

Teabematerjal LIIKMETE KAASAMINE OTSUSTUSPROTSESSIDESSE

Koostanud:
Prof. Dr. Constantine Iliopoulos



Tartu 2018

Eesti Maaülikool

Koostanud Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut
 Autor: professor Constantine Iliopoulos, PhD
 Tõlge: professor Rando Värnik, Kaie Laaneväli-Vinokurov ja Liis Võlli
 Kujundanud: AS Kuma
 Trükkinud: AS Kuma
 Keeletoimetus: Marianne Liiv, Kerge Sulg OÜ
 Välja andnud: Ühistegevuse teadmussiirde pikaajaline programm

ISBN 978-9949-629-56-5
 ISBN 978-9949-629-57-2 (pdf)

Tartu 2018

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile, varalised õigused kuuluvad materjali tellijale. Materjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti (PRIA) tellimusel 2018. aastal. Kõik autoriõigused on kaitstud.

Sisukord

Autori tutvustus	4
1. Sissejuhatus.....	5
2. Põllumajandusühistud ning nende roll	7
3. Põllumajandusühistu liikmed: kohustused, vastutus ja õigused.....	10
4. Nõukogu liikmete roll ühistus.....	16
5. Juhatuse roll ühistus.....	21
6. Ühistu struktuuri ja strateegia kujundamine juhatuse ja nõukogu tasandil.....	24
7. Liikmete kaasamine otsustusprotsessi: lahendusele orienteeritud lähenemine	32
Kasutatud allikad	35

Autori tutvustus



Käesoleva juhendmaterjali autor on **professor Constantine Iliopoulos, PhD^{1,2}**.

Professor Constantine Iliopoulos on Kreeka põllumajandusökonoomika uurimisinstituudi direktor ja Ateena Põllumajandusülikooli professor. Ta peab oma ülesandeks luua koos inimeste, organisatsioonide ja kogukondadega uuenduslikke, tõhusaid ja kestlikke lahendusi, et tulla toime mitmesuguste probleemide ja sotsiaalsete vastuoludega, millega organisatsioonid silmitsi seisavad. Seda iseendale seatud ülesannet lahendab ta nii, et viib läbi osalusuuringuid ning avaldab laialdaselt teadusartikleid. Lisaks kasutab ta oma töös organisatsioonidega järgmisi meetodeid: tulemuslik ümberkorraldamine, kogemuslik koolitus ja süsteemne meeskonna ülesehitamine.

Dr Iliopoulosel on enam kui 25 aastat kogemusi rahvusvahelistes tippasemel teadusuuringute projektides osalemisest ning oma töövaldkonna vastu tunneb ta kirge juba lapsepõlvest saadik. Dr Iliopoulosel on põhjalikud teadmised põllumajandusühistutest ja meeskonnadünaamikast. Tema teadmised pärinevad rohkem kui 23 aasta pikkusest koostööst USA Missouri ülikooli ühistulise juhtimise instituudiga (GICL) ning süsteemse mõtlemise ja süsteemidünaamika koolitusprogrammist AKMA, mis on üks kõige enam tunnustatud süsteemse koolituse- ja teraapiakeskus Euroopas.

Viimase 25 aasta jooksul on dr Iliopoulos töötanud inimestega juhtivatest põllumajandusühistutest nagu California tomatikasvavad (California Tomato Growers) ja Land O'Lakes USA-st, Ühistu Bulk Handling (Co-operative Bulk Handling) Austraaliast, Santo Veinid (Santo Wines) ja Pindose kanaühistu (Pindos Poultry Cooperative) Kreekast ning paljude teistega.

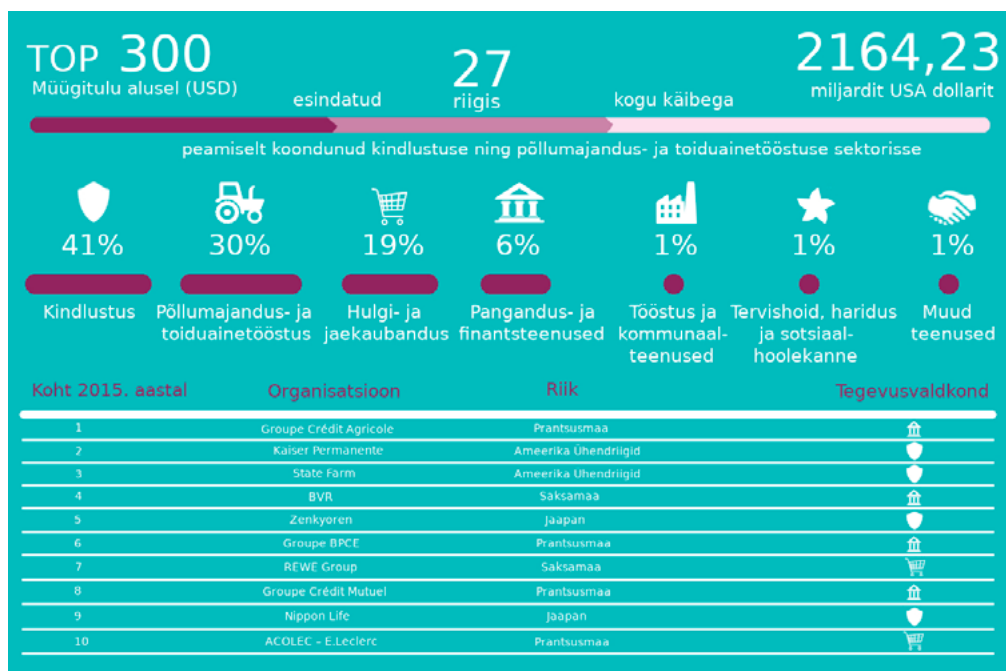
¹ Tunnustus ja tänu MBA üliõpilasele Mr Ioannis Spideridis'le abi eest.

² E-mail: iliopoulosC@agreri.gr

I. Sissejuhatus

See juhendmaterjal tutvustab lugejale, kuidas kaasata põllumajandusühistute liikmeid ühistu otsustusprotsessidesse. Otsuste vastuvõtmine on kriitilise tähtsusega iga organisatsiooni edu silmas pidades. Põllumajandusühistute jaoks on see valdkond eriti oluline, kuna tegutsetakse kollektiivselt. Ühistutel ning eriti põllumajandusühistel on ühiskonnas täita oluline majanduslik ja sotsiaalne roll. Rahvusvahelise Ühistegevuse Liidu (ICA ehk *International Co-operative Alliance*) koostatud viimase Maailma Ühistegevuse Aruande (*World Cooperative Monitor Report*)³ järgi tegutseb 300 maailma kõige suurema müügituluga ühistut 27 riigis ning nende kogukäive on üle 2164 miljardi USA dollari (joonis I).

Joonis I. 10 suurima müügituluga ühistut (2015)



Samast aruandest selgub, et 2015. aastal oli 11 riigis tegutseva 20 suurima müügituluga põllumajandusühistu kogu müügitulu ligikaudu 322,28 miljardit USA dollarit. Neid ühistuid uuriti põhjalikult Euroopa Liidu (EL) liikmesriikides ning teatud OECD riikides, mis EL-i ei kuulu. Selgus, et põllumajandusühistud omavad võtmerolli igas riigis, kus on hästi arenenud süsteemid toidutootmises ja põllumajanduses. Samas on ekslikult levinud arvamus, et kõik põllumajandusühistud on ühesugused⁴. Selle arusaama lükkab ühistegevuse teemaline kirjandus kiirelt ümber. Viimase 30 aasta jooksul toimunud arengud ühistegevuse

³ Raportiga on võimalik tutvuda aadressil: http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2017/11/WCM_2017-web-EN.pdf

⁴ Inglise keeles sageli väljendatud kui “a co-op is a co-op is a co-op”, mis tõlgitult tähendab, et “ühistu on ühistu on ühistu”.

tegevust puudutavas teoorias ja praktikas on näidanud, et põllumajandusühistud võivad üksteisest organisatsiooni ülesehituse poolest oluliselt erineda. See, kuidas ühistu on organisatsiooniliselt üles ehitatud, on eduka toimimise seisukohast väga oluline. Ühistu organisatsiooni ülesehitus viitab kahele võtmeküsimusele, mis on otseselt seotud sellega, et ühistu võimalikult efektiivselt toimiks. **Esiteks, kes on ühistu omanikud, ning teiseks, kuidas on ühistu liikmete vahel jaotatud omandi- ja kontrolliõigused.**

See juhend keskendub peamistele küsimustele, mis on seotud põllumajandusühistute juhtimisega, pöörates erilist tähelepanu sellele, kuidas kaasata liikmeid otsustusprotsessidesse. Ühistute puhul on põllumajandustootjatest liikmete kaasamine otsustamisse üsna tavaline praktika. Samas on oluline ka meeles pidada, et **kaasamine on ühistegevuses püstitatud eesmärkide saavutamiseks vältimatult vajalik.** Nagu pealkirigi ütleb, käsitletakse juhendmaterjalis nelja mõistet: ühistu, liikmed, otsustusprotsess ning liikmete kaasamine. Need mõisted selgitatakse lugejale põhjalikult lahti. Järgmine peatükk defineerib, mis on põllumajandusühistu ning selgitab ka mitmeid ühistegevusega seonduvaid küsimusi. Ülejäänud peatükid käsitlevad liikmete rolli ühistus, nende kohustusi, vastutust ja õigusi ning otsustusprotsessi (juhtimist). Lisaks käsitletakse võimalikke lahendusi liikmete kaasamisega seotud küsimustes. Olulisemad mõtted on kokkuvõtvalt eraldi esile tõstetud. Juhendmaterjalis kasutatud allikate loeteluga saab tutvuda materjali lõpus.

2. Põllumajandusühistud ning nende roll

Mis on põllumajandusühistu?

Ühistegevust võib mitmeti defineerida ning need definitsioonid võivad üksteisest oluliselt erineda. Kõige levinum ning enamkasutatud definitsioon pärineb Rahvusvaheliselt Ühistegevuse Liidult (ICA). See kõlab järgmiselt: „Ühistu on vabatahtlikult ühinenud inimeste iseseisev ühendus, mis on loodud selleks, et rahuldada majanduslikke, sotsiaalseid ja kultuurilisi vajadusi ning soove ühises omanduses oleva ja demokraatlikult juhitava ettevõtte kaudu⁵.”

Tulundusühistu ehk ühistu on ettevõtluse vorm. Liikmed omavad ühistut ning ka juhvivad seda. Olenemata sellest, kas liikmed on ühistu kliendid, töötajad või füüsilised isikud, on neil **võrdne sõnaõigus** kõiges, mis puudutab ühistu äritegevust. Samuti on neil **õigus osale kasumist**.

Ühistegevus on küll suunatud ärile, kuid mitte pelgalt kasumi teenimisele. Valdkonnas tegutsejaid ühendavad rahvusvaheliselt kokkulepitud põhimõtted ning ühistegevuse kaudu soovitakse elu ka laiemalt edendada.

Rahvusvaheline Ühistegevuse Liit (ICA) on sõltumatu vabaühendus, mis asutati aastal 1895. Liit ühendab ühistuid üle kogu maailma, liit esindab ja teenindab ühistuid. Tegu on tugeva ja võimeka organisatsiooniga – liidu edastatud sõnumitel on maailmatasetemal kaalu. Liit koondab kokku ühistegevuse valdkonna teadmised ja kogemused ning koordineerib selles vallas mitmesuguseid tegevusi. 1995. aastal võttis Rahvusvaheline Ühistegevuse Liit vastu uuendatud ühistegevuse deklaratsiooni, mis sisaldab ühistu definitsiooni, põhiväärtusi ning seitset ühistegevuse põhimõtet⁶.

Viimase 30 aasta jooksul on tihti kasutatud ka põllumajandusühistu lihtsustatud definitsiooni, mille avaldas 1980ndatel aastatel Ameerika Ühendriikide põllumajandusministeerium. 1987. aasta USA Kongressi aruandes määratletakse põllumajandusühistud kui **põllumajandustootjatele kuuluvad, põllumajandustootjate poolt kontrollitud ja põllumajandustootjatele kasu teenivad ettevõtted**. Täpsemalt kirjeldatakse aruandes **kolme olulisemat printsiipi, mis eristavad ühistut teistest ettevõtlusvormidest**.

- **Kasutaja ja omaniku samasuse printsiip.** Ühistu omanikud, kes ühistut finantseerivad, kasutavad ise ühistu teenuseid ja on samal ajal ühistu kliendid.
- **Kasutaja kontrolli printsiip.** Ühistu tegevust kontrollivad samad isikud, kes kasutavad ühistu teenuseid.
- **Kasutaja tulude printsiip.** Ühistu peamine eesmärk on oma liikmetele tulu teenida. Teenitud tulu kuulub ühistu liikmetele ja see jaotatakse vastavalt liikme kasutatud teenuste mahule.

⁵ Vaata: <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.

⁶ Huvi korral võib leida rohkem infot ICA koduleheküljelt: <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.

Eeltoodud definitsioon on lihtne ning sobib erinevatesse kontekstidesse, seetõttu ongi see tänapäeval kogu maailmas laialt kasutusel.

