

# ÜHISTU NÕUKOGU KÄSIRAAMAT

Tartu 2019

Koostanud: Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut  
Kujundanud: AS Kuma  
Keeletoimetus: Marianne Liiv, Kerge Sulg OÜ  
Koostajate fotod: Janar Eit  
Välja andnud: Ühistegevuse teadmussiirde pikaajaline programm

ISBN 978-9949-698-08-0 (pdf)

Käsiraamatu koostajad:



### **RANDOVÄRNIK**

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika professor,  
ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi juht*



### **TAAVI KIISK**

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika spetsialist*

Tartu 2019

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile, varalised õigused kuuluvad materjali tellijale.  
Materjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni  
Ameti (PRIA) tellimusel 2019. a. Kõik autoriõigused on kaitstud.



**ÜHISTU  
NÕUKOGU  
KÄSIRAAMAT**

**Tartu 2019**

# EESSÕNA

## RANDOVÄRNIK

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika professor*

Ühistu nõukogu käsiraamatu eesmärk on pöörata enam tähelepanu sellele, kuidas me loome oma ühistutes omanike poolt „juhtimisvundamenti“. Vundament on kujund, mis iseloomustab kandvat rolli ja selle tugevus mõjutab struktuuri säilimist. Sestap on ühistu nõukogu liikmeks saamisele ja selle rolli tähtsusele vaja senisest enam tähelepanu pöörata.

Pika ajalooa ühistute puhul on välja kujunenud nii head tavad kui konkreetsed mallid, millega hinnatakse ühistu nõukogu liikme igakülgseid oskusi. See ei ole lihtsalt eriala ja oma valdkonna hea tundmine, vaid hulk erinevaid parameetreid, mille alusel otsustatakse kandidaadi sobivus antud ametisse. Miks seda oluliseks peetakse? Eelkõige seetõttu, et ühistu liikmed usaldavad nn valitsemise nende endi hulgast valitud nõukogu liikmetele, mis aga tähendab suurt vastutust ning ühistu liikmete huvides tehtud olulisi otsuseid. Kui väiksemate ühistute puhul on tavapraktikas raskusi nõukogu liikmete leidmise ning nõukogu rotatsiooni tagamisega, siis suuremates ja mainega ühistutes on auasi saada valitud nõukogu liikmeks.

Nõukogu liige on ühelt poolt liikmete esindaja ja otsustaja ning teiselt poolt otsuste täideviimise kontrollija – selline roll nõuab mitmekülgset ettevalmistust ning spetsiifilisi teadmisi. Sellele, mida kõike peab ühistu nõukogu liige teadma, anname me siinses käsiraamatus põhjaliku vastuse. Meie käsiraamat põhineb kogutud materjalidel ja peaks andma hea eelduse, et loetut saab asuda rakendama ka oma ühistus. Usume, et keskendudes nõukogu liikmete kvaliteedi parandamisele/suurendamisele, suudame parandada ka meie ühistute elujõulisust ja tervist. Ühistute valitsemine muutub ajas ja mõistlik on üle vaadata ka see, kuidas me endale valitsejaid valime ning mida neilt eeldame. Nõukogu on ühistu valitsemisstruktuuri osa, mis on sillaks nii ühistu omanike kui ka palgatud juhatuse ja töötajate vahel. Seega on suhtlemisoskus ja mitmed muud olulised pädevused (finantskirjaoskus, eestvedamine, riskiteadlikkus, ausus ja otsustusvõime, kirg ühistu vastu, ärivaist jne) väga vajalikud omadused, ilma milleta ei ole võimalik saavutada head valitsemist ja ühistu arengut.

Loodan, et suudame selle käsiraamatuga anda uusi vaatenurki millega tugevdada oma ühistu vundamenti.

