

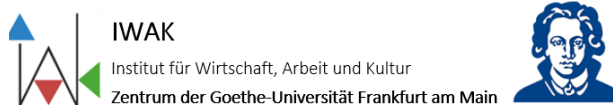
USMERNENIA
PRE ROZVOJ
PRACOVNÝCH
DRUŽSTIEV

ALPHS

Advancing Personal and Household Services



Partneri



Tento dokument odráža iba názory svojich autorov a Európska komisia nenesie zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií, ktoré sú v ňom uvedené.



Tento projekt je financovaný
Európskou úniou.
(Ad-PHS - VS/2018/0344)



**AKÝ JE MODEL
PODNIKANIA
PRACOVNÉHO
DRUŽSTVA?**

Existuje veľa rôznych druhov družstiev. Všetky však zdieľajú spoločné princípy a vlastnosti. Medzinárodná aliancia družstiev (ICA) popisuje družstvo ako „autonómne združenie osôb, ktoré sa dobrovoľne spojili, aby naplnili svoje spoločné ekonomické, sociálne a kultúrne potreby a ambície prostredníctvom spoločne vlastneného a demokraticky kontrolovaného podniku“.¹

ICA tiež prijala sedem družstevných zásad, prostredníctvom ktorých družstvá uplatňujú svoje hodnoty v praxi.

Sú to:

1. Dobrovoľné a otvorené členstvo

Družstvá sú dobrovoľné organizácie otvorené všetkým osobám schopným využívať ich služby a ochotným prijať zodpovednosť za členstvo bez diskriminácie na základe pohlavia, sociálnej, rasovej, politickej alebo náboženskej príslušnosti.

2. Demokratická kontrola členov

Družstvá sú demokratické organizácie kontrolované svojimi členmi, ktorí sa aktívne podieľajú na tvorbe ich politík a rozhodovaní. Voči členom nesú zodpovednosť muži a ženy, ktorí slúžia ako volení zástupcovia. V družstvách majú členovia rovnaké hlasovacie práva (jeden člen, jeden hlas).

3. Ekonomická účasť členov

Členovia rovnakým dielom prispievajú a demokraticky kontrolujú kapitál svojho družstva. Aspoň časť tohto kapitálu je zvyčajne spoločným majetkom družstva. Členovia zvyčajne dostávajú obmedzenú kompenzáciu, ak vôbec nejakú, z upísaného kapitálu ako podmienku členstva. Členovia pridelujú prebytky na niektoré alebo všetky z týchto účelov: rozvoj družstva, prípadne vytvorenie rezerv, z ktorých aspoň časť by bola nedeliteľná, prospech členov v pomere k ich zapojeniu do družstva, a podpora ďalších aktivít schválených členstvom.

4. Autonómia a nezávislosť

Družstvá sú autonómne svojpomocné organizácie riadené svojimi členmi. Ak uzavru dohody s inými organizáciami vrátane vlád alebo získajú kapitál z externých zdrojov, urobia to za podmienok, ktoré zabezpečia demokratickú kontrolu ich členov a zachovávajú autonómiu ich družstva.

5. Vzdelávanie, školenia a informácie

Družstvá poskytujú vzdelanie a školenia svojim členom, voleným zástupcom, manažérom a zamestnancom, aby mohli účinne prispievať k rozvoju svojich družstiev. Informujú širokú verejnosť, najmä mladých ľudí a mienkotvorcov, o podstate a výhodách družstva.

6. Spolupráca medzi družstvami

Družstvá slúžia svojim členom najefektívnejšie a posilňujú družstevné hnutie spolupracou prostredníctvom miestnych, vnútroštátnych, regionálnych a medzinárodných štruktúr.

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

7. Starosť o spoločenstvo

Družstvá pracujú na udržateľnom rozvoji svojich komunit prostredníctvom politík schválených svojimi členmi.

Základom družstva je jedna skupina ľudí zhromaždených okolo spoločného projektu alebo nápadu. Táto skupina kolektívne vlastní a zúčastňuje sa na riadiacich a rozhodovacích procesoch, ale tiež sa podieľa na rizikách a zodpovednostiach. Na základe zásady „jeden člen = jeden hlas“ má každý člen rovnaký podiel a možnosť prispievať ku riadeniu družstva.

Zhromažďovanie ľudí pri spoločnom projekte môže spraviť družstvá inkluzívnejšími v porovnaní s inými podnikmi, napríklad tak, že umožní ľuďom, ktorí majú obmedzený prístup k zdrojom, aby boli prijatí za členov a boli plne zapojení do organizácie a zdieľania svojich skúseností, vedomostí a tvorivosti. Ako podniky družstvá generujú zisky. Tie sa aspoň čiastočne reinvestujú do samotnej organizácie. Členovia opäť kolektívne rozhodujú o spôsobe investovania a cieľoch, ktoré sa majú dosiahnuť.

Nakoniec, primárnym cieľom družstva by nemalo byť vytváranie zisku pre jeho členov, ale uspokojovanie potrieb jeho členov, a veľmi často aj potrieb celej komunity.

V závislosti od zakladateľskej skupiny môžu byť tieto potreby rozmanité, napríklad pokiaľ ide o rozšírenie pracovných príležitostí pre pracovníkov, poskytovanie nových alebo lacnejších služieb pre používateľov alebo umožnenie aktívneho zapojenia používateľov a rodín do spravovania svojich služieb. Pretože družstvá vlastnia ich členovia, ktorí sú sami súčasťou komunity (ako používatelia, príbuzní, pracovníci atď.) a uspokojujú potreby tejto komunity, prispievajú družstvá k všeobecnému záujmu komunity.





PREČO DRUŽSTVÁ V ODVETVÍ PHS?

Značný podiel dopytu po službách v sektore PHS sa vytvára na miestnej úrovni v dôsledku programov realizovaných verejnými agentúrami a procesov agregácie dopytu na súkromnej úrovni. Týmto požiadavkám môžu vyhovieť skupiny pracovníkov, ktorí vykonávajú svoju činnosť formálne alebo neformálne a ktorí sa rozhodnú pre profesionálny posun prostredníctvom vytvorenia družstva pracovníkov alebo sociálneho družstva, ktoré sú často založené na účasti viacerých zainteresovaných strán.