Põllumajandusühistute roll

Ajalooliselt on enamikes kapitalistlikes majandussüsteemides ühistute loomise peamiseks põhjuseks olnud vajadus reageerida toormehinna langusele. Viimane võib tekkida näiteks turutõrgete või ületootmise tõttu. Võib järeltada, et peamine põhjus ühiselt tegutseda on majanduslik ning hõlmab: (a) vajadust suurendada oma turujõudu; (b) saavutada mastaabiefekt sisendite ja teenuste hankimisel ning turunduses; (c) vähendada riske; (d) pakkuda teenuseid, mis turul puuduvad ning (e) suurendada kasumimarginaali. Esimese nelja puhul on tegemist ühises omanduses oleva ettevõtmise kaitsestrateegiaga, et säilitada liikmete vara. Viimase näol on tegemist ründava strateegiaga, mille eesmärk on suurendada liikme ressursitulu ehk kvaasirenti.

Renditeooria

*Sõnal „rent“ on igapäevases kõnepruugis kindel tähendus. Mikroökoonoomika vaatab renti veidi teisiti, püüdes selle kategooria abil anda täpsemat käsitlust mitmetele ressurside jaotamisega seotud probleemidele. Esimeses tähenduses võib renti defineerida kui ressursi minimaalset vajalikku hinda, et seda üldse antud majandusharus kasutataks. Teiste sõnadega, kui ressursi eest saadav sissetulek langeb allapoole seda miinimumi, läheb antud ressurss üle uuele rakendusviisile või vähemalt teise harusse. Seda minimaalset tulu nimetatakse vahel ka **teisaldustuluks** või teisalduspiiriks.*

*Kui ressursi eest saadakse teisaldustulust kõrgemat tulu, nimetatakse seda osa rendist **majandusrendiks**.*

Majandusrendi saamine või mittesaamine sõltub ressursi pakkumise iseloomust. Kui on tegu ressursiga, mille pakkumine on fikseeritud ehk täiesti mitteelastne (ressursi hind võib muutuda, aga ressursi pakkumine ehk kogus ei muutu niivõrd), võib kogu renti vaadelda majandusrendina, kus alternatiivne rakendusvõimalus ja seega ka teisaldustulu võimalus sisuliselt puudub. Kui tootmisressursi pakkumine on täielikult elastne, on selle mobiilsus nii suur, et kogu renti tuleb vaadelda teisaldustuluna.

*Enamik ressursse aga pole ei täielikult elastsed ega mitteelastsed. Ressursil on tavaliselt piiratud arv kasutusalasid ning teatud piiratud võimalus kogupakkumise muutmiseks. Sellisel juhul koosneb kogu ressursitulu kahe osa – teisaldustulu ja majandustulu – summast. Sellist ressursitulu nimetatakse **kvaasirendiks**.*

Turujõu suurendamine. Ajalooliselt on põllumajandusühistusse koondumise peamiseks eesmärgiks olnud vajadus suurendada tootjate turujõudu. Põllumajandustootjad on järjepidevalt rõhutanud, et mittetäieliku konkurentsiga ehk monopolistlikud ja oligopolistlikud ning monopsoni ja oligopsoni turud on ebaefektiivsed. Sellised turud põhjustavad oportunistlikku (lühiajalist kasu taotlevat) käitumist, mida võimendab nii diskrimineeriv hinnapoliitika kui kvaasirendi hinnatasemed.

Mastaabisäästu saavutamine. Teatud turgudel piisab sisendite hankimiseks või toodangu koondamiseks ainult ühest ettevõttest. Vältimaks olukorda, kus turul täidab selle

rolli oportunistlik ettevõtte (lühiajalist kasu taotlev ettevõtte), rahuldab tootjaid enam nende endi omanduses olev monopol-monopson, mis tagab hüvede õiglasema jaotuse.

Riskide maandamine. Riskide maandamiseks on mitu võimalust – horisontaalne, et-tepoole või tahapoole vertikaalne integratsioon, kulude keskmistamine (kulude keskmisel tasemel hoidmine) toote või kaubagruppide lõikes, tarnekindlust või turgu tagavad lepingud ja kindlustamine. Mitmed uuringud on näidanud, et tootjad eelistavad maandada riske isiklikul tasandil ja/või tegevuse tõhusamaks planeerimiseks. Ühistuline koostöö aitab liikmetel riski üle kanda mitteliikmetele või seda omavahel jagades vähendada. Lisaks vähendab riski see, et ühistud ise piiravad turul võimalusi oportunistliku käitumise tekkimiseks nagu turgude jagamine või tarnekoostus. Viimastel aastatel on näiteks Hollandis ja Belgias loodud ühistuid, mille ainus ülesanne on oma liikmete riskide maandamine ning seda tehakse nii, et sõlmitakse liikmete eest tooraine tuletisinstrumentide lepinguid.

Puuduvate teenuste võimaldamine. Sageli tuleb ette olukordi, kus kasumit taotleval äriühingul (investori omanduses oleval kasumit taotleval äriühingul) puudub majanduslik stiimul turustada põllumajandustootjate toodangut, hankida sisendeid või pakkuda muid vajalikke teenuseid. Sellisel juhul luuakse ühistu puuduvate teenuste pakkuamiseks ning turutõrgete ületamiseks. Esmapiilgul tundub, et tegemist on ebaratsionaalse sammuga, kuid praktikas räägivad selle kasuks mitmed empiirilised uuringud. Uuringute tulemustest selgub, et: (a) tõhus ühistu võib investori omanduses oleva äriühinguga võrreldes tegutseda madalamate kuludega; (b) ühistu liikmed võivad olla valmis aktsepteerima, et nende investeringul on madalam tasuvus või (c) koostöö ja tihedam infoliikumine aitab ühistul hinda paindlikumalt kujundada ning see omakorda suurendab väärtust turgudel, mis jäävad investori omanduses olevate äriühingute jaoks kättesaamatuks.

Täiendavate müüginurgaala teenimine. Põllumajandustootjad koonduvad ühistusse, et suurendada nii oma mõju läbirääkimistel. See võimaldab neil toodangu eest kõrgemat hinda saada. Müügil, töötlemisele või läbirääkimistele keskendunud ühistud, mis omavad suurt turuosa, on võimelised välja töötama kaubamärgi, millel on lojaalne tarbijaskond. See aga tugevdab veelgi ühistu turujõudu. Ühistu võib tõsta hinda tarnekindluse abil või läbi selle, et tooteid ja teenuseid muudetakse paremaks ning kvaliteetsemaks.

Lisaks eeltoodud rollidele mõjutavad põllumajandusühistud positiivselt oma liikmete ning laiemate kogukondade ühiskondlikku- ja kultuurielu. Ühistu võib kanda nii valitsuse, rahvusvaheliste organisatsioonide, MTÜ-de, arenguagentuuride, heategevusorganisatsioonide ja liikmete ülesandeid. Rahvusvahelised kogemused on tõestanud, et kirjeldatud rolle on võimelised täitma ainult need ühistud, mis aktiivselt ja jätkusuutlikult tegelevad oma liikmete ja nende kogukondade majanduslike vajaduste rahuldamisega. Järgmine peatükk käsitlebki ühistuga seotud gruppe ehk sidusrühmi.

Monopol on turuvorm, kus on üks müüja, teenus või ressurss, millel ei ole lähedasi asenduskaupu, ning eksisteerivad turule sisenemise barjäärid. Üksik ettevõtte ei pea alluma turuhinnale vaid määrab selle ise.

Monopson on turul ainuostja.

3. Põllumajandusühistu liikmed: kohustused, vastutus ja õigused

Liikmed on ühistegevuse vundament. Liikmed loovad ühistu ja liikmete vajaduste rahuldamine on kogu ühistegevuse mõte. Liikmete panus ühistusse muudab ühistu majanduslikult toimivaks.

Kuna liikmete huvid ja vajadused on ajas muutuvad, peab ka ühistu pidevalt arenema, et muutustega sammu pidada. Liikmeteks võivad olla nii füüsilised isikud, ettevõtted kui mistahes muud ühiste huvidega organisatsioonid, kes kasutavad ühistu poolt pakutavaid teenuseid, on ühistule lojaalsed ja panustavad ühistu tegevuse finantseerimisse. **Liikmed on need, kes omavad ja kasutavad ühistut. Ühistu majanduslik jätkusuutlikkus sõltub liikmete lojaalsusest ning panusest investeringute rahastamisse.** Osaledes aktiivselt ühistu töös ja valides oma esindajad ühistu juhtorganitesse tagavad liikmed, et ühistus on nende vajaduste rahuldamiseks olemas toimiv juhtimine, piisav hulk personali ning muud tegevuseks vajalikud vahendid ja võimalused.

Pühendumus ning teenuste kasutamine

Ühistu edu võtmeks on liikmete pühendumus. Liikmed peavad kasutama ühistu pakutavaid teenuseid ning olema valmis ühistusse rahaliselt panustama. Liikmelisus tugineb sellele, et liikmed on ühistule lojaalsed ja kasutavad ühistu pakutavaid teenuseid. Kui liige on ühistule lojaalne, toob see talle ühtlasi ka kasu.

Kuigi liikme lojaalsus peaks olema iseenesestmõistetav, on siiski ka mitmeid meetodeid, kuidas liiget tugevamini ühistuga siduda. Kõige olulisem on, et liige mõistaks, et ühistu toetamine on kõigi liikmete huvides – selles tuleb liikmeid veenda. Tugevamalt saab liikme ühistuga liita õiguslikult siduva liikmelepinguga ja/või kõrge osamaksuga liikmeks astumisel.

Kõige lihtsam ülesanne liikme jaoks on ühistu teenuste kasutamine. See on samal ajal ka kõige vastutusrikkam ülesanne. **Mida rohkem liikmed ühistu teenuseid kasutavad, seda suurem on tõenäosus, et ühistu osutub edukaks.**

- Teatud äritegevuse maht on vajalik, et katta ühistu igapäevased tegevuskulud nagu hoonete ja seadmete ülalpidamine, kommunaalkulud ning tööjõukulud. Kui äritegevuse maht kasvab, vähenevad kulud ühe müügiühiku kohta. Selle tulemusel paraneb ühistu konkurentsivõime ning tõuseb seadmete ja töötajate efektiivsus. Kokkuvõttes kasvab niimoodi ühistu võimekus teenida kasumit, mis omakorda lubab majandusaasta lõppedes teha liikmetele tagasimakseid vastavalt aasta jooksul kasutatud teenuste mahule. Kui ühistul puudub füüsiline vara, siis aitab tegevuse efektiivsus paremini katta üldkulusid.
- Ühistu teenuste kasutamine annab tegutsemiseks ja arenguks vajaliku rahavoo. Ühistu pakutavate teenuste kasutamine ongi viis, kuidas liige rahaliselt ühistusse panustab. Nii saab ta kätte ka hüved, mis olid ajendiks ühistu asutada või ühistusse as-

tuda. Mida kõrgem on teenuste kasutamise protsent liikmete hulgas, seda tugevama turupositsiooni suudab ühistu endale kindlustada.

- Liikmed peavad tegema teadliku otsuse oma ühistule lojaalseks jääda isegi juhul, kui lühiajaliselt pakutakse mujalt paremat hinda või teenust. Kui tekib olukord, kus suur hulk liikmetest ühistu teenuseid ei kasuta, tuleb tõsiselt kaaluda, kas ühistut on üldse vaja.
- Ühistu teenuste maksimaalne kasutamine arendab nii ühistut ennast ning kokkuvõttes toob kasu ka liikmetele. Mida tugevamaks ühistu areneb, seda tugevamat konkurentsi on see võimeline turul pakkuma. Tugev turujõud aitab mõjutada tarnijaid, et nad pakuksid just selliseid tooteid ja teenuseid, mida ühistu liikmed vajavad. Edukas ühistu, millel on liikmete tugev toetus, kujuneb sageli oma kogukonnas või sektoris tunnustatud liidriks.

Omaniku staatus ja kontroll

Ühistu liikmed peavad mõistma, et nad on ühistu omanikud ning **omaniku rolliga kaasnevad järgmised õiguslikud kohustused.**

- Ühistu asutamine, asutamislepingu, põhikirja ja muude oluliste dokumentide kinnitamine ning vajadusel muutmine.
- Müügilepingute ja muude siduvate lepingute sõlmimine.
- Juhtorganite valimine kooskõlas riikliku seadusandluse ning põhikirjaga.
- Ühistu tulevikku ja tegevust puudutavate oluliste otsuste vastuvõtmine nagu ühine-mised, omandamised, varalised muutused ning vajadusel ühistu likvideerimine.
- Ühistu tegevuse seaduslikkuse tagamine.

Ühistu on äriühing, mille liikmel on piiratud vastutus. Ühistu annab seega oma liikmele kaitse, et liige ei vastuta ühistu kohustuste eest oma isikliku varaga. Maksimaalne kahju, mille liige võib saada, on just nii suur, kui suur on tema investering ühistusse. Samas ei tohi unustada, et ükskõiksus omaniku kohustuste vastu tähendab seda, et ühistu väärtus liikme jaoks väheneb.

