

Как се организира родителски кооператив? Бизнес модел. Бизнес планиране

Милена Аврамова



Какво представлява родителският кооператив?

С развитието на разнообразни теории за развитието на детето по света реално се осъзнава и необходимостта от практическото им приложение посредством различни форми на отглеждане на децата в ранна и предучилищна възраст. Историята на родителските кооперативи ни води в далечната 1915г., когато съпруги на университетски преподаватели на Чикагския университет слагат началото на първата детска градина с родителско участие. През 50те години на 20ти век в страни като САЩ и

Канада, Австралия, Нова Зеландия и Великобритания се появяват много родителски кооперативи, които дават възможност на децата в тях да израстнат в сигурна и „защитена“ среда, максимално доближаваща се до семейната, но носеща предимствата на комуникацията с външния свят – приятели-деца, родителите на другите деца, учители. „Семейство от семейства“ – ето така определя родителския кооператив Parent Cooperative Preschools International (PCPI) – организация на предучилищни родителски кооперативи, основана през 1960г. в САЩ като Американски съвет на родителските кооперативи и трансформирана в международна организация през 1964г.

Основните характеристики на родителския кооператив, формулирани от Parent Cooperative Preschools International са следните:

- Кооперативната детска група се сформира от няколко родители, които се обединяват, за да осигуряват на своите деца качествена програма за ранно обучение. Под ръководството на квалифициран учител родителите имат възможността да помагат в класната стая и да участват във всички аспекти на дейностите на децата по програма, която се фокусира върху ученето чрез игра.
- Постоянните програми за обучение на родителите са неразделна част от родителските кооперативи.
- Всяко семейство участва в управлението и функционирането на училището като бизнес единица, което прави начинанието истинска кооперативна организация.

Всичко това звучи привлекателно и относително лесно приложимо в практиката и не би било сложно за организиране. Вече има и реални примери на подобни кооперативни начинания и в България. Проблемите произтичат от липсата на подобни „алтернативни“ традиции в областта на ранното обучение в България и оттам малкия брой родители, които са осъзнали необходимостта да участват активно в живота на децата си по този

начин. Наред с това и думата „кооператив“ не звучи особено „модерно“ на поколения майки, бащи, баби и дядовци. Кооперативите като форма на бизнес активност в България се свързват единствено с кооперации на земеделски стопани. Масово не се познават основните принципи на кооперативните предприятия, познати по света от много време.

Националната асоциация на кооперативния бизнес в САЩ определя следните особености за този вид бизнес организации, независимо от мащаба им:

- Притежават се и са контролирани на демократичен принцип от техните членове – хората, които се ползват от услугите на кооператива или купуват продуктите му, а не от външни инвеститори;
- Сумата на приходите, които превишават тези на разходите и инвестициите, се разпределят между членовете пропорционално на тяхното ползване от услугите и/или стоките на кооператива, а не пропорционално на техните „инвестиции“ или дялове собственост.
- мотивирани са не от формирането на печалба, а от целта да удовлетворят в максимална степен нуждите на своите членове – да им предоставят качествени стоки и/или услуги на достъпна цена.
- съществуват единствено, за да служат на членовете си.

Цел на тази статия е да разгледа практическите аспекти на организирането на родителски кооператив, съобразно икономическите условия и правната рамка в България.

Формална структура

Правните аспекти на начинание от типа „родителски кооператив“ следва да бъдат обект на специализиран анализ. За целите на бизнес анализа интерес представлява организационната форма и спазването на основите принципи, споменати по-горе.

Класическата форма за родителски кооператив би била кооперацията, регистрирана и функционираща съгласно Закона за кооперациите. По ред причини обаче, у нас тази форма се оказва не особено удачна. Членовете на родителския кооператив имат възможност да решат да използват и друга юридическо формирание като уговорят в подходяща форма спазването на

Алтернативни модели на грижа за децата

принципите, описани по-горе. Може да бъде регистрирано юридическо лице с нестопанска цел съгласно Закона за юридически лица с нестопанска цел; неперсонифицирано дружество, основано съгласно Закона за задълженията и договорите; някакъв вид търговско дружество съгласно Търговския закон в зависимост от това коя структура ще бъде най-удобна за конкретния случай. Допълнителни съображения при избора на конкретния вид структура е характера на съпътстващите кооператива дейности, ако има такива (например допълнителен бизнес за финансиране на родителския кооператив, очаквано финансиране от правителство и неправителствени организации за участие в общественозначими проекти и др.).

Каквато и структура да бъде избрана, за да бъде определено едно начинание като родителски кооператив, трябва да се обърне внимание на съдържание с преимущество над формата и водещите принципи да бъдат равнопоставеност в управлението и пропорционално участие в покриването на разходите и изпълнението на полагащите се задължения.

Основна цел при организирането на родителски кооператив е съвместното поемане на всички разходи, които самостоятелно едно семейство не би могло да реализира като едновременно с това родителите определят основните аспекти на възпитанието и образованието на детето си (родителите участват активно при избора и наемането на персонал, имат глас при определянето на учебна програма и целевите обучения, др.). Организацията задължително функционира без цел генериране на печалба, тъй като самите „инвеститори“ са и ползватели на услугата.

Принципи на работа

Водещ принцип на родителския кооператив (както става ясно и от термина, който е приет за именоването му) е родителското участие под формата на материален и нематериален принос.

Като **натурално изражение** на участието се явяват следните дейности:

- Изпълнение от страна на родителите на част или всичките дневни задачи по обучение, хранене и хигиена на децата и помещенията;
- Седмична и месечна поддръжка на помещенията, инвентара, съоръженията; извънредни ремонти и поправки
- Дейностите по администриране на работата (координиране, финанси и счетоводство, човешки ресурси, изготвяне и класиране на необходимата документация) – може да става чрез конкретни отговорници или работни групи за всяка една от областите.

В **материално изражение** приносът е под формата на парична месечна вноска от родителите на всяко едно дете в организацията. Сборът от тези индивидуални вноски покрива основните разходи на родителския кооператив. Задължително се изключва генерирането на печалба, но е допустимо и дори препоръчително да се заделя известен резерв за планирани и извънредни периоди на „престой“ без занимания за децата (планирани ваканции, заболяване на учители, временно намален брой на участниците). Препоръчва се и въвеждането на депозит, който позволява на кооператива да се застрахова срещу напускането на участници без предварително уведомление или непокриването на месечните вноски. Този депозит следва да бъде в размер на една или две месечни вноски и ще бъде загубен от семейството, което не спази уговорения срок за предизвестие.

Месечната вноска задължително се изчислява така, че сумите, събрани от родителите на всички деца, да покриват фиксираните и променливите разходи на родителския кооператив. Размерът ѝ не може да зависи от броя на реалните посещения за периода, за който се събира, ако тези посещения се различават от предварително заявените. Т.е. при краткотрайни отсъствия на детето мястото му не се предлага на друго дете, а фиксираните разходи продължават да се трупат към задълженията на организацията. Ако има разходи, които са променливи спрямо броя деца, то тези средства могат да се спестяват на отсъстващите деца за дните, в които са били избегнати.

(Например разходи за храна, когато тя се поръчва на дневна база и родителите са предупредили за отсъствието преди поръчката ѝ. Или разходи за материали за пропуснатите заниманията, за които детето е предупредило, че ще отсъства няколко дни предварително.)

За да се осигури *устойчивост* на начинанието, трябва да се работи с постоянна група деца – техните родители имат траен ангажимент на базата на формален договор. Изисква се депозит при записване на детето, който да осигури нормалното финансово съществуване на организацията в случай на прекратяване на ангажимента към организацията без спазване на срока на предизвестие по договора. На база на предварително заявените присъствени дни на всяко дете е направен разчет за необходимия брой участници в кооператива и размера на месечната вноска, за да има дългосрочна финансова стабилност.

В договора между кооператива и родителите следва да се заложи и условие за натурално участие на родителите (наред с паричното такова под формата на месечна вноска) – напр. брой часове доброволен труд за родителите на всяко дете. Ако няма възможност за натурално участие, е добре да се предвиди заплащането на допълнителни парични суми, които да покрият „наемането” на допълнителна работна ръка (външни служители или допълнителните часове труд, положен от другите родители, които превишават тяхната „натурална” вноска за периода). Така се поощрява родителското участие и се намаляват разходите на организацията за външни услуги, като работата се разпределя в максимална степен между родителите на децата от кооператива.

Равно участие като времева ангажираност на всички родители в задачите на кооператива – това отличава кооперативната организация от обикновената частна детска градина, където външен персонал се занимава с извършването на всички дейности по обучение, администрация, поддръжка, чистене и гледане на децата.

Всеки, който поема по пътя на родителския кооператив, трябва да е наясно, че се нагърбва “да носи няколко дини под една мишница”. Иначе казано, *ролята на родителя* в кооператива е *трикомпонентна*:

- На **потребител** на услугата, която организацията предлага - участниците в родителски кооператив са преди всичко родители на собствените си деца;
- На **работодател** на персонала, зает допълнително в отглеждането на децата;
- На **доброволец**, участващ във всички дейности (работа с децата, логистична подкрепа, поддържащи дейности).

Бизнес планиране

Аспектът на бизнес планирането в една организация изисква анализ на няколко области от работата ѝ: финансова част, маркетинг на продукта, организиране на дистрибуцията и работната сила, осигуряване на качеството на предлагания продукт. Не по-различно стои въпроса и с организиране на дейността на родителски кооператив. В много редки случаи един кооператив има пълния набор от ресурси – финансови и човешки, необходими за започване на дейността. Обикновено при започването на работа на кооператива в български условия не е достигнат оптималния, а съответно и максималния брой участници в родителския кооператив и се налага привличане на нови такива. Това предполага дейности по позициониране на продукта (т.е. определяне на характерните особености на услугата, които я отличават на пазара на услуги за занимания с деца) и намиране на канали за дистрибуция и реклама (средства за популяризиране на начинанието, които са подходящи за достигане до типа потребители, за които смятаме, че представлява интерес нашата услуга – например „еко” родители, привърженици на „привързаното родителство”, или такива, залагащи на

чуждоезиковото обучение според характеристиките на услугата, които сме заложили).

Финансово планиране

Планирането на приходната част следва да се извършва не по-малко внимателно отколкото на разходите. **Разходите** са по-лесно планируеми и се поддават на прогнозиране с по-голяма точност.

Обичайно разходите на подобно начинание могат да се разпределят според честотата, с която се извършват, в следните области:

А. Първоначална инвестиция. При намиране на подходящо помещение дори и обзаведено, се налага обзавеждане (за игри, за хранене, за сън, за съхранение на книги, играчки, дрехи, храни, съдове); оборудване (за игри, за учене); играчки; книги.

Б. Постоянни (фиксиранни) разходи: наем; електричество, вода, отопление, „портиерски“ разходи; заплата учители и помощници; битови консумативи (препарати за почистване и хигиена – честотата и количеството на използване не зависят от броя на децата, посещаващи кооператива).

В допълнение към изброените по-горе разходи трябва да се добавят и разходите за обучение. Според нуждите и разбиранията на всяка група родители, които участват в кооператив, разходи за обучение на родителите и персонала могат да бъдат планирани с различна честота (веднъж месечно, веднъж на тримесечие, два пъти годишно и т.н.). Добре е да се предвиди и механизъм за набиране на средства за извънредни обучения във връзка с проблеми и ситуации, които възникват текущо и изискват професионална консултация – напр. консултация с психолог за възникнали конфликти между деца, които следва да бъдат решени по най-добрия възможен начин.

В. Променливи разходи: материали за занимания; храна; екскурзии и др.

Приходна част

Определят се минимален и максимален брой деца, които могат да бъдат приети в кооператива всеки ден и на тази база се намира оптималният брой деца.

Този оптимален брой може да послужи за определяне на размера месечна такса, която следва да покрие горните пера, както и да се оставя резерв за годишни ваканции и платен годишен отпуск, болест на платения персонал, както и за подновяване на износеното обзавеждане и оборудване.

Ако родителите определят, че има нужда от допълнителни занимания от определен вид за конкретен период от време, които да провежда външен специалист, то неговото възнаграждение трябва да се добави към горните разходи за дадения период. Съответното вноската за този период ще се увеличи и с дела на всяко семейство от тази сума.

Финансова отчетност

Финансовата отчетност следва да бъде водена стриктно съгласно нормативната уредба за определения вид предприятие – кооперация, сдружение, търговска фирма и т.н. независимо от факта, че инвеститорите, управляващите и ползвателите на услугата съвпадат и това са единствено и само родителите на децата от групата. За подобни ситуации нормативната и правна уредба в България не предвижда облекчения от гледна точка на текущо финансово отчитане и изготвяне на годишни счетоводни отчети.

Отчетна документация

Наборът от задължителна финансова и счетоводна информация, която следва да се регистрира и обобщава, включва:

- касова книга;
- регистър на клиенти и вземания;
- регистър на доставчици и задължения;

Алтернативни модели на грижа за децата

- други контрагенти;
- дълготрайни активи;
- банка и банкови разплащания;
- списък с инвентар;
- регистър на наетите лица (трудови и граждански договори);
- регистър на продажбите;
- регистър на разходите.

В добавка към задължителната информация всяка организация от типа на родителски кооператив може да въведе свои изисквания към допълнителна информация, която да събира, обобщава и анализира с цел облекчаване на икономическите взаимоотношения между отделните участници в начинанието. Това е задължително да се направи за материалния и натуралния принос (особено ако за последния се очаква да има някаква компенсация). Отчитането на материалния принос най-вероятно ще е организирано наред със следенето на паричните разчети на касата и банковата сметка. Натуралният принос следва да се отчита с работни карти за положен труд. Възможно е да се организира и поддържането на списъци на инвентар за временно ползване и оборудване за временно ползване.

Отчитане на приходите

Организацията по отчитането на приходите следва да бъде особено стабилна. В зависимост от избраната форма на организацията съществуват различни варианти – като вноски на членовете, като приход от клиенти. От друга страна постъпленията могат да се реализират по безкасов начин (с банков превод, напр.) или в брой като всеки от начините на плащане има специфика откъм документално оформяне. Трябва да се обърне внимание, че в някои от случаите (юридическа форма и начин на разплащане от определен вид) може да се наложи и регистрирането на касов апарат, за да се отговори на изискванията на данъчното законодателство.

Планиране на човешките ресурси

За гладкото и безпроблемно функциониране на работата на кооператива е особено важно правилното разпределение на ресурса от работна ръка. От една страна трябва да се спазят изискванията на законовата рамка за минималното съотношението възрастни/деца, което варира според възрастта на децата и касае определянето на необходимия брой едновременно работещи „служители“, заети със занимания с децата. Тук понятието „служители“ се използва условно, тъй като характера на организацията – „родителски кооператив“ предполага при постигане на съгласие от страна на всички участници за тази задача (какво и за всякакви други задачи от различен характер – административна работа, поддръжка и др.) да се изготви план-график за изпълнение с включване на родителите.

Добре е да се изготви списък на всички ежедневни, ежеседмични и ежемесечни задачи, които трябва да се изпълняват за функционирането на родителския кооператив. След това се определя кой от родителите и с какви дял и натовареност може да се включи в изпълнението. На тази база следва да се определи от какъв външен персонал и в кои области има нужда, за да се обезпечи функционирането на кооператива. След това трябва да се определи и максималното заплащане, което може да се осигури за различните видове дейности, извършени от външен персонал. Не трябва да се забравя, че сумата, която ще се наложи да плащат родителите на външно нает служител следва да се утежни с дела на осигуровките и данъците, които работодателят е длъжен да поеме. Заплатата наред с осигуровките (както и резерв за платения годишен отпуск и болнични) следва да се включи в дела от разходите, които всяко семейство следва да покрива с вноската си. Ако финансовите ресурси дават стабилност за съществуването на родителския кооператив, то е желателно да се вземе решение за компенсиране на семействата, които полагат доброволен труд чрез намаляване на паричната

им месечна вноска. От друга страна, за да се избегнат спорове относно размера на вноската и обема на положения месечен труд, то може да се въведе изискването всяко семейство да полага определен такъв и ако не разполага със свободно време за това да заплаща „наказателна“ сума за часовете доброволен труд, които не може да покрие.

Задачите, по които се очаква доброволен труд от родителите могат да се обособят в следните групи:

- Дежурства за заниманията с децата и според графика за почистване;
- Участие в работни групи по области (учебна програма, финанси и счетоводство, административно управление);
- Участие при сформирание на работни групи за конкретни проблеми.

Външен персонал следва да се набира за задачите, които родителите нямат необходимото време и квалификация да извършват. Решенията за определяне на ангажираността и наемането на външния персонал е добре да се взимат с участието на представители на всяко от семействата - участници в кооператива.

Добре е да се прави предварителен график със задачите, които всеки родител поема – за седмицата и месеца напред, за да се осигури стабилна работа на организацията и да се избягва „стихийност“ в заниманията и участието.

Маркетинг

За да се избегнат „конфликти на интереси“ при работата на родителския кооператив, то е препоръчително целевата група да е група от родители със сходни интереси и изисквания към отглеждането на техните деца. Задължително условие е да имат готовност да полагат доброволен труд на регулярна основа. Наред с това е добре да са в относителна близост до мястото, където се помещава кооператива или да имат готовност редовно да преодоляват разстоянието от дома.

Децата могат да са в по-широк възрастов диапазон (от няколко месеца до предучилищна възраст) като броят на „персонала“ (учители и помощници), зает с децата би следвало да варира според конкретната възраст.

Въвеждането на нови компоненти в предлаганата „услуга“ е добре да става след консултиране и определяне на нуждите на всички семейства, които участват. Например ако до момента кооперативът е работил на полудневна база, то може да се окаже, че няма необходимост, както и достатъчно кандидати за целодневна услуга, така че да се покрият увеличените потребности от допълнителни ресурси (времеви и финансови).

Финансиране

Финансирането може да бъде изцяло от родителите на базата на определените за всички месечни вноски. Месечните вноски могат да бъдат еднакви по размер или да бъдат разпределени съобразно броя деца в семейството и броя седмични посещения.

В различни страни съществува и частично финансиране от външни източници. Това могат да бъдат държавата и общините под формата на преки субсидии, ваучери от типа „Парите следват детето“ за деца, които не са записани и не посещават общинска или държавна детска градина, косвени субсидии под формата на предоставяне на общински или държавни помещения под наем за подобни родителски организации. Ако начинанието е фирмена детска градина, то част от разходите или предоставянето на помещение може да се поеме от работодателя.

Управление на качеството

За да се осигури стабилност и дългосрочно съществуване на действащ родителски кооператив е необходимо истинското участие на всяко едно семейство далеч отвъд плащането на месечната парична вноска. В противен

случай начинанието не би било по-различно от съществуващите в изобилие частни детски градини.

За да се поддържа един родителски кооператив като действащо икономическо предприятие, освен върху осигуряването на ресурсна обезпеченост, трябва да се работи и върху постигането на удовлетвореност на по-широк кръг от потребности на всяко от семействата – участници в кооператива. За тази цел следва да се предвидят:

- Средства за комуникация между родителите – редовни седмични срещи на работните групи и месечни срещи на всички родители;
- Средства за установяване на удовлетвореността от качеството на услугата (въпросници за децата, родителите, персонала);
- Други мерки, които да гарантират поддържането на добро качество на „услугата“ и високо ниво на удовлетвореност – могат да се заимстват принципи от мениджмънта като „тотално управление на качеството“ или „непрекъснато усъвършенстване“, които вдъхват нови сили на организациите, тъй като залагат на активното участие на „персонала“, който в голямата си част, както вече бе изтъкнато по-рано в тази статия, се явява и работодател, и инвеститор, и ползвател на услугата.

В заключение на анализа на икономическия аспект от съществуването и функционирането на родителските кооперативи като форма за отглеждане на деца може да се синтезира правилото за необходимост от равнопоставеност във финансовата част, ангажираност в пряката работа и ползването на услугата от всички семейства – участници в родителския кооператив.

Кооперирането на отделни индивиди и семейства при изпълнението на задачите по отглеждането на децата им има своята икономическа и социална обосновка. Същата логика е водила винаги икономическите субекти в кооперирането им, за да обединят усилията си и да постигнат по-добро удовлетворяване на общите си нужди. Синергията стои в основата на редица

икономически и социални явления. А и може ли някой да спре родителя, който мисли и иска по-доброто за своите деца?

Източници:

1. "PROJET D'ETABLISSEMENT", Crèche Parentale baby-Boom, Strasbourg, France
2. "Social Enterprise Childcare", Social Enterprise London
3. <http://www.preschools.coop/home.htm> Parent Cooperative Preschools International
4. <http://www.ncba.coop/abcoop.cfm> National Cooperative Business Association
5. <http://www.oppceo.org/> Organization for Parent Participation in Childcare and Education, Ontario
6. "Entrepreneurship as social change: a third movements in entrepreneurship", Chris Steyaert, Daniel Hjorth, 2006, Edward Elgard Publishing



Милена Аврамова е магистър по икономика с диплома от Университет за национално и световно стопанство, София, България. В процес на обучение и сертифициране към Асоциация на сертифицираните експерт-счетоводители, Глазгоу, Великобритания. 10-годишен опит в една от водещите консултантски компании в бранша като консултант по внедряване на финансови и управленски информационни решения, като 5 години е старши консултант и ръководител проекти.

Работи с организации с различен размер и характер - търговски, бюджетни, производствени, в България, Холандия, Украйна, Сърбия и Русия (като Шнайдер Електрик България и Сърбия, Глобул, Клинична болница Лозенец, Хенкел България и Украйна, Макономи Холандия, Огилви Холандия). Активен член и участник в работните проекти на сдружение "Плейцентър Приятели" от 2 години. Наред с това през последната година работи и по реализацията на собствен бизнес проект. Майка на 3 деца.