

STUDIU DE CAZ **Cooperativa Agricolă "Legume de Vidra"**



Rezumat

Cooperativa Agricolă "Legume de Vidra" a fost fondată în ianuarie 2013, beneficiind de sprijinul a două fundații din România: Fundația Româno-Americană – care a oferit finanțarea – și Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile – care a oferit consultanță și suport operațional. În cei 3 ani de existență, cooperativa a experimentat o creștere constantă, atât în ceea ce privește numărul de membri înregistrați (de la 11 la 21 de membri), precum și în ceea ce privește vânzările și veniturile obținute (creștere de 100%, din 2014 în 2015).

Acest studiu de caz este un exemplu bun de start-up susținut cu fonduri externe și know-how. De la convingerea agricultorilor cu privire la beneficiile asocierii, la dezvoltarea unei cooperative sustenabile cu o traiectorie în creștere a performanței, povestea Cooperativei Agricole "Legume de Vidra" este plină de învățăminte de urmat și de bune practici de adoptat.

Secțiunea 1: Descrierea cazului

1.1. Context și istoric

Cooperativa Agricolă "Legume de Vidra" este situată în comuna Vidra, județul Ilfov, foarte aproape de capitala României, București. Fiind într-o zonă cu o poziție foarte favorabilă – de-a lungul unui râu, principala ocupație a locuitorilor Vidrei este creșterea legumelor, în special în solarii. În plus, un vechi institut de cercetare în agricultură – în prezent în declin – a funcționat pentru mulți ani în sat.

Procesul înființării Cooperativei Vidra a început în 2012, la inițiativa Institutului de Economie Socială (IES), parte a Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile (FDSC) în cadrul proiectului "Asocierea, o șansă pentru agricultori". Proiectul a fost finanțat de către Fundația Româno-Americană (care a finanțat și alte inițiative similare în țară) în cadrul programului "Dezvoltare rurală prin antreprenariat și asociere".

Primul pas a fost realizarea unei cercetări (sondaj) printre agricultori, pentru a vedea dacă ar fi interesați de intrarea într-o asociație. Inițial, 57% dintre cei chestionați au fost interesați de idee, dar erau îngrijorați cu privire la deschiderea pe piață, costurile și riscurile asociate.

Negocierile și discuțiile cu agricultorii au durat aproximativ 6 luni, timp în care facilitatorii FDSC au oferit asistență extinsă pentru a-i ajuta să-și contureze obiectivele comune și să identifice cele mai mari provocări și nevoi în procesul de producție, marketing și vânzare a produselor. În această perioadă, agricultorii au trecut printr-o etapă de înțelegere a conceptului de "asociație" și cum poate fi pus în practică, care sunt avantajele și dezavantajele muncii și vânzării împreună pentru beneficiul economic al tuturor.

La sfârșitul acestei etape de pregătire, doar 11 agricultori au decis să semneze actul constitutiv și să facă parte din noua cooperativă. Cooperativa Agricolă "Legume de Vidra" a fost înființată legal în 2013. Membrii cooperativei produc în principal roșii, salată, țelină, conopidă, napi, varză, vinete și verdețuri.

1.2. Ciclul de viață

Așa cum este menționat mai sus, cooperativa "Legume de Vidra" a fost înființată legal în 2013 cu asistență din partea Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile care a primit pentru acest scop 100.000\$ pentru 3 ani, din partea Fundației Româno-Americane.

Timp de 3 ani, experții FDSC au lucrat îndeaproape cu membrii cooperativei pentru a-i ajuta să-și dezvolte organizația, atât în ceea ce privește managementul, dar și afacerea. FDSC a angajat un consultant de afaceri, care a ajutat în procesul de creare și implementare a unui plan de afaceri.

La începutul intervenției FDSC, se dorea înființarea unei structuri asociative a fermierilor din Vidra. În România, legislația permite două forme de asociere: asociația fermierilor sau cooperativa, fiecare dintre acestea fiind guvernată de legi diferite. Li s-au prezentat membrilor fondatori ai cooperativei din Vidra cele două forme, caracteristicile lor, avantajele și dezavantajele, iar ei au căzut de acord asupra faptului că forma care se potrivește cel mai bine nevoilor și dorințelor lor este cooperativa.