Näiteks kui ühistu rikub seadust, kasutatakse trahvide maksmiseks või kohtukulude katmiseks ühistu enda raha. Samas oleks võinud selle summa investeerida hoopis ühistu võimekusse oma liikmetele paremaid teenuseid pakkuda.

Kuigi ühistu liikmel on teiste liikmete näol palju „äripartnereid“, on igal liikmel sellised õiguslikud kohustused, nagu oleks ta ainus omanik.

Liikmed on kaasatud ühistu juhtimisse läbi valitud esindajate, kelle ülesanne on tegutseda kõigi ühistu teenuste kasutajate ehk kõigi liikmete huvides.

Ühistu edukus sõltub paljustki sellest, kui hästi liikmed selle olemust ja ühistulist tegevust mõistavad. See on ka põhjus, miks ühistu peaks oma liikmetele looma näiteks „**omaniku käsiraamatu**“, mis aitaks liikmetel aru saada ühistu olemasolu põhjus-

test ning äripraktikatest. Käsiraamat võiks sisaldada järgmist informatsiooni.

- Ühistu missioon või definitsioon, milles määratletakse selgelt ja arusaadavalt ühistu peamine eesmärk ning ühistu põhimõtete ja tegevuste selgitused.
- Ajalugu – millal ja kuidas ühistu alustas.
- Asutamislepingu ja põhikirja sätted.
- Teave organisatsiooni struktuuri ja personali kohta.
- Ühistu tegevuse ulatus, käideldavate toodete ja pakutavate teenuste kirjeldus.
- Tegevusstrateegia.

Liikmed, kes mõistavad oma ühistu olemust, kasutavad tõenäoliselt ka rohkem ühistu poolt pakutavaid teenuseid ning lõikavad sellest kasu. Nad teevad konstruktiivset kriitikat ja esitavad ühistu tulevikku puudutavaid ettepanekuid.

Liikmed kujundavad ühistu kuvandit nii kogukonnas kui ettevõtluskeskkonnas tervikuna. Kuigi suured ühistud on sageli palganud professionaale, kes tegelevad kommunikatsiooni, avalike suhete, liikmessuhete ning ühiskondlike küsimustega, on just lihtliikmed sageli parimad saadikud ühistut esindama. Just nemad reklaamivad ühistut potentsiaalsetele uutele liikmetele, selgitavad ühistu olemust ning tagavad, et ühistu panustaks aktiivselt kogukonda.

Kuigi ühistud on poliitiliselt neutraalsed ning väldivad parteilist kuuluvust, osalevad nad siiski ettevõtluskeskkonda mõjutava seadusandluse väljatöötamises. Lihtliikmed ja juhtorganite liikmed võivad küll poliitilistes tegevustes osaleda, kuid sageli määratleb põhikiri selleks teatud tingimused.

Kontrolliga seotud dokumendid

Liikmed kontrollivad ühistu tegevust selle kaudu, et nad **kujundavad ühistu asutamislepingu, põhikirja ja muude dokumentidega ühistu õigusliku raamistiku**, mida nii nõukogu kui palgatud juhtkond peab oma tegevuses järgima.

Ainult liikmeskonnal ehk üldkoosolekul on võimalik vastavaid sätteid muuta.

Asutamisdokumentidesse märgitakse ühistu ärinimi, asukoht, osamakse suurus ja tasumise kord ning asutajate nimed. Asutamisdokumentides kirjeldatakse ühistu eesmäärke, tegevusvaldkonda, liikmeks astumise tingimusi, ühistu juhtorganite pädevust, koosolekute korraldamise ja otsuste vastuvõtmise korda, liikmete osakapitali suurendamise ja tagasimaksmise korda, ühistu likvideerimise korda ning ühistu liikmete õigusi lõpetamise korral. Muude dokumentide hulka kuuluvad näiteks liikmeks astumise taotlused ning müügilepingud.

Asutamisdokumendid peegeldavad ühistu juhtimisfilosoofiat ning määravad kindlaks suunad, millest eesmärkide poole liikumisel juhinduda. Vastutuse ühistu arengustrateegia ning sisekorraeeskirjade väljatöötamise, täitmise kontrollimise ja muutmise eest delegerib üldkoosolek ühistu nõukogule. Nõukogu paneb paika organisatsiooni töökorralduse, ju-

hatuse ja nõukogu omavahelise töökorralduse, investeeringute tegemise korra ja äriiini ning lahendab muid ühistu äritegevust puudutavaid küsimusi.

Juhtimine

Liikmete kontroll ühistu tegevuse üle väljendub õiguses üldkoosolekul olulisemate äri-
liste otsuste üle hääletada (näiteks kavandatud liitumine teise ühistu või ettevõttega).
Samuti väljendub liikmete kontroll selles, et otsustusõigus delegeritakse demokraatli-
kult valitud nõukogule. Kontrolli tase on otseselt seotud sellega, kui aktiivselt ühistu liige
nõukogu valimise protsessis osaleb.

Formaalne ehk ametlik juhtimine liikmete poolt toimub kord aastas korralisel üld-
koosolekul, mille pädevuses on kas juhatuse või nõukogu liikmete valimine ja tagasikut-
sumine, põhikirja muutmine, majandusaasta aruande kinnitamine (sh vajadusel audiitori
aruande kinnitamine), juhatuse või nõukogu poolt välja pakutud suuremahuliste plaanide
või strateegiate üle hääletamine ning muude ettepanekute üle otsustamine.

Mitteformaalne juhtimine tähendab osalemist ühistu töös, kuhu kuuluvad järgmised
tegevused.

- Nõuandekomiteedes ja töögruppides tegutsemine ning spetsiaalsete lisaülesannete
täitmine.
- Oma arvamuse avaldamine aruteludes, mis toimuvad teiste liikmete ja nõukogu liik-
metega.
- Tagasiside andmine töötajate ja juhtorganite tööle.
- Küsimustikele vastamine, mille eesmärk on uurida erinevaid hoiakuid ja hinnanguid
toodete või teenuste suhtes ning arvamusi ostu- ja müügiplaanide kohta. Samuti
on liikme ülesandeks arvamuse avaldamine olukorras, kus ümbritseva keskkonna ja
turuga seotud tingimused on muutumas.

Kui liikmed osalevad ühistu tegevuses aktiivselt, siis on nõukogul ja juhatusel oma üles-
annete täitmiseks piisavalt infot. Aktiivne osalemine otsustusprotsessis aitab liikmetel
säilitada kontrolli ühistu tegevuse, üldise tegevussuuna ja tehingute üle.

Vastutuse ühistu majandustulemuste eest delegerivad liikmed nõukogule. Kui nõukogu
liikmeid ikka ja jälle tagasi valitakse, viitab see ühistu liikmete rahulolule. Uute nõukogu
liikmete valimine näitab, et ühistu liikmed ootavad tulemuste paranemist. Liikmetel on
kaks valikut – nad kas osalevad ise otsustusprotsessis või peavad leppima teiste tehtud
otsustega.

Finantsvastutus

Liikmetel on kohustus finantseerida oma ühistut proportsionaalselt selle kasutamise-
ga. **Liikmed kindlustavad omakapitali kolmel peamisel viisil:** (a) otseinvesteeringud,
(b) kinnipidamised kasumimarginaalist, mis tekib, kui liige kasutab ühistu teenuseid ja
(c) kinnipidamised ühiku kohta eesmärgiga investeerida. Kinnipidamine toimub lähtuvalt

sellest, kui palju liige kasutab ühistu teenuseid, mis on omakorda proportsioonis tema turustatava toodangu või ostetud kaupade kogusega.

Otseinvesteeringud – moodustuvad osamaksude ja sissemaksude tasumisest, liht- ja eelisaktsiate ostust või muudest omakapitali vormidest.


Kinnipidamised marginaalist – eelarveaasta lõpul makstakse liikmetele välja nende osa puhaskasumist lähtuvalt sellest, kui palju liikmed on ühistu teenuseid kasutanud. Väljamaksed toimuvad nii, nagu ühistus on kokku lepitud. Liikmed investeerivad osa kasumist ühistusse tagasi ning see määratakse täpsemalt kindlaks nõukogu otsusega. Teatud riikides nõuab seadus, et vähemalt mingi kindel osa jaotatud kasumist peab olema liikmetele rahas välja makstud. Ülejäänud osa reinvesteeritakse tavaliselt ühistusse ja makstakse hiljem liikmetele tagasi vastavalt käibetsükli või kasutatakse muud meetodit, mille kehtestab nõukogu. Mõned ühistud kasutavad ühistu rahastamise kava. Ühistu rahastamise kava kohaselt hinnatakse, kui suur on aastate lõikes iga liikme teenuste kasutamise maht proportsionaalselt võrreldes kogu teenuste kasutamise mahuga. Esimesel aastal on liikme teenuste kasutamise maht ning selle rahaline väärtus hinnangueline. Teisel ja järgnevatel aastatel osatakse teenuste kasutamise mahtu eelnevate aastate kogemuse põhjal juba täpsemalt paika panna. Liikme kohustus ühistusse rahaliselt panustada kujuneb proportsionaalselt lähtuvalt sellest, kui suur on tema teenuste kasutamise maht. Liikme rahaline panus peaks peegeldama ka tema kontrollioigust ühistus. Kui ühel aastal kasutab ühistu liige ühistu teenuseid vähem, kui ühistu rahastamise kava on ette näinud, on see liige ühistusse rahaliselt proportsionaalselt rohkem panustanud ning tal on õigus osa rahast tagasi saada. Kui liige on ühistu teenuseid kasutanud rohkem, kui kava on ette näinud, on tema teenuste kasutamist finantseerinud teised liikmed ning ta peab oma rahalist panust ühistusse vastavalt suurendama. Ühistu rahastamise kava eesmärk on hoida kapitali ringluses viisil, et teatud perioodi jooksul (näiteks 7-8 aastat) on kõikide liikmete panus ühistusse õiglane ja vastab iga liikme puhul teenuste kasutamise mahule.

Kinnipidamised ühiku kohta – seda meetodit kasutades investeerivad liikmed iga kord, kui nad teevad ühistuga tehingu. Ühistu peab kinni teatud summa iga müüdü ühiku kohta (kilod, buššelid vms). Kinnipeetud summad kogunevad kokku ja raha tagastatakse liikmetele teatud aja pärast.

Ühistud tekitavad endale omakapitali ka **tehingutest mitte-liikmetega**.

Stardikapital – kui ühistut alles moodustatakse või käivitatakse, on alustamiseks tarvis kapitali. Et alustaval ühistul oleks võimalik kasvada jätkusuutlikuks ja edukaks, peavad liikmed alguses ettevõtmisse investeerima. Nende pühendumus peab olema piisavalt suur, et ületada kahtlused selle osas, kuidas nende investeeringut hakatakse juhtima. Selline pühendumus suurendab liikmete motivatsiooni võtta omandiga kaasnevat vastutust.

Vajalik kapitali kogus määratakse ära majandusliku tasuvuse uuringute ja äriplaaniga. Mõned alustamisega seotud kulud – riigilõivud, materiaalne baas, varud, palgad, kindlustus, kontori sisustus ja administratiivsed varud – lähevad üle organisatsiooni käibevaradeks.



Finantseerimisele järgneb kontroll – need kolm sõna selgitavad, kui tähtis on, et liikmed tunneksid vastutust ühistu finantseerimise eest. On soovitatav, et liikmete panus omakapitali kataks enamiku ühistu kapitalivajadusest. Mida suurem on liikmete rahaline panus, seda enam on liikmetel toimuva üle kontrolli ja seda suurem nende pühendumus. See teeb kergemini kättesaadavaks ka laenu raha, kui selle järele tekib vajadus.

Ühistu aktiivsed liikmed ja teenuste kasutajad peaksid ideaalis kindlustama ühistu finantseerimise. Endised ja pikaajalised liikmed võivad küll avaldada survet kogutud vara väljamaksmiseks, kuid aktiivsed liikmed soovivad raha pigem investeerida uutesse seadmetesse ja parematesse teenustesse. Kui ühistu on rahastatud suuremas osas aktiivsete liikmete poolt, on ühiste huvide ja eesmärkide nimel tegutsemine kergem.

4. Nõukogu liikmete roll ühistus

Kõige olulisem lüli ühistu palgaliste tegevjuhtide ja liikmete vahel on nõukogu, kus kujundatakse ühistu strateegia. **Nõukogu on ühistu jaoks eluliselt oluline institutsioon.** Liikmete poolt valitud nõukogu vastutab, et ühistu ülesanded oleksid täidetud vastavalt ühistu põhikirjale, strateegiale ja seadustele. Nõukogu püstitab üldised eesmärgid ning kavandab tegevused nende eesmärkide saavutamiseks.

Nõukogu liikme rolli ühistus tuleb suhtuda äärmise tõsidusega. Ühistu tõhusaks juhtimiseks peab nõukogu liige omama kompetentsi mitmes erinevas valdkonnas, samuti peab nõukogu liikmel olema ühistu juhtimiseks piisavalt aega ja energiat. Ülesannete täitmine võib kokkuvõttes olla väga ajamahukas. Kui nõukogu ja erinevate komisjonide koosolekutel peab nõukogu liige osalema ainult paaril päeval kuus, siis liikmete kuulamine, teavitamine ja nõustamine, kirjadele vastamine ning enda pidev valdkonnaga kursis hoidmine nõuab samuti olulisel määral aega.