Pracovné družstvá a sociálne družstvá v PHS ponúkajú dôležitú pridanú hodnotu niekoľkými spôsobmi:

Vlastníctvo družstva a motivácia

Členstvo je otvorené pre používateľov služieb (a ich rodiny), poskytovateľov (formálnych aj neformálnych) alebo ďalšie zainteresované strany. Implementujú sa interaktívne mechanizmy na zabezpečenie, aby procesy a služby družstva zodpovedali potrebám používateľov a poskytovateľov.

Používatelia služieb sa cítia posilnení a členovia sa majú lepšie vďaka spolupráci.

Správa a účasť

Rozhodovacie procesy zahŕňajú používateľov a poskytovateľov služieb alebo iné zainteresované strany. Interné pravidlá a inovatívne mechanizmy zabezpečujú inkluzívne rozhodovacie procesy založené na plochej organizačnej štruktúre.

Participatívny systém môže skutočne znížiť fluktuáciu pracovníkov a umožniť uchovanie profesionálnych skúseností v rámci družstva prostredníctvom nasledujúcich troch mechanizmov:

- Ľahšie riešenie konfliktov vďaka demokratickému rámcu a lepšiemu toku informácií. Príjemnejšie, bezpečnejšie a produktívnejšie pracovné prostredie podporuje udržanie pracovníkov;
- Nízka likvidita kapitálových akcií v držbe pracovníkov v rámci účasti pracovníkov na vlastníctve, pretože kapitálové podiely sa splácajú iba v ich nominálnej hodnote;
- Psychologický aj materiálny stimul pre pracovníkov, aby sa viac venovali firme. Z psychologického hľadiska vytvára participatívna schéma silnejšiu identifikáciu pracovníkov so spoločnosťou. Z materiálneho hľadiska sú prísľub vyššieho príjmu prostredníctvom zdieľania zisku, vyššej stability zamestnania, lepšej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom alebo vyhliadky na odmeňovanie spojené s odpracovanými rokmi prvky, ktoré povzbudzujú pracovníkov, aby sa snažili o úspech spoločnosti.

Miestny rozvoj

Pracovné a sociálne družstvá vytvárajú trvalo udržateľné hospodárske činnosti, ktoré priamo prispievajú k miestnemu rozvoju. Pretože sú riadené miestnymi zainteresovanými stranami, majú družstvá tendenciu mať hlboké znalosti o komunite a jej potrebách. Družstvá viacerých zainteresovaných strán vytvárajú synergie medzi rôznymi aktérmi - štátnymi orgánmi, používateľmi služieb a poskytovateľmi služieb, a týmto spôsobom zaručujú zastúpenie rôznych záujmov a zdrojov v miestnej komunite a adekvátnu odpoveď na potreby spoločnosti. V niektorých izolovaných oblastiach sú družstvá jediným poskytovateľom služieb, kde verejné orgány prestali verejnú službu prestali úplne poskytovať.

Ekonomická udržateľnosť

Osobné služby sú výzvou pre mnohé európske komunity. V odvetví starostlivosti verejné služby zriedka poskytujú širokú škálu služieb potrebných na pokrytie rozmanitých a diverzifikovaných potrieb. Model spolupráce môže pomôcť spoločenstvu dlhodobo a životaschopne plniť niektoré jeho potreby a záujmy, napríklad znížením výdavkov na starostlivosť (prostredníctvom hromadného nákupu tovarov a služieb) alebo umožnením, aby si rodiny vytvárali a spravovali služby, ktoré sami potrebujú (domáce ošetrovatelstvo, kolektívna starostlivosť o deti, atď.).

Kvalita poskytovaných služieb

Rozhodujúcim aspektom, ktorý je potrebné brať do úvahy, sú procesy stojace za poskytovaním služieb. Družstvá vo všeobecnosti zahŕňajú rôzne zainteresované strany zapojené do navrhovania služieb a riadenia podniku. Ich zapojenie do činností družstva následne zvyšuje ich kontrolu nad kvalitou činností a poskytovaných služieb.

Pokiaľ ide o poskytovanie sociálnych služieb, prvok účasti nie je dostatočný na zabezpečenie kvality služby. Mali by sa podporovať a zabezpečovať ďalšie kritériá: dostupnosť (z hľadiska geografického pokrytia), kontinuita (v priebehu času) a cenová dostupnosť. Kritérium kontinuity sa zdôrazňuje len zriedka, hoci je základnou charakteristikou služby všeobecného záujmu. Štruktúra spolupráce, ktorá je založená na členoch a má dlhodobú orientáciu, poskytuje obzvlášť efektívnu záruku kontinuity služieb všeobecného záujmu.

Kvalita práce

Družstvá sa usilujú poskytovať svojim pracovníkom trvalo udržateľné a vysoko kvalitné zamestnanie. Družstvá tiež predstavujú príležitosť pre formálne zamestnanie pracovníkov, čo im poskytuje formálny hlas v odvetví. Jednou zo stratégií riešenia nelegálnej práce môže byť vytváranie príležitostí pre pracovníkov, aby sa pripojili a spolupracovali s družstvami. Pracovníci v osobných službách a službách pre domácnosť často trpia zlými pracovnými podmienkami. Okrem stabilného a pravidelného zamestnania poskytujú družstvá aj školiace príležitosti a v prípade členov družstva aj nové zručnosti súvisiace s riadením podniku.

Družstevná organizácia môže pracovníkom PHS tiež ponúknuť príležitosti na zlepšenie ich pracovných podmienok. Veľkú časť domácich a opatrovateľských služieb poskytujú nezávislí odborníci (napr. zdravotné sestry, upratovačky a opatrovatelia), ktorí musia dodržiavať obmedzený pracovný čas (nočné zmeny, ťažkosti s čerpaním dovolenky atď.) a slabé sociálne benefity (slabé alebo predražené dôchodkové plány, žiadna podpora v nezamestnanosti atď.). Cieľom družstiev je poskytnúť odborníkom v oblasti PHS zlepšenie pracovných podmienok, lepšiu koordináciu služieb a rozšírenie pracovných príležitostí.