Actul constitutiv al cooperativei prevede că organizația este o cooperativă de vânzări și achiziții, care gestionează atât achizițiile de inputuri și alte materiale agricole, cât și vânzările de legume și activitățile de marketing. Acestea fiind cele mai importante nevoi ale membrilor fondatori, o cooperativă le-a oferit cel mai bun cadru pentru activități, mai mult decât ar fi putu-o face o asociație.

În primul an, 2013, cooperativa Vidra a început modest, cu câțiva membri, a fost angajat un director executiv pentru primele 6 luni de activitate (care era de asemenea

membru) și s-a pus la punct un sistem de vânzare online a produselor. Directorul executiv gestiona vânzările online și folosea propria mașină pentru livrări. Principalii clienți (ambasade, bănci, firme etc.) aveau pretenții înalte cu privire la calitate și la promptitudine, astfel încât acest tip de distribuție a fost o provocare pentru cooperativă. Deși cerințele au fost îndeplinite și clienții erau mulțumiți, din cauza gamei reduse de produse, vânzările au fost mai scăzute decât au fost prevăzute în planul de afaceri.

Anul 2014 a adus provocări și mai mari, odată cu primul contract important al cooperativei, încheiat cu un lanț mare de supermarketuri din București (Mega Image SRL), care avea un program special de achiziții de la fermierii locali. Contractul a fost obținut după mai multe discuții și negocieri cu acest comerciant important din oraș. De asemenea, cooperativa a cumpărat primul său utilaj în 2014, o mașină cu cabină de refrigerare, printr-un credit de nevoi personale pe 2 ani, pe numele unuia dintre membri.

Deși reprezenta o bună ocazie de dezvoltare, contractul cu Mega Image SRL a fost acceptat de numai 7 membri, care au trebuit să facă eforturi mari să respecte cantitățile și standardele impuse de supermarket. Un avantaj a fost acela că fermierii au avut ocazia să-și dea seama că este un mare avantaj să vândă împreună, atât din punct de vedere economic (profituri vs. costuri), cât și din punctul de vedere al managementului timpului.

În 2015, numărul membrilor cooperativei a crescut la 21 și contractul cu Mega Image SRL a fost reînnoit, de această dată 17 de fermieri livrându-și produsele către supermarket.

1.3. Modelul de bază al afacerii

Modelul de bază al afacerii cooperativei Vidra este intermedierea vânzărilor de la membrii săi către lanțul de supermarketuri Mega Image SRL din București. Pentru acest serviciu, cooperativa câștigă 6% din totalul vânzărilor. Relația dintre cooperativă și supermarket este gestionată de către Directorul Executiv, plătit cu o sumă fixă.

Procentul din vânzări, împreună cu cotizația anuală a membrilor (200 RON, aprox. 50 Euro) și taxa de înscriere a noilor membri (1000 RON, aprox. 250 Euro) acoperă cheltuielile cotidiene de funcționare a cooperativei, inclusiv salariul Directorului și rata lunară pentru acoperirea împrumutului contractat pentru mașină.

Mega Image SRL este în prezent singurul client al cooperativei, după ce sistemul de vânzări online a fost abandonat. Așa cum a fost prezentat mai sus, colaborarea a început în 2014 și a continuat fără probleme. Principiile de bază ale contractului sunt de a furniza informații și consultanță gratuită unui grup de bază de fermieri, astfel încât să poată livra legume proaspete la un moment precizat și cu un preț fix stipulat în contract.



Foto lădiță într-un Mega Image, Martie 2014.

Plus valoarea vine în primul rând din punct de vedere economic, pentru cei 17 membri ai cooperativei care își livrează produsele către Mega Image SRL și astfel obțin un preț fix lunar, indiferent de evoluția pieței. Mai mult, un contract cu un retailer mare, ceea ce implică date și locuri fixe de livrare, în loc de a vinde la piață zile la rând, dă posibilitatea fermierilor să câștige timp prețios pe care îl pot folosi pentru recolte.

În al treilea rând, plus valoarea reiese și din caracteristicile contractului, printre care:

- Analiza pământului fermierilor pentru a-i certifica calitatea, analiză făcută în Bulgaria;
- Consultanță gratuită, acordată de către un agronom angajat de către Mega Image SRL, ceea ce implică realizarea unui plan de recoltă lunar pentru fiecare fermier, supervizare constantă și adaptarea recoltei pentru a îndeplini planul;
- Inputuri (semințe, fertilizatori) de aceeași calitate pentru tipurile de recoltă stabilite pentru fiecare fermier, conform sugestiilor agronomului și posibilitatea de a le achita costul după recoltare;
- Reclamă și promovarea brandului "Legume de Vidra", produsele fiind vândute sub marca înregistrată "Gusturi românești", care este promovată și are o vizibilitate mare în Mega Image SRL;

Cea mai mare diferență dintre cooperativă și o companie deținută de un investitor este aceea că o cooperativă este centrată complet pe beneficiul membrilor săi, nu există cineva care să câștige mai mult sau care să ia o parte mai mare din profit, ci fiecare membru își primește partea conform produselor date cooperativei, respectiv clientului Mega Image SRL. Această situație generează însă discuții, cu privire la cei 4 membri care nu vor să se alăture contractului cu Mega Image SRL – întrucât se pare că obțin un preț mai bun la piață sau la piețele en gros, și astfel implicarea lor în activitatea cooperativei este inexistentă.

Cooperativa a înregistrat profit atât în 2014 cât și în 2015, dar acesta nu s-a împărțit între membri, ci s-a decis să fie folosit la investiții sau rambursarea unei părți mai mari din împrumut.

În prezent, cei mai importanți parteneri strategici ai Cooperativei Vidra sunt Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile – care este în continuare implicată în dezvoltarea organizației, și Fundația Româno-Americană – care asigură finanțarea necesară pentru start-up până în Februarie 2016.

O activitate care poate fi încadrată și ca activitate socială, dar a adus și profit cooperativei, este implicarea organizației în emiterea de avize consultative¹ pentru fermierii din Vidra, necesare pentru a fi atestați ca producători.

Cooperativa nu are o pagină web actualizată sau alte instrumente stabile de comunicare, dar organizația a luat parte la o serie de evenimente și activități care au făcut-o mai vizibilă: Rețeaua de Dezvoltare Rurală în Iunie 2015, întâlniri cu Ministerul Agriculturii în mai – iulie 2015, Gala PACT Inițiative Locale în Octombrie 2015, și discuții cu organizatori de târguri.

1.4. . Structura instituțională/de conducere

Cooperativa Agricolă "Legume de Vidra" este condusă de către Adunarea Generală (constituită din toți membrii înregistrați) și un Consiliu Director, în perioada dintre cele două Adunări Generale. De asemenea, managementul operațional al cooperativei este asigurat de către Directorul Executiv, singurul din organizație care este plătit cu normă întreagă.

¹ Potrivit legii 145/2014, pentru stabilirea unor măsuri de reglementare a pieței produselor din sectorul agricol, atestatul de producător se eliberează de către primar în termen de 5 zile lucrătoare de la data solicitării, cu avizul consultativ al structurilor asociative profesionale, organizate la nivel local și înregistrate la primărie.

Adunarea Generală a membrilor are drepturi decizionale depline, și se întrunește ori de câte ori sunt chestiuni importante de discutat și de decis, chiar și de 5-6 ori pe an. Toți membrii au dreptul să voteze pe fiecare chestiune, pe principiul un om – un vot.

Consiliul Director nu este încă funcțional, cei 5 membri ai săi nu decid asupra unor chestiuni stabilite, ci mai degrabă toți membrii cooperativei aleg să convoace Adunare Generală, astfel încât toată lumea să aibă informația de la prima mână și să aibă posibilitatea să decidă cu privire la cursul acțiunii.

Directorul Executiv pune în practică deciziile Adunării Generale și este supervizat/controlat într-o oarecare măsură de către Consiliul Director. Principala lui responsabilitate este gestionarea relației cu Mega Image SRL.

În prezent, cooperativa are 21 de membri, din care 17 sunt implicați în singurul contract de livrare cu Mega Image SRL. Fiecare membru trebuie să plătească o taxa anuală de membru de 200 RON (aprox. 50 Euro), iar membrii noi trebuie de asemenea să plătească o taxa de înscriere de 1000 RON (aprox. 200 Euro).

Încă din 2012, de la începutul asistenței FDSC, capacitatea membrilor de a-și administra singuri cooperativa a fost o prioritate. Astfel, în primele luni, FDSC a organizat o serie de scurte seminarii și sesiuni de informare centrate pe structura unei cooperative, rolul său și poziția membrilor. În următoarele luni, fundația a oferit suport direct Președintelui și Directorului Executiv, pentru a asigura bune practici de management și a stimula implicarea din interior a membrilor. În acest moment, întreaga structură de conducere este 70% independentă, și are în continuare nevoie de implicarea și consultanța oferite de către reprezentanții FDSC.

Structura de conducere este complet participativă, iar comunitatea locală (în afara membrilor cooperativei) nu este deloc implicată în procesele de luare a deciziilor.

O inovație importantă în structura de conducere a cooperativei a fost crearea, în Octombrie 2014, a unui Fond de Dezvoltare a Cooperativei (FDC) cu un grant de \$22.000 - \$19.000 de la RAF și \$3,000 dobândă zero, cu un împrumut pe 2 ani, de la FDSC, al cărui obiectiv principal este de a "încuraja membrii cooperativei să treacă de la agricultura de subsistență la poziția de agricultori capabili să livreze supermarketurilor, prin investiția în sere mai mari și mai bune, tehnologii funcționale, spații de depozitare și instalații de aer condiționat, mijloace de transport și de a se educa în domeniul împrumuturilor pentru afacerea în desfășurare".

FDC își va îndeplini obiectivul asigurând membrilor accesul la bunuri (fie inputuri sau utilaje) achiziționate de către cooperativă, prin vânzarea în rate sau oferind acces la folosirea lor. Nu există nicio dobândă și cooperativa nu obține profit din această activitate. Fermierii pot aplica la Fond dacă sunt membri activi și implicați ai cooperativei. Primul apel pentru candidaturi va fi lansat în Februarie 2016.

1.5. Relații externe

Cooperativa nu are doar o relație slabă cu autoritățile locale, dar mai mult, membrii săi sunt extrem de reticenți în a fi implicați în orice fel de colaborare cu primăria sau cu consiliul local. Membrii evită să facă vreun fel de cerere, fie pentru spațiu pentru birouri sau pentru recolte. Cauza acestui comportament o reprezintă teama membrilor de a-și pierde credibilitatea și încrederea comunității odată ce vor fi văzuți în relație cu aceste autorități.

O scurtă colaborare tehnică cu autoritățile a avut loc în mai 2015, când cooperativa a aplicat la primărie pentru a fi recunoscută ca și consultant agricol oficial pentru fermierii independenți care aveau nevoie să obțină atestatul de producător.

În ceea ce privește sectorul de afaceri tradițional, singura legătură a Cooperativei Vidra este cea cu lanțul de supermarketuri Mega Image SRL, principalul client al cooperativei.

1.6. Date economice

An / Indicator	2013	2014
Cifra de afaceri/ Vânzări	15 254.55 RON (aprox. 4550 USD)	416.211,74 RON (aprox. 115.000 USD)
Venit net	2579 USD	-

Datele economice furnizate de cooperativă sunt destul de sărace. Cifrele pentru anul 2015 nu sunt încă disponibile și vor fi completate ulterior.

Principala sursă de venituri a Cooperativei Agricole "Legume de Vidra" sunt vânzările către Mega Image SRL, singurul client al organizației. În plus, în 2015, cooperativa a câștigat o sumă mică (aprox. 3000 USD) din furnizarea de avize consultative menționate în secțiunea 1.3.

Venitul din vânzări, contribuția anuală a membrilor (200 RON, aprox. 50 Euro) și taxa de înscriere a noilor membri (1000 RON, aprox. 250 Euro) acoperă cheltuielile operaționale cotidiene ale cooperativei, inclusiv salariul Directorului și rambursarea lunară a împrumutului contractat pentru mașină. După aproape 3 ani de la înființare, cooperativa este auto-sustenabilă.

Finanțarea RAF acoperă o serie de activități și cheltuieli în afara costurilor operaționale ale cooperativei. De exemplu, aceste fonduri acoperă cheltuielile cu consultanții și reprezentanții FDSC, diverse taxe de înregistrare la diferite evenimente, precum team building-uri, vizite de studiu etc.

Nu sunt voluntari implicați în activitatea cooperativei.

1.7. Mediul de politici publice

În România, cooperativele (societățile cooperative) se înființează și se organizează conform Legii nr. 1 din 21/02/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației – care reglementează toate tipurile de cooperație cu excepția cooperativelor de credit. Conform legii menționate, cooperativa este o asociație autonomă de persoane fizice și/sau juridice, după caz, constituită pe baza consimțământului liber exprimat de acestea, în scopul promovării intereselor economice, sociale și culturale ale membrilor cooperatori, fiind deținută în comun și controlată democratic de către membri săi, în conformitate cu principiile cooperatiste.

Societățile cooperative pot fi de două feluri:

- Societăți cooperative de gradul 1 înființate de către persoane fizice;
- Societăți cooperative de gradul 2 constituite în principal din societăți cooperative de gradul 1, și din alte persoane fizice sau juridice.

Legea prevede diverse tipuri de cooperative: societate cooperativa meșteșugărească (cooperativă de producție), cooperativă de consum, societăți cooperative de valorificare, cooperative agricole; societăți cooperative de locuințe, pescărești, de transporturi sau forestiere în funcție de trăsătura comună care îi leagă pe membrii lor.

De asemenea, în România cooperativele agricole sunt reglementate de către Legea 566/2004. Potrivit Legii 566 cooperativa agricolă reprezintă o asociație de persoane care doresc să exploateze împreună pământurile agricole deținute de către membri cooperativei, pentru a face lucrări agricole comune pentru membri, care folosesc împreună mașini, sisteme și vânzarea produselor agricole. Nu sunt clare diferențele dintre cele două legi, atât timp cât ambele reglementează aceleași tip de organizație.

Din 2015, odată cu adoptarea Legii 219/2015 privind economia socială, există o definiție juridică a întreprinderilor sociale, definită în lege ca entitate juridic atestată de către agenția locală pentru ocuparea forței de muncă și care îndeplinește următoarele criterii:

- acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;
- alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;
- se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe întreprinderi sociale;
- aplică principiul echității sociale față de angajați, asigurând niveluri de salarizare echitabile, între care nu pot exista diferențe care să depășească raportul de 1 la 8;

Întreprinderile sociale pot avea mai multe forme juridice: societăți cooperativе, cooperative de credit, asociații și fundații, case de ajutor reciproc, societăți agricole, orice alte categorii de persoane juridice care respectă conform actelor legale de înființare și organizare, principiile economiei sociale prevăzute în legea cea mai recentă.

Este demn de reținut că potrivit legii cooperativei din România, fermierii nu trebuie să vândă o cantitate minimă sau o cotă din produsele lor prin intermediul cooperativei.

România este țara cu cele mai multe ferme din EU – peste 3 milioane de ferme, dintre care multe sunt ferme de subzistență sau semi-subzistență. Conform Programului Național de Dezvoltare Rurală 2014-2020, cooperativele primesc puncte în plus la evaluare în ideea de a promova asocierea fermierilor. În jur de 1% dintre fermierii din România sunt membri ai unei asociații, societăți sau cooperative agricole (estimare făcută în raportul Comisiei Europene cu privire la rolul cooperativelor de fermieri în EU).

Secțiunea 2: Analiza cazului

2.1. Analiza de impact

Cooperativa Agricolă "Legume de Vidra" nu utilizează instrumente specifice pentru a măsura impactul social și economic, în afara bilanțului contabil anual. Pentru scopuri de management intern, Directorul Executiv și Consiliul țin evidența vânzărilor folosind tabele simple în format Excel.

Din punct de vedere economic, cooperativa are o evoluție ascendentă an de an, încă de la înființare. Cea mai mare creștere a avut loc între 2014 și 2015, când cantitățile de legume vândute prin cooperativă, de fiecare membru, și cantitatea totală de legume din întreaga cooperativă a crescut, vânzările crescând cu aproape 100%.

Fiind o cooperativă nou înființată, și într-un context național ce nu înțelege pe deplin caracteristicile unei astfel de organizații, Cooperativa Vidra a reușit să se facă vizibilă atât în interiorul cât și în afara comunității. Astfel, există o creștere a cererii de intrare în cooperativă din partea producătorilor locali din Vidra, care au observat avantajele apartenenței la o structură asociativă. Pas cu pas, existența acestei cooperative va încuraja alți fermieri sau producători să se asocieze, fie alăturându-se acestei cooperative, fie înființând alte structuri asociative, contribuind la coeziunea socială la nivel local.

Creșterea interesului comunității locale a pornit pe de o parte de la contractul cu Mega Image SRL – prin care membri cooperative sunt considerați producători buni, iar pe de altă parte de la poziția cooperativei de consultant agricol pentru fermierii care aveau nevoie de atestat de producător – ceea ce a dus la creșterea capitalului social la nivel local.

Mai mult, diverse părți interesate - de la potențiali clienți persoane fizice, organizatori de târguri, promotori de proiecte UE, alte structuri asociative sau simpli vizitatori Facebook - contactează FDSC sau direct cooperativa pentru a lansa invitații sau doar pentru a-și exprima interesul cu privire la activitatea organizației.

Membrii cooperativei sunt conștienți de faptul că factorii externi care încurajează asocierea, precum Programul Național pentru Dezvoltare Rurală, declarațiile publice ale politicianilor sau noua lege privind atestatele de producător, vor duce în viitorul apropiat la recunoașterea cooperativei drept model în comunitate.

2.2. Privind spre viitor

Pe termen mediu sau scurt, cooperativa va trebui să pună la punct o serie de aspecte de management intern, cu privire la drepturile și obligațiile membrilor săi și cu privire la procesul de luare a deciziilor, fie că sunt decizii operaționale sau strategice.

Unul dintre punctele forte ale cooperativei este creșterea coeziunii grupului, în special între cei 17 membri care livrează produse în cadrul contractului cu Mega Image. Un aspect negativ este faptul că cei 4 membri care refuză să vândă supermarketului sunt destul de marginalizați, și este probabil să fie excluși din cooperativă în 2016, din moment ce contribuția lor este aproape absentă. În viitor, membrii actuali iau în considerare stabilirea unor condiții/obligații pentru fiecare membru de a-și vinde o parte din producție prin cooperativă. Pentru moment, membrii fondatori ai cooperativei au decis ca intrarea în cooperativă să se facă treptat, pe măsură ce capacitatea internă de management se dezvoltă.

Mai mult, în ultima vreme, simțul proprietății al membrilor a crescut continuu, și astfel și prezența și implicarea lor în discuțiile Adunării Generale au crescut.

Cu toate acestea, un proces de luare a deciziilor bazat în principal pe Adunări Generale organizate de fiecare dată când trebuie decis ceva poate deveni inefficient în timp, în special când numărul membrilor crește și adunarea lor devine foarte dificilă. În ultima vreme, Consiliul a început să se întâlnească mai des, iar parteneriatul Director Executiv – Președinte a devenit mai activ și mai implicat. În plus, membrii au devenit conștienți că trebuie împuternicit Consiliul și trebuie să i se acorde încredere în luarea deciziilor, și nu să fie convocată Adunarea Generală pentru fiecare aspect. Consiliul, de asemenea, trebuie să fie pe deplin responsabil și transparent, pentru a câștiga încrederea membrilor.

În ceea ce privește dezvoltarea afacerii, un punct slab este dependența cooperativei de un singur client important, Mega Image SRL. Cererea lanțului de supermarketuri a crescut rapid în ultimii doi ani de contract, la fel și declarațiile lor publice și extinderea lor în București și în orașele din apropiere, și astfel au forțat cumva cooperativa să-și concentreze aproape toate eforturile pentru a satisface cererea în creștere. În această situație, cooperativa nu a mai putut sau nu a mai dorit să caute și să exploreze alte canale de distribuție sau să le reactiveze pe cele vechi (respectiv sistemul de vânzări online care a funcționat în primul an de activitate).

Pe de altă parte, membrii cooperativei au devenit din ce în ce mai interesați de accesarea fondurilor externe de dezvoltare și au început să devină interesați de măsurile Programului Național pentru Dezvoltare Rurală, ceea ce ar putea fi o oportunitate mare pentru dezvoltarea producției la nivel de producător, deși cofinanțarea pentru un proiect în cadrul acestui program ar necesita accesarea unui împrumut.

Într-o perspectivă mai largă, membri cooperativei au început să discute despre a face o serie de activități în cadrul Fondului de Dezvoltare a Cooperativei, dar înțelegerea conceputului este încă insuficientă.

Materiale suplimentare – Bibliografie

- "România Rurală", nr. 18, an II, Februarie 2015, Rețeaua Națională pentru Dezvoltare Rurală - <http://madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/rndr/RR18.pdf>
- www.legumedevidra.ro
- www.fdsc.ro

Material realizat de Irina Opincaru, cercetător al Institutului de Economie Socială (parte a Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile) în cadrul proiectului "New Crops - Antreprenoriat social pentru crearea de noi oportunitati pentru persoanele excluse social din zonele rurale", finanțat prin programul Erasmus+.

Srijinul Comisiei Europene pentru producția acestei publicații nu constituie acceptul conținutului acesteia, care reflectă exclusiv viziunea autorilor, iar Comisia nu poate fi facută responsabilă pentru nicio utilizare a informației conținută de aceasta.