**Head avastamist!**

## SAATEKS

Käsiraamat põhineb valitud artiklidel aastakümnete pikkuse traditsiooniga Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeeriumi (United States Department of Agriculture, USDA) ühistegevuse teabearuannete (Cooperative Information Reports, CIR) seeriast. Need artiklid on kirjutatud suhteliselt lihtsas keeles, kuna nende eesmärk on anda huvilistele ülevaade ühistute struktuuri, tegevuse ja nende moodustamisega seotud iseärasuste kohta.

Siinne käsiraamat koosneb kahest ühistegevuse teabearuannete seeria artiklist:

- „[The Circle of Responsibilities For Co-op Boards](#)“ (Cooperative Information Report 61) (2014, esialgne variant ilmus 2002. aastal);
- „[Cooperative Directors: Asking Necessary Questions](#)“ (Cooperative Information Report 62) (2018, esialgne variant ilmus 2003. aastal).

Kuivõrd tegemist on Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeeriumi väljaannetega, peegeldavad need Ühendriikide ühistegevuse nägu ja pikaajalist traditsiooni. Ehkki niisugused nüansid lisavad käsiraamatule värvi, pole need Eesti areneva ühistegevuse kontekstis viimseni asjakohased. Seetõttu on mõnel juhul artiklite teksti toimetatud.

Lisaks nimetatud teabearuannetele avaldatakse käsiraamatus veel metoodika, mida kasutatakse globaalse haardega Taani piimaühistus Arla Foods. Toimetaja tänab ühistu nõukogu liiget Steen Nørgaard Madsenit loa eest Arla Foodsi hindamismetoodikat Eesti ühistegevuse huvilistega jagada.

## SISUKORD

EESSÕNA .....	2
SAATEKS.....	3
SISUKORD.....	4
MILLEGA ÜHISTU NÕUKOGU TEGELEB? .....	5
Sissejuhatus .....	5
Ühistu nõukogu kohustuste ring.....	5
Ühistu nõukogu liikmetele kehtivad kõrged standardid.....	10
Ühistu nõukogu liikmete väljakutsed on ainulaadsed .....	17
MISSUGUSEID KÜSIMUSI PEAKS ÜHISTU NÕUKOGU LIIKMED KÜSIMA?.....	28
Sissejuhatus .....	28
Olemus ja põhimõtted.....	28
Valitsemisstruktuur.....	30
Reeglid ja juriidilised aspektid .....	31
MISSUGUSED ON NÕUKOGU LIIKME PÄDEVUSED JA KUIDAS NEID HINNATA?.....	45
Tutvustus.....	45
Ärivaist.....	45
Kirg ühistu vastu .....	46
Rahvusvaheline mõtteviis.....	47
Selge suhtlemine .....	47
Digitaliseerumine .....	48
Kaubamärgiteadlikkus .....	48
Riskiteadlikkus .....	49
Eestvedamine .....	49
Ausus ja otsustusvõime.....	50
Finantskirjaoskus.....	50

# MILLEGA ÜHISTU NÕUKOGU TEGELEB?

## Sissejuhatus

Kõigi ettevõtete nõukogu liikmetel lasub kasvav surve hästi töötada ja oma otsuseid õigustada, ühistu nõukogud pole selles osas erand. Kuid nõukogu liikme tegevuse üha põhjalikum takseerimine ei käi tingimata käsikäes kvaliteetsema informatsiooniga selle kohta, mida täpsemalt peavad nõukogu liikmed tegema ja kuidas oma rohkeid kohuseid täitma.

Käesolev artiklisari ilmus algselt 2002. aastal kolmes USDA (United States Department of Agriculture) Rural Cooperatives ajakirja juhtimise nõuannete (Management Tips) artiklis. Need artiklid piiritlevad põhimõttelised juhtnõõrid ühistute nõukogu liikmetele. Koos praktiliste juhenditega selgitavad artiklid ühistu nõukogu toimimise aluspõhimõtteid ja annavad soovitusi täpsemateks tegevusteks, mida ühistute nõukogud ja nende liikmed saavad ühistu paremaks teenimiseks kasutada.

