



MODUL 4

Upravljanje konfliktov in omogočanje „idealnega“ izstopa

Pregled

Cilj vseh, ki vstopajo / začnejo s sodelovanjem v kmetijstvu, so skladni delovni odnosi, ki prispevajo k uspešnim donosnim rezultatom in stalni krepitvi sodelovanja. Dejstvo pa je, da pride do konfliktov in izziv za vse partnerje je obvladovanje konfliktov, tako da ta nima resnih škodljivih posledic. Včasih je izid spora ali nesoglasja lahko konec sodelovanja (na prijateljski način ali drugače) ali izstop enega ali več članov. Namen tega modula je poudariti nekatera vprašanja, ki so pomembna za obvladovanje konfliktov in omogočiti konec sodelovanja (če je potrebno). Pri tem namerava ta modul bolje informirati sodelujoče kmete in jih pripraviti na obvladovanje konfliktov, izstop članov in konec sodelovanja (če je potrebno).

Učni cilji (zanje/veščine/načela)

Znanje

- Najti načine kako se spopasti s problemi.

Veščine

- Vzpodbujati veščine za obvladovanje konfliktov in olajšati konec sodelovanja.
- Opremiti vas z orodji za spopadanje s konflikti in tveganji.

Odnosi

- Zavedanje o zadevah, ki pripeljejo do konfliktov.

Kazalo

1. Uvod – Izzivi reševanja konflikta in končanje/izstop iz dogovora o sodelovanju.
2. Priprave na možen konflikt v sodelovanju.
3. Kritična področja za nastanek konfliktov.
4. Kako obvladujemo nesoglasja/konflikte.
5. Kazalniki problemov pri sodelovanju.
6. Omogočanje „idealnega“ izstopa.
7. Zaključni komentarji.

1. Uvod – Izzivi reševanja konflikta in končanje/izstop iz dogovora o sodelovanju

Pobude za sodelovanje so odvisne od odnosov med vsemi partnerskimi kmeti (in njihovimi družinami).

Reference: Vsi študijski primeri so primeri sodelovanja

Vzpostavitev skupnih pobud se osredotoča na vzpostavitev in delovanje sodelovanja ter na skupne cilje in se običajno ne osredotočajo na negativne vidike, kot so obvladovanje sporov, tveganja, neuspeh in strategija izhoda partnerjev.

Načrtovanje in pregled vseh vprašanj pred začetkom sodelovanja bo pomagalo:

- Zagotoviti uspeh.
- Graditi zaupanje med partnerji.
- Zagotoviti večje razumevanje zadev, ki lahko negativno vplivajo na potek sodelovanja.
- Da bodo partnerji bolje pripravljeni na nepričakovano.

Število članov, ki sodelujejo vpliva na naravo izstopnega procesa:

- Izstop enega člana iz majhnega sodelovanja (npr. En kmet izstopi iz partnerskega dogovora) ima za posledico konec dogovora.
- Medtem ko izstop enega člana iz večje zadrage z več kot 100 člani zahteva postopek izstopa, ne pa tudi konec zadrage.
- Podobno so lahko narava in vzroki konfliktov različni glede na število vključenih članov.

Pomembni koraki pri preprečevanju in reševanju konfliktov v kooperativnih dogovorih:

- Dogovorjena jasna pravila za skupno delo.
- Dogovor o skupnih ciljih in pričakovanjih.
- Vzpostavljena dobra formalna in neformalna komunikacija.
- Sprotno identificiranje mogočih problemov in izzivov.
- Načrt za reševanje mogočih problemov, izzivov in zadev, če se pojavijo.
- Dogovorjen postopek mediacije za reševanje konfliktov.
- Zavežite se, da je izstop iz sodelovanja zadnja možnost.

Primer: Jasna pravila in preglednost so bili opredeljeni kot pomembni za zadrugo Oro de Canava - študijski primer Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios.

2. Priprave na možen konflikt v sodelovanju

Številna področja, na katerih je mogoče sprejeti praktične ukrepe za reševanje morebitnih / možnih konfliktov v skupnih / združnih dogovorih, vključujejo:

- Pisni dogovori.
- Pregled konfliktov.
- Pregled tveganj.

2.1 Pisni dogovori o sodelovanju

Dogovori o sodelovanju morajo imeti pisne sporazume, ne glede ali so formalni pravni dokumenti ali ne. Določajo bistvene podrobnosti za delovanje dogovora. Ti sporazumi se lahko uporabijo kot referenčna točka za delovanje sporazuma o sodelovanju ali v času morebitnih konfliktov.

- Sporazumi varujejo posamezne kmete, njihove družine in kmetijska podjetja.
- Dogovori naj bi bili po možnosti pravne narave, vendar bi se morali s tem strinjati in podpisati vsi partnerji.
- Sporazumi omogočajo da sodelovanje poteka bolj gladko.
- Ključne zadeve, ki so obravnavane v pisnem sporazumu o sodelovanju so:
 - Sredstva, vključena v sporazum, npr. zemljišča, zgradbe, stroji / oprema.
 - Financiranje prihodnjih naložb.
 - Lastništvo prihodnjih naložb.
 - Lokacija prihodnjih naložb, npr. nova zgradba, proizvodna enota, molzišče.
 - Razdelitev dobička med člani.
 - Delovna obremenitev / vložki članov.

- Ključna vprašanja, ki so obravnavana v pisnem sporazumu o sodelovanju so: (nadaljevanje):
 - Delovna obremenitev / vložki članov.
 - Obveznosti članov.
 - Pravice / pristojnosti članov.
 - Stopnja vključenosti drugih družinskih članov.
 - Postopek reševanja sporov.
 - Obravnava plačil EU / nacionalnih plačil (sedanjih in prihodnjih) \ t.
 - Obdavčitev.
 - Licence, dovoljenja za proizvodnjo.
 - Proces vključevanja novih članov.
 - Postopek nasledstva / dedovanja v okviru dogovora.
 - Strategija izstopa / raztapljanja.
 - Vsi drugi ključni elementi, ki jih predlagajo člani.

Študijski primer Reutehof GbR

2.1 Pregled tveganj

- Dogovori o sodelovanju morajo v fazi razvoja ali v zgodnji fazi njihovega delovanja opraviti pregled tveganja.
- Pregled tveganj ne odpravlja, vendar pomaga članom, da se ozavešijo o možnih tveganjih, kako se jim je mogoče izogniti in / ali se z njimi soočiti če se pojavijo.
- Pregled bo opredelil tveganja / grožnje za sodelovanje, verjetnost tveganj / groženj, posledice, če se tveganja / grožnje uresničijo in kako se lahko izognemo / zmanjšamo tveganja / nevarnosti in kako jih reševati.

Nekatera glavna področja vključujejo:

- Slabe naložbene odločitve
- Različne prakse upravljanja kmetij
- Resen spor
- Finančna insolventnost
- Smrt ali huda bolezen
- Težave na trgu / nestanovitnost
- Zmanjšana zavzetost članov
- Starost
- Pomanjkanje naslednikov
- Vmešavanje družine
- Neizpolnjevanje ciljev
- Razlike v pogledih / načrtih / ciljnih
- Nezdržljivost članov
- Izbruh bolezni živali
- Pomanjkanje zavezanosti dogovoru
- Pomanjkanje priložnosti za širitev / razvoj / rast
- Člani, ki se umikajo ali izstopajo

Audit Vzorec in primer pregleda tveganj (ta vzorec uporabite, da razvijete svojega, v skladu z vašimi potrebami)

Tveganje	Verjetnost tveganja (1=malo verjetno 5=zelo verjetno)	Vpliv tveganja	Predlogi za reševanje	KLasifikacija (Nizko, Srednje, Visoko)
Smrt/težka bolezen	2	<ul style="list-style-type: none"> • Izstop partnerja • Partnerska družina je še vedno odvisna od sodelovanja • Finančne posledice za vse • Mogoč konec sodelovanja • Pogodbene obveznosti (npr.. Dolgoročna posojila, lizingi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pripravite načrt za primer nenadne smrti ali izstopa partnerja • Poiščite profesionalno pravno pomoč • Razviti načrt ukrepov ob nepredvidljivih dogodkih 	L
Problemi na trgu/ nihanja	4	<ul style="list-style-type: none"> • Nepredvideni stroški • Finančne posledice • Zmanjšana sredstva za investicije • Stres za partnerje 	<ul style="list-style-type: none"> • Raziščite mehanizme za zmanjšanje posledic nihanja na trgih • Ustanovitev varnostni sklad 	M
Živalske bolezni	3	<ul style="list-style-type: none"> • Pomanjkanje prihodkov • Pomanjkanje priložnosti za širitev • Izguba živine 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzpostaviti prakse upravljanja, ki zmanjšujejo potencialno tveganje • Sodelujte z veterinarji • Izvajati program cepljenja 	L

2.6 Pregled konfliktov

- Dogovori o sodelovanju morajo v zgodnji fazi razvoja ali v zgodnji fazi delovanja opraviti pregled možnih konfliktov.
- Pregled konfliktov ne odpravlja konfliktov, temveč prispeva k ozaveščanju članov o možnih področjih konfliktov, kako se jim je mogoče izogniti / ublažiti in / ali pristopiti k reševanju konflikta.
- Pregled bo opredelil področja morebitnega konflikta, verjetnost nastanka konflikta, posledice, če pride do konflikta, in predlagal načine, kako se jim je mogoče izogniti / ublažiti, in načine za njihovo reševanje.

Nekatera področja:

- Odločitve o investiciji in lokacija investicije
- Zagotavljanje sredstev za investicije
- Lastništvo novih sredstev
- Nedoseganje rezultatov/ciljev
- Razlike v pogledih/načrtih/ciljih
- Različne prakse pri vodenju kmetij
- Upravljanje s časom in delovni prispevki
- Prosti čas/ prazniki/ nadomeščanja
- Vpetanje/vmešavanje družinskih članov
- Vpletanje/vmešavanje novih članov
- Izstop članov
- Odločitve o širitvi/razvoju
- Razvoj podjetja in spremembe
- Nasledstvo
- Razdelitev dobička
- Problemi na trgu/ nihanja
- Odkloni pri zavzetosti članov
- Pomanjkanje zvestobe
- Upokojitve
- Izhodne strategije

Template and example for Conflict Audit (ta vzorec uporabite, da razvijete svojega, v skladu z vašimi potrebami)

Konflikt	Verjetnost konflikta(1=mal o verjeten 5=zelo verjeten)	Vpliv konflikta	Predlogi za reševanje	Klasifikacija (Nizka, Srednja, Visoka)
Različne prakse vodenja kmetije	4	<ul style="list-style-type: none"> Nesporazumi o pristopih k vodenju kmetije Negotovost glede najboljših praks Redna manjša nesoglasja 	<ul style="list-style-type: none"> Komunikacija in skupno odločanje Pogajanja temelječa na najboljših praksah Odločitve na podlagi znanstvenih dejstev Uporaba mnenj strokovnjakov in svetovalcev 	L
Odločitve za investicijo in kolacija investicije	3	<ul style="list-style-type: none"> Zastoj razvoja in naložb Odpor do investiranja v posel Pomanjkanje konkurenčnih prednosti 	<ul style="list-style-type: none"> Pisni dogovor Jasen vodnik za investicijo, lastništvo in pogoje uporabe. Pravila razdelitve sredsev ob prenehanju sodelovanja 	M

3. Kritična področja za nastanek konfliktov

V razdelku 4.2.3 je bilo navedenih veliko zadev, ki lahko povzročijo konflikt v okviru sodelovanja. Dv posebni zadevi, ki sta izredno pomembni, sta načrtovanje naložb in nasledstvo / dedovanje

Načrtovanje naložb lahko povzroči konflikt, če sodelovanje pogosto zahteva obsežno vlaganje sredstev, zadolževanje, dolgoročno odplačevanje, odločanje o prednostnih nalogah, odločitve o lokaciji naložb in razdelitvi sredstev v primeru izstopa / razpustitve.

Dedovanje / nasledstvo lahko povzroči konflikt, ker lahko spremeni splošno dinamiko sodelovanja . Najbolj kritično je, kadar je vključenih majhno število članov in posamezniki vsakodnevno sodelujejo.

3.1 Načrtovanje naložb

Uspešno sodelovanje vključuje naložbe za nadaljevanje rasti in razvoja podjetja. Skrbno načrtovanje naložb in jasnost postopka za izvajanje naložb bo pomagalo zmanjšati možnost konflikta.

- Pomembno je, da imate jasne informacije o financiranju naložb (posojila, prispevki partnerjev, dobički).
- Jasno je, kakšna je odgovornost za odplačilo najetih posojil (kdo je na koncu odgovoren za poravnavo odplačil?).
- Razčiščeno končno lastništvo sredstev, ko partnerstvo preneha, npr. kdo je lastnik molzišča ali predelovalnega obrata.
- Postopek odločanja o tem, kje investirati ali poiskati naložbo - kje dejansko graditi novo stavbo ali predelovalno enoto.
- Dogovor o nabavi novih sredstev.
 - Skupaj – npr. mehanizacija, stroji
 - Individualno – npr. zemlja
- Sporazum o amortizaciji in odpisu.
 - Doba in stopnja
 - Kompenzacija od partnerjev, če je zahtevana

- Kompenzacija za investicijo, če se dogovor prekine.
- Stopnja donosa vseh naložb posameznih partnerjev.
- Mehanizem za odtujitev sredstev in razdelitev dobička.

3.2 Nasledstvo/dedovanje

- Nasledstvo / dedovanje je ključnega pomena za ohranjanje družinskih kmetij skozi generacije, vendar je tudi zelo občutljivo vprašanje za kmetijske družine, lahko je zapleteno in potrebuje čas za obravnavo.
- Dogovori o sodelovanju lahko pozitivno ali negativno vplivajo na nasledstvo.
- Pozitivno je, da je kmetijska dejavnost lahko bolj donosna ter bolj privlačna za mladega naslednika.
- Negativno, ker lahko spremeni dinamiko delovanja na kmetiji in oteži nasledstvo / dedovanje.
- Dinamika ureditve se bo očitno spremenila po nasledstvu / dedovanju - v bistvu gre za zamenjavo enega uveljavljenega člana z novim članom, čeprav je v praksi. novi član morda bil neuradno vključen v poslovanje, npr. sin / hči člana, ki je morda delal / pomagal na kmetiji.

Nasledstvo je treba skrbno načrtovati in preučiti različne možnosti in scenarije, vključno z:

- Vključitvijo enega naslednika.
- Vključitvijo več naslednikov.
- Pomanjkanje naslednikov.
- Proces vključevanja naslednikov in vpliv na delovanje sodelovanja, kot je vložek dela, razdelitev dobička / dohodka.
- Vpliv na obstoječe partnerje z vključitvijo naslednikov.

[Pomanjkanje naslednikov, ki vodi k prenehanju sodelovanja v priraji mleka \(študijski primer Reutehof GbR\)](#)

4. Kako obvladujemo nesoglasja/konflikte

- Dogovori o sodelovanju naj bi v fazi razvoja ali zgodnji fazi njihovega delovanja določali postopek za obravnavanje nesoglasij / konfliktov.
- V idealnem primeru je to vključeno v pisni dogovor.

Ključni elementi:

- Postopki reševanja manjših in večjih nesoglasij.
- Postopek, ki ga je treba upoštevati.
- Določitev zunanjih mediatorjev (če je potrebno) npr. kmetijski svetovalec / svetovalec, računovodja.
- Kazalniki, kdaj naj se sproži postopek.
- Postopek za začetek postopka.
- Obdobje v katerem se morajo uvesti priporočila.
- Dogovorjen postopek v primeru nepremostljivega nesoglasja.

5. Kazalniki problemov pri sodelovanju

Na začetku je treba opredeliti niz kazalnikov, s katerimi je mogoče ugotoviti, ali sporazum o sodelovanju doživlja resne težave. Ti kazalniki se lahko nato uporabijo za oceno, v kolikšni meri je sporazum o sodelovanju v nevarnosti, da ne bo uspešen.

- Ali so člani nezadovoljni s sodelovanjem.
- Obseg nezadovoljstva na lestvici 1 (manjše nezadovoljstvo) do 5 (veliko nezadovoljstvo).
- Ali so vsi člani, manjšina ali večina nezadovoljni / zaskrbljeni?
- Ali obstaja en skupen problem / vprašanje ali številne težave / vprašanja, ki vzbujajo zaskrbljenost?
- Ali so vprašanja / težave / izzivi kratkoročni ali dolgoročni?
- Are members considering their options outside of the collaboration/cooperative? Ali člani razmišljajo o možnostih izven sodelovanja ?
- Ali so člani poskušali rešiti vprašanja / probleme / izzive?
- Ali so člani zaskrbljeni glede vpliva problemov na sodelovanje ?
- Ali imajo člani potrebo po zunanji pomoči za posredovanje pri razpravi o vprašanjih / problemih / izzivih?

6. Omogočanje „idealnega“ izstopa

- Idealen konec dogovora o sodelovanju je težko doseči, saj je bilo oblikovano za zagotavljanje koristi članom in se konča iz nekega razloga.
- Popoln zaključek bo prav tako zelo različen glede na obseg in naravo sodelovanja.
- Izstop enega člana iz maloštevilčnega sodelovanja (npr. En kmet izstopi iz partnerskega dogovora) lahko privede do prekinitve dogovora.

Primer: Če bi se le en kmet odločil za prekinitve sodelovanja na kmetiji (študijski primer IR04), proizvodnje sira (študijski primer Ekomeso) ali živinoreje (študijski primer Ekološka kmetija Bošina), bi to lahko pomenilo konec dogovora. Nasprotno, če bi se le en kmet odločil za izstop iz skupine proizvajalcev jagnjet (študijski primer Sligo Leitrim Lamb Producer Group), zadruga za predelavo oljk (Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios.) ali skupine proizvajalcev konoplje (študijski primer Zadruga Konopko, zadruga za razvoj trajnostne pridelave in pre-delave industrijske konoplje), to ne bi pomenilo konca sodelovanja.

- Konec pa ni le posledica neuspeha, ampak lahko privede do njega upokojitev partnerja, smrt ali huda bolezen.

Primer: Dva kmeta, ki nimata naslednikov (študijski primer Reutehof GbR)

- Dober sporazum o sodelovanju bo določil postopek za umik / upokojitev / razpustitev
- Možni koraki za zagotovitev, da je konec sodelovanja pošten do vseh članov
- Ker so finančna sredstva pomembna za posameznike, bi lahko člani razmislili o ustanovitvi rezervnega sklada, ki bi kril finančne stroške prenehanja dogovora ali omogočili partnerjem, da odkupijo ali kompenzirajo partnerja, ko odide.
- Nekateri ključni vidiki:
 - Pisni sporazum, ki določa vse vidike sodelovanja.
 - Vsi člani morajo pojasniti razloge za prekinitve dogovora.
 - Postopek mediacije z zunanjim udeležencem.
 - Spoštovanje vseh pogojev v sporazumu.
 - Dogovor o končanju dogovora.

- Za olajšanje izstopa, obstaja potreba po jasnosti v zvezi z naslednjim:
 - Sredstva vključeba v dogovor o sodelovanju
 - Investicijska sredstva
 - Lastništvo investicij
 - Amortizacija sredstev, obdobje in vrednost
 - Delitev dobička
 - Delovni prispevek
 - Vključenost družine
 - Postopek reševanja nesoglasij
 - Postopek prekinitve dogovora o sodelovanju
 - Obravnava (EU in nacionalnih) plačil (tekočih in bodočih)
- Sporazum o datumu prekinitve.
- Dogovor o odgovornosti za pogodbene obveznosti do tretjih oseb.
- Postopno prenehanje sodelovanja.

7. Zaključni komentarji

- Konflikti ali razlike v pogledih so do neke mere neizogibni v vseh dogovorih o sodelovanju.
- Uspešne ureditve sodelovanj bodo obvladovale konflikte in nesoglasja s proaktivnim reševanjem tega vprašanja.
- Upravljanje konfliktov je treba načrtovati že od samega začetka.
- Dogovori o sodelovanju se lahko končajo zaradi konflikta ali okoliščin (smrt / bolezen / upokojitev).
- Število vključenih članov lahko vpliva na to, ali dogovor preneha ali ne - izstop člana iz majhnega sodelovanja / zadruga lahko pomeni konec, medtem ko izstop enega člana iz večjega sodelovanja / zadruga ne sme imeti enakega učinka.
- Za uspešne rezultate so ključni pisni sporazumi in načrtovanje reševanja konfliktov.
- Za dosego uspešnega izida bo morda potrebna zunanja pomoč.