Lisaks peavad nõukogu liikmed võtma liidrirolli ja esindama ühistut nii kogukonnas kui kogukonnavõrgustikes. Suuremate ühistute nõukogu liikmed peavad regulaarselt suhtlema ka seadusandjate ja riigiametnikega.

Nõukogu liikmete valimine

Nõukogu liikmete valimisel tuleb eelistada hea suhtlemisioskusega inimesi, kes suudavad oma seisukohti arusaadavalt väljendada ning on head kuulajad. Need omadused on olulised, kuna nõukogu liige peab suutma luua kahesuunalise kommunikatsiooni tegevjuhi, teiste nõukogu liikmete ning ühistu liikmete vahel. Nõukogu liikmeteks sobivad sageli inimesed, kes on aktiivsed ka teistes organisatsioonides.

Nõukogu liige võib oluliselt mõjutada liikmete suhtumist ühistusse, kujundada ühistu mainet ning mõjutada muul moel ärikeskkonda, kus ühistu tegutseb. Seetõttu on oluline, et nõukogu liige suudaks inimestega kontakti luua, kasutaks ise ühistu pakutavaid teenuseid, peaks oluliseks ühistu tulemuslikkust ning võtaks aktiivselt otsustusprotsessist osa.

Ühistu nõukogu liikmed peavad olema otsustusvõimelised, kuna puutuvad sageli kokku keeruliste situatsioonidega. Potentsiaalsed nõukogu liikmed on tihti juba kogenud juhid, kes on juhtinud kas oma ettevõtet (näiteks põllumajandusettevõtet) või omandanud juhtimiskogemuse töötades mõnes muus ettevõttes (kõrghariduse või mõne asjakohase kogemusega liikmed võivad anda ühistu juhtimisse olulise panuse).

Heaks kandidaadiks võib osutada ka mõni õppimisvõimeline liige, kellel võib-olla spetsiaalsed teadmised konkreetses valdkonnas puuduvad, kuid kes on valmis õppima ning aktiivselt küsimustele ja probleemidele lahendusi otsima.

Valikumeetodid. Väiksemates ühistutes valitakse nõukogu reeglina üldkoosolekul. Sel juhul saab iga ühistu liige valida kõiki nõukogu liikmeid ning iga nõukogu liige esindab

kõiki ühistu liikmeid. Kui ühistu kasvab, liikmeskond muutub või ühistu liitub teiste ühistutega, siis ei ole selline süsteem enam praktiline. Siis peab ühistu moodustama endale laiapõhjalise nõukogu, mis tagaks kõikide liikmete huvide kaitse ja esindatuse.

Üks võimalus on luua enam-vähem võrdse liikmete arvuga piirkondlikud üksused, millest iga piirkond valib nõukogusse oma esindaja. Liikmeid võib jaotada eraldiseisvatesse üksustesse ka muude asjakohaste kriteeriumite alusel, näiteks vastavalt nende äritegevuse mahule või tooteliikidele. Grupid kaitsevad oma huvisid, valides oma esindaja nõukokku. Mõnel ühistul kuulub nõukogusse ka üks üldkoosolekul valitud valdkondlik ekspert, näiteks põllumajandusökonomist, jurist, finantsspetsialist või valdkondlik spetsialist.

Ühistu demokraatlik juhtimine tähendab seda, et igal liikmel on üks hääl. See aga ei pruugi kaasa tuua õiglast hääletustulemust (näiteks võivad nõukogus esindatud olla nende liikmete huvid, keda on arvuliselt rohkem, kuid kes panustavad ühistusse rahaliselt vähem).

Ühistu nõukogu valimise kord on määratletud tulundusühistu seaduses.

Kandidaatide leidmiseks moodustatakse sageli eraldi komitee, kuigi välistatud pole ka võimalus, et kandidaadid seatakse üles üldkoosolekul. Komiteesse võib liikmeid valida üldkoosolek, komitee võib ametisse nimetada ka juhatuse esimees. Komiteesse võivad kuuluda näiteks nõukogu endised liikmed. Ametis olevad nõukogu liikmed, palgatud juhid või töötajad ei peaks komitee töös osalema.

Enne valimist tuleb liikmetele anda võimalus kandidaatidega tutvuda. Parimal juhul kandideerib igale kohale vähemalt kaks inimest. Mõnes väga suure ja hajutatud liikmeskonnaga ühistus võib kandidaatide esitamiseks kasutada ka piirkondlikke komisjone või e-posti. Nõukogu liikmete valimine toimub ühistu aastakoosolekul.

Olenemata viisist, kuidas nõukogu liikmete valik läbi viiakse, peavad ühistu liikmed olema kursis nõukogu liikmele esitatavate kvalifikatsiooninõuete ning ühistu põhikirjaga. Liikmed peavad mõistma, kes sobiks oma kvalifikatsiooni poolest nõukogu liikmeks.

Nõukogu liikmete kohustused

Et ühistu juhatuse ja nõukogu koostöö edeneks latusalt, tuleb nende rolle eristada. Sisuline erinevus nõukogu liikme ja tegevjuhi rolli vahel on omane ainult ühistulisele organisatsioonile. Erinevus tuleneb sellest, et ühistu tegevjuhi näol on tegemist palgatud töötajaga. Äriühingus kaasneb tegevjuhi rolliga tihti ka teatud omandiõigus või omaniku staatus. Ühistu tegevjuht peaks nõukogu koosolekutel osalema, kuid nõukokku mitte kuuluma.

Oluliselt selgemalt eristatakse ühistus ka nõukogu ja tegevjuhi vastutust. **Nõukogu liikmed omavad ühistu juhtorganitest kõige suuremat võimu.** Nõukogu lähtub oma tegevuses ja otsustes **liikmete huvidest** ning kujundab ühistu tegevuspõhimõtted ja suunad vastavalt strateegilistele eesmärkidele. Nõukogu delegerib ülesandeid tegevjuhile, kuid peab samas vajadusel ka tegevjuhi nõuannetega arvestama.

Ühistu tegevjuht on oma töös pigem taktikaline. Ta saab üldised suunised nõukogult ning vastutab ühistu igapäevatöö eest. Tegevjuhi otsused peavad olema kooskõlas ühistu eesmärkidega ning nõukogu poolt paika pandud üldise suunaga. Tegevjuht võib vajadusel nõukogu nõustada.

Tegevjuht peab mõistma, et ta ei ole nõukogu liige ning ta peab olulisemate otsuste puhul nõukoguga nõu pidama. Samas peab ka nõukogu tunnustama tegevjuhi vastutust seoses igapäevaste toimingutega.

Eeskirjade väljatöötamine

Ühistu eripära säilitamine. Nõukogu liikmed vastutavad selle eest, et säiliks ühistu eripära. See tähendab vastutust seaduste, eeskirjade, strateegiate ja tavade eest, mis otseselt ühistut puudutavad. Enamikes riikides kehtib ühistuseadus, mis võib sätestada konkreetseid nõuded konkurentsile, maksustamisele ning ühistu osalemisele riiklikes programmides. Ühistus on vastu võetud ka põhikiri, mis sätestab ühistu eesmärgid ja tegevuse põhimõtted. Nõukogu liikmeid, kes kehtestatud eeskirjade vastu eksivad, võib rikkumise eest vastutusele võtta. Aja jooksul võib juhtuda, et juhatuse ja nõukogu nägemus ühistu algsest missioonist muutub või ei suuda ühistu sammu pidada liikmete muutunud vajadustega. Siin on selge oht, et ühistu võib oma eripära kaotada. Ilma võtmeisikute (tegevjuhtkond ja töötajad, nõukogu liikmed ja ühistu liikmed) pideva enesetäiendamise ning hoolika strateegilise planeerimiseta võib ühistu „iseloom“ (välja arvatud see osa, mis on seaduses sätestatud) käest libiseda ning ühistu võib kaotada oma liikmekeskuse. Sel juhul ei ole ühistu tegevus enam nii fookuseeritud ja orienteeritud teenima oma liikmete huve.

Varade kaitse. Kui ühistu liige on ühistusse investeerinud, ootab ta vastu teatud kasu. Liige usaldab, et nõukogu võtab vastu majanduslikult otstarbekaid otsuseid, mis kaitseksid liikmete investeeringuid ning looksid lisandväärtust. Vastutus nii enda kui tegevjuhtkonna otsuste eest lasub nõukogu liikmetel. Kasumi jaotamisel peab nõukogu arvesse võtma nii ühistu vajadusi kui ka liikmete huve. Igal aastal korraldab nõukogu ühistu finantsaruannete auditeerimise, mille tulemusi tutvustatakse liikmetele aastakoosolekul.

Tegevjuhi palkamine. Nõukogu üks olulisemaid otsuseid, mis sageli määrab ära ka ühistu edu või ebaedu, on tegevjuhi palkamine (vallandamine). Nõukogu ülesanne on objektiivselt hinnata iga kandidaadi kvalifikatsiooni, sh kandidaadi juhtimisoskusi, äriavaist, koostöövõimet, personali juhtimise oskusi ning asjakohaseid teadmisi ühistulisest ettevõtlusest.

Nõukogu delegeerib ühistu igapäevase juhtimise tegevjuhile läbi põhikirja, strateegiate, eeskirjade, eelarve ja aruandluskohustuse. Igal aastal vaatab nõukogu tegevjuhi töö tulemused üle ning vajadusel otsib probleemkohtadele lahendusi.

Strateegiate kujundamine. Nõukogu algatab ühistu üldiste põhimõtete väljatöötamise. Nõukogu kinnitab need põhimõtted, mis kujundavad kogu ühistu töökorraldust

ning äritegevust. Eeskirjade kehtestamine vähendab huvide konflikti ühistu huvigruppide vahel, määrab erinevate huvigruppide vastutuse ning tagab, et nii sisse- kui väljapoole suunatud tegevusi puudutavad otsused võetakse vastu ühistel alustel.

Eeskirjadega kehtestatakse nõukogu ja tegevjuhi ülesanded ja omavaheline töösuhe, samuti liikmete, töötajate ja avalikkusega suhtlemise kord ning ühistu korralduslike nõuete täitmise kord. Lisaks luuakse eeskirjad teistele tegevustele nagu krediidi andmine, hinnakujundus, sisendite hankimine, turustamine ja muude teenuste võimaldamine. Kehtestatud eeskirju tuleb korrapäraselt üle vaadata ning uuendada.

Eeskirjade sisu arutatakse, arutelu tulemused vormistatakse kirjalikult ning kinnitatakse. Eeskirjad vaadatakse vähemalt kord aastas nõukogu poolt üle. Eeskirjade kogumik on kättesaadav nõukogu liikmetele ja tegevjuhile.

Üldiselt kajastavad eeskirjad ühistu nõukogu seisukohta, kuidas peaks ühistu tegutsema ning millist ühiskondlikku ja majanduslikku rolli kogukonnas täitma. See lubab tegevjuhil võtta kogukonnas enda peale väiksemaid ülesandeid ilma, et peaks nõukogult luba küsima.

Eeskirjad võivad olla ka väga spetsiifilised nagu näiteks: „Liikmele, kelle makse on ületanud maksetähtaja vähemalt 120 päeva, ei anta täiendavat krediiti.“ Taolise reegli kehtestamine lubab juhtkonnal keelduda isegi nõukogu liikmele laenu andmast.

Finantstulu jaotamine aasta lõpus. Ühistu edukus kajastub majandusaasta aruande kasumireal. Selle, kuidas kasum (või kahjum) jaotada, otsustab nõukogu. Kui ühistu on teeninud kasumit, tuleb nõukogul otsustada, kui suur osa kasumist liikmetele tagasimaksetena välja maksta, kui suur osa kanda reservidesse ning kui suur osa jätta jaotamata kasumiks. Jaotamata kasumit ning reserve kasutatakse ühistu tegevuse finantseerimiseks ning kapitalivajaduse katmiseks. Jaotatud tulu on omanditulu, mida makstakse liikmetele regulaarselt, kui nõukogu on nii otsustanud.

Strateegiline planeerimine. Ühistu strateegiline tegevuskava peab igal ajahetkel lähtuma liikmete vajadustest. Tegevuskava koostamine toimub nõukogu eestvedamisel. Strateegilise tegevuskava koostamine algab pidevalt muutuva ärikeskkonna hindamisest ning selle mõjust nii liikmetele kui ühistule. Pikaajalise tegevuskava koostamisel võtab nõukogu arvesse tegevusmahtu, liikmeid, teenindatavat territooriumi, varasid, väljakutsesid, mis kaasnevad ühistu kasvamisega jms. Samuti arvestab nõukogu ka sisendiga ühistu tegevpersonalilt. Nõukogu töötab välja eesmärgid ja strateegiad, mida juhatuse peab järgima ning ellu viima. Nõukogu jälgib tegevuskava täitmist pidevalt ning teeb vajadusel muudatusi.

Enesehindamine. Nõukogu viib läbi sisemise enesehindamise, et välja selgitada, kui hästi nõukogu oma kohustusi täidab. Nõukogu liikmed hindavad: (a) iseenda tegevust individuaalselt, (b) nõukogu tegevuse tulemuslikkust ning (c) nõukogu koosoleku efektiivsust. Taoliste hindamiste läbiviimine aitab nõukogul tuvastada kitsaskohti ning leida la-

hendusi nende parandamiseks. Puudujääkide kõrvaldamiseks tuleks võimaldada koolitusi. Hästi toimiva nõukoguga on tõenäolisem, et ühistu saavutab häid tulemusi.

Nõukogu liikmete määramine rollidesse. Tavaliselt otsustab nõukogu oma liikmete rollid kohe pärast iga-aastast üldkoosolekut. Igal nõukogu liikmel on konkreetsed ülesanded, mis on sätestatud põhikirjas. Kõige levinum koosseis on esimees, aseesimees, sekretär ja laekur.

Esimehe ülesanne on juhtida koosolekuid, jälgida, et ühistu igapäevatöö toimiks ning tagada kommunikatsioon ühistu palgatud tegevjuhi, teiste nõukogu liikmete ning ühistu liikmete vahel.

Aseesimees täidab esimehe puudumisel esimehe ülesandeid.

Sekretär protokollib kohtumisi ja koosolekuid ning vastutab põhikirja ja liikmete andmete eest.

Laekur jälgib raamatupidamise ja äritegevuse nõuetekohast toimimist ning esitab finantsaruandeid.

Komiteede määramine. Juhtorganite töö võib jaotada ka erikomisjonide või alaliste komisjonide vahel. Komisjonide ülesanded võivad hõlmata näiteks finantsjuhtimist, hangete korraldamist, teostatavust, turustamist, liikmelisust, kandideerimist jne. Komisjonide ülesanne on analüüsida konkreetse valdkonna kitsaskohti ning anda nõukogule soovitusi. Teatud juhtudel võib komisjonidele anda õiguse nõukogu nimel tegutseda. Seda tingimusel, et nõukogu vaatab tegevuse hiljem üle.

5. Juhatuse roll ühistus

Igasuguse ettevõtluse eesmärk on kindlustada omanikele nende investeringute tasuvus. Ettevõtte tegevjuhi ülesanne on rahuldada aktsionäride kasumiootust. Ka ühistu tegevjuht peab rahuldama ühistu liikmete ootusi, kuid selleks vajab ta oluliselt rohkem liikmete panust. Ta vajab liikmetelt nii informatsiooni kui ka sisendit otsuste tegemiseks. Selleks, et liikmeid aktiivselt kaasata, peab liikmete ja tegevjuhi vahel olema hästitoimiv kommunikatsioon.

Ühistu edu sõltub paljuski juhatuse ja nõukogu omavahelistest suhetest. Töösuhetesse nõukogu ja tegevjuhi vahel on vaja austust ning üksteise kohustuste mõistmist.

Nagu iga teinegi ettevõtte, püüab ka ühistu palgata parimaid tegevjuhte, pakkudes konkurentsivõimelist palka, hüvesid, motivatsioonipaketti ning pensioniprogrammi. Tegevjuhi ülesanne on **korraldada ühistu igapäevatööd ning keskenduda liikmete vajaduste rahuldamisele**. Tegevjuhi kandidaate valides on oluline kohe alguses selgitada omandiõiguse küsimust ning rõhutada, et tegevjuhil on aruandluskohustus nõukogu ees.

Ühistu nõukogu otsustab ühistu tegevuse üle. Juhatus ning ühistu töötajad otsustavad, kuidas nõukogu otsuseid parimal viisil ellu viia.

Tegevjuhi/juhatuse kohustused

Juhatuse kohustused erinevad nõukogu omadest. Nende erinevuste mõistmine on peamine eeldus, et juhatuse ja nõukogu vahel koostöö toimiks. Palgatud tegevjuhil ei ole ühistus omandiõigust ning ta ei peaks kuuluma nõukokku. See loob selge erisuse tegevjuhi ja nõukogu ülesannete vahel.

Ühistu tegevjuhi peamised ülesanded on järgmised.

Nõukogu strateegia elluviimine. Nõukogu kujundab strateegia ning tegevjuht rakendab seda. Kogu ühistu äritegevust tuleb hallata nõukogu poolt ette antud raamides.

Nõukogu nõustamine. Kuigi nii ühistu lihtliikmed kui nõukogu liikmed juhivad oma põllumajandusettevõtteid, erineb ühistu juhtimine sellest oluliselt. Ühistu tegevjuhi ülesanne on teha nõukogule ettepanekuid, kuidas ühistut järgmistes valdkondades efektiivsemalt juhtida.

- Konkurentsistrateegia – kulude vähendamine, hinnapoliitika, teenuste paketid, hüved jne.
- Finantsjuhtimine – laenukontrolli meetmed, võlakoormus, rahavood ning omakapital.
- Tegevuse tulemuslikkus – toodete ladustamine ja käitlemine, logistika, halduskord, hoonete haldus, ostu- ja müügistrateegiad ning personaliküsimused.
- Uued tehnoloogiad ja seadmed – tööstusinnovatsioon, kaasaegsed masinad ja seadmed, digitaliseerimine ja uuringute tulemused.

- Uued tooted ja teenused – täiendused või asendused toodete osas ning tooteinfo.
- Muudatused strateegiates – neid on vaja teha siis, kui tegevuste rakendamisega on probleeme või ärikeskkond muutub.
- Muudatused õigusaktides – kemikaalide kasutus, tööohutus, keskkonda käsitlevad seadused ja standardid.
- Seosed riigiasutustega – uus või muudetud seadusandlus, riiklikud toetusprogrammid, osalemine poliitikakujundamises.

Igapäevatöö korraldamine. Lähtuvalt nõukogu suunistest koordineerib tegevjuht ühistu igapäevategevusi juhtides inimesi, kapitali ja ressursse.

Töötajate palkamine. Tegevjuhi üks olulisemaid ülesandeid on palgata pädev meeskond. Ühistu edu sõltub otseselt sellest, kui hästi tegevjuht personali valib, koolitab ja juhendab. Nõukogu omakorda tagab, et tegevjuhil oleksid kasutada vajalikud ressursid kindlustamiseks ühistule kvaliteetne tööjõud. Sealhulgas tuleb tegevjuhil hoolitseda ka palga- ja motivatsioonisüsteemi ning ohutute töötingimuste eest. Töötajad teevad oma tööd ning tegevjuhi ülesanne on juhtida, suunata, motiveerida ning hinnata töö tulemuslikkust.

Taktikaliste eesmärkide seadmine ning tegevusplaani elluviimine. Ühistu igapäevatöö juhtimine nõuab tegevjuhilt ulatuslikku tegevuse planeerimist. Tegevjuht paneb paika taktikalised eesmärgid, mis on kooskõlas ühistu nõukogu poolt seatud pikaajaliste eesmärkidega. Ta koostab tegevusplaani, mida rakendades seatud taktikalisi eesmärke täita.

Aruandlus nõukogule. Tegevjuht peab aktiivselt nõukogu koosolekutest osa võtma, kuid tal ei ole hääleõigust. Tegevjuhi ülesanne on hoida nõukogu kursis kõikide küsimuste ja asjaoludega, mis võivad ühistu tegevust mõjutada.

Kord kuus annab tegevjuht nõukogu koosoleku käigus ülevaate ühistu tegevustest. Ta saadab eelnevalt nõukogule tutvumiseks ühistu finantsaruanded ning info olulisematest teemadest, mida koosolekul arutada. Täpsete ja usaldusväärsete andmete esitamine on vajalik ühistu heaks juhtimiseks ning vastastikuse austuse loomiseks.

Peamised teemad nõukogu koosolekul on järgmised.

- Info olulisemate küsimuste ja asjaolude kohta.
- Tegevuste aruanne koos eelarve võrdlusega.
- Bilanss võrreldes eelmise või eelmiste aastatega.
- Võlgnevuste aruanne, tõstes esile lootusetud nõuded.
- Eesmärkide täitmise aruanne.
- Äritegevuse kokkuvõte.
- Ettepanekud, mida kaaluda koheselt või pikemas perspektiivis.

Tegevjuhil peab igal hetkel olema võimalik nõukoguga ühendust saada. Ka väljaspool nõukogu koosolekuid peab tegevjuht nõukogu esimeest ning teisi juhtorganite liikmeid olulisemate sündmustega kursis hoidma, kuna mõnikord võib olla tarvis kiirelt reageerida.

Aruandlus liikmetele. Põhikiri sätestab, et igal aastal tuleb korraldada üldkoosolek, kus kõigil ühistu liikmetel peab olema võimalus majandusaasta aruandega tutvuda. Tegevjuht koostab detailse majandusaasta aruande nõukogule ning kokkuvõtva ja lühema aruande liikmetele. Lühem aruanne sisaldab üldjoontes sama teavet, mis detailsem nõukogule suunatud aruanne. Lühemat versiooni on liikmetel lihtsam lugeda ja see on neile arusaadavam. Lisaks koostab tegevjuht liikmetele tutvumiseks aruande, milles käsitletakse olulisemaid tegevusi, tekkinud küsimusi ja probleeme, spetsiaalseid üritusi ning järgmise aasta väljavaateid.

Tegevjuht peab liikmetega kirjavahetust, kirjutab ühistu uudiskirja või postitab oma arvamuse avaldusi koduleheküljel või sotsiaalmeedia kanalis. Sageli korraldatakse piirkondlikke koosolekuid ning käiakse liikmetel külas. Ühistu perioodiliste väljaannete ning teavituste kaudu on võimalik liikmeid ühistu tegevustega kursis hoida. Lisaks on tegevjuhil tihti igapäevaseid kontakte liikmetega, kes ühistu kontorit külastavad või ühistuga tehinguid teevad.

Ühistu esindamine

Igapäevaselt ühistu tegevuse eest vastutava isikuna esindab tegevjuht ühistut mitmel viisil. Ühistu esindamisel lähtub tegevjuht ühistu põhimõtetest ning nõukogu suunistest. Tegevjuhi isiklikud huvid võivad samuti mõjutada seda, kuidas ja kui palju tegevjuht ühistut esindab. **Tegevjuht esindab ühistut vähemalt neljas valdkonnas:** kogukond, teised ühistud, ühistu tegevusharu ning avalik sektor.

Kogukond. Organisatsiooni juhina kutsutakse ühistu tegevjuhti mitmetele kogukondlikele sündmustele nagu näiteks heategevuslikele üritustele patrooniks, ettevõtlusteenalistele ning muudele meediaüritustele esinema ning kaubanduskoja või kogukonna organisatsioonide liikmeks astuma.

Teised ühistud. Nõukogu võib tegevjuhi määrata ühistu hääleõiguslikuks esindajaks keskühistus või mõnes teises ühistus, mille liige ühistu ise on.

Tegevusharu. Enamikes sektorites tegutsevad erialaliidud või kaubandusorganisatsioonid, mis seisavad oma liikmete majandushuvide eest. Tegevjuht võib ühistu huvide kaitsmise eesmärgil osaleda ühe või mitme sellise esindusorganisatsiooni töös.

Avalik sektor. Tegevjuhte, kes on silma paistnud veenva eneseväljendusoskusega, kutsutakse sageli suhtlema riigiametnike ja poliitikutega küsimustes, mis puudutavad ühistu tegevust või liikmeid.

Ühistu tegevjuht peab arvestama, et isegi tööväliselt ja isiklikes tegevustes suhtutakse temasse kaudselt kui ühistu esindajasse. Seda on vaja pidevalt meeles hoida.

6. Ühistu struktuuri ja strateegia kujundamine juhatuse ja nõukogu tasandil

Kuigi mõlemad juhtorganid teenivad liikmete huve, erinevad nõukogu ja juhatuse ülesanded oluliselt. Peamine erinevus seisneb selles, et liikmete poolt valitud nõukogu vastutab ühistu selge ja sisulise visiooni sõnastamise, pikaajaliste eesmärkide seadmise ning üldise strateegilise lähenemise kujundamise eest, mille abil seatud eesmäärke täita. Kõik muu on delegeeritud palgatud juhtidele, sealhulgas strateegiate väljatöötamine, lühi- ja pikaajaliste eesmärkide sõnastamine ning ühistu igapäevatöö juhtimine. Mõlemate juhtorganite liikmed peavad aga olema heade teadmistega, omama kogemusi ning olema pühendunud liikmete huvide teenimisele.

Strateegia kujundamine

Ühistu strateegia kujundamisel on kaks peamist komponenti: 1) **läbimõeldud pikaajaline tegevuskava**, mis kirjeldab ühistu hetkeolukorda ning seda, kuhu tahetakse tulevikus jõuda, määratletakse ka kõik sammud ja vahendid, mida on eesmärgi saavutamiseks vaja; 2) **strateegia igapäevane kohandamine ja muutmine**, näiteks siis, kui lisandub uut informatsiooni või kui ühistu tegevuskeskkond oluliselt muutub. Nõukogu vastutab peamiselt esimese komponendi ehk strateegia kujundamise eest ning juhatuse ülesanne on rakendada teist komponenti. Mõlemal juhul võib osutada vajalikuks kas ühistu enda ekspertide või sisseostetud ekspertide kaasamine. Ekspertid saavad aga ainult ettepanekuid esitada, lõplikud otsused olulistes strateegilistes küsimustes tuleb langetada ühistu juhtorganitel.

Ükskõik kui suure osa ülesannetest nõukogu juhatusele delegeerib, vastutab lõpuks nõukogu ise ühistu edu või ebaedu eest. Tagamaks, et juhatuse pidevalt ühistu eesmärkide saavutamise suunas tööd teeb, peaks nõukogu juhatuse tööd regulaarselt hindama. Et hindamine annaks soovitud tulemusi, tuleb täpselt kokku leppida hindamise viisi. Selleks on vaja selgeid ametijuhendeid, juhatuse ülesannete ja eesmärkide kirjeldusi ning tulemuslikkuse mõõdikuid.

Organisatsiooni struktuur

Nõukogu ülesandeks on kujundada ühistu struktuur. Seda tehakse tavaliselt tihedas koostöös ühistu juhatusega ning kaasatakse ka sisseostetud eksperte. Ühistu struktuur koosneb kahest olulisest osast: omandiõigused ning juhtimismudel.

Omandiõiguse vorm ja juhtimismudelid põllumajandusühistus

Ühistute peamine erinevus võrreldes teiste levinud ettevõtetusvormidega on see, et ühistu liige ehk omanik ja ühistu klient on üks ja sama isik. Omandiõigus sõltub liikme poolt kasutatud teenuse mahust mitte osaluse suurusest ning ka tulud (kasum) jaotatakse proportsionaalselt vastavalt kasutatud teenuste mahule.

Traditsioonilises ühistus on liige ühistu omanik. Ühistu liige võib liikmelisuse ehk osaluse ühistus üle anda teisele isikule, kellest saab siis ühistu liige ja omanik. Selline osalus ei ole kaubeldav ega suurendatav.

Millise ühistumudeliga on tegu sõltub sellest, kuidas on ühistus omandiõigus paika pandud ning kuidas on sidusrühmad (liikmed, töötajad, investorid) ühistuga juriidiliselt liidetud.

Kui ühistu omanikud on ühistu liikmed, kelle sissemaksetest kujuneb ühistu osakapital, võib lisaks traditsioonilisele ühistule eristada veel kolme tüüpi ühistuid: proportsionaalse investeerimisega ühistu, liige-investor ühistu ja kaasaegne ühistu.

Proportsionaalse investeerimisega ühistu liikmetelt eeldatakse, et nad investeerivad ühistusse proportsionaalselt teenuste kasutamise mahuga. Taoline ühistu eelistab järgida traditsioonilise ühistu põhimõtteid, seega liikmeskonna kasvades ning huvide muutudes luuakse eraldiseisvaid kapitalifonde või tehakse kapitali kaasamise plaan. Esimese sammuna prognoositakse ühistu kapitalivajadus ning selgitatakse välja liikmete valmisolek oma rahaga riskida. Proportsionaalsuse arvutamisel mõõdetakse liikme teenuste kasutamise mahtu teatud perioodi jooksul ning sellest lähtuvalt arvutatakse iga liikme minimaalne kapitalinõue. Kuna tegutseval ühistul on liikmed omakapitali sisse maksnud, kujuneb paratamatult olukord, kus mõõtes liikme osalemist ühistus, on osad liikmed üle investeerinud ning osade liikmete panus on võrdeliselt väiksem. Järgmine samm on seega kujundada strateegia, mis tagaks investeringute proportsionaalsuse lähtuvalt liikme osalemisest ühistus. Kapitali kaasamise plaan on kasutusel mitmes tuntud Ameerika ühistus. Näiteks Ameerika Piimatootjate Ühistus rakendatakse kapitali kaasamise plaani, mille eesmärk on jõuda omakapitali kapitali investeringuni 1,75 dollarit ühistule tarnitud piima tsentneri kohta. Eesmärgi saavutamiseks peab ühistu nn alainvesteerinud liikmete tarnetelt kinni 10 senti tsentneri kohta, mis investeeritakse omakapitali. Kui liikmete kogutud kapital jõuab 1 dollarini tsentneri kohta, hakkavad nad saama tagasimakseid, millest 20% makstakse välja ning 80% kasutatakse kapitalikrediidina. Sellist süsteemi rakendatakse nii kaua, kuni eesmärgiks seatud kapitaliinvesteering, 1,75 dollarit ühistule tarnitud piima tsentnerilt, on täidetud.

Liige-investor tüüpi ühistus võetakse kasumi jaotamisel lisaks kasutatud teenuste mahule arvesse ka liikme osaluse suurus. Tavaliselt tehakse seda nii, et dividendid makstakse välja proportsionaalselt osalusega, tõstes sel viisil osaluse väärtust. Selline süsteem motiveerib liiget ühistusse suuremas mahus investeerima, kuna investeering saab proportsionaalselt tasustatud.

Kaasaegses ühistus on liikmelisus ehk omandiõigus kaubeldav, suurendatav ja mittetagastatav. Omandiõigust rakendatakse tarneõiguse vormis, kusjuures ühistu liikmeskond on piiratud. Liikmed peavad ostma tarneõigust lähtuvalt oodatavast teenuse kasutamise mahust. See tagab, et ühistu teenuseid kasutatakse piisavas mahus ning kapitaliinvesteeringud on proportsionaalsed. Liikmed saavad omavahel tarneõigusega kaubelda.

Neljas ühistu tüübis, mille omanikud on ühtlasi selle liikmed, on välja töötatud vertikaalsed investeerimisstrateegiad – investeringud aktsiaseltsidesse, ühissettevõtete loomine ning investeerimine muudesse strateegilistesse liitudesse. Mõned traditsioonilised ühitud püüavad tänapäeval samuti kaasajaga ühistumudeli omandistruktuuri kasutusele võtta.

Kui **omandiõigus on laiem ning ei ole piiratud vaid ühistu liikmetega, on võimalik esile tõsta veel kolme erinevat organisatsioonitüüpi**: kapitali kaasava majandusüksusega ühistu, investori osalusega ühistu ning investorile kuuluv äriühing.

Kapitali kaasava majandusüksusega ühistu puhul omavad investorid osalust eraldiseisvas ettevõttes, mis kuulub kas osaliselt või täielikult ühistule. Kuigi see sarnaneb eelnevalt kirjeldatud vertikaalse investeerimisstrateegia mudelile, erinevad need kaks üksteisest kontrolli poolest ning selle poolest, kui olulised on püsivad kapitali sissemakseted.

Investori osalusega ühistutes emiteeritakse erinevatele omanike gruppidele mitut liiki aktsiaid nagu näiteks fikseeritud dividendimääraga hääleõiguseta eelisaktsia ning vabalt kaubeldav hääleõiguseta lihtaktsia. Ühistu liikmele jääb aga traditsiooniline omandiõigus, mis on seotud sellega, kui palju ta ühistu teenuseid kasutab.

Investorile kuuluva äriühingu puhul muutub ühistuline tegevusvorm investorile kuuluvaks äriühinguks. Sisuliselt on tegemist sellega, et liikmed väljuvad omaniku staatusest. Isegi kui tootjatest liikmed plaanivad esialgu säilitada ühistus enamusosaluse, leiavad investorid sageli viisi, kuidas omandada 51% osalusest. Selle põhjuseks on soov vajaduse korral muuta nii ettevõtte struktuuri kui eesmärki. On teada väga vähe ühistuid, mis on selliselt ümberstruktureeritud. Mõnes Euroopa riigis⁷ kasutavad põllumajandusühitud nn PLC struktuuri, et kaitsta end vaenuliku ülevõtmise eest (PLC tähendab siinkohal investori suunitlusega äriühingut, mille omanik on ühistu). Ameerikas on mõned ühitud ümberstruktureeritud põllumajandustootjate omanduses olevaks piiratud vastutusega äriühinguks, et optimeerida kollektiivsete otsuste tegemisega kaasnevaid kulusid, parandada juurdepääsu mitteliikmete kapitalile ning saada maksusoodustusi.

Kui põllumajandusühitude omandiõiguse mudelid on maailmas mitmekesised, siis ühistutes kasutatavad juhtimismudelid enam nii mitmekesised ei ole. Eelpool kirjeldatud ühistute tüüpides kasutatakse ühte järgmistest **juhtimismudelitest**: traditsiooniline, laiendatud-traditsiooniline, juhtimis põhine ja korporatiivne.

Traditsiooniline mudel koosneb kahest kohustuslikust komponendist: liikmete üldkoosolek (*General Assembly* ehk GA) ja nõukogu (*Board of Directors* ehk BoD). Mõnes riigis on seadusega sätestatud ka revisjonikomisjoni (*Supervisory Committee* ehk SC) kohustuslikkus. Üldkoosoleku poolt valitud nõukogu võtab vastu otsuseid. Tavaliselt sõltub üldkoosolekul saadud hääle arvust see, kuidas jagunevad nõukogu liikmete vahel vastutus ja kohustused (näiteks kõige rohkem hääli saanud nõukogu liige saab nõukogu

⁷ Näiteks Soomes ja Hollandis.

esimehe koha). Üldkoosolek rakendab *ex-post* ehk tagantjärele tehtavat kontrolli, kui üldkoosolekul ühistu tegevustest aru antakse. Nõukogu rakendab *ex-ante* ehk ettevaatavat ja tegevuste prognoosimisega seotud kontrolli, seda välja arvatud nende otsuste puhul, mis nõuavad üldkoosoleku heakskiitu.

Laiendatud traditsiooniline mudel erineb traditsioonilisest selle poolest, et kogu operatiivne otsustusprotsess on delegeeritud nõukogu poolt palgatud juhatusele. Selle mudeli puhul säilitab nõukogu otsustusprotsessis *ex-ante* kontrolli otsuste üle, kuid otsuste tegemine ja elluviimine on palgatud tegevjuhi ülesanne. Mõnes riigis nõuab seadus volikogu (*Board of Commissioners* ehk BoC) nimetamist, kui ühistu liikmete arv ületab teatud piiri. Volinike koosoleku *ex-post* kontroll peab tagama, et otsustusprotsessis on kõikide sidusrühmade huvidega arvestatud.

Juhtimispõhises mudelis ühendatakse nõukogu ja professionaalne juhatuse üheks juhtimisorganiks ning sellega kaob üks juhtimistasand ära. Nõukogu, mis koosneb oma ala spetsialistidest, kes samal ajal ei ole ühistu liikmed, vastutab kogu otsustusprotsessi eest. Seega usaldatakse siin mudelis juhtimine spetsialistidest koosnevale palgatud juhatusele. Kuigi ametlik kontroll kuulub endiselt üldkoosolekule, on tegevjuht see, kes teeb kõik operatiivsed ja strateegilised otsused. Tegevuste *ex-post* kontrolli teeb revisjonikomisjon või suuremates ühistutes volikogu.

Korporatiivses mudelis on nõukogu ühendatud kas revisjonikomisjoni või volikoguga. Sellised laiendatud nõukogud koosnevad nii liikmetest kui ekspertidest mitteliikmetest. Põhikirjaga võib ette näha, et kaks kolmandikku nõukogu liikmetest peavad olema ühistu liikmed. Selles mudelis on nii formaalne kui tegelik võim professionaalsetel juhtidel, kes teevad juhtimisotsuseid. Enamus juhtimisotsustest on delegeeritud juhatusele ning nõukogu vastutab vaid *ex-post* kontrolli eest.

Traditsiooniline juhtimismudel on levinud peamiselt Lõuna-Euroopa ja Lõuna-Ameerika riikides. Laiendatud mudel on kasutusel enamikus maailma riikides, k.a Põhja-Euroopas, Põhja-Ameerikas ja Okeaanias. Juhtimispõhine ja korporatiivne mudel on viimastel aastatel levinud Põhja-Euroopas ja Madalmaades. Järgnevalt vaatleme, kuidas ühistud otsustavad, millist omandimudelit ja juhtimisstrateegiat rakendada ning milliseid kompromisse tuleb valikuga seoses teha.

Kuidas põllumajandusühistud omandiõiguse vormi ning juhtimismudelit valivad?

Eelnevalt kirjeldatud erinevad omandiõiguse vormid on vähemalt osaliselt tekkinud ühistute juhtide soovist muuta traditsioonilises ühistus kehtivaid piiranguid väiksemaks ning leevendada liikmete erinevatest huvidest tulenevaid negatiivseid tagajärgi. Nii traditsioonilise ühistu struktuurist lähtuvad piirangud kui liikmete erinevatest huvidest põhjustatud probleemid on pärit ajast, mil ühistu organisatsiooniline struktuur kujundati. Selliste probleemide hulka kuuluvad tasuta kasutaja probleem, horisondi probleem (tulevikuvaade), portfoolio risk, kontrolliprobleem ja kulutuste mõjutamise probleem. Esimesed

kolm on levinud traditsioonilises ühistus ning need vähendavad liikmete motivatsiooni ühistusse oma raha/kapitali panustada, kuna omandiõigus ei ole piisavalt selge. Kaks viimast viitavad kuludele, mis kaasnevad ajamahuka kollektiivse otsustusprotsessiga, ning vajadusele eristada mitteliikmete tehinguid.

