

**ЗАДРУЖНИ САВЕЗ  
РЕПУБЛИКЕ СРПСКЕ**

**ПРОГРАМ РАЗВОЈА ПОЉОПРИВРЕДНОГ ЗАДРУГАРСТВА  
У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ ЗА ПЕРИОД  
2019 - 2025. година**

**- С К Р А Ћ Е Н И Р Е З И М Е -**

- *Акциони план за реализацију предложених мјера и активности*
- *Матрица праваца, циљева и мјера за реализацију Програма развоја пољопривредног задругарства*
- *Закључци*

**Бања Лука,  
јула, 2019. године**

## СКРАЋЕНИ РЕЗИМЕ

Програм развоја пољопривредног задругарства Републике Српске је конципиран на бази, свеобухватног истраживања на терену (у ЗСРС, Задругама, са задругарима, стручним и научним институцијама и другим), проучавања обимне, домаће и иностране грађе, обављених бројних консултација са домаћим и страним стручним кадровима уз ангажовање референтног консултанта из Словеније, земље ЕУ, те обављених расправа у оквиру органа ЗСРС и других институција Републике Српске.

Програм развоја пољопривредног задругарства Републике Српске, написан је на 149 страница, од чега се текст Програма налази на 123 странице, а прилози на 26 страница. У тексту су наведене 42 табеле, 13 графикана, а Матрица праваца, циљева и мјера за реализацију Програма приказана је на 6 страница.

У овом, скраћеном тексту Програма, који је написан на 29 страница, шире су елаборирана три дијела, што представља цјелину Програма.

У **првом** дијелу текст се односи на „**резиме**„ који одражава стање у задругарству Републике Српске, резултате истраживања на терену, истраживања домаће и иностране грађе, проведених консултација, одржаних радионица, приједлога консултанта и других, а наведено по алинејама.

У **другом** дијелу приказана је **Матрица** у којој су пројектована 4 праваца, 11 циљева, те 53 мјере и 5 подмјера, са носиоцима и роковима, чијом реализацијом треба остварити динамичан развој задругарства.

У **трећем** дијелу наведени су закључци, који представљају проширено образложење пројектованих мјера и приказ активности које требају проводити сви субјекти задружног сектора и надлежне институције, задужене за унапређење и развој задругарства Републике Српске.

- Задружна форма организовања представља изазов и шансу аграрног и руралног развоја Републике Српске, полазећи од тога да су пољопривредне задруге један од три облика привредних субјеката у пољопривреди Републике Српске, али недовољно развијен.
- Традиција развоја задругарства на просторима Републике Српске је дуга и пролазила је кроз различите фазе свог развоја и дјеловања, биљежећи успоне и падове, како у свом организационом, тако и у материјалном развоју. Међутим, и поред значајних резултата у свом развоју, задругарство на овим просторима није израсло у асоцијацију произвођача која чврсто и континуирано унапређује село, развија сектор пољопривреде и доприноси економији РС.
- Пољопривредне задруге су незамјењив субјекат развоја села, пољопривреде и руралног развоја подручја на којима дјелују. Задруге могу да успјешно обављају своју друштвену функцију у селима, а прије свега, да запошљавањем младих високо-стручних кадрова обезбиједи бржи трансфер технологије у

пољопривредну производњу и утицај на развој културе, просвјете, сеоског туризма и других облика живота у селу.

- У ранијем периоду задруге су биле у саставу великих компанија (комбинати), бавећи се, највећим дијелом трговином, снабдијевањем пољопривредника репро материјалом и једним дијелом откупом и преузимањем пољопривредних производа. Данашње задругарство у РС је неорганизовано и са малим бројем активних задругара, слабо развијено и као такво, не претставља поуздану пословну асоцијацију, прије свега за своје задругаре и осниваче, што веома негативно утиче на аграрни и рурални развој у цјелини.
- Још увијек је задругарство у позицији суочавања са развојем из ранијег периода, последицама рата и креирању новог концепта развоја задругарства, полазаћи прије свега, од промјена правног, економског и политичког устројства земље. Велик број задруга, у послеријатном периоду, суочио се са потешкоћама које су се огледале у тешком организационо-економском положају који, не само да није превазиђен, већ се код једног броја задруга и погоршао.
- Пољопривредне задруге се могу подијелити према времену оснивања на старе и нове задруге, које су формиране, до 2000. године и након 2000. године. Ове двије групе задруга које су осниване у различито вријеме и у другачијем институционалном и законском амбијенту, имају и значајне разлике у погледу услова пословања. У периоду од 1990. до 2000. године, тзв. „изгубљене деценије“, развој земљорадничких задруга је стагнирао, а доношењем закона о земљорадничким задругама порастао је интерес за оснивањем нових задруга, док је до интезивнијег оснивања и регистрације нових задруга дошло након доношења Закона о пољопривредним задругама, али и до значајног престанка пословних активности у старим задругама.
- Старе задруге су у неколико наврата претрпјеле трансформације у различитим друштвеним уређењима, у различитим државама, у измијењеним условима пословања и различитим облицима организовања (сељачке задруге, основне задружне организације, основне организације коопераната и др.) који су били припајани разним агроиндустријским комбинатима и слично. Крајем 80-тих година усвајањем законске регулативе искористиле су могућност да се издвоје из комбината и региструју као задруге. Карактеристично за старе задруге, поред доминације запослених, јесте и нерегулисано питање задружне имовине. Наиме, у процесима припајања и издвајања са другим привредним лицима, имовина задруга је трансформисана из задружне у друштвену и остала је у том статусу чак и након издвајања задруга из Комбината, да би се 90-тих година поистовјетила са државном имовином.
- Нове задруге, по многим карактеристикама, разликују се од старих задруга. Најчешће имају мали број чланова, већином пет, што представља законски минимум за оснивање задруге, имовина им је врло скромна, уколико је уопште поседују, али истовремено нису оптерећене проблемом својинских односа у оквиру задружне имовине, и коначно, имају мали број запослених, баве се набавком инпута, њиховом продајом пољопривредним произвођачима, откупом,

перерадом и пласманом пољопривредних производа. Ове задруге, заједно са старим задругама које функционишу у складу са одредбама Закона о пољопривредним задругама Републике Српске и које су се прилагодиле тржишним кретањима уз досљедну примјену задружних принципа у пословању, представљају нуклеус будућег развоја пољопривредног задругарства Републике Српске.

- Све указује на потребу спровођења незаобилазне реформе задружног сектора како би задруге постале један од кључних носилаца укупног друштвеног, економског и културног развоја простора на којем дјелују. Нужно је враћање повјерења у задруге као најповољнијег облика организовања пољопривредних произвођача, почев од регулисања статуса задругара, статуса запослених, статус умрлих, статус задругара који имају уговорену производњу са задругом, статус задругара који не остварују потпуну пословну сарадњу са задругом, управљање у органима задруге, познавање задружних правила и принципа, оспособљеност менаџмента задруге, образовање задругара и других произвођача који сарађују са задругом, успостављање међузадружне сарадње и сарадње са локалном самоуправом и друго.
- Опше је определијељење, а то и пракса налаже, да треба извршити измјене и допуне закона о задругарству, чиме би се шире и креативније дефинисала важна питања за већу ефикасност задружних активности, а што би био и општи интерес. Измјенама и допунама закона о пољопривредном задругарству, требало би, поред осталог, уредити следећа питања: питања оснивања специјализованих задруга; размотрити могућност повећања броја оснивача и да пословно способна правна лица имају могућност да буду оснивачи и чланови задруге са правом једног гласа, по угледу на Словенију, Хрватску и Србију; дефинисати да задруга може обављати сваку дјелатност за коју испуњава прописане услове; дефинисати једноставније рјешење око преноса улога умрлог задругара на насљедника; требало би уредити да до избора новог директора задруге, скупштина задруге именује вршиоца дужности директора на период до шест мјесеци, најдуже годину дана; дефинисати расподјелу профита, којег би требало ограничити, нпр. за развој задруге, материјална улагања, а разлику задругарима по одлуци скупштине; Законом треба дефинисати да поред пословног савеза, треба омогућити и друге облике задружног удруживања, сложене задруге, задружни кластер и сл.;
- Питање задружне имовине треба редефинисати на новим својинским односима. Донешена законска рјешења у суштини нису примјењива у пракси, што потврђују многобројне пресуде надлежних судова у корист задруга и поништавању рјешења РГУ о преносу имовине на локалне заједнице. Задружна имовина пренесена је на локалне заједнице само у оним случајевима гдје се задруге нису ставиле у функцију „заштите“ задружне имовине или у случајевима добре праксе гдје су задруге и локалне заједнице нашле заједничко и примјењиво рјешење у интересу развоја и задруге и локалне заједнице. Имајући у виду да је питање задружне имовине сложено, треба га посебно дефинисати у старим задругама и омогућити њено стављање у пословну задружну функцију. То значи да код дефинисања нових прописа, требало би издвојити старе задруге које су пословно активне и

раде у складу са важећим законским прописима и које су сачувале имовину, у односу на задруге које дужи низ година не врше пословну активност, не дају задружну имовину новооснованим задругама и које су отуђивале и отуђују имовину на основу „нелегалних“ одлука. Међутим, ако је ријеч о продаји имовине, средства остварена од продаје, не би се могла подијелити задругарима и запосленима, већ се морају намјенски употријебити за развој задруге, у складу са одобреним пословним планом. Када је ријеч о пословно неактивним „старим“ задругама, требало би изнаћи начин да се имовина пренесе на другог „власника“ у циљу стављања исте на кориштење постојећим пословно активним и новооснованим задругама, а потом покренути активности на брисању из судског регистра путем стечајних или ликвидационих поступака по службеној дужности.

- За успостављање потпуно оперативног задружног регистра пољопривредних задруга, одржавање, надоградњу и проширивање базе података кроз утврђивање методологије прикупљања, евидентирања података и статистичких активности, неопходно је развити информациони систем у ЗС. Сама израда књиге задругара за задруге у складу са законом о пољопривредним задругама је пратећа активност у склопу успостављања информационог система. Провођењем ове активности успоставиће се јединствени задружни регистар који ће бити сервис и осталим релевантним корисницима и створити основне претпоставке за провођење мјере брисања фиктивних и неактивних задруга из судских регистара путем стечајних и ликвидационих поступака.
- Код оснивања нових задруга, вриједило би увести праксу, да се нове задруге оснивају на основу пословних планова уз сарадњу и подршку Задружног савеза, локалних заједница и ресорног министарства, што би представљало нуклеус задружног развоја у тим срединама. Приоритет код оснивања нових задруга треба да имају локалне заједнице у којима нема регистрованих, односно пословно активних задруга и локалне заједнице из категорије неразвијених општина. Подршка би се огледала кроз израду оснивачких аката од стране савеза, односно одређену финансијску подршку од стране локалних заједница и ресорног министарства путем подстицајних средстава, уз заједничко организовање обуке и едукације менаџмента задруга и њихових чланова. Успостављањем пословних активности, савез би даље давао подршку пословним активностима у тим задругама путем провођења пројектних активности, примјени закона у пословању, као и свим другим активностима у складу са захтјевима њихових задругара.
- У последњем периоду, чињени су значајни напори на превазилажењу оваквог стања и предузимане мјере које су се односиле на организациона, материјална и кадровска питања. Међутим, и поред тога садашње стање у задругарству се не може оцијенити као задовољавајућим. Двије појаве, посебно, треба истакнути: једна је, развој којим иду новоосноване задруге које су у потпуности или дјелимично ускладиле своје пословање са задружним принципима и законским оквиром, и друга је, застој у развоју који се односи на тзв. старе задруге које нису прилагодиле своје пословање нити новом законском оквиру нити новим тржишним околностима.

- Посебно важна улога задруга је да својим дјеловањем утичу на смањење социјалних и економских подјела и да цио ток усмјере на праведнији начин. Са становишта својих принципа, задруге представљају незамјењиве облике организовања људи и оне, у ствари, по својој структури и особеностима, носе кључеве успјеха аграрног и руралног развоја, као и других садржаја, неопходних за живот и рад људи у руралним подручјима.
- Чињеница је да у оквиру економског система, аграрни подсистем има незамјењиву улогу у укупном развоју Републике Српске, полазећи од ресурса са којима располаже, прије свега, повољни агроеколошки услови, значајни земљишни ресурси, велики хидоресурси, бројни субјекти аграрног и руралног развоја. Улога аграрног сектора огледа се у директном и индиректном доприносу, стварању друштвеног производа и националног дохотка, развоју руралних подручја, социолошким и демографским приликама на селу, запошљавању, историјским и културним обиљежјима и др.
- Полазећи од тога да су задруге веома значајан фактор унапређења аграрног сектора, као и рада и живота људи у руралним подручјима, анализа дјеловања овог организационог облика је од велике важности, прије свега због предузимања мјера којима би се стање унаприједило. Према подацима ЗСРС, задружног регистра, података преузетих из извјештаја задружних ревизија, података добијених од АПИФ-а, надлежних судова и других извора информација, у Републици Српској су регистроване 382 земљорадничке и пољопривредне задруге, што је респектабилан број, сам по себи. Међутим, према подацима ЗСРС, само 83 пољопривредне задруге су активне и обављају пословне активности у 63 локалне заједнице.
- Када је ријеч о оснивању, усклађивању и усаглашавању задруга са одредбама закона о пољопривредним задругама, од 83 задруге које обављају пословну активност, 73 су основане и или су извршиле усклађивање организације, или су у току, стања имовине, дјелатности и општих аката задруга у складу са одредбама закона о пољопривредним задругама. Десет задруга, још увијек, је регистровано у складу са одредбама општег закона о задругама, од којих је 6 задруга извршило усклађивање дјелатности у складу са законом о класификацији дјелатности Републике Српске, док 4 задруге нису извршиле усклађивање ни са одредбама закона о пољопривредним задругама ни одредбама законом о класификацији дјелатности Републике Српске.
- Истраживања су показала да постоје задруге које у потпуности послују у складу са законом о пољопривредним задругама и задружним принципима, задруге које у потпуности не раде у складу са задружним принципима због одређених административних баријера, али и задруге које не раде у складу са задружним принципима и у суштини само носе назив задруге, а послују као приватне компаније.
- Према подацима ЗС РС, 83 задруге које обављају пословну активност, сврстане су у следеће врсте и типове задруга: 31 општа, 10 воћарских, 5 повртларских, 3 воћарско-повртларске, 3 говедарске, 11 мљекарских, 2 перадарске, 3 пчеларске, 7

ратарских, 2 за сакупљање шумских плодова, 1 за производњу пива, 1 за производњу вина и 4 женске задруге. У задругама које обављају пословну активност, налази се 1.396 задругара или просјечно 17 задругара по задрузи, од којих је из реда пољопривредних произвђача 1.145 задругара или просјечно 14 задругара по задрузи и 251 задругар из реда осталих или просјечно 3 задругара по задрузи. Поред тога задруге обављају пословну сарадњу и са 3.578 коопераната или просјечно са 43 кооперанта по задрузи, док број запослених износи 337 радника или просјечно 4 запослена радника по задрузи.

- Анализа показује да постоји посебна категорија гдје се налазе 62 задруге, које се воде као пословно пасивне, које имају тренутне проблеме у пословању, органи задруге пасивни и не врше у континуитету пословну активност, које располажу са респектабилном имовином, а приходе остварују само по основу издавања наведене имовине у закуп. У овој категорији су и новоосноване задруге које уопште нису покретале пословну активност од оснивања (преко три године). Ријеч је о задругама које представљају потенцијалне задруге које могу, уз одређену институционалну подршку, остварити статус пословно активних задруга ревитализацијом и оживљавањем пословања и стављањем задружне имовине у функцију развоја задругарства.
- У 69 задруга је закључен стечајни, односно ликвидациони поступак и исте су брисане из судског регистра, у 33 задруге отворен је стечај, односно ликвидациони поступак, и исти су у току, док је 11 задруга сврстано у категорију пословно неактивних задруга, задруге које дужи низ година нису покренуле или уопште не врше пословну активност и које у континуитету остварују пословне губитке.
- Један од важних индикатора успјешности задруга су обим пословних активности задруга и број задругара, односно оснивача. Тако, просјечан број оснивача по задрузи је 13, а највећи број оснивача 244. Уколико се упореди просјек оснивача (13) са просјеком броја задругара по једној задрузи (25), добије се податак, да задруге у просјеку удуплају своје чланство што је позитиван сигнал отворености задруга у Републици Српској, али и даље је то ниска стартна позиција у односу на број оних који нису чланови задруга. За такво стање разлог треба тражити у пословној активности задруге као и у спремности задруге да подржава производњу, откупљује, организује и пласира производе на тржиште у име својих задругара и оснивача, што је њихов превасходни интерес.
- Забрињавајући податак је да чак 59% задруга нису увећавале своје чланство од оснивања, што може бити сигнал затвореног чланства, што је супротно међународним задружним принципима, али и сигнал одлуке задруге да своје дјелатности усмјерава приоритетно у рад са кооперантима односно произвођачима, док су задругари задужени за управљање задругом као професионалном дјелатности. У пракси се често дешава да се у оваквим случајевима ради о организацијама које више функционишу као приватна предузећа, а не као задруге у правом смислу тог значења.

- Сprovedена истраживања, и у старим и ново-основаним задругама, указују да су од укупног броја задругара 83% мушкарци, а 17% жене, просјечна старосна доб задругара је 53 године, најмлађи задругар 28, а најстарији 77 година, са средњом стручном спремом око 65%, док са високом око 20%, сваки задругар је у просјеку 12,6 година члан задруге, али постоје и велике разлике међу задругарима, па тако има чланова задруге само са једном годином и оних чији задругарски вијек траје 42 године, трајање кооперантског односа је преко 12 година, 68% задругара су били кооперанти, око 68% задругара учествује редовно у доношењу одлука, 23% њих повремено, а око 9% њих није активно у својим задругама, ипак око 89% њих активно учествује у раду скупштине задруге, при томе око 35% доприноси раду скупштине задруге, док преко 70% њих даје властите приједлоге, што показује висок ниво активности и задружног активизма.
- Анализа финансијског положаја 83 активне пољопривредне задруге у Републици Српској у периоду од 2015. до 2018. године указује на то да је већи број задруга пословало позитивно. Већина задруга је пословала са добитком, њих око 70%, док су 22 задруге пословале са губитком. Приходи задруга су били у просјеку 40 милиона КМ годишње, доминирају пословни приходи, а у оквиру њих приходи од продаје робе. У расходима преовлађује набавна вриједност продате робе. Актива активних задруга била је вриједна око 44 милиона КМ и имала тренд благог повећања у анализираном четворогодишњем периоду. Претежно је чине пословна средства, а у оквиру њих повећавало се учешће текућих, а смањивало учешће сталних средстава. Задуженост задруга није велика, око 15% вриједности пасиве, а с временом учешће дугорочних кредита опада, а краткорочних се повећава. Рочна структура пасиве је усклађена са структуром активе, јер су сва стална средства покривена капиталом и дугорочним кредитима.
- Анализирани подаци пољопривредних задруга указују на то да оне које су преживјеле транзицију и остале активне могу успјешно да се носе са осталим учесницима на либерализованом тржишту. У будућности, задруге би требале повећати производњу властитих учинака и, поред продаје репроматеријала и опреме, усмјерити се у већој мјери на откуп и даљу продају пољопривредних производа од својих чланова и коопераната. С обзиром на низак степен задужености, задруге би повећање обима своје активности могле финансирати кредитним средствима, нарочито уколико се за њих обезбиједи неки повољнији (привилеговани) услови позајмљивања.
- Без удруживања пољопривредних произвођача и јачања позиције постојећих задруга, на тржишту ће бити све теже оставрити позитивне резултате пословања јер произвођачи појединачно имају малу моћ у односу на мало и велетрговце на тржишту. Управо удруживање и функционисање задруга треба да допринесе смањењу трошкова појединаца при наступу на тржишту, концентрацији понуде производа и формирању асортимана те преузимању дистрибуције али и набавке инпута за производњу. Основа сржи функционисања задруге је јачање преговарачке моћи на тржишту и могућност утицаја на организацију тржишта на ком послује.



- Истраживања су показала да је мањкавост, неорганизованост и неуређеност односа унутар задруга, потврђена на тржишту пољопривредних производа и да тај аспект представља ограничавајући фактор успјешног пословања задруга. Задругари у Републици Српској истичу као највеће проблеме, и гдје очекују највећу помоћ задруге, то је пласман производа у 51% случајева, потом 16% види значај задруге у погледу набавке репроматеријала, а 15,25% у кредитирању. Дакле, пласман је евидентан проблем за произвођаче усљед релативно високих трошкова производње (59% задругара истиче да имају полуинтезивну производњу) и недовољног приступа тржишту, без обзира на дјеловање задруга на терену.
- Од укупног броја задруга, обухваћених истраживањем, њих 69%, врши откуп пољопривредних производа при чему нешто мање од 50% има склопљене уговоре са откупљивачима или тачније 46%. Откуп односно пласман долази до изражаја првенствено код осјетљивих производа као и производа који су већим дијелом везани за прерађивачку индустрију (типа млијеко). Исто тако скоро 18% задруга одобрава директно кредите својим члановима. Најчешћи облик директног кредитирања задругара је у виду репроматеријала (15%).
- Анализа откупљених количина показује да од укупне производње датог производа у РС, откуп се кретао, код јагодичастог воћа, малина 8%, јагоде 6%, житарице око 0,5%, кајсија око 3%, јабука, крушка, шљива 05%, мед 3%, паприка 3%, млијека 1% итд. Ови подаци потврђују да је тржишна позиционираност задруга, изузетно слаба и да такво стање није могуће унаприједити, уколико се не приступи темељитом планирању производње, уговарању, преузимању, пласману и наплати испоручене робе.
- Позиција задруга и задругарства у цјелини гледано, у РС је на незадовољавајућем нивоу, што представља лимитирајући фактор за интензивнији аграрни и рурални развој РС. Разумије се, у производњи која је најважнија полуга дјеловања задруга, кључно питање је унапређење конкурентности на тржишту. Због тога је неминовно подстицати задругаре, произвођаче и усмјерити их на удруживање и заједничко планирање, како би добили на квантитету и квалитету производа и остварили боље доходне ефекте.
- Пољопривредне задруге у ЕУ су важан социо-економски елемент у економији и друштву. Оне учествују са преко 50% у снабдијевању пољопривредним репроматеријалима, преко 60% у откупу, преради и маркетингу пољопривредних производа. На основу извјештаја међународног задружног савеза (ИЦА), те извјештаја ЕУ и националних статистика, може се закључити да задружне организације и даље имају врло важан положај како на тржишту тако и у европском друштву. Према извјештајима европске комисије постоји око 180.000 задруга у Европској Унији, које су у власништву око 140 милиона грађана и запошљавају 4,7 милиона људи. А унутар тих бројева налази се 50.000 пољопривредних задруга с око 10 милиона чланова. Што се тиче тржишног удјела пољопривредних производа који се пласирају путем задруга, земље сјеверне и западне Европе тргују преко 40%, а у неким случајевима преко 50% пољопривредних производа кроз задруге. Земље Медитерана и јужне Европе, као

што су Шпанија, Португал, Италија и Грчка, пласирају око 25% до 50% пољопривредних производа кроз задруге, док земље централне и источне Европе спадају у групу од 0% до 25%.

- У периоду свог развоја развиле су се различите врсте задруга у односу на класичне задруге, а које се разликују око питања отвореног чланства, дионица чланова, степена одговорности, могућности учешћа вањских инвеститора, одлучивања и подјеле прихода. Поједине земље ЕУ имају различит правни оквир за задруге, у неким случајевима уопште не постоји специфичан правни оквир. Различитост пољопривредних задруга у ЕУ је значајна, док су у сјеверној Европи задруге достигле висок ниво интеграције, дотле су у Медитеранском дијелу Европе оне остале мање концентрисане и са доста нижим обимом пословања. Преовладавање малих задруга у јужној Европи узроковано је, између осталог, већом резервом коју произвођачи и локалне власти имају према спајањима задруга без обзира на последњи тренд у смањењу броја задруга и повећању обима њиховог пословања.
- Према значају докумената који препознају постојање и важност задруга, може се извршити класификација земаља у три основне категорије: земље у чијим је уставима препознат значај задруга; земље које имају неку од форми задружног законодавства, при чему се може издвојити неколико подгрупа; земље које немају задружно законодавство и у којима се задружна природа неке организације дефинише статутом и правилима задруга. Земље које не дефинишу задруге било каквим посебним правним актима су углавном оне с врло отвореним законодавством, који укључује и задружна начела у заједничком пословном праву. Ово је примјер Данске и Луксембурга. Затим ту су земље с одређеним правним правилима за задруге, али без посебног правног оквира за задруге, као што су Француска и Белгија. Остале земље имају јак задружни идентитет и задруге су предмет посебних прописа, задружних начела, чак су обухваћени у уставу, као у Португалу, Шпанији и Италији.
- Задруге уводе иновативне финансијске инструменте у настојању да се носе са повећаним потребама за улагањем. Разлог је да се постојећи финансијски прописи често показују недовољним када задруга треба да одговори на тржишне прилике. Досада је развијено низ финансијских алата стављених на коришћење од стране задруга у земљама Европске уније. Посебно се истиче, формирање подружница и стратешких савеза као средство за стицање међународног фокуса, да развију иновативне производе и да се више окрену тржишту, увођење обвезница, пропорционално размјењивање дионица, вањски извори дионица, јавно лицитирање дионица и друго.
- Темелни модел задругарства односи се на организације оријентисане према узајамној помоћи које су у екстремној верзији, искључиво, засноване на економском интересу. У кооперативним системима које карактерише преовладавање овог модела, кооперативне организације се перципирају као приватна предузећа, која се разликују од традиционалних предузећа због својих власничких права, а не због друштвене функције која се проводи или демократске улоге у економском смислу. Скорашњи развој нових задруга у земљама ЕУ

повезан је прије свега са њиховим даљњим ангажманом у пружању образовних и социјалних услуга, које се изводе изван “граница” чланства у кооперацијама. Нова кооперативна рјешења укључују: друштвене задруге, задруге у заједници, задруге за социјалну солидарност, задруге са више заинтересованих страна. Најновији трендови у европским кооперативним структурама – изоморфизам, настао је током друге половине двадесетог вијека гдје су дешавања у задружном сектору често била обиљежена тенденцијом да се промјене структуре и праксе како би се што ефикасније конкурисале конвенционалном пословању у све више дерегулисаним тржиштима.

- Посљедњих година кластерска политика представља важан сегмент пословне политике Европе. Политика развоја кластера постала је једна од главних политика ЕУ, посебно у вези са обновљеном Лисабонском стратегијом ЕУ. У Европи у цјелини, сматра се да су кластери у великој мјери повезани с просперитетом, па су због тога националне иницијативе за јачање развоја кластера усмјерене према Европској унији. Циљ развоја кластера у ЕУ остварује се низом разних програма и иницијатива заједнице. Када је ријеч о сектору аграрне привреде, треба навести да је управљање пољопривредном производњом и прерадом производа врло сложен процес који захтјева доношење важних одлука. За доношење исправних одлука неопходно је имати потребне вјештине и знање, а поред тога мора се располагати са информацијама.
- У правилу, кластери уско суратују са државним институцијама, а субјекти на тај начин добивају могућност већег утицаја на унапређење законодавног и институционалног оквира за пословање, отклањање административних и других баријера, а тиме и на унапређење конкурентности привређивања. Удруживањем у кластере, дефинише се квалитет, квантитет и континуитет производа као и праћење захтјева тржишта и начин задовољења купца. Према томе, успјех кластера заснива се на узајамном повјерењу и поштивању опште прихваћених начела. Због тога што у једном кластеру, по правилу, учествује више партнера, организација би требала бити што једноставнија, транспарентнија и оперативнија.
- У сектору аграрне привреде у неким земљама Европе, створени су кластери као што су: кластер органске производње; кластер произвођача поврћа; кластер произвођача и прерађивача воћа; кластер производње и прераде млијека, меса; кластер произвођача и прерађивача пољопривредних сировина, промета и произвођача импута; задружни кластер и других. У досадашњим активностима успостављања кластера, искуства показују да се кластери регистирају као привредна интересна удружења, и као задруге. Међутим већина кластера је регистрована као трговачко друштво, друштво с ограниченом одговорношћу што се показало као једноставан и динамичан облик за повезивање субјеката ради остваривања заједничких циљева. Све наведене иницијативе и облици успостављања кластера, важни су за аграрни сектор као цјелини. Међутим, формирање задружних кластера у којима ће бити успостављена сарадња између производње пољопривредних сировина, прераде пољопривредних сировина, промета готових производа, производња и снабдијевање импутима и средствима рада, стручним и научним институцијама, представља посебан значај и интерес,

не само чланица успостављених кластера, већ и друштва у цјелини. То су темељи на којима задругарство може градити свој просперитет, али и значајно покренути убрзанији развој подручја на којем дјелују.

- У свим земљама у којима је развијена пољопривреда и задругарство, развили су савјетодавство, чија је улога да се произвођачи, носиоци производних јединица и други аграрни субјекти, перманентно едукују и да примјењују нове технологије у производњи, преради и промету пољопривредно-прехранбених производа. Ријеч је о повећању стручног капацитета ноциоца аграрних субјеката да успјешније управљају аграрним и руралним развојем. Отуда су и развијане савјетодавне службе, различитог нивоа и форме, било да су државне, приватне или мјешовитог модалитета, које су финансиране на различите начине. Државне савјетодавне службе се финансирају из државног буџета и пружају услуге аграрним произвођачима без надокнаде, док приватне савјетодавне услуге плаћају корисници. У нашим условима неопходно би било направити кобиновани модел савјетодавства, стим да би морао бити на високом нивоу са становишта ефикасности и у исто вријеме, да не буду високи трошкови за кориснике. Прихватљив модел, у нашим условима, био би да задруге имају стручно особље које блиско сарађује са државном савјетодавном службом, чија је улога да примјеном науке у пољопривреди, едукује произвођаче и унапређује производњу са становишта обима и квалитета. Савјетодавство је важан сегмент управљања процесима привређивања и развоја, како производних јединица (газдинстава), тако и пословним активностима задруга. Због тога, нужно је успоставити функцију савјетодавства, која може бити, у организационом смислу у два нивоа, а у функционалном смислу, да дјелује јединствено у задругарству РС. Ријеч је о потреби да задруге имају у свом саставу ембрион савјетодавства који би са јавним савјетодавством (државним), представљао стручни фактор унапређења технологије, технике и развоја, свих оснивача - произвођача и задруге као цјелине. Перманентно образовање и едукација стручних кадрова и посебно произвођача, представља темељ унапређења развоја задругарства и њене функције у сфери аграрног и руралног развоја.
- За оснивање нових задруга потребно је обезбиједити финансијска средства као оснивачки улог из којих ће се покрити трошкови за оснивање и регистрацију задруге. То су трошкови: ЗСРС за припремне активности, израду и штампање оснивачких аката; трошкови нотарских услуга и овјере докумената; остали трошкови за регистрацију задруге, (пореско увјерење за оснивача да немају пореских дуговања, увјерење ЦИПС-а о пребивалишту, накнада за услугу једношалтерског система која се плаћа АПИФ-у, такса за објаву у службеном гласнику Републике Српске) и друго. Све ове трошкове плаћају иницијатори оснивања нових задруга.
- За један дио трошкова, прописане су олакшице. Законом о измјенама и допунама закона о судским таксама (Сл. гл. РС, бр. 67/13), привредна друштва и задруге су ослобођени плаћања судске таксе у процесу регистрације. Такса за упис спољнотрговинског промета задруге не плаћају ако је предмет ове дјелатности уписан у оснивачки акт. Планирани трошкови за оснивање и регистрацију

задруге, кориштењем услуга нотара, које плаћају оснивачи нове задруге, износе око 1.000,00 КМ. Након добијеног рјешења о регистрацији, спроводе се процедуре везане за покретање пословних активности у задрузи које се односе на: израда печата; комунална такса за истицање фирме; подношење иницијалног захтјева за фискализацију пословања са монтажом касе и уговором о годишњем сервисирању; упис у регистар обвезника индиректних пореза; рјешење о испуњености услова у погледу техничке опремљености, заштите на раду и заштите и унапређивања животне средине; захтјев за приступање у чланство у Задружном савезу Републике Српске и друго. Сви трошкови у вези наведених активности при покретању дјеловања и рада задруга износе око 1.200, 00 КМ.

- Дакле, трошкови оснивања, регистрације и покретања пословних активности задруга, приближно, износе око 2.200,00 КМ, што нису мала средства у фази настајања и формирања пословног субјекта, када нема извора прихода, већ само трошкове. Због тога било би неопходно предложити мјере којима би се обезбиједила бесповратна средства за формирање, регистрацију и започињање пословних активности задруга, што би представљало велику олакшицу за све оне иницијативе, чији је циљ да формирају нову задругу, која својим дјеловањем унапређује аграрни и рурални развој.
- Порески систем треба унаприједити у складу са потребама задруга и задругара у циљу отклањања административних баријера са којима се задруге суочавају у свакодневној пракси, стварања повољнијег привредног амбијента за пословање задруга и провођење реформе задружног сектора и његовог институционалног јачања. У том смислу требало би предложити да се: задруге ослободе плаћања пореза на додатну вриједност на репроматеријале и пољопривредне производе; утврди посебна републичка такса за задруге у износу од 300,00 КМ без обзира на врсту дјелатности; задруге ослободе плаћања пореза на добит ако остварену добит усмјеравају у развој задруге и инвестиционе активности и код набавке основних средстава; ослободе задруге плаћања пореза на доходак за запослене раднике у првој години рада; ослободе задруге плаћања комуналне таксе за истицање фирме и комуналне накнаде у првој години пословања задруга;
- Подстицајне мјере у пољопривреди које се односе на задруге и њене задругаре и кооперанте учинити транспарентнијим и унаприједити их у складу са њиховим потребама. Стим у вези треба обезбиједити да се законом о подстицајима у пољопривреди и руралном развоју Републике Српске дефинише одређен проценат од укупног обима аграрног буџета за инвестициона улагања и подстицаје развоја задружних субјеката. У актима МПШВ о подстицајима, подршку пословним активностима у задругарству дефинисати посебним члановима који ће подстицати остваривање права на овај вид средстава; дефинисати подршку пројектним активностима задруга кроз суфинансирање међународних и других пројеката; дефинисати лакши приступ средствима ИРБ-а и партнер фонда; утврдити посебну подршку за задруге приликом оснивања и покретања пословних активности; Обезбиједити подршку кадровском и материјалном оспособљавању савеза, кадровском јачању задруга, првенствено запошљавања агронома на неодређено вријеме путем посебног програма запошљавања у задругарству од стране завода

за запошљавање Републике Српске; дефинисати већу подршку локалних заједница у циљу стварања повољнијег пословног амбијента за пословање и развој задруга на њиховом подручју.

## **Акциони план за реализацију предложених мјера и активности**

У акционом плану наведене су и представљене све мјере које би требало реализовати, како би задругарство добило нови развојни замах. Ријеч је о мјерама које требају реализовати сви актери у развоју задругарства, као и институције које су надлежне за стварање услова за развој задругарства, а тиме и развој пољопривреде и руралних подручја.

Акциони план, на основу суштинске анализе стања у задружном сектору, представља правац дјеловања свих актера у развоју задругарства, те усмјерење за све субјекте развоја и позив свим учесницима да се континуираним активизмом, и провођењем мјера, мора мијењати стање, што представља израз интереса Републике Српске.

На бази анализе стања и спроведених истраживања у задругарству, на различитим нивоима, те проучавајући домаћа и искуства развијених и земаља у окружењу у овој области, креирана је матрица у којој су утврђена **четири правца, једанаест циљева, и педесеттри мјере са пет подмјера**, што је усмјерено за развој задружног сектора у Републици Српској.

**Матрица праваца, циљева и мјера за реализацију програма  
(правац, циљ, мјера, носилац, рок)**

Табела бр: 1. Преглед циљева и мјера за реализацију праваца развоја пољопривредног задругарства Републике Српске

ПРАВАЦ: Реструктурирање постојећих и успостављање нових модела задруга	Циљ 1: Реструктурирање пословно неактивних задруга	Мјера 1: Дефинисање законског рока за провођење стечајних и ликвидационих поступака у свим неактивним задругама	Носилац: Влада, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Српске, Задружни савез Републике Српске Рок: 2020.
		Мјера 2: Провођење стечајних и ликвидационих поступака у свим неактивним задругама	Носилац: судови, ЗСРС Рок: 2020-2022.
	Циљ 2: Успостављање нових модела задруга	Мјера 1: Подршка оснивању нових задруга	Носилац: МПШВ РС, ЗСРС, Рок: континуирано
		<i>Подмјера 1: Стартап пакети за младе пољопривреднике за оснивање задруга</i>	Носилац: МПШВ РС, ЗСРС, међународни пројекти Рок: континуирано
		<i>Подмјера 2: Стартап пакети за жене на селу за оснивање задруга</i>	Носилац: МПШВ РС, ЗСРС, међународни пројекти Рок: континуирано
		Мјера 2: Правна помоћ код оснивања нових задруга	Носилац: ЗСРС, МПШВ РС, Рок: континуирано
	Циљ 3: Јачање људских капацитета у задругама, њихових знања, вјештина и информисаности	Мјера 1: Провођење програма задружног образовања за чланове и управне органе	Носилац: Задружни савез Републике Српске, међународни пројекти Рок: континуирано
		Мјера 2: Запошљавање професионалних менаџера у задругама	Носилац: ЗСРС, пољопривредне задруге, у сарадњи са МПШВ РС Рок: континуирано
		Мјера 3: Запошљавање стручних кадрова (агронома, технолога, ветеринара) у задругама	Носилац: ЗСРС, заједно са задругама у сарадњи са МПШВ РС Рок: континуирано
		Мјера 4: Организовање посјета успјешним задругама у земљи и окружењу	Носилац: ЗСРС, међународни пројекти Рок: континуирано



		Мјера 5: Дисеминација (ширење или распрострањеност) примјера добрих пракси и других информација корисних за задруге и задругаре	Носилац: ЗСРС, међународни пројекти Рок: континуирано
		Мјера 6: Редовно ажурирање Књиге задругара и Регистра улога Задругара.	Носилац: ЗСРС, пољопривредне задруге Рок: континуирано
	Циљ 4: Јачање задружне базе у чланству и користима за чланове задруга	Мјера 1: Повећање броја задругара са акцентом на анимирање младих за учлањење у задруге	Носилац: ЗСРС, пољопривредне задруге Рок: континуирано
		Мјера 2: Примјена добре праксе корпоративног управљања у задругама и доношење Кодекса управљања у пољопривредним задругама	Носилац: Задружни савез Републике Српске Рок: 2020. и надаље
		Мјера 3: Дефинисање законских оквира за расподјелу добити за чланове задруга, располагања имовином, одговорности чланова и друга права задругара	Носилац: Задружни савез Републике Српске, МПШВ РС Рок: 2020.
		Мјера 4: Дефинисање законских оквира за учлањење правних лица у задруге	Носилац: Задружни савез Републике Српске, МПШВ РС Рок: 2020.
		Мјера 5: Дефинисање законских оквира, правила и других аката, којима се регулише обавеза задругара да послују преко задруга	Носилац: Задружни савез Републике Српске у сарадњи са МПШВ РС Рок: 2020.
	Циљ 5: Рјешавање статуса, права и обавеза неактивних и умрлих задругара и ажурирање евиденције о задругама	Мјера 1: Доследна примјена задружних правила у свим сегментима	Носилац: ЗСРС, задруге Рок: континуирано
		Мјера 2: Редовно ажурирање књиге задругара и ажурирање регистра задруга	Носилац: ЗСРС, задруге Рок: континуирано
		Мјера 3: Повезивање регистра задруга са другим регистрима (РПГ; регистар привредних субјеката, порески регистар)	Носилац: ЗСРС, МПШВРС Рок: континуирано
		Мјера 1: Дефинисати мјере аграрне политике, којима ће се јачати тржишни положај пољопривредних задруга	Носилац: Влада РС, МПШВ РС, ЗСРС Рок: одмах и континуирано

ПРАВАЦ: Јачање тржишне позиције пољопривредних задруга	Циљ 6: Јачање задруга као секторских организација	Мјера 2: Утврдити капацитете, структуру и обим производње задругара, коопераната и других произвођача који сарађују са задругом	Носилац: задруге, ЗСРС Рок: одмах и континуирано
		Мјера 3: Утврдити канале продаје, количине, термине, уговорне односе са купцима и дефинисати потребне репроматеријале за пословне активности задругара	Носилац: задруге, ЗСРС у сарадњи са МПШВ РС Рок: одмах и континуирано
		Мјера 4: Повећање секторске репрезентативности задруга (минимални услови за подршку задругама од стране МПШВ)	Носилац: МПШВ РС, задруге Рок: континуирано
		Мјера 5: Израда модела развоја пословних планова текућег и дугорочног развоја задруга	Носилац: Задружни савез Републике Српске у сарадњи са МПШВ Рок: 2020.
		Мјера 6: Успостављање подршке развоју пословних активности у задругама	Носилац: МПШВ РС, Рок: континуирано
		<i>Подмјера 1: Подршка пројектима примјене нових технологија у производњи (техничко опремање и технолошка модернизација)</i>	Носилац: МПШВ РС, међународни пројекти Рок: континуирано
		<i>Подмјера 2: Подршка пројектима додавања вриједности (прерада, брендирање)</i>	Носилац: МПШВ РС, међународни пројекти Рок: континуирано
		<i>Подмјера 3: Подршка диверзификацији активности (развој непољопривредних дјелатности у оквиру задруга)</i>	Носилац: МПШВ РС, међународни пројекти Рок: континуирано
		Мјера 7: Подршка оснивању задружних предузећа и пословних задружних савеза	Носилац: ЗСРС, пољопривредне задруге, МПШВ РС, међународни пројекти Рок: континуирано
		Мјера 8: Подршка удруживању задруга у кластере и друге облике повезивања у тржишном ланцу	Носилац: ЗСРС, пољопривредне задруге, МПШВ РС, међународни пројекти Рок: Рок: континуирано
Мјера 9: Увођење програма стандарда квалитета у пољопривредним задругама	Носилац: ЗСРС, пољопривредне задруге		

			Рок: континуирано
		Мјера 10: Интензивирање сарадње задруга са универзитетима и другим научно-истраживачким институцијама	Носилац: ЗСРС, пољопривредне задруге, МПШВ РС, међународни пројекти Рок: континуирано
	Циљ 7: Позиционирање задруга у јавним политикама	Мјера 1: Утврдити олакшице у области политике пореза, доприноса, такса и других оптерћења задруга као правних лица	Носилац: Влада Републике Српске, МПШВ, ЗСРС Рок: за 2020. годину и надаље
		Мјера 2: Дефинисати препознатљивост задруга, као специфичних субјеката у политикама промета роба и услуга	Носилац: Влада Републике Српске, ЗСРС Рок: за 2020. годину и надаље
Мјера 3: Осигурати препознатљив интерес задруга у регулативи која се бави имовинско-правним политикама		Носилац: Влада, МПШВ Републике Српске, ЗСРС Рок: за 2020. годину и надаље	
ПРАВАЦ: Јачање материјалне основе пољопривредних задруга	Циљ 8: Стављање у функцију задружне имовине	Мјера 1: Формирање регистра задружне имовине при Задружном савезу Републике Српске	Носилац: Задружни савез Републике Српске Рок: 2020.
		Мјера 2: Дефинисање законског рока за окончање процеса укњиже задружне имовине и имовине у друштвеној својини чији корисник су задруге	Носилац: Влада РС, МПШВ РС, Задружни савез Републике Српске Рок: 2020.
	Циљ 9: Унапређење извора финансирања задруга	Мјера 1: Дефинисање законског основа за проширење извора и начина финансирања задруга	Носилац: МПШВ РС, Задружни савез Републике Српске Рок: 2020.
		Мјера 2: Дефинисање финансирања ЗСРС, његових служби и активности које проводи у циљу унапређења развоја задругарства	Носиоц: ЗСРС, задруге и МПШВ Рок: одмах и континуирано
		Мјера 3: Финансирање текућих и дугорочних развојних потреба Задруга, обезбјеђивати, средствима подстицаја Аграрног буџета, средствима ИРБ РС, средствима пословних банака, средствима Међународних пројеката, донацијама и другим	Носилац: МПШВ, ЗСРС Рок: одмах и континуирано
		Мјера 4: Повећање задружног улога на бази расподјеле остварене добити	Носилац: МПШВ РС, ЗСРС Рок: 2020. и даље

		Мјера 5: Унапређење капацитета и могућности задруга за пријаву на домаће и међународне пројекте, донаторска и друга средства	Носилац: Задружни савез Републике Српске, задруге у сарадњи са МПШВ Рок: континуирано
		Мјера 6: Прописати олакшице задругама за приступ изворима финансирања (ИРБ, Партнер фонд, други фондови, Пословне банке и друге финансијске институције)	Носилац: Влада РС, МПШВ, ЗСРС, ИЕРБ, ПКРС Рок: одмах и континуирано
		Мјера 7: Повећање издвајања средстава аграрног буџета за развој пољопривредних задруга	Носилац: Влада РС, МПШВ Рок: одмах и континуирано
		Мјера 8: Обезбијеђење средстава из аграрног буџета за подршку оснивању нових задруга	Носилац: Влада РС, МПШВ Рок: одмах и континуирано
		Мјера 9: Повећање средстава из аграрног буџета намијењених за финансирање ЗСРС	Носилац: МПШВ Рок: приликом усвајања годишњег аграрног буџета
ПРАВАЦ: Институционално јачање задружног сектора	Циљ 10: Проширење дјелатности Задружног савеза Републике Српске	Мјера 1: Кадровско јачање Задружног савеза Републике Српске	Носилац: Задружни савез Републике Српске, пројекти Рок: континуирано
		Мјера 2: Израда годишњих информација о пословању задружног сектора за Владу РС	Носилац: Задружни савез Републике Српске, МПШВ Рок: континуирано
		Мјера 3: Редовно провођење задружне ревизије уз предходну професионализацију службе задружне ревизије	Носилац: Задружни савез Републике Српске, Рок: континуирано
		Мјера 4: Изградња задружног информационог система	Носилац: Задружни савез Републике Српске у сарадњи са МПШВ Рок: до 2022.
		Мјера 5: Креирање пакета услуга за чланице савеза	Носилац: Задружни савез Републике Српске у сарадњи са МПШВ Рок: континуирано
		Мјера 6: Унапређење степена учешћа савеза у међународним и домаћим пројектима	Носилац: Задружни савез Републике Српске у сарадњи са задругама и МПШВ Рок: континуирано

		Мјера 7: Успоставити модел задружног савјетодавства, повезан са државним савјетодавством	Носилац: Задружни савез Републике Српске у сарадњи са МПШВ Рок: одмах и континуирано
	Циљ 11: Јачање имица пољопривредних задруга	Мјера 1: Унапређење медијског праћења и информисања јавности о пољопривредном задругарству и пословним активностима Задруга	Носилац: Задружни савез Републике Српске Рок: континуирано
		Мјера 2: Промоција задруга путем web и друштвених мрежа	Носилац: Задружни савез Републике Српске Рок: континуирано
		Мјера 3: Заједнички наступ ЗСРС и задруга на домаћим и међународним сајмовима	Носилац : Задружни савез Републике Српске Рок: континуирано
		Мјера 4: Формирати стручно тијело „Савјет за унапређење пољопривредног задругарства,, при МПШВ	Носилац: МПШВ РС, ЗСРС у сарадњи са ПКРС Рок: до краја јуна 2020. године

## Закључци

1. Развој пољопривредног задругарства је један од кључних сегмената привређивања и социјалног развоја руралних подручја, базиран на адекватној примјени принципа МЗС, потребама пољопривредника, руралног становништва, тржишта, потрошача и економије Републике Српске у цјелини. Због тога задружни субјекти и тијела у сарадњи са Владином, стручним и научним институцијама, морају адекватним мјерама и активностима осигурати бржи и стабилнији развој пољопривредног задругарства.
2. Задружне и друге надлежне институције, требају својим континуираним активностима и мјерама, водити процес враћања повјерења у задруге, као најповољнијег облика организовања пољопривредних произвођача, а тиме, аграрног и руралног развоја.
3. Менаџмент задруге мора разумјети посао којим се бави задруга (производни и пословни циклус), схватати организациони циклус развоја задруге, приступити на поштен (етички прихваљив) начин - начело "доброг привредника", управљати ризиком (тржишни, кредитни, оперативни итд.), поштовати законе, позитивне прописе и задружне нормативне акте, представљати задругу, бити извршилац одлука органа задруге.
4. Успоставити правила по којима статус задругара треба да стичу лица која уговарају производњу са задругом, кооперанти и други субјекти који сарађују са задругом и прихватају задружна правила и при томе, повећати мотивацију за кооперанате и друге, како би постали чланови задруге.
5. Задругар, мора имати уговорену производњу са задругом и у том случају остваривати права задругара у складу са законом о пољопривредним задругама. Статус задругара треба да им престане ако немају производне односе са задругом. Задругаре који не остварују потпуну или дјелимичну пословну сарадњу са задругом - немају уговорене производне односе са задругом, треба искључити из чланства, као и задругаре који не испуњавају обавезе према задрузи, штете угледу задруге, и друго.
6. Задругом треба да управљају задругари који су упознати са одредбама закона и правила задруге, њиховим правима и обавезама, који доприносе развоју пословања задруге, а истовремено имају економски интерес за што боље пословање задруге.
7. Неминовно је институционално и организационо уважавање Задружног савеза РС од стране Владе, МПШВ и других институција РС, као истинског и равноправног партнера у циљу уређења и развоја задружног сектора, а тиме и снажнијег аграрног и руралног развоја Републике Српске.

8. Надлежни органи РС требају креирати мјере аграрне политике, којима би јачао тржишни положај пољопривредног задругарства, удруживање пољопривредних произвођача у задруге, као и укрупњавање задруга и њихово удруживање у секундарне задружне облике. Дакле, неопходна су већа издвајања средстава из аграрног буџета и бољи приступ другим изворима средстава за потребе задруга. У аграрном буџету треба створити оквир намјенских средстава која би се усмјеравала по посебном програму, којег би одобравало МПШВ уз сагласност Владе РС.
9. Област финансирања задружних потреба мора се уредити на реалним и стабилним изворима, због чега је неопходно успоставити и развити правно - економски модел, а прије свега:
  - финансирање ЗСРС, његових служби и активности које проводи у циљу унапређења развоја задругарства, треба обезбиједити путем доприноса задруга, као чланица ЗСРС, средстава МПШВ, као и средствима донација и другим изворима.
  - финансирање текућих и дугорочних развојних потреба задруга, обезбјеђивати, средствима подстицаја аграрног буџета, средствима ИРБ РС, средствима пословних банака, средствима међународних пројеката, донацијама и другим,
  - финансирање запошљавања (агронома, ветеринара, технолога и других кадрова потребних задругама), средствима за запошљавање Владе РС, и средствима Републичког Завода за запошљавање, а на основу утврђеног програма којег ће поднијети ЗСРС у сарадњи са МПШВ,
  - суфинансирање трошкова формирања нових задруга подстицајима аграрног буџета уз посебан програм којег требају дефинисати ЗСРС у сарадњи са МПШВ, што би представљало подстицај и подршку иницијативама за успостављање нових задружних субјеката.
10. Материјалну основу пољопривредних задруга треба јачати примањем нових чланова, проширењем задружне дјелатности и укључивањем свих извора, односно начина финансирања у складу са намјеном и природом задруге, при чему треба посебно преиспитати:
  - расподјелу добити члановима у облику нових улога (удјела),
  - издвајање дијела добити за добровољне фондове који би били дијеливи међу чланове,
  - могућност да задруга сама или заједно са другим задругама односно лицима оснује правно лице за обављање дјелатности са којом могу бити повезани већи пословни ризици односно која захтијева већа улагања капитала,
  - чланство инвеститора у задрузи (уз одређене услове у погледу укупног учешћа чланова инвеститора у капиталу и управљању задруге),
  - рачуноводствено исказивање недијеливе имовине у задругама,
  - принудност норме о одговорности чланова за обавезе задруге,

- посебног регулисања чланских зајмова задрузи.

11. Усмјеравање подстицајних средстава у развој задруга треба реализовати по посебном програму текућег и дугорочног развоја задругарства, чији предлагач треба бити ЗСРС у сарадњи са задругама, а уз сагласност МПШВ. У том смислу надлежни органи РС за послове пољопривреде у сарадњи са ЗСРС ће, на основу програма текућег и дугорочног развоја задругарства, донијети правилник о усмјеравању средстава подстицаја за развој задругарства, а посебно дефинисати подршку оснивању и раду нових задруга.
12. Надлежни орган за послове пољопривреде РС ће у сарадњи са ЗСРС и другим надлежним републичким органима, предложити да се у пословној политици Инвестиционо - развојне банке створе повољнији услови за подршку текућем и посебно, дугорочном развоју пољопривредног задругарства, искористити постојећи законодавно-правни оквир за оснивање штедно-кредитни субјеката за финансирање задруга и задругара, укључујући и формирања штедно-кредитне службе у пољопривредним задругама.
13. Задружни савез РС у сарадњи са МПШВ и другим тијелима Владе РС, требају обезбиједити синхронизацију и усклађеност улагања средстава међународних пројеката за подршку развоју и унапређењу капацитета у руралним подручјима, са програмима задруга који се односи на унапређење пољопривредне производње, прераде и тржишта, те других дјелатности које су од интереса за аграрни и рурални развој.
14. Подстицајне мјере у пољопривреди које се односе на задруге, њене задругаре и кооперанте, учинити транспарентнијим и унаприједити их у складу са њиховим потребама. У актима МПШВ о подстицајима, подршку пословним активностима у задругарству, дефинисати посебним члановима који ће подстицати остваривање права на овај вид средстава: дефинисати подршку пројектним активностима задруга кроз суфинансирање међународних и других пројеката; дефинисати лакши приступ средствима ИРБ-а и партнер фонда; утврдити посебну подршку за задруге приликом оснивања и покретања пословних активности; обезбиједити подршку кадровском и материјалном оспособљавању савеза, кадровском јачању задруга; дефинисати већу подршку локалних заједница у циљу стварања повољнијег пословног амбијента за пословање и развој задруга на њиховом подручју.
15. Нужно је формирање задружних предузећа (задруге, кооперативе, савези, удружења, кластери, прерада, промет и др.), за обављање виталних функција у пословању, развоју, тржишту, организационо - економском позиционирању задруга, јер је то од суштинског значаја, не само за развој задруга, већ друштва у цјелини и посебно подручја гдје оне послују.



16. Елиминисати посреднике између (оснивача) задругара као произвођача и других задружних партнера и њихових задруга са прерађивачима, велетрговином, трговином на мало и другим, што би имало пресудан значајан за остваривање стабилности и економских ефеката за одрживи развој пољопривредног задругарства.
17. Осигурати већу подршку постојећим, активним, задругама, чије пословање и развојне иницијативе омогућавају бржи и свестранији напредак задруга, задругара и подручја на којима задруге дјелују. Истовремено, нужна је већа подршка оснивању задруга у срединама где оне не постоје или су у претходном периоду угашене, а могле би значајно допринијети развоју у руралним подручјима.
18. Нове задруге би требало оснивати на основу пословних планова уз сарадњу и подршку задружног савеза, локалних заједница и ресорног министарства, што би представљало снажан подстрек задружног развоја у цјелини. Приоритет код оснивања нових задруга треба да имају локалне заједнице у којима нема регистрованих, односно пословно активних задруга и локалне заједнице из категорије неразвијених општина.
19. За оснивање нових задруга потребно је обезбиједити средства у аграрном буџету, као подстицај за формирање задруга и на тај начин снажније подржати субјекте који имају незамјењиву улогу у остваривању аграрног и руралног развоја РС. Да би се формирала нова задруга, треба предходно израдити програм, који дефинише активности и циљеве аграрног и руралног дјеловања задруге, на основу чега ЗСРС предлаже МПШВ да се одобре подстицаји за формирање и покретање активности задруге. Орјентациони трошкови оснивања, регистрације и покретања пословних активности задруга, износе око 2.200,00 КМ, што нису мала средства у фази настајања и формирања пословног субјекта, када он нема извора прихода, већ само трошак.
20. Задруге морају на подручју свог дјеловања извршити инвентаризацију свих газдинстава и капацитета на којима се темељи аграрни и рурални развој. При томе, неопходно је програмирати активности задруге које би биле од интереса за све произвођаче у глобалном смислу. Посебно треба утврдити број и капацитете тржишно орјентисаних газдинстава која производе за тржиште, а којима би задруга обезбјеђивала неопходне услове. Поред тога, задруге би за кооперанте и друге заинтересоване произвођаче, могле обезбјеђивати услуге одређеног нивоа, прије свега на комерцијалној основи, имајући у виду да то нису оснивачи задруге, али могу бити обострано прихватљиви за пословну сарадњу, прије свега као поуздани кооперанти и будући задругари.
21. Задруге ће у свим елементима фактографски, установити стање код оснивача, задругара и то стање педантно водити у регистру задруга, за сваког задругара појединачно и збирно за задругу и стално имати ажурно стање. У том смислу ће

утврдити број свих оснивача, односно задругара, снимити све њихове капацитете, број и структуру чланова породице, земљиште, објекте, механизацију и друга средства рада, бројно стање и структуру сточарске производње, површине под вишегодишњим засадима и друге производне дјелатности, обим и структуру производње на годишњем нивоу. У вези са овим, два су непосредна задатка:

- **Први је**, утврђивање канала продаје, количине, термине, квалитет, цијене, начин плаћања, успостављање уговора са купцима, прерађивачком индустријом, трговачким ланцима, извозним фирмама, другим купцима пољопривредних производа. Суштина је, у стварању услова за успостављање дугорочнијих пословних односа задруга са задругарима - произвођачима, на једној страни, и прерађивачким капацитетима, трговачким ланцима и другим купцима, на другој страни у погледу испорука пољопривредних производа.
  - **Други је**, на бази дефинисане структуре и обима производње, програмирати обим и структуру потребних импута и других средстава за пословне активности задругара - произвођача и заједно са задругарима- произвођачима обезбиједити најповољније услове и доступност свих средстава за нормално одвијање пословних активности.
22. Нужно је обезбиједити континуирано задружно образовање за задругаре и менаџмент задруга као техничку подршку у јачању пословних активности задруга, начину управљања и друго, организовањем школа задругарства, одговарајућих обука и тренинга из области задругарства, упознавање са новим технолошким и другим достигнућима у производњи, пројектним активностима и слично.
23. Треба осигурати подршку унапређењу производње пољопривредних производа, како производње задругара - произвођача, тако и властите и производње у посједу задруга, коопераната и других субјеката који сарађују са задругом, те подршка техничко-технолошком опремању задруга, јачању конкурентности, коришћењем нових технологија и научних знања, тржишном позиционирању задруга, успостављање нових задружних организационих облика, почев од формирања предузећа, удружења, кластера и друго. У том смислу било би неопходно формирати стручно тијело „савјет,, за унапређење пољопривредног задругарства, састављен од компетентних кадрова из различитих институција, који би својим стручним и научним ангажовањем давали приједлоге и препоруке за даљњи развој. Иницијативу за то треба да покрену ЗСРС и МПШВ у сарадњи са ПКРС.
24. Приступити измјенама и допунама закона о пољопривредном задругарству, другим законским актима, као и доношењу неопходних подзаконских аката, правилника, програма и др. Неопходно је законодавно - правно уредити: питања оснивања специјализованих задруга; повећања броја оснивача; правна лица да имају могућност да буду оснивачи и чланови задруге; да задруга може обављати и другу дјелатност за коју испуњава прописане услове; донијети једноставније

рјешење око преноса улога умрлог задругара; регулисати да до избора новог директора задруге скупштина задруге именује вршиоца дужности директора на период до шест мјесеци; дефинисати расподјелу профита, којег би требало ограничити; омогућити и друге облике задружног удруживања, сложене задруге, задружни кластер и друго.

25. Приступити дефинисању задружне имовине на новим својинским односима и ово питање треба уредити у што краћем периоду. Имајући у виду да је питање задружне имовине сложено, треба га посебно дефинисати у старим задругама и омогућити њено стављање у пословну задружну функцију. То значи да код дефинисања нових прописа, требало би издвојити старе задруге које су пословно активне и раде у складу са важећим законским прописима и које су сачувале имовину, у односу на задруге које дужи низ година не врше пословну активност.
26. За успостављање потпуно оперативног задружног регистра пољопривредних задруга, одржавање, надоградњу и проширивање базе података кроз утврђивање методологије прикупљања, евидентирања података и статистичких активности, неопходно је имплементирати информациони систем у ЗСРС, како би се успоставио јединствени задружни регистар који ће бити сервис и осталим релевантним корисницима.
27. Развојем кластера у аграрном сектору Републике Српске, у чему задругарство треба да има кључну улогу, створиле би се могућност повећања конкурентности не само овог сектора, већ и значајног дијела привреде Републике Српске. Стим у вези неопходно је покренути иницијативу за усклађивање законске регулативе у аграрном сектору са ЕУ регулативом; мапирање подручја према могућностима развоја пољопривредних производа; ажурирање јединствене базе података о пољопривредним субјектима и газдинствима; стварање услова за брендирање производа географског поријекла у зависности од ресурса, специфичности подручја, традиције и друго. У оквиру ИФАД пројекта већ се воде активности на оснивању кластера на регионалном нивоу чији ће оснивачи бити и заинтересирани задруге. Већ је регистрован кластер за Сарајевско-романијску регију, у току су активности на оснивању у Добојској регији.
28. Савјетодавство је важан сегмент управљања процесима привређивања и развоја, како производних јединица (газдинстава), тако и пословним активностима задруга. Због тога, нужно је успоставити функцију савјетодавства, која може бити, у организационом смислу у два нивоа, а у функционалном смислу, да дјелује јединствено у задругарству РС. Ријеч је о потреби да задруге имају у свом саставу ембрион савјетодавства који би са јавним савјетодавством (државним), представљао стручни фактор унапређења технологије, технике и развоја, свих оснивача - произвођача и задруге као цјелине.

29. Порески систем треба унаприједити у складу са потребама задруга и задругара у циљу отклањања административних баријера са којима се задруге суочавају у свакодневној пракси па би у том смислу требало предложити: ослобађање плаћања пореза на додатну вриједност на репроматеријале и пољопривредне производе; утврди посебну републичку таксу за задруге у износу од 300,00 КМ без обзира на врсту дјелатности; ослобађање плаћања пореза на добит ако остварену добит усмјеравају у развој задруге; ослободити од плаћања пореза на доходак за запослене раднике у првој години рада; ослободити плаћања комуналне таксе за истицање фирме и комуналне накнаде у првој години пословања задруга.
30. С обзиром да се поједине користи од дјеловања задруга не могу увијек резервисати за чланове задруге, требало би размислити о одређеним подстицајним мјерама пољопривредне и пореске политике, као што су:
- да се код додијеливања субвенција за улагања на газдинствима узимају у обзир, поред осталих релевантних околности, и дугорочне могућности пласмана односно хоризонтално или вертикално повезивање пољопривредника у задруге,
  - да се за износ уплаћених чланских улога у пољопривредне задруге члану може признати пореска олакшица, на примјер у облику смањивања годишње основице за порез на доходак. (Ради се о једнократној пореској олакшици која би се у односу на чланове привредних друштава могла аргументовати чланским имовинским правима која су у задругама битно ограниченија него у капиталским друштвима).
31. Ради учвршћавања уговорних односа у ланцу снабдијевања храном треба подстицати продубљивање сарадње пољопривредних задруга и других субјеката у ланцу снабдијевања храном за развој нових производа, нових технологија, локалних ланаца снабдијевања и слично. (Сличне мјере предвиђа члан 35. Уредбе 1305/2013/ЕУ).
32. Пријем нових чланова успоставља дугорочнију и стабилнију уговорну поризводњу, укључује кооперанте у управљање задругом, повећава задружне тржишне удјеле и побољшава преговарачки положај задруга, што је у дугорочном интересу постојећих чланова. Пријем нових чланова требало би подстицати сљедећим мјерама:
- задруге које склапају задружне послове са члановима и нечлановима, обезбјеђују опцију тим нечлановима да постају чланови и обавештавају их (једном годишње) о тој могућности,
  - управни одбор задруге у извјештају који је саставни дио годишњег финансијског извјештаја, наводи бројно стање чланства и чланских улога односно промјене у чланству и разлоге за пријем и непријем нових чланова,
  - за дио вишка које пољопривредна задруга исплаћује члановима по основи и сразмјерно пословној сарадњи, смањује се основица за порез на добит задруге.

33. За ширење добре праксе корпоративног управљања задруге, неопходно је да:

- пољопривредне задруге уз помоћ задружне ревизије, редовно прате и оцијењују бројне и структурне промјене у чланству (с обзиром на старост, пол, стручну спрему, величину и производно усмјерење газдинстава), идентифицирају добру праксу у уређивању чланских односа, у дјеловању и сарадњи различитих органа задруге, те подстичу задружно образовање, обуку и информисање чланова, директора и других запослених,
- Задружни савез Републике Српске, да подстиче размјену искустава, практично провјеравање и евалуацију добре праксе корпоративног управљања задруга у чланицама са циљем доношења кодекса управљања пољопривредних задруга.