



Македонска асоцијација на земјоделски задруги

**Стратешки план на Македонска асоцијација на земјоделски
задруги**

2021-2026

јуни-јули 2021

Содржина

1. ПРЕДГОВОР	3
2. ИЗВРШНО РЕЗИМЕ.....	4
3. ПРОЦЕС НА СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ.....	6
4. АКТУЕЛЕН КОНТЕКСТ - НАДВОРЕШНА АНАЛИЗА.....	6
4.1. СТРУКТУРА И КАРАКТЕРИСТИКИ НА СЕКТОРОТ НА ЗЕМЈОДЕЛСКИ ЗАДРУГИ	6
4.2. ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАМКА ЗА ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА ЗЕМЈОДЕЛСКИТЕ ЗАДРУГИ	7
4.3. ЗАКОНСКА РАМКА РЕЛЕВАНТНА ЗА ФУНКЦИОНИРАЊЕТО НА ЗЕМЈОДЕЛСКИТЕ ЗАДРУГИ	7
4.4. ПОЛИТИКИ ЗА РАЗВОЈ И ПОДДРШКА НА СЕКТОРОТ НА ЗЕМЈОДЕЛСКИТЕ ЗАДРУГИ	9
4.5. СОЦИО-КУЛТУРОЛОШКИ И ЕКОНОМСКИ ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА РАЗВОЈОТ НА ЗЕМЈОДЕЛСКИТЕ ЗАДРУГИ	10
5. ПРОФИЛ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	11
5.1. ИСТОРИЈАТ И РАЗВОЈ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	11
5.2. КАПАЦИТЕТИ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА И ПОТРЕБИ ЗА РАЗВОЈ	11
6. СТРАТЕШКИ НАСОКИ	13
6.1. ВИЗИЈА, МИСИЈА И ВРЕДНОСТИ	13
6.2. СТРАТЕШКИ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ	14
6.2.1 Стратешки пристап на МАЗЗ	14
6.2.2. Стратешка цел 1: Поволна законска регулатива и аграрни политики за земјоделските задруги.....	14
6.2.3. Стратешка цел 2: Зголемен интерес на земјоделците за здружување, зголемено членство во земјоделски задруги и зголемен број на нови земјоделски задруги со посебен фокус на вклучување на жени и млади лица.....	15
6.2.4. Стратешка цел 3: Земјоделските задруги целосно и ефективно ги користат мерките и програмите за поддршка	16
6.2.5. Стратешка цел 4: Рентабилно, профитабилно и одговорно работење на земјоделските задруги.....	16
6.2.6. Стратешка цел 5: Посредништво при заедничка продажба и набавка	17
6.2.7. Стратешка цел 6: МАЗЗ како лидер и застапник на интересите на земјоделските задруги	18
6.2.8. Стратешка цел 7: МАЗЗ е финансиски стабилна и оддржлива	18
6.2.9. Стратешка цел 8: МАЗЗ е демократска, транспарентна и отчетна кон своето членство со поголема застапеност на млади и жени во управните структури.....	19
7. ОРГАНИЗАЦИЈА НА СПРОВЕДУВАЊЕТО И ОДГОВОРНОСТИ	19
8. ПЛАН ЗА МОНИТОРИНГ И ЕВАЛУАЦИЈА	20
9. ПЛАН ЗА КОМУНИКАЦИЈА	23

1. Предговор

Задругарството во економска смисла настојува секој човек да го направи сопственик, се обидува да ја унапреди неговата економска положба, да развие чувство на одговорност, да ги направи земјоделците добри соседи кои што работат за себе, но исто така и за општо добро и настојува да ги оспособи и едуцира како да управуваат со својата организација.

Голем предизвик со кој се соочуваат нашите земјоделци се ниската конкурентност на земјоделските производи поради малите посеји, мали количини на производство кои ги нудат на пазарот, непознавањето на маркетингот, набавка на репроматеријали по многу несоодветни цени и ниски продажни цени на готовиот производ.

Современите услови на земјоделско производство придонесуваат земјоделските производители да го насочуваат своето стратешко размислување кон што поефикасно задружно движење. Здружувањето на ресурсите и финансиското зајакнување претставуваат две битни компоненти важни за долгорочна стратегија на задружното движење. Земјоделските задруги претставуваат голема можност за решение на голем дел од проблемите на земјоделците и покрај скептицизмот кој што сеуште постои. Секако треба да се напомене дека и веќе постоечките задруги се соочуваат со проблеми поврзани со законската регулатива, демократското управување во задругите и вклучувањето на што повеќе млади и жени во задругите и во управните органи на задругите.

Сите овие проблеми и предизвици не афектираат како Македонска асоцијација на земјоделски задруги-МАЗЗ, лидер и застапник на земјоделските задруги во Република Северна Македонија, и не поттикнуваат да го донесеме овој стратешки документ кој претставува појдовна основа за планирање и програмирање на идните активности на МААЗ донесен од страна на земјоделските задруги членки.

Стратегијата на МАЗЗ за периодот 2021-2026 претставува основен и прв развоен документ кој го предвидува работењето и улогата на организацијата за следниот петогодишен период. Стратегијата е резултат на повеќемесечен процес на планирање, работен во повеќе фази и на неколку нивоа со цел да се вклучат мислењата, интересите и потребите на задругарите од сите региони, да се сублимира нивното искуството, да се проектираат потребите и иднината на старите и новите земјоделски задруги за да се постигне единство, хармонија и заеднички став околу постигнување на стратешките цели.

МААЗ како социо–економски партнер на Владата заеднички со сите институции и проекти кои што работат во секторот ќе превземе акција за спроведување на овој стратешки план преку организирање и поврзување на задругите на национално ниво, со јакнење на нивните капацитети, застапување на нивните интереси за унапредување на земјоделското производство и руралниот развој и промоција за здружување на земјоделците, семејните земјоделски стопанства и другите облици со цел остварување на заедничките интереси за развојно, профитабилно земјоделство кое овозможува достоинствен живот на земјоделците и ќе овозможи земјоделците членови на земјоделските задруги да бидат носители на развојот на задругарството во Република Северна Македонија.

Сузана Димитријевска
Претседател на МАЗЗ

2. Извршно резиме

Стратешкиот план на Македонската асоцијација на земјоделски задруги е подготвен со намера да даде стратешки насоки за работењето на организацијата за периодот 2021-2026.

Планот ги адресира клучните предизвици за земјоделските задруги - членки на МА33 и развојот на задругарството генерално, вклучувајќи прашања поврзани со законската рамка и релевантните политики, соработката со институциите, развивање на свест и поддржувачка атмосфера за здружување во аграрниот сектор, адресирање на организациските прашања и недостатокот на интерни капацитети на задругите. Покрај тоа планот е насочен и кон институционално зајакнување и натамошно етаблирање на Асоцијацијата. Планот ќе ја даде рамката за сите програмски активности и за делувањето на управните и извршните тела на Асоцијацијата за следниот петгодишен период.

Визија која МА33 посакува да биде остварена е успешни, модерни, здружени и одговорни земјоделци носители на развојот на здругарството во Република Северна Македонија. МА33 има мисија да ги организира и поврзе земјоделските задруги на национално ниво, да ги јакне нивните капацитети, да ги застапува нивните интереси и да го унапредува земјоделското производство и руралниот развој.

