

ZADRUŽNE VREDNOTE, NAČELA
IN PRAKSA

(Ob stoletnici Mednarodne zadrुžne zveze)

Povzetek. Članek obravnava razvoj zadrुžnih načel, kot jih je že trikrat v tem stoletju ubesedila Mednarodna zadrुžna zveza, zadnjič na kongresu v Manchesteru 1995 ob svoji stoletnici. S slednjo formulacijo Mednarodna zadrुžna zveza poudarja trajne, obče človeške vrednote kot temelj zadrुžnih načel, po drugi strani pa skuša zadrुžno poslanstvo prilagoditi spreminjajočemu se okolju. Vpliv izročila, ki je zraslo iz porabniškega zadrुžništva, je bil močnejši, kot so pričakovali, čeprav so upoštevali mnoge pripombe, zlasti pri bolj uravnoteženem upoštevanju gospodarskih in socialnih prvin zadrुžništva. V času, ko se na vrednote sklicujejo tudi mnoge druge gospodarske organizacije, bodo zadrugе lahko preživele le z dejavno in inovativno uporabo načel. Tako zadrुžne vrednote ostajajo potreben, a same zase še nikakor zadošten pogoj za uspešno zadrुžno organiziranje.

Ključni pojmi: Mednarodna zadrुžna zveza, zadruga, zadrुžništvo, vrednote

Pestro izročilo

Pred 100 leti so v Londonu ustanovili Mednarodno zadrुžno zvezo. Ta zveza (od leta 1982 ima sedež v Ženevi) spada med najstarejše, po svojem članstvu pa med najštevilčnejše nevladne organizacije na svetu. Po podatkih za leto 1995 so v Mednarodno zadrुžno zvezo včlanjena zadrुžna združenja iz 207 držav in 8 mednarodnih zadrुžnih organizacij. Prek teh članic Mednarodna zadrुžna zveza povezuje okrog 753 milijonov posameznikov.¹

Mednarodna zadrुžna zveza je bila ustanovljena okroglo pol stoletja za prvimi uspešnimi zadrुžnimi poskusi. Med njimi zgodovinarji pripisujejo časovno prvenstvo Rochdalski zadrugi poštenih pionirjev (*Rochdale Society of Equitable Pioneers*), ki jo je leta 1844 ustanovilo 28 delavcev v angleškem mestecu Rochdale nedaleč od Manchestera. Tako imenovanemu sistemu »truck«, ko so delodajalci dajali plačo v naravi, kar v izdelkih iz svoje tovarne in so bili ti izdelki pogosto nekakovostni, oporečni ali celo škodljivi, so se delavci zoperstavili z ustanavljanjem potrošniških zadrug in se tako oskrbovali z osnovnimi življenj-

* Mag. Franci Avsec, dipl. pravnik, Zadrुžna zveza Slovenije

¹ *International Co-operative Alliance, Individual Membership by Region, str. 117.*

skimi potrebščinami zanesljive kakovosti in po dostopnih cenah.² Po načrtih rochdalskih zadružnikov naj bi bile porabniške zadruga samo prvi korak v graditvi zadružne skupnosti (cooperative commonwealth), skupnosti, ki bi bila v skladu z miselno dediščino Roberta Owana – iz nje je angleško porabniško zadružništvo tudi izšlo – dograjena šele z zadružno organizirano proizvodnjo. Ne glede na ambiciozna socialnoreformistična prizadevanja je zamisel o potrošniški zadrugi v Rochdalu uspela predvsem zato, ker je zadruga spretno povezala oskrbo članov z njihovim varčevanjem in dejansko poslovala kot porabniška in hranilniška zadruga hkrati.³

Medtem ko velja Anglija za zibelko porabniškega zadružništva, so se že v prejšnjem stoletju zlasti v Franciji razširile delavske, proizvodne zadruga, v Nemčiji (pod vplivom organizatorjev H. Schulze-Delitzscha in F. W. Raiffeisna) obrtniške in kmečke kreditne zadruga, na Danskem (ob pravočasni in uspešni preusmeritvi iz poljedelstva v intenzivno živinorejo) kmetijske prodajne, nabavne in predelovalne zadruga. Tem štirim zadružnim izročilom se pridružuje še izročilo zavarovalniških, stanovanjskih, zdravstvenih in podobnih storitvenih zadrug.⁴ Skupaj s prodiranjem v najrazličnejše dejavnosti se je zadružništvo razmahnilo tudi zemljepisno iz Evrope na vse druge celine. Tako je po številu članov zadružništvo v Aziji že zdavnaj prehitelo zadružno organiziranost v Evropi.

Slovinci v razvoju zadružništva niso zaostajali. Že leta 1856 so na pobudo Jana Nepomuka Horaka ljubljanski obrtniki ustanovili *Družbo v dnarno pomoč obrtnikom in rokodelcem v Ljubljani*. Leta 1883 je po zamisli inž. Mihaela Vošnjaka pričela delovati prva zadružna zveza (*Zveza slovenskih posojilnic v Celju*). Prav množično so kreditne zadruga ustanavljali proti koncu 19. stoletja. Več o tem na primer Schauer, str. 25–32.

Poleg gospodarskega pomena je imelo zadružništvo v prvi razvojni dobi tudi narodnoobrambni značaj, zatem, na prelomu stoletja pa predvsem socialno vlogo (izkoreninjenje oduševstva in zaustavljanje izseljevanja).⁵

Današnje zadružništvo v Sloveniji je tako po številu zadrug in po gospodarskem pomenu še najbolj razvito v kmetijstvu. Dejansko ne gre za kmetijske proizvodne, se pravi delovne ali obdelovalne zadruga (poskus z njimi v začetku petdesetih let je propadel), temveč za kmečke prodajne in nabavne zadruga. Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za statistiko je bilo v Sloveniji 30. junija 1995 registriranih 356 zadrug. Od teh jih je skoraj polovica poslovala na področju kmetijstva, lova in gozdarstva (42,9 %), tem pa sledijo zadruga v dejavnostih gospodarjenja z nepremičninami, predvsem s stanovanji (24,4 %), v trgovini (16,5 %), v predelovalnih dejavnostih (6,7 %), v gradbeništvu (4,8 %), prometu in zvezah (3,7 %) ter drugih dejavnostih (0,008 %).⁶

V primerjavi z drugimi državami je zadružništvo v Sloveniji razvito precej enostransko. Statistike Mednarodne zadružne zveze kažejo, da je zveza sprva

² Več o tem Cole, str. 57 in nasl.

³ Hasselmann, str. 9.

⁴ *The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity*, str. 6 in 7.

⁵ Prim. Adamič, str. 6 in nasl.

⁶ *Statistične informacije st. 205, 11. avgusta 1995, Ljubljana, Zavod Republike Slovenije za statistiko.*

povezovala predvsem porabniške zadruge. Sčasoma se je delež porabniških zadrug zmanjšal na račun kmetijskih, ki so jih v zadnjih letih prehiteli kreditne in druge finančne zadruge.⁷

Tabela 1: Število članov posameznikov v združnih organizacijah, včlanjenih v Mednarodno združno zvezo, po dejavnostih

Zadruge/Leto	1932	1965	1992
Porabniške	90%	49%	14%
Kmetijske in ribiške	3%	16%	22%
Delavske, obrtne in storitvene proizvodne		2%	1%
Kreditne in druge finančne	7%	28%	33%
Stanovanjske		2%	3%
Druge(*)	1%	3%	27%
Skupaj	100%	100%	100%
Število vseh članov posameznikov (milijonov)	100	223	663

Opomba(*): Za leto 1932, vključno s proizvodnimi, stanovanjskimi in gradbenimi združenji.

Vira: Hasselmann, 1968, str. 25; XXX. Congress Tokyo October 1992, Agenda and Reports, ICA Statistics, Review of International Co-operation, Vol. 85 (1992), Nos 2/3, str. 61 in 64.

Prva ubeseditiv združnih načel v okviru Mednarodne združne zveze (1937)

Že od samega začetka je združništvo gradilo svojo istovetnost in prepoznavnost na določenih vrednostnih načelih, ko je v ospredje gospodarskega organiziranja postavilo človeka oziroma povsem določene, »naturalne« gospodarske potrebe (na primer nabavo potrošnega blaga, prodajo pridelkov, pridobitev posojila, zaposlitev itd.) in ne pridobivanje dobička zgolj na podlagi kapitala.

Prav skrb za ohranitev in času primeren razvoj združne istovetnosti je Mednarodna združna zveza vseskozi štela za eno najpomembnejših nalog. Različna nazorska in politična usmerjenost včlanjenih narodnih združnih združenj, v prvih desetletjih delovanja na primer sprejem sovjetskih združnih organizacij in večkrat odprto vprašanje, ali so te organizacije sploh prave zadruge, so resno pretresli Mednarodno združno zvezo. Vendar sta šele svetovna gospodarska kriza v začetku tridesetih let ter z njo povezano poseganje države v gospodarstvo in združništvo dala povod, da je Mednarodna združna zveza sklenila raziskati »uporabo rochdalskih združnih načel« v tedanji praksi. Po dolgotrajnih pripravah je XV. kongres Mednarodne združne zveze leta 1937 v Parizu sprejel poročilo, ki ga je poseben odbor pripravil na podlagi ankete med članicami. Poročilo je naštevalo sedem glavnih načel, ki jih je rochdalska zadruga uveljavila tako v svojih pravilih kot v praktičnem poslovanju: (1) odprto član-

⁷ Po veljavnih predpisih v Sloveniji bančnih in zavarovalnih poslov ni dopustno opravljati v pravni obliki zadruga.

stvo, (2) demokratično upravljanje, (3) delitev dobička sorazmerno z nakupi, (4) omejene »obresti« na kapital, (5) politična in verska nevtralnost, (6) gotovinsko poslovanje in (7) pospeševanje izobraževanja. Potem, ko so ugotovili, koliko zadruge dejansko še spoštujejo ta načela, se je pariški kongres postavil na stališče, da je treba združni značaj katerekoli organizacije presoјati glede na upoštevanje prvih štirih obveznih načel (odprto članstvo, demokratično upravljanje – en član, en glas, delitev presežka med člane sorazmerno njihovemu sodelovanju, omejene obresti na kapital), medtem ko upoštevanje drugih treh rochdalskih načel (politična in verska nevtralnost, gotovinsko poslovanje in pospeševanje izobraževanja) ni postalo pogoj za članstvo v Mednarodni združni zvezi (*The Present Application of the Rochdale Principles of Co-operation*, 1937).

Druga opredelitev združnih načel v Mednarodni združni zvezi (1966)

Po pristopu številnih novih članic zaradi dekolonializacije je XXII. kongres Mednarodne združne zveze v Bournemouthu leta 1963 glavnemu odboru naložil, da imenuje ugledno komisijo, ki naj »razišče, katera rochdalska načela so ohranila svoj pomen vse do danes, katera je treba spremeniti in kako, katera pa so svoj pomen izgubila in jih je treba nadomestiti z drugimi načeli«⁸. V široko pooblastilo komisije je spadalo tudi naročilo, da pripravi in priporoči »formulacijo novih združnih načel« za naslednji kongres zveze.

Komisija se je po naročilu kongresa odločila za pragmatičen pristop. S posvetovanji in poizvedbami v včlanjenih združnih organizacijah in pri uglednih strokovnjakih je ugotavljala, koliko združna praksa upošteva rochdalska načela, formulirana leta 1937. Po skoraj dvoletnem delu komisije je XXIII. kongres Mednarodne združne zveze leta 1966 na Dunaju sprejel novo oblikovana združna načela v statut zveze (8. člen).

V primerjavi s prejšnjo ubeseditvijo načel v obliki kratkih gesel se je komisija odločila za opisno, natančnejšo opredelitev. Prejšnja formulacija je namreč po mnenju komisije omogočala poenostavljene in preveč toge razlage, ki so prevečkrat upoštevale samo »črko«, niso pa videle bistva in smisla.⁹

V tej ubeseditvi je novo načelo prostovoljnosti, ki je povezano z zahtevo po odprtosti zadruge »brez umetnih omejitev ali kakršnega koli družbenega, političnega, rasnega ali verskega zapostavljanja« in z dostopnostjo članstva »vsem osebam, ki lahko uporabljajo storitve združne organizacije in so pripravljene sprejeti odgovornosti, povezane s članstvom«.

Načelo demokratične uprave skuša nova formulacija opredeliti tudi po vsebinski plati z zahtevo, da morajo biti osebe, ki vodijo poslovanje zadruge, »izvoljene in imenovane na način, s katerim soglašajo člani, in da te osebe članom tudi odgovarjajo«. Zaradi nastajanja zadrug, v katere se povezujejo druge zadruge (tako imenovane zadruge druge ali tretje stopnje), prejšnje geslo o enaki glasovalni pravici (»en član, en glas«) po novem velja le za primarne

⁸ *Report of the ICA Commission on Co-operative Principles* (1976), str. 7.

⁹ *Watkins* (1986), str. 6.

zadruge, medtem ko naj bi upravljanje drugih zadrug temeljilo »na demokratični podlagi v primerni obliki«.

Najmanj sprememb je doživelo načelo o omejenem obrestovanju za zadružne deleže: »Deleži upravičujejo samo do strogo omejenih obresti, če sploh.«

Glede drugega gospodarskega načela so sestavljalci nove ubeseditve poudarili, da »gospodarski rezultati, ki izvirajo iz poslovanja zadruga, pripadajo njenim članom in jih je treba razporediti tako, da se noben član ne more okoristiti na račun drugih članov«, da se ti rezultati uporabijo za razvoj zadružnega poslovanja, za skupne namene ali za delitev med člane sorazmerno njihovemu poslovanju z zadružno organizacijo.

Načelo izobraževanja (ne le članov, temveč tudi zadružnih funkcionarjev in zaposlenih delavcev, pa tudi v smislu seznanjanja širše javnosti o zadružništvu) je v primerjavi s prejšnjo ubeseditvijo postalo obvezno. Popolnoma novo je načelo o vsestranskem sodelovanju zadrug na lokalni, državni in mednarodni ravni (»Co-operation among Co-operatives«¹⁰), medtem ko so dve prejšnji, sicer neobvezni zadružni načeli, namreč o gotovinskem poslovanju ter o politični in verski nevtralnosti zadrug, opustili.

52 Ekonomska kritika zadružnih načel in kriza zadružništva v praksi

Zadružna načela, ki jih je proglasila Mednarodna zadružna zveza, so sčasoma začeli kritizirati, češ da so ukrojena zgolj po potrebah porabniških zadrug¹¹ in preveč omejujejo druge, proizvodne zadruga, ki povezujejo delavce ali samostojne gospodarske osebe kot odjemalce in dobavitelje in se morajo spoprijemati na trgu s hudo konkurenco.¹² Ekonomisti so opozorili na težavno oblikovanje zadostnega kapitala, ker omejena odmena za kapital pa tudi omejena prenosljivost zadružnih deležev zmanjšujeta pripravljenost članov za vlaganja v zadruga (*equity problem*). Zaradi premajhnega osnovnega kapitala se je zadruga prisiljena zadolževati, to pa jo utegne pripeljati v začarani krog vse hujše finančne krize.¹³ Načelo odprtosti odvzema zadrugi možnost, da nadzoruje spreminjanje članstva in obvladuje obseg proizvodnje.¹⁴ Demokratično upravljanje pomeni, da lahko večina majhnih članov zaustavi odločitve o racionalizaciji, medtem ko bi diferencirana glasovalna pravica omogočila bolj razgibano poslovno politiko. Končno tudi načelo o sodelovanju zadrug med seboj preprečuje zadrugam, da izberejo partnerje, ki jih same štejejo za najboljše.¹⁵

Marsikdaj ne brez ironičnega ali celo sarkastičnega podtona so se ekonomisti zoperstavili tudi ideološkim trditvam, češ, da zadružništvo gradi gospodarstvo, ki je namenjeno služenju in ne zaslužku, dobičku (*una economia de servicio y de*

¹⁰ Vsi navedki, ki se nanasajo na ubeseditve načel iz leta 1966, so vzeti iz angleškega besedila pravil Mednarodne zadružne zveze (*Rules*, str. 6 in 7).

¹¹ Hasselmann, str. 25.

¹² Nilsson (1994 B), str. 39.

¹³ Zan, str. 19.

¹⁴ Ballester, str. 214.

¹⁵ Nilsson (1994 A), str. 39.

*desinteres*¹⁶). Čeprav ideologom »spiritualiziranega«, poduhovljenega združništva priznavajo iskrenost, ekonomisti vztrajajo pri trditvi, da se posamezniki le v zanemarljivem številu lahko ukvarjajo z gospodarskimi posli brez pridobitnega namena. Zato utemeljitve za spodbujanje združništva ne gre iskati v dozdevnem neprofitnem, nepridobitnem značaju zadrug, temveč v njihovi gospodarski in družbeni vlogi, ko omogočajo samozaposlovanje, preprečujejo marginalizacijo ogroženih družbenih slojev in tako blažijo družbena nasprotja.¹⁷

S proučevanjem potrošniških zadrug v desetih državah sta avstrijska raziskovalca Johann Brazda in Robert Schediwy (1989) ugotovila večplastne vzroke za krizo združništva v tej dejavnosti. Na prvo mesto postavljata zaostreno tržno tekmovanje, ki je pritisnilo na združne marže s takšno silo, da so nekateri »socialni vidiki« združništva postali »nepotrebno razkošje«. Konkurenčni pritisk je znižal ali celo odpravil tudi združni ristorno (del dobička za člane sorazmerno z njihovimi nakupi), ki je bil v mnogih državah dolga leta zaščitni znak porabniškega združništva. Na tretje mesto sta uvrstila neustrezno združno kulturo, ki se noče ali ne more spoprijeti s težavnimi vprašanji in neprijetne zadeve pometa pod preprogo (*the culture of not facing problems*). Za precej problematično se je izkazala tudi pretesna povezanost porabniškega združništva s tradicionalnim sindikalnim gibanjem. Peti razlog za težave so notranja trenja znotraj združništva. Po eni strani gre za nasprotja med osrednjimi predstavniškimi, ideološkimi organizacijami na eni in poslovnimi zvezami na drugi strani. Iz teh trenj so običajno kot zmagovalci izšli poslovneži in ne ideologi. Zapletenejša in nevarnejša za zadruge so bila trenja, ki jih je sprožil večsredišnji razvoj. Tedaj se je v osrednji zvezi vnel boj za prevlado med območnimi »fevdalci«. Za krizo je kriva tudi prešibka vloga združnih osrednjih organizacij, ki so – vsaka kot »hči mnogih mater« (nasprotno kot v holdinskem modelu) – morale jamčiti za obveznosti zadrug, ne da bi mogle ustrezno vplivati na vodenje poslov v teh zadrugah. Končno avtorja nista prizanesla s kritiko niti članom, ki da so postali zgolj porabniki in ocenjujejo zadruge pretežno po njihovih storitvah v primerjavi z drugimi trgovinami.

Od ideološke krize do krize istovetnosti

Slabitev združnih načel v praksi je kritično kot »ideološko krizo« združništva ocenil in v marsičem napovedal nadaljnji razvoj sekretar kanadske združne zveze A. F. Laidlaw leta 1980 v svojem poročilu »Zadruge leta 2000« za XXVII. kongres Mednarodne združne zveze v Moskvi. Poročilo strnjuje kritična opažanja, ki so jih že prej objavljali združni raziskovalci v različnih državah.

Skupni imenovalec teh opažanj lahko zelo splošno povzamemo kot postopno izgubljanje združnega značaja oziroma približevanje zadrug drugim gospodarskim organizacijam, ki jim zadruge postajajo podobne po svojem poslovanju in upravljanju.

Pod pritiskom tržnega tekmovanja zadruge v čedalje večjem številu začenejo poslovati tudi z nečlani. Razlike v koristih, ki jih imajo od sodelovanja z

¹⁶ Ballesterio, str. 28.

¹⁷ Prav tam.

zadrugo člani in druge osebe, se postopoma zmanjšujejo ali celo izginjajo. Značilen namen zadruge, torej njeno poslanstvo, da pospešuje gospodarske koristi članov tako, da na določen način gospodarsko sodeluje izključno ali vsaj pretežno s svojimi člani (načelo samopomoči), slabi. Kolikor zadruga pridobiva dobiček tudi iz poslov z drugimi osebami, toliko njena formalna oblika skriva isto vsebino, kot jo ima poslovanje nezadružnega podjetja. Marsikje so k takšnemu razvoju pripomogli oziroma še prispevajo davčni predpisi, ki ugodnejše poslovne pogoje članom štejejo za prikrito delitev dobička.¹⁸

Spremenilo se je tudi sodelovanje med člani in zadrugo. Tako so sredi šestdesetih let opazili težnjo, da razmerja med člani in zadrugo postajajo vse bolj labilna, tvegana in podobna tržnim razmerjem, da se tudi sami člani obnašajo do zadruge bolj preračunljivo in da »metaekonomske« cilje zadružnega organiziranja izpodriva gospodarski račun.¹⁹ Nasproti modelu »tradicionalne zadruge« kot podaljšanega obrata posameznih članov nemški teoretik Eberhard Dülfer tedaj postavi model »tržne zadruge«, ki v očeh članov postaja samo eden izmed možnih, nikakor pa ne edini partner na trgu.²⁰ Ko je članska zvestoba popustila, so morale zadruge zmanjševati stroške, to pa je pomenilo koncentracijo, oblikovanje večjih enot. Čeprav je z gospodarskega vidika smotrno, ima ukrep nepredvidene in usodne posledice, saj ponovno zmanjšuje možnosti članov za participacijo in s tem njihovo lojalnost. S tem je zadruga ujeta v drugi začaran krog.²¹

Zlasti v velikih zadrugah je vpliv članov slabel in ga je izpodrivalo poklicno poslovodstvo. Mnoge države so uvedle sodelovanje delavcev pri upravljanju tudi v zadrugah.

Na zadružnem področju so začeli preizkušati dosežke splošne organizacijske teorije. Tako je Rolf Eschenburg proučeval zadrugo kot zapleteno interesno koalicijsko med notranjimi (člani, poslovodstvo in zaposleni) in zunanjimi udeleženci. V nasprotju z dotlej prevladujočimi predstavami o zadružništvu kot idealnem, vsaj navznoter harmoničnem in brezkonfliktnem organizacijskem modelu, ta dognanja, znana pod imenom »konfliktna teorija zadružništva«, pomenijo pravo prelomnico (Eschenburg, 1971).

V zadnjem desetletju k slabitvi zadružne istovetnosti prispevajo tudi nove oblike za zbiranje dodatnega zadružnega kapitala, ki v zadrugo uvajajo nesodelujoče člane investitorje (*non-user investor members*) ali dopuščajo sicer omejen upravljalški vpliv osebami, ki niso člani uporabniki in zadrugi zagotavljajo tvegani kapital (Vollmer, 1995). V to smer gredo priprave na uredbo Evropske zveze o Evropski zadrugi (*Societas Cooperativa Europea*²²) in že uveljavljene globoke spremembe zadružne zakonodaje v Italiji in Franciji (leta 1992). Pragmatično

¹⁸ Münkner (1990), str. 129.

¹⁹ Prim. Henzler, str. 222.

²⁰ Dülfer (1984), str. 89–97. Tretji strukturni tip po Dülferju je tako imenovana integrirana zadruga (das Integrierte Kooperativ), ki zaradi boljše ravni obveščenosti usmerja gospodarske dejavnosti članov na podlagi privolitve teh članov, privolitve pa vključuje povratno informacijsko zvezo.

²¹ Zato Ilmonen tovrstne ukrepe imenuje nesmiselna racionalnost (»rationality without sense«, str. 6).

²² Commission of the European Communities: Amended proposal for a Council Regulation (EEC) on the Statute for a European Cooperative Society. COM (93) 252 final – SYN 386 to 391, Brussels, 6 July 1993.

usmerjeni raziskovalci iz Kanade predlagajo celo ustanavljanje specializiranih naložbenih skladov, ki bi zbirali kapital za naložbe v zadrage po načelu razpršitve tveganja (Bergeron in Martel, 1995). Kritiki tovrstnih predlogov opozarjajo na interesni konflikt med člani uporabniki (ki se zanimajo za čim ugodnejše cene in druge možnosti v sprotne poslovanju) in člani vlagatelji (ki jih privlači donosnost vloženega kapitala).²³

Po Bonfanteju lahko zadruga samopomoč v svojem razvoju doživi »genetsko mutacijo«, ki pripelje zadrugo bodisi v družino nepridobitnih organizacij bodisi v vrsto kapitalskih družb. To samo po sebi ni nič narobe, vendar tedaj organizacije ni mogoče več imeti za zadrugo.²⁴ Zaradi lažjega prilagajanja tržnim spremembam v gospodarskem statusnem pravu širijo možnosti za spremembo pravne oblike, med drugim tudi za preoblikovanje zadrug v nezadrugne organizacije (in obratno). To kažejo nedavne spremembe francoske²⁵ in nemške²⁶ zakonodaje, medtem ko so v ameriških predpisih možnosti za preoblikovanje poslovne, zadrugne ali nepridobitne korporacije urejene že dalj časa.

Tudi v nekdanjih socialističnih deželah je po političnih spremembah prevladalo prepričanje, da prihodnost pripada izključno organizacijskim oblikam, ki jih upravljajo po kapitalskem načelu. Ponekod je država posegla v zadrugništvo tudi z vladnimi ukrepi. Na Poljskem so na primer z zakonom 20. januarja 1990 razpustili več kot 400 območnih in vsedržavnih zadrugnih zvez, da bi odpravili prevladujoč vpliv »partijske nomenklature« na zadrugništvo. Med dolgotrajnimi in slabo vodenimi likvidacijskimi postopki so se mnoge zadrage in njihova podjetja tiho »privatizirali« v korist ozkih skupin, navadno iz vrst zaposlenih (Maliszewski, 1995). V Rusiji, kjer se je proti koncu osemdesetih let zasebna pobuda močnejše uveljavila z množičnim ustanavljanjem zadrug, je novo zadrugništvo skoraj usahnilo po letu 1991. Odtelj namreč predpisi, na primer tisti o lastnini in o privatizaciji, zadrug pogosto niti ne omenjajo. Tako so se pojavili glasovi, da gre za novo »ideologizacijo gospodarstva«, ki da ne omogoča enakopravne konkurenčne tekme vsem gospodarskim, na primer zadrugnim oblikam. Zahtevo po enakopravnem položaju zadrug v institucionalnem sistemu nekateri štejejo celo za prvi pogoj razvoja zadrugništva na novih temeljih (Nikiforov in Kuznecova, 1995).

²³ Ilmonen (str. 97) trdi, da člana kot uporabnika povezujejo z zadrugo ne samo gospodarska korist, temveč tudi normativni pritisk in čustvena lojalnost, medtem ko vlagatelja zanimajo samo koristi od naložbe. Vlagateljeva merila so torej utilitaristična in racionalna. Zato člani vlagatelji zahtevajo povsem nasprotno ukrepe od tistih, ki gredo v korist članom uporabnikom.

²⁴ Bonfante, str. 71.

²⁵ Loi 92-643 13. julija 1992, B. O. 13. in 14. 7. 1992. Medtem ko je francoski zadrugni zakon iz leta 1947 prepovedal zadrugam spremembo pravne oblike (zaradi nedeljivosti rezerv), zakon iz leta 1992 dopušča takšno spremembo, če tako zahtevata preživetje ali nujen razvoj podjetja (»la survie de l'entreprise ou les nécessités de son développement«) in preoblikovanje odobri pristojni državni organ, pri čemer zakon posebej ureja režim nedeljivih rezerv (Piot, str. 25).

²⁶ Umwandlungsgesetz z dne 28.10.1994, BGBl I str. 3210.

Zadružne vrednote in t. i. »organizacijska kultura«

Pojem »organizacijska kultura« so v začetku osemdesetih let uvedli in opozorili na njegov gospodarski pomen ameriški avtorji (Peters in Waterman, 1982). Ob proučevanju hitre rasti japonskega gospodarstva so ugotovili, da na uspeh gospodarske organizacije močno vplivajo tudi vrednote, pravila in predstave njenih članov. Te dejavnike zajeli s skupnim izrazom »podjetniška« ali se splošneje »organizacijska kultura«.

Čeprav za evropsko zadružništvo vsebina »organizacijske kulture« ni bila novost, so ponovno odkrivali svoje vrednote s precejšnjo zamudo. V razvitih industrijskih državah so bile zadrage naravnane predvsem v gospodarsko učinkovitost, zato si je Dülfer zastavil vprašanje, ali se bodo na vrednote, ki so bile nekdaj značilne za zadrage, sedaj sklicevale druge gospodarske organizacije, za katere je še nedavno prevladovalo mnenje, da jim je edini cilj čim večji dobiček.²⁷ Vendar so po njegovem razmere v Evropi drugačne kot v Ameriki. Zaradi svoječasnega državnega manipuliranja z zadružnimi vrednotami so zadružniki marsikje postali »skeptični« ali celo »alergični« do kakršnegakoli vrednostnega utemeljevanja. Poleg tega se zadružništvo v sodobnem času ne more razvijati zgolj s ponavljanjem misli zadružnih pionirjev. Zadrage bi morale pozorneje spremljati spreminjanje družbenih vrednot, zlasti med mlajšimi generacijami.²⁸

Z vidika organizacijske kulture in vrednot so zadružništvo proučevali zlasti skandinavski avtorji. Po njihovih dognanjih zadružnega poslovanja niti samega obstoja zadrug ni mogoče razumeti brez zadružnih vrednot.²⁹

Pri izbiri teoretičnega izhodišča ta teorija dopolnjuje poenostavljeno ekonomistično razumevanje človeka s sociološkimi prvinami. Tako prevzema tezo, da na človekovo obnašanje vplivajo tako gospodarski dejavniki na eni kot moralna načela in vrednote na drugi strani v smislu tako imenovane »kodeterminacije«, kot jo je splošno utemeljil Amitai Etzioni v knjigi »Moralna razsežnost« iz leta 1988.³⁰

Kakor zadrug ni mogoče razložiti s poenostavljenim razumevanjem človeka kot izključno razumskega bitja, ki zgolj maksimira individualne koristi (homo oeconomicus), tudi ni mogoče sprejeti predpostavke o idealnem »zadružnem človeku« (homo cooperativus). Po Nilssonu ta predpostavka ne vzdrži, ker sodobnega človeka preveč idealizira in zato nujno vodi v znanstveno nesprejemljive, ideološko sprevržene in praktično neuporabne konstrukcije. Med obema skrajnostima se Nilsson odloča za paradigmo »zapletenega« človeka (homo complexicus) in tako sprejema gledišče, da je človek ciljno racionalno bitje, ki

²⁷ Dülfer (1988), str. 157 in nasl.

²⁸ Prav tam, str. 175 in nasl.

²⁹ Nilsson (1991), str. 90 in nasl.

³⁰ »Paradigma jaz + mi ne trdi, da ljudje preprosto ponotranjijo moralni kodeks svoje skupnosti in mu sledijo ne glede na osebne koristi, niti tega, da njihove osebne interese določajo družbene vrednote. Paradigma pa trdi, da (1) na posameznike vplivajo dejavniki dveh vrst – njihovo prizadevanje za ugodjem in njihova moralna dolžnost (oba se izoblikujeta med socializacijo) in (2) da obstajajo velike razlike, koliko ob različnih zgodovinskih in družbenih okoliščinah in na različne osebnosti v istih okoliščinah učinkujejo dejavniki ene ali druge vrste.« (Etzioni, str. 129).

skusa maksimirati ne le gospodarske, temveč tudi socioloske in psiholoske koristi.³¹

Zadružne vrednote so pomembne zato, ker vzpostavljajo in ohranjajo potrebno povezavo med člani in s tem znižujejo transakcijske stroške v zadrugi kot delni navpični integraciji v primerjavi z nezadružnim organiziranjem, ki se lahko pojavlja kot čisti tržni sistem (nikakršna integracija) ali središčno, plansko upravljanje (popolna integracija). Pri tem zadružne vrednote Nilsson razlikuje od zadružnih načel.

Zadružne vrednote so univerzalne, večne in nespremenljive (sicer po njegovem ne bi mogle biti vrednote). Izhajajo iz splošnih družbenih vrednot in nikakor niso monopol zadrug.³²

Zadružna načela so le operacionalizacija zadružnih vrednot v določenem času in prostoru. Načela izražajo vrednote, vendar jih obenem tudi prilagajajo okolju.

Tako se na primer Rochdalska zadružna »načela«, iz katerih so izšle tudi formulacije Mednarodne zadružne zveze, vsebinsko razlikujejo od organizacijskih zahtev, ki sta jih razširjala Hermann Schulze-Delitzsch (1808–1883) za obrtniške, mestne kreditne zadruge in Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–1888) za kmečke kreditne zadruge na podeželju.

Schulze-Delitzsch je vztrajal pri strogo pojmovanem načelu samopomoči (brez zunanje pomoči), pri širšem poslovnem območju zadruge, delitvi presežka glede na sodelovanje in precejšnjem izplačilu presežka, da bi pritegnili člane k vpisu novih deležev. Sprva je zagovarjal neomejeno, kasneje omejeno jamstvo članov in specializacijo zadruge. V rezerve naj bi po njegovem zadruga namenjala 10 odstotkov presežka.³³

Raiffeisen je gradil svojo zadružno organizacijo tudi na načelu samopomoči, vendar ni izključeval pomoči države in drugih. Po njegovih zamislih so ustanavljali zadruge brez poslovnih deležev, zato pa z neomejenim jamstvom članov in ožjim poslovnim območjem (da se člani lahko bolje poznajo). Zagovarjal je omejitev zadružnega poslovanja na člane in nepoklicno delo uprave.³⁴ Sčasoma in s širitvijo tovrstnih zadrug so tudi okviru Mednarodne Raiffeisnove zveze posplošili ustanoviteljeve praktične napotke v načela samopomoči, samouprave in samoodgovornosti (»3 S«: *Selbsthilfe, Selbstverwaltung, Selbstverantwortung*), s katerimi se uresničuje temeljni namen zadruge (*Förderauftrag*). Leitlinien für Genossenschaften, str. 9–12.

V Združenih državah Amerike je sredi stoletja naletela na precejšnje zanimanje v teoriji in praksi zamisel o načelih sorazmernosti (*proportional principles*): člani naj bi upravljali zadrugo in prispevali za njen kapital sorazmerno obsegu, v

³¹ Nilsson (1991), str. 31 in nasl.

³² Nilsson (1994 B), str. 5. Pri tem navaja tudi kanadskega avtorja J. G. Craiga, ki je načela Mednarodne zadružne zveze povezal s splošnimi družbenimi vrednotami. Načela odprtosti in prostovoljnosti ter demokratičnega upravljanja je izpeljal iz splošnih vrednot enakosti, človekovih pravic in svobode, načeli o omejenih »obrestih« na kapital in o delitvi presežka glede na poslovno sodelovanje iz gospodarske pravičnosti, zadružno izobraževanje in sodelovanje med zadrugami pa iz vrednote vzajemne pomoči.

³³ Mladenac, str. 71–73.

³⁴ Prav tam, str. 77–81.

katerem uporabljajo združne storitve. Tako je mogoče preprečiti konflikte, ki nastanejo, če nekateri člani glede na sodelovanje z združno nadzorazmerno zagotavljajo kapital, drugi pa glede na svoje deleže več kot sorazmerno uporabljajo združne zmogljivosti.³⁵

Še bolj kot načela so okolju prilagojene združne pravne norme (določene v zakonu in združnih pravilih), združno poslanstvo, poslovni načrt in nazadnje sprotne dejavnosti zadruga.³⁶ Nilsson trdi, da zadruga ni idealna organizacija za vsakršne okoliščine in da lahko nastane konflikt med združnimi vrednotami in prakso, vendar je le navidezen.³⁷

Böökovo poročilo »Združne vrednote v spreminjajočem se svetu« (1992)

Zaradi »naglih sprememb v svetu in znotraj samega združništva« je Mednarodna združna zveza na svojem 29. kongresu leta 1988 v Stockholmu že tretjič v svoji zgodovini odločila za ponovno in izčrpno proučitev združnih načel, ki naj bi vključevala posvetovanja s članicami. O tem je za XXX. kongres Mednarodne združne zveze v Tokiu pripravil izčrpno, več kot 200 strani obsegajoče poročilo »Združne vrednote v spreminjajočem se svetu« Sven Aake Böök, nekdanji direktor švedskega združnega instituta.

Če je Laidlaw govoril o ideološki krizi, Böök opozarja na krizo združne identitete. Zaradi tekmovanja s kapitalističnimi podjetji so zadruga marsikje v razvitem svetu dajale prednost gospodarski učinkovitosti oziroma količinskemu rezultatom v škodo demokratičnega upravljanja. Vzroke za takšen položaj išče v napredujoči urbanizaciji in večji družbeni gibljivosti, ki zmanjšujeta naravno podlago za vzajemnost. Opaža svojevrsten paradoks, da zadruga tem težje dokazuje svoje prednosti, čim bolj se povečujeta življenjski standard in družbena blaginja, čeprav so za to izboljšanje zaslužne, vsaj delno, tudi zadruga.³⁸

Poročilo ugotavlja potrebo po življenjsko sposobnih združnih modelih za države v razvoju, iskanje nove istovetnosti za združništvo v državah nekdanjega planskega socializma in navsezadnje nujno revitalizacijo združenj v poindustrijskih državah.³⁹

Böök razlikuje tri kategorije temeljnih združnih vrednot: temeljne ideje, etike in načela. Temeljne zamisli, ki so bile vedno povezane z združništvom, so zelo splošne vrednote: enakost (demokracija), pravičnost (socialna pravičnost), prostovoljna in vzajemna samopomoč, družbena in gospodarska emancipacija.⁴⁰

Avtor obravnava različne možnosti za bolj ali manj korenito revizijo združnih načel. Ne glede na pristop pa se mu zdijo najbolj potrebne spremembe v treh smereh.

³⁵ Barton, str. 31.

³⁶ Nilsson (1991), str. 35.

³⁷ »Če obstaja konflikt med združno ideologijo (vrednotami) in gospodarsko dejavnostjo zadruga, to pomeni, da člani ne zaznavajo (več) tržnih ali centralno-planskih pomanjkljivosti, ki jih lahko razrešuje zadruga. Tedaj zadruga nima več razlogov za svoj obstoj – ni več potrebna, vsaj ne kot zadruga.« (Nilsson, 1991, str. 98)

³⁸ Böök, str. 101.

³⁹ Prav tam, str. 23–25.

⁴⁰ Prav tam, str. 12 in 13.

– Načelo o omejenih koristih za kapital je treba ubesediti prožneje ali pa ga opustiti kot samostojno načelo in vključiti v novo načelo o *oblikovanju kapitala*, ki mora v zadrugi, kolikor je le mogoče, temeljiti na *prispevkih članov*.⁴¹

– Namesto prvotnega načela o »politični in verski nevtralnosti«, po katerem zadruge ne bi smele zavzeti stališč niti do tistih vprašanj, ki se nanašajo na njihovo poslovanje, je po njegovem ustreznejše načelo o notranji *samostojnosti in neodvisnosti zadrug* v razmerju do vlade, državnih organov in političnih strank.

– Načelo demokratičnega upravljanja zadrug naj bi dopolnili z zahtevo, da zadruge ukrenejo korake za *vključevanje zaposlenih v demokratično upravljanje*.⁴²

Na podlagi Böökovega poročila je posebna skupina Mednarodne zadrugne zveze pripravila osnutek programske izjave o zadrugni istovetnosti za 21. stoletje.⁴³

Izjava Mednarodne zadrugne zveze o zadrugni istovetnosti (1995)

V primerjavi s prejšnjima dvema ubeseditvama zadrugnih načel listina o zadrugni istovetnosti, ki jo je Mednarodna zadrugna zveza sprejela na XXXI. kongresu v Manchesteru septembra 1995, prvič opredeljuje sam pojem zadrugne⁴⁴, poleg zadrugnih načel poudarja še zadrugne vrednote in skuša ugotoviti izzive za poslovanje zadrug v prihodnjem stoletju.

Prva bistvena lastnost zadrug v opredelitvi je njen namen (cilj), da pospešuje koristi članov. Ponovno odkritje tega namena odseva umik države iz gospodarstva, pa tudi opustitev socialističnih gospodarskih sistemov, ki so zadrugam bolj ali manj narekovali uresničevanje splošnih interesov. Opredelitev upošteva dvojno naravo zadrug, ki je združenje oseb in podjetje. V obrazložitvi listina med drugim trdi, da je »vsaka zadruga tudi podjetje« kot organizirana enota, ki posluje na trgu in si mora prizadevati, da bi članom služila čim bolj uspešno in učinkovito.⁴⁵

⁴¹ Ob spreminjanju neredkih zadrug v kapitalne družbe Böök ugotavlja, da kapital v zadrugi postaja »več kot 'služabnik'« (str. 141) in odkrito priznava, da je zaradi sprememb v okolju delniška družba postala učinkovitejša pri zbiranju kapitala. Uporaba delniškega modela je po njegovem mnenju smiselna za prodor zadrugništva na kapitalsko in tehnološko zahtevna in tvegana področja, kjer članski interesi niso izraziti, vendar šele potem, ko so izčrpane zadrugne poti in so po temeljitem premisleku tako odločili člani (str. 155).

⁴² Böök, str. 168.

⁴³ Prim. MacPherson (str. 8 in nasl.) in osnutek izjave, objavljen v isti reviji, str. 25 in 26.

⁴⁴ Pri opredelitvi samega pojma je Mednarodna zadrugna zveza že zdavnaj prehitela Mednarodna organizacija za delo (ILO), ki je že v priporočilu št. 127 iz leta 1966 opredelila zadrugo kot »združenje oseb, ki so se prostovoljno povezale, da bi dosegle skupen cilj na podlagi demokratično upravljane organizacije, s pravičnimi vložki v potreben kapital in s prevzemom ustreznega deleža pri koristih in tveganjih podjetja, v katerem dejavno sodelujejo kot člani.«

⁴⁵ The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity, str. 12.

Tabela 2: Bistvene točke iz Izjave Mednarodne zadrुžne zveze o zadrुžni istovetnosti

»Opredelitev

Zadruga je samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno združile zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb ter hotenj na podlagi podjetja, ki jim je skupno in ga demokratično upravljajo.

Vrednote

Zadruge temeljijo na vrednotah samopomoči, demokratičnosti, samoodgovornosti, samouprave, enakosti, pravičnosti in vzajemnosti. Zadrुžni člani – v skladu z izročilom prvih ustanoviteljev – verjamejo v etične vrednote poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge.

Načela

Zadrुžna načela so smernice, s katerimi zadruga uresničujejo zadrुžne vrednote v svoji dejavnosti.

1. načelo: Prostovoljno in odprto članstvo

(...)

2. načelo: Demokratično člansko upravljanje

(...)

3. načelo: Gospodarska udeležba članov

(...)

4. načelo: Avtonomija in neodvisnost

(...)

5. načelo: Izobraževanje, usposabljanje in obveščanje

(...)

6. načelo: Sodelovanje med zadrugami

(...)

7. načelo: Skrb za skupnost

(...)

Vir: The International Co-operative Alliance Statement on the Co-operative Identity, 1995, str. 3 in 4.

Zanimivo je, da Böökovega predloga o participaciji delavcev niso prevzeli v zadrुžna načela. Ko razlagajo »skrb za druge« kot zadrुžno vrednoto, omenjajo, da je s tem mišljeno tudi pravično, kot je le mogoče, upoštevanje zaposlenih, če so člani ali ne, upoštevanje poslovnih partnerjev, pa tudi upoštevanje splošnih koristi.

V skladu z Böökovim predlogom nova ubeseditev združuje prejšnji načeli o uporabi presežka in o omejeni odmeni za vplačani kapital v novo načelo o gospodarski udeležbi članov. Predlogu za »prožnejšo« ubeseditev ustreza samo dostavek o »običajno« omejeni odmeni na kapital, čeprav je delovna skupina predlagala, naj »običajno omejena odmena« velja le za kapital, katerega vpis je pogoj za članstvo. Kljub temu dostavek navaja na pomisel, da utegne »običaj« v sodobni praksi postati izjema. Na kongresu je bilo načelo dopolnjeno še z zahtevo po skupni naravi (beri nerazdelnosti) zadrुžnega kapitala oziroma vsaj njegovega dela (predlog ni povsem jasno razlikoval med premoženjem in kapitalom).⁴⁶ V ozadju tega predloga je treba iskati težnjo, da se v času deregulacije in

⁴⁶ *Syv praktiske spillerregler for fremtidens andelssamarbejde. Andelsbladet, 13. oktober 1995 (46. aargang), str. 445.*

manj prijaznega razmerja države do združništva bolj poudari posebnost zadrug v primerjavi z drugimi gospodarskimi organizacijami in se s tem zadrugam olajša pot do pridobitve določenih olajšav.⁴⁷

Novi, čeprav ne popolnoma, sta tudi načeli o samostojnosti in neodvisnosti zadrug ter o njihovi skrbi za krajevne skupnosti, v katerih delujejo. Prvo je povezano predvsem s političnimi spremembami v svetu, drugo pa z globalizacijo gospodarstva.

Sklep

Prispevek se omejuje na najbolj razširjena združna načela, predvsem tista, ki jih je razvijala Mednarodna združna zveza. Ob zadnji ubeseditvi je Mednarodna združna zveza umestila združna načela med združne vrednote in obsežno pojasnjevalno besedilo, ki upira pogled tudi v prihodnost. Bolj uravnoteženo so skušali upoštevati tudi socialne in gospodarske prvine združništva. Tako so združna načela v marsičem izgubila normativen, predpisovalen značaj in pridobila večjo prepričljivost. Z razlikovanjem med trajnimi, občeveljavnimi vrednotami in načeli, ki te vrednote prilagajajo določeni organizaciji, sta se združna teorija in praksa uspeli izogniti problematičnemu relativiziranju vrednot.

Na vrednote se danes sklicujejo tudi druge gospodarske organizacije. Če so kritiki govorili o približevanju zadrug nezadružnim podjetjem v prizadevanju za gospodarsko učinkovitostjo, lahko s stališča vrednostnega utemeljevanja opazujemo približevanje vsaj nekaterih nezadružnih organizacij združnemu organizacijskemu modelu, ki temelji na združenosti lastniske, upravljalске in (u)porabniške funkcije v članstvu.

Prav v pogledu razvijanja združnih vrednot sodobnemu združništvu napovedujejo dve možni poti. Prva pomeni prilagajanje združne dejavnosti potrebam članstva (ob predpostavki, da so se člani, ki jim je za to mar), druga pot pa pelje v razvoj, bolj ali manj neodvisen od članov.⁴⁸ Vprašanje, ali in koliko bodo uspeli razrešiti to dilemo etablirane zadruge, ali pa bodo združno zamisel lahko izvirno, inovativno uresničile druge ali povsem nove organizacije, je odprto. Kakorkoli že, združne vrednote in načela ostajajo potreben, a sam po sebi nikakor že zadosten pogoj za uspeh zadruge.

⁴⁷ Besedilo dopolnilnega predloga vsebuje *Resolution Concerning the ICA Statement on Co-operative Identity, Review of International Co-operation*, Vol. 88, No. 3 (1995), str. 105 – 107. Predlog so utemeljili tudi s splošno razširjeno prakso nerazdelnosti določenega dela kapitala v zadrugah po vsem svetu ne glede na dejavnosti. Načelo naj bi imelo univerzalen pomen: v obstoječih zadrugah bi preprečilo težnje po razdelitvi premoženja, ki so ga ustvarile prejšnje generacije združnikov, v novih zadrugah pa oblikovanje zelo nezanesljive in tvegane kapital-ske sestave.

⁴⁸ Ilmonen, str. 7; Münkner (1995 A), str. 31.

LITERATURA

- Adamič France (1993): Nastanek in razvoj zadružništva, v zborniku: Zadružništvo in upravljanje zadrug. Družba za razvoj podeželja, Ljubljana, str. 1–16.
- Ballesterro Enrique (1990): *Economía social y empresas cooperativas*, Madrid, Alianza Universidad.
- Barton David (1989): Principles, v knjigi: *Cooperatives in Agriculture* (Editor David W. Cobia), Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Bergeron Michel Y. in Martel Denis (1995): Une proposition d'innovation de financement: le fonds de placement en coopératives, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, No. 256 (54), 2 semestre, 74eme année, str. 73–80.
- Bonfante Guido (1995): Cooperativism and large cooperatives, *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, Núm. 23–24, 1995, str. 65–71.
- Böök Sven Aake (1992): Co-operative Values in a Changing World, Report to the ICA Congress Tokyo, October 1992, Geneva, International Co-operative Alliance.
- Brazda Johann in Schediwy Robert (1989): Consumer Co-operatives in a Changing World, Geneva, International Co-operative Alliance.
- Cole G. D. H. (1944): *A Century of Co-operation*, London, George Allen & Unwin Ltd.
- Commission of the European Communities (1993): Amended proposal for a Council Regulation (EEC) on the Statute for a European Cooperative Society, COM (93) 252 final – SYN 386 to 391, Brussels, 6 July 1993.
- Dülfer Eberhard (1984): Betriebswirtschaftlehre der Kooperative, Kommunikation und Entscheidungsbildung in Genossenschaften und vergleichbaren Organisationen, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dülfer Eberhard (1988): Die «Unternehmenskultur» der Genossenschaft – ein traditionsreiches Thema in neuer Aktualität –, *The International Cooperative Movement – Changes in Economic and Social Policy*, Geneva, The International Co-operative Alliance, str. 157–188.
- Eschenburg Rolf (1971): *Oekonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*, Tübingen, JCB Mohr (Paul Siebeck).
- Etzioni Amitai (1994): *Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (izvirnik: *The Moral Dimension, Towards A New Economics*, Free Press, New York, 1988).
- Hasselmann Erwin (1968): *Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit*, Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Band 4, Frankfurt am Main.
- Henzler Reinhold (1970): *Die Entwicklung der Genossenschaft zur Unternehmung*, v knjigi: *Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder*, Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse, Band 8, Frankfurt am Main, str. 220–234.
- Ilmonen Kaj (1992): *The End of the Cooperative Movement? Sociological Essays on Cooperative Affiliation and Morality*, Helsinki, Työvänen taloudellinen tutkimuslaitos – Labour Institute for Economic Research.
- International Co-operative Alliance, *Individual Membership by Region* (1995), *Review of International Co-operation*, Volume 88, No. 3, str. 117.
- International Handbook of Cooperative Organizations* (1994), edited by Eberhard Dülfer in cooperation with Juhani Laurinkari, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- International Labour Conference (1966): *Recommendation Concerning the Role of Co-operatives in the Economic and Social Development of the Developing Countries*, Geneva, ILO.
- Laidlaw, A. F. (1980): *Co-operatives in the Year 2000*, London, International Co-operative Alliance.
- Leitlinien für Genossenschaften (1990), Bonn, IRU (International Raiffeisen Union).
- MacPherson, Ian (1994): *The Cooperative Identity in the Twenty-First Century*, A Background Paper, *Review of International Co-operation*, Vol. 87, No.3, str. 8–24.
- Maliszewski Andrzej (1995): *The Fall of Co-operative Movement in Poland*, *Review of International Co-operation*, Volume 88, No. 1, str. 88–94.
- Mladenac Gromoslav (1935): *Istorija zadružnih doktrina*, Beograd, Privredni pregled.

- Münkner, Hans.-H. (1990): Strukturfragen der deutschen Genossenschaften, Teil IV, Chancen der Genossenschaften in den neunzig Jahren, Frankfurt am Main, Fritz Knapp Verlag.
- Münkner, Hans.-H. (1995 A): Revision of Co-op Principles and the Role of Co-operatives in the 21st Century, Review of International Co-operation, Volume 88, No. 2, str. 17-34.
- Münkner, Hans.-H. (1995 B): New Era for Co-ops and the Implications for Co-op Legislation, Review of International Co-operation, Volume 88, No. 2, str. 90-105.
- Nikiforov L. in Kuznecova T. (1995): Sudba kooperacii v sovremennoi Rossii, Voprosi ekonomiki, st. 1/1995, str. 66-75.
- Nilsson Jerker (1991): Kooperativ utveckling, Kooperativa institutet/Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson Jerker (1994 A): Cooperative Principles and Practices in Producer Cooperatives. Cooperatives, Markets, Cooperative Principles, XXth International Congress of CIRI-EC, Graz, April 1994, str. 39-41.
- Nilsson Jerker (1994 B): Cooperative Principles and Practices in Producer Cooperatives, Wien, Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien.
- Peters, T. J. in Waterman R. H. (1982): In Search of Excellence, New York, Harper and Row.
- Piot Bernard (1995): Les principes coopératifs et la réforme de la législation coopérative française, Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo, Núm. 23-24 (1995), str. 15-26.
- Report of the ICA Commission on Co-operative Principles (1976). London, International Co-operative Alliance.
- Resolution Concerning the ICA Statement on Co-operative Identity, Review of International Co-operation, Volume 88 (1995), No. 3, str. 105-107.
- Rules (1993), Geneva, International Co-operative Alliance.
- Schauer Dolfe (1945): Prva doba nasega zadružništva (od nastanka do leta 1895), Ljubljana, Univerza v Ljubljani.
- Stryjan Yohan (1989): Impossible Organizations, Self-Management and Organizational Reproduction, New York - Westport, Connecticut - London, Greenwood Press.
- The International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity (1995), Review of International Co-operation, Volume 88, No. 3, str. 1-68.
- The Present Application of the Rochdale Principles of Co-operation (1937), Studies and Reports, London, International Co-operative Alliance.
- Vollmer Lothar (1995): Die kapitalistische Genossenschaft, Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen 23, Berlin, Institut für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Zan Luca (1989): Dinamica economico finanziaria e spirali di crisi nella cooperativa agricola, v knjigi: La strategia nelle imprese cooperative (a cura di Dora Iacobelli), Bologna, Edizioni Agricoop, str. 13-27.
- Watkins W. P. (1986): Co-operative Principles, Today and Tomorrow, Manchester, Holyoake Books.
- Watkins William Pascoe (1970): The International Co-operative Alliance, London, The International Co-operative Alliance.