Ühistute liikmed saavad seda materjali kasutada nõukogu ja selle liikmete tulemuslikkuse hindamisel ja nende kohta teadlike otsuste tegemisel. Nõukogu liikmed saavad seda infot rakendada oma kohustuste täielikuks täitmiseks ja olla samas kindlad, et nad vastavad nõukogu liikmetele kohaldatavatele kõrgetele käitumisstandarditele.

## Ühistu nõukogu kohustuste ring

Pole lihtne olla ühistu nõukogu liige. Tegelikult on ühistu nõukogu liige olla raskemgi kui peaaegu kõigi teiste organisatsioonide nõukogu liige, nende seas riigi suurimate institutsioonide nõukogud. Ühistu nõukogu liikmed langetavad otsuseid, mida pole mitteühistulistes ettevõtetes tarvis teha, ja halvad otsused võivad kahjustada nii ühistut kui ka kõiki selle liikmeid.

Sageli on nõukogu liikmetel lihtsalt liiga vähe informatsiooni selle kohta, mida nad nõukogu liikmena tegema peavad. Teave, millele nõukogu liikmed ligi pääsevad, ja mis peaks neid aitama väljapaistvateks nõukogu liikmeteks saamisel, pole nii mõnelgi juhul asjakohane. Tihti on informatsioon nõnda üldine, et seda ei saa otseselt rakendada, ja osa infost on niivõrd spetsiifiline, et seda ei saa samuti lihtsalt kohaldada. Nõuanded ja teave ei keskendu tingimata tegelikele muredele ja on seetõttu mõnikord vastuolulised.

Kolm selle sarja artiklit ei paku kindlasti kõiki vastuseid. Siiski, olemasolevat ühistute ja teiste organisatsioonide nõukogu liikmete kohta käivat teavet saab ühistu nõukogu liikmete jaoks kontsentreerida ja fookuseerida. Seeläbi sõnastatakse sisulised juhtnõõrid, mida saab kindla ühistu nõukogu liikmete eripärade kohandada.

See artikkel määratleb **võimupiirid**, mis annavad nõukogu liikmetele **õigused ja kohustused ühistu ja selle liikmete nimel nõukogu liikmena töötamiseks**. Edasi kirjeldab artikkel seitset põhilist kohustust, mis kõigil ühistute nõukogu liikmetel lasuvad: see on nõukogu liikme kohustuste ring.

## Nõukogu võimupiirid

Mis annab nõukogu liikmetele nende võimu? Nende põhimõtteline võim ja lõplikud kohustused sätestatakse seadustes. Ühistu asutamisleping aga määratleb nõukogu juhtpositsiooni ühistu suuna ja juhtimise eest vastutamisel. Levinud klausel kuulutab: „Ühingu tegevusi haldab mitte vähem kui viiest liikmest koosnev nõukogu, mille valivad liikmed või osanikud iseendi seast.“ Asutamislepingutes ja osariigiti on muidugi lahknevusi, kuid nende mõte on sama: **seaduse järgi on ühistu juhtimine ja suunamine nõukogu kätes.**

### Toimetaja tähelepanek: nõukogu roll Eesti ühistutes

Nõukogu rollile Eesti ühistutes vajutavad pitseri nendele kohalduvad regulatsioonid. Eesti ühistuid reguleerib **tulundusühistuseadus**, **äriseadustiku** üldosa (§ 1–21) ja osaühingute osa (§ 135–220, kui tulundusühistuseadus ei sätesta teisiti) ning **tsiviilseadustiku** üldosa **seadus**. Uurijad toovad Eesti ühistute institutsionaalse keskkonna kohta välja suhteliselt suurt vabadust erinevaid valitsemisvõimalusi kasutada, mida tõdevad näiteks Iliopoulos ja teised (2019).