Во следниот петгодишен период стратешките цели на МА33 се:

1. Поволна законска регулатива и аграрни политики за земјоделските задруги
2. Зголемен интерес на земјоделците за здружување, зголемено членство во земјоделски задруги и зголемен број на нови земјоделски задруги со посебен фокус на вклучување на жени и млади лица
3. Земјоделските задруги целосно и ефективно ги користат мерките и програмите за поддршка
4. Рентабилно, профитабилно и одговорно работење на земјоделските задруги
5. Посредништво при заедничка продажба и набавка
6. МА33 како лидер и застапник на интересите на земјоделските задруги
7. МА33 е финансиски стабилна и оддржлива
8. МА33 е демократска, транспарентна и отчетна кон своето членство со поголема застапеност на млади и жени во управните структури

Во остварувањето на стратешките цели МА33 ќе користи повеќе различни стратегии и пристапи. Клучната улога која ќе ја има Асоцијацијата е таа да биде застапник на интересите на земјоделските задруги, преземајќи одговорност да застапува и лобира пред Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство за поволен третман и поддршка на земјоделските задруги. МА33 ќе гради и развива соработка и партнерства со институциите и други релевантни чинители и ќе презема заеднички активности за поттикнување на задружното движење. МА33 ќе работи и на зајакнување на разбирањето и свеста за здружување користејќи кампањи и различни мемдиумски алатки. За зајакнување на капацитетите на земјоделските задруги и поддршка на нивното работење

МАЗЗ ќе нуди обуки, информации, совети, посредување и низа други услуги. За таа цел ќе биде подготвен каталог кој ќе претставува сеопфатна понуда на услуги кои МАЗЗ може да ги понуди.

За успешна реализација на своите програмски цели МАЗЗ паралелно ќе работи кон зајакнување на својата позиција како лидер преку привлекување на ново членство, зајакнување на соработката и вмрежувањето и на национално и на регионално и меѓународно ниво. МАЗЗ ќе се фокусира кон остварување на видливи резултати во своето работење за кои ќе осигура дека се транспарентно презентирани и комуницирани со членките и јавноста. Внатрешната организација и работење ќе бидат организирани врз основа на принципи на демократичност и отчетност и во согласност со статутарните одредби. Ќе се продолжи да се работи на интерно зајакнување на организациските капацитети особено на Извршната канцеларија и во насока на обезбедување стабилност и одржливост на Асоцијацијата. Наплатата на чланарина и обезбедувањето приходи од услуги ќе бидат важен предуслов за остварување на оваа цел.

Спроведувањето на стратешкиот план ќе биде тековно следено и проверувано во однос на поставените цели и индикатори. За таа цел МАЗЗ ќе развива мониторинг систем на организациско ниво кој ќе осигура редовно прибирање на потребните податоци. Извештаите за прогресот ќе бидат разгледувани од управните структури на годишно ниво, и ќе бидат давани препораки за следниот период. На среден рок ќе биде направена оценка на спроведувањето и по потреба соодветна ревизија на стратешкиот план.

3. Процес на стратешко планирање

Стратегијата на МА33 за периодот 2021-2026 е подготвена низ партиципативен процес на консултации и планирање и е одраз на споделено разбирање, вредности, цели и очекувања на членките и клучните чинители на Асоцијацијата. Благодарение на финансиската поддршка обезбедена од ЕУ проектот „Поддршка за развој на земјоделски задруги“ кој е спроведуван од Care International и Македонската развојна фондација за претпријатија, процесот на подготовка беше воден и подржуван од страна на надворешен експерт.

Подготовката започна во мај 2021 година со прибирање и анализа на документи за законската регулатива и релевантните политики, како и документи за Асоцијацијата (статут, годишни планови и програми, извештаи итн.). Во периодот мај-јуни 2021 спроведен е консултативен процес во рамките на кој беше доставен прашалник до сите членки на МА33, а на кој се добиени 11 одговори. Направена беше и фокус група со Управниот и Надзорниот одбор на МА33, како и интервјуа со претставници на институциите и академската заедница. Врз основа на прибраните информации и мислења подготвен е Извештај за состојбите и контекстот во кој функционираат земјоделските задруги во Република Северна Македонија, а кој ги одразува потребите на земјоделските задруги. Извештајот беше основа за натамошните дискусии и даде насока за одредувањето на програмските цели на Асоцијацијата.

Во периодот од 14-16-ти јуни 2021 година беше одржана работилница за стратешко планирање со Управниот и Надзорниот Одбор на МА33. На работилницата беше потврдена анализата на контекстот, беа избрани приоритетни прашања за следниот петгодишен период, беше направена проценка на јаките страни и слабостите на организацијата, беше финализирана изјавата за визијата и мисијата на Асоцијацијата и беа формулирани клучните програмски и организациски цели и стратегии. Дополнително на 21-ви јуни беше организирана онлајн сесија како продолжение на работилницата на која се работеше на одредување на индикаторите за успех за секоја од стратешките цели. Консултантот оствари и неколку дополнителни состаноци со Извршната канцеларија во текот на пишувањето на документот. Дискусиите од работилницата и состаноците се земени предвид и се сумирани во овој документ. Текстот на стратегијата во нацрт форма е доставен до сите членки на МА33 за тие да ги дадат своите коментари и сугестии кои се интегрирани при подготовката на финалната верзија. Стратешкиот план е дискутиран и одобрен од Собранието на МА33 на седницата одржана на 20.04.2022 година.

4. Актуелен контекст - надворешна анализа

4.1. Структура и карактеристики на секторот на земјоделски задруги

Секторот на земјоделските задруги во Република Северна Македонија, согласно на податоците од Регистерот на земјоделски задруги при Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство - МЗШВ го сочинуваат 44 активни земјоделски задруги. Вкупниот број на земјоделски стопанства кои се здружени во задругите е околу 790, што

укажува дека земјоделските производители сеуште не се обединуваат во земјоделски задруги и покрај низата предизвици со кои се соочуваат.

Најголем дел од активните земјоделски задруги, односно 39 (89%) се мали. Само 5 (11%) имаат 20 или повеќе членови. Просечниот број на членови во активните земјоделски задруги е 13. Младите земјоделци сочинуваат 24.5% од членовите. Во членството жените се застапени со 20%. Жени управители имаат 6 задруги. Според тип, 8 од задругите се од областа на овошје, 8 зеленчук, 8 се мешовити, 5 пчеларски, 3 се водни заедници итн.

Малиот број на членови на задругите, малиот број на новорегистрирани задруги, скромните финансиски показатели за работењето на постоечките задруги, укажуваат дека неможе да се говори за развоен тренд во секторот на земјоделски задруги.

4.2. Институционална рамка за функционирање на земјоделските задруги

Институции кои имаат клучна улога за функционирањето на земјоделските задруги и МА33 се Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство (МЗШВ), Агенцијата за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој (Платежна агенција) и Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството (АПРЗ). Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство ги утврдува политиките и законодавството за земјоделските задруги. Секторот за рурален развој при МЗШВ има Одделение за задруги надлежно за организирање, надзор, иницирање и усогласување на сите активности поврзани со земјоделските задруги. Одделението е исто така одговорно за водење на Регистар на земјоделски задруги. Платежната агенција управува со целосниот административен процес на проверка и ослободување на финансии на корисниците. Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството-АПРЗ е одговорна за обезбедување техничка помош и совети за земјоделците.

Иако МА33 е социо-економски партнер на Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство и има претставници во 4 потсекторски групи: лозарство, овоштарство, тутун и мед, сеуште не се доживува како доволно влијателен чинител во процесите на креирање политики. Комуникацијата со МЗШВ се остварува на барање на МА33 и нема воспоставено практика на редовни состаноци за тековна комуникација, меѓусебно информирање и дијалог за проблемите.

4.3. Законска рамка релевантна за функционирањето на земјоделските задруги

Клучни закони кои ги засегаат земјоделските задруги се Законот за задругите, Законот за земјоделски задруги и Законот за земјоделство и рурален развој.

Нефункционалноста на тековниот Закон за земјоделски задруги и неговата нехармонизираност со другите закони е една од главните пречки за развојот на задругарството. Законот за земјоделски задруги е доста ограничен кога станува збор за регулирање на организациските и функционалните особености на земјоделските задруги, оставајќи неразрешени суштински прашања кои првично треба да се регулираат со општиот Закон за задругите и Законот за земјоделство и рурален развој. Тековниот закон не ги разграничува задругите од останатите форми на трговски друштва и на тој начин се губат основните принципи на задругарството за исполнување на економските, социјалните и културните потреби на членовите во задругата.