Správa publikovaná nadáciou Eurofound v roku 2019 s názvom Družstvá a sociálne podniky: *Práca a zamestnanie vo vybraných krajinách*² potvrdzuje, že „družstvá preukázali nielen odolnosť, ale aj schopnosť prosperovať od času hospodárskej krízy“ a „existuje jasná celková preferencia pre vytváranie a udržanie stálych pracovných miest na plný

úväzok, model štandardného zamestnania, ktorý sa často používa ako ukazovateľ kvalitných pracovných miest. Taktiež uvádza, že „pracovníci v organizáciách prípadových štúdií hodnotili kvalitu pracovných miest vysoko, a to v absolútnom vyjadrení aj v porovnaní s podobnými organizáciami. Vysoko hodnotili aj sociálne prostredie, hlas a zastúpenie na pracovisku, rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a diskretnosť úloh. (...) Rozvoj zručností a zabezpečenie práce boli silné a existoval značný zámer poskytnúť pracovníkom kariérne príležitosti v rámci organizácií. (...) Mnohé z dimenzií kvality pracovných miest boli neoddeliteľnou súčasťou organizačných cieľov, a preto boli v praxi na pracovisku uprednostňované“.

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



**PRÍKLADY Z
PIATICH
RÔZNYCH KRAJÍN**

REDES (Siete) - družstvo, ktoré sa stará o svojich pracovníkov aj o svojich klientov

REDES je neziskové sociálne družstvo, ktoré poskytuje opatrovateľské služby v jednej z najviac znevýhodnených štvrtí Madridu Pan Bendito.

Založila ju skupina žien, ktoré sa zúčastňovali na projekte starostlivosti o starších ľudí a chceli svoju činnosť premeniť z dobrovoľnej na profesionálnu. Vytvorili družstvo na poskytovanie vzdelávania, sociálnej práce a pomocných geriatrických služieb dvom susedským združeniam.

Družstvo sa rozrástlo a zamestnáva 49 ľudí. Podnik sa neustále rozrasta a družstvo má teraz obrat viac ako 1 mil. eur ročne. Rozsah rôznych profesií zahŕňa psychologov, sociálnych pracovníkov, sociálnych pedagógov, logopédov, asistentov geriatrickej, fyzioterapeutov, kariérnych poradcov a právnikov. REDES ponúka opatrovateľské služby pre 1 000 ľudí. Kvalita jeho práce je vysoká, pretože jeho vysoko participatívny spôsob práce zvyšuje morálku a zaisťuje stabilný tím. Pracovníci sú so svojou prácou spokojní a môžu komunikovať svoje názory a podávať návrhy na zlepšenie.

Spazio Aperto Servizi (Služby otvoreného priestoru) - rozličné služby pre ľudí v núdzi

Spazio Aperto Servizi v Miláne je sociálne družstvo typu A, ktoré poskytuje sociálne služby podľa talianskych právnych predpisov. Organizuje rekreačné a vzdelávacie aktivity na 100 školách, podporuje výchovu a poskytuje poradenstvo obetiam traumy a týrania detí. Poskytuje domácu podporu dospelým v tiesni a sprostredkúva riešenie konfliktov medzi rodičmi a deťmi. Pre ľudí so zdravotným postihnutím poskytuje rezidenčnú starostlivosť a dennú starostlivosť, letné tábory, prázdniny a odľahčovaciu starostlivosť.

Osemdesiat percent zamestnancov sú ženy a väčšina pracuje na čiastočný úväzok. Pracovné prostredie uprednostňuje medziľudské vzťahy a zdieľanie. Družstvo veľa investovalo do odbornej prípravy, a to v oblasti prevádzky aj riadenia.

Účasť členov na definovaní podnikateľského plánu pomáha zvyšovať ich motiváciu a odhodlanie plniť ciele stanovené v pláne, obmedzuje absencie, fluktuáciu zamestnancov a vyhorenie a zvyšuje kvalitu a prispôsobenie služieb, ktoré družstvo poskytuje.

Príjemcovia sú zapojení do spravovania služby prostredníctvom nepretržitého dialógu, ktorého cieľom je:

- Ponúknuť personalizovanú službu, ktorá zodpovedá skutočným potrebám príjemcov;
- Zlepšiť službu;
- Objaviť nové obchodné potreby;
- Vyvíjať nové aktivity, ktoré sú spolu s príjemcami navrhnuté spoločne s ohľadom na ich potreby a ktoré sa vykonávajú za ich aktívnej účasti.

Gastoudercoöperatie Nederland (Združenie opatrovateľov detí) - podpora pre opatrovateľov detí v Holandsku

Družstvo Coöperatieve Vereniging Gastouders Nederlands bolo založené v roku 2018 a jeho hlavným cieľom je poskytovať profesionálne služby pre deti vo veku od 0 do 13 rokov.

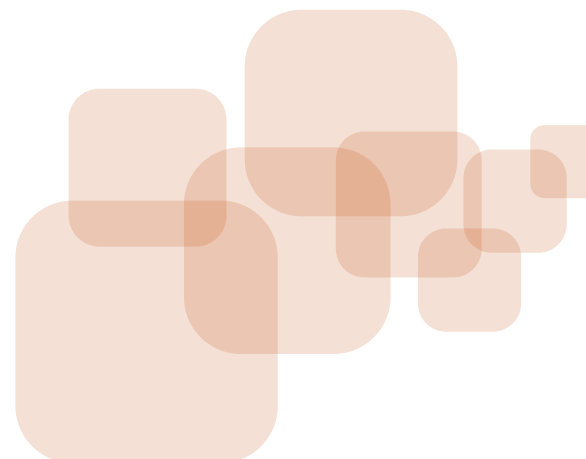
V Holandsku sa starostlivosť o deti bežne zabezpečuje prostredníctvom agentúr starostlivosti o deti. Veľa opatrovateľov detí sú dnes samostatné zárobkovo činné osoby. Napriek tomu musia naďalej pracovať prostredníctvom agentúr starostlivosti o deti bez kontroly profesionalizácie a získania uznania za svoju prácu.

Družstvo najskôr vytvorila skupina opatrovateľov detí, ktorí sa chceli štruktúrovať, aby sa lepšie špecializovali a ponúkali profesionálne služby, a predovšetkým aby sa osamostatnili od spoločností v tomto odvetví. Spravujú sami seba nezávisle bez toho, aby museli požiadať o súhlas Národný úrad starostlivosti o deti, ktorý koná v mene vlády ako sprostredkovateľ medzi rodičmi a opatrovateľmi. Spoločne rozhodujú o politike, odbornej príprave, pracovných podmienkach a tarifikách. Družstvá sú tiež silným nástrojom, ktorý týmto pracovníkom umožňuje uplatňovať kontrolu nad svojimi pracovnými podmienkami.

Na rozdiel od agentúry pre opatrovateľov o deti ide celá platba od rodičov opatrovateľovi. Každý opatrovateľ o deti potom zaplatí členský poplatok. Zisky sa investujú do odbornej prípravy alebo sa distribuujú späť opatrovateľom. Týmto spôsobom všetci prispievajú k rastu profesionality a kvality starostlivosti o deti.

Maison des Services à la personne (MDSAP) (Centrum osobných služieb) - poskytovateľ PHS vo Francúzsku

Družstvo MDSAP vstúpilo na trh v roku 2012 a združuje približne 700 organizácií poskytujúcich PHS. Družstvo MDSAP pôsobiace vo Francúzsku od svojho uvedenia na trh začalo s poskytovaním záhradníckych, upratovacích, administratívnych a IT služieb, ktoré predstavujú 90% jeho činnosti. Nedávno rozšírilo svoju ponuku o poskytovanie domácej starostlivosti pre seniorov. Fungovanie družstva je založené na združovaní zdrojov (finančných, ľudských, know-how atď.) a je štruktúrované okolo šiestich základných hodnôt: nezávislosť, účasť, združovanie zdrojov, demokracia, vlastníctvo akcií a solidarita. Členovia MDSAP využívajú licenciáciu, ktorá im umožňuje poskytovať PHS v úplnom súlade s miestnymi a regionálnymi predpismi a majú prístup k podpore na zabezpečenie vysokej kvality služieb. Členovia prijímajú rozhodnutia a demokraticky si volia svojich vedúcich na valnom zhromaždení podľa zásady jeden člen, jeden hlas.



Ireland's Great Care Co-op (Írske družstvo Great Care Co-op)

Migrant Rights Centre Ireland (MRCI) (Írske centrum pre práva migrantov) podporuje pracovníkov v domácnosti, obeť nútenej práce, študentov a nezdokumentovaných pracovníkov a rodiny a v súčasnosti vybavuje asi 2 000 prípadov ročne. Zasadzuje sa za práva nelegálnych migrantov a naďalej sa zameriava na kolektívne akcie zamerané na budovanie silnejších spoločenstiev a lepších pracovísk.

MRCI v súčasnosti zakladá prvé írske družstvo starostlivosti prevádzkované migrantmi. Družstvo Great Care Co-op zahájilo činnosť vo februári 2020 v oblasti Dalkey/Dun Laoghaire na juhovýchode Dublinu. Projekt získal podporu od írskej vlády a Európskeho sociálneho fondu na roky 2014 - 2020 v rámci operačného programu pre zamestnateľnosť, inklúziu a vzdelávanie (PEIL) na roky 2014 - 2020. Ponúka služby starostlivosti o domácnosť a starostlivosť o starších ľudí a pri navrhovaní plánu starostlivosti zaujíma komplexný prístup, ktorý zahŕňa neformálnych opatrovateľov aj podporu formálnej starostlivosti (praktickí lekári, zdravotné sestry, chiropraktik, zubári a terapeuti chorôb z povolania). Vďaka svojmu obchodnému modelu spoluvlastníctva pracovníkov je družstvo postavené na investovaní do pracovníkov s cieľom znížiť ich fluktuáciu. Organizáciu a služby riadi a prevádzkuje personál starostlivosti prvej línie pracujúci v lokálnych oblastiach.



ODPORÚČANIA V OBLASTI POLITIKY

Vhodný právny rámec a daňové výhody

Na podporu rozvoja družstiev by štáty mali mať vhodný právny a regulačný rámec, ktorý pomáha otvárať príležitosti na daňové úľavy, poskytovanie podpory a prístup k verejnému obstarávaniu a iným trhom.

V mnohých krajinách sa sociálne družstvá automaticky považujú za neziskové organizácie, a preto môžu využívať daňové úľavy. Daňové predpisy pre družstvá takmer všade poskytujú daňové úľavy na aktíva, ak sú umiestnené do nedeliteľného rezervného fondu.

Uplatňovanie sociálnych doložiek pri verejnom obstarávaní

Verejné obstarávanie predstavuje kľúčový trh pre poskytovanie PHS, pretože mnohé z týchto služieb poskytujú miestne orgány prostredníctvom výberových konaní. Najmä v oblasti sociálnych služieb je známe, že družstvá poskytujú vysoko kvalitné a dostupné služby zohľadňujúce potreby používateľov a rodín. Ak sa miestne orgány rozhodnú zadávať tieto služby prostredníctvom verejných súťaží, môžu na uľahčenie účasti družstiev a sociálnych podnikov využiť sociálne doložky. Nová smernica EÚ o verejnom obstarávaní (smernica 2014/24/EÚ) poskytuje obstarávateľom niekoľko spôsobov podpory spoločensky zodpovedného verejného obstarávania. Mnohé z týchto ustanovení (vyhradené zmluvy, zjednodušený režim pre sociálne služby, kritérium pomeru kvalita/cena) môžu zlepšiť prístup družstiev k výberovým konaniam na služby PHS. Verejní obstarávatelia by mali predovšetkým využívať „ľahký režim“ (články 74 - 77 smernice), ktorý uznáva, že sociálne, zdravotné a iné služby poskytované priamo osobe majú odlišné ciele, typy používateľov a vlastnosti ako iné služby a prispievajú k sociálnej súdržnosti a sociálnemu začleneniu, najmä zraniteľných skupín.

Implementácia spoločného plánovania v sociálnych politikách

Spoločné plánovanie v sociálnych politikách, najmä pri navrhovaní PHS verejnými orgánmi, znamená aktívne zapojenie všetkých zainteresovaných strán. Medzi nimi by mal byť vypočutý a zohľadnený hlas družstiev a sociálnych podnikov zodpovedných za poskytovanie služieb.

Družstvá majú blízko ku komunite a majú najlepšiu pozíciu na porozumenie potrebám používateľov. Miestne orgány je potrebné nabádať, aby používali konkrétne nástroje, ktoré uprednostňujú reorganizáciu, posilnenie postavenia a vytváranie sietí služieb a intervencií tak, aby boli programované a implementované ako integrovaný systém so zapojením všetkých zainteresovaných strán z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska.

Podpora (finančná a nefinančná)

Pracovníci a sociálne družstvá v odvetví PHS čelia niekoľkým problémom, ktoré sa týkajú:

- prístupu k bankovým úverom (nedostatok záruk, nízky kapitál atď.)
- nedostatku príslušných obchodných a finančných zručností
- logiky finančného trhu, ktorá nie je navrhnutá na podporu ich rozvoja (spoločenská hodnota vs. finančná návratnosť)
- zníženia verejného financovania a rastúcich obmedzení v oblasti verejných financií
- použitia kritéria najlacnejšej ponuky vo verejnom obstarávaní

Hľadanie inovatívnych riešení v tejto oblasti je obzvlášť dôležité.

Pokiaľ ide o financovanie, družstvá by mali mať prístup ku kompletnému reťazcu financovania.

Finančné nástroje na podporu sociálnych podnikov a družstiev v PHS by mali kombinovať rôzne typy financovania tak, aby boli vhodné pre všetky fázy životného cyklu podniku. Mali by kombinovať granty (pre startupy) s pôžičkami pre etablované podniky a môžu zahŕňať kapitálové a záručné nástroje. Prevádzkové riadenie finančných prostriedkov by malo byť organizované a čo najbližšie pri zemi. Verejné orgány, ktoré nedôverujú v správu pôžičiek, by navyše mali vyhľadávať inštitúcie sociálneho financovania ako partnerov, pretože poznajú toto odvetvie a môžu lepšie vyhodnotiť sociálnu hodnotu a špecifické potreby podnikov sociálnej ekonomiky (napr. podpora a technické poradenstvo).

Okrem finančnej podpory môžu nefinančnú podporu poskytovať aj organizácie, ako sú federácie družstiev, centrá podpory podnikania a konzorciá. Tieto organizácie poskytujú školenia, obchodné, právne a daňové poradenstvo, koučing, marketingovú podporu a mnoho ďalších služieb, ktoré sú nevyhnutné pre vytváranie družstiev ako aj pre ich rozvoj. Preto by ich mali propagovať a podporovať verejné orgány na národnej aj miestnej úrovni.



AKO VYTVORIŤ DRUŽSTVO V ODVETVÍ PHS

1

IDENTIFIKÁCIA POTRIEB: AKÉ SÚ VAŠE CIELE?

Čo potrebuje vaše sociálne prostredie?

Družstvá sú zakotvené v ich sociálnom a ekonomickom prostredí: ich vytvorenie často vychádza z potreby alebo príležitosti. Prvým krokom je zistiť, či služba, ktorú vaše družstvo poskytne, bude vyhovovať potrebám ľudí a či ju budú využívať. Pred začatím podnikania a akejkoľvek veľkosti alebo typu družstva, ktoré plánujete, sa dôrazne odporúča vykonať určitý prieskum. Na vykonanie posúdenia potrieb existuje niekoľko prístupov a nástrojov. Pamätajte, že mnohé služby PHS sú už pravdepodobne poskytované komunitou: môžu byť formálne alebo neformálne organizované, podporované verejnými službami alebo samoorganizované. Mapovanie služieb PHS vyžaduje, aby ste vykonali prieskum zainteresovaných strán, ktoré už v tejto oblasti pôsobia: stretnutie s nimi a predstavenie vašej myšlienky vám umožní otestovať relevantnosť vášho projektu a ťažiť z externých znalostí a skúseností. Toto vám umožní príslušným spôsobom prispôbiť svoj nápad. Tento krok je tiež príležitosťou na identifikáciu potenciálnych budúcich partnerov vášho družstva.

Členstvo

Primárnym cieľom družstva je uspokojiť potreby svojich členov: na koho potreby sa chcete zamerať?

- Pracovné družstvo: vlastní a kontrolujú ho jeho zamestnanci, ktorí vlastní väčšinu akcií. Družstvo existuje v prospech svojich pracovníkov;
- Družstvo s rôznymi zainteresovanými stranami: členmi môžu byť zamestnanci, používatelia, susedia, dodávatelia ktokoľvek, kto sa podieľa na tom, čo družstvo robí a ako to robí. Napríklad v opatrovateľskom dome sú členmi obyvatelia, zamestnanci, príbuzní a možno aj pracovníci sociálnych služieb. Pamätajte si, že formulár viacerých zainteresovaných strán nie je vždy pokrytý alebo povolený vnútroštátnymi predpismi.

Družstvo musí byť životaschopný podnik. Ako každé podnikanie, aj väčšina družstiev sa bude zameriavať na získanie dostatočného príjmu nielen na pokrytie nákladov, ale aj na dosiahnutie zisku, pričom členovia rozhodnú o tom, či sa tento prebytok reinvestuje do podnikania, rozdelí medzi členov alebo bude poskytnutý komunitě. Musíte si byť istí, že vaše družstvo bude generovať príjem z tovarov alebo služieb, ktoré poskytuje.

2

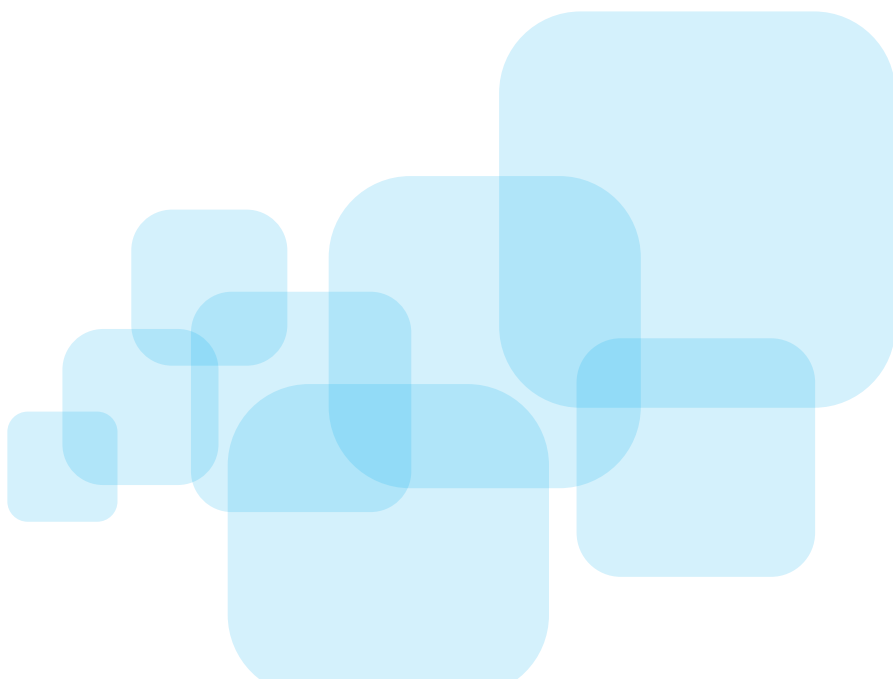
ZRIADENIE DRUŽSTVA

Ľudia sú základnou súčasťou družstva - kolektívna práca je sila, ale môže to byť aj výzva! Nájsť a zhromaždiť motivovaných ľudí je hlavným krokom vo vašom projekte družstva. V závislosti od veľkosti a formy družstva, ktoré budujete, ale aj od dostupných zdrojov, sa vaša organizácia môže spoliehať výlučne na dobrovoľníkov, zapojiť svojich pracovníkov alebo si najatť nových zamestnancov. V každom prípade, na spustenie vášho družstva bude potrebný motivovaný a dôveryhodný tím, aby bolo úspešné.

Družstvo poskytujúce služby s rôznymi zainteresovanými stranami môže zvyčajne zahŕňať:

- organizátorov, t.j. ľudí zapojených do vytvorenia družstva a prebiehajúceho plánovania, ako napríklad riadiaca skupina alebo riadiaci výbor;
- pracovníci/dobrovoľníci, t.j. formálni a/alebo neformálni poskytovatelia služieb (zdravotné sestry, príbuzní atď.);
- príjemcovia, t.j. používatelia služieb.

Zapojenie externých zainteresovaných strán (verejná správa, organizácie poskytujúce starostlivosť, miestne mimovládne organizácie atď.) môže tiež poskytnúť vašej organizácii ďalší prínos, napr. pokiaľ ide o verejnú podporu a externé financovanie, ako aj skúsenosti a know-how. Tento model by sa mal prispôbiť veľkosti a kapacite skupiny.



3

PLÁNOVANIE PODNIKANIA

Teraz, keď ste identifikovali potrebu, ktorú sa chystáte adresovať, a zhromaždili ste aktívnu a spoľahlivú skupinu ľudí, ktorí sa zúčastnia projektu, musíte si položiť otázku, ako sa dá z tohto podnikateľského nápadu vytvoriť životaschopné podnikanie. Cieľom tohto kroku je pomôcť vám:

- vykonať prieskum trhu
- zostaviť podnikateľský plán
- zostaviť finančný plán

Musíte sa stretnúť s externými partnermi a mobilizovať zdroje. Toto je tiež preto, aby vás to povzbudilo ku komunikácii, zdieľaniu myšlienky s vašim prostredím a prispôbeniu vonkajším obmedzeniam, aby ste zvýšili svoje šance na úspech.

Prieskum trhu

Načrtnutie myšlienky vášho družstva je čoraz jasnejšie. V tejto fáze je nevyhnutné dôkladne porozumieť pocitom a preferenciám príjemcov. To bude základ, na ktorom budete môcť určiť, ktoré služby bude vaše družstvo poskytovať a ako ich budete v tejto oblasti uvádzať na trh.

Aj keď to môže určite vyplynúť z vašej štúdie posúdenia počiatočných potrieb (pozri krok 1), prieskum trhu by mal ísť ešte ďalej. Je zameraný na konkrétnu konfrontáciu služieb, ktoré plánujete poskytovať, s ekonomickou a sociálnou realitou. Aj keď potreba existuje a je identifikovaná, nástroje na jej riešenie musia zodpovedať schopnostiam, vnímaniu a zvykom používateľov, pokiaľ máte preniknúť na trh. Prieskum trhu vám pomôže identifikovať a predvídať potenciálne príležitosti a prekážky a podľa toho prispôbiť váš projekt.

Zostavenie podnikateľského plánu

Teraz, keď ste zhromaždili hlavné informácie o podnikaní družstva, ste pripravení vypracovať podnikateľský plán. V podnikateľskom pláne sú formulované ciele vášho družstva a spôsob, akým budú tieto ciele dosiahnuté a financované. Jeho zavedenie je zásadné, aj keď sa to môže zdať pomalé a zdĺhavé. Umožní vám to objasniť a zorganizovať proces implementácie projektu - pre seba, ale aj pre všetky zúčastnené strany, či už budúci členovia alebo partnerov (najmä potenciálnych investorov). V ideálnom prípade by mali byť do tejto životne dôležitej fázy zapojení všetci budúci členovia družstva, aby sa dosiahlo spoločné porozumenie cieľov a prevádzkových procesov organizácie. To je obzvlášť dôležité, ak vaše družstvo zahŕňa rôzne typy členov, ako je to v organizácii s rôznymi zainteresovanými stranami. Rôzne skupiny môžu mať rôzne potreby, prístupy, východiská a očakávania, ktoré sa môžu navzájom dopĺňať alebo si navzájom odporovať: vytvorenie obchodného plánu bude príležitosťou konfrontovať tieto myšlienky a nájsť konsenzus, ktorý je nevyhnutný pre zabezpečenie budúcnosti organizácie.

Zostavenie finančného plánu

Finančný plán je podstatnou súčasťou podnikateľského plánu. Mal by poskytnúť prehľad o príjmoch a výdavkoch družstva, jeho ročnom výkaze ziskov a strát a prognóze peňažných tokov. Zahájenie podnikania (družstva) si vyžaduje počiatočné investície: výška kapitálu požadovaného na začiatkovú fázu závisí od vnútroštátnych predpisov, ale aj od potrieb organizácie, pokiaľ ide o typ plánovaných činností (nákup materiálu, vyplácanie miezd počas prvých mesiacov, náklady na komunikáciu, atď.). Možnosť zväženia niekoľkých zdrojov financovania. Prvou úrovňou by však vždy mali byť členské príspevky vo forme akcií družstva: cena akcií by tak mala byť spravodlivou rovnováhou medzi finančnými kapacitami členov a požiadavkami na investície do podnikania.

4

MOBILIZÁCIA PARTNERSKÝCH A PODPORNÝCH ORGANIZÁCIÍ

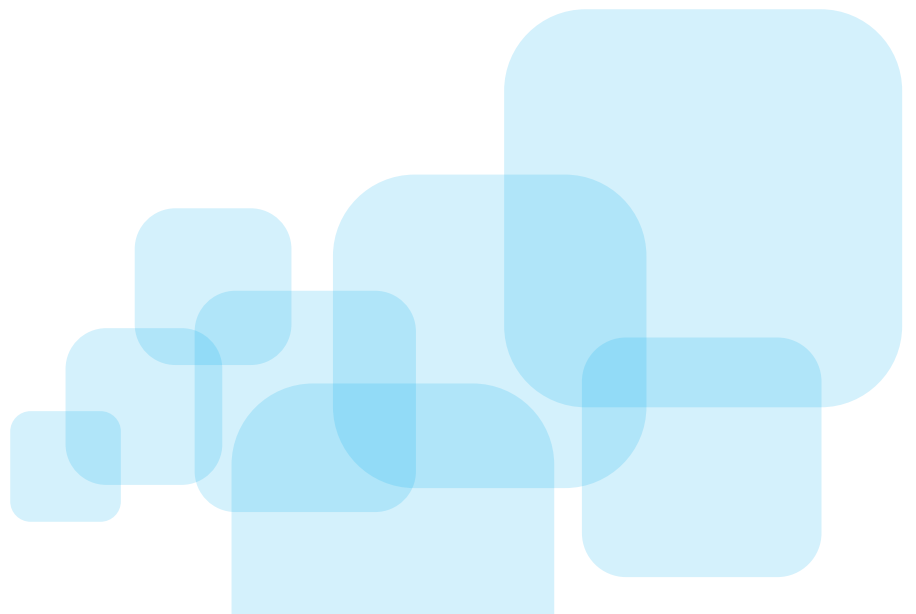
Hlavný základ vášho projektu družstva je teraz vyriešený: bol zostavený motivovaný tím, vygenerovaný životaschopný obchodný model a boli identifikované hlavné kroky pri realizáciu myšlienky. Pred samotným spustením podnikania môžete zvážiť mechanizmy externej podpory. Federácie družstiev vám môžu poskytnúť podporu podnikania a príslušné informácie týkajúce sa praktických aspektov vášho každodenného fungovania v družstve, ako napríklad:

- právnej podpory
- konsolidácie a implementácie podnikateľského plánu
- definície marketingovej stratégie
- dostupných mechanizmov financovania
- školenia (riadenie družstva, rozvoj ľudských zdrojov, atď.)

Získavanie peňazí

Družstvá v počiatočnej fáze spravidla nič nevlastnia: môžu sa preto stretnúť s nedostatkom kapitálu, ktorý im bráni v uskutočnení počiatočných investícií potrebných na spustenie činnosti. Mali by sa brať do úvahy rôzne zdroje externého financovania a ich dostupnosť a relevantnosť sa v jednotlivých krajinách líšia. Federácie družstiev vám môžu poskytnúť príslušné technické informácie zodpovedajúce vášmu projektu.

Pamätajte si, že tieto zdroje financovania sa môžu navzájom dopĺňať a vytvárať balík financovania - mix rôznych druhov financovania v rôznych obdobiach môže byť zdrojom lacnejšieho a praktickejšieho financovania. Ak uvažujete o pôžičke, mali by ste sa pokúsiť presne posúdiť, čo potrebujete: požičať si viac, ako potrebujete, by vás zaviazalo platiť úroky a splácať peniaze, ktoré ste nevyužili. Toto by malo byť posúdené na základe vášho finančného plánu, ktorý musí obsahovať všetky splátky úveru a splátky úrokov.



5

ZRIADENIE ŠTRUKTÚRY

Teraz je čas formalizovať vaše vnútorné pravidlá riadenia a zaregistrovať družstvo podľa vnútroštátnych právnych predpisov. Môžete tiež premýšľať o vzťahu vašej organizácie k družstevnému hnutiu: stať sa členom federácie družstiev vám môže umožniť využívať výhody poradenskej podpory a synergií v rámci spolupráce aj po počiatočnej fáze.

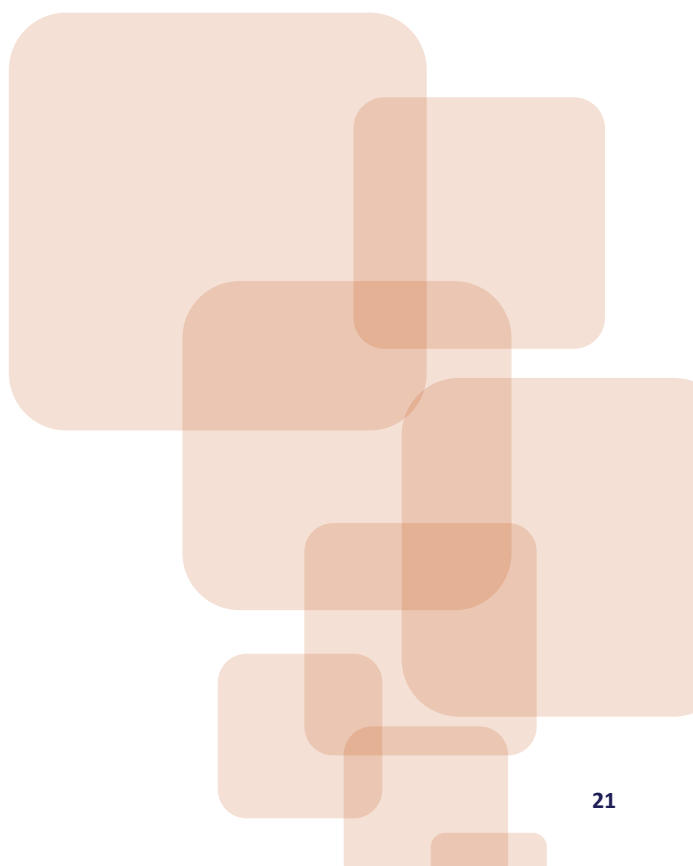
Ústava formalizuje základné pravidlá vášho družstva s uvedením podrobností o tom, prečo bola organizácia vytvorená, aké sú jej hlavné zásady a ciele, čo má robiť (aké služby má v úmysle poskytovať) a ako je organizovaná.

Vaše pravidlá členstva by mali byť v súlade s prvou zásadou družstva: otvorené a dobrovoľné členstvo. To neznamena, že musíte komukoľvek umožniť, aby sa pripojil k vášmu družstvu, ale že podmienky stať sa členom by mali byť objektívne a nediskriminačné.

Kritériá členstva musia byť premyslené múdro a strategicky. Zameriava sa vaše družstvo na získanie veľkého počtu členov alebo naopak na udržanie nízkeho počtu aktívnych členov? Budú služby poskytované iba členom alebo budú dostupné aj nečlenom? Ak ste sa rozhodli pre organizáciu s viacerými zainteresovanými stranami, a v závislosti od miestnej legislatívy, mali by byť postup a podmienky vstupu rovnaké pre všetky typy členov?

Systemy členstva úzko súvisia s modelom riadenia, ktorý by ste chceli vytvoriť.

Riadenie zabezpečí príslušnú každodennú organizáciu vášho družstva. Je dôležité nájsť mechanizmy, ktoré umožňujú zodpovednosť aj transparentnosť, aby sa minimalizovali riziká pre členov a aby sa zabezpečila inkluzívnosť.

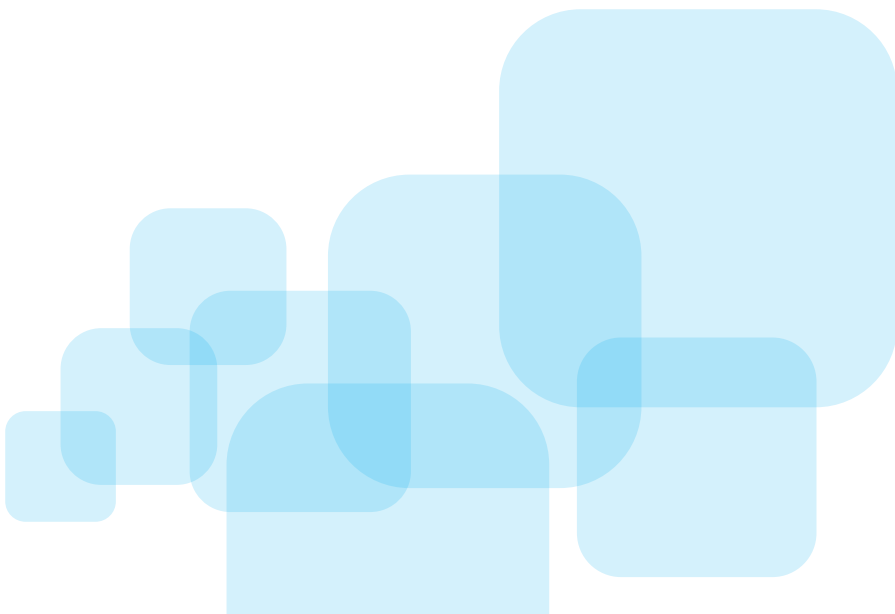


6

SPUSTENIE PODNIKANIA

Teraz, keď je vaše družstvo vytvorené a čoskoro začne poskytovať služby, vaše vybavenie doplnia nasledujúce nástroje, vďaka ktorým budete plne pripravení na tento nový odvážny krok:

1. Otvorte si bankový účet v mene družstva. Zvážte družstevné banky: môžu vám ponúkať relevantné služby a zaujímavé zľavy;
2. Ak čakáte, že rýchlo dosiahnete značný obrat, môže to byť múdre, alebo dokonca povinné, vymenovať audítora alebo nezávislého kontrolóra. Skontrolujte požiadavky na vaše družstvo prostredníctvom národného kontaktného bodu.;
3. Ak plánujete nábor sekretariátu, zvážte, či je potrebné vymenovať jedného alebo viacerých riaditeľov;
4. Vytvorte si vizitky a oficiálne hlavičkové papiere družstva, atď.;
5. Zoznámte sa s internými procesmi správy a riadenia. Môžete si už zriadiť svoju zákonnú evidenciu;
6. Zvážte poistenie svojho družstva. Pokiaľ ide o bankovníctvo, poisťovatelia družstiev vám môžu ponúknuť zaujímavé produkty;
7. Zostavte si svoju komunikačnú stratégiu a zamyslite sa nad webovou prezentáciou a doménovými názvami vašej organizácie. Svoju identitu pre spoluprácu môžete preukázať pomocou názvu domény .coop (<http://identity.coop>);
8. Zmapujte svoj rok riadenia vrátane konca vášho finančného roku a nasledujúcich valných zhromaždení.





Tento projekt je financovaný
Európskou úniou.
(Ad-PHS - VS/2018/0344)