Erinevalt Ühendriikide ühistutele kohalduvatest seadustest ei kohusta tulundusühistuseadus nõukogu asutama enne, kui ühistu liikmeskond ületab 200 liikme piiri, osakapital on üle 25 000 euro või kui nõukogu olemasolu näeb ette ühistu põhikiri (Tulundusühistuseadus 2018, § 64). Ühistu nõukogu pädevusele ja tegevusele kohaldatakse sama, mida äriseadustik sätestab aktsiaseltsi nõukogu kohta (§ 316–327) (Sealsamas, § 65). Eestis on nõukogu peamine roll planeerida äriüksuse tegevust, korraldada selle juhtimist ja teostada juhatuse tegevuse üle järelevalvet, kusjuures kontrolli tulemused teeb nõukogu teatavaks üldkogule (Äriseadustik 2019, § 316). Nõukogul on kolm liiget, kui põhikiri ei näe ette suuremat liikmete arvu (Sealsamas, § 318, lg 1).

**Iliopoulos, C., Värnik, R., Filippi, M., Völli, L., Laaneväli-Vinokurov, K.** (2019). Organizational design in Estonian agricultural cooperatives. – *Journal of Co-operative Organization and Management*. Vol. 7, No. 2, pp. XX–XX. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2019.100093> (ilmumas).

Tulundusühistuseadus. (vastu võetud 19.12.2001, muudetud, täiendatud, viimati jõustunud 15.01.2018). Riigi Teataja <https://www.riigiteataja.ee/akt/120042017022?leiaKehtiv> (19.12.2019).

Äriseadustik. (vastu võetud 15.02.1995, muudetud, täiendatud, viimati jõustunud 01.03.2019). Riigi Teataja <https://www.riigiteataja.ee/akt/128022019010?leiaKehtiv> (18.12.2019).

Tulundusühistuseaduse klauslitele heidab enam valgust varem ühistegevuse teadmussirde pikaajalise programmi raames ilmunud [käsiraamat](#).

Asutamislepingu sõlmimise järel antakse nõukogule laiaulatuslik mandaat, kuid enamik asutamislepinguid ei täpsusta seda. Seda on sellegipoolest direktiivi mõttekaks muutmiseks tarvis teha, mistõttu sätestatakse nõukogu volitused ühistu põhikirjas. Põhikirja eesmärk pole nõukogu tegevust üksikasjalikult kirjeldada, seega tavaliselt seda ka ei tehta. Siiski, ühistu teatud protsesside ja tegevuste kirjeldamisel määratleb põhikiri otsused, mida nõukogu liikmed mingite küsimuste kohta langetama peavad. Mõnda neist kirjeldatakse järgmises artiklis, kui täheldatakse üles nõukogu ülesanded ja selle liikmete isiklik vastutus, ning eriti viimases artiklis, kus kirjeldatakse nõukogu liikmete erilisi muresid. Missuguste probleemide ees seisavad nõukogu liikmed (kes esindavad ühistu liikmeid), kui liikmed tahavad midagi, mis



on ühistule (mille ees on nõukogu liikmetel samuti kohus) kahjulik, kirjeldatakse samuti viimases artiklis.

Nõukogu loob omaenda sisemise struktuuri, reeglid ja protseduurid, et täiendada asutamislepingu ja põhikirja laiemaid seisukohti. Need ei hülga ega pärsi asutamislepinguga seatud kohustusi, kuid võivad moodustada raamistiku, milles rakendatakse ühistu igapäevase tegevuse kasuks tööle asutamislepingus ja põhikirjas sätestatud üldine vastutusala ja võim.

Asutamisleping ja põhikiri on võimu regulatiivsed allikad, kuid ühistu liikmed panevad nõukogule ülimald võimupiirid. Ühistu kuulub neile ning kui liikmetel ei ole soovi ühistu luua ja seda käigus hoida, ei eksisteeriks ka nõukogu. Liikmed usuvad iseendi valitud nõukogu ja usaldavad oma vajadused ja võimu nõukogu kätte.

