

# Izvještaj o radu za 2015. godinu



Zadruga za etično financiranje

Siječanj 2016.

## SADRŽAJ

<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. SAŽETAK</b> .....	<b>3</b>
<b>2. UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>3. POLOŽAJ ZEF-A U 2015. GODINI</b> .....	<b>7</b>
3.1. INTERNI RAZVOJ ZADRUGE .....	7
3.1.1. Članovi .....	7
3.1.2. Zaposlenici .....	9
3.1.3. Razvoj Poslovne mreže.....	9
3.1.4. Razvoj komunikacijskih alata .....	10
3.1.5. Stručni suradnici.....	10
3.1.6. Poslovni prostori.....	11
3.2. FINANCIJSKO POSLOVANJE ZADRUGE.....	11
3.3. SURADNJA S ORGANIZACIJAMA U RH .....	13
3.3.1. HAMAG-BICRO .....	13
3.3.2. Ministarstvo rada i mirovinskog siustava.....	13
3.3.3. Ministarstvo poduzetništva i obrta.....	13
3.3.4. Obrtnička komora.....	13
3.3.5. Akademija za politički razvoj.....	14
3.3.6. Hrvatska gospodarska komora .....	14
3.4. MEĐUNARODNA SURADNJA I POZICIJA ZEF-A .....	14
3.4.1. FEBEA .....	14
3.4.2. Europski Investicijski Fond (EIF).....	14
3.4.3. OECD .....	15
3.4.4. European Venture Philanthropy Association .....	15
3.4.5. EWEA.....	15
3.4.6. REVES .....	15
3.4.7. Cooperative bank of Karditsa.....	15
3.4.8. Inicijative za etičnu banku u Sloveniji (Pravična banka) .....	16
3.4.9. Interes za suradnju iz BiH .....	16
3.4.10. Suradnja s inicijativom za osnivanje stambene zadruge u Srbiji (Ministarstvo Prostora) .....	16
<b>4. AKTIVNOSTI ZEF-A U 2015. GODINI</b> .....	<b>17</b>
4.1. PRIPREME ZA OSNIVANJE EBANKE .....	17
4.1.1. Stvaranje preduvjeta za pokretanje procesa licenciranja .....	17



4.1.2.	<i>Izrada dokumentacije za HNB i pronalaženje ključnih osoba za ebanku</i>	17
4.1.3.	<i>Izrada bankarske IT platforme Artifex</i>	18
4.1.4.	<i>Lokacija sjedišta ebanke</i>	19
4.2.	UKLANJANJE ADMINISTRATIVNIH I REGULATORNIH BARIJERA VAŽNIH ZA POSLOVANJE ZADRUGE	19
4.2.1.	<i>Oslobađanje poreza na reinvestiranu dobit</i>	19
4.2.2.	<i>Pravo na naknadu za nezaposlene članovima Zadruge</i>	19
4.3.	EU PROJEKTI	19
4.3.1.	<i>EUSEF – First structured financial instrument for social entrepreneurship in Croatia</i>	19
4.4.	MEDIJSKE I PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI ZEF-A	21
4.4.1.	<i>Izlaganja na konferencijama, stručnim skupovima i javne prezentacije</i>	21
4.5.	PROJEKTI IZ PODRUČJA ENERGETIKE	22
4.6.	PLATFORMA ZA DOBRU EKONOMIJU	23
4.7.	POPIS OSTALIH PROJEKATA U KOJE JE ZEF UKLJUČEN	23
4.8.	POPIS OSTALIH AKTIVNOSTI ZEF-A	24

## 1. Sažetak

Zadruga za etično financiranje (ZEF) je pravna osoba osnovana 22. travnja 2014. godine od strane 101 suosnivača – fizičkih i pravnih osoba (poduzeća, udruga, zadruga, sindikata i jedinica lokalne samouprave) posvećenih promoviranju i implementiranju etičnih i razvojnih modela financiranja u Republici Hrvatskoj. Od samog svog nastanka, ZEF je aktivno radio na promociji modela etičnog bankarstva u Hrvatskoj te na uspostavljanju strateške suradnje s institucijama i organizacijama u Hrvatskoj i inozemstvu koji su ključni za uspjeh projekta osnivanja etične banke.

Što se tiče jačanja svoje pozicije u Hrvatskoj, ZEF je uspio postati sunositelj provedbe državne Strategije razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj u dijelu koji se odnosi na uspostavu inovativnih financijskih instrumenata među kojima je eksplicitno navedena i etična banka. Osim toga, ZEF u Hrvatskoj ima izvrsnu suradnju sa sljedećim institucijama:

- Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (MRMS) – suradnja na provedbi Strategije razvoja društvenog poduzetništva za koje je MRMS nadležan.
- Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO) – suradnja na poticanju inovacija, razvoju malih i srednjih poduzeća te strategiji poticanja zadrugarstva u Republici Hrvatskoj
- Centar za razvoj zadružnog poduzetništva – suradnja na razvoju zadruga i zakonske regulative vezane uz zadruga u RH
- Porezna uprava – suradnja na izradi novog modela oporezivanja zadruga koji bi bio u skladu s najboljim praksama EU
- Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO) – razvoj mehanizama potpore malim poduzetnicima i suradnja na umrežavanju mehanizama potpore poduzetnicima-početnicima
- Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva – sporazum o razvojnoj suradnji
- LEADER mreža Hrvatske – suradnja na stvaranju sustava podrške projektima ruralnog i regionalnog razvoja
- Udruga gradova Hrvatske, cijeli niz jedinica lokalne samouprave i lokalnih i regionalnih razvojnih agencija – suradnja na planiranju i provedbi lokalnih razvojnih projekata
- Impact Hub i CEDRA HR – suradnja na stvaranju okvira za razvoj društvenog poduzetništva i društvene ekonomije u Hrvatskoj
- Hrvatska gospodarska i Hrvatska obrtnička komora – suradnja na zajedničkoj promociji etičnog bankarstva i načela etičnog poslovanja te prijedlog kreiranje markice koja bi se dodjeljivala poduzećima koji ta načela poštuju u svom radu

Također smo vrlo kvalitetnu suradnju ostvarili i s međunarodnim institucijama:

- Federacija europskih alternativnih i etičnih banaka (FEBEA) – ZEF je aktivan član FEBEA-e od 13. svibnja 2014 godine, sudjeluje u nekoliko zajedničkih projekata FEBEAe te je izabran za domaćina Godišnje skupštine FEBEAe u 2016. godini
- SEFEA – financijsko krilo FEBEAe s kojim je ZEF dogovorio projekt predfinanciranja hrvatskih LAG-ova i aktivnosti LAG-ova u sklopu mjera 19.1. i 19.2. Programa ruralnog razvoja
- Europska komisija – ZEF je provodio pilot projekt financiran od strane Europske komisije cilj kojega je uspostava EuSEF fonda (Fonda za razvoj društvenog poduzetništva) u Hrvatskoj. Model izrađen od strane ZEF-a predstavljen je stručnjacima Europske komisije i svih država članica kao jedan od dva najnaprednija modela fonda tog tipa u Europi. Organizacija za europsku suradnju i razvoj (OECD) – koja je u svom mapiranju i istraživanju najboljih praksi



- društvene ekonomije u Hrvatskoj i EU, značajno mjesto posvetila etičnoj banci
- Europsko društvo venture-filantropa (EVPA) koje godišnje ulaže 2 milijarde EUR u filantropske projekte diljem svijeta – ZEF je član (prvi iz Hrvatske) i aktivan sudionik izrade nove vizije i misije EVPA od jeseni 2015. godine.
- Savez energetske zadruge Europe (RESCoop) – koja zajedno sa ZEF-om razvija modele ulaganja u obnovljive izvore energije putem modela građanskog vlasništva
- Europska mreža mladih zadrugara (YECN) – trenutno je u procesu osnivanja prva europske platforma za mlade zadruge i zadrugare, čiji je ZEF jedan od 12 suosnivača

Najvažniji projekt ZEF-a, osnivanje etične banke je također ušao u završnu fazu. Od svog osnivanja prije godinu i pol dana, tim okupljen oko ZEF-a je uspio napraviti sljedeće:

- izraditi kompletnu dokumentaciju potrebnu za pokretanje etične banke u Hrvatskoj; napominjemo da je ta dokumentacija osobito složena jer se odnosi na osnivanje prve banke koja će funkcionirati na tim principima u hrvatskom zakonodavnom okviru
- pronaći izuzetno kompetentne i motivirane osobe za ključne funkcije u etičnoj banci:
  - gđa. Silvana Vujnović – članica uprave ebanke d.d. - bivša direktorica korporativnih odnosa Splitske banke d.d. s preko 35 godina rada u bankarstvu
  - g. Zoran Besak – član uprave ebanke d.d. – bankar s 15 godina iskustva na najrazličitijim financijski odgovornim pozicijama u razvojno orijentiranim bankama (Agroobrtnička banka, Dresdner banka d.d., Hypo Alpe Adria banka d.d.), financijski voditelj velikih istraživačkih projekata iz FP7 okvira podrške EU
  - g. Fabio Salviato, član Nadzornog odbora ebanke d.d. – predsjednik Federacije europskih etičnih i alternativnih banaka, osnivač i prvi predsjednik uprave Banca Etica banke iz Italije
  - g. Josef Germain Tavernier, član Nadzornog odbora ebanke d.d. – bivši potpredsjednik Vlade Kraljevine Belgije, ministar održivog razvoja u vladi Flandrije, počasni član parlamenta Kraljevine Belgije, profesor društvene ekonomije na sveučilištima u Kortrijku (Belgija) i Lilleu (Francuska)
  - g. Tomislav Valičević – odvjetnik, pravni savjetnik ZEF-a i jedan od inicijatora osnivanja etične banke u Hrvatskoj
  - prof. dr. sc. Zdenko Franić – član upravnog odbora Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva, istraživač na Institutu za medicinska istraživanja
  - g. Ivica Rušin – odvjetnik, akademski glazbenik, pomorski časnik, koordinator mreže terenskih bankara Banca Etice u Trstu
- pokrenuti program predfinanciranja programa ruralnog razvoja namijenjenog Lokalnim akcijskim grupama (LAG) kroz mjere ruralnog razvoja 19.1. i 19.2., u suradnji sa Federacijom etičnih i alternativnih banaka
- izraditi model investicijskog fonda za poticanje društvenog poduzetništva (EuSEF – European Social Entrepreneurship Fund) koji je prepoznat kao najbolji model fonda tog tipa u Europi
- prezentirati koncept rada etične banke u preko 150 prezentacija i pedesetak medijskih istupa
- educirati 75 ambasadora etične banke u svim dijelovima Republike Hrvatske
- uvrstiti osnivanje etične banke u prioritete Republike Hrvatske u sklopu Strategije razvoja društvenog poduzetništva Republike Hrvatske te kao Zadruga za etično financiranje postati sunositelj te aktivnosti
- osmisliti poslovni model koji je od strane Federacije europskih etičnih i alternativnih banaka (FEBEA) evaluiran kao najnapredniji model etičnog bankarstva u Europi
- postati prepoznatljiv po svom stručnom znanju – čak dvoje članove ZEF-a gđa. Andreja Rosandić, članica Nadzornog odbora ZEF-a i g. Goran Jeras, upravitelj ZEF-a imenovani su u Stručnu skupinu Europske komisije za društveno poduzetništvo i društvenu ekonomiju (GECES) koja se sastoji od 42 stručnjaka iz cijele Europe





Zadruga za etično financiranje

Trenutno ZEF ima oko 350 članova (pojedinaца, udruga civilnog društva, poduzeća, zadruga, sindikata, razvojnih agencija i jedinica lokalne samouprave) koji zajednički prikupljaju sredstva za temeljni kapital banke. Također ZEF ima 7 zaposlenih koji koordiniraju cijeli proces osnivanja ebanke i razvoja ZEF-a uz podršku desataka volontera – članova Zadruga.

Iako uvijek postoji mogućnost dopune kapitala od strane partnera iz Federacije etičnih i alternativnih banaka, osnova našeg poslovnog modela osnivanje je banke koja će biti potpuno autonomna od upravljačkog utjecaja stranih financijskih institucija i koja će biti u potpunosti u vlasništvu poslovnih i privatnih subjekata iz Hrvatske kako bi na najbolji mogući način mogla ostvarivati svoju razvojnu funkciju. Zbog toga je izuzetno važna osobna odgovornost svakog člana za doprinos u stvaranju resursa Zadruga te širenje ideje ZEF-a među svojim prijateljima, poznanicima, poslovnim partnerima i suradnicima kako bismo što prije došli prikupljenim kapitalom i brojem članova dokazali da ovakva banka treba Hrvatskoj.



## 2. Uvod

Zadruga za etično financiranje osnovana je 22. travnja 2014. godine na osnivačkoj skupštini održanoj u Muzeju Mimara u Zagrebu kojoj je prisustvovao 101 službeni suosnivač Zadruga te oko 100 gostiju i potencijalnih budućih članova Zadruga.

Primarni cilj Zadruga je stvoriti sve preduvjete i poduzeti sve korake koji su potrebni za osnivanje prve etične banke u Republici Hrvatskoj koja će funkcionirati po načelima<sup>1</sup> etičnog bankarstva prema definiciji Federacije europskih etičnih i alternativnih banaka (FEBEA)<sup>2</sup>.

ZEF je pravna osoba koja će biti osnivač, jedini dioničar i jedini vlasnik ebanke d.d. – razvojne etične banke u Hrvatskoj. Zadruga se osniva zato jer banka po Zakonu o kreditnim institucijama mora biti registrirana kao dioničko društvo. Međutim, da bi se osigurala ravnopravnost i demokratičnost upravljanja ebanke što je nužno prema načelima etičnog bankarstva, ebanke će biti u 100%-tnom vlasništvu ZEF-a. Time se demokratska struktura odlučivanja zadruga direktno prenosi na upravljanje ebankom d.d.

Iako se Zadruga treba promatrati samo kao prvi pravni korak prema osnivanju banke kao financijske institucije te kao platforma na kojoj se odrađuju sve potrebne aktivnosti za pripremu i provođenje procesa dobivanja bankarske licence kao i uspostavljanja krovne platforme solidarne ekonomije u Republici Hrvatskoj, dugoročno je Zadruga krovni entitet koji će povezivati i koordinirati suradnju među članovima Zadruga te će identificirati i podupirati razvoj projekata od interesa značajnog dijela članova Zadruga. Drugim riječima, većina nefinancijskog dijela komunikacije i suradnje među članovima Zadruga će se odvijati preko Zadruga, a ne ebanke. Ebanke će u tom smislu služiti primarno kao financijski servis Zadruga koji će koristiti bankarske alate i snagu objedinjavanja zajedničkog kapitala u svrhu podupiranja razvojnih ciljeva Zadruga.

*Zahvaljujemo našem donatoru Nacionalnoj zakladi za razvoj civilnoga društva koja nas je podržala putem sporazuma o Razvojnoj suradnji tijekom 2014. i 2015. godine te je spremna tu podršku nastaviti i tijekom iduće godine.*



<sup>1</sup> <http://www.ebanke.eu/nacela.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.febea.org>



## 3. Položaj ZEF-a u 2015. godini

Od svog osnivanja u travnju 2014. godine, ZEF je brzo počeo rasti, graditi svoju internu infrastrukturu, jačati kadrovske i materijalne kapacitete te graditi prepoznatljivu poziciju među akterima u zemlji i inozemstvu kao centar znanja za područje solidarne društvene ekonomije, etičnog bankarstva i alternativnih mehanizama financiranja. Danas je ZEF, iako i dalje vrlo mlada organizacija, prisutan u svim dijelovima Hrvatske, često je prisutan u medijima i javnim događajima, a projekt osnivanja etične banke je dobro prihvaćen od najšireg kruga ljudi i organizacija iz skoro svih sektora i krajeva Hrvatske i mnogobrojnih partnera iz inozemstva. ZEF ne samo da uspješno promovira ideju etičnog bankarstva već je postao i svojevrsna referentna točka i generator inovativnih ideja i pristupa u području razvoja društvene i solidarne ekonomije, inovativnih mehanizama financiranja i mjerenja i praćenja društvenog učinka.

Pozicija ZEF-a u društvu se najbolje očituje kroz broj upita za stručnu pomoć i savjetovanje u vezi pitanja društvene ekonomije, društvenog poduzetništva, održivog razvoja, alternativnih mehanizama financiranja i sl. koji pristižu skoro svaki tjedan te u broju pozivnih izlaganja u zemlji i inozemstvu, kojih je samo tijekom 2015. bilo 26.

### 3.1. Interni razvoj Zadruge

Izveštaj o radu se može podijeliti na nekoliko logičkih cjelina od kojih je jedna pregled razvoja interne strukture ZEF-a. Internu strukturu čine ZEF-ovi članovi, zaposlenici, članovi angažirani na razvoju Poslovne mreže, stručni suradnici koji su na redovitoj bazi uključeni u aktivnosti ZEF-a te fizička infrastruktura koju ZEF koristi u svojim aktivnostima.

Razvoj interne strukture Zadruge, bio je usporen ostavkom Predsjednika Skupštine ZEF-a Teodora Petričevića te je identificirana potreba za profesionalnim angažmanom osobe koja će kroz funkciju budućeg predsjednika ili predsjednice Skupštine ili u bliskoj suradnji s njime, biti zaposlenik ZEF-a te će svoje cjelokupno radno vrijeme posvetiti poticanju međusobne komunikacije i aktivnosti članova Zadruge te samom razvoju strukture Zadruge.

#### 3.1.1. Članovi

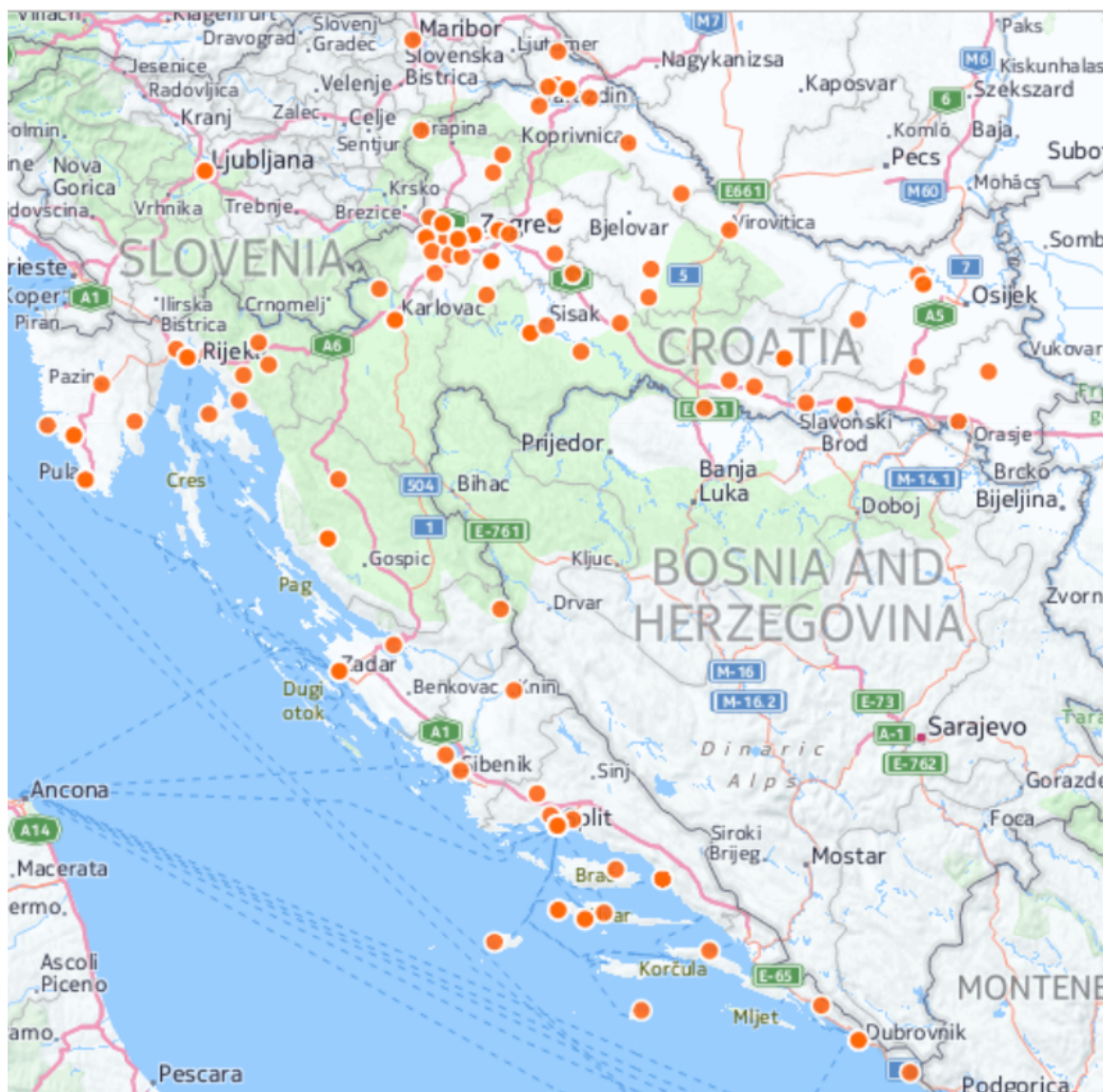
Članovi ZEF-a su temelj organizacije bez kojih cijeli projekt ne bi imao smisla. Članovi ZEF-a su ujedno i korisnici usluga Zadruge te kroz Zadrugu suvlasnici etične banke i svih ostalih organizacija koje će biti u sastavu Zadruge. Članovi Zadruge su fizičke i pravne osobe (OPG-ovi, obrti, trgovačka društva, zadruge, udruge, sindikati, ustanove i jedinice lokalne samouprave) iz svih područja Hrvatske. Sa 101 suosnivačem, Zadruga za etično financiranje je najveća Zadruga po broju osnivača u Hrvatskoj. Trenutno Zadruga ima 335 članova iz 128 mjesta u Republici Hrvatskoj i još oko 300 članova u procesu učlanjivanja. Članovi Zadruge koji su pravne osobe podijeljeni su u interesne sekcij ovisno o području svog poslovanja, a članovi fizičke osobe podijeljeni su u regije ovisno o mjestu svog prebivališta ili boravišta. Zadruga trenutno ima 11 sekcija i 9 regija. Članovi zadruge donose odluke putem elektronskog glasanja čime se osigurava poštivanje principa jedan član = jedan glas, a tako dobiveni glasovi se verificiraju na predstavničkim skupštinama zadruge koje se održavaju kvartalno i na kojima sudjeluju predstavnici regija i sekcija Zadruge. Prisustvovanje predstavničkim skupštinama otvoreno je svim članovima ZEF-a.





Članom Zadruga postaje se prihvaćanjem Pravila Zadruga i načela etičnog bankarstva i solidarne ekonomije. Kako bismo osigurali visoku razinu povjerenja među članovima Zadruga i potaknuli uključivanje u Zadrugu osoba koje razumiju koncept solidarne ekonomije i žele ga aktivno promovirati, svaki novi član Zadruga mora imati preporuku barem dvoje postojećih članova ili obaviti razgovor s Povjerenstvom za članstvo ili regionalnim razvijateljima poslovne mreže, odnosno ambasadorima na terenu. Ambasadori su aktivniji članovi Zadruga koji su prošli edukaciju za ambasadore Zadruga i koji volonterski promoviraju Zadrugu na svom području djelovanja. Regionalni razvijatelji poslovne mreže su regionalni koordinatori volontera koji mogu sustavno izdvojiti svoje vrijeme da bi na redovitoj bazi obavljali poslove za Zadrugu. Plan je u 2016. profesionalizirati rad razvijatelja poslovne mreže.

Popis postojećih i novih članova je dostupan svim članovima Zadruga koji mogu uložiti prigovor na primanje novog člana ukoliko imaju informacije da kandidat za članstvo u svom radu ne postupa na način u skladu s vrijednostima Zadruga.



Slika 1 - Pregled mjesta iz kojih dolaze članovi ZEF-a (lipanj 2015.)

### 3.1.2. Zaposlenici

Na dan 31.12.2015. je ZEF zapošljavao 6 osoba na puno radno vrijeme i 1 osobu na pola radnog vremena te mu također svakodnevno pomaže dvoje volontera i po potrebi cijeli niz stručnih suradnika.

Zaposlenici ZEF-a su bili: Goran Jeras, upravitelj zadruge; Krešimir Prevendar, direktor poslovne mreže; Magdalena Jelić, voditeljica komunikacija ZEF-a; Albert Jedrejčić, voditelj financija (do studenog 2015.) Davorin Jurković – voditelj IT infrastrukture (do rujna 2015.); Vedran Čačić (do prosinca 2015.) – software arhitekt IT platforme za etično bankarstvo, Ivan Kardum – poslovni analitičar i konzultant za modeliranje poslovnih procesa ebanke, Ana Smoljak – financijska referentica i poslovna asistentica te Zoran Besak i Silvana Vujnović – financijski suradnici na projektu osnivanja ebanke i budući članovi uprave ebanke d.d.

Cilj ZEF-a u idućem periodu je osigurati stabilno i profesionalno vođenje svih administrativnih procesa unutar Zadruge, stvoriti kapacitete za proaktivno povezivanje i pružanje stručne potpore projektima članova ZEF-a te naposljetku osigurati profesionalnu i etičnu strukturu zaposlenika etične banke.

Očekuje se da će do kraja godine ZEF imati 5, a ebanke 35 zaposlenih osoba.

### 3.1.3. Razvoj Poslovne mreže

Budući da niti ebanke niti ZEF ne namjeravaju imati specijalizirane poslovnice, razvoj Poslovne mreže sastavljene od članova ZEF-a ključno je za ostvarivanje prisutnosti ZEF-a na terenu te mapiranje i prepoznavanje specifičnih potreba članova ZEF-a i šire zajednice u bilo kojem dijelu Hrvatske.

Svi članovi ZEF-a koji imaju volje, želje i prostorne kapacitete mogu postati dio Poslovne mreže ZEF-a te u sklopu svojih kapaciteta obavljati dio poslova ZEFa odnosno ebanke. Članovi Poslovne mreže će proći posebnu edukaciju kojom će se osigurati da budu informirani o svim detaljima poslovnog modela ZEFa i ebanke te će ih se osposobiti za održavanje prezentacija o aktivnostima ZEFa u njihovim lokalnim sredinama. Također, članovi Poslovne mreže će nakon početka poslovanja biti u funkciji obavljanja dijela poslovnih procesa ebanke – pružanja osnovnih informacija o uslugama ebanke, pomoć pri obavljanju i pružanju temeljnih bankarskih usluga, kontakt za mapiranje i evaluiranje lokalnih projekata i potreba te općenito mjesto gdje će se moći dobiti sve relevantne informacije za članove ZEF-a i zainteresirane građane.

Direktor poslovne mreže Krešimir Prevendar koordinirao je i organizirao 6 edukacija za ambasadore poslovne mreže kojima su ukupno 74 člana Zadruge osposobljeni za obavljanje poslova ambasadora poslovne mreže.

Osim njih educirano je i 7 regionalnih razvijatelja poslovne mreže (Dražen Bacinger, Krešimir Bajamić, Jelena Brščić, Vedrana Duplančić Frana, Renata Kiršić, Đuro Ružičić i Dubravko Šindija) koji su u 3 mjeseca rada održali 193 sastanaka i kontaktirali oko 700 osoba koje su informirale o radu ZEF-a i projektu ebanke.

Kroz taj proces identificirano je 30 organizacija koje su zainteresirane u svojim prostorima uspostaviti buduće poslovnice ebanke d.d. i s tim organizacijama se radi dalje na operacionalizaciji tog plana.



### 3.1.4. Razvoj komunikacijskih alata

Za potrebe komunikacije među zaposlenicima, članovima Zadruge i široj javnosti, implementiran je niz komunikacijskih alata koji facilitiraju proces komunikacije. Ti alati su:

- Mjesečni newsletter s novostima koje primaju svi članovi i simpatizeri Zadruge. Trenutno newsletter prima 2130 osoba i taj broj neprekidno raste
- Web stranice Zadruge – izrađene su web stranice zadruge koje sadržavaju osnovne informacije o radu i aktivnostima Zadruge kao i o načinima uključivanja te službene dokumente sa skupština zadruge. Web stranice su dostupne na web adresi <http://www.zef.hr> te će predstavljati osnovni kanal komunikacije Zadruge prema široj javnosti
- Web stranice projekta ebanke – s obzirom da je projekt osnivanja etične banke najvidljiviji i trenutno najaktivniji projekt Zadruge, za potrebe njegove promocije i pružanja osnovnih informacija o etičnom bankarstvu postavljena je specijalizirana stranica na web adresi <http://www.ebanka.eu>
- Intranet za članove ZEF-a – tijekom 2015. eksperimentiralo se s raznim pristupima platforme za komunikaciju članova Zadruge (Your Priorities, spotBe, Publiconn,...) međutim niti jedno od isprobanih rješenja se nije učinilo zadovoljavajućim za potrebe Zadruge. Zbog toga će iskustva stečena tijekom eksperimentiranja biti pretočena u novi sustav međusobne komunikacije članova koji je trenutno u fazi planiranja i biti će implementiran u prvim mjesecima 2016. Godine.
- Platforma za dokumentiranje i suradnju zaposlenika i stručnih suradnika ZEF-a – za potrebe efikasnijeg, kvalitetnijeg i učinkovitijeg rada u ZEF-u, trenutno radimo na implementaciji internog CRM sustava za administriranje članova ZEF-a, komuniciranje s njima, praćenje i dokumentiranje projekata te olakšavanje upravljanja velikim organizacijama. Platforma je bazirana na vtiger CRM<sup>3</sup> rješenju i trenutno je u fazi integriranja u poslovne procese ZEF-a.

Tijekom godine uočeno je da komunikacija ZEF-a prema članovima nije dobra. Informacije nisu pravovremene niti dovoljno jasno prezentirane članovima. Također niti komunikacija ZEF-a prema potencijalnim novim članovima nije bila dovoljno strukturirana i taj komunikacijski proces nije davao adekvatne rezultate u smislu planiranog povećanja broja članova. Zbog toga je u prosincu 2015. pokrenut proces osmišljavanja i implementacije nove komunikacijske strategije ZEF-a koja je krenula od izrade nove web stranice na adresi <http://www.ebanka.eu>, nastaviti će se izradom nove stranice na adresi <http://www.zef.hr>, definiranjem ciljnih skupina među kojima se traže potencijalni novi članovi, prilagođavanje poruka ZEF-a i ebanke interesima tih definiranih skupina, jasnije komuniciranje informacija i mogućnosti doprinošenja radu ZEF-a postojećim članovima te **poticanje aktivnijeg uključivanja članova** u aktivnosti i promociju ideje ZEF-a.

### 3.1.5. Stručni suradnici

Kako bi priprema dokumentacije za potrebe licenciranja ebanke tekla što je moguće efikasnije te kako bi se ostale aktivnosti ZEF-a provodile na najkvalitetniji mogući način, zaposlenici ZEF-a su u sve bitnije projekte uključili članove ZEF-a koji imaju specifična stručna znanja korisna za provođenje pojedinog projekta. Tako primjerice u izradi dokumentacije za licenciranje banke od strane HNB-a sudjeluju članovi ZEF-a s dugogodišnjim iskustvom na različitim pozicijama u hrvatskim bankarskim institucijama, u projekte iz područja energetike su učlanjeni zadrugari s iskustvom na području energetike, posebice obnovljivih izvora energije te u poljoprivrednim projektima sudjeluju stručnjaci iz područja agronomije i ekološke poljoprivrede.

Stručni suradnici iz redova članova Zadruge će također sudjelovati i u evaluaciji stručnih komponenti prijavljenih projekata te na taj način doprinositi boljoj procjeni poslovnih i kreditnih rizika projekata kao i analizi potencijalnih sinergija kroz suradnju s drugim članovima ZEF-a.

<sup>3</sup> <http://www.exoplatform.com>



ZEF je tijekom 2015. razvio mrežu stručnjaka koji, među ostalim, pokrivaju sljedeća područja:

- Poljoprivreda
- Enegetika
- Financije
- EU fondovi
- Priprema i vođenje projekata
- Računovodstvo (priprema se pokretanje vlastitog računovodstva u 2016. godini)
- Pravo trgovačkih društava
- Ruralni razvoj
- Društveno poduzetništvo i društvena ekonomija
- Marketing
- Dizajn
- Informatika i nove tehnologije
- Inovacije
- Civilno društvo i ljudska prava
- Turizam

### 3.1.6. Poslovni prostori

Trenutno ZEF koristi dvije poslovne lokacije – službeno sjedište Zadruga na adresi Mesnička 15A na kojoj se nalazi i Odvjetnički ured Valičević i Konjevod koji obavlja sve pravne poslove ZEF-a te radne prostorije na adresi Mikančeva 16 u kojima se nalazi operativno sjedište zaposlenika ZEF-a. Tijekom opremanja prostorija u Mikančevoj 16, ZEF je kupio veći dio potrebnog uredskog namještaja koji je sada uvršten u popis imovine ZEF-a.

Za potrebe uspostavljanja sjedišta ebanke, ZEF trenutno razmatra nekoliko kvalitetnih mogućnosti s naglaskom na pronalaženje adekvatne lokacije izvan Zagreba čime bi se i simbolički pokazala orijentiranost na lokalni i regionalni razvoj koji ZEF i ebanke žele podržavati. Odabrana lokacija također treba svojim arhitektonskim i funkcionalnim uređenjem promovirati vrijednosti ZEF-a i specifičnosti etičnog bankarstva, ponajprije dobru uklopljenost u život lokalne zajednice te pozitivan društveni i ekološki učinak aktivnosti provedenih od strane ZEFa i ebanke,

## 3.2. Financijsko poslovanje Zadruga

U 2015. godini Zadruga za etično financiranje ostvarila je manjak računovodstveno priznatih prihoda nad rashodima, odnosno računovodstveni gubitak u iznosu od 658.430,00 kuna.

Važno je spomenuti da je ovaj iznos vezan uz računovodstvene standarde koji u Hrvatskoj ne uzimaju u obzir specifičnosti zadruga kao ustrojbenog oblika. Naime, prema računovodstvenim pravilima članski uložci članova ne smiju se tretirati kao prihod Zadruga što znači da oni iako se nalaze na računu Zadruga ne mogu na taj način biti prikazani kao sredstva zadruga. To znači da je ZEF i dalje u mogućnosti plaćati sve svoje obaveze i nikome nije i neće biti dužan, samo se to ne vidi iz računovodstvenog plana pa se čini da je ZEF u minusu iako i dalje ima dovoljno sredstava na računu. Naravno, dugoročni plan ZEF-a je da i taj minus više ne postoji i da se razlika ne pokriva iz članskih uloga, međutim taj će se trenutak dogoditi kad banka krene s radom i kada ZEF sukladno tome krene s normalnim poslovanjem iz kojeg će se onda pokrivati svi troškovi. U ovom trenutku u kojem smo još uvijek u fazi investiranja u pokretanje projekta to još nije moguće.

Od ukupno 273.280,00 kuna prihoda, najveći dio u iznosu od 134.911 kuna ili 49% svih prihoda



Zadruga je ostvarila kroz pružanje usluga poslovnog savjetovanja, dok je ukupno 123.500 kuna uprihodovano kroz donacije (najveći pojedinačni donator je kao i u 2014. godini bila Zaklada za razvoj civilnog društva).

Što se poslovnih rashoda tiče, od ukupno 931.710 kuna, najveći dio u iznosu od 539.397 kuna otpada na trošak zaposlenih, bilo kroz plaće i doprinose, bilo kroz naknade, te troškove putovanja nastale tijekom obavljanja promotivnih djelatnosti na cijelom području Republike Hrvatske, kao i cijele Europske Unije. Sljedeća grupa troškova po veličini su materijalni troškovi koji između ostalog uključuju troškove najma i zakupnina, energije, te intelektualnih usluga u iznosu od 384.288 kuna. Ostali troškovi u iznosu od 8.025 kuna čine manji dio generiranih poslovnih rashoda.

Što se pak rezultata od novčanog tijeka u 2015. godini tiče, Zadruga je ostvarila pozitivan neto porast u iznosu od 316.094 kuna, odnosno stanje novčanih sredstava na kraju 2015. godine doseglo je 483.701 kuna s početnih 164.616 kuna. Ovaj je pozitivan rezultat posljedica činjenice kako se u rezultat od novčanog tijeka uključuju primici od članskih uloga.

Važno je napomenuti da se svim troškovima pristupa maksimalno racionalno tako da je primjerice interna politika zaposlenika ZEF-a da se putni troškovi zaposlenika ZEF-a obračunavaju po tarifi od 1kn/km u slučaju korištenja osobnog automobila (osim u slučaju direktora poslovne mreže kojemu se isplaćuju 2kn/km kako bi se dodatnim iznosom pokrili i ostali troškovi razvoja poslovne mreže, ručak, troškovi reprezentacije i sl.) te se u pravilu ne isplaćuju dnevnice osim prilikom putovanja u države s visokim troškom smještaja i prehrane u kojima se isplatom dnevnice osigurava pokrivanje osnovnih troškova zaposlenika ZEFa na službenom putu.

15. rujna 2015. završio je projekt pripreme osnivanja EuSEF fonda u Republici Hrvatskoj financiran u sklopu programa Employment and Social Innovation (EaSI) Europske komisije. Time je završilo i financiranje iz tog izvora u sklopu kojega je bio financiran najveći dio troškova plaća zaposlenika ZEF-a. S obzirom na to da rast prihoda iz drugih izvora (prije svega planirani porast broja članova) nije pratio pad prihoda iz ovog izvora, došlo je do smanjene likvidnosti ZEFa, rezultat čega je bio nužno smanjivanje troškova, koji se negativno odrazio i na plaće zaposlenika ZEFa. Uslijed toga zaposlenici već mjesecima za svoj rad primaju minimalnu plaću u iznosu od 3.011,00 HRK brutto (izuzev u slučajevima gdje je zaposlenik korisnik određene subvencijske mjere koja nalaže isplatu više plaće). **Isplata minimalnih plaća predstavlja udar na osobno financijsko stanje zaposlenika ZEFa te je dugoročno neodrživo i predstavlja trenutno jedan od najvećih rizika poslovanja ZEFa.**

Likvidnost ZEF-a trebala bi se popraviti provođenjem nove komunikacijske strategije koja kao cilj ima značajan porast broja članova, međutim **uspjeh te komunikacijske strategije ovisi o angažmanu i doprinosu svakog pojedinog člana ZEFa koji bi trebali promovirati Zadrugu u krugovima svojih poslovnih partnera, prijatelja i poznanika za koje vjeruju da dijele vrijednosti oko kojih je Zadruga okupljena.** Napominjemo da je povećanje broja članova i pripadno povećanje kapitala ZEF-a nužno i uslijed zahtjeva HNBa kojem se treba dokazati da za ovakvim oblikom bankarstva postoji potreba i da postoji široka baza korisnika koji podržavaju osnivanje etične banke.

Osim povećanja broja članova koji bi trebao biti preduvjet za ostvarivanje ciljeva ZEF-a, ZEF očekuje i dodatne prihode od već prijavljenih EU projekata koji bi trebali krenuti u proljeće ove godine te prihode od samostalnih djelatnosti kroz pružanje usluga članovima i zainteresiranim institucijama i organizacijama.

Iz svega predstavljenog možemo zaključiti da ZEF svoje obaveze ispunjava uredno te da usprkos trenutnom problemu s likvidnošću, pokazuje tendenciju daljnjeg rasta udjela prihoda ostvarenih iz drugih izvora koji nisu članski ulogi novih članova Zadruga.



Detaljnije informacije mogu se naći u dokumentima s financijskim i računovodstvenim izvještajem ZEF-a.

### 3.3. Suradnja s organizacijama u RH

Projekt osnivanja etične banke u Hrvatskoj i ostale aktivnosti ZEFa su privukle pažnju mnogobrojnih institucija s kojima je ostvarena suradnja na cijelom nizu projekata, pregled kojih je izložen u nastavku.

#### 3.3.1.HAMAG-BICRO

Suradnja na osmišljavanju modela pružanja nefinancijske mentorske potpore razvojnim startup projektima podržanima kroz mehanizme podrške HAMAG-BICROa. Naime, iz iskustava pozitivnih primjera startup inkubatora u svijetu pokazuje se da stručna i mentorska podrška povećavaju vjerojatnost uspješnosti startup poduzeća što dovodi do veće uspješnosti inkubatora, veće iskorištenosti sredstava potpore te manji rizik za investitore.

#### 3.3.2.Ministarstvo rada i mirovinskog siustava

S Ministarstvom rada i mirovinskog sustava surađujemo na definiranju operativnih programa za implementaciju Strategije socijalnog i društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj te za stvaranje konkretnih preduvjeta za normalno funkcioniranje društvenih poduzeća. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Hrvatskoj, usvojena je od strane Vlade Republike Hrvatske na njenoj sjednici 29. travnja 2015. godine te se u dijelu u kojem se strategija odnosi na uspostavu inovativnih financijskih instrumenata za poticanje društvenog poduzetništva eksplicitno kao jedan od takvih instrumenata navodi etična banka i EuSEF fond, a Zadruga za etično financiranje navedena je kao jedna od institucija suodgovornih za provedbu i implementaciju te strategije.

Osim toga, aktivno se s MRMS-om radilo na uspostavi specijaliziranog fonda za ulaganje u društveno poduzetništvo pod tzv. EuSEF licencom za koji bi se mogla iskoristiti sredstva iz Strategije razvoja društvenog poduzetništva namijenjena potpori osnivanja inovativnih financijskih instrumenata. Nažalost iako su svi tehnički preduvjeti bili ispunjeni, sam fond nije uspio biti pokrenut prije izbora za Sabor tako da odluka o pokretanju EuSEF fonda u Hrvatskoj čeka odluku nove ministrice rada i mirovinskog sustava.

#### 3.3.3.Ministarstvo poduzetništva i obrta

S Ministarstvom poduzetništva i obrta nastavljena je uspješna suradnja iz 2014. godine kroz suradnju na organiziranju događaja koji promoviraju inovacije i podršku novim poduzećima, surađivalo se na izradi Zakona o obnovljivim izvorima energije koji je trebao ojačati podršku konceptu energetskih zadruga te je ostvarena suradnja oko sudjelovanja MinPOa u pokretanju EuSEF fonda u RH.

#### 3.3.4.Obrtnička komora

U suradnji s obrtničkom komorom i Obrtničkim učilištem i CEDRA-om, ZEF radi na osmišljavanju programa za obrazovanje voditelja društvenih poduzeća te također osmišljava mehanizme dugoročne suradnje kojim bi obrtnička komora surađivala sa ZEF-om i postala dodatni kanal motiviranja obrtnika za uključivanje u sustav solidarne ekonomije stvaran u okviru ZEF-a i etične banke. Također su održane prezentacije ebanke u obrtničkim komorama Zagreba, Labina, Dubrovnika i Čakovca.



### 3.3.5. Akademija za politički razvoj

Organiziranje tematskih tribina u suradnji s APR-om o aktualnim temama – društvenom i socijalnom poduzetništvu te o etičnom bankarstvu uz prisustovanje i sudjelovanje eminentnih stručnjaka iz zemlje i inozemstva.

### 3.3.6. Hrvatska gospodarska komora

Tijekom 2015. uspostavljena je i dobra suradnja s tijelima Hrvatske gospodarske komore. HGK je iskazao interes za promoviranje modela etične banke među svojim članovima te podršku komore kroz ustupanje mogućnosti korištenja njenih prostora i mehanizama obavještanja članova za potrebe ZEF-a. Ta suradnja se i konkretizirala održavanjem sjednice Skupštine ZEF-a u prostoru HGK u Splitu te se pokrenuo postupak suradnje na promoviranju oznaka “originalno hrvatsko” i “hrvatska kvaliteta” među članovima ZEF-a te suradnje kroz razmjenu znanja i iskustava u okviru Udruge banaka i štedionica pri HGK

## 3.4. Međunarodna suradnja i pozicija ZEF-a

Osim suradnje s organizacijama u Hrvatskoj, ZEF veliku pažnju posvećuje i suradnji s organizacijama iz inozemstva koje mogu pomoći u ostvarenju ciljeva Zadruga.

### 3.4.1. FEBEA

Federacija europskih etičnih i alternativnih banaka, čiji je ZEF članica najvažniji je partner ZEF-a u inozemstvu. FEBEA je i u svojem strateškom planu za period 2015.-2017. navela potporu ZEF-u u procesu osnivanja etične banke kao jedan od svojih prioriteta. ZEF i FEBEA zajedno surađuju na cijelom nizu projekata među kojima izdvajamo:

- EuSEF fond – implementacija fonda za investiranje u društveno poduzetništvo
- Social Impact Accelerator program – pokretanje pilot programa kroz SIA program za multipliciranje dostupnih sredstava za društvene investicije
- Kreditiranje malih elektrana u vlasništvu građana koje koriste obnovljive izvore energije – program financiranja malih elektrana za obnovljive izvore energije, koji su jednostavni za korisnike poput dizanja leasinga za automobil
- Radna grupa za Social Impact Measurement
- Radna grupa za izradu specijaliziranih financijskih instrumenata
- Radna grupa za IT inovacije u bankarstvu (osnovana na prijedlog ZEF-a)
- Projekt PROFIT, cilj kojega je kreiranje aplikacije koja bi pomogla građanima u odgovornom upravljanju njihovim osobnim financijama prema načelima i vrijednostima etičnog bankarstva
- Suradnja na organizaciji okruglog stola o važnosti zadružnih banaka za regionalni i lokalni razvoj te za sačuvanje kohezije lokalnih zajednica

Suradnja s FEBEAom dodatno je ojačana kroz nekoliko posjeta predstavnika FEBEAe Hrvatskoj, uključujući i posjet g. Fabia Salviata, predsjednika FEBEAe u rujnu 2015. te prihvaćanjem dužnosti člana Nadzornog odbora ebanke d.d. od strane g. Fabia Salviata.

Potpora FEBEAe ZEF-u posebno se očituje u donošenju odluke o dodjeli domaćinstva Hrvatskoj za održavanje Generalne skupštine FEBEAe i proslavu 15-godišnjice njenog rada. Skupština će se održati najvjerojatnije u Splitu u prvom tjednu lipnja.

### 3.4.2. Europski Investicijski Fond (EIF)

Dogovorena suradnja na EuSEF projektu s naglaskom na mogućnosti korištenja SIA mehanizma u



Hrvatskoj kao pilot projekt suradnje s FEBEA-om. Taj pilot projekt bi nam omogućio udvostručavanje nacionalnih sredstava sa 7,5 na 15 milijuna EUR.

#### 3.4.3.OECD

Suradnja na analizama primjera dobre prakse u području društvene ekonomije, mjerenja društvenog utjecaja i implementacije triple/quadruple-helix principa povezivanja različitih društvenih aktera.

#### 3.4.4.European Venture Philanthropy Association

EVPA je članska organizacija koja okuplja 210 članova iz 29 država Europe i svijeta čiji je cilj okupljati investicijske organizacije koje ulažu u društveni učinak i svojim korisnicima pružaju i financijsku i nefinancijsku podršku u tom procesu. Članovi EVPA nude cijeli niz investicijskih mehanizama - od fondova, društvenih investitora, donatorskih fondova, fondova s investicijom u učinak, filantropskih banaka i poslovnih škola. EVPA je prepoznat partner EU u segmentu ulaganja i poticanja društvenog poduzetništva u Europi.

EVPA godišnje investira i donira oko 2 milijarde EUR u projekte diljem svijeta, od čega samo 2% završi u državama istočne Europe. Zbog toga EVPA traži partnere i članove u zemljama istočne Europe koji bi promovirali razvoj filantropije u svojim državama, razvili filantropske mreže unutar svojih sredina te počeli organizirati lokalno financiranje filantropskih aktivnosti.

U sklopu te strategije EVPA je identificirala ZEF kao poželjnog partnera u Hrvatskoj te je početkom 2015. započeo proces dogovaranja modaliteta kojim bi se ZEF uključio u razvoj filantropije u Hrvatskoj. Dogovor je da EVPA omogući prezentaciju ebanke i koncepta održivog etičnog bankarstva širim filantropskim krugovima, a da istovremeno ZEF potakne aktivnosti s ciljem postajanja filantropske organizacije u kraćem periodu nakon početka rada ebanke. U sklopu tog dogovora, upravitelj Zadruga imao je dva zapažena izlaganja na najvažnijim europskim filantropskim skupovima prošle godine (Europhilantopics 2015 and EVPA GA 2015).

Učlanjenjem u EVPA, ZEF dobiva mogućnost predstaviti sebe i svoje zadrugare najvažnijim europskim filantropskim organizacijama te na taj način osigurati potencijalno dodatni izvor financiranja projektima koji ulažu u društveni učinak.

#### 3.4.5.EWEA

WISE projekt, razvoj alternativnih modela financiranja vjetroelektrana. Upravitelj Zadruga, g. Jeras je član Financial Advisory Boarda WISE projekta.

#### 3.4.6.REVES

Mreža gradova i regija za održivi razvoj, uspostavljeni su odlični kontakti i stvoreni preduvjeti za kvalitetnu suradnju na projektima energetike i upravljanja lokalnim resursima i razvojem lokalne održive ekonomije. Predstavnici REVESa sudjelovali su na 1. Hrvatskom ruralnom parlamentu, a dogovoreno je i predstavljanje aktivnosti i kapaciteta REVES-a dionicima iz Hrvatske (jedinice lokalne samouprave, ministarstva, agencije koje se bave održivim razvojem i upravljanjem resursima) početkom 2016. godine.

#### 3.4.7.Cooperative bank of Karditsa

Grčka zadružna banka iz pokrajine Karditsa koja radi na implementaciji EuSEF fonda i s kojom je ZEF zbog sličnosti vizija i pristupa počeo razgovore i analizu mogućnosti spajanja projekata osnivanja





EUSEF fonda u Hrvatskoj i Grčkoj i kreiranje regionalnog fonda. Također se sa Zadružnom bankom Karditse razgovara o strateškom partnerstvu banaka, suradnji na razvoju IT sustava Artifex te se također s njima sudjeluje i u implementaciji EU projekta PROFIT s ciljem stvaranja aplikacije za pomoć građanima u upravljanju njihovim osobnim financijama prema načelima etičnog bankarstva.

#### **3.4.8. Inicijative za etičnu banku u Sloveniji (Pravična banka)**

Suradnja s inicijativom za osnivanje slovenske etične banke (Pravična banka) po uzoru na sestrinsku banku u Hrvatskoj. Najkonkretnija inicijativa je okupljena oko slovenskog društvenog poduzeća Jazon koje koristi svoj utjecaj i kontakte za stvaranje kritične mase organizacija koje bi bile dovoljno jake za pokretanje etične banke u Sloveniji. Nažalost, u Sloveniji najveći problem ostaje razjedinjenost različitih inicijativa jer osim inicijative Pravične banke, postoje još i dvije paralelne inicijative (Sklad05) i Kooperativa ZEBRA koje isto imaju za cilj osnivanje etične banke u Sloveniji. Uspostavljanjem Vlade Mire Cerara u Sloveniji, došlo je i do konkretnije podrške društvenoj ekonomiji i konceptu etičnog bankarstva tako da ZEF sudjeluje kao konzultant u tom procesu.

#### **3.4.9. Interes za suradnju iz BiH**

Održani su sastanci s Federalnim ministarstvom poljoprivrede BiH, Vladom Republike Srpske te Vladom kantona Sarajevo koji su razmatrali mogućnosti pokretanja etičnih banaka u Bosni i Hercegovini s ciljem poticanja poljoprivrede i poduzetničkih aktivnosti.

#### **3.4.10. Suradnja s inicijativom za osnivanje stambene zadruge u Srbiji (Ministarstvo Prostora)**

Nastavlja se razmjena iskustava i ideja s beogradskom inicijativom koja je krenula u planiranje osnivanja stambene zadruge u Srbiji gdje im se pomaže u uspostavi financijskog modela stanogradnje koji bi zadruga željela provoditi. Kao jedan od dugoročnih ciljeva, razmatra se i mogućnost osnivanja etične banke u Srbiji prema modelu ebanke.

## 4. Aktivnosti ZEF-a u 2015. godini

### 4.1. Pripreme za osnivanje ebanke

Glavna aktivnost ZEF-a – osnivanje ebanke, može se logički podijeliti u 3 cjeline - stvaranje preduvjeta za pokretanje procesa licenciranja, sama izrada dokumentacije za proces licenciranja i ostvarivanje tehničkih preduvjeta za početak rada ebanke. U sljedećim poglavljima je kratko iznesen napredak svake od cjelina u proteklom periodu.

#### 4.1.1. Stvaranje preduvjeta za pokretanje procesa licenciranja

Najveća prepreka osnivanju etične banke u dosadašnjem procesu je krajnje nerazumijevanje koncepta etičnog bankarstva od velikog broja dionika u procesu. Sam pojam “etične” banke stvara nevjericu tako da se velika količina energije treba usmjeriti u osvještavanje mehanizama funkcioniranja etičnih banaka i razbijanje mentalnih barijera koji kočuju dionike u tom procesu da prihvati mogućnost formiranja etične banke u kontekstu hrvatske realnosti. Kroz proces dosadašnjeg prezentiranja ebanke, uočeni su sljedeći problemi koje se dijalogom s nadležnim institucijama trebaju razriješiti

- Neinformiranost o konceptu etičnog bankarstva
- Diskriminacija zadruga u poreznom zakonodavstvu
- Neprepoznatost zadruga kao punopravnog poslovnog subjekta
- Nemogućnost primanja naknade za nezaposlene od strane nezaposlenih članova zaduge
- Loša percepcija zadruga u velikom dijelu javnosti

ZEF aktivno radi na zagovaranju promjena u svakom od navedenih gornjih segmenata i već sad ima konkretne rezultate u vidu poboljšanja javne percepcije zadrugarstva koju primjećujemo u svakodnevnoj komunikaciji i tijekom prezentacija koncepta ebanke. Iz zakonodavne perspektive, inicijativa za izmjenu odgovarajućih zakonskih odredbi je uspješno predstavljena nadležnim ministarstvima – Ministarstvu poduzetništva (odgovornom za sektor zadrugarstva) i Ministarstvu rada i mirovinskog sustava (nadležnom za sektor društvenog poduzetništva), a pojam etične banke postao je poznat i među širim slojem stanovništva.

#### 4.1.2. Izrada dokumentacije za HNB i pronalaženje ključnih osoba za ebanku

Izrada dokumentacije za HNB se pokazala opsežnijom nego što je bilo inicijalno predviđeno te je naposljetku završena sredinom rujna 2015. godine. Dokumentacija sadrži oko 400 stranica bez priloga.

Osim izrade samih metodologija i procedura, osobito zahtjevan proces bilo je pronalaženje osoba za ključne pozicije u ebanci d.d. koje će zadovoljavati sve zakonske uvjete u vezi njihove stručnosti i iskustva, a istovremeno će razumjeti procese etičnog bankarstva koji su bitno različiti od procesa klasičnih komercijalnih banaka te koji će biti spremni preuzeti odgovornosti funkcije za naknadu koja je bitno niža u usporedbi s naknadama osoba na sličnim pozicijama u komercijalnim bankama. Nakon razmatranja većeg broja kandidata, Skupština ZEF-a izabrala je za članove Uprave ebanke d.d. u osnivanju:

- gđu. Silvanu Vujnović – osobu s preko 35 godina rada u bankarstvu na svim pozicijama,
- g. Zorana Besaka – bankara s 14 godina iskustva na najrazličitijim financijski odgovornim



pozicijama u različitim bankama (Agroobrtnička banka, Dresdner banka d.d., Hypo Alpe Adria banka d.d.) koji u ZEF dolazi s pozicije financijskog voditelja istraživačkog projekata iz FP7 okvira podrške EU

Također, za članove Nadzornog odbora ebanke d.d. u osnivanju, Skupština ZEF-a izabrala je:

- g. Fabia Salviata, predsjednika Federacije europskih etičnih i alternativnih banaka, osnivača i prvog predsjednika uprave Banca Etica banke iz Italije
- g. Josefa Germaina Taverniera, člana Nadzornog odbora ebanke d.d. - bivšeg potpredsjednika Vlade Kraljevine Belgije, ministra održivog razvoja u vladi Flandrije, počasnog člana parlamenta Kraljevine Belgije, profesora društvene ekonomije na sveučilištima u Kortrijk (Belgija) i Lilleu (Francuska)
- g. Tomislava Valičevića - odvjetnika, pravnog savjetnika ZEF-a i jednog od inicijatora osnivanja etične banke u Hrvatskoj
- prof. dr. sc. Zdenka Franića - člana upravnog odbora Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva, istraživača na Institutu za medicinska istraživanja
- g. Ivicu Rušina - odvjetnika, akademskog glazbenika, pomorskog časnika, koordinатора mreže terenskih bankara Banca Etice u Trstu

**Ovime su završeni svi tehnički preduvjeti za pokretanje procesa osnivanje ebanke d.d. i dinamika i vrijeme osnivanja banke ovise isključivo o brzini povećanja broja članova Zadruge i zaokruživanja skupljanja temeljnog kapitala pri čemu je ključan doprinos svakog pojedinačnog člana Zadruge.**

#### 4.1.3. Izrada bankarske IT platforme Artifex

Razvoj softwareske platforme Artifex je usporen uslijed nedostatka kapaciteta i resursa unutar ZEF-a koji bi mogli ubrzati razvoj tako da je fokus stavljen na implementaciju funkcija koje su nužne za početak obavljanja osnovnih bankarskih operacija.

Razvojni tim je u projektu Artifex u 2015. završio istraživačku fazu u kojoj su stabilizirali sve arhitekturne slojeve i mehanizme bilježenja i izvršavanja osnovnih i složenih ugovora s konačnom raspodjelom poslovne logike i pohrane podataka.

U drugoj polovici 2015. razvojni tim se koncentrirao na implementaciju koncipiranog projekta, te se minimalni funkcionalni sustav očekuje do kraja drugog kvartala 2016. godine. U tom periodu implementirana je većina frameworka koji omogućava jednostavnu i efikasnu implementaciju svih standardnih financijskih ugovora s najvišom razinom provjerljivosti i sigurnosti implementacije.

Arhitektura je dizajnirana na način da se vrlo lagano nadograđuje i modificira sukladno potrebama pružanja poslovnih usluga ebanke d.d. U tijeku je planiranje izrade sučelja za korištenje Artifexa u suradnji s vanjskim partnerima te opsežan program testiranja koji bi trebao teći paralelno s procesom tehničke verifikacije od strane HNB-a.

Kako bismo minimizirali rizike vezane uz odgodu početka poslovanja ebanke d.d. uslijed eventualnih problema verifikacije Artifexa kao potpuno nove bankarske platforme u RH, pripremljeno je i rezervno rješenje koje se temelji na platformi koja već ima takvu verifikaciju. Neovisno o tome, hoće li krenuti u upotrebu kao primarni ili sekundarni sustav, Artifex će biti spreman na obavljanje svih operacija u trenutku početka rada ebanke d.d. te je cilj da u što je moguće kraćem roku bude korišten kao jedina platforma koju ebanke koristi.



#### 4.1.4. Lokacija sjedišta ebanke

Aktivno se radi na pronalaženju lokacije za dugoročno sjedište banke te financijskom planiranju troškova obnove zgrada i preseljenja. Izgledno je da trajna lokacija ebanke neće biti spremna do početka rada ebanke tako da će banka početi s radom u iznajmljenim prostorima koji zadovoljavaju sve tehničke uvjete (nekom od poslovnih tornjeva koji zahtjevaju minimalna ulaganja u dodatnu opremu prostora), a preseljenje u vlastiti dugoročni prostor se očekuje u periodu od 2-3 godine.

## 4.2. Uklanjanje administrativnih i regulatornih barijera važnih za poslovanje Zadruga

Proces izrade potrebne dokumentacije za licenciranje banke i njegovo usklađivanje s načelima etičnog bankarstva je otvorilo cijeli niz administrativnih i regulatornih barijera koje su se trebale razriješiti da bi projekt uspješno mogao napredovati. Ovdje donosimo samo najvažniji pregled.

#### 4.2.1. Oslobađanje poreza na reinvestiranu dobit

Zadruga su propustom zakonodavca trenutno diskriminirane u odnosu na druge poslovne subjekte iz perspektive poreznog zakona. Specifičnost zadruge kao pravnog entiteta je taj da ima zaduge imaju obavezu reinvestiranja 20% svog profita u zajednicu, a pritom nisu oslobođene plaćanja poreza na reinvestiranu dobit za razliku od trgovačkih društava koje nemaju obavezu reinvestiranja, međutim oslobođene su poreza na tu reinvestiranu dobit.

Zahvaljujući lobiranju i argumentaciji ZEF-a, gore navedeni problem je naveden među 3 najveća administrativna problema koji koče razvoj malog poduzetništva u Hrvatskoj u sklopu provedbe programa Think Small First čiji će rezultati biti javna i politička promocija prijedloga za rješavanje identificiranih administrativnih problema.

Tijekom 2015. pokrenuti su razgovori s Centrom za zadružno poduzetništvo, Ministarstvom poduzetništva i obrta te Poreznom upravom oko mogućnosti promjene porezne politike prema zadrugama. Razgovori su bili konstruktivni međutim nalaženje konačnog rješenja odgođeno je za mandat nove vlade.

#### 4.2.2. Pravo na naknadu za nezaposlene članovima Zadruga

Zakon o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti, nezaposlenim osobama koji su članovi zadruge priječi primanje naknada i ostvarivanje prava za nezaposlene iz nadležnosti Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Taj problem efektivno znači da nezaposlene osobe ne mogu biti članovi ZEF-a jer bi time izgubili pravo na naknadu na zapošljavanje.

ZEF zajedno s HZZ-om traži rješenje za taj problem i izmjene relevantnog zakona će biti upućene u proceduru u prvom kvartalu 2016. godine.

## 4.3. EU projekti

#### 4.3.1. EUSEF – First structured financial instrument for social entrepreneurship in Croatia

ZEF je u partnerstvu s CEDRA HR, LEADER Mrežom, Impact Hubom, Mara d.o.o, Odvjetničkim uredom Valičević i SEFEAom (financijskom kompanijom FEBEA-e) dobio sredstva na natječaju EU za uspostavu fonda pod EuSEF licencom. Projekt je službeno počeo 15.9.2014. i završio 14.9. 2015. Glavni rezultati projekta je trebao biti funkcionalan investicijski fond vrijedan minimalno 15



milijuna EUR sakupljnih od strane državnih razvojnih sredstava i sredstava Europskog investicijskog fonda.

EuSEF (European Social Entrepreneurship Fund) je novi oblik alternativnog investicijskog fonda kreiran od strane Europske komisije kako bi se potaknuo razvoj društvene ekonomije i društvenog poduzetništva koji su kroz cijeli niz europskih strategija prepoznat kao stup održivog razvoja, generator stabilnih novih radnih mjesta, zelenih i održivih tehnologija i društvenih inovacija. Trenutno je, čak i u vremenima krize, sektor društvene ekonomije najbrže rastući sektor ekonomije u Europskoj Uniji.

Hrvatska ima priliku biti jedna od prvih država EU u kojoj će se osnovati EuSEF fond jer se jedan od projekata u sklopu pripremnih aktivnosti za implementaciju EuSEFa (EaSI program – VP/2013/017) provodi i u Hrvatskoj od strane Zadruga za etično financiranje (<http://www.zef.hr>) i Clustera za ekodruštvene inovacije i razvoj (CEDRA HR) (<http://www.cedra.hr>). Upravo taj program koji se provodi u Hrvatskoj, od strane Europske komisije i OECD-a prepoznat je i predstavljen na sastanku međusektorske stručne komisije za razvoj društvene ekonomije u Brusselsu 22. i 23. travnja 2015. kao primjer dobre prakse i na temelju njega će se definirati smjernice budućeg razvoja potpora financijskim instrumentima za razvoj društvene ekonomije u Europi.

Zahvaljujući svom međusektorskom pristupu i modelu financiranja, projekt je prepoznat i od strane Europskog investicijskog fonda (EIF) koji bi želio u sklopu svojeg “Social Impact Accelerator” programa (SIA) investirati do 50% u kapitalnu strukturu fonda. Prema inicijalnoj zamisli EuSEF fonda, početnu kapitalnu strukturu bi trebali činiti investitori iz javnog sektora, nakon čega bi se u već uspostavljeni fond mogli uključivati i privatni investitori.

EuSEF fond u Hrvatskoj može biti financijski instrument koji će podržavati cijeli niz razvojnih strategija u različitim resorima javne uprave, među ostalima:

- Ministarstvo rada i mirovinskog sustava – poticanje razvoja društvenog poduzetništva i zapošljavanje diskriminiranih društvenih skupina
- Ministarstvo poduzetništva i obrta – poticanje konkurentnosti i razvoja zadruga, MSPa i obrta te inovacija, razvoja obnovljivih izvora energije i energetskog zadrugarstva
- Ministarstvo turizma – razvoj socijalnog turizma
- Ministarstvo poljoprivrede – razvoj LAG-ova, poljoprivrednih zadruga, OPG-ova i ekološke proizvodnje hrane
- HAMAG-BICRO – poticanje start-upova i inovacija, mogućnost davanja garancija na investicije fonda, stručna podrška ministarstvima u operativnom upravljanju fondom
- Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske – poticanje transformacija poduzetničkih aktivnosti organizacija civilnog društva u smjeru društvenog poduzetništva s ciljem postizanja većeg stupnja financijske samoodrživosti
- Jedinice lokalne samouprave – alat za investiranje u programe zapošljavanje diskriminiranih društvenih skupina

Ukratko, razvojem EuSEF fonda dobivamo alat koji integrira cijeli niz donesenih razvojnih strategija te ih na fleksibilan i efikasan način putem specijaliziranih natječaja usmjerava u područja koja se žele poticati u skladu s razvojnim strategijama. Konkretno EuSEF fond će nuditi tip financiranja kakav još ne postoji u Hrvatskoj (pristupačni krediti uz fleksibilan pristup kolateralu te ulaganja u vlasnički udio – equity) i koji je u skladu s provedenom gap-analizom iznimno potreban jer može nuditi pristup sredstvima cijelom nizu aktera koji trenutno nemaju pristup adekvatnom financiranju:

- Socijalno ugroženo stanovništvo (1,38 mil. ljudi)
  - Nezaposleni mladi (65.000)
- Društveni poduzetnici (~200)



- Organizacije koje rade na pokretanju vlastitih društvenih poduzeća
  - nove (~100)
  - postojeće (~500)
- postojeći mali i srednji poduzetnici, obrti i zadruge (broj zadruga u Hrvatskoj je 1200, i oko 10% poduzetnika zadovoljava kriterije društvenog poduzetništva)
- udruge civilnog društva (49000, 263 milijuna EUR prihoda)
- razvojne agencije (32)
- jedinice lokalne samouprave (556)
- lokalne akcijske grupe – LAG-ovi koji su članovi LEADER programa (65 s oko 5.000 uključenih organizacija i područjem koje pokriva 1,5 milijuna ljudi).

Procjenjuje se da bi EuSEF fond u prvoj godini poslovanja mogao investirati u 100 projekata koji bi doveli do direktnog zapošljavanja 700 ljudi, a u periodu od sljedećih 5 godina 700 projekata s direktnim zapošljavanjem oko 10.000 ljudi.

Za ulaganje u EuSEF fond su također zainteresirani i mnogi institucionalni i privatni ulagači koji se bave ulaganjima u razvojne projekte i projekte održive ekonomije poput: EBRD-a, EIB-a, BCOE-a, European Venture Philanthropy Association, Ashoka, Toniic, NesST,...

Također, postoji interes vlada Slovenije, BiH, Slovačke i Grčke za ulaganje u EuSEF čime bi on mogao postati regionalni fond, a time bi i Hrvatska postala europski centar (hub) ulaganja u društvenu ekonomiju u Europi.

Da bi se EuSEF fond pokrenuo, potrebno je sljedeće:

- koordinirati planiranje implementacije financijskih instrumenata među različitim ministarstvima i tijelima javne uprave
- ujediniti raspoloživa sredstva namijenjena potporama poduzetništvu i organizacijama civilnog društva u iznosu od minimalno 7,5 milijuna EUR
- provesti natječaj za licenciranog fond-managera
- provesti natječaj za organizaciju koja će koordinirati i evaluirati korisničke prijave fondu
- dogovoriti uvjete sudjelovanja EIF-a u fondu koji će udvostručiti prikupljena sredstva (priprema je već obavljena)
- raspisati natječaje za programe iz domene djelovanja fonda

Nažalost, zbog sporosti i nezainteresiranosti nadležnog Ministarstva rada i mirovinskog sustava, EuSEF fond nije uspio biti pokrenut prije isteka mandata bivše vlade te sada čeka odluku nove Ministarice rada i mirovinskog sustava.

## 4.4. Medijske i promocijske aktivnosti ZEF-a

### 4.4.1. Izlaganja na konferencijama, stručnim skupovima i javne prezentacije

Zadruga za etično financiranje, projekt osnivanja etične banke u Hrvatskoj, inovacije koje ZEF uvodi u svoj bankarski model i metodologiju procjene rizika te mjerenja društvenog utjecaja kao i vizija ZEF-a o razvoju društvene i solidarne ekonomije u budućnosti su od osnivanja Zadruga prezentirane na **25 konferencija, 59 javnih prezentacija i još oko 400 individualnih sastanaka**. Neki od događaja gdje je ZEF bio predstavljen su:

- 27.1.2015. Ethical Bonds, Bruxelles, 25.3.2015. ResCoop, Aarschot, Belgija
- 31.3.2015. Konferencija Dobra ekonomija, Zagreb



- 15.4.2015. Podrška ponudi i potražnji na tržištu pružatelja financijskih usluga društvenim poduzetnicima, Rim, Italija
- 16.4.2015. Prvi hrvatski ruralni parlament, Beli Manastir
- 22.4.2015. EC Capacity Building Seminar, Bruxelles, Belgija
- 27.4.2015. COMPARE Symposium, Zurich, Švicarska
- 9.5.2015. AgroArca, Trilj
- 21.5.2015. SmartInno, Pula
- 8.6.2015. Poduzetnički generator, Pula,
- 9.6.2015. Muzil – Novi start, Pula
- 13.6.2015. Newb GA, Brussels
- 15.6.2015. FEBEA GA, Mons, Belgija
- 11.7.2015. Sajam obrtništva i izložba konja, Sunja
- 30.7.2015. SEYN Academy, Šolta
- 12.8.2015. Tjedan solidarnosti, Taize, Francuska
- 11.9.2015. EGSO: Važnost zadružnih banaka za razvoj lokalnih zajednica i teritorijalnu koheziju, Zagreb
- 12.9.2015. Poljoprivredni sajam Gudovec, Bjelovar
- 21.9.2015. European Network of Young Cooperators, Bologna, Italija
- 24.9.2015. SmartInno, Krf, Grčka
- 28.9.2015. SEYN Academy, Kreta, Grčka
- 30.9.2015. Dubrovnik Economic Forum, Dubrovnik
- 15.10.2015. Sajam ovčara i kozara, Varaždin
- 22.10.2015. 6th Social Economy Days Slovenia, Ljubljana, Slovenija
- 28.10.2015. Youth Time Global Forum, Barcelona, Španjolska
- 30.10.2015. Legal Risk Managment Conference, Skopje, Makedonija
- 10.11.2015. Europhilantopics 2015, Brussels, Belgija
- 1.12.2015. EVPA GA, Madrid, Španjolska
- 9.12.2015. Debata o društvenom poduzetništvu, Karlovac
- 12.12.2015. Ekološki prihvatljiva proizvodnja hrane, Osijek

#### 4.5. Projekti iz područja energetike

Članovi zadruga koji se bave područjem energetike su pokrenuli izradu studije izvodljivosti osnivanja zadružnog opskrbljivača električnom energijom koji bi trebao otkupljivati električnu energiju od članova zadruga koji su proizvođači struje te je prodavati na tržištu drugim članovima zadruga ili drugim domaćim i međunarodnim kupcima.

Također, ZEF je u 2015. složio portfelj od 12 projekata obnovljivih izvora energije, spremnih za financiranje te je ostvario inicijalne kontakte s potencijalnim investitorima i inozemnim partnerima u suradnji s kojima bi se neki od projekata mogli financirati i prije početka rada ebanke.



#### 4.6. Platforma za dobru ekonomiju

Platforma za dobru ekonomiju provodi se suradnjom 14 organizacija koji kroz model dobre ekonomije žele djelovati kao krovna organizacija ispod koje se mogu naći brojni ekonomski i poduzetnički modeli koji prihvaćaju odgovornost prema prostoru i ljudima pored kojih djeluju, održiv odnos prema resursima i okolišu te pravedno i solidarno ponašanje prema ljudima, posebno prema osobama i društvenim skupinama u nepovoljnom položaju. Teme koje će platforma obuhvatiti su:

- nedovoljne razvijenosti i prepoznatljivosti etičkih i demokratskih ekonomskih modela u Hrvatskoj, pitanje pozicioniranja pristupa zdravoj hrani i energiji kao pitanja javnog dobra,
- pitanje energetske siromaštva,
- pitanje pametnog zbrinjavanja i recikliranja otpada te
- pitanje međusobne suradnje na temelju razmjene roba i usluga kroz kratke lance distribucije bez posrednika

Platforma će s jedne strane raditi na nacionalnoj razini kroz promociju i zagovaranje dobre ekonomije, a na lokalnoj će razini svojim članicama pružati praktičnu pomoć u primjeni modela dobre ekonomije kako bi osnaživala održivost konkretnih lokalnih zajednica.

Platforma je financirana od strane Nacionalne zaklade za razvoj civilnoga društva u iznosu od oko 450.000 HRK godišnje na period od 3 godine.

Članice Platforme za dobru ekonomiju su:

1. Cluster za eko-društvene inovacije i razvoj (CEDRA HR) - koordinator platforme
2. Zadruga za etično financiranje (ZEF)
3. Zelena mreža aktivističkih grupa (ZMAG)
4. LEADER mreža Hrvatske (LMH)
5. Udruga gradova u Republici Hrvatskoj
6. Baza za radničku inicijativu i demokratizaciju (BRID)
7. Regionalni industrijski sindikat (RIS)
8. Zelena energetska zadruga za usluge (ZEZ)
9. ACT Grupa
10. Zadruga za dobru ekonomiju
11. CEDRA Split
12. Socijalna zadruga START (START)
13. Hrvatska info mreža ruralnih animatora HIMRA
14. Udruga za mlade Alfa Albona

#### 4.7. Popis ostalih projekata u koje je ZEF uključen

- zbrinjavanje tekstilnog otpada kroz replikaciju modela Humane Nove u Zagrebu
- rad u okviru Platforme za dobru ekonomiju
- rad u okviru Platforme za ljudska prava
- pomoć u osnivanju Dimnjačarske obrtničke zadruge
- pisanje EU projekata članovima ZEFa
- koncept financiranja održivih pozitivnih kuća
- izrada i usporedba potencijalnih ustrojbenih modela za nova društvena poduzeća za potrebe Grada Karlovca
- analiza mogućnosti refinanciranja kreditne zaduženosti Hrvatskih autocesta





#### 4.8. Popis ostalih aktivnosti ZEF-a

- Pokrenuti sekcijski sastanci i suradnja unutar sekcija poljoprivrede, energetike i turizma
- Dogovorena konkretna partnerska suradnja u kreditiranju i razmjeni znanja i iskustava s Banca Eticom u Padovi i Credalom u Brusselsu
- Prikupljeno i obrađeno 50-ak projekata članova ZEF-a za potencijalno financiranje. U sljedećim mjesecima slijedi stručna obrada i prilagođavanje u oblik koji bi mogao biti spreman za financiranje od strane ebanke
- Pokretanje projekta energetske učinkovitosti OPG-ova (Agriffficiency) i sudjelovanje u projektu energetske učinkovitosti kampova (Sustain Camps) u suradnji s Zelenom energetsom zadrugom
- odrađeno oko 300 intervjua za primanje u članstvo
- uspostavljen proces priprema intervjua za članstvo, pristupnica, uptinka i sve vezano uz proceduru učlanjenja
- priprema edukacije poslovne mreže i provedba edukacije u 3 faze
- postavljanje poslovne mreže od 30 zadrugara s tendencijom rasta u cijeloj RH
- uključivanje zadrugara u rad poslovne mreže ( intervjui, mini osobne prezentacije i prikupljanje porjekata )
- 30-ak nastupa na televiziji, radiju, novinama
- dogovorena suradnja s Poljoprivrednom Komorom
- pomoć u pisanju 3 diplomska i 1 doktorskog rada na temu ebanke