Меѓу низата проблеми поврзани со примената на законската регулатива е и не правење разграничување меѓу основачи и редовни членки на земјоделските задруги, што води до ситуација да индивидуалните заемјоделци, откако ќе се регистрираат како членки на задруга, се третираат како сопственици на задругата што ги исклучува од социјалните бенефиции кои претходно им следуваале. Друг проблем произлегува од неможноста дел од задругите да бидат регистрирани во Регистарот на земјоделски стопанства поради одредбите од Законот за земјоделство и рурален развој кој предвидува дека едно земјоделско стопанство во кое фигурираат две правни лица може да се регистрира само еднаш, па земјоделските стопанства кои се самостојно регистрирани во Регистарот на земјоделски стопанства, а истовремено се и сосопственици на задругата, ја прават регистрацијата на задругата во овој регистер невозможна. Ова го загрозува пристапот до субвенции за земјоделските задруги бидејќи регистрација во Регистарот на земјоделски стопанства е клучен предуслов.

Во процедура на донесување е нов Закон за задруги со чие донесување треба да престане да важи тековниот Закон за земјоделски задруги. Со ова законско решение треба да се регулираат идентификуваните проблеми и треба да се овозможи поголемо здружување во задруги. Клучните новини во предложениот закон се дека се вметнати 7-те задружни принципи кои се основата на здружувањето; ревизијата која со постоечкиот Закон за земјоделски задруги беше обврзна, не е задолжителна и оставен е простор задругите сами да решат дали сакаат да имаат ревизија со својот статут; воведена е социјална ревизија односно ревизија на доследно спроведување на 7-те задружни принципи; наведени и дефинирани се сите органи кои раководат со задругата, а обврските и правата на органите е оставено да се дефинираат со Статутот на задругата; минималниот број на членови е дефиниран на 5, со рестрикција за земјоделските задруги дека членовите неможат да бидат од истото земјоделско стопанство и не можат да учествуваат со истите земјишни капацитети во повеќе задруги.

Во процедура на донесување е и нов Закон за земјоделие и рурален развој кој ја вклучува финансиската поддршка за земјоделските задруги и Регистерот на земјоделски задруги. Законот предвидува дека земјоделските стопанства можат доброволно да се здружуваат во земјоделски задруги заради остварување на економски интереси. Финансиската поддршка за земјоделските задруги е наменета за основање и функционирање на земјоделските задруги (покривање на дел од трошоците за основање; воспоставување на административни и технички капацитети; исплата на надоместок за ангажирано стручно лице; исплата на додаток на плата за управител; набавка на земјоделска механизација и опрема; инвестиции за примена на заеднички производни практики за усогласување на стандардите за квалитетот на земјоделските производи или за производство на земјоделски производи со повисок квалитет итн.).

Клучни даночни закони кои ги засегаат земјоделските задруги се законот за добивка, законот за персонален данок на доход и законот за данок на додадена вредност. Данокот на добивка на задругата во износ од 10% се плаќа на годишната бруто добивка, а 10% персонален данок на доход плаќа секој сопственик во случај кога задругата ќе распредели дивиденда. Иако ова е валидно за сите правни лица, сепак се доживува како значајно оптоварување за земјоделските задруги кое повлекува значителен одлив на финансиски

средства исплатени како даноци. Од друга страна има низа олеснителни даночни околности наменети за индивидуалните земјоделци (пр. кај персоналниот данок на доход), што ги мотивира да настапуваат индивидуално и да не се здружуваат во задруги.

4.4. Политики за развој и поддршка на секторот на земјоделските задруги

Актуелни политики кои ги засегаат земјоделските задруги се Програмата за економски реформи 2020-2022 и Националната стратегија за земјоделство и рурален развој 2021 – 2027.

Програмата за економски реформи 2020-2022 ги опфаќа земјоделските задруги со делот за развој на земјоделскиот сектор во рамките на мерка б каде се испланирани активностите за периодот 2020-2022: финансиска поддршка за задругите, поддршка за добивање заштитна марка за квалитет на земјоделски и процесирани производи, инвестиции во процесирање, маркетинг за земјоделски производи итн.

Националната стратегија за земјоделство и рурален развој 2021-2027 е главниот долгорочен стратешки документ на кој ќе се базира креирањето и спроведувањето на целите, политиките и мерките за развој на земјоделието и руралниот развој во овој период. Според оваа стратегија земјоделските задруги ќе продолжат да добиваат поддршка од политиките за рурален развој за поддршка на воспоставување и функционирање на земјоделските задруги. Дополнително ќе биде воведена нова интервенција насочена кон организациите на производители и спроведување на активности од нивните оперативни програми. Дополнително ќе се стимулира здружувањето на жените во земјоделски задруги.

Програмата за поддршка на руралниот развој за 2021 ги вклучува земјоделските задруги во мерката 131 „Економска соработка на земјоделските стопанства за заедничко спроведување на земјоделска дејност“ која се спроведува како неповратна финансиска поддршка за различни цели. Спроведувањето на мерката 131 е проследено со низа проблеми, па така платите и придонесите за управител не се исплатени од 2019, а за последните две години нема објавено отворен повик. Програмата за финансиска поддршка во земјоделието за 2021 во согласност со Законот за земјоделски задруги предвидува дополнителна поддршка од 10% за реализирано и пласирано производство преку задругата за земјоделските задруги регистрирани во Регистарот на земјоделски задруги при МЗШВ. Задругите исто така имаат право да аплицираат за поддршка од ИПАРД за примарно производство, преработка и рурален развој. Меѓутоа, интересот за кофинансирање од ИПАРД е на ниско ниво главно заради комплицираната процедура за аплицирање.

Анализите укажуваат дека политиките за директни плаќања треба да се ревидираат. Еден од условите за подобност за директни плаќања е да се има регистрирани производствени капацитети како што се земјиште, стока и слично во Регистарот на земјоделски стопанства. Освен ако земјоделците не ги префрлат нивните производствени капацитети на нивните задруги, задругата не може да биде регистрирана во Регистарот на земјоделски стопанства и како резултат на тоа не е подобна за директни плаќања. Исто така потребен е полесен пристап за задругите до изнајмување (или купување) државно земјиште. Оценка е дека

поддршката претежно е фокусирана на помош поврзана со тековното работње – грантови за набавка на механизација, плати за управителите, книговодствени услуги и сл, додека недостасуваат мерки и активности поврзани со развојна поддршка – технологија и опрема кои се користат по бербата, пристап до пазари, поддршка во областа на маркетингот и промоцијата, вклучително и пакување, етикетирање, брендирање, маркетинг на извозот и сл.

Специфична национална стратегија фокусирана кон развој на земјоделските задруги досега нема. Досегашните програми за поддршка во земјоделството немаат дадено доволен приоритет на земјоделските задруги. Така, на пример, младите земјоделци како индивидуалци имаат можност за поголема поддршка наспрема земјоделските задруги. Ваквиот пристап не само што ги става земјоделските задруги во понеповолна позиција, туку ги обесхрабрува и демотивира земјоделците да стануваат членови на земјоделски задруги.

Стратегијата за развој на земјоделските задруги 2022-2028, која е во процес на подготовка во рамките на проектот „Поддршка за развој на земјоделски задруги“ создава потенцијал за разрешување на значаен дел од наведените проблеми.

4.5. Социо-културолошки и економски фактори кои влијаат на развојот на земјоделските задруги

Социо-културниот контекст во земјата сеуште е неповолен за земјоделските задруги. Кај земјоделците сеуште постои отпор за активно членство во задругите. Дел од причините се недоволна информираност и едукација за потенцијалните придобивки од задругарството. Покрај тоа нивото на доверба генерално во општеството е на ниско ниво, па ова соодветно се рефлектира и во секторот земјоделие. И покрај напорите кои се направени досега за промоција на задругарството и зајакнување на задругите, потребно е и понатаму да се работи на разјаснување на принципите на задругарството со цел земјоделците да добијат јасна претстава што значи да се стане член на задруга.

Доминантниот индивидуалистички менталитет, недостатокот на доверба и недостатокот на повеќе успешни примери на задруги е клучната причина за малиот број на новоформирани задруги и мал број на членови во постојните. Дополнително на ова, неефективната законска рамка и политики ги поддржуваат и во одредена мерка ги предизвикуваат ваквите состојби. Низата мерки кои носат позначителен бенефит на индивидуално ниво и не поттикнуваат здружување, или пак наметнуваат низа административни бариери за задругите при користење на мерките се значајна препрека за растот на секторот.

Економските фактори и пазарните услови исто така се неповолни, но од друга страна пак тие ја нагласуваат потребата од здружување во земјоделскиот сектор. Па така традиционалните проблеми со откупот на земјоделските производи, ниските откупни цени, не исплаќање на откупените земјоделски производи, високите цени на репроматеријали, нерешените инфраструктурни и комунални проблеми, нелојалната конкуренција, отсуство и непочитување на стандарди, фалсификувани производи и сивата економија се само дел од актуелните проблеми кои ги засегаат земјоделците, а би можеле да се адресираат со здружување.

5. Профил на организацијата

5.1. Историјат и развој на организацијата

Македонската асоцијација на земјоделски задруги-МА33 е основана во 2012 година на иницијатива на 12 земјоделски задруги за создавање на чадор организација која би ги застапувала интересите на земјоделските задруги и би ги заштитувала нивните права. Основачкото собрание на Асоцијацијата е одржано во мај 2012, а како основачи се јавуваат осум земјоделски задруги.

Во досегашното свое работење МА33 има спроведувано активности кои се насочени кон подобрување на законската рамка за земјоделските задруги, промоција на задругарството и поддршка на работењето на земјоделските задруги. Една од редовните активности на Асоцијацијата е одбележувањето на Меѓународниот ден на задруги кој секоја година паралелно се одбележува во целиот свет. Целта на организирање на овој настан е развивање дијалог помеѓу задругарите, владините и невладините институции и позитивна промоција на економското организирање на фармерите како единствена перспектива за развој на земјоделството.

Во 2013 МА33 доби статус на социо-економски партнер на Владата и е препознаен како репрезентативен чинител за застапување на интересите на земјоделските задруги пред МЗШВ.

Во 2017 година МА33 го доби првиот мал акциски грант од страна на Програмата Цивика мобилитас кој овозможи реализирање на иницијатива за промена на законската легислатива поврзана со земјоделските задруги како и регионално поврзување на организацијата со сродни организации од регионот. Една година подоцна МА33 во рамките на ЕУ проектот за поддршка и развој на земјоделските задруги доби поддршка која овозможи воспоставување на функционална канцеларија и ангажирање професионално вработени лица, а се работеше и на редефинирање на структурата и уредување на нормативните акти на организацијата. Во втората половина на 2020 година МА33 доби тригодишен институционален грант од страна на Програмата Цивика Мобилитас кој има за цел да го унапреди институционалниот развој и организациското јакнење на МА33 заради надминување на организациските предизвици и зголемување на својот придонес во општеството.

5.2. Капацитети на организацијата и потреби за развој

Тековно МА33 обединува 48 земјоделски задруги кои во Асоцијацијата членуваат на доброволна основа, засновано на утврдени правила, имаат контрола и одлучуваат за начинот на функционирање на организацијата.

Структурата на МА33 се состои од Собрание кое е највисока управувачка структура и во чиј состав се сите членки, а кое го избира Управниот одбор кој се состои од 9 членови и Надзорниот одбор кој се состои од 5 члена. Застапник на МА33 е претседателот кој е и претседател на Управниот одбор. Собранието работи на седници, најмалку еднаш годишно кои ги свикува Претседателот. Управниот одбор заедно со Претседателот се состануваат

најмалку 4 пати годишно и се одговорни за нивната работа пред Собранието. Управниот одбор треба да обезбеди успешно функционирање и работа на МА33 во реализација на задачите и целите. Претседателот на МА33 ја претставува и застапува организацијата пред трети лица. Надзорниот одбор врши надзор на финансиското и материјално работење на МА33, односно врши контрола на правилно и законито спроведување на одлуките и заклучоците донесени од страна на Собранието и Управниот одбор. Последниот состав на Управниот и Надзорниот одбор на МА33, како и Претседателот на Асоцијацијата се избрани во февруари 2021 година.

Извршната канцеларија на МА33 е функционална веќе 2 години и е предводена од Генерален секретер кој е избран од страна на Управниот одбор и е одговорен да се грижи за целокупното работење на Извршната канцеларија. Генералниот секретер и Извршната канцеларија обезбедуваат целокупна поддршка за работењето на управните структури на МА33.

Членовите на МА33 имаат обврска да плаќаат чланарина во Асоцијацијата. За последната година чланарина платиле 25 членки.

Анализата на јаките страни на МА33 укажува дека Асоцијацијата има искуство и капацитет да учествува во подготовка на закони и програми за развој на земјоделските задруги, веќе е препознаена како социо-економски партнер на Владата и има делегирано претставници во потсекторски групи на МЗШВ/комисии. Таа е репрезентативен претставник на земјоделските задруги со оглед на тоа што поголем дел од регистрираните и активни задруги се членки на МА33. Асоцијацијата има веќе воспоставено организациска структура, има изградени капацитети за решавање на внатрешни проблеми и има искусен менаџерски тим. Изготвени и усвоени се нормативните акти на МА33, воспоставена е меѓународна соработка и во функција е нова веб страница на Асоцијацијата.

Внатрешни слабости и предизвици кои беа изнесени при анализата се: недоволен капацитет за лобирање и потреба за зајакнување на соработката со институциите, мал број на финансиски моќни земјоделски задруги, мал број на активни проекти и нестабилна финансиска состојба, отсуство на долгорочен проект за финансирање на режиски трошоци и немање сопствени приходи, слаба наплата на чланарина и потреба од обезбедување на финансиска одржливост. Исто така потребно е да се подобри внатрешниот проток на информации и да се подобри комуникацијата на МА33 со земјоделските задруги преку посета на терен на членовите на организацијата. Потребно е да се адресира и прашањето на недоволна писмена комуникација од работните тела на МА33, како и недоволна медиумска застапеност на МА33 и земјоделските задруги генерално (на ТВ, радио, социјални медиуми).

6. Стратешки насоки

6.1. Визија, мисија и вредности

Визија: Успешни, модерни, здружени и одговорни земјоделци носители на развојот на здругарството во Република Северна Македонија.

МАЗЗ верува дека здружувањето на земјоделците е еден од клучните предуслови за успешен развој на земјоделието во земјата. МАЗЗ се надева дека локалните земјоделци ќе знаат да го идентификуваат својот интерес и ќе градат капацитет да се развиват успешно и да ги следат новите трендови. Во тој процес е клучно тие да го разберат и прифатат значењето на нивната меѓусебна соработка и здружување.

Мисија: МАЗЗ постои за да ги организира и поврзе земјоделските задруги на национално ниво, да ги јакне нивните капацитети, да ги застапува нивните интереси и да го унапредува земјоделското производство и руралниот развој.

МАЗЗ како чадорска организација на земјоделските задруги тежнее да биде клучниот поврзувач меѓу нив и да обезбедува поддршка за нивен развој и раст. Обединувајќи ги задругите МАЗЗ ќе се ангажира да создава механизми за тие да ги артикулираат своите потреби, а врз таа основа МАЗЗ да ги застапува нивните интереси пред институциите и клучните чинители. МАЗЗ ќе работи и на градење на капацитетите на земјоделските задруги се со цел тие да осигураат одговорно и успешно работење и соодветно задоволување на потребите и интересите на своите членови.

Вредности: Во своето работење МАЗЗ ќе се придржува до следните клучни вредности и принципи:

- **Партнерство и соработка** - МАЗЗ ќе гради соработка и партнерство со сите релевантни институции, како и други засегнати страни и чинители (донатори, компании, граѓански организации) со кои споделува заедничка визија и вредности.
- **Транспарентност и отчетност** – МАЗЗ ќе ги споделува сите релевантни информации со своите членки, заинтересираните страни и јавноста и ќе осигура дека е отчетна кон сите кои ја поддржуваат на било кој начин.
- **Квалитет и извонредност** – МАЗЗ ќе се труди да осигура дека сите активности и услуги кои ги нуди на своите членки се со врвен квалитет и задоволуваат највисоки стандарди.
- **Одржливост** - во своето работење МАЗЗ ќе го интегрира концептот на одржливост што подразбира дека ќе спроведува активности и ќе обезбедува услуги кои имаат долгорочни позитивни ефекти врз корисниците. Исто така и работењето на својата извршна канцеларија и внатрешни структури ќе го базира на одржлив и долгорочен пристап.
- **Грижа за животната средина** - низ своите активности организацијата ќе осигура дека се грижи за животната средина и не нанесува било каква штета во околината во која работи. Покрај тоа преку своето работење ќе поддржува, промовира и приоритизира пристапи кои водат грижа за животната средина.

- **Учење, развој и иновации** – низ своето работење МА33 ќе се посвети да обезбедува континуирано учење, развој и иновации за своите членки, како и за управните структури и извршната канцеларија.

6.2. Стратешки цели и стратегии

6.2.1 Стратешки пристап на МА33

За остварување на својата мисија во следниот петгодишен период МА33 ќе работи на реализирање на следните стратешки цели:

1. Поволна законска регулатива и аграрни политики за земјоделските задруги
2. Зголемен интерес на земјоделците за здружување, зголемено членство во земјоделски задруги и зголемен број на нови земјоделски задруги со посебен фокус на вклучување на жени и млади лица
3. Земјоделските задруги целосно и ефективно ги користат мерките и програмите за поддршка
4. Рентабилно, профитабилно и одговорно работење на земјоделските задруги
5. Посредништво при заедничка продажба и набавка
6. МА33 како лидер и застапник на интересите на земјоделските задруги
7. МА33 е финансиски стабилна и оддржлива
8. МА33 е демократска, транспарентна и отчетна кон своето членство со поголема застапеност на млади и жени во управните структури

Првите 5 стратешки цели се програмски и насочени да осигураат директни, долгорочни и одржливи придобивки за земјоделските задруги, а стратешките цели од 6 до 8 се насочени кон организацискиот развој на МА33.

МА33 ќе работи паралелно на оставрувањето на сите стратешки цели бидејќи на тоа укажуваат потребите и несоодветно е да се даде приоритет само на ограничен број на области. Покрај тоа стратешките цели се и меѓусебно поврзани и се надополнуваат една со друга, што укажува на потребата за континуирани напори во сите полиња. Така на пример со поволна законска рамка и аграрни политики со сигурност може да се очекува и зголемен интерес на земјоделците за здружување.

Покрај тоа, планираните стратегии и активностите кои ќе се спроведуваат во значителна мера ќе придонесуваат истовремено за остварување на повеќе од стратешките цели. Така на пример услугите кои МА33 ќе им ги нуди на своите членки ќе одат во прилог на подобрување на нивното работење, ефикасност, рентабилност и профитабилност, а од друга страна ќе генерираат и одредено ниво на фондови кои ќе осигуруваат финансиска стабилност и оддржливост на Асоцијацијата.

6.2.2. Стратешка цел 1: Поволна законска регулатива и аграрни политики за земјоделските задруги

МА33 ќе се стреми да влијае на законската регулатива и аграрните политики со цел тие да бидат во полза на земјоделските задруги. Намерата ќе биде земјоделските задруги да

добијат соодветен фокус и приоритет во тековните аграрни политики, но исто така и да се развиваат специфични политики и мерки наменети за развој на земјоделските задруги. Во таа насока МА33 активно ќе учествува во креирање на мерката 131, како и во подготовката и донесувањето на националната Стратегијата за развој на земјоделските задруги.

За таа цел МА33 ќе спроведува активности за застапување и лобирање, учествувајќи во работни групи за подготовка на законска регулатива и аграрни политики, како и во подсекторските групи при МЗШВ. Покрај МЗШВ како клучна институција за земјоделските задруги, МА33 своите активности за застапување и лобирање ќе ги насочува и кон други релевантни чинители, како што се Агенцијата за финансиска поддршка во земјоделството и руралниот развој, Агенцијата за поттикнување на развојот на земјоделството, пратениците и пратеничките групи и други релевантни чинители. МА33 тековно ќе ги следи и анализира реалните проблеми со кои се соочуваат земјоделските задруги и задругарите, ќе обезбедува компаративни анализи од регионот и ќе предлага мерки за подобрување и препораки за програмите за поддршка на земјоделските задруги. По донесувањето на Стратегијата за развој на земјоделските задруги, МА33 ќе го следи нејзиното спроведување.

Своите предлози за законската регулатива и политиките МА33 ќе ги гради во непосредна соработка со академската заедница, а по потреба ќе ангажира и експерти за следење на законската рамка, се со цел ставовите кои ќе бидат презентирани да бидат издржани и соодветно аргументирани.

6.2.3. Стратешка цел 2: Зголемен интерес на земјоделците за здружување, зголемено членство во земјоделски задруги и зголемен број на нови земјоделски задруги со посебен фокус на вклучување на жени и млади лица

МА33 ќе тежнее да придонесе кон подобро разбирање на концептот на задругарството и негово прифаќање од земјоделците, а особено од жените и младите земјоделци.

За таа цел МА33 ќе презема низа промотивни активности кои ќе ги координира со МЗШВ, здружувајќи ги своите напори за да се оствари поголема опфатеност на земјоделците и поголем ефект. При заедничката промоција на задругарството акцент ќе се стави на придобивките од здружувањето, како и споделување на информации за поволностите кои ќе бидат достапни за задругите при користење на програми за поддршка. Во оваа насока посебен фокус ќе се стави и на лобирање за поголемо субвенционирање на жените и младите задругари. Зголемување на интересот на земјоделците за здружување може да се очекува и како резултат на низа акции за лобирање кои МА33 би ги преземала на локално ниво, а кои би биле насочени кон разрешување на низа инфраструктурни проблеми (изградба на патишта, дотур на вода, пристап до струја итн.).

Промоцијата на задругарството МА33 ќе ја реализира користејќи повеќе различни пристапи вклучувајќи медиумски кампањи, подобрување на информираноста за бенефитот од учество во земјоделски задруги, активности на терен оставрувајќи средби со потенцијални задругари и посета на нови задруги. МА33 ќе врши промоција на успешните земјоделски задруги од земјата и од регионот. Исто така ќе ја гради свеста и ќе споделува позитивни примери и пракси преку обуки, работилници, семинари и саеми. Ќе биде обезбедувана и

непосредна поддршка за регистрација на земјоделски задруги, како и совети за подготовка на потребна документација за различни цели и подготовка на бизнис планови.

Со цел да се поддигне свеста за родова еднаквост и промоција на претприемништво меѓу жените и младите земјоделци, МА33 ќе соработува и ќе се вмрежува со организации на жени и други релевантни организации кои работат во секторот земјоделство.

6.2.4. Стратешка цел 3: Земјоделските задруги целосно и ефективно ги користат мерките и програмите за поддршка

Покрај воспоставувањето на поволни политики и мерки за поддршка, МА33 ќе се залага за тие целосно и ефективно да бидат искористувани од земјоделските задруги.

Со оваа намера МА33 активно ќе се ангажира во следењето на спроведувањето на мерка 131, констатирање на евентуални проблеми и покренување на иницијативи за нивно надминување.

Значаен дел од своите услуги МА33 ќе ги насочи кон тоа земјоделските задруги да имаат полесен пристап до програмите за поддршка и ефективно да ги користат. МА33 ќе обезбедува навремени и точни информации користејќи ги медиумите, директна комуникација преку извршната канцеларија, веб страната, електронска пошта и др. Ќе бидат организирани информативни средби со задругарите, како и нивно едуцирање за програмите кои им се достапни и како да добијат поддршка преку обуки, семинари, посети на терен. МА33 ќе обезбедува и непосредна техничка и стручна поддршка за изработка на апликации по прифатливи цени, поддршка во имплементација на веќе потпишани договори и помош при изготвување и спроведување на тендерски постапки. МА33 ќе обезбедува и услуги за подготовка на документација за регистрирање на земјоделските задруги како производни организации, како и изработка на компаративни анализи за воведување на нови технологии.

Ќе се работи и да се истражат можностите за воспоставување на банка на земјоделски задруги (задружна банка) која би обезбедувала пристап до поволни кредитни линии, повластени каматни стапки, поголем грејс период и други поволности за земјоделските задруги при пристапот кон финансии. Ќе се прават напори да се развие и резервен солидарен фонд на земјоделски задруги за покривање на штети при елементарни непогоди.

6.2.5. Стратешка цел 4: Рентабилно, профитабилно и одговорно работење на земјоделските задруги

МА33 ќе развие каталог на услуги кои ќе им бидат достапни на земјоделските задруги, а една од клучните цели ќе биде услугите да придонесуваат кон подобро работење на земјоделските задруги, зголемена профитабилност, ренатбилност и одговорност.

Клучно за остварување на оваа цел ќе биде советодавната и консултантска поддршка која ќе ја обезбедува МА33 во различни области: планирање, финансиски менаџмент, добро управување и др. Ќе бидат организирани различни обуки за финансиско работење, обуки за управители, подготовка на бизнис планови и др. МА33 ќе организира и низа други

настани и активности кои ќе овозможат пренесување на успешни практики меѓу земјоделските задруги.

Поддршка ќе се обезбедува и за подготовка на оперативни планови за развој на земјоделските задруги како производни организации. МА33 ќе учествува и во проширување на пазарот и креирање на ценовните политики, преку одржување на база на податоци со цена на чинење, количини и други потребни податоци за задругите. Имајќи пристап до овие податоци МА33 ќе овозможи соодветно позиционирање на своите членки на пазарот и креирање на нивните политики за цени на производите.

МА33 ќе се заложи за постојано почитување на принципите на честост, одговорност и меѓусебна доверба помеѓу членовите на земјоделските задруги, заради што редовно ќе прави анкета за мислењето на задругарите за почитување на принципите, а ќе спроведува и низа други активности за промовирање на задружните принципи.

МА33 ќе се насочи и кон осигурување на успешни финансиско/сметководствени политики на земјоделските задруги работејќи на унифицирано делување на сметководителите, како и обезбедување на поволни цени за вршење финансиски ревизии.

МА33 ќе промовира и поттикнува искористување на дигиталните технологии, посредувајќи при набавки и обезбедувајќи поволни цени за своите членки за набавка на технологија и софтверски решенија (пр. софтвер за работа и анализа - Farm Business Management)

6.2.6. Стратешка цел 5: Посредништво при заедничка продажба и набавка

МА33 ќе го поддржува своето членство со посредување при заедничка продажба и набавки.

За таа цел МА33 ќе одржува база на податоци за видови производители и количини на земјоделските задруги, ќе обезбедува директно поврзување со потенцијални откупувачи/продавачи, како и помош при планирање на производството и поврзување на земјоделските задруги со преработувачите со цел планирање наменски на количини за кои е обезбеден пласман однапред. МА33 активно ќе ги користи и податоците од Земјоделскиот Пазарен Информативен Систем за понуда и побарувачка

МА33 ќе ги следи производните текови и пошироко на регионално ниво, како и во ЕУ и ќе ги истражува можностите за ангажман на економски промотори за пласман на производите на земјоделските задруги.

МА33 ќе се ангажира во директно изнаоѓање на домашни и странски партнери, ќе посредува при саемско претставување, размена на искуства при посета на други организации и научно истражувачки центри. Во насока на поддршка на заедничка продажба ќе се организираат промоции на производи, саеми и денови на производи.

МА33 ќе работи и на подготовка и одржување на список на снабдувачи со опрема и репроматеријали и посредување при заедничка набавка на репроматеријали.

Земјоделските задруги ќе добиваат поддршка за да ја зајакнат својата позиција на пазарот и преку поддршка за подготовка на документација за изготвување на елаборати за брендирање на производи, поддршка за воведување на стандарди (добра земјоделска

таа цел ќе биде дефиниран пакет на услуги и каталог со понуда која ќе биде достапна по поволни цени за членството на МА33 и по пазарни цени за други заинтересирани земјоделски задруги и други чинители. Наплатата на услуги треба да биде важен чекор во обезбедувањето на стабилноста и одржливоста, но исто така и во зголемување на интересот на земјоделските задруги за членство во МА33. Услугите кои ќе бидат понудени треба да им помогнат на земјоделските задруги тие да бидат поефикасни во своето работење, да ги развијат сопствените капацитети и да станат поуспешни, профитабилни и рентабилни. Примери за услуги кои ќе бидат понудени се обуки за финансиско и бизнис планирање, демократско управување, лобирање и застапување, пласман и промоција/маркетинг на земјоделски производи; зголемени можности на земјоделските задруги за размена на искуства на национално ниво, во регионот и меѓународно, преку организирање бизнис средби, студиски посети и учество на саемски манифестации и др. Целосна листа на услуги заедно со цени ќе биде подготвена како дел од детален каталог на услуги на МА33.

МА33 ќе направи обиди и за генерирање на фондови користејќи и други пристапи како на пример тивки аукции, донации од бизнис секторот и од физички лица, пристап до одредени државни фондови и др.

За да ги оствари своите цели во однос на генерирањето фондови важно е МА33 да етаблира стабилна и искусна извршна канцеларија, заради што ќе се работи на зајакнување на нејзините капацитетит во однос на апликарање за ИПА и други фондови, но ќе се тежнее и кон нејзино проширување, градење на тим за експертска поддршка и воспоставување на регионални центри.

6.2.9. Стратешка цел 8: МА33 е демократска, транспарентна и отчетна кон своето членство со поголема застапеност на млади и жени во управните структури

Своето демократско, транспарентно и отчетно работење МА33 ќе го осигура преку низа мерки вклучувајќи редовно одржување на седници на Собрание и состаноци на Управниот одбор, подготвување извештаи и билтени за работењето и нивно објавување на веб страната, проверка на доследното почитување на статутарните одредби, спроведување на консултации со членството согласно на потребите, спроведување на задолжителни годишни ревизии на финансиското работење и др.

За да ја зголеми застапеноста на млади задругари и жени во своите раководни структури, МА33 ќе поттикнува тие активно да се вклучуваат, ќе го олеснува учеството на земјоделски задруги формирани од млади и жени (каде 60% од членовите се млади и/или жени) преку попусти на чланарина, понуда на поволни пакети на услуги и сл. Исто така заради зајакнување на учеството и гласот на жените во структурата ќе биде формирано и неформално тело на жени задругари.

7. Организација на спроведувањето и одговорности

Стратешкиот план на МА33 за периодот 2021-2026 ќе претставува клучна оперативна рамка во работењето на Асоцијацијата. Тоа подразбира дека овој документ ќе биде основа за делувањето на сите структури во Асоцијацијата и од него ќе произлегуваат сите програмски и проектни документи. За операционализација на стратешкиот план секоја година ќе се

подготвува годишна програма која ќе претставува преглед на планираните активности на годишно ниво за секоја од стратешките цели. Годишната програма ќе ја подготвува Извршната канцеларија, а ќе ја одобрува Управниот одбор. Стратешкиот план и годишните програми ќе бидат основа и за подготовка на апликации за проекти за што ќе биде задолжена Извршната канцеларија во непосредни консултации со Управниот одбор.

Годишните извештаи за остварувањето на годишната програма ќе бидат исто така подготвувани од Извршната канцеларија, одобрувани од Управниот одбор и презентирани на годишното Собрание на Асоцијацијата. Седниците на годишното Собрание, освен за споделување на постигнувањата на годишно ниво, ќе бидат можност исто така членките да даваат сугестии и насоки за поефективно остварување на стратешките цели. Овие дискусии Извршната канцеларија ќе ги зема во предвид при подготовката на годишната програма.

Клучната одговорност за спроведувањето на Стратешкиот план ќе ја има Извршната канцеларија на Асоцијацијата. Тоа подразбира дека таа ќе се ангажира во координирање и организирање на активностите. Управниот одбор исто така ќе земе активно учество во активностите, а особено оние кои се насочени кон застапување, лобирање и промоција. Одборите кои се воспоставени како помошни тела на Управниот одбор ќе се ангажираат во врска со реализација на специфични активности поврзани со стратегијата, и тоа:

- Одбор за одбележување на меѓународниот ден на Задругите
- Одбор за меѓународна соработка
- Одбор за следење, анализа и иницијативи во врска со системската и економската положба на земјоделските задруги
- Одбор за соработка со образовните и научните институции
- Одбор за организација на саеми, натпревари, конференции, отворени денови, доделување на награди и признанија
- Одбор за растително производство
- Одбор за сточарско производство
- Одбор за соработка со други неваладини организации
- Одбор за соработка со државните органи и институциите
- Одбор за органско производство

8. План за мониторинг и евалуација

МА33 постојано ќе го следи спроведувањето на стратешкиот план во поглед на динамиката на имплементација и постигнување на посакуваните резултати. За таа цел организацијата ќе постави систем за редовно прибирање на потребните податоци и информации и подготовка на извештаи за прогресот.

Со намера појасно да се следи реализацијата за секоја стратешка цел МА33 дефинираше индикатори кои ќе бидат следени во текот на спроведувањето на стратегијата, како што следува:

Табела Индикатори по стратешки цели

	Стратешка цел	Индикатор
--	---------------	-----------

1	Поволна законска регулатива и аграрни политики за земјоделските задруги	<ul style="list-style-type: none"> • Донесени релевантни закони • Квалитет на донесените закони • Усвоени подзаконски акти и соодветни правилници • Уредени прашања во законската регулатива кои создавале проблеми во функционирањето на земјоделските задруги • Подготвени предлози од МА33 кои се земени предвид при носење на соодветната законска регулатива и политики • Донесени стратегии, релевантни политики и мерки наменети за земјоделските задруги • Политики и мерки во кои 33 имаат приоритет
2	Зголемен интерес на земјоделците за здружување, зголемено членство во земјоделски задруги и зголемен број на нови 33 со посебен фокус на вклучување на жени и млади лица	<ul style="list-style-type: none"> • Број на земјоделски стопанства кои членуваат во земјоделски задруги • Просечен број на членови на земјоделските задруги • Број на нови земјоделски задруги • Број на млади лица и жени членки на земјоделските задруги
3	Земјоделските задруги целосно и ефективно ги користат мерките и програмите за поддршка	<ul style="list-style-type: none"> • Поднесени реакции за искористеност и исплата на мерка 131 • Број на склучени договори со консултанти преку МА33 за поддршка за користење на мерките и програмите за поддршка • Број на успешни апликации од земјоделските задруги за ИПАРД
4	Рентабилно, профитабилно и одговорно работење на земјоделските задруги	<ul style="list-style-type: none"> • Број на земјоделски задруги (членки на МА33) кои ги усвојуваат завршните сметки на годишно собрание • Број на земјоделски задруги (членки на МА33) кои прават финансиска ревизија • Број на земјоделски задруги (членки на МА33) кои имаат донесено и применуваат правилници за раководење • Број на земјоделски задруги (членки на МА33) кои доследно ги спроведуваат задружните принципи • Обрт на финансиски средства (биланс на состојба/биланс на успех) (приходи, добивка) • Број на задруги кои добиле проекти • Број на задруги кои развиле бизнис планови • Број на вработени во земјоделските задруги

5	Посредништво при заедничка продажба и набавка	<ul style="list-style-type: none"> • Подготвен каталог на снабдувачи со репроматеријали и опрема • База на потенцијални купувачи по производи • Склучени договори со посердништво на МА33 за заедничка продажба и набавка • Склучени договори за договорно производство помеѓу производители, членки на МА33 и преработувачи
6	МА33 како лидер и застапник на интересите на земјоделските задруги	<ul style="list-style-type: none"> • Учество на МА33 во подготовка на релевантни стратегии и програми • Учество на МА33 во релевантни тела, потсекторски и работни групи • Континуитет во одбележување на Меѓународниот ден на задруги • Членство во Меѓународната алијанса на задруги (International cooperative alliance-ICA) • Потпишани меморандуми за соработка со сродни организации и институции • Новоформирани земјоделски задруги кои се членки на МА33 • Активна работа на одборите на МА33 • Присуство на МА33 во медиумите
7	МА33 е финансиски стабилна и оддржлива	<ul style="list-style-type: none"> • Број на поднесени апликации • Број на позитивно оценети апликации и потпишани договори за реализација • Број на членки на МА33 • Број на членки на МА33 кои редовно плаќаат годишна чланарина • Креиран каталог на услуги на МА33 • Број на обезбедени услуги од МА33 • Приходи обезбедени од услуги
8	МА33 е демократска, транспарентна и отчетна кон своето членство со поголема застапеност на млади и жени во управните структури	<ul style="list-style-type: none"> • Број на состаноци на УО • Одржани седници на Собрание • Спроведени годишни финансиски ревизии на МА33 • Објавени годишни финансиски извештаи на веб-страницата на МА33 • Број на жени во УО • Број на млади лица во УО

Во прилог 1 е даден детален преглед на индикаторите заедно со начелно поставените целни вредности (таргети). Со оглед на тоа што ова е прв стратешки план на Асоцијацијата,

и соодветно почеток во развојот на мониторинг систем на организациско ниво, при спроведувањето на стратегијата на среден рок врз основа на прибраните податоци ќе се преиспитаат поставените индикатори и нивните целни вредности и соодветно ќе бидат ревидирани.

Прибирањето на податоците за следење на спроведувањето на Стратешкиот план ќе биде во надлежност на Извршната канцеларија. Годишните извештаи задолжително ќе содржат оценка на постигнувањата, а прогресот ќе биде дискутиран во рамките на управните структури на МА33. По потреба и по проценка на Управниот одбор вакви дискусии ќе се организираат и почесто. Во зависност од промените во контекстот, а по препорака на управните структури и врз база на оценката на спроведувањето, стратегијата ќе биде соодветно ревидирана и прилагодувана. Измените на стратегијата ќе бидат подготвувани од Извршната канцеларија во координација со Управниот одбор, а ќе бидат одобрувани од Собранието на Асоцијацијата.

9. План за комуникација

Спроведувањето на овој стратешки план и реализацијата на стратешките цели во континуитет ќе бидат придружувани со соодветна комуникација со јавноста и сите заинтересирани страни. За таа цел МА33 ќе се придржува до својата Стратегија за медиумско и деловно комуницирање во која се наведени видовите на медиумската и деловна комуникација кои ќе се користат, начините за нејзино професионално одвивање, како и пишаните документи кои ќе бидат користени како унифицирани во рамките на професионалното комуницирање помеѓу вработените, членовите на организацијата, како и комуникација со другите институции, компании, организации.

Во функција на комуникацијата со сите заинтересирани чинители и ефективни односи со јавноста МА33 ќе продолжи редовно да ја ажурира својата веб страна и социјалните медиуми, ќе подготвува прес-соопштенија, по потреба ќе организира прес-конференции и ќе остварува редовна комуникација со медиумите кои ќе бидат информирани за тековното работење и сите новости во работењето на Асоцијацијата. МА33 ќе се труди да гради добри односи со заинтересираните медиуми и новинари со цел да ги придобие како свои сојузници, особено во напорите за застапување и лобирање и промовирање на задругарството.

Битен фокус во планот за комуникација, а во функција на спроведување на оваа стратегија, е ефективната комуникација со членките на Асоцијацијата. Затоа се наметнува потребата од планирана двонасочна интерна комуникација со членовите на секојдневно ниво. Тоа подразбира планирана употреба на комуникациски алатки со цел систематски да се влијае на знаењето, ставовите и однесувањето на членовите и која на долг рок ќе овозможи нивна силна идентификација со организацијата и нејзините вредности. Клучните принципи кои ќе се придржува МА33 во комуникацијата со членките се: интензивна комуникација, објаснување, одговарање на сите прашања и инволвирање на сите кои се надлежни за даден проблем, користење на различни методи и алатки, постојано информирање на членките за прогресот и брзо реагирање на невестинити шпекулации и гласини. Клучните

алатки за комуникација со членките ќе бидат средби и состаноци лице в лице, електронска пошта, телефонска комуникација, анкети и истражувања, веб страна, информатор и др.

Прилог 1 Преглед на стратешки цели, индикатори и целни вредности

	СТРАТЕШКА ЦЕЛ	ИНДИКАТОР/ПОСАКУВАНА ВРЕДНОСТ
1	Поволна законска регулатива и аграрни политики за земјоделските задруги	<ul style="list-style-type: none"> • Донесен Закон за задруги (ноември 2021) • Донесен Закон за земјоделство и рурален развој (ноември 2021) • Законите јасно ги регулираат условите, начинот, постапката, видот и обемот на 33 и го поттикнуваат формирањето и развојот на 33 во РСМ • Усвоени подзаконски акти и соодветни правилници со донесување на Законите • Уредена законска регулатива за регулирање на бришењето на членките на 33 од евиденцијата на АВРМ (февруари 2022) • Уредена законска регулатива за регулирање/разграничување на тоа што е член/кооперант, а што е основач на задруга (февруари 2022) • Подготвени предлози од МА33 за нацрт Стратегијата за развој на 33 • Донесена Стратегија за развој на 33 • Стратегијата за развој на 33 ги интегрира клучните приоритетни прашања предложени од МА33 • 33 имаат приоритет за концесија и купување земјоделско земјиште (минимум еден национален оглас до крајот на декември 2021) • Членките на 33 имаат предност при аплицирање за различни државни програми и мерки
2	Зголемен интерес на земјоделците за здружување, зголемено членство во земјоделски задруги и зголемен број на нови 33 со посебен фокус на вклучување на жени и млади лица	<ul style="list-style-type: none"> • Зголемен број на земјоделски стопанства кои членуваат во 33 (во моментот се 790), 20% зголемување на годишно ниво или 150 на годишно ниво • Зголемен просечен број на членови на 33 (моментално просекот е 13), 30% за пет години • Зголемен број на нови 33, 25% за пет години

		<ul style="list-style-type: none"> • Зголемен број на млади лица и жени членки на 33 (моментално млади се 24.5%, жени 20%) (целта е 30% млади лица, 30% жени) • Подготвена стратегија за вмрежување со “женски” организации кои работат во сектор земјоделство • Потпишан најмалку 1 меморандум за разбирање годишно помеѓу МА33 и организации кои работат во областа на родовата еднаквост
3	Земјоделските задруги целосно и ефективно ги користат мерките и програмите за поддршка	<ul style="list-style-type: none"> • Поднесени реакции од страна на МА33 во врска со реализацијата на мерка 131 • Број на склучени договори со консултанти преку МА33 (за подготовка на ИПАРД апликации, грантови и др. мерки за поддршка) (8-10 ангажирани експерти годишно), • Пополнета база на податоци во Data Ware House - DWH при МЗШВ во делот за 33 (капацитети на задругите, добиена поддршка, поризведени количини итн.) до крајот на 2021 година • Број на успешни апликации од 33 за ИПАРД (прогресивно зголемување на бројот на земјоделски задруги – членки на МА33 добитници на ИПАРД, и тоа во првата година 3, втората 5, третата 7 итн.)
4	Рентабилно, профитабилно и одговорно работење на земјоделските задруги	<ul style="list-style-type: none"> • Број на 33 (членки на МА33) кои ги усвојуваат завршните сметки на годишно собрание, 100% за пет години • Број на 33 (членки на МА33) кои прават финансиска ревизија, 8 за пет години • Број на 33 (членки на МА33) кои имаат донесено и применуваат правилници за раководење, сите членки на МА33 • Број на 33 (членки на МА33) кои доследно ги спроведуваат задружните принципи, сите членки на МА33 • Обрт на финансиски средства во претходни 3 години (биланс на состојба/биланс на успех) (приходи, добивка) • Број на задруги кои добиле проекти • Број на задруги кои развиле бизнис планови

		<ul style="list-style-type: none"> • Зголемување на број на вработени во ЗЗ
5	Посредништво при заедничка продажба и набавка	<ul style="list-style-type: none"> • Подготвен каталог на снабдувачи со репроматеријали и опрема до декември 2022 • База на потенцијални купувачи по производи со логоа на МАЗЗ (продадени 10-на производи од 7 земјоделски задруги со лого на МАЗЗ) • Склучени 5 договори годишно со посердништво на МАЗЗ за заедничка продажба и набавка • Склучени минимум 5 договори годишно за договорно производство помеѓу производители, членки на МАЗЗ и преработувачи
6	МАЗЗ како лидер и застапник на интересите на земјоделските задруги	<ul style="list-style-type: none"> • МАЗЗ секоја година учествува во подготовка на Програмата за рурален развој • МАЗЗ учествува во подготовка на Националната Стратегија за развој на земјоделски задруги • МАЗЗ учествува во телото за управување со ИПАРД • МАЗЗ активно учествува во следење на преговорите на РСМ за членство во ЕУ во поглавјата за земјоделство и рурален развој • МАЗЗ во континуитет го одбележува Меѓународниот ден на задруги • МАЗЗ е членка на Меѓународната алијанса на задруги (International cooperative alliance-ICA) до крајот на 2022 година • МАЗЗ редовно учествува во подсекторските групи во МЗШВ • Потпишани 2 меморандуми годишно за соработка со сродни организации и институции • 8 новоформирани ЗЗ се членки на МАЗЗ (август 2021) и 80% од новоформираните задруги стануваат членки на МАЗЗ • Одборите на МАЗЗ работат активно (2 средби годишно минимум) и учествуваат во различни работни групи преку кои се продлабочува соработката со институциите, граѓанскиот сектор и економските субјекти

		<ul style="list-style-type: none"> • МА33 е присутна во медиумите, проектирани се најмалку 2 гостувања на ТВ месечно (Претседател+УО+НО) • Објавување на 1 е-билтен месечно. • Секој Претседател на одбор ќе дава изјави и соопштенија после секоја завршена активност.
7	МА33 е финансиски стабилна и оддржлива	<ul style="list-style-type: none"> • Поднесени 6 апликации годишно, од кои 2 се позитивно оценети • Потпишани договори за реализација на минимум 2 проекти годишно • 30 членки на МА33 редовно плаќаат годишна чланарина • Зголемување на бројот на членки на МА33, 80% од новоформираните задруги стануваат членки на МА33 • Креиран каталог на услуги на МА33 (јули/август 2021) • МА33 нуди услуги на 33 започнувајќи од крајот на 2021 (септември) • Број на обезбедени услуги (прогресивно зголемување на дадени услуги, и тоа 10 првата година, 15 втората, 20 третата, 30 четвртата и 50 петата) • Приходи обезбедени од услуги (зголемен приход на МА33 од дадени услуги за 10%)
8	МА33 е демократска, транспарентна и отчетна кон своето членство со поголема застапеност на млади и жени во управните структури	<ul style="list-style-type: none"> • Одржани 6 состанока на УО годишно • Број на членови на УО кои учествувале во иницијативи за застапување и лобирање • Одржана минимум 1 седница на Собрание годишно • Задолжителна годишна финансиска ревизија на МА33 • Објавување на годишни финансиски извештаи на веб страната на МА33 • Број на жени во УО • Број на млади лица во УО • Формирана неформална мрежа на жени менаџери и членки на земјоделски задруги во рамките на МА33