## Seitsme kohustuse ring

### Üldised definitsioonid

- **Kohustused:** seadustest ja teistest juhistest tulenevad kohused, mida nõukogud peavad ühistus täitma.
- **Käitumisstandardid:** normid, millele viidatakse mõnikord ka kohustena, määratlevad selle, kuidas kohustusi täitma peab. Need seavad nõukogule käitumisstandardid ja käitumisnormid selle liikmetele.
- **Vastutus:** need on tagajärjed, kui nõukogu liikmed ei suuda nendelt nõutud kohustusi käitumisstandardite kohaselt täita. Vastutuse võib panna nii ühistule kui ka nõukogu üksikutele liikmetele.

Hoolimata Ühendriikide ühistute suurtest erinevustest suuruse, ülesande, keerukuse, organisatsioonitüübi, finantseerimismeetodite ja liikmeskonna mõttes, võib tuletada seitsme kohustuse ringi, mis kehtib kõigile ühistute nõukogudele. Muidugi on iga kohustuse elluviimine ühistu eripärast, kuid põhimõtteliselt kirjeldab seitsme kohustuse ring igasuguste ühistute nõukogusid.

### I. Nõukogu esindab ühistu liikmeid

Ühistud luuakse ja need töötavad liikmete vajaduste täitmiseks. Liikmed investeerivad ühistusse, nad kasutavad selle teenuseid ja neil on ühistu üle ülimald kontroll. Nõukogu on vahend, mille abil põimitakse ühistus muidu eraldiseisvate liikmete soovid ja vajadused. Mõne otsuse juures sekkub muidugi iseend esindavatest liikmetest koosnev üldkoosolek, kuid enamasti esindab liikmeid nõukogu.

Ühistu liikmed valivad nõukogu liikmed ja nõukogu liikmete ülesanne on ühistu liikmeid esindada. Liikmete eduka esindamise nimel peavad nõukogu liikmed teadma, mida ühistu liikmed vajavad, hinnates samas ka ühistu võimekust nende vajadusi rahuldada. Nõukogu liikmed peavad hoomama ühistu tugevusi ja nõrkusi ning langetama otsuseid ühistu ressursse ja töötajaid arvestades, et nad saaks liikmetele eeliseid luua edukas ühistus.

## 2. Nõukogu kehtestab ühistu reeglid

Nõukogu liikmed rakendavad oma liikmete esindusrolli, luues reegleid. Paljud arutelud ühistu nõukogu liikmete teemal võtavad tõepoolest nõukogu töö kokku kui ühistule eeskirjade koostamise. Need võivad olla laiad ja kaugeleulatuvad või spetsiifilised ja vahetud, mõlemad on ühteviisi vajalikud. Kui nõukogu ei saa ühistu reeglite kehtestamisega hakkama, koostab need keegi teine või ühistu töötab ilma juhendamise ja kontrollita. Kummalgi juhul pole ühistu edukas ja silmapiiril terendab katastroof.

## 3. Nõukogu palkab juhatuse ja kontrollib seda

Nõukogud ja juhatused kemplevad tihti kohuste, järelevalve, tegevusdetailide ning nõukogu ja juhatuse vahelise tegevuse jaotuse pärast. See probleem võib ühistut kahjustada, kui konflikte ei lahendata resoluutselt.

Nõukogu liikmed ise ei hoi ühistut töös. Ühistus vajaliku töö teevad ära töötajad, kes arvestavad nõukogu seatud eeskirjadega ühistu otstarbe kohta ja teiste spetsiifiliste reeglitega, mis suunavad ühistu tegevust.

Nõukogu palkab juhatuse ja kontrollib seda. Tavaliselt sekkub nõukogu ainult tippjuhtkonna värbamisse, kuid nõukogu kohustused ei lõpe tegevjuhi palkamisega. Järelevalvekohustused olenevad ühistu struktuurist ja muudest asjaoludest.