Tasuta kasutaja probleem kerkib esile ühistutes, kus omandiõigus ei ole kaubeldav, on ebakindel, määratlemata või ebapiisavalt määratletud. Ühistuvälise tasuta kasutaja probleem tekib siis, kui ühistu loodud võimalused on vabalt kättesaadavad ka mitteliikmetele (ressurss on ühine). Ühistuline omandiõigus ei ole kõige sobivam tagamaks, et liikmed ja mitteliikmed kannaksid täielikult oma tegevusega seotud kulud ja/või saaksid endale kogu kasu, mille nad loovad. See probleem kerkib esile just avatud liikmelisusega ühistutes. Enimtoodud näide räägib tomatikasvatajast, kes keeldub tomatikasvatajate organisatsiooniga liitumast, kuid sellest hoolimata kasutab paremaid kaubandustingimusi, mille organisatsioon on läbirääkimistel saavutanud.

Keerulisem tasuta kasutaja näide on sisemine tasuta kasutaja, mis kerkib esile seoses ühisvara küsimustega. Probleem tekib, kui uued liikmed saavad pikaajaliste liikmetega samad õigused, sh õiguse samas suurusjärgus tagasimaksele ühiku kohta. Kombinatsioon võrdsetest õigustest koos piiratud turustusvõimalustega, mis vähendab liikmete õigust tagasimaksetele, tekitab uute ja pikaajaliste liikmete vahel konflikti. Pikaajaliste liikmete jaoks väheneb ühistusse kuulumisest saadav kasu ning koos sellega kahaneb ka nende motivatsioon ühistusse investeerida.

Horisondi probleem viitab ühistu liikmete soovimatusele investeerida pikaajalistesse projektidesse. Probleemi tekkepõhjuseks on asjaolu, et investeringute tulu ei saa investor, vaid ühistu liikmed. Horisondi probleem tekib, kui liikme õigus tagasimaksele, mis tuleb vara kasutamisest, on lühem, kui vara kasulik eluiga. Probleem tuleb, kuna tagasimakse õiguse üleandmisele kehtivad piirangud ning seda ei ole võimalik ka nõ maha müüa. Horisondi probleemi tõttu kujuneb olukord, kus liikmed ei investeerid enam ühistu pikaajalisse kasvu. See probleem tugevneb siis, kui tekib vajadus investeerida uurimis- ja arendustegevusse, reklaami ja muudesse mittemateriaalsetesse varadesse. Tulemuseks on surve nõukogule ja juhatusele (a) teha ühistu liikmetele väljamakseid potentsiaalsete investeringute arvelt ja (b) kiirendada omakapitali tagasiostmist jaotamata kasumi arvelt.

Investeerimisportfelli probleemi võib ühistu seisukohast vaadelda kui järjekordset takistust varade soetamiseks. Piirangud tagasimakse õiguse üleandmisele ja suurendamisele ning likviidsuse puudumine takistab ühistu liikmel kujundada oma investeerimisportfelli selliselt, et see sobiks tema isikliku riskieelistusega. Probleemi põhjustab taas asjaolu, et investeerimisotsus on seotud ühistu teenuste kasutamise mahuga. Seetõttu survestavad riskitundlikumad liikmed ühistu juhtorganeid investeerimisportfelli muutma, isegi kui selle tulemusena toob vähendatud riskiportfell kaasa madalama tootlikkuse.

Kontrolliprobleem viitab mitmesugustele organisatsioonilistele kuludele (*agendikuludele*), mida põhjustab liikmete (*printsipaalide*) ja professionaalsete juhtide (*agentide*) huvide lahknevus. Kuna tagasimakse õigusele puudub järelturg, on professionaalsete juhtide

üle keeruline järelevalvet teha. Selle teeb veel keerulisemaks asjaolu, et teatud liikmete gruppidel võivad aja jooksul välja kujuneda väga erinevad eelistused ning ühistu eesmärk võib seetõttu muutuda ebaselgeks. Samas suudavad teatud tüüpi ühistutes liikmed siiski teha head järelevalvet.

Kulutuste mõjutamise probleem tekib paratamatult igas organisatsioonis, kus otsused mõjutavad rikkuse või muude hüvede ümberjagamist liikmete või liikmete gruppide vahel, kes püüavad otsuseid enda isiklikest huvidest lähtuvalt kallutada. Kulutuste mõjutamise probleem võib saada kõige suuremaks ebaefektiivsuse allikaks. Mitmed olulised otsused ühistus on seotud jõukuse ümberjagamisega liikmete vahel ning see ajendab liikmeid katsetama oma mõjuvõimu. Üldkulude jagamine, liikmete toodetud toodangu kvaliteedi hindamine ning investeeringu asukoha otsustamine on vaid mõned näited sellistest otsustest.

Et motiveerida liikmeid ühistu investeringuid rahastama ning võidelda liikmete erinevate huvide negatiivsete tagajärgedega, võivad põllumajandusühistud kulutada märkimisväärselt palju aega lihvides põhikirja ning muid eeskirju. **Omandiõiguse määratlemisel ja jagamisel on ühistus kaks eesmärki:** (1) motiveerida liikmeid panustama oma raha investeringutesse ja (2) leevendada ühistu liikmete huvide erinevusest tulenevaid negatiivseid tagajärgi. Nende eesmärkide saavutamiseks määratletakse omandiõigus täpselt. Seejärel liigub ühistu **traditsioonilisest mudelist eemale** ning jõuab lähemale proportsionaalse investeringuga mudelile, liige-investor mudelile või kaasaegse ühistu mudelile. Sellest hoolimata ei pruugi see olla eelpoolmainitud probleemide lahendamiseks piisav. Seda eelkõige seoses teatud sektorispetsiifiliste ja turu tingimustega ning koostöö iseloomuga⁸. Siinkohal seisavad ühistud silmitsi olulise otsusega. Olenevalt probleemide tõsidusest ning välisest survest võivad ühistud otsustada, et laiendavad õigust tagasimaksetele ka mitte-liikmetest investoritele. Seda võib teha nii, et ühistu väliste investoritele laieneb kontrolliõigus, või nii, et ei laiene. Seega, **kui liikmed piisavalt oma ühistusse ei investeerinud ning panustavad selle asemel välisinvestori kapitalile, võib see lõppeda sellega, et liikmed kaotavad ühistu üle kontrolli.** Et välisinvestorite kontrolli vähemalt osaliselt vältida, on mõned ühistud loonud eraldiseisvad kapitali kaasavad ettevõtted, mille omandiõigust välisinvestoritega jagatakse. Eelnevast nähtub, et ebaselged omandiõiguse küsimused tuleb viia vastavusse liikmete huvidega, mis omakorda viib ebatraditsiooniliste ühistute tekkimiseni. Joonis 2 kujutab erinevaid omandiõiguse- ja juhtimismudeleid ning erinevates riikides kasutatavaid mudelite kombinatsioone. Lisaks näitab joonis olulisemaid kompromissikohti, millega ühistud ja liikmed silmitsi seisavad, kui mudelite vahel valivad.

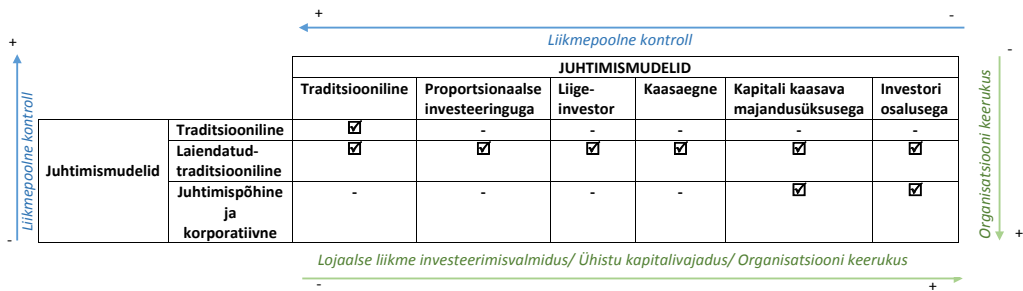
Liikudes traditsioonilisest ühistumudelist investori osalusega ühistu suunas, näeme kolme kompromissi. Esiteks, **mida rohkem liikmed investori eelistustega⁹ arvestavad, seda suuremas mahus on nad valmis kontrolli oma ühistu üle ära andma.** Kui ühistu liigub investori osalusega mudeli suunas, näitab see kasvavat vajadust kapitali järele, et investeerida projektidesse, mis kaitsevad ühistut suureneva konkurentsi

⁸ Näiteks liikmete huvide heterogeensus

⁹ See on vastuolus liikme eelistustega

eest ja/või lubavad teenida toidutootmise tarneahelas suuremaid kasumeid. Selles suunas liikudes on näha, et organisatsioonilise keerukuse kasvades jaotab ühistu liikmetele üha rohkem tagasimakse õigusi. Näiteks võib ühistu muuta oma põhikirja ning lubada hääletamist, kus häälte arv sõltub osakute arvust. Samaaegselt võib ühistu jaotada tagasimakse õigusi ka õiglasemalt. Näiteks mitmete eesmärkide ja mitme tootega ühistu puhul luuakse eraldi üksused toodete, kapitali ja otsustusprotsessi jaoks (ingl.k *capital pools*). Ühistutes, kus liikmete enamus ei kavanda tegevusi, mis on olulised vähemuses olevatele liikmetele (näiteks tavaline piim vs mahe piim) ning vähemuses olevad liikmed ei saa oma huvide kaitsmiseks hääleõigust kasutada, astuvad vähemuses olevad liikmed tavaliselt ühistust välja ning loovad uue ühistu. Kõigi nende uute reeglite ning eeskirjade kehtestamine kaitseb ühistut hääbumise eest. Seega võib mainitud kompromiss kaitsta liikmeid nn välise sisetungi eest.

Joonis 2. Kompromissid põllumajandusühistu omandiõiguse- ja juhtimismudeli valimisel



Selle juhendi kontekstis tähendab organisatsiooniline keerukus väga paljusid üksteisele vastukäivaid eraldiseisvaid komponente, mis üksteisest tugevalt sõltuvad. Organisatsiooni muudavad keeruliseks inimeste omavahelised suhted, nende suhete mõju organisatsioonile ning organisatsiooni enda suhted väliskeskkonnaga. Seda arvesse võttes, võib kindlalt väita, et (tingimusel, kui muu jääb muutumatuks ehk *ceteris paribus*) **organisatsiooniline keerukus on põllumajandusühistus suurem kui investoreile kuuluvas äriühingus**. Selle peamiseks põhjuseks on konfliktid, mis tulevad huvide erinevusest. Siiski ei saa väita, et organisatsiooniline keerukus tähendab alati vähest efektiivsust. Samuti ei saa väita, et organisatsiooniline keerukus tuleneb alati liikmete erinevatest huvidest.

Järgmisena vaatame, **kuidas ühistud juhtimismudelit valivad.**

Et muuta otsustusprotsess efektiivsemaks, on põllumajandusühistud teatud riikides loobunud traditsioonilisest ja laiendatud traditsioonilisest juhtimismudelist ning otsustanud juhtimispõhise või korporatiivse mudeli kasuks. Sellist valikut on mõjutanud **üha suurem organisatsiooniline keerukus, mis on toonud kaasa vajaduse, et professionaalsed juhid (mitte põllumajandustootjatest liikmed) saaksid kiiresti otsuseid teha**. Põllumajandusühistud peavad juhtimismudeli valimisel arvestama kahe olulise kompromissikohaga.

Esimene kompromiss tuleb teha **organisatsioonilise keerukuse ja ühistu liikmete kontrolli** vahel. Kui organisatsiooniline keerukus kasvab, peab otsustusprotsess muutuma efektiivsemaks, seega liigub ühistu traditsioonilisest juhtimismudelist laiendatud traditsioonilisse juhtimismudelisse ning sealt edasi juhtimispõhisesse ja korporatiivsesse mudelisse. Samal ajal kaotavad aga liikmed ühistu üle järk-järgult kontrolli. Loomulikult on põllumajandusühistutes otsuste tegemine praktikas palju keerulisem. Mõnel juhul võib see protsess kultuuriliste eelistuse või ühistu juhtide oportunistliku käitumise tõttu võtta aega aastaid.

Teine kompromiss tuleb teha **järelevalvekulude ja otsuste tegemise kulude** vahel. Mida rohkem hakkab ühistu kasutama mittetraditsioonilisi juhtimismeetodeid, seda madalamaks peaksid muutuma kollektiivse otsustusprotsessi kulud. See kokkuhoid võib aga tulla kõrgemate kontrollikulude arvelt. Kui organisatsiooni kulud (ehk nn agendikulud) on võrdlemisi madalad, siis võimalus, et liikmete kontroll väheneb, ei pruugi endast olulist ohtu kujutada.

Eelnevalt mainitud kompromissid eeldavad, et optimaalse tulemuse¹⁰ tagab see, kui leitakse tasakaalupunkt tagasimakse õiguse jaotamise ja kontrolli vahel ning liikmete seas domineeriva meelsuse (liige vs investor) ja liikmete heterogeensuse vahel.

Kompromissid muutuvad üha olulisemaks, kui liigutakse traditsioonilisest mudelist mittetraditsioonilise omandiõiguse ja juhtimismudeli kombinatsioonide suunas. Mida enam kaldub ühistu juhtimispõhise ja korporatiivse investori omanduses oleva äriühingu mudeli poole, seda rohkem kasvab nii organisatsiooniline keerukus kui mitteliikmete kontroll ühistu üle.

¹⁰ Optimaalseks tulemuseks siin kontekstis tuleks pidada optimaalset liikmete jaoks

7. Liikmete kaasamine otsustusprotsessi: lahendusele orienteeritud lähenemine

Liikmete kaasamine põllumajandusühistu otsustusprotsessi on üheaegselt nii kunst kui teadus. Ühistud üle maailma on edukalt katsetanud erinevaid viise, kuidas liikmete kaasa-
tust suurendada ning samal ajal otsustusprotsessi efektiivsust parandada. Et suurendada
liikmete kaasamist, peavad ühistute juhid tegelema viie probleemiga, mis tekivad tradit-
sioonilises põllumajandusühistus ebaselgelt määratletud omandiõiguse tõttu (kirjeldatud
eelmistes peatükkides). Liikmete huvide mitmekesisus teravdab seda olukorda veelgi.

Kui liikmed ja nende huvid on erinevad ehk heterogeensed, siis selle mõju ühistule võib
olla positiivne, neutraalne või teatud motivaatoritega muudetav. Uuringud on näidanud, et
teatud erinevused liikmete kogemuse, teadlikkuse, jõukuse ning maine vahel pigem elavda-
vad ning parandavad koostööd. **Liikmete mitmekesisus aitab probleeme loomingu-
liselt lahendada ning töötada välja unikaalseid ettepanekuid.** Kui organisatsioon
suudab pakkuda erinevaid kollektiivseid valikuvõimalusi, mis võimendab mitmekesisusest
tulenevat positiivset mõju ning vähendab heterogeensusest tulenevaid omandikuluseid, siis
haldab see organisatsioon heterogeensust edukalt. **Organisatsiooni struktuur ning
sellest tulenev omandiõigus määrab, kas liikmete mitmekesisus avaldab ühis-
tule positiivset või negatiivset mõju.**

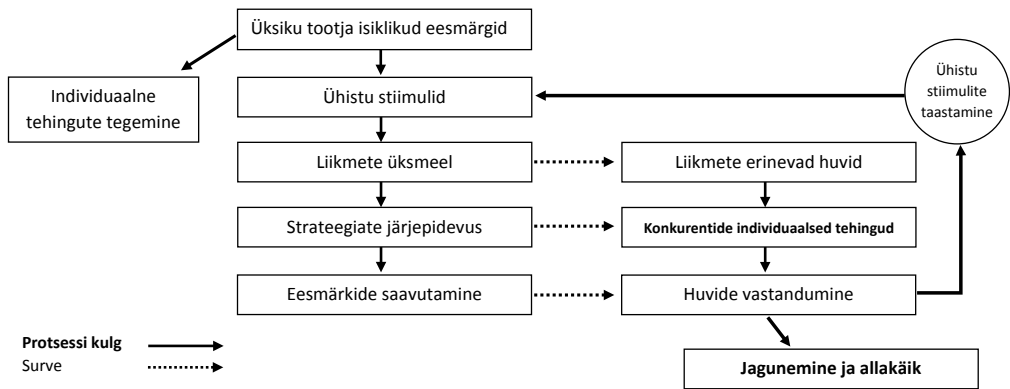
Liikmete heterogeensus võib õõnestada organisatsioonilisi protsesse, mõjutades liikme-
te investeerimiskäitumist, kollektiivsete otsuste tegemise kulusid, liikmete lojaalsust ning
ühistu töös osalemist. Liikmete vastuolulised huvid võivad põhjustada konflikte, mis võib
viia liikmeskonna killustumiseni ning erinevate gruppide tekkimiseni. See omakorda võib
lõppeda ühistu lagunemisega. Sellest hoolimata ei saa eeldada, et liikmete heterogeensus
(mitmekesisuse) ning organisatsiooni tulemuste vahel on võrdusmärk. Joonisel 3 kujutatud
kontseptuaalne raamistik¹¹ näitab, **kuidas liikmete heterogeensus ühistus paremini
ära kasutada.**

Arusaamine, kus liikmete huvid lahknevad, võimaldab juhtidel mõista, kas heterogeensus
võib tekitada omanikule ka suuremat kulu. 2013. aasta lõpus noteeris põllumajandus-
tootjate omandis olev ühistu Fonterra Uus-Meremaa ja Austraalia börsil aktsiaid. See oli
osa ühistu kapitali restruktureerimisest ning tehti algust aktsiate kauplemisega tootjate
vahel. Hübridikapitali kritiseerijad ennustasid konflikti välisinvestorite ning liikmete va-
hel, kus investorid ootavad kõrgeid dividende ning tootjate huvi on kõrgem piimahind.
Vastuseis kestab tänaseni. Fonterra turuosa, mis oli esimesel 13 tegutsemisaastal 93-96%,
langes 2017. aasta lõpuks 88%-ni.

Liikmete huvide mitmekesisus võib avalduda mitmel viisil, näiteks põlvkondade vaheline
(noored vs vanad liikmed) konflikt seoses investeringute või muude oluliste teemadega
ning samuti uute ja pikaajaliste liikmete küsimus. Sellest tulenevad tasuta kasutaja, horison-
di ja investeerimisportfelli probleemid, mida eelnevates peatükkides puudutati ning need
omakorda ajendavad ühistu juhte otsima lahendusi, et vältida organisatsiooni lõhenemist.

¹¹ Reynolds (1997).

Joonis 3. Ühistute ja liikmete huvide mitmekesisuse kontseptuaalne raamistik



Põllumajandusühistud kasutavad nelja peamist lahendust, et omandiõiguse ja juhtimisega seotud kulusid vähendada: liikmete ühtlustamine, liikmete meelepidamine, pakkumise ja nõudluse tasakaalustamine ning läbipaistvuse suurendamine.

Liikmete ühtlustamine. Selle lahenduse eesmärk on viia kokku tagasimakse õigus ja kontrolliõigus. See tähendab, et liige panustab ühistusse proportsionaalselt saadud hüvedega. Levinumad viisid seda lahendust kasutada on järgmised: kapitali kaasamise plaan, mis näeb ette kapitali sissemakse proportsionaalsust ühistu poolt pakutavate teenuste kasutamise; turustussüsteemi väljatöötamine ja rakendamine, kus kehtestatakse eeskirjad, et sektorit edendada ning panna turuosalisi prognoositavalt käituma, see on eriti oluline sektorites, kus hind tihti muutub, mis põhjustab tootjahindade volatiilsust; liikmetega turustuslepingute sõlmimine; proportsionaalse hääletussüsteemi rakendamine; kõrge kapitalinõude kehtestamine; kaubeldavate ja suurendatavate tarneõiguste väljaandmine, mis ühtlustaks tarneid ning kvaliteedinõudeid. Et oleks võimalik keerulisi reegleid ellu viia, peab ühistu teavitustöö olema tõhus ja piisav.

Liikmete meelepidamine. Selle lahenduse eesmärk on suurendada liikmete lojaalsust ühistule. Lahendust rakendatakse järgmiselt: lojaalsusprogrammid liikmetele; siduvate lepingute sõlmimine; ühine müügiorganisatsioon; investeeringud maine kujundamisse ja edendamisse; liikmete koolitamine; kõrgete lahkumistasude rakendamine; ühistu arengu ja ajaloo rõhutamine. Väga tähtis on koolitada ühistu liikmeid ja töötajaid.

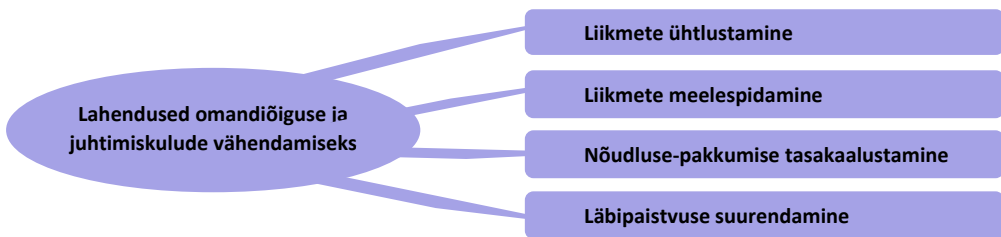
Nõudluse ja pakkumise tasakaalustamine. Kolmanda lahenduse eesmärk on kujundada strateegiad, mis annavad ühistule kontrolli peamiste sisendite ja toodangu tarneahela üle. Selle lahenduse kasutamiseks on vaja suuremahulisi omandusi, suletud või määratletud liikmelisust, monopoli/monopsoni loomist, turustuskokkulepete kohustuslikuks muutmist ning tarneõiguste süsteemi loomist.

Heterogeense liikmeskonna jaoks võib kasutada ka innovaatilisi ühistu rahastamise meetodeid, motiveerides liikmeid ja/või välisinvestoreid ühistusse rahaliselt panustama. Siin võib kasutada instrumente nagu näiteks tütarettevõtete loomine; ühissettevõtete või val-

dusettevõtete loomine; eelisaktsiate noteerimine; kaubeldavate ja suurendatavate tarneõiguste vormistamine; liikmetele riskimaandamise teenuse loomine (*hedging*). Hulk ühistuid on kasutusele võtnud täiendavaid meetmeid nagu väliselt kaubeldavate võlakirjade emiteerimine või välisinvestorite kaasamine ühistu tütarettevõtetesse.

Läbipaistvuse suurendamine. Neljas lahendus lubab liikmetel valida endale sobiva riskitaseme, mõõta ühistu tulemuslikkust ja kontrollida juhtkonna tegevust efektiivsemalt. Siia kuuluvad ka järgmised meetmed: eraldi kapitali, riski ja juhtimise üksuste loomine, millest igaüks tegeleks iga grupi ühiste huvidega; piirkondlikes mitmeotstarbelistes ühistutes liikmetega halduslepingute sõlmimine; mitmesuguste aktsiate emiteerimine; kaubeldavate ja suurendatavate tarneõiguste kehtestamine; ühes piirkonnas ühele tootele keskendumine. Hiljuti on ühistud kasutusele võtnud ka sellised meetmed nagu väliselt kaubeldavate võlakirjade emiteerimine või välisinvestorite kaasamine. Diagramm I teeb kokkuvõtte ja kirjeldab neid nelja lahendust.

Diagramm I. Põllumajandusühistute koordineerimise ning omandiõiguse üldised lahendused.



Kasutatud allikad

- Chaddad, F.R., and C. Iliopoulos. 2013. "Control Rights, Governance and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives." *Agribusiness: An International Journal*, 29(1): 3-22.
- Chaddad, F.R., and M.L. Cook. 2004. "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology." *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360.
- Cobia, D. (Ed.). 1989. *Cooperatives in Agriculture*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cook, M. L., and C. Iliopoulos. 2000. "Ill-defined Property Rights in Collective Action: The Case of US Agricultural Cooperatives." In C. Menard (ed.) *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*, pp. 335-348. London, UK: Edward Elgar Publishing.
- Cook, M.L., and C. Iliopoulos. 2016. "Generic Solutions to Coordination and Organizational Costs: Informing Cooperative Longevity." *Journal on Chain and Network Science*, 16(1): 19-27.
- Iliopoulos, C. 2009. "The Evolution of Solutions to the Free Rider Problem in US Agricultural Bargaining Cooperatives." In A. N. Rezitis (ed.) *Research Topics in Agricultural and Applied Economics*, pp. 77-94. New York: Bentham Science Publishers.
- Iliopoulos, C. 2013. "Public Support for Agricultural Cooperatives: An Organizational Economics Approach." *Annals of Public and Cooperative Economics* 84(3): 1-12.
- Iliopoulos, C. 2014. "Ownership, Governance and Related Trade-Offs in Agricultural Cooperatives." *Dovenschmidt Quarterly*, 2014(4): 159-167 (doi: 10.5553/DQ/221199812014002004004).
- Iliopoulos, C. 2014. "Stakeholder Participation in Co-operative Capital in Western Agricultural Co-operatives." In C. Gijssels, L. Zhao, & S. Novkovic (eds.), *Co-operative Innovations in China and the West*, pp. 81-97. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.
- Iliopoulos, C., and G.W.J. Hendrikse. 2009. "Influence Costs in Agribusiness Cooperatives: Evidence from Case Studies." *International Studies of Management & Organization* 39(4): 60-80.
- Iliopoulos, C., and V. Valentinov. 2018. "Member Heterogeneity in Agricultural Cooperatives: A Systems-Theoretic Perspective." *Sustainability*, 10, 1271; doi: 10.3390/su10041271.
- Rapp, G.W. 1994. *Appraising Manager Performance*. Cooperative Information Report 136. Washington, DC: United States Department of Agriculture (USDA), Cooperative Services.
- Reynolds, B.J. 1997. *Decision-Making in Cooperatives With Diverse Member Interests*. RBS Research Report 155. Washington, CD: USDA, Rural Business-Cooperative Service.

Infot ühistegevuse kohta leiab:

<http://yhistegevus.emu.ee>

<http://www.facebook.com/yhistegevus>

<http://www.instagram.com/yhistegevus>



Koostöös teeme paremini

ISBN 978-9949-629-56-5



9 789949 629565