

## **Zhodnotenie činnosti Družstevnej únie SR z hľadiska procesného riadenia**

### **I. Úvod**

Družstevná únia SR bola založená dňa 1.4.1993 v dôsledku rozdelenia ČSFR a následného vzniku samostatnej Slovenskej republiky.

V nadväznosti na uvedené skutočnosti bola dňa 24.11.1993 uzatvorená Zmluva o majetkovom vysporiadaní, súvisiacom s ukončením Federálnej družstevnej únie medzi Družstevnou asociáciou Českej republiky ako právnym nástupcom Družstevní unie ČSFR na českej strane, spolu so Zväzom českých a moravských bytových družstiev, Zväzom českých a moravských spotrebných družstiev a Zväzom českých a moravských výrobných družstiev, ako českými členmi Družstevní unie a Slovenským zväzom bytových družstiev, Slovenským zväzom spotrebných družstiev, Slovenským zväzom výrobných družstiev a súčasne Družstevnou úniou SR ako v úvahu prichádzajúcim právnym nástupcom Družstevnej únie na slovenskej strane. Táto zmluva obsahovala rozdelenie majetku a majetkových práv Družstevní unie ČSFR vrátane ôsmych príloh.

V ten istý deň bola podpísaná aj Dohoda o úprave spoločného postupu v niektorých vzťahoch, súvisiacich s ukončením činnosti Federálnej Družstevnej únie, ktorá bola uzavretá na dobu 10 rokov odo dňa jej podpisu.

Vzhľadom na platnú legislatívu Českej republiky, hlavne Devízový zákon, bola dňa 18.11.1993 založená COOPUNIA Praha, záujmové združenie právnických osôb. COOPUNIA vznikla ako právny nástupca Družstevní unie ČSFR združujúca členské organizácie spotrebných, výrobných a bytových družstiev za účelom výkonu práv a povinností vyplývajúcich z vlastníckych vzťahov k nehnuteľnostiam, získaných prevodom majetku z Družstevnej únie ČSFR.

Potreba spracovania predmetného materiálu sa upresnila v druhej polovici roka 2008, ako jedna z reakcií na začiatok a priebeh celosvetovej ekonomickej krízy s následným dopadom na slovenskú ekonomiku. Príprave tohto materiálu venovali náležitú pozornosť aj orgány Družstevnej únie SR. Predstavenstvo a Kontrolná komisia na svojich zasadnutiach prerokovali v novembri 2008 Zhodnotenie činnosti Družstevnej únie SR a vo februári 2009 osnovu predmetného materiálu.

### **II. Doterajší vývoj**

Družstevná únia SR svojou činnosťou a aktivitami potvrdila opodstatnenosť svojej existencie od svojho založenia v roku 1993.

Počas doterajšieho vývoja prešla Družstevná únia SR komplikovanými a problematickými obdobiami ako z ekonomických, tak aj legislatívnych aspektov.

Existenčné problémy riešila najmä v rokoch 1994, 1995 a 2003, t.j. v období, keď Družstevná únia SR vykazovala negatívne hospodárske výsledky.

V priebehu uvedených rokov boli vypracované a právne, ekonomicky a auditorsky ošetrené nasledovné materiály, ktoré boli aj priebežne aktualizované

- Stanovy
- Rokovacie poriadky – Valné zhromaždenie, Predstavenstvo, Kontrolná komisia
- Organizačný poriadok
- Pracovný poriadok vrátane dodatkov
- Zásady udeľovania Družstevnej ceny S. Jurkoviča

- Smernica na poskytovanie odmien
- Zásady pre navrhovanie zahraničných pracovných ciest, Vykonávací predpis na realizáciu ZPC, Smernica o úhrade cestovných náhrad členom orgánov
- Štatút FVRD.

V priebehu posledných troch rokov (t.j. 2006 – 2008), vzhľadom na každoročné pozitívne hospodárske výsledky, bolo potrebné vytvoriť nasledovné fondy a k nim príslušné štatúty:

- Štatút zahraničného fondu
- Štatút fondu rezerv
- Štatút fondu finančnej stability
- Štatút strategického fondu.

Okrem toho bol aktualizovaný Štatút FVRD /trikrát/. K uvedeným štatútom boli postupne v rokoch 2008 a 2009 dopracované Vykonávacie predpisy, ktoré boli tiež ošetrené po právnej, ekonomickej a auditorskej stránke.

Družstevná únia SR v priebehu posledných 5 rokov, t.j. v rokoch 2004 – 2008, dosiahla stabilitu. Po strate z roku 2003, vo výške 603 tis. Sk, sa situácia v priebehu uvedených rokov podstatne zlepšila.

V priebehu uvedeného obdobia

- boli splatené všetky záväzky v celkovom objeme 10 294 tis. Sk/341,70 tis. EUR, ktoré boli evidované a nesplácané od vzniku Družstevnej únie SR v roku 1993
- DÚ SR dosahovala pozitívne hospodárske výsledky každý rok za posledných 5 rokov, t.j. súhrnný zisk v objeme 300 294 tis. Sk/ 9 967,93 tis. EUR po zdanení
- realizovala prídely
  - a/ do FVRD v celkovej výške 27 557 tis. Sk/ 914,72 tis. EUR /bez zahrnutia prídely zo Strategického fondu zakladajúcimi členskými organizáciami/
  - b/ Fondu finančnej stability vo výške 100 000 tis. Sk/ 3 319,39 tis. EUR /nákup štátnych dlhopisov/
  - c/ Strategického fondu vo výške 181 980 tis. Sk/ 6 040,63 tis. EUR
  - d/ Sociálneho fondu , Fondu rezerv, Zahraničného fondu
- vrátila členské príspevky každý rok v plnej výške, resp. polovičnej výške.

Pozitívne hospodárenie DÚ SR ovplyvnili nasledovné skutočnosti:

- výsledky výnosov z dlhodobých investícií /dividendy z ČSOB/, neskôr z predaja akcií ČSOB v dôsledku vytesnenia minoritných akcionárov
- zvýšené výnosy z krátkodobého finančného majetku z vyrokovaných vstupných podmienok repotendrov NBS, avšak aj z výsledkov rokovaní s bankovými subjektami
- zmena organizačnej štruktúry a následné znižovanie nákladov
- dôsledné a hospodárne rozpočtovanie jednotlivých nákladových položiek a ich dodržiavanie.

Súčasťou Stanov Družstevnej únie SR a jej činnosti je aj podpora humanitných myšlienok a cieľov. Okrem podpory relevantných uznesení a rezolúcií MDZ dotýkajúcich sa uvedených oblastí, boli k nim realizované aj nasledovné finančné príspevky. Predstavenstvo DÚ SR v roku 2005 schválilo z rozpočtu DÚ SR vyčleniť prostriedky

- pre krajiny postihnuté prírodnou katastrofou v juhovýchodnej Ázii sumu 250 tis. Sk
- na podporu obnovy Tatier sumu 250 tis. Sk.

Z rozdelenia zisku za rok 2007 Predstavenstvo odporučilo a Valné zhromaždenie DÚ SR schválilo finančný príspevok Onkologickému ústavu vo výške 100 tis. Sk.

Podporu družstevných myšlienok a humanitu potvrdzujú aj každoročné príspevky na existenciu a činnosť Družstevného múzea S. Jurkoviča v Sobotišti v sume 50 tis. Sk. Okrem toho bol realizovaný mimoriadny príspevok na rekonštrukciu budovy múzea v sume 900 tis. Sk.

V súlade s platnou legislatívou poukázala Družstevná únia SR za posledné tri roky 2 % z dane príjmov právnických osôb Nadácii spotrebných družstiev Mojmir.

### III. Súčasný stav

V nadväznosti na predchádzajúcu časť, v ktorej bol zadaný legislatívny rámec DÚ SR možno konštatovať, že v súčasnosti sú platné všetky uvedené ťažiskové materiály v aktualizovanej podobe s výnimkou Štatútu a Vykonávacieho predpisu Strategického fondu. Tento fond minulý rok, vzhľadom na naplnenie vytýčených cieľov a úloh zanikol.

Oblasť medzinárodných vzťahov a programov medzinárodnej spolupráce Družstevnej únie SR sa v posledných 5 rokoch zameriavala hlavne na plnenie základných úloh vyplývajúcich zo Stanov.

DÚ SR je členom Medzinárodného družstevného zväzu so sídlom v Ženeve. Aktívne sa zapája do pripomienkovania zásadných dokumentov združenia, ako sú Stanovy, Rokovací poriadok a ďalšie materiály. Pripomienky DÚ SR boli z väčšej časti akceptované a zapracované. Družstevnej únii SR sa podarilo, v rámci schválenia nového vzorca na platenie členských príspevkov, udržať počet volebných hlasov 5 pri postupnom znižovaní ročného členského príspevku do roku 2011 o viac ako 50%.

Družstevná únia SR je členom Cooperatives Europe – Európskeho regiónu MDZ so sídlom v Bruseli, od jeho založenia, t.j. od roku 2006. Družstevná únia SR sa aj v Cooperatives Europe aktívne podieľala na pripomienkovaní ťažiskových materiálov združenia písomnou formou, ale aj prostredníctvom osobných rokovaní.

DÚ SR napomáhala svojim členským organizáciám pri komunikácii so sektorálnymi a špecializovanými organizáciami MDZ a Cooperatives Europe.

V posledných piatich rokoch sa podarilo podporiť zvolenie a udržanie personálneho zastúpenia DÚ SR v Rade Cooperatives Europe, v predchádzajúcom období pre p. Pavla a v súčasnosti pre p. Csollára.

V rámci prípravy na jednotlivé zasadnutia MDZ a Cooperatives Europe DÚ SR spracováva, okrem prekladov materiálov, aj podklady a stanoviská k prerokovávaným materiálom.

DÚ SR zabezpečovala aj propagáciu družstevníctva v zahraničí a prenášala informácie a skúsenosti zo zahraničného družstevného hnutia na domáce podmienky.

DÚ SR každoročne organizuje alebo sa zúčastňuje pracovných stretnutí najvyšších predstaviteľov Družstevní asociácie ČR a DÚ SR. Na týchto stretnutiach boli prerokované aktuálne problémy družstevníctva ako aj koordinácia ďalšieho postupu.

V oblasti projektov sa Družstevná únia SR v roku 2005 zúčastnila projektu SCOPE II, spolufinancovaného Európskou úniou. Hlavným cieľom projektu SCOPE II bolo pripravovať družstevné organizácie 10 kandidátskych krajín na vstup do EÚ predovšetkým v oblasti Európskych právnych noriem. V roku 2007 Cooperatives Europe realizovalo, v rámci financovania z európskych štrukturálnych fondov, projekt Program sociálneho partnerstva, do ktorého sa zapojili všetci jeho členovia vrátane Družstevnej únie SR.

Čo sa týka ekonomickej oblasti, Družstevná únia SR dosiahla v minulom roku opäť kladný hospodársky výsledok – zisk vo výške 63 tis. € /1 913 tis. Sk/, ktorý bol schválený a prerozdelený v súlade s rozhodnutím najvyšších orgánov DÚ SR. Rozpočet DÚ SR na rok 2009 zohľadňuje zmenené ekonomické podmienky a zahŕňa úsporné opatrenia, pričom predpokladá degresiu celkových nákladov o cca 21 % v porovnaní s rozpočtom predchádzajúceho roka.

Za pozitívnu skutočnosť možno považovať, že DÚ SR vyplatila v rokoch 2008 a 2009 jednorazový príspevok zakladajúcim členským organizáciám, najmä na rozvoj, v celkovej sume cca 182 mil. Sk.

Družstevná únia SR pokračuje aj v roku 2009 v rokovaníach s komerčnými bankovými ústavmi a uzatvorila zmluvy o zvýhodnených podmienkach úročenia disponibilných finančných prostriedkov vo viacerých bankách, čím sa snaží znížiť riziko prípadného negatívneho dopadu celosvetovej krízy na túto oblasť. Aj v ďalšom období bude Družstevná únia SR pri hospodárení prihliadať na vývoj makroekonomickej situácie nielen v Slovenskej republike, ale aj v Európskej únii.

V domácich podmienkach Družstevná únia SR každoročne organizuje v súlade so schválenými Zásadami pre udeľovanie Družstevnej ceny S. Jurkoviča slávnostné ocenenie zaslúžilých predstaviteľov družstevného hnutia na celoslovenskej úrovni. Družstevná cena S. Jurkoviča je pravidelne udeľovaná 4 nominovaným za každú zakladajúcu členskú organizáciu DÚ SR. Náklady spojené s udeľovaním sú pokryté spoločne DÚ SR a príslušnými členskými organizáciami. Súčasťou slávnostného podujatia je aj divadelné predstavenie, resp. kultúrny program s následnou recepciou pre vyznamenaných a pozvaných hostí na záver slávnostného večera.

Družstevná únia je každoročne hlavným koordinátorom medzinárodnej kontraktačno-predajnej výstavy COOPEXPO, ktorá sa koná v rámci výstavy AGROKOMPLEX, Nitra od roku 1999, ako samostatná družstevná výstava so sprievodnými spoločenskými a kultúrnymi akciami. Tohto roku sa uskutoční v poradí už 16. ročník. Na slávnostnom otvorení výstavy AGROKOMPLEX a COOPEXPO sa pravidelne zúčastňujú aj členovia Predstavenstva Družstevnej únie SR ako aj zástupcovia všetkých členských organizácií DÚ SR. Svoje expozície na výstave v rámci pavilónu M3 majú nielen domáci ale aj zahraniční družstevní vystavovatelia. Každoročne prebieha slávnostné oceňovanie najlepších družstevných expozícií na Malante, ktoré je spojené s odovzďávaním ocenení vybraným vystavovateľom. Členovia Predstavenstva a Kontrolnej komisie Družstevnej únie SR sa pravidelne zúčastňujú aj osláv celoslovenských dožinkových slávností spojených s oslavami medzinárodného družstevného dňa.

Družstevná únia SR každoročne podporuje aj regionálne aktivity svojich členských organizácií, najmä Dožinkové slávnosti, ale aj kultúrne, športové a iné spoločenské podujatia.

#### IV. Záver

Vzhľadom na súčasný vývoj a zmeny v trhových podmienkach sa aj Družstevná únia SR snaží v tomto období zaviesť prvky procesného riadenia /t.j. Business Proces Management/. Predmetný materiál predstavuje prvý krok v tejto oblasti, pričom síce jeho ambíciou nie je komplexná transformácia existujúceho modelu riadenia na procesný /vzhľadom na veľkosť firmy/, ale využitie jeho pozitívnych prvkov, t.j. mať procesy pod kontrolou.

Stanovenie priorít v ďalšej činnosti Družstevnej únie SR bázičky vychádza z potrieb a záujmov svojich členov vyšpecifikovaných v Stanovách, smerniciach a štatútoch schválených Valným zhromaždením a Predstavenstvom Družstevnej únie SR. Záver zohľadňuje súčasný stav hospodárstva, degresívny vývoj v ekonomickej oblasti a prognózy do ďalšieho obdobia.

Činnosti a aktivity Družstevnej únie SR sú v súčasnosti diverzifikované do nasledovných ťažiskových oblastí.

V ekonomickej oblasti je ďalšia existencia Družstevnej únie SR podmienená dôsledným dodržiavaním Stanov, Smerníc, Štatútov, Vykonávacích predpisov a Rozpočtu resp. v ňom uvedených skutočností. Vo výnosovej časti rozpočtu DÚ SR predstavujú významnú zložku výnosy z dlhodobého finančného majetku, t.j. výnosy zo štátnych dlhopisov, ktoré sú zadefinované a ošetrené Štatútom a Vykonávacím predpisom fondu finančnej stability. Výnosy z krátkodobého finančného majetku sú len doplnkovou časťou výnosov vzhľadom na výrazný pokles ich objemu (dôsledok jednorazového finančného príspevku členským organizáciám v objemu cca 182 mil. Sk v rokoch 2008 a 2009), zhoršenie ekonomickej situácie a poklesu úročenia finančných objemov v bankových subjektoch. Uvedené skutočnosti majú negatívny vplyv na celkový vývoj výnosov Družstevnej únie SR. Súčasťou výnosov sú aj príspevky na činnosť Družstevnej únie SR od členských organizácií, ktorých výška je viac ako 10 rokov na rovnakej úrovni.

V oblasti nákladov celkom došlo v predchádzajúcich rokoch k výraznej zmene v objeme a štruktúre najmä mzdových nákladov a odvodov v dôsledku zmien v organizačnej štruktúre s následným znížením počtu výkonných pracovníkov o 50%.

V súlade s princípmi benchmarkingu sa Družstevná únia SR zameriava na optimalizáciu procesov a riadenia organizácie, pričom ich systematicky porovnáva s výkonmi predchádzajúceho obdobia.

V tejto súvislosti je potrebné uviesť aj výkon majetkových vzťahov a pozícií v subjektoch s majetkovou účasťou Družstevnej únie SR a jej členských organizácií. Konkrétne ide o už v úvode spomínanú Coopuniu, z.z. Praha ako aj o správčovskú firmu Realcoop Praha, zriadenú spoločne s väčšinovým vlastníkom Družstevní asociace ČR.

Ďalšou ťažiskovou oblasťou činnosti je medzinárodná spolupráca a nadnárodná komunikácia. Družstevná únia SR sa zameriava najmä na nasledovné oblasti:

- zastupovanie členských organizácií v zahraničných aktivitách
- koordináciu účasti členov v orgánoch MDZ a Cooperatives Europe
- zastupovanie voči partnerským organizáciám v zahraničí
- propagácia doma i v zahraničí

Predstavitelia Družstevnej únie SR sa každoročne zúčastňujú zasadnutí najvyšších orgánov a sprievodných podujatí Cooperatives Europe (Brusel)

a Medzinárodného družstevného zväzu (Ženeva). Svoj lobistický potenciál Družstevná únia SR doposiaľ využila na implementáciu pripomienok do Stanov Cooperatives Europe (v značnej miere akceptovaných), zníženie členského príspevku a presadenie svojho zástupcu do Rady Cooperatives Europe (najvyšší orgán). Prehĺbenie svojej lobistickej pozície, po doriešení inštitucionálnych náležitostí, bude potrebné smerovať v Rade Cooperatives Europe najmä na:

- rozšírenie účasti v projektoch Európskej únie prostredníctvom Cooperatives Europe okrem zapojenia sa do oblasti sociálnej ekonómie, aj v oblastiach súvisiacich so záujmami členských organizácií Družstevnej únie SR (legislatívna, prípadne komerčná oblasť )
- zlepšenie hospodárskeho výsledku Cooperatives Europe pripomienkovaním ekonomických materiálov Rady Cooperatives Europe (hospodárske výsledky, rozpočet, účtovná závierka)
- skvalitnenie činnosti Cooperatives Europe (plán práce, projekty)

Presadzovanie záujmov slovenských družstevných organizácií bude potrebné následne premietiť do oblastí participácie členských organizácií vo všetkých špecializovaných výboroch s podporou a asistenciou Družstevnej únie SR.

Súbežná propagácia slovenského družstevného hnutia bude realizovaná zatiaľ na úrovni Cooperative News v anglickom jazyku a následne v ďalších podporných aktivitách.

V medzinárodnej oblasti sa DÚ SR v ďalšom období zameria na presadzovanie jej záujmov a členských organizácií najmä v oblasti projektov zameraných na záujmy a prínos pre členské organizácie.

V domácich podmienkach sa Družstevná únia SR zameria aj v ďalšom období najmä na realizáciu špecifických činností:

- finančníctvo a s tým súvisiace vyjednávanie optimálnych podmienok zhodnocovania disponibilných finančných prostriedkov DÚ SR vo vzťahu ku komerčným bankovým ústavom
- podpora rozvojových aktivít členských organizácií DÚ SR so zameraním na využívanie prostriedkov FVRD
- organizačné a technické zabezpečenie odovzdávania Družstevnej ceny Samuela Jurkoviča a sprievodných podujatí
- regionálne aktivity DÚ SR a jej členských organizácií vrátane aktívnej účasti na Dožinkových slávnostiach
- koordinácia a organizačné zabezpečenie účasti DÚ SR a jej členských organizácií na aktivitách celoslovenského, resp. medzinárodného významu, s hlavným zameraním na výstavu Coopexpo organizovanú v rámci medzinárodného veľtrhu Agrokomplex.

Predpokladáme aj zrealizovanie domácej podpory pri presadzovaní požiadaviek členských organizácií vo vzťahu k orgánom štátnej správy a samosprávy ako aj ďalších organizácií a inštitúcií v súlade so Stanovami DÚ SR a požiadavkami jej členských organizácií.

Konkrétne opatrenia na realizáciu prijatých záverov sa budú, v súlade so zásadami hospodárnosti, účelnosti a výkonnosti, orientovať na príslušnú úpravu všetkých dotknutých predpisov a smerníc v intenciách a rozsahu z prerokovania uvedených materiálov.

Uvedené oblasti sa budú, v rámci procesného prístupu, chápať ako reťazec aktivít a činností, ktoré budú priebežne dopĺňané a aktualizované v súlade s potrebami členských organizácií a v nadväznosti na hospodársky vývoj Slovenska.