## 4. Nõukogu vastutab ühistu klientide teenindamiseks vajalike varade hankimise ja nende hooldamise eest

Ühistud hangivad ja kasutavad vara, et kliente ühel või teisel moel teenindada. Nõukogu üldine kohustus on kehtestada reegleid, pidades samaaegselt silmas ühistu varade hankimist ja nende hooldamist. Ühistutele usaldatakse teiste inimeste raha ja neil tuleb selle kasutamisest igal hetkel aru anda. Ühistu varad osteti liikmete rahaga, mistõttu lasub ühistul liikmete ees kohustus.

Nõukogu vastutus väljendub kahe täpsema kohustuse vormis. Esiteks vastutab nõukogu selle eest, et **ühistu võtab kasutusele ja kasutab raamatupidamissüsteemi**, mis hõlmab kõiki ühistu finantse ja ressursse. Arvepidamissüsteem peegeldagu täpselt ühistu finantsolukorda.

Teine kohustus on **valvata ühistu finantstulemuslikkuse järele** ja kehtestada eeskirju, millega kaitstakse ühistut selle finantstervist ohustavate finantsšokkide ja riskantsete olukordade eest. Korrektsed auditid ja hoolikad nõukogu vastused auditeerimisaruannetele on esimene samm selle kohustuse täitmise suunas, kuid mitmed nõukogu sellega seotud otsused võivad tuua kas finantsedu või -läbikukkumise. Olgu finantspoliitika lühi- või pikaajaline, **nõukogul on ülim vastutus ühistu finantsasjades.**

Need kohustused nõuavad selgelt igalt nõukogu liikmelt omajagu hoolt, tähelepanu ja oskuslikkust. Nad peavad aru saama sellest, mis on finantsaruandluse süsteem, mida see tegema peab ja mida finantsinformatsioon ühistu nõukogu liikmetele ühistu tulemuslikkuse ja selle juhatuse kohta ütleb või ütlemata jätab.

## 5. Nõukogu hoiab organisatsiooni ühistegevuslikku iseloomu

Ilmselt on see nõukogu liikme üks enim vääriti mõistetud ja unarusse jäetud kohustus. Enamikus olukordades ei nõua see kohustus nõukogult mingisugust sekkumist, kuid seda vaid juhul, kui asjakohased kaitsemehhanismid on paigas ja need on kõigile tajutavad. Ühistu ning selles kehtivate nõukogu sekkumist nõudvate strateegiate ja reeglite perioodiline ülevaatamine on möödapääsmatu. Ühistut ei kaitse aga miski muu rohkem, kui seda on selge pühendumine ühistegevuslikele põhimõtetele, millest saavad aru nii nõukogu, ühistu liikmed kui ka juhatuse.

Nõukogu kui reeglite kehtestamise organ ja ühistu liikmete esindaja vastutab ühistu eripärase iseloomu säilitamise eest. Kui ühistul lubatakse põhimõtetest nõnda kaugele kõrvale kalduda, et tegemist pole enam ühistuga, on nõukogu liikmete katse seda kohustust täita lootusetult nurjunud. See võib olla ühistu liikmetelt nõukogule antud usalduse kuritarvitus ja mõnel juhul ka seaduserikkumine.

Samas tunnistab nõukogu seda, et ühistutel on võimalik tegutseda väga erinevate töömeetodite kohaselt ja konstrueerida erinevaid struktuure. Ühistu põhimõtete säilitamine ei tähenda seda, et ühistu on ilmingimata väike või lihtsakoeline. Põhimõte tähendab vaid seda, et ühistu põhimõtteline iseloom on ühistule tüüpiline, hoolimata organisatsiooni suurusest või keerukusest.

Nõukogule antud kohustus säilitada organisatsiooni ühistuline iseloom tähendab seda, et nõukogu liikmetel tuleb aru saada, mida tähendab ühistegevuslik olemus, kuidas see nende organisatsioonistruktuuris töötab ja missugused sündmused või teod võivad ühistu põhimõtteid õõnestada.

## 6. Nõukogu hindab ühistu tegevuse tulemuslikkust

Iga organisatsioon mõõdab oma tegevuse tulemuslikkust, et hinnata aasta jooksul elluviidud meetmeid ja tegusid ning planeerida tõhusalt tulevikku. Ühistute tegevuse tulemuslikkuse hindamise reeglid pole teiste ärivormide tegevuse tulemuslikkuse mõõtmise reeglitega identsed, kuigi need on petlikult sarnased. Ühistut tõepoolest huvitab kasum ja selle edu hinnatakse finantskriteeriumite alusel, aga ühistut ei loodud vaid iseendale kasu toomiseks. Lõppude lõpuks mõõdetakse ühistu tegevuse tulemuslikkust selle abil, kui palju toob see kasu ühistu kasutajatele. **Tulemuslikkust mõõdetakse põhimõtteliste eesmärkide abil.**

Seda võib teha mitmel viisil, nõukogule pole tegevuse tulemuslikkuse hindamiseks ühtegi standardset mõõdupuud. Nõukogu peab arvestama mitmete kriteeriumitega, millest mõned võivad olla vastuolulised. Mõnda neist võib mõõta arvuliselt ja teist kriteeriumit ei saa ühegi finantsdokumendiga mõõta. Muutlikkusest hoolimata peab nõukogu ülimaltel sihtidel silma peal hoidma, tegevuse tulemuslikkust ja strateegiaid hoolikalt hindama, kehtestama asjakohaseid reegleid ja langetama liikmete nimel raskeid otsuseid.

## 7. Nõukogu teavitab liikmeid

Ühistu nõukogu informeerib liikmeid ühistu ehk nende endi äri käekäigust. See kohustus on ettevõtete seas üsnagi unikaalne, ühistu teeb seda teavitamise tähtsuse ja liikmete kontrolli mõju tõttu.

Ühistu liikmed ei saa ilma täpse teabeta oma ühistu kohta otsuseid langetada ja pole seetõttu valmis tegema oma liikmestaatusest tulenevaid otsuseid. Liikmed ei mõista, kas nende ühistu on edukas, ega seda, kas nõukogu leitud probleemide lahendamiseks tuleb teha põhimõttelisi muudatusi. Ilma konkreetse ja tervikliku infota ei saa liikmed ühistu juhatuse või nõukogu enese töö tulemuslikkuse kohta otsuseid teha.

Liikmete teavitamine lõpetab nõukogu liikmete kohustuste ringi, mis tagab liikmete esindatuse.

### Praktiline harjutus

Kaalu järgmisel nõukogu koosolekul nõukogu võimupiiride, sealhulgas asutamislepingust tulenevate nõuete, põhikirja sätete, eeskirjade, nõukogu struktuuri või muude nõukogu võimu aluste terviklikku hindamist.

- Mis on võimu allikas?
- Mida tähendab see nõukogu igapäevategevusele?
- Kas nõukogu mõistab täielikult oma võimu ja selle piire?
- Kuidas saab nõukogu talle antud võimule paremini reageerida?

Kaalu igal järgneval nõukogu koosolekul põhjalikult ühte seitsmest eelnevalt loetletud kohustustest:

- Mida täpsemalt nõukogu praegu teeb, et seda kohustust täita?
- Missugused on nõukogu nõrkused seoses selle kohustusega?
- Kas igal nõukogu liikmel on oskust, huvi ja aega kohustust kaaluda ja sellele reageerida?
- Kas nõukogul on iga kohustuse täitmiseks vajalikud teadmised ja info?
- Missuguseid üksikasjalikke samme saab nõukogu iga kohustuse täitmiseks astuda?
- Kas nõukogu töö tulemuslikkuse suhtes on konsensus?
- Kas liikmed nõustuksid nõukogu enesehindamisega?

Tõhusaim viis muuta kohustused isiklikuks, on lasta igal nõukogu liikmel individuaalselt küsimust hinnