UNIVERSITY OF AGRONOMIC SCIENCES AND VETERINARY MEDICINE OF BUCHAREST

HUMBOLDT UNIVERSITY OF BERLIN

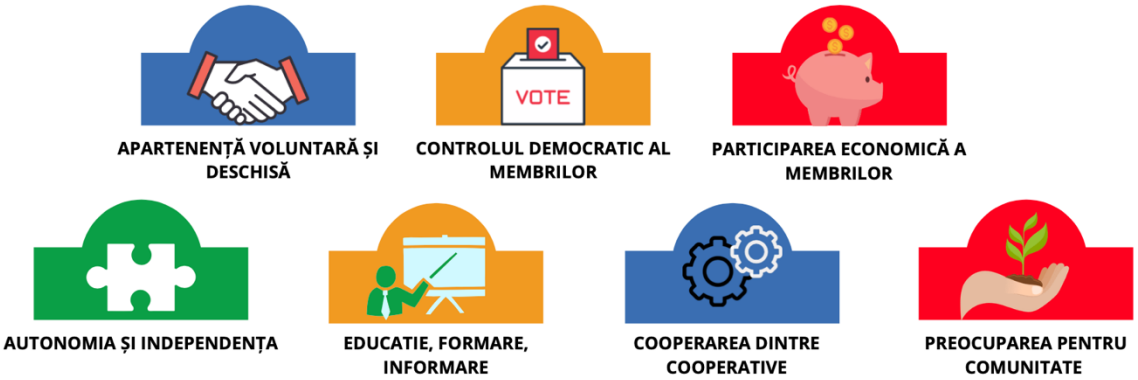
UNIVERSITY OF ALMERIA

Laboratorul DE SOLIDARITATE

Erasmus+

COOPERFORMANCE

Ghid pentru înființarea și planificarea unei cooperative agricole



Erasmus+

CERES Publishing House2022

Digital, state-of-the-art agribusiness education for farmer led entreprises in the agri-food value chain

Erasmus+ Strategic Partnerships

Project number 2019-1-RO01-KA203-063752

Strategic Partnerships for higher education
CooPerformance - Digital, state-of-the-art agribusiness education for farmer led entreprises in the agri-food value chain
Erasmus+ Program
Key Action 2 – Strategic Partnership
Contract no. 2019-1-RO01-KA203-063752

Project partners
University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine of Bucharest, Romania (coordinator)
University of Almeria, Spain
Humboldt University of Berlin, Germany
Asociatia Laboratorul de Solidaritate, Romania

With the support of the Erasmus+ Programme of the European Union

Material realizat cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Conținutul prezentului material reprezintă responsabilitatea exclusivă a autorilor, iar Agenția Națională și Comisia Europeană nu sunt responsabile pentru modul în care va fi folosit conținutul informației

CUPRINS

2 LA ÎNCEPUT DE DRUM – PREGĂTIREA FERMIERLOR PENTRU PARTICIPARE ÎN ȘI CREAREA UNEI FORME ASOCIATIVE SAU COOPERATISTE 5

1. Grupul de inițiativă 5

2. Pregătirea fermierilor / viitorilor membri - conștientizarea problemei economice care se cere rezolvată și a nevoii de asociere 6

3. Educația cooperatistă a viitorilor membri 11

PRIMII PAȘI AI UNEI FORME ASOCIATIVE SAU COOPERATISTE – de la înființare la plan de afaceri și operaționalizare 17

1. Analiza situației actuale a membrilor și a pieței – sondaj în rândul posibililor membri 19

2. Consolidarea grupului de inițiativă – stabilirea misiunii și obiectivelor strategice ale formei asociative 21

3. Înființarea – constituirea juridică 25

4. Studiul de fezabilitate și planul de afaceri 26

5 Organizarea și operaționalizarea formei asociative – management si contracte cu membri 27

- Înstrumente utile – Fișă de post Director 28
- Înstrumente utile Fișă de post Director vanzari 31
- Înstrumente utile - Contract cu membri 35

6 Finanțarea 38

Cadrul legal, participarea membrilor – guvernanță cooperatistă și beneficiile membrilor 40

1. Legea cooperativelor agricole pe scurt 40

3. Guvernanță cooperatistă -participarea și beneficiile membrilor 41

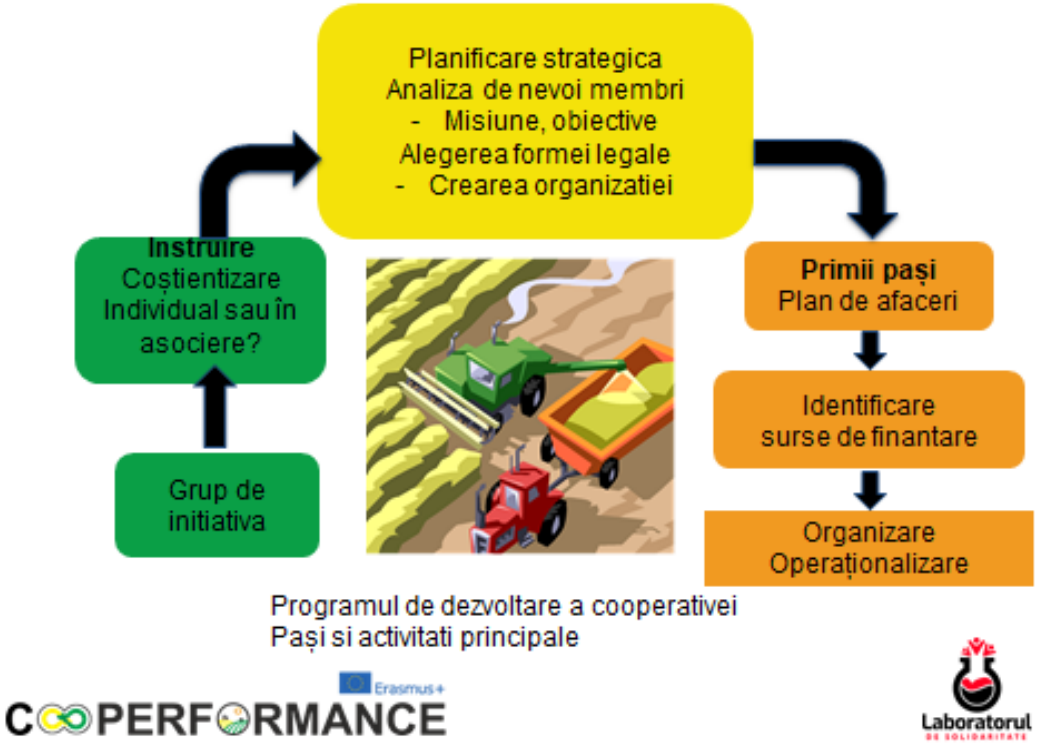
4. Regulamentele care asugură functionarea democratică a cooperativei agricole 44

1. LA ÎNCEPUT DE DRUM – PREGĂTIREA FERMIERLOR PENTRU PARTICIPARE ÎN ȘI CREAREA UNEI FORME ASOCIATIVE SAU COOPERATISTE

Modelul asociativ sau cooperatist de întreprindere ar trebui să fie explorat de fiecare dată când un grup de persoane au identificat o **problemă comună**, în general de natură economică, o necesitate specifică care nu este îndeplinită de alte întreprinderi din piață și când știu că este puțin probabil ca o altă firmă să satisfacă această necesitate. A decide să formeze o cooperativă nu este ușor pentru un grup de persoane. Cu toate acestea, înțelegând procesul, oamenii pot deveni mai implicați în activități care vor clarifica în cele din urmă dacă o cooperativă este răspunsul la nevoia cu care se confruntă.

Începerea unei cooperative este un proiect complex, consumator de timp. Este important ca inițiatorii să înțeleagă pe deplin pașii cheie ai acestui proces. Un proces de dezvoltare bine condus, cuprinzător este esențial pentru crearea unei afaceri cooperatiste de succes sau pentru a decide abandonarea unei idei cooperatiste, dacă aceasta este concluzia etapelor premergătoare. Figura 1 prezintă câteva etape în procesul de creare a unei cooperative.

FIGURA 1 Procesul de creare a unei cooperative - etape



1. Grupul de inițiativă

Primul pas este *crearea unui grup de inițiativă*. [1] Procesul de dezvoltare a unei cooperative / forme asociative incepe cu un mic grup de potențiali membri-care au *ideea de a coopera sau cooperează deja informal*. Aceștia se întâlnesc pentru a discuta despre nevoile lor

[1] How To Start a Cooperative - Cooperative Information Report 7 - U.S. Department of Agriculture 2015

economică și potențialul unei cooperative pentru a satisface aceste necesități. Din experiență a rezultat că fermierii se confruntă cu mai multe probleme în activitatea lor și că aceștia vor trebui să identifice pe care dintre nevoile lor își propun să le rezolve în mod asociativ și pe care individual. Ei se pot organiza singuri sau cu ajutorul unui facilitator.

Exemplu de program facilitat de constituire de cooperative

Pentru înființarea Cooperativei Lunca Someșului Mic, Fundația Civitas a folosit un model de start-up cooperativ testat anterior. În prima fază, fundația a făcut o analiză a resurselor comunității, pentru a vedea dacă îndeplinește condițiile de succes pentru o astfel de organizație: activitate agricolă constantă, fermieri dedicați, canale de distribuție adecvate, condiții demografice adecvate (tineri fermieri, oameni care intenționează să rămână în comunitate etc.), inițiative asociative anterioare, sprijinul autorităților locale etc.

Al doilea pas a fost să ia legătura cu fermierii din Apahida și să organizeze câteva cursuri pentru fermierii interesați să se alăture unei cooperative, pentru ca aceștia să înțeleagă părțile „teoretice" ale acestui tip de organizație.

Vezi studiul de caz al Cooperativei Agricole „Lunca Someșului

Procesul de creare a unei cooperative este în general un proces de durată care presupune trecerea de la stadiul de idee și de grup mic de inițatori la un plan și o structură organizatorică capabilă să îl implementeze.

O serie de reuniuni (din experiență sunt necesare mai multe reuniuni pentru generarea unui consens minimal) - ar trebui să servească la identificarea principalelor probleme și a se construi un grup de inițiatori care vor conduce procesul de dezvoltare explorând mai sistematic cum o cooperativa ar putea satisface nevoia economică identificată.

Din experiență o etapă pregătitoare importantă este *pregătirea fermierilor și conștientizarea de către aceștia a necesității – utilității unei forme asociative*. La sfârșitul acestei etape se va fi constituit un grup de inițiativă solid capabil să conducă etapele ulterioare de creare și dezvoltare a cooperativei. În această etapă inițiatorii se instruiesc privind modul de funcționare al unei afaceri cooperatiste.

2. Pregătirea fermierilor / viitorilor membri - conștientizarea problemei economice care se cere rezolvată și a nevoii de asociere

Cooperativa este un răspuns la **problemele** cu care se confruntă fermierii și populația rurală în general.Care sunt aceste probleme? În procesul de identificare a misiunii cooperativei este necesar să se aibă în vedere nevoile, problemele, provocările concrete cu care se confunta fermierii.

Este necesară o înțelegere corectă a situației locale, privind situația din punctul de vedere al fermierului, al locuitorului rural. De obicei, el este la mâna creditorului pentru finanțarea

culturile sale, a comercianților – intermediari, angrosiști de la care, desigur, nu obține o valoare corectă pentru produsele sale. El pierde între 10% si 20% din valoare la momentul vânzarii, nu este în măsură să negocieze, mai ales dacă este un mic fermier sau dacă se află într-un sat interior departe de drumurile principale.

Problema **1 . Accesul la credit**	Răspuns cooperatist Istorie internațională - prezent
Înfometarea era larg răspândită în Germania anului 1846; mulți țărani își pierduseră fermele în favoarea cămătarilor și multe întreprinderi mici dădeau faliment .	Raiffeisen a creat asociații de credit în zonele rurale după anul foametei din 1846/47. Mișcarea a început cu o organizație caritabilă care aducea cereale din zone neafectate; astfel scăzând prețul pâinii cu 50%. Apoi Raiffeisen, realizând că actele de caritate nu duc la soluții durabile, a înființat prima asociație rurală de credit, în 1864. Inițiativele s-au transformat treptat într-o mișcare Cooperativele de credit fac parte din istoria microfinanțării europene. Povestea lor care are deja mai mult de două secole este una de auto-ajutor, autoreglementare și supraveghere delegată, elemente care au creat cel mai mare sector reglementat de microfinanțare în raport cu populația sa în țări precum Germania, unde cuprinde două rețele: fondurile de economii deținute de comunitate - Sparkassen și cooperativele deținute de membri - Raiffeisen.
În 1955, provincia Andaluzia, Almería, din sud-estul Spaniei, era o zonă secetoasă, cu o infrastructură redusă și un PIB pe cap de locuitor mai mic de jumătate din media națională, una dintre cele mai sărace zone din Europa. Majoritatea locuitorilor care nu fugiseră în căutarea unor oportunități mai bune erau pur și simplu la nivelul subzistenței.	În prezent, Almeria este cea mai importantă zonă spaniolă de cultivare a fructelor și legumelor, iar venitul din sectorul agroalimentar este foarte important pentru bogăția provinciei în ceea ce privește PIB-ul pe cap de locuitor. Ascensiunea rapidă a Almeriei este povestea a două instituții cooperatiste interconectate: Banca sa de tip cooperativă și agricultorii săi organizați în mod cooperativ și organizațiile conexe acestora. Această transformare, de la provincia săracă la districtul sau grupul industrial cooperativ agricol de azi, este un caz unic, deoarece nu s-a născut dintr-o industrie uriașă, ci mai degrabă din întreprinderi mici organizate în cooperative agricole și care au fost finanțate prin cooperativa de credit.

Vezi studiul de caz Banca Cooperatistă Cajamar

Problema **2. Accesul la credit, economisire și împrumut**	Răspuns cooperatist Istorie - prezent România
În România în 2019 existau județe cu o singură sucursală bancară în zonele rurale. Din cele aproape 2.700 de comune, aproape 60% nu au nicio unitate bancară. În ultimul an, la nivelul sistemului bancar din România, aproximativ 4% din agențiile nou înființate au fost înființate în mediul rural, dar 10% din agenții au fost închise la nivel național.	Rețeaua CreditCoop grupează 41 de bănci cooperatiste afiliate este a doua rețea teritorială dintre instituțiile de credit din România – cu 550 de agenții și puncte care operează în zonele rurale reprezintă mai mult de jumătate din totalul unităților bancare prezente în acest domeniu. Sistemul CREDITCOOP este deținut de peste 600.000 de membri asociați și deservește peste 1.200.000 de clienți . Băncile cooperatiste afiliate CreditCoop lucrează foarte mult în zonele rurale și furnizează servicii tradiționale, operațiuni bazate pe numerar, în special pentru servicii bancare personale, deși, la un nivel scăzut, pot servi și clienți corporativi. Vezi studiul de caz Banca Cooperatistă Victoria
	Ca și în alte țări ale Uniunii Europene, în România, multe persoane au dificultăți în accesarea sau utilizarea serviciilor financiare pe piața publică generală. Uniunile de credit / casele de ajutor reciproc sunt entități din economia socială care aduc o contribuție importantă la prevenirea excluziunii financiare și sociale, în special în zonele rurale. În România, istoria creditului prin ajutor reciproc datează din secolul al XVIII-lea. Casele de ajutor reciproc CAR sunt grupuri de economisire și împrumut – organizate la început la nivel de întreprindere care s-au deschis pe piețele locală la sfârșitul anilor '90 - extinzându-se de la o relație comună inițială profesională bazată pe locul de muncă /întreprindere la o relație comună geografică /teritorială bazată pe proximitate - permițând oricărei persoane cu venituri formale și permanente să devină membru. Casa de ajutor reciproc (CAR) este astfel un tip special de organizație nonprofit –care furnizează servicii financiare nebancare și anume economii și împrumuturi și, ca atare, este listată într-un registru special al Banca României a instituțiilor financiare nebancare (IFN) de tip special CAR. Unele CAR au dezvoltat noi produse de asistență financiară și educație cum ar fi: elemente de antreprenoriat și dezvoltarea activităților generatoare de venituri, gestionarea bugetară a veniturilor și cheltuielilor, gestionarea datoriilor.

	Vezi studiul de caz CAR CFR RM. VÂLCEA

Problema **3. Accesul dificil la piețe de desfacere – prețurile mici obținute pe piață, costurile mari cu inputurile**	**Răspuns cooperatist** **România & Spania**
Fermierii mici și mijlocii sunt nemulțumiți de slaba comercializare a produselor lor, de costurile ridicate ale input-urilor și, pe cale de consecință de veniturile mici din activitățile agricole.	Scopul înființării Cooperativei Agricole „Fermierul Nădlăcan a fost îmbunătățirea calității și valorificării producției membrilor, obținerea pentru aceștia a unor prețuri mai bune, o aprovizionare mai eficientă cu input-uri și, astfel, creșterea veniturilor totale ale membrilor din activitatea agricolă. Vezi studiul de caz Cooperativei Agricole „Fermierul
Producția agricolă din sectorul legumelor și fructelor este încă slab dezvoltată, raportată la potențialul de producție - vulnerabilități din punct de vedere economic datorate dimensiunii exploatației – producții mici, condițiilor climatice - dependența de condițiile meteorologice și imposibilitatea acoperirii deficitului de apă din sol și a celor sanitare	5 fermieri din Gheorghe Doja s-au reunit în cooperativă cu scopul a omogeniza calitatea producției membrilor – optimiza costurile de producție și avea acces mai facil la retail pentru creșterea veniturilor membrilor. Vezi studiul de caz Cooperativei Agricole „Gheorghe
În anii ‘50, Almeria a fost una dintre cele mai sărace zone din Europa, cu o lipsă profundă de investiții și infrastructură - consecințele unui război civil traumatizant, urmat de o dictatură lungă și dură. Foametea a determinat mulți oameni să migreze în alte zone din Spania, Europa și în alte părți, ceea ce a dus la o depopulare semnificativă. Țăranii care au rămas nu au avut acces la propriile lor terenuri și, dacă au făcut-o, produsul lor a fost vândut la „poarta fermei” la prețuri foarte mici, doar pentru a fi revândute mai	La sfârșitul regimului franchist, cu ajutorul cooperativei de credit Cajamar cu care fermierii au partajat riscul de a începe o nouă metodă de agricultură (parcele mici intensive cu sere/ solarii din plastic), fermierii au putut trece de la agricultura de subzistență la susținerea unei familii. Rezultatul final a fost o comunitate de mici fermieri de succes în mare parte datorită structurii de afaceri cooperatiste, Almería deveniind un district agroindustrial motor economic al regiunii. În prezent, Almería are aproximativ 15.000 de mici fermieri de

târziu la prețuri mai mari pe piețele naționale.	familie implicați în cultivarea intensivă a legumelor și fructelor în sere, acoperind peste 32.000 de hectare. Acestea sunt organizate în jurul a aproximativ 80 de organizații de producători de prim nivel, majoritatea fiind cooperative de marketing.

Vezi studiul de caz Grupul UNICA Cooperativa Agricola

3. Educația cooperatistă a viitorilor membri

Educatia cooperatista este necesar sa preceadă înființarea unei cooperative agricole.

*Î*nainte de exprimarea adeziunii la cooperativa agricola, viitorul membru trebuie sa fie conștient c*ă îi sunt necesare cunoștințe minime despre funcț*ionarea sistemului cooperatist *și că* poate respecta regulile democratice impuse de o asemenea *î*ntreprindere.

Educatia cooperatistă se *realizează* treptat, prin autoconvingere – *descoperirea beneficiilor formei cooperatiste, exemplul altor cooprative și cooperatori si chiar din trecutul istoric, din acestea decurgând* un interes natural, firesc si *convingeri continue.*

Este riscant sa se *înființeze și opereze cooperativa agricola fără* pregatirea membrilor, a *conducerii si a angajaț*ilor *acesteia. Pentru toț*i, educatia este vitala ! Organizarea si conducerea unei cooperative, pe linga cunostiinte cooperatiste, mai impune o buna relationare cu mediul de afaceri extern acesteia si execelente relatii interumane.

Educatia cooperatistă *determină în cea mai mare masura* încrederea in *coopetrativă și în* sistem*ul cooperatist în ansamblu care este necesar să se dezvolte. Cine nu este pătruns, prin convingere sinceră*, de ideile cooperatiste nu *ar fi recomandat să facă parte dintr-o cooperativă pntru evitarea unor problemel ulterioare*.

Cooperativa nu este o simplă întreprindere economică. Procesele economice sunt ample si complexe *iar gestionarea lor transparentă și cât se poate de serioasă, necesită cunoștinț*e cooperatiste, organizatorice, juridice, comerciale, financiare etc.

Insusirea continua a noutatilor poate avea loc prin studiul autodidact, participarea la schimburile de experienta organizate de sistem, participarea la cursuri de specialitate sustinute de uniunile de ramura, in cadrul unor scoli ale cooperatiei etc.

In acest context, membrii comitetului de initiativa trebuie sa fie primii initiati in tainele sistemului cooperatist, capabili sa explice si celorlalti :“Principiile cooperatiste” care guverneaz*a intreaga lume cooperatista ; prevederile Legii nr. 566/2004* si sensurile acestora ; *d*eosebirile esentiale” dintre cooperativa agricola functional*a pina in 1990 si cea de astazi,*

*f*acilitatile fiscale oferite de lege cooperativelor agricol*e si membrilor cooperatori" ;*
*r*egulamentele function*arii democratice a cooperativei .*

Principiile cooperatiste

Principiile cooperatiste, veritabil cod moral dupa care se conduce intregul sistem cooperatist international, au fost adoptate în forma actuală de Congresul Aliantei Cooperatiste Internationale tinut la Manchester in 23 septembrie 1995. Acestea sunt :

APARTENENȚĂ VOLUNTARĂ ȘI DESCHISĂ 1

Cooperativele sunt entitati juridice voluntare, se constituie pe baza liberului consimtamint, sunt deschise persoanelor fizice si juridice compatibile; voluntariatul si libertatea de a deveni membru fiind nelimitate.

CONTROLUL DEMOCRATIC AL MEMBRILOR 2

Cooperativele agricole sunt organizatii democratice controlate de catre membrii cooperatori care iau si deciziile, respectând principiul un om un vot; reprezentantii sunt alesi prin vot si raspund in fata tuturor membrilor.

PARTICIPAREA ECONOMICA A MEMBRILOR 3

Membrii cooperatori participa la constituirea patrimoniului cooperativei agricole; o parte a patrimoniului este indivizibila; membrii cooperatori sunt remunerati și participă la repartizarea beneficiilor proporțional cu volumul tranzacțiilor realizate cu cooperatuva și nu cu participarea la capital, conform statutului si hotaririlor adunarii generale.

AUTONOMIA SI INDEPENDENTA 4

Cooperativele agricole sunt entitati juridice autonome, bazate pe autoajutorare si autocontrol; relationarea cu institutiile statului si alte entitati se face cu mentinerea autonomiei si controlului membrilor cooperatori.

EDUCATIE, FORMARE, INFORMARE 5

Cooperativele agricole asigura educarea si instruirea membrilor lor, astfel incit acestia sa poata contribui efectiv la dezvoltarea cooperativei agricole din care face parte; educatia ajuta membrii, oficialii si angajatii sa inteleaga in profunzime filozofia cooperatista si activitatile specifice acesteia.

COOPERAREA DINTRE COOPERATIVE 6

Cooperativele agricole servesc membrii proprii si consolideaza miscarea cooperatista ; cooperativele pot realiza schimburi comerciale intre ele ; se pot asocia in uniuni de ramura si cooperative de gradul III ; pot activa in organismele proprii locale, nationale si internationale.

PREOCUPAREA PENTRU COMUNITATE 7

Cooperativele agricole actioneaza pentru dezvoltarea durabila a comunitatilor; gradul de contributie sau mijloacele sale vor fi decise de catre membrii cooperatori.

COMPARATIE între funcționarea CAP si actualele Cooperative Agricole constituite in baza Legii nr.566/2004

	Elemente	**C.A.P.**	**COOPERATIVELE AGRICOLE** **Legea 566/2004**
1.	Modul de asociere	Constringere ; de masa	Voluntar ; libera asociere
2.	Proprietatea asupra terenului	Membri au fost deposedați de terenuri, animale si principalele mijloace de productie în favoarea CAP	Ramine in proprietatea membrilor in cadrul exploatatiilor proprii pot fi date in folosinta cooperative
3.	Decidentii	Adunarea generala si Consiliul de Conducere Conducere executivă presedinti impusi si controlati de organele de partid si de stat	Membrii cooperatori + adunarea generala + Consiliul de Administrație presedinti alesi din rindul membrilor fara ingerinte din afara cooperativei
4.	Rolul membrilor	Muncitori in cooperativă	Furnizori, client – în funcție de tipul cooperativei, posibil de asemenea lucrător
5.	Vinzarea produselor	Produsele CAP-ului se vindeau numai catre fondul de stat si fondul pietii, la preturile stabilite de stat ; structura culturilor era impusa prin planul national	Structura culturilor este hotarâta de fiecare membru functie de cererea de pe piata libera; aceștia se pot coordona liber, pentru rațiuni economice de realizare de volume semnificative de produse, de calitate a acestora - pentru a-și vinzarea produselor membrilor sau ale cooperatorilor se face pe piata libera/concurentiala, la preturi negociate libere

Asociere voluntară şi deschisă;

Controlul democratic al membr*ilor* în cadrul cooperativei;

*P*rincipiul participării economice a membrilor cooperatori;

*P*rincipiul autonomiei şi independenţei cooperativelor agricole;

Educarea, instruirea şi i*nformarea membrilor cooperatori*

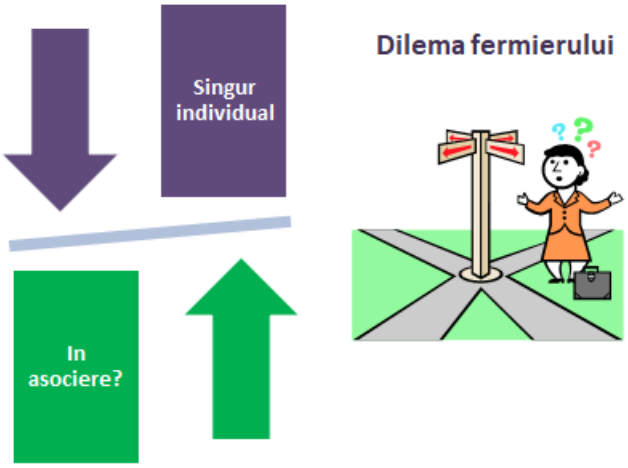
*P*rincipiul cooperăr*ii dintre cooperative*;

Preocuparea pentru dezvoltarea durabilă a comunităţilor.

3. Analiza problemelor și identificarea acelora la care o soluție asociativă ar fi dezirabilă

În grupurile de fermieri cu care am lucrat i-am încurajat ca mai întâi să determine problemele cu care se confruntă individual, să creeze o viziune pentru ferma proprie. Pentru asta mai întâi încercăm să identificăm procesele de la nivelul fermei. Care dintre procesele din lanțul de producție și distribuție sunt derulate la nivelul fermei și ce probleme apar. Identificăm eventualele probleme ce apar la nivelul **lanțului de aprovizionare** al fermei pentru a vedea dacă nu cumva este oportună asocierea fermierilor la **achiziția de inputuri**.
Fermierii sunt încurajați să analizeze situația tuturor inputurilor de care au nevoie în procesul de producție. În cazul legumicultorilor au fost invitați să reflecteze la achizițiile de seminte, îngrășăminte, tratamente fito-sanitare, echipamente – dotări dar și finantare – credit, asistenta tehnica – consultanta agricola, de specialitate. În grupul de fermieri îi încurajăm să discute despre furnizori - de la cine cumpărăm?, prețurile de achiziție?, calitatea produselor sau serviciilor. E important ca fermierii să identifice principalele achiziții din activitatea fermei care le aduc cele mai mari costuri sau / și cele mai multe / mari probleme. **Apoi fermierii vor analiza problemele cu care se confruntă, dacă le pot rezolva singuri și ce ar putea face o asociere pentru rezolvarea problemei**

FIGURA 2 Dlema fermierului



O analiză similară poate avea loc la nivelul ***proceselor de producție***. Se vor lista, descrie și analiza produsele fermei, structura fermei – suprafețe, tehnologii, posibilitati de extindere/creștere a producției, cine ia deciziile de producție, probleme de producție, cine lucreaza efectiv în fermă dar și pe lanț – de exemplu în vânzare, distribuție. Se vor identifica principalele activități din activitatea fermei care au cele mai mari costuri, pierderi în venituri, probleme. Apoi fermierii vor analiza problemele cu care se confruntă, dacă le pot rezolva singuri și ce ar putea face o asociere pentru rezolvarea problemei.
Apoi vom discuta despre ***depozitare, sortare, transport***. Ce pierderi există în aceste procese, care sunt problemele care apar, cum le-am putea rezolva, Individual sau în grup?

Ultimul aspect avut în vedere va fi cel al ***desfacerii***. Care este piața produselor noastră în prezent? Vom avea în vedere toți clienții potențiali de la consumatori intermediari, traderi. Fermierii vor trebui să răspundă la întrebări cum ar fi : Unde vindem în prezent? Cine sunt clienții? Ce vor ei? E mai important prețul sau calitatea? Ce aspecte ale calității sunt importante? Cum le-am putea controla? Care dintre aceste aspecte influențează cel mai mult prețul pe care îl obtin fermierii?

PRIMII PAȘI AI UNEI FORME ASOCIATIVE SAU COOPERATISTE – de la înființare la plan de afaceri și operaționalizare

O schemă mai detaliată a procesului de creare a unei cooperative cu etape și acțiuni pe care acestea le presupun este inclusă în figura 5. Aceasta include

1. Analiza situației actuale a membrilor și a pieței – sondaj în rândul posibililor membri
2. Consolidararea grupului de inițiativă – stabilirea misiunii și obiectivelor strategice ale formei asociative
3. Înființarea – constituirea juridică
4. Studiu de fezabilitate și plan de afaceri al cooperativei
5. Operaționalizare
6. Finanțare

Noi am prevazut acesti cinci pasi cheie. Uniunea Nationala a Cooperativelor din Sectorul Vegetal UNCSV prevede un proces in 10 pași pentru a ajunge la realizarea scopului propus.

I. Pasul I ședințe de analiză a situației locale și zonale, în vederea găsirii răspunsurilor la întrebări legate de: numărul persoanelor și a tipului cooperativei, serviciile oferite de cooperativă și în ce nișa, modul de funcționare a serviciilor și/sau îmbunătățirea lor, exemplul bun luat de la alte cooperative, disponibilitatea comunității în privința potențialului membrilor și a liderilor.

II. Pasul II stabilirea unui “grup de initiative, echipa de oameni care crede în ideea de cooperativa și care este dispusă să-și aducă aportul în procesul de organizare al cooperativei. Grupul de inițiativă este principalul factor în reușita organizării cu succes a cooperativei. Acesta asigură instruirea membrilor cooperatori în viitor, generând premize pentru dezvoltarea cooperativei.

III. Pasul III formarea comitetului promotor, membrii acestui comitet fiind, de regulă, și membrii fondatori ai cooperativei. Componența comitetului promotor trebuie să fie redusă ca număr și are obligația să stabilească îndatoririle și obligațiile actualilor și viitorilor membrii.

IV. Pasul IV consta în informarea oamenilor din zona despre ideea de bază a grupului de inițiativă privind organizarea unei cooperative și care este scopul acesteia, urmând inițierea relației cu autoritățile locale.

V. Pasul V analizarea fezabilității (oportunitatea), studierea unor aspecte din anumite domenii cum ar fi: economic, juridic, social, educațional, în scopul începerii unei activități productive de tip cooperatist și modalitatea optimă de transpunere practică a acestora.

VI. Pasul VI Recrutarea membrilor. Aceasta se efectuează prin discuții individuale și comune, ce sunt urmate de întâlniri care au rolul definirii principalului scop pentru care ia naștere asocierea, modalități de acțiune și pregătirea materialelor ce țin de înființarea cooperativei.

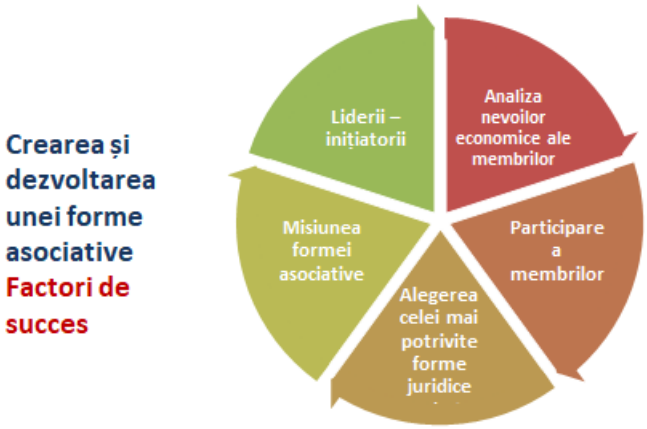
VII. Pasul VII se axează pe planificare și organizare în cadrul cărora se urmărește elaborarea unui plan de afaceri detaliat care să conțină variante de finanțare precum și identificarea opțiunilor de amplasare a sediului cooperativei și a spațiilor de producție, respectiv servicii.

VIII. Pasul VIII îl reprezintă întocmirea actului constitutiv, a statutului și înregistrarea Cooperativei, contractarea serviciilor de contabilitate cu persoane/firme autorizate, in vederea asigurarii unei gestionari corecte a activitatii cooperativei ; procurarea registrelor specifice ; emiterea regulamentelor de functionare si a metodologiei completarii registrelor cooperativei

IX. Pasul IX este marcat de asigurarea finanțării cooperativei, în paralel cu organizarea producției, identificarea surselor de finanțare (fonduri nerambursabile, capital social, credite și alte fonduri financiare proprii), promovarea produselor și serviciilor oferite.

X. Pasul X asigurarea condițiilor ce țin de calitate și etichetare, în vederea obținerii și livrării unor produse și servicii de calitate, personalizarea acestora cu identitatea cooperativei - alegerea unei sigle, slogan, deviza proprii ; organizarea riguroasa a trasabilitatii produselor in cadrul cooperativei.

Sursa Zece pași în înființarea unei cooperative agricole - Uniunea de Ramură Națională a Cooperativelor din Sectorul Vegetal - U.N.C.S.V.



1. Analiza situației actuale a membrilor și a pieței – sondaj în rândul posibililor membri

Grupul de inițiativă va putea pleca de la nevoile proprii sau, dacă dorește să invite mai mulți fermieri din comunitate, va putea realiza chestionarea potențialilor membri-utilizatori pentru a explora nevoile membrilor potențiali, volumul anticipat de afaceri – să se cunoască dacă și în ce grad societatea/piața are nevoie de produsele specifice cooperativei și care este durata acestei cereri, locația și caracteristicile viitoarei întreprinderi / afaceri cooperatiste, opiniile potențialilor membri. Vor discuta rezultatele sondajului și vor realiza o analiza preliminară a costurilor cu potențialii utilizatori ai serviciilor cooperativei, discutați toate problemele legate de acestea.

Analiza situației actuale a membrilor și a pieței printr-un sondaj în rândul posibililor membri este necesară în elaborarea strategiei de dezvoltare a formei asociative. Aceasta presupune realizarea și aplicarea unui chestionar (aprox. 100 respondenți) în comunitatea unde dorim să pornim cooperativa și interviuri cu membri importanti ai comunității.

Grupul de inițiativă / Consiliul de Administrație trebuie să afle tot ce poate despre potențialii membri ai cooperativei și ce ar putea face cooperativa pentru ei. De asemenea, are nevoie să înțeleagă cât mai bine piața în care cooperativa va funcționa.

Cooperativa este un 'vehicul' cu ajutorul căruia membri își vor putea rezolva anumite probleme. Este de aceea necesar să determine potențiala utilizare a acestui 'vehicul' de către un viitor membru cooperator. Aceste lucru se poate realiza prin intermediul unui sondaj în rândul potențialilor membri.

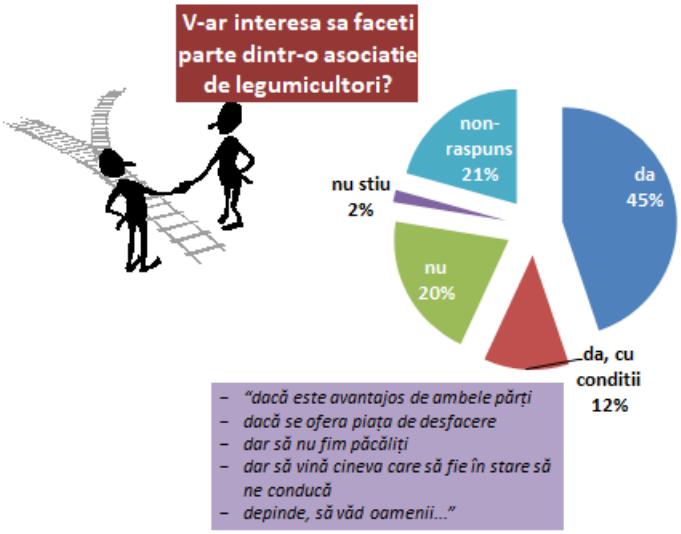
Sondajul ar trebui să exploreze patru domenii:

1. Nevoile membrilor – Măsurarea interesului fermierilor pentru asociere

Cooperativa este formata și operata cu unicul scop de a satisface nevoile membrilor. Care sunt aceste nevoi? Unde sunt localizați membrii? Cât de experimentați și capabili sunt?

Care este familiaritatea lor cu, și implicare în alte cooperative/ forme asociative? Care este dorința lor de a se alătura, de a finanța și de a utiliza o nouă cooperativă?
În ciuda părerii generale în comunitățile în care am lucrat fermierii erau deschiși la cooperare și asociere (vezi fig. 3

FIGURA 3 Interesul fermierilor din comuna Vidra Ilfov pentru asociere 2014



Date din ancheta de teren Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile

FIGURA 4 Stabilirea/Validarea scopului principal al cooperativei marketing

Date din ancheta de teren Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile

2. Volumul anticipat al afacerii –

Cooperativa trebuie să se asigure că va avea un volum suficient pentru a functiona ca o afacere și pentru a planifica investițiile și echipamente necesare. Care sunt volumele de produse sau inputuri ale membrilor din perioadele recente sau pentru un an tipic? Ce procent din volumul respectiv va fi de vânzare/cumpărare de către membrii cooperativei? Alte aspecte ale analizei ar putea include terenurile ultivate și /sau disponibile, culturi, tehnici și produse agricole, disponibilitatea resurselor și serviciilor necesare, capitalul social al comunității

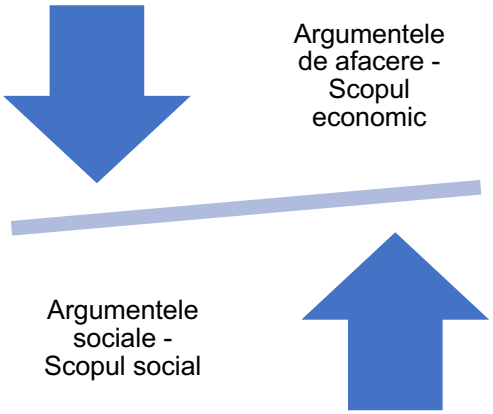
3. *Așteptările potențialilor membri* de la cooperativă în termen de servicii ale–acesteia, condiții de acordare, locație? Ce tip de servicii ar trebui oferite, ce ar dori membrii?

4. *Opiniile membrilor* – participarea potențială a acestora la luarea deciziilor și spiritu cooperativ sunt importante pentru succes. Ce cred membrii despre cooperative, forme asociative, ar participa într-o astfel de organizație?

2. Consolidarea grupului de inițiativă – stabilirea misiunii și obiectivelor strategice ale formei asociative

Chestionarea viitorilor membrii va determina dacă aceștia sunt interesați și pregătiți să participe la o formă asociativă și ce probleme ale afacerilor lor vor putea fi rezolvate prin intermediul acesteia. Pornind de la rezultatele studiului de nevoi ale membrilor, grupul de inițiativă va putea defini misiunea, viziunea și a obiectivele strategice ale formei asociative și va ientifica potențialele activități și servicii care pot fi derulate prin forma de asociere. Ulterior se va realiza un studiu de fezabilitate și planul de afaceri al cooperativei.

De exemplu misiunea unei cooperative de marketing va fi de a realiza cel mai bun profit posibil pentru membrii săi, fermierii prin vânzarea produselor acestora la cel mai bun preț. Întregul venit al cooperativei aparține membrilor, nexistând alt "intermediar" care ar putea reduce profitul producătorilor. În aparență simplu, în practică , cu toate acestea, procedurile necesare la nivelul cooperativei sunt destul de complicate.[2]



Misiunea răspunde la întrebările: Pentru cine? Ce? De ce? Cine? și Cum? [3]

Atunci când organizaţia îşi defineşte scopurile sociale şi de afaceri precum şi strategiile prin care le va duce la îndeplinire vom defini și CUM cele două

[2] Basic economics of an agricultural co-operative - a learning element for staff of agricultural cooperatives - International Labour Office, Geneva © MATCOM 1978-2001

[3] Mișu, Silvia et all Ghidul managerului de întreprindere socială –Fundația pentru dezvoltarea societății civile Institutul de Economie Socială 2012

aspecte ale activităţii sale (adică CE) se vor integra. Important este ca scopul economic să nu intre în dezacord cu scopul social al organizaţiei.

Pentru cine?

Declaraţia pentru clienţi ne transmite "pentru cine" funcţionează întreprinderea, identifică membrii populaţiei ţintă, precum şi strategiile de bază pe care le va folosi pentru a ajunge la aceştia.

O formă asociativă poate acţiona pentru a satisface nevoile și interesele unui grup restrâns din comunitate – de exemplu crescători de animale, sau poate acţiona pentru nevoia/interesul general al întregii comunităţi în cazul unei obști sau composesorat.

Definește beneficiarii: Se formulează într-o singură frază, care articulează pentru cine funcţionează întreprinderea, folosind următoarele întrebări ca un ghid:

1. Cine este grupul ţintă al întreprinderii/formei asociative?
2. Care sunt nevoile/problemele acestora pe care forma asociativă le rezolvă?
3. Unde sunt ei localizaţi?
4. Cum ajunge la ei forma asociativă – canale?

Ce? – declaraţia problemei

Cum începe o formă asociativă? De la o identificarea unei nevoi. Această nevoie poate să fie:

- O nevoie economică și/sau socială al membrilor
- O nevoie comunitară – de utilități, servicii publice, creare de locuri de muncă pentru categorii defavorizate, protecția mediului sau a patrimoniului, dezvoltare economică locală

Ca răspuns al acestei diversităţi de nevoi pot exista o varietate de scenarii de constituire a unei forme asociative care pot implica mai multe tipuri de stakeholderi, de structuri de proprietate, administrare și control care vizează participarea cât mai democratică a acestora și echilibrarea motivațiilor lor economice cu ethosul și specificul de acțiune responsabilă social al unei întreprinderi de acest tip, și adaptarea acesteia la contextul și oportunităţile oferite de piaţă şi de cadrul de politici publice.

Se impune să subliniem caracterul colectiv al misiunii unei forme asociative, în opoziție cu interesul individual, privat: de la satisfacerea nevoilor/intereselor unui grup până la nevoile/interesele generale ale întregii comunităţi. În acest sens putem spune că avem de-a face cu o „proprietate socială“ sau obştească spre deosebire de proprietatea privată strictă din cazul firmelor capitaliste.

Interes/ Nevoie privată individuală	Interes/ Nevoie de grup	Interes/ Nevoi generale ale comunităţii
Misiune întreprinderi private comerciale	**Misiune forme asociative – cooperative sau comunitare**	

Sursa: Planificare strategică pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale, Manual de instruire, Nicole Raţă, Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală, 2010- op citat[4]

Ce? - declaraţia de scop

Declaraţia de scop descrie "Ce rezultat final va avea munca organizației?". Declaraţia de scop folosește verbe la infinitiv, cum ar fi "a elimina", "a creşte", "a îmbunătăţi" și "a preveni", indicând o schimbare pozitivă a problemelor pe care forma asociativă le preîntâmpină, ameliorează sau chiar rezolvă. Accentul cade pe rezultate, nu pe metode.

De exemplu în cazul unei cooperative de marketing produse agricole

Scopul unei cooperative este de a realiza cel mai mare profit posibil **pentru membrii săi**, agricultorii dar și pentru dezvoltarea constantă a cooperativei. Cooperativa colectează produsele și le vinde - în numele fermierilor – la cel mai bun preț pe care îl poate obține. Întregul venit generat aparține apoi membrilor. Nu există nici un intermedar care să reducă profitul producătorilor.

[4] Mișu, Silvia et all Ghidul managerului de întreprindere socială –Fundația pentru dezvoltarea societății civile Institutul de Economie Socială 2012

Procesul de dezvoltare a afacerii pentru cooperativa

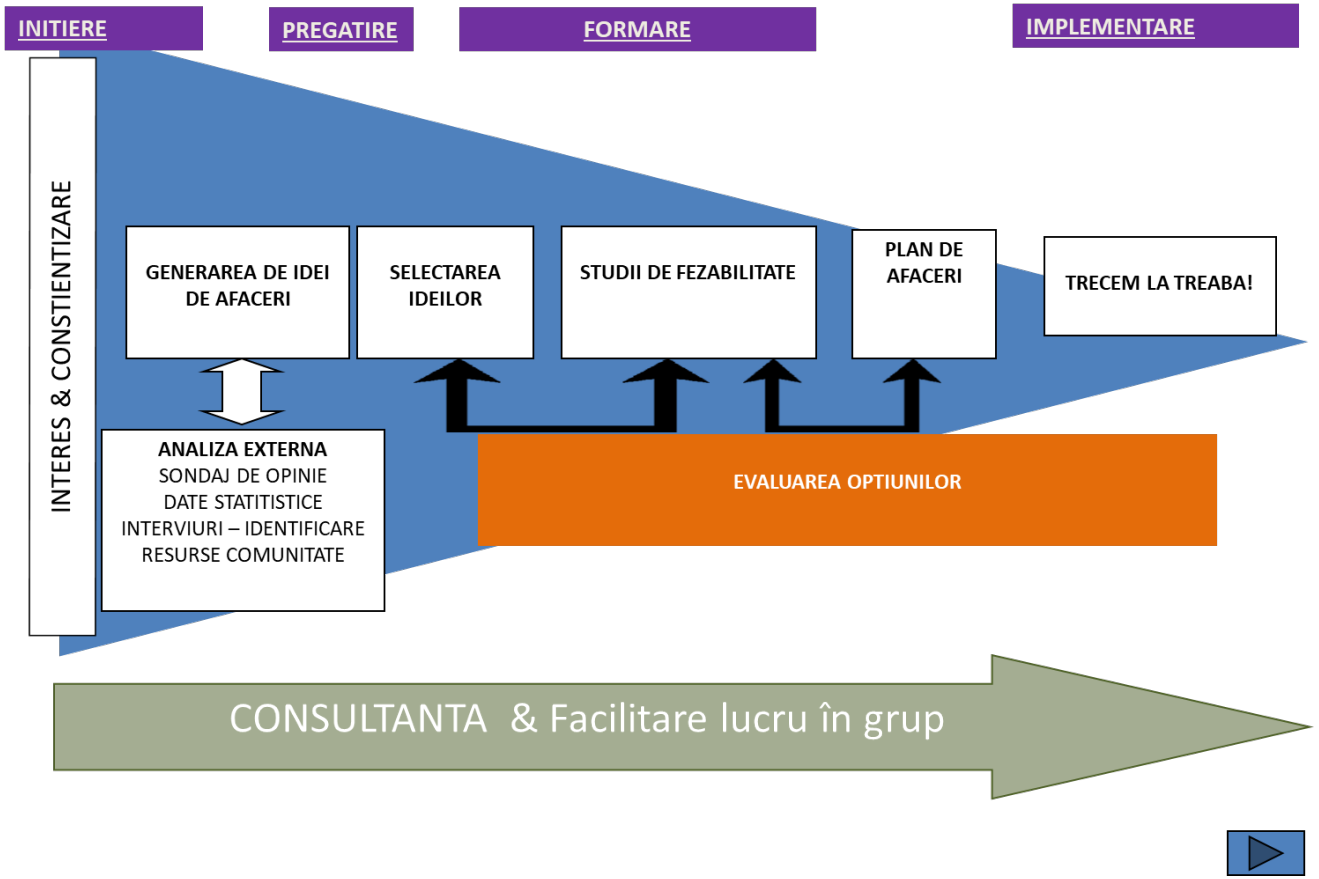


Figura 1 Procesul de dezvoltare a unei întreprinderi cooperatiste

3. Înființarea – constituirea juridică

Cooperativa agricolă se înființează, organizează și funcționează pe baza actului constitutiv încheiat sub semnătură privată și atestat de avocat, care cuprinde decizia de asociere, lista membrilor fondatori, valoarea părților sociale subscrise de fiecare, însoțit destatut. Actul constitutiv al cooperativei agricoleva cuprinde în mod obligatoriu:

- denumire și sediu;
- tipul și gradul cooperativei;
- identificarea membrilor fondatori (nume și prenume, locul și data nașterii, domiciliul, codul numeric personal, cetățenia persoanelor fizice, iar pentru persoane juridice denumirea, sediul profesional, numărul din Registrul Comertului, CUI).

Statutul cooperativei agricole va cuprinde în mod obligatoriu:

- obiectul de activitate, cu enumerarea completă a activităților și durata de funcționare a cooperativei agricole;
- condițiile în care se dobândește sau se retrage calitatea de membru cooperator, precum și condițiileîncarepoatefiexclus;
- numărul și valoarea nominală a părților sociale, numărul minim și limita maximă de părți sociale subscrise și vărsate, menționarea aportului fiecărui membru cooperator (în numerar și/sau natură), valoarea aportului în natură și modul evaluării, precum și data la care se va vărsa integral capitalul social subscris și modalitatea de vărsare a părților sociale;
- reguli privind alegerea, componența și atribuțiile adunării generale, a consiliului de administrație și ale cenzorilor,atribuțiile și întinderea obligațiilor acestora;
- modul de dizolvare și lichidare a cooperativei agricole;
- modul de distribuire a profitului net sau a acoperirii pierderilor rezultate la sfârșitul exercițiului financiar,modul de formare a cotei minime a fondului de rezervă;
- modul de convocare a adunărilor generale, a consiliului de administrație și condițiile de validitateahotărârileracestora;
- mențiunea expresă că valorificarea producției membrilor cooperativei agricole se va realiza pentru minimum 50% din producția totală comercializată de fiecare membru, precum și că producția destinată vânzării aferente terenurilor și efectivului de animale cu care membrii participă în cooperativa agricolă se valorifică conform acordului dintre membri și cooperativa agricolă;
- mențiunea expresă conform căreia cooperativa agricolă nu poate efectua operațiuni de colectare, vânzare și procesare a producției primare pentru nonmembri care sa însumeze mai mult de 30% din cifra de afaceri aferentă acestor operațiuni;
- evidențele contabile specifice sistemului cooperatist, altele decât cele prevăzute în Lg. nr. 82/1991–legea contabilitatii;
- drepturile și obligațiile membrilor cooperatori, modul de instrăinare sau de transmitere în folosință a terenurilor,clădirilor sau a altor bunuri aflate în patrimoniul cooperativei agricole.

Actul constitutiv și statutul cooperativei agricole se semnează de membrii fondatori. Cooperativa agricolă se înregistrează la Oficiul Registrului Comerțului de pe lângă tribunalul în a cărui rază teritorială își aresediul.

4. Studiul de fezabilitate și planul de afaceri

O analiză cuprinzătoare de fezabilitate va fi necesară, și aceasta ar trebui făcută de un expert - un practician experimentat care va ajuta Consiliul de administrație să determine dacă Cooperativa propusă este fezabilă, pe baza ipotezelor bine determinate, a informațiilor colectate privind potențialul de utilizare a serviciilor cooerativei de către membruli și o analiză a pieței. Un studiu de fezabilitate oferă perspective mai de detaliu și mai precise asupra industriei respective – sectorului de activitate în care cooperativa își propune să acționeze. Consiliul de Administrație prezintă rezultatele analizei studiului de fezabilitate potențialilor membri utilizatori. Grupul discută recomandarea și decide dacă să procedeze.

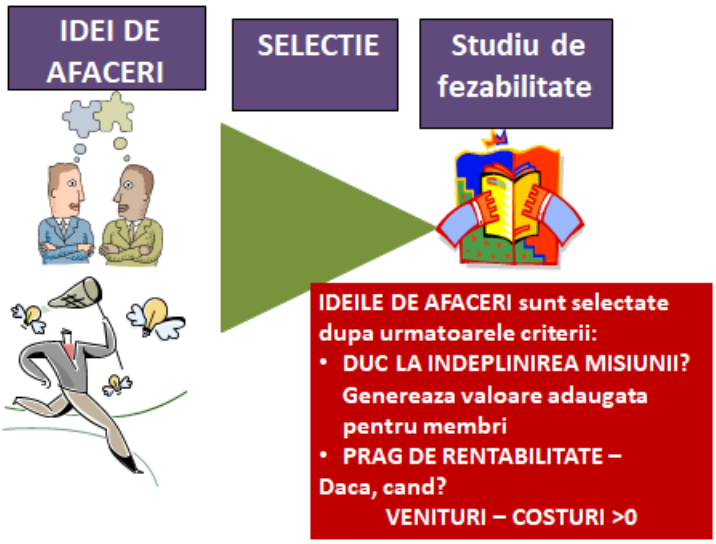


Figura 2 De la idei de afaceri la planuri de afaceri fezabile

Consiliul de Administrație va trebui să elaboreze cu ajutorul unui profesionist familiarizat cu modelul de afaceri cooperatist un plan de afaceri detaliat, pornind de la studiul de fezabilitate care va avea deja informațiile necesare penru fundamentarea planului. Un plan de afaceri va detlia modul în care afacerea va funcționa în cadrul pieței. Planurile de afaceri acționează ca o hartă organizațională pentru noua cooperativă de urmat pe măsură ce începe operațiunile.

5 Organizarea și operaționalizarea formei asociative – management si contracte cu membri

Poate părea simplu să organizezi un proces de marketing de produse sau de aprovizionare cu inputuri. În practică se dovedește că este destul de complicat.

În cazul unei cooperative de marketing este necesar ca membri să se asigire că aceasta

- Produsele sunt vândute la cel mai bune preț
- Că activitățile de desfacere, financiar contabile sunt bine organizate și corect conduse

În acest scop membri vor numi un comitet de management și posibil un manager.[5]

Aceștia se vor ocupa de partea economică și anume:

- Stabilirea costurilor de realizarea a activităților de marketing ale cooperativei (salarii, transport, etc ? Cine și cum va acoperi aceste costuri – membrul, cooperativa?

- Modalitatea de plată către membri – de obicei membri doresc să vândă marfa cu plata pe loc la livrare, dar cooperativa nu va putea plăti până nu va încasa la rândul său. Toate aceste elemente vor fi precizate într-un contract între cooperativă și membru

Comitetul și managerul vor fi responsabili de conducerea cooperativei astfel încât fermirii membri să beneficieze cu adevărat de faptul că sunt membri.

Cooperativa Lunca Someșului a descoperit curând că angajarea unui manager de vânzări / director de marketing cu normă întreagă este necesară. Membrii au decis că au nevoie de o persoană externă, un profesionist instruit în vânzări, care poate fi atât imparțial, cât și cu experiență în marketing și management.

Acest prim angajat a avut o contribuție majoră la dezvoltarea cooperativei, prin introducerea colaborării cu supermarket-urile (la numai 4 luni de la înregistrarea formală a organizației), după ce și-a dat seama că vânzarea doar pe piețele angro nu era un avantaj pentru cooperativă. Piețele en-gross au fost puțin reticente atât în oferirea de documente financiare, cât și în cumpărarea varietății limitate de produse pe care o avea cooperativa, solicitând atât fructe, cât și legume. Astfel, primul manager de vânzări a inițiat comunicarea cu supermarket-ul din zonă. Vânzarea directă către supermarket-uri, imediat după înființare, a condus la o creștere a încrederii membrilor în cooperativă. Odată cu rezultatele îmbunătățite a apărut și interesul altor fermieri din localitățile (cum ar fi Câmpia Turzii) și județele învecinate de a se alătura cooperativei.

[5] Basic Economics of an Agricultural Cooperative Internatonal Labor Organisation 1978-2001-MATCOM

Cooperativa, care este deținută în proporție egală de cei 15 membri ai săi, fermieri, funcționează ca intermediar, preluând bunurile de la aceștia și comercializându-le către doi clienți mari principali și 5-6 alți clienți mai mici. Legumele sunt aduse la depozitul cooperativei, ambalate și etichetate de fermieri, după care Cooperativa, cu camionul său complet echipat, le transportă la depozitele clienților. Întregul proces este coordonat și urmat cu atenție de managerul de vânzări, care comunică atât cu producătorii / fermierii, cât și cu clienții.

Prin contractele cu membrii se stabilește cota de producție pe care acesta se angajează să o vândă prin cooperativă. Cooperativa își oprește un procent - de exemplu la Cooperativa Lunca Someșului acesta era de 9% - din prețul final negociat cu comercianții pentru a se i acoperi cheltuielile cooperativei. Procentul este votat în fiecare an și poate fi modificat dacă situația financiară o cere.

❖ Instrumente utile – Fișă de post Director

FIȘA POSTULUI

Denumirea postului: Director Executiv Cooperativă Agricolă

I PROFIL

1. Caracteristicile postului:

- studii: profil agricol, economic absolvite cu diplomă de licență;
- cunoștinte necesare: Cunoștințe despre culturile agricole, cunoașterea limbii engleze sau franceze, operare PC (Office, e-mail);
- permis categoria B: în curs de valabilitate pe durata întregului contract;
- experiența necesară: minim 2 ani de experiență anterioară în sectorul agribusiness.

2. Aptitudini și abilități:

- spirit antreprenorial și responsabilitate față de realizarea obiectivelor stabilite de C.A. și A.G.A.;
- abilități de negociere, diplomație;
- gândire și capacitate de analiză și sinteză;
- discernământ și capacitatea de a rezolva problemele;
- capacitatea de previziune și de evaluare obiectivă;
- putere de decizie și asumarea responsabilității;
- autonomie în organizarea propriilor sarcini și priorități, cu un bun management al timpului și al dead-line-urilor;
- ordine, rigurozitate, corectitudine, seriozitate și flexibilitate;
- abilități de comunicare, abilități de relaționare și negociere cu interlocutori de înalt nivel;
- capacitate de a lucra în echipă;
- dorință de dezvoltare a subordonaților și capacitate de delegare;
- preocupare pentru ridicarea nivelului profesional individual;
- rezistență la efort și stres;

- atenție la detalii;
- adaptabilitate în situații noi.

II. POZIȚIA ÎN COOPERATIVĂ

1. Departamentul

Executiv

2. Ierarhia în cadrul cooperativei

- subordonare și raportare față de Președinte.

- subordonare și raportare administrativă către Consiliu de Administrație cu respectarea regulamentului de ordine interioară și procedurilor de funcționare ale cooperativei.

- are în subordine salariații cooperativei.

3. Relații de reprezentare

Reprezintă cooperativa în faţa autorităţilor publice, juridice, de control, în relaţia cu membrii/ clienţii, furnizorii, persoanele/organizaţiile și organismele din ţară şi din străinătate cu care intră în contact în interes de serviciu.

III ATRIBUȚII ȘI RESPONSABILITĂȚI

- Organizează activitatea curentă a cooperativei agricole, respectarea deciziilor Consiliului de Administrație și ale Adunarii Generale.
- Stabileşte obiectivele pentru dezvoltarea/consolidarea cooperativei şi le supune spre aprobare Consiliului de Administrație;
- Comunică obiectivele către membri şi urmăreşte ca acestea să fie comunicate întregului personal;
- Coordonarea și armonizarea obiectivelor cooperativei cu resursele disponibile;
- Coordonarea directă a unor activități operaționale de logistică, achiziții, administrativ, planificare;
- Conducerea și asigurarea echilibrului între funcțiunile cooperativei; coordonează, simplifică, mediază procesele în colaborarea cu persoanele/departamentele din subordine precum și membrii cooperativei;
- Creează și dezvoltă relații de colaborare cu membrii și cu alți fermieri potențiali membri;
- Realizează centralizarea necesarului de inputuri și organizează licitația pentru aprovizionarea membrilor (fertilizanți, semințe, pesticide, carburanți), optimizând costurile de producție ale acestora;
- Oferă informații constante privind prețurile practicate de traderi, asigurând certitudinea celui mai bun preț raportat la calitate în acel moment și încheie contracte privind tranzacționarea producției membrilor cooperativei agricole;
- Urmărește încasarea soldurilor la termen, facturilor și a altor creante;
- Propune Consiliului de Administrație proiecte de investiții prin fonduri europene prin care să adauge valoare producției primare și să echilibreze veniturile membrilor pe lanțul alimentar;
- Monitorizează trimestrial/semestrial/anual gradul de realizare a obiectivelor;

- Stabileşte obiective personale şi pentru top-management în strictă concordanţă cu obiectivele organizaţiei.
- Asigură și răspunde de întocmirea dărilor de seama, a proiectului bugetului de venituri și cheltuieli, a execuției bugetare și a situațiilor financiare anuale, sau ori de cate ori i se solicită acest lucru de către organele de conducere ale cooperativei agricole;
- Angajează cooperativa agricolă și patrimoniul acesteia în relațiile cu instituțiile statului, alte structuri cooperatiste, alte structuri ale societății civile precum și cu diverși agenți economici, în scopul realizării obiectivelor stabilite de forurile superioare în limita competențelor aprobate de Consiliul de Administrație;
- Propune Consiliului de Administrație servicii de specialitate care să fie realizate membrilor care ar fi prea costisitoare în mod individual.
- Solicită membrilor cooperatori documentele care atestă suprafețele de teren exploatate de către aceștia;
- Verifică nerespectarea de către membrii cooperatori a obligațiilor stabilite în sarcina acestora prin statut și/sau hotărarea Adunării Generale și/sau Consiliul de Administrație, informează și aplică sancțiunile prevăzute în actele constitutive;
- Răspunde disciplinar în cazul în care, conform mandatului primit de la Adunarea Generală sau de la Consiliul de Administrație, nu aplică membrilor cooperatori sancțiunile pentru nerespectarea de către aceștia a obligațiilor stabilite în sarcina lor;
- Semnează angajarea personalului cooperativei agricole, cu aprobarea prealabilă a Consiliului de Administrație;
- Asigură respectarea normelor interne de funcţionare de către personalul din subordine;
- Stabileşte măsuri de eficientizare a activităţii personalului din subordine;
- Promovează imaginea cooperativei și valorile corporatiste în toate relațiile profesionale, prin conduită și luările de poziție exprimate;
- Transmite lunar Consiliului de Administrație raport de activitate financiară completat de contabilitate după modelul furnizat în excel;
- Raportează săptămânal Adunării Generale, Consiliului de Conducere cu privire la activitatea depusă
- Înştiinţează Consiliul de Administraţie de toate neregulile constatate cu ocazia îndeplinirii atribuţiilor sale.
- Alte sarcini operaționale executive legate de misiunea angajatului, în funcție de nevoile cooperativei.

- Înstrumente utile Fişă de post Director vanzari

COOPERATIVA AGRICOLA LEGUME DE VIDRA

Post: DIRECTOR VÂNZĂRI ŞI MARKETING

Relaţii ierarhice:

Este subordonat: Directorului General / Presedinte - Consiliului de Administratie

Are în subordine: - Agent vânzări, - Sofer

RELAŢII DE COLABORARE: cu membrii cooperativei care isi desfac produsele

prin intermediul acesteia

RELAŢII DE REPREZENTARE: reprezintă cooperativa faţă de organele de control de specialitate (Oficiul pentru Protecţia Consumatorului, Oficiul Concurenţei), faţă de clienţi, media, precum şi în relaţia cu persoanele şi organizaţiile cu care intră în contact în interes de serviciu.

Localizare: Comuna Vidra, judetul Ilfov . Aria de activitate va cuprinde judetul Ilfov, inclusiv Bucuresti, cu posibilitatea unor deplasari in alte judete. .

Responsabilitari principale:

1. Urmăreşte realizarea planului de vânzări şi profit
2. Conduce şi organizează activitatea de desfacere - vanzari
3. Optimizează livrarea de produse si stocurile de marfă
4. Administreaza efficient relatia cu furnizorii – membrii cooperativei
5. Identifică direcţii de dezvoltare şi propune promovarea de produse noi

Atributii - Activitati principale

I Cunoasterea pietei

1. Cunoaşterea pietei – a cererii şi situaţiei concurenţei, a preţurilor, a noilor produse care pot fi asimilate, a produselor a căror realizare ar trebui oprită, sau redusă, a celor care trebuie schimbate, a condiţiilor la care trebuie să răspundă pentru a satisface în mai mare măsură preferinţele clienţilor cărora li se adresează
2. Elaborarea studii de piata

II. Asigurarea comenzilor

1. Elaborarea planurilor de vanzari
2. Identificarea canalelor de distribuţie si a condiţiilor de livrare propice si asigurarea acestora,
3. Promovarea produselor si vânzărilor,

Acţiuni pentru extinderea pieţei de desfacere a produselor proprii: elaborarea şi prezentarea de oferte, de cataloage comerciale, de pliante şi prospecte, de mostre; participarea la târguri şi expoziţii din ţară şi străinătate; folosirea publicaţiilor curente, a radio-tv ş.a. Asemenea modalităţi şi mijloace de prezentare implică, când este cazul şi sunt create condiţii, efectuarea de acţiuni de reclamă –

4. Asigurarea portofoliului de comenzi şi a contractelor comerciale,

Colectarea comenzilor emise de clienţi şi constituirea, astfel, a portofoliului de comenzi, încheierea de contracte comerciale în strictă concordanţă cu planul de afaceri aprobat de Adunarea Generala, cererile clienţilor şi capacităţile de producţie disponibile.

5. Crearea, modernizarea şi extinderea reţelelor proprii de desfacere a produselor.

Extinderea relaţiilor de vânzare pe bază de comenzi, convenţii şi contracte prezintă o acţiune care asigură certitudine în activitatea de desfacere pentru o anumită perioadă. În interiorul acestei perioade producătorul-furnizor va acţiona pentru o conlucrare judicioasă cu partenerii în scopul obţinerii încrederii acestora şi chiar extinderea vânzărilor determinată de eventuale solicitări suplimentare sau a apariţiei de noi parteneri. In acest sens, va defini elemente stimulatoare pentru stabilirea unor relaţ

ii contractuale pe perioade mai lungi de timp sunt şi cele care au în vedere asigurarea unor înlesniri la preţurile de desfacere, rabaturi comerciale, servirea cu prioritate, aplicarea unui sistem de servire stimulator (acordarea de bonificaţii, ş.a.).

Se are în vedere contractarea integrală a producţiei în corelaţie cu potenţialul tehnic, material în condiţiile unui profit cât mai mare.

III. Organizarea si urmarirea livrarilor de marfa si a stocurilor

1. Elaborarea planului şi a programelor de livrare-vânzare a produselor contractate pe sortimente concrete şi pe căile de distribuţie-vânzare stabilite.

Pe baza acestora elaboreaza programele de producţie (ţinând cont de structura şi dimensiunea capacităţilor de producţie), cât şi a fişelor de urmărire operativă a derulării livrărilor pe clienţi, pe canalele de distribuţie alese.

2. Prognoza si constituirea unor stocuri de desfacere optime, care să asigure ritmicitate livrărilor, în concordanţă cu clauzele prevăzute în contractele comerciale încheiate,

3. Organizarea activităţii operative de livrare-vânzare a produselor, servirea ritmică a clienţilor programaţi şi neprogramaţi în concordanţă cu cererile acestora specificate în contracte, în comenzile emise; organizarea primirii şi recepţiei produselor de la producatori, formarea loturilor de livrare;

Asigurarea unor condiţii raţionale de formare a loturilor de livrare eventual de depozitare a produselor presupune livrarea produselor în condiţii de integritate calitativă şi cantitativă, la momentele calendaristice prevăzute în contractele comerciale, la cele la care sunt solicitate de clienţi, implică desfăşurarea activităţilor de primire-recepţie, de sortare, ambalare, etichetare, marcare şi de formare a loturilor destinate livrării sau vânzării pe spaţii dimensionate raţional, cu amenajări şi dotări adecvate.

4. Intretinerea unui sistem de gestiune a stocurilor de desfacere si de urmărire a derulării livrărilor, de întocmire a documentaţiei de livrare (dispoziţii de livrare, facturi, avize de expediţie), inclusive informatizat .

Urmărirea derulării operative a livrărilor către clienţi, a realizării contractelor încheiate pe total, si pe cumpărători,

5. Informare sistematică asupra comportamentului produselor livrate, intervenţie promptă in caz de deficiente semnalate, aplicarea sugestiilor pozitive provenite de la clienţi.

Volumul mare de informaţii, pe care unitatea producătoare şi-l poate asigura astfel, trebuie prelucrat şi transmis operativ celor vizati – membri producatori, care pot interveni pentru a asigura fiecărui produs parametrii funcţionali prevăzuţi. Prin acest mod de acţiune, unitatea îşi atrage aprecierea favorabilă a clienţilor şi determină stabilitatea de durată a relaţiilor cu partenerii reali şi potenţiali.

IV. Aprovizionare – relatia cu producatorii/furnizori si transport

1. Stabilirea relatiilor de desfacere cu membri cooperatori - stabilirea condiţiilor de livrare între parteneri, a relaţiilor de vânzare-cumpărare/intermediere se realizează prin emiterea comenzilor;
2. Relatia cu producatorii
- urmărirea stadiului produselor în procesul de productie - acţiune care condiţionează îndeplinirea obligaţiilor faţă de clienţi stipulate în contractele de livrare (termene de livrare, sortimentaţie, calitate, cantitate ş.a.)
Se asigura de lansarea la timp a comenzilor catre producatori, în concordanţă cu programele de livrare. Poate preupune si impulsionarea factorilor de producţie pentru respectarea programelor de fabricaţie
- Urmărirea şi controlul derulării contractelor cu membri furnizori de asigurare materială - fişe de urmărire operativă a aprovizionării pe membru furnizor
Legătură permanentă cu furnizorii prin agenţii de aprovizionare în vederea prevenirii unor dereglări în livrări, verificării pe parcursul fabricaţiei a stadiului productiei şi a calităţii acesteia
3. Asigurarea condiţiilor normale de primire-recepţie a partizilor de produse de la furnizori care presupune: recepţie, dotate cu mijloacele tehnice adecvate;
4. Recepţia calitativă si cantitativa a produselor destinate livrării şi emiterea documentaţiei de atestare a acesteia la expediţie-eliberare.
5. Verificarea si asigurarea ambalajelor şi materialelor de ambalat pentru produsele destinate desfacerii către clienţi;
6. Asigurarea transportului prin mijloace proprii sau închiriate necesare expedierii produselor la clienţii (dacă contractele economice stipulează o asemenea clauză în sarcina furnizorului-producător) sau la depozitele şi magazinele proprii pentru desfacere;
V. Management financiar-contabil
1. Incasarea contravalorii produselor livrate,
2. Urmarirea cheltuielilor de desfacere, in limita bugetului aprobat
3. Urmărirea decontărilor financiare cu clienţii pentru produsele expediate, urmăririi facturilor emise şi neîncasate ş.a.;

SPECIFICAŢIILE POSTULUI
Nivel de studii: studii medii, studii superioare, in domeniul economic constituie un avantaj
Cursuri de pregătire: vânzări, marketing, management
Experienţă:
în specialitate: experienţă în vânzări minim 3 ani
pe post: minim 2 ani experienţă pe post asemănător
Norma de lucru: 6 ore pe zi, dimineata

CUNOŞTINŢE SI CALIFICARI NECESARE:
- Tehnici de vânzare directă şi indirectă
- Tehnici de negociere
- Permis de conducere categoria B valabil – 2 ani
- Management
- Operare PC – MS Office
- Cunoaşterea în profunzime a pieţei locale de produse agroalimentare / fructe si legume ar fi un avantaj
- Tehnici şi instrumente financiar-contabile
- Cunoaşterea legislaţiei în domeniu

APTITUDINI ŞI DEPRINDERI NECESARE:

- Aptitudine generală de învăţare
- Abilităţi de comunicare
- Abilităţi de negociere

CERINŢE PENTRU EXERCITARE:

- Inteligenţă de nivel superior
- Spirit organizatoric
- Echilibru emoţional
- Capacitate de a evalua şi a lua decizii prompte
- Capacitate de a lucra cu oamenii
- Rezistenţă mare la stres
- Uşurinţă, claritate şi coerenţă în exprimare
- Punctualitate

Caracteristici de personalitate: orientare spre profit, spirit practic, încredere în sine, perseverenţă, activism, energie, fluenţă verbală, creativitate, interes pentru informarea/ajutorarea şi dezvoltarea altora, sociabilitate, tact, amabilitate, înclinaţie pentru conducerea şi controlul oamenilor.

Aprobat,

Presedinte /Director General	Titular de post
Data	Data

❖ ***Instrumente utile - Contract cu membri***

CONTRACT DE ANGAJAMENT COOPERATIV

1. Părțile

1.1. Membru cooperator, subsemnatul (P.F.) / Subscrisa (P.J.) .....cu domiciliul/sediul social în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., ..., județ/sector ....., adresa de livrare ..... având CNP/ înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului ....., sub nr. ..... din ....., cod fiscal nr. ..... din ....., având contul nr. ....., deschis la ....., reprezentată de ....., cu funcția de ....., în calitate de **cumpărător/vânzator**,

1.2. Cooperativa Agricolă....., cu sediul social în (localitatea) ....., str. ..... nr. ....., bloc ....., scara ....., etaj ....., apartament ....., județ/sector ....., înregistrată la Oficiul Registrului Comerțului ....., sub nr. ..... din ....., cod fiscal nr. ..... din ....., având contul nr. ....., deschis la ....., reprezentată de ....., cu funcția de ....., în calitate de **vânzător/cumpărător**,

Preambul:

Luând la cunoștință și asumându-ne prevederile din legislația cooperației agricole, statutul cooperativei, și regulamentele interne, noi părțile semnatare ne exprimăm acordul liber de voință pentru cooperare și ne obligăm la respectarea prezentului contract de angajament cooperativ pentru o perioadă de minimum trei (3) ani fiscali consecutivi cu începere de la data semnării.

2. CONDIȚII DE ANGAJAMENT:

2.1**. Cooperativa Agricolă**, prin reprezentații săi, conform atribuțiilor statutare, se angajează să:

2.1. 1. Stabilească o strategie de piață în scopul echilibrării raportului cerere-ofertă, precum și garantării unor venituri certe și echilibrate membrilor săi;

2.1.2. Elaboreze și să aplice unitar tuturor membrilor, reguli comerciale specifice activității cooperativei și să prevină conflictele de interese;

2.1.3. Coordoneze direct activitățile operaționale de logistică, achiziții, administrative, planificare;

2.1. 4. Realizeze centralizarea necesarului de inputuri, organizarea licitației și aprovizionarea membrilor, optimizând costurile de producție ale acestora;

2.1. 5. Ofere informații constant privind prețurile practicate de traderi, asigurând certitudinea celui mai bun preț raportat la calitate în acel moment, să încheie contracte și să tranzacționeze producția membrilor cooperativei agricole;

2.1. 6. Negocieze, realizeze și să respecte contractele semnate de cooperativă cu terții, obținând cele mai bune condiții posibile de tranzacționare la acel moment în piață, ținând cont în contractele derulate de cooperativă de următorii factori de influență: data și mărimea comenzilor, grafice de livrări și termene limită, returnarea mărfurilor, preț obținut și tarife prestări, termene și modalități de plată(perioadă de plată, plată în avans, reduceri, facturare, sancțiuni aplicabile pentru întârzierea efectuării plăților, garanția de plată), transfer de riscuri, transfer de proprietate și clauza de păstrare a dreptului de proprietate, proprietatea intelectuală, asigurarea unui echilibru contractual bilateral, declarare calamitate și invocare forța majoră, prescripția - legislația aplicabilă.

2.1.7. Asigure că maximul de părți sociale deținute de un membru este de 20%;

2.1.8. Aleagă în Consiliul de administrație, membrii cooperatori deținători de părți sociale cu o vechime mai mare de 2 ani;

2.1. 9. Efectueze operațiuni de colectare, vânzare și/sau procesare a producției primare pentru membri, care la nivel de cooperativă să fie de minimum 70% din cifra de afaceri aferentă fiecărei operațiuni;
2.1. 10. Ține registrele prevăzute de lege și să facă demersurile legale necesare către cenzor pentru sigilarea și vizarea anuală;
2.1. 11. Asigure și să răspundă de întocmirea dărilor de seamă, a proiectului bugetului de venituri și cheltuieli, a execuției bugetare și a situațiilor financiare anuale, sau ori de câte ori i se solicită acest lucru de către membri;
2.1. 12. Transmită lunar raportul de activitate financiară, în excel, completat de contabilitate și să raporteze săptămânal tuturor membrilor activitatea depusă, în format electronic, potrivit modelului realizat la nivelul Uniunii de Ramură;*[6]
2.1. 13. Promoveze valorile cooporatiste în toate relațiile profesionale, prin conduita și luările de poziție exprimate.

2.2. Membrul cooperator se angajează să:

2.2.1. Achiziționeze minimum 50% din produsele sau obiectele necesare funcționării sale și pe care cooperativa i le poate oferi;
2.2.2. Livreze minimum 50% din produsele valorificate, prin intermediul cooperativei și care fac obiectul acesteia;
2.2.3. Livreze cooperativei cantitatea agreată cu aceasta, respectând prevederile lit. i[2] alin. (2) art. 11 din Legea Cooperației Agricole și să obțină prin intermediul cooperativei cantitatea contractată de produse sau obiectele necesare pentru exploatare;
2.2.4. Accepte condițiile speciale negociate de cooperativă în numele său cu terții, privind colectarea și vânzarea;
2.2.5. Utilizeze, în măsura nevoilor, serviciile pe care cooperativa i le poate oferi pentru funcționarea sa;
2.2.6. Subscrie la capitalul social și să verse părțile sociale subscrise potrivit art. 15 din Legea Cooperației Agricole și angajamentelor prevăzute în actele constitutive, în regulamentele și în procedurile interne ale cooperativei.
2.2.7. Citească și să respecte prevederile Legislației specifice Cooperativei, Statutul, Regulamentele Interne, termenele și condițiile generale de cumpărare-vânzare, referitoare la condițiile de contribuție, achiziții și prestări servicii;
2.2.8. Recunoască că statutul de membru al cooperativei presupune angajamentul de a respecta statutul cooperativei și regulamentele sale interne;
2.2.9. Fie de acord să prezinte garanții financiare suficiente și să își asume că va plăti efectiv sumele datorate la data scadenței, în conformitate cu legislația în vigoare și să accepte în mod explicit acoperirea integrală a eventualelor prejudicii cauzate cooperativei agricole.

3. Condiții Generale

3.1. Prezentele condiții generale se aplică oricărei tranzacții încheiate între membri și Cooperativă derivând din tranzacțiile cu furnizorii și clienții. Orice caz tratat sau rezolvat prin corespondență poștală sau email este considerat a fi încheiat la sediul social al cooperativei și se consideră încheiat numai după acceptarea comenzii din partea furnizorilor/clienților;

3.2. Membrul se angajează să respecte Condițiile Generale de vânzare-cumpărare și, în special, prețuri, tarifele, discounturi, penalizari și rabaturile în vigoare;

3.3. În absența unui refuz scris, orice comandă de vanzare-cumpărare de bunuri implică acceptarea formală a condițiilor generale de vânzare-cumpărare la nivel de cooperativă, care, ca singură bază a negocierii comerciale prevalează asupra oricărui alt contract al Membrului, și ale căror dispoziții pot fi aplicate numai dacă au fost acceptate în mod expres de către Cooperativă în urma unei negocieri echilibrate, completate, în mod corespunzător cu prevederile Codului Civil din România;

3.4. În conformitate cu reglementările legale în vigoare, Cooperativa își rezervă dreptul de a deroga de la anumite clauze ale prezentelor condiții generale de vânzare-cumpărare, în funcție de negocierile făcute cu Membrul, prin stabilirea unor condiții speciale de vânzare sau bonuri de comandă personalizate;

3.5. Prezentul angajament va fi reînnoit prin acord tacit pentru perioade succesive de trei (3) ani fiscali, cu excepția cazului în care una dintre părți îl va denunța prin scrisoare recomandată cu confirmare de primire cu cel puțin trei (3) luni înainte de expirarea perioadei actuale de angajament;

[6] Vor fi folosite statutul, registrele, regulamentele, fișele de post cadru realizate la nivelul Uniunii de Ramură Națională a Cooperativelor Agricole din Sector Vegetal U.N.C.S.V.

3.6.Modificarea drepturilor și obligațiilor părților, vor putea fi efectuate doar prin act adițional, cu acordul ambelor părți, cu excepția actualizării prezentului contract de angajament cooperativ, unilateral automat de către cooperativă, odată cu modificarea și completarea legislației specifice, statutului, regulamentelor interne, cu aprobarea Consiliului de Administrație.

4. Condiții individuale

4.1. Membrul cooperator se înscrie în cooperativa agricolă cu suprafața totală de ... ha conform declarației de suprafață APIA sau adeverință de rol de la Primărie.

4.2. Structura de culturi va fi comunicată anual, la începutul unui nou an agricol, care constituie anexa la prezentul contract.

4.3. Cantitățile de produse agricole comercializate prin/către cooperativă vor fi menționate în declarațiile pe propria răspundere întocmite la sfârșitul fiecărui fiecărui an calendaristic și vor fi utilizate pentru acordarea scutirilor la plata impozitelor și taxelor.

Încheiat astăzi, ..., în 2 exemplare, fiecare având valoare de original.

Membru Agricolă……
Nume și Prenume/ SC … SRL

Cooperativa

Director Executiv/ Director Comercial

Anexa nr. 1

AN AGRICOL DE RECOLTĂ 1 (2020-2021)

Nr. Crt.	Cultura	Producția Medie (t/ha)	Producție destinată comercializării* (t)	Producție minimă vândută prin/către cooperative (50%)(t)

Nume și Prenume : …….
Semnătură: ……..

Data: ……

**Producția destinată comercializării nu include: Arendă, Semințe, Consum intern, Pierderi*
Corelata cu adeverinta…

6 Finanțarea

Capitalul este crucial. Fără o anumită sumă de bani (capital), o cooperativă de marketing de exemplu nu își poate ajuta membrii. Gândiți-vă la toate cheltuielile implicate în colectarea, depozitarea și comercializarea produselor. [7]

Mijloace fixe

Un depozit va trebui să fie cumpărat sau închiriat, astfel încât membrii cooperativei să poată aduce toate produsele lor împreună într-un singur loc. Fără acestea cooperativa nu poate funcționa. Ele nu sunt pentru re-vânzare - mijloacele fixe ale cooperativei vor fi utilizate timp de mai mulți ani în derularea afacerii.

De exemplu Cooperativa Gheorghe Doja la scurt timp în 2 ani de la constituire – a achiziționat 7800 mp teren intravilan și s-au apucat de construcția unui depozit care a fost extins la 800 mp, pentru producția pe care o valorifică, cu toate utilitățile necesare, inclusiv stație de spălare și ambalare legume-fructe, un solar pentru răsaduri, spațiu amenajat pentru utilaje, depozitarea produselor de protecția plantelor și fertilizanților, separat platformă pentru cisterne carburanți, o fitofarmacie și clădiri administrativ.

Capital de lucru

Cooperativa va avea nevoie de lichidități pentru a plăti membrilor produsele livrate. (Mai târziu, va putea recupera acești bani atunci când vinde produsele pe piață, dar fermierii vor dori cel puțin o "plată în avans" la livrare.

Cooperativa Lunca Someșului de exemplu cumpără produsele (legumele) de la membri, apoi le vinde în continuare, cu un preț relativ mai mare, diferitelor supermarket-uri. Procesul funcționează astfel: cooperativa vinde produsele membrilor supermarket-urilor cu un preț, din care deduce cheltuielile de funcționare și apoi distribuie restul între membri, în funcție de cantitatea livrată. Fermierii sunt plătiți de cooperativă la sfârșitul fiecărei luni (până pe data de 25 pentru luna precedentă), iar supermarket-urile plătesc cooperativa la 15 sau 25 de zile după livrare. Un astfel de aranja,emt este potrivit pentru cazl legumelor proaspete.

Vezi studiul de caz al Cooperativei Agricole „Lunca Someșului

[7] Basic Economics of an Agricultural Cooperative Internatonal Labor Organisation 1978-2001-MATCOM

În cazul cerealelor se poate oper diferit – se poate plăti membrilor un avans atunci când livrează marfa. După vânzarea finală a produselor membri primesc plata finală. Dar și din această plată finală cooperativa va păstra o parte pentru a re-inița un nou ciclu printr-un avans.

Costuri de funcționare

O întreprindere cooperatistă are costuri. Personalul trebuie să-și primească salariile, activele și stocul de marfă trebuie să fie asigurate, podusele trebuie transportate de la fermier la cumpărător etc. Cum poate finanța cooperativa toate aceste costuri de funcționare?

Cooperativa nu poate da membrilor toți banii care au fost primiți pentru produsele agricolecomercializate. Cooperativa trebuie să păstreze o parte din sumele încasate ca și COMISION sau TAXĂ pentru a plăti costurile sale de funcționare. Deci, înainte de a da membrilor plata lor finală, cooperatorii trebuie să fie de acord să lase un comision din veniturile obținute.

Capitalul sau fondurile necesare cooperativei pot proveni din surse diferite cum ar fi:

- Aportul membrilor - capitalul social

Membrii pun fiecare o sumă mică de bani, ceea ce le va oferi părți sociale în cooperativă. Aceasta se numește "capital social". Individual, oricare membru cooperator nu poate deține mai mult de 20% din capitalul social total al cooperativei

- Credite

Fiind fermieri de multe ori mici sau chiar mijlocii este posibil ca membrii să nu poată contribui cu toți banii de care are nevoie cooperativa pentru a începe afacerea. Prin urmare, este posibil ca cooperativa să fie nevoită să solicite împrumuturi sau contribuții din alte surse, de exemplu fonduri europene sau bănci.

De exemplu

Cooperativa Gheorghe Doja în 4 ani de la înființare a achiziționat, prin credit bancar pe 8 ani, al doilea depozit, de cca 1700 mp având acum 2 depozite, cooperativa deține o parte importantă din capacitățile de depozitare legume-fructe din jude

Vezi studiul de caz al Cooperativei Agricole Gheorrghe Doja

Finanțări nerambursabile

Profiturile relativ mici obținute din vânzarea produselor agricole determină o rată scăzută a investițiilor, deoarece veniturile realizate abia acoperă salariile, chiria, combustibilul, taxele de certificare, reparațiile utiliajelor de bază etc. Lipsa investițiilor duce la o logistică slabă, astfel încât cooperativa nu se poate extinde într-un ritm mai mare. Pentru a îmbunătăți situația financiară și a începe să investească, cooperativele accesează finanțări europene.

Partea de co-finanțare a investițiilor contractate de cooperativa din finanțări nerambursabile poate fi acoperită prin aportul membrilor sau din credite contractate de cooperativă.

De exemplu Cooperativa Agricolă „Fermierul Nădlăcan" este o cooperativă agricolă care are deja 3 proiecte cu finanțare europeană. Membrii nu au venit cu propria contribuție la finanțarea acestor proiecte; toate cofinanțările s-au făcut cu împrumuturi bancare, garantate de unii membri. Fiecare membru a împrumutat cooperativa cu suma de 20.000 lei în 2019 pentru implementarea investiției, sumă pe care cooperativa o va restitui după finalizarea lucrărilor.

Vezi studiul de caz al Cooperativei Agricole Fermierul Nadlacan

Cadrul legal, participarea membrilor – guvernanță cooperatistă și beneficiile membrilor

1. Legea cooperativelor agricole pe scurt

Legea nr.566/2004 - privind cooperatia agricola marchează desprinderea definitivă a cooperației agricole din România de cooperativele de producție rezultate prin colectivizarea forțată din anii '50 – 60. Pentru a reusi deplin este nevoie de multă mună, educație cooperatistă și de puterea exemplului.

Cu toate ca legea cooperatiei agriole a fost mult asteptata, numarul cooperativelor nou infiintate a intirziat sa apara. Acestea s-au infiintat timid și în număr mic, multe având o viață scurtă, în principal datorată lipsei educației cooperatiste. Totuși, căutările fermierilor nu au încetat. Au fost infiintate multe cooperative agricole, mai mari sau mai mici, dintre care unele au functionat, chiar bine, iar altele au abandonat ideea.

Actuala Lege nr.566/2004 –privind cooperatia Agricola este structurata astfel :

- Capitolul I – Dispozitii generale
- Capitolul II – Infiintarea, organizarea si functionarea cooperativelor agricole
- Capitolul III – Capitalul social
- Capitolul IV – Drepturile si obligatiile membrilor cooperatori
- Capitolul V – Organele de conducere si control ale cooperativei agricole
  - Sectiunea 1 – Adunarea generala
  - Sectiunea 2 – Consiliul de administratie
  - Sectiunea 3 – Cenzorii
- Capitolul VI – Registrele cooperativei agricole
- Capitolul VII – Controlul de gestiune
- Capitolul VIII – Mijloacele fianciare ale cooperativelor agricole
- Capitolul IX – Regimul juridic al patrimoniului cooperativelor agricole
- Capitolul X – Fuziunea, divizarea, dizolvarea si lichidarea cooperativelor agricole

- Capitolul XI – Uniunile de ramura ale cooperativelor agricole
- Sectiunea 1 - Organizarea si functionarea uniunilor de ramura ale cooperativelor agricole
- Sectiunea 2 - Organele de conducere ale uniuninilor de ramura ale cooperativelor agricole
- Capitolul XII – Sprijinul statului pentru cooperativele agricole

În lege, mai sunt nominalizate si tipurile de cooperative care pot fi infiintate : - cooperative de gradul I, cooperative de gradul II si cooperative de gradul III. Acestea pot avea ca obiect de activitate :

- servicii pentru micii producatori achizitii si vizari pentru membrii
- procesarea produselor agricole
- manufacturiere
- exploatarea si gestionarea terenurilor agricole
- care integreaza productia, procesarea si comercializarea
- asistență mutuală si asigurare agricola

2. Facilitatile fiscale oferite de lege cooperativelor agricole si membrilor cooperatori

În afara avantajelor economice si sociale oferite de cooperativa, prin Legea nr. 566/2004 sunt prevazute si o serie de avantaje/scutiri fiscale, atit pentru cooperativa cit si pentru membrii cooperatori. Acestea sunt :

- Pentru cooperativa
  - scutirea de la plata impozitului pe profit timp de 5 ani consecutivi [8]
  - scutirea, permanenta, de la plata impozitului pe cladirile si terenurile aflate in patrimoniul cooperativei
- Pentru membrii cooperatori

Scutirile sunt cu caracter permanent, cit timp membrul cooperator face parte din cooperativa si respecta conditiile de livrare a productiei prin/catre cooperativa

- scutirea de la plata impozitului pe veniturile micro intreprinderii aferente valorii produselor valorificate prin cooperativa
- scutirea de la plata impozitului pe norma de venit
- scutirea de la plata impozitului pe cladirile si terenurile utilizate pentru productia valorificata prin cooperativa
- scutirea de la plata impozitului pe arenda in cazul terenurilor arendate cooperativei agricole

3. Guvernanță cooperatistă -participarea și beneficiile membrilor

Încrederea este variabila cea mai importantă când discutăm de acţiunea colectivă, aceasta reduce sau chiar elimină costurile de tranzacţie. Încrederea este un rezultat al relaţiilor

[8] Spre exemplu, Cooperativa agricola Fermierul Nadlacan, a beneficiat, numai in anii 2019 si 2020, de scutirea de la plata a unui impozit pe profit in suma totala de 174.678 lei.

dintre indivizi. Succesul acestor relații se regăsește în crearea unor instituții / organizații funcționale. Un nivel ridicat de încredere între indivizi - indivizii sunt demni de încredere, aceștia au relaţii bazate pe încredere și dezvoltă instituţii ce recompensează acest comportament (Ostrom și Ahn, citați de Petrescu C). Încrederea presupune predictibilitatea - aşteptarea că ceilalţi actori (indivizi, grupuri, instituţii) se vor comporta într-un anumit mod este confimrată de aceștia, fapt ce reduce incertitudinea şi face ca indivizii să nu se comporte în mod egoist, ci să participe la realizarea bunului comun. Încrederea este o resursă pentru acţiunea colectivă - atunci când actorii deţin informaţii despre interesele şi comportamentele celorlalţi astfel putându-se verifica loialitatea şi cinstea celor cu care se intenţionează a se realiza tranzacţii (Pfaff şi Valdez, 2010 op citat).[9]

Înființarea sau dezvoltarea unei forme asociative presupune o abordare participativă - viitorii membri pot iniţia întregul proces, vin cu idei, decid ce să facă, cum să facă, cine să facă etc. Astfel, în condiţiile în care comunitatea vine cu adevăratele ei probleme, cu soluţiile ei și le implementează, oamenii vor dori cu atât mai mult să păstreze şi să dezvolte ce au realizat.Aceasta este diferită de abordarea din exterior când un factor interesat din afara grupului decide să fie implementat un anumit proiect şi alege un anumit mod de acţiune. După ce decizia a fost luată în afara comunităţii, un specialist încearcă să convingă membrii comunităţii că acest proiect este important pentru ei și că ei trebuie să contribuie la implementarea lui.

Abordare din exterior	**Abordare participativă**
Instituții guvernamentale, donatori/finanțatori, consultanți decid pentru oameni pornind de la idei de tipul: - oamenii nu ştiu ce este important, bun, util pentru ei - oamenii nu știu să-şi rezolve singuri problemele Persoane "specializate" trebuie să convingă oamenii că: - este benefic pentru ei - este al lor - 'trebuie' să se implice în proiect / forma asociativă / trebuie să participe	Oamenii sunt implicaţi de la început: - gândesc - analizează - planifică - conduc - implementează - monitorizează - evaluează Prin implicarea lor membri vor fi motivaţi: - vor vedea beneficiul - se vor simţi capabili - se vor simţi responsabili

[9] Petrescu, Claudia Organizaţiile colective ale proprietarilor de terenuri agricole şi forestiere: profil, evoluţie, tendinţe

Membrii sunt doar niște beneficiari pasivi de servicii.	- vor găsi soluţii - vor crede că este posibil [10]

De exemplu Cooperativa Lunca Someșului a constatat că alinierea priorităților membrilor ***a fost o m***are provocare***. Pentru unii, implicarea a fost*** mai mare, punând inițiativa pe un loc mai important la nivel personal, dar pentru alții, cooperativa este o alternativă în caz de nevoie, implicarea lor fiind redusă. Acest subiect este încă relevant astăzi în relația cooperativei cu membrii, dar s-a format o masă critică care este implicată activ și oferă, de asemenea, ore de voluntariat pentru buna funcționare a lucrurilor. Fermele membrilor au dimensiuni diferite, între 0,58 și 30 ha, dar contribuția tuturor este importantă. Membrii mai mici sunt adesea favorizați în planificarea livrării. Este important ca cooperativa să îi poată păstra și să se simtă susținuți de aceasta***.***

În Cooperativa Agricolă Fermierul Nădlăcan drepturile și obligațiile membrilor cooperatori sunt egale. Indiferent de mărimea ponderii fiecăruia în capitalul social, fiecare membru se exprimă printr-un singur vot, conform principiului cooperării „un om = un vot”. Distribuția profitului și pierderii se face în funcție de contribuția financiară. Distribuția profitului cooperativei se face în conformitate cu decizia adunării generale. Toate deciziile luate la nivelul Cooperativei sunt discutate și convenite cu toți membrii cooperativei. Membrii achiziționează toate intrările și valorifică pe deplin producția comercializată prin cooperativă.

Beneficiile sociale pentru membri fac parte din misiunea organizației într-o cooperativă. Aceste beneficii constau în

- prețuri mai bune, obținerea accesului la piețe specializate, asistență pentru producerea într-un mediu exigent de calitate și în afara pieței locale, dar și, creșterea nivelului de trai etc.
- Optimizarea costurilor de producție și eficiența activităților agricole prin transferul către cooperativă cel puțin parțial a comercializării producției desfășurate în comun. Acest lucru asigură prețuri mai bune în ceea ce privește calitatea / cantitatea.
- Efectuarea de investiții comune pentru a adăuga valoare producției agricole primare și a echilibra veniturile din lanțul agroalimentar duce la un nivel mai ridicat de stabilitate socială pentru membri.
- Rentabilitatea afacerii pe termen mediu și lung, valorificarea fermierilor și a cooperativelor prin generarea de valoare adăugată economică pentru membrii lor și, în plus, desfășurarea unei activități economice relevante, supraviețuirea pe piață și dezvoltarea socială și economică durabilă.

[10] Mișu, Silvia et all Ghidul managerului de întreprindere socială –Fundația pentru dezvoltarea societății civile Institutul de Economie Socială 2012

- Membrii cooperatori sunt bine informați, pot fi implicați activ și pot propune măsuri pentru eficientizarea activității socio-economice a cooperativei, pentru a primi drepturile care le revin din desfășurarea activității, după ce au fost respectate obligațiile față de cooperativă.
- Controlul democratic și distribuția echitabilă a rezultatelor cooperativei în funcție de activitatea economică a fiecărui membru.
- Creșterea capacității de a face față riscurilor de volatilitate a pieței în comparație cu desfășurarea individuală a activităților de recuperare de către fiecare producător.
- Furnizarea de servicii și informații specializate membrilor, care ar fi mult prea costisitoare dacă ar fi obținute individual., instruirea acestora în cunoașterea temeinică și aplicarea în practică a principiilor cooperatiste
- Reprezentarea intereselor membrilor în raport cu anumite instituții: primărie, DAJ, ONRC. Organizarea de evenimente specifice pentru membri și schimburi de experiență

4. Regulamentele care asigură functionarea democratică a cooperativei agricole

Înca din primele zile ale functionarii unei cooperative, adunarea generala, conform prevederilor legii, are obligatia sa aprobe "Regulamentele functionarii democratice a cooperativei" si"Metodologia generala a completarii registrelor cooperativei", adevarate coduri de functionare si conduita democratica a membrilor conducerii cooperativei precum si a membrilor cooperatori - prelungiri vitale ale Statutului cooperativei. Regulamentele functionarii democratice a cooperativei agricole sunt constituite din :

- Regulamentul cadru al functionarii organelor alese ale cooperativei agricole
- Regulamentul intern cadru al cooperativei agricole
- Regulamentul cadru al relatiilor dintre cooperativa si membrii cooperatori

Regulamentele contin reguli democratice obligatorii de respectat atit de cooperativa cit si de membrii cooperatori. Elaborate si adoptate odata cu intrarea in functiune a cooperativei, efectul lor va fi mai benefic pentru toti.

Metodologia generala a completarii registrelor cooperativei agricole , este tot un grupaj de regului care instituie transparenta, disciplina si o corecta gestionare a activitatii cooperativei. Aceste reguli, bine cunoscute si aplicate intocmai de conducerile si angajatii cooperativei garanteaza superioritatea si seriozitatea sistemului.

Bibliografie

- How To Start a Cooperative - Cooperative Information Report 7 - U.S. Department of Agriculture 2015
- Basic Economics of an Agricultural Cooperative International Labor Organisation 1978-2001-MATCOM
- Proiectul Agricoop Despre cooperativele agricole PNDR Masura 2 -„Servicii de consiliere, servicii de gestionarea fermei și servicii de înlocuire în cadrul fermei" Feb 2019
- Planificare strategică pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale, Manual de instruire, Nicole Raţă, Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală, 2010
- Misu Silvia, et all Ghidul managerului de întreprindere socială –Fundația pentru dezvoltarea societății civile Institutul de Economie Socială 2012
- Petrescu, Claudia Organizaţiile colective ale proprietarilor de terenuri agricole şi forestiere: profil, evoluţie, tendinţe
- Legea nr.566/2004 - privind cooperatia agricola
- UNCSV - Accesare facilitati cooperative agricole/editia aIIa 2021
- Schiopu C Paul ; Bercu Florentin - Introducere in cunoasterea cooperatiei agricole/2020
- Schiopu C Paul - Regulamentele functionarii democratice a cooperativei agricole/2021
- Schiopu C Paul – Metodologia generala a completarii registrelor cooperativei agricole/2021