкриването на възможности за данъчни облекчения, предоставяне на подкрепа и достъп до обществени поръчки и други пазари.

В много държави социалните кооперации се считат автоматично за организации с нестопанска цел и вследствие на това могат да се ползват от данъчни облекчения. Почти навсякъде данъчните разпоредби за кооперациите осигуряват данъчни облекчения за активи, ако те са разпределени в неделим резервен фонд.

## Прилагане на социални клаузи във възлагането на обществени поръчки

Обществените поръчки представляват ключов пазар за предоставянето на ПДУ, тъй като много от тези услуги се предоставят от местните власти чрез тръжни процедури. Особено в областта на социалните услуги кооперациите са известни с това, че предоставят висококачествени и достъпни услуги, отчитайки потребностите на потребителите и техните семейства. Когато местните власти решат да възложат тези услуги чрез обществени поръчки, те могат да използват социални клаузи, за да улеснят участието на кооперации и социални предприятия. Новата Директива на ЕС относно обществените поръчки (Директива 2014/24/ЕС) предоставя на възлагащите органи няколко начина за насърчаване на социално отговорните обществени поръчки. Много от тези разпоредби (резервирани договори, облекчен режим за социални услуги, критерий на съотношение качество-цена) могат да подобрят достъпа на кооперациите до обществени поръчки за ПДУ. По-специално купувачите в публичния сектор трябва да се възползват от „облекчения режим“ (членове 74-77 от Директивата), който признава, че социалните, здравните и други услуги, предоставяни директно на лицето, имат цели, видове потребители и характеристики, различни от тези на другите услуги и допринасят за социалното сближаване и социалното приобщаване, особено на уязвимите групи.

## Прилагане на съвместно планиране в социалните политики

Съвместното планиране в социалните политики и по-конкретно при създаването на ПДУ от публичните органи предполага активното участие на всички заинтересовани страни. Сред тях трябва да се чуе и вземе предвид гласът на кооперациите и социалните предприятия, отговарящи за предоставянето на услугите.

Кооперациите са близо до общността и са в най-подходящата позиция да разбират потребностите на потребителите. Местните власти трябва да бъдат насърчавани да използват специфични инструменти, които благоприятстват реорганизацията, овластяването и създаването на мрежи от услуги и интервенции, така че те да бъдат програмирани и внедрени като интегрирана система с участието на всички заинтересовани страни, както в краткосрочен, така и в дългосрочен план.

## Насърчаване на подкрепа (финансова и нефинансова)

Работниците и социалните кооперации в сектора на ПДУ са изправени пред няколко трудности по отношение на:

- достъпа до банкови кредити (липса на гаранции, малък капитал и др.)
- липса на подходящи бизнес и финансови умения
- логиката на финансовия пазар не е предназначена да подпомага тяхното развитие (социална стойност срещу финансова възвръщаемост)
- намаляване на публичното финансиране и нарастващи ограничения по отношение на публичните финанси
- използване на критерия за най-евтината оферта при възлагане на обществени поръчки

От особено значение е търсенето на иновативни решения в тази област.

По отношение на финансите кооперациите трябва да имат достъп до пълна верига на финансиране. Финансовите инструменти за подкрепа на социалните предприятия и кооперациите в сектора на ПДУ трябва да съчетават различни видове финансиране, така че да са подходящи за всички етапи от жизнения цикъл на предприятията. Те трябва да комбинират безвъзмездни средства (за стартиращи предприятия) с кредити за установени предприятия и могат да включват капиталови и гаранционни инструменти. Оперативното управление на средствата трябва да бъде организирано и да се намира възможно най-близо до мястото на предоставяне на услугите. Освен това публичните власти, които не са уверени, че могат да се справят с управлението на кредити, трябва да търсят за свои партньори институции за социално финансиране, тъй като те познават сектора и могат по-добре да оценят социалната стойност и специфичните потребности на предприятията от социалната икономика (напр. подкрепа и технически консултации).

В допълнение към финансовата подкрепа може да бъде предоставена и нефинансова подкрепа от организации като кооперативни федерации, центрове и консорциуми за подкрепа на бизнеса. Тези организации предоставят обучение, консултации в областта на бизнеса, правни и финансови въпроси, коучинг, маркетингова подкрепа и много други услуги, които са от основно значение както за създаването на кооперациите, така и за тяхното развитие. Следователно те трябва да бъдат насърчавани и подкрепяни от публичните власти, както на национално, така и на местно ниво.



**КАК ДА  
СЪЗДАДЕТЕ  
КООПЕРАЦИЯ В  
СЕКТОРА НА ПДУ**



# 1

## ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ: КАКВИ СА ЦЕЛИТЕ ВИ?

### От какво се нуждае Вашата социална среда?

Кооперациите са вградени в своята социално-икономическа среда: тяхното създаване често произтича от определена потребност или възможност. Първата стъпка е да се установи дали услугата, която Вашата кооперация ще предоставя, ще отговаря на потребностите на хората и дали те ще я ползват. Преди да учредите предприятие и независимо от размера или вида на планираната от Вас кооперацията, силно препоръчително е да проведете проучване. Съществуват няколко подхода и инструмента за извършване на оценка на потребностите. Имайте предвид, че много ПДУ най-вероятно вече се предоставят от общността: те може да са организирани формално или неформално, да са подкрепени чрез обществени услуги или да са самоорганизирани. Планирането на ПДУ налага да извършите преглед на заинтересованите страни, които вече работят в района: срещата с тях и представянето на Вашата идея ще Ви позволи да проверите доколко е уместен Вашият проект и да се възползвате от външните знания и опит. Това ще Ви даде възможност съответно да адаптирате идеята си. Тази стъпка също е възможност за определяне на потенциалните бъдещи партньори на Вашата кооперация.

### Членство

Основната цел на кооперацията е да отговори на потребностите на нейните членове: към чии потребности възнамерявате да насочите Вашите услуги?

- Работническа кооперация: притежавана и управлявана от нейните служители, които притежават по голямата част от акциите. Кооперацията съществува в полза на своите работници;
- Кооперация с голям брой заинтересовани страни: членовете могат да бъдат персонал, потребите ли, съседни, доставчици – всеки, който участва в дейността и начина на работа на кооперацията. Например в социален дом членовете са настанените в дома, персоналът, роднините и може би дори служителите на социалните служби. Имайте предвид, че формата на кооперацията с голям брой заинтересовани страни невинаги е обхваната или разрешена от националните разпоредби.

Кооперацията трябва да бъде жизнеспособно предприятие. Както всяко предприятие, повечето кооперации ще се стремят да генерират достатъчно доходи не само за покриване на разходите, но и за реализиране на печалба, като членовете решават дали излишъкът ще се реинвестира в предприятието, ще се разпредели между членовете или ще се даде на общността. Трябва да сте сигурни, че Вашата кооперация ще генерира доход от стоките или услугите, които предоставя.

# 2

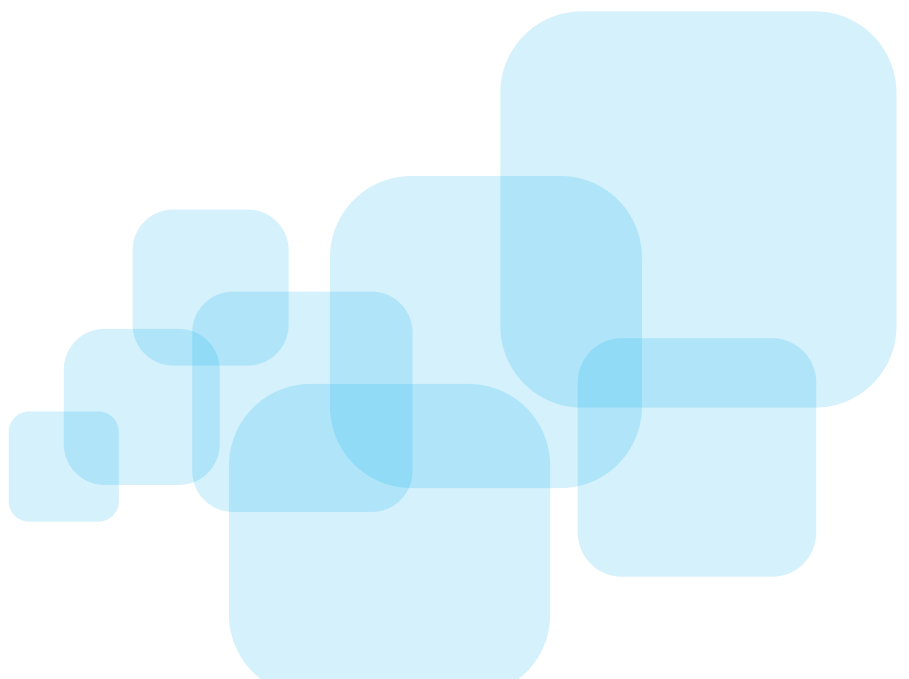
## НАБИРАНЕ НА ЧЛЕНОВЕТЕ НА ВАШАТА КООПЕРАЦИЯ

Хората са основният компонент на кооперацията – колективната работа е сила, но може да бъде и предизвикателство! Намирането и обединяването на мотивирани хора е основна стъпка във Вашия проект за кооперация. В зависимост от размера и формата на кооперацията, която създавате, но и от наличните ресурси, Вашата организация може да разчита изцяло на доброволци, да включва работници или да наема персонал. Във всички случаи стартирането на Вашата кооперация ще се нуждае от мотивиран и надежден екип, за да успее.

Обикновено кооперацията, в която участват голям брой заинтересовани страни, може да включва:

- организатори, т.е. хора, участващи в създаването на кооперацията и текущото планиране, напр. инициативна група или управителен комитет;
- работници/доброволци, т.е. формални и/или неформални доставчици на услуги (медицински сестри, роднини и т.н.);
- бенефициери, т.е. потребители на услугите.

Включването на външни заинтересовани страни (публичната администрация, организациите, предоставящи грижи, местните НПО и т.н.) може да послужи като допълнителен актив на Вашата организация по отношение на публичната подкрепа и външното финансиране, както и опит и ноу-хау. Този модел трябва да бъде адаптиран съобразно размера и капацитета на групата.



# 3 ПЛАНИРАНЕ НА БИЗНЕСА

След като установихте потребностите, към които ще бъде насочена дейността Ви, и събрахте активна и надеждна група хора, които да вземат участие в проекта, трябва да се запитате как тази бизнес идея може да се превърне в жизнеспособен бизнес. Тази стъпка има за цел да Ви помогне да:

- проведете проучване на пазара
- изготвите бизнес план
- изготвите финансов план

Трябва да се срещнете с външни партньори и да мобилизирате ресурси. Целта е да Ви насърчи да общувате, да споделите идеята си с Вашата среда и да я адаптирате към външните ограничения, за да увеличите шансовете си за успех.

## Проучване на пазара

Общият план на Вашата идея за кооперация започва да се оформя все по-ясно. На този етап е от съществено значение да получите задълбочено разбиране на мненията и предпочитанията на бенефициерите. То ще послужи за основа за определяне на услугите, които ще предоставя Вашата кооперация, както и за начина, по който ще ги предлагате на местния пазар.

Въпреки че със сигурност може да бъде подхранено от Вашето първоначално проучване за оценка на потребностите (вж. стъпка 1), проучването на пазара трябва да отиде по-далеч. Целта му е да противопостави конкретно услугите, които планирате да предоставяте, на икономическите и социалните реалности. Въпреки че съществува и е установена определена потребност, инструментите за нейното посрещане трябва да съответстват на капацитета, възприятията и навиците на потребителите, ако искате да навлезете на пазара. Проучването на пазара ще Ви помогне да определите и предвидите евентуалните възможности и пречки и съответно да адаптирате проекта си.

## Съставяне на бизнес план

След като сте събрали основната информация за дейността на Вашата кооперация, вече сте готови да подготвите проект на бизнес план. Бизнес планът формализира целите на Вашата кооперация и начина, по който тези цели ще бъдат постигнати и финансирани. Съставянето му е от основно значение, въпреки че може да изглежда времеемко и досадно: планът ще Ви позволи да изясните и организирате процеса на изпълнение на Вашия проект – за себе си, но и за всички заинтересовани страни, независимо дали бъдещи членове или партньори (особено потенциални инвеститори).

В идеалния случай всички бъдещи членове на кооперацията трябва да участват в този жизненоважен етап, за да се постигне споделено разбиране за целите и оперативните процеси на организацията. Това е особено важно, когато Вашата кооперация включва разнородни членове, както е в организацията с много заинтересовани страни. Различните групи могат да имат различни потребности, подходи, произход и очаквания, които могат да се допълват или да си противоречат: създаването на бизнес план ще даде възможност да се изправят срещу тези идеи и да постигнат консенсус, който е от съществено значение за гарантиране на бъдещето на организацията.

## Съставяне на финансов план

Финансовият план е основна част от бизнес плана. Той трябва да представи общ преглед на приходите и разходите на кооперацията, годишния отчет на приходите и разходите, както и разчета за паричния поток. Създаването на (кооперативен) бизнес изисква първоначална инвестиция: размерът на капитала, необходим за етапа на стартирането му, зависи от националните разпоредби, но също така и от потребностите на организацията по отношение на вида на предвидените дейности (закупуване на материали, изплащане на заплати през първите месеци, комуникационни разходи и т.н.).

Може да бъдат разгледани няколко източника на финансиране. Първото ниво обаче трябва винаги да се отнася за вноските на членовете под формата на кооперативни дялове: цената на дяловете трябва да бъде справедлив баланс между финансовия капацитет на членовете и изискванията за инвестиции в бизнеса.

# 4

## МОБИЛИЗИРАНЕ НА ПАРТНЬОРСКИТЕ И ПОДКРЕПЯЩИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Главната основа на Вашия проект за кооперация вече е налице: сформирани е мотивиран екип, създаден е жизнеспособен бизнес модел и са определени основните стъпки за реализиране на идеята. Преди практическото стартиране на бизнеса можете да помислите за външни механизми за подкрепа. Кооперативните федерации могат да Ви предоставят подкрепа на бизнеса и необходимата информация относно практически аспекти от ежедневието на Вашата кооперация, като например:

- правна подкрепа
- консолидация и изпълнение на бизнес плана
- изготвяне на маркетингова стратегия
- налични механизми за финансиране
- обучение (управление на кооперацията, развитие на човешките ресурси и др.)

### Набиране на средства

Обикновено кооперациите не притежават нищо на началния етап: следователно може да се сблъскате с липса на капитал, което да Ви попречи да направите първоначалните инвестиции, необходими за стартиране на Вашата дейност. Трябва да се вземат предвид различни източници на външно финансиране, като тяхната достъпност и приложимост варират в различните държави. Кооперативните федерации може да са в състояние да Ви предоставят нужната техническа информация, подходяща за Вашия проект.

Имайте предвид, че тези източници на финансиране могат да се допълват; създаването на финансов пакет – комбинация от различни видове финанси за различните периоди – може да бъде по-евтин и удобен вариант. Освен това, ако обмисляте да вземете кредит, трябва да се опитате да прецените точно какво ще Ви е необходимо: заемането на повече средства от необходимото ще Ви задължи да плащате лихва и да връщате средства, които не сте използвали. Това трябва да бъде оценено въз основа на финансовия Ви план, който трябва да включва всички плащания на кредити и лихви.



# 5

## УЧРЕДЯВАНЕ НА СТРУКТУРАТА

Настъпни етапът, през който трябва да формализирате Вашите вътрешни правила за управление и да регистрирате кооперацията си съгласно националното законодателство. Можете също така да помислите за връзката на Вашата организация с кооперативното движение: членството Ви в кооперативна федерация може да Ви предостави възможност да се възползвате от консултантска подкрепа и взаимодействие между кооперациите дори и след етапа на стартиране на бизнеса.

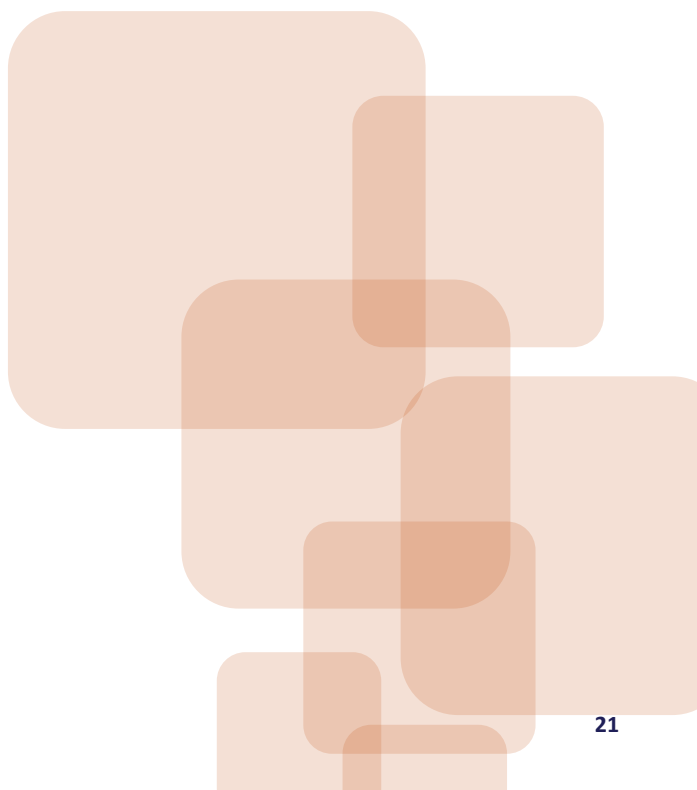
Уставът формализира основните правила на Вашата кооперация, предоставяйки подробности защо е създадена организацията, какви са основните ѝ принципи и цели, каква ще е дейността ѝ (кои услуги има за цел да предоставя) и как е организирана.

Правилата за членство във Вашата кооперация трябва да са в съответствие с първия принцип на сътрудничество: „отворено и доброволно членство“. Това не означава, че трябва да позволите на всеки да се присъедини към Вашата кооперация, но че условията за членство трябва да бъдат обективни и недискриминационни.

Критериите за членство трябва да бъдат обмислени разумно и стратегически. Вашата кооперация има ли за цел да набере голям брой членове или, напротив, да поддържа малък брой на активните членове? Услугите ще се предоставят ли само на членове или ще бъдат достъпни и за нечленове? Ако сте решили да създадете организация с голям брой заинтересовани страни и в зависимост от местното законодателство, процедурата и условията за присъединяване трябва ли да бъдат равностойни за всички категории членове?

Системите за членство са тясно свързани с модела на управление, който бихте искали да създадете.

Управлението ще осигури подходящата ежедневна организация на Вашата кооперация. Важно е да се намерят механизми, които позволяват както отчетност, така и прозрачност, за да се минимизират рисковете за членовете, като същевременно се гарантира приобщаване.

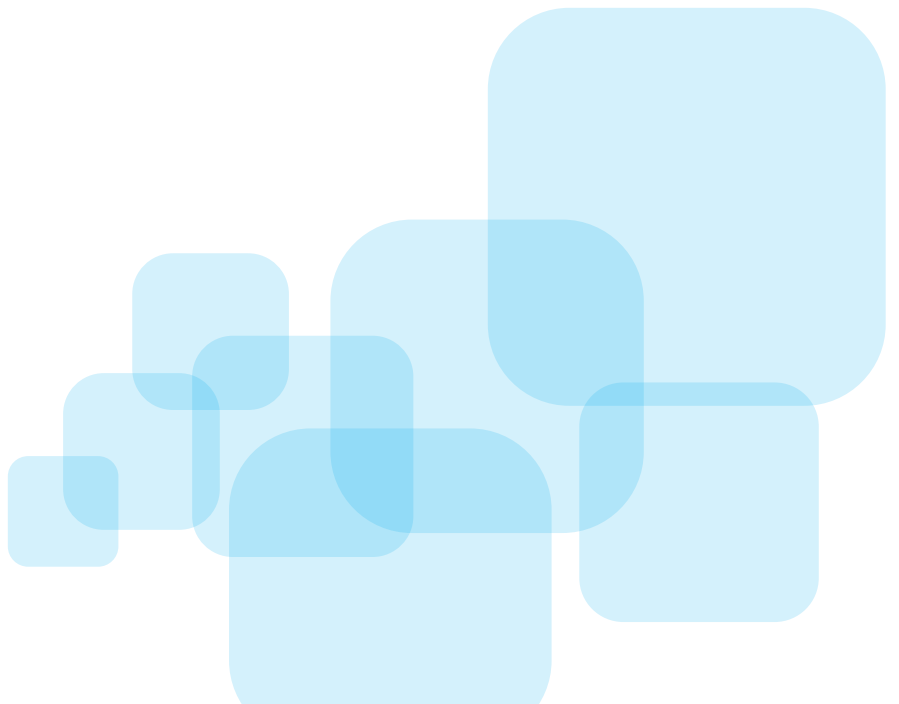


# 6

## СТАРТИРАНЕ НА БИЗНЕСА

И така, след като Вашата кооперация вече е създадена и е на път да започне да предоставя услуги, следните инструменти ще допълнят Вашето оборудване и ще Ви подготвят напълно за това ново приключение:

1. Открийте банкова сметка на името на кооперацията. Разгледайте предложенията на кооперативните банки: те могат да Ви предложат подходящи услуги и интересни отстъпки;
2. Ако очаквате да постигнете бързо значителен оборот, може да е разумно – или дори задължително – да назначите одитор или независим проверяващ. Проверете изискванията за Вашата кооперация, като се свържете с Вашето национално лице за контакт;
3. Когато планирате да назначите секретариат, помислете дали трябва да назначите един – или няколко – директори;
4. Създайте печатни материали, показващи фирмената Ви идентичност (визитни картички, фирмени бланки и др.);
5. Запознайте се с Вашите вътрешни административни и управленски процеси. Вече можете да създадете задължителните Ви регистри;
6. Помислете за застраховане на Вашата кооперация. По отношение на банкирането застрахователите на кооперативи могат да Ви предложат интересни продукти;
7. Създайте Вашата комуникационна стратегия и помислете за присъствието на организацията Ви в мрежата и имената на домейните ѝ. Можете да покажете кооперативната си идентичност с име на домейн .coop (<http://identity.coop>);
8. Определете годината на управление, включително края на финансовата година, както и следващите заседания на общото събрание.





Този проект е финансиран  
от Европейския съюз.  
(Ad-PHS - VS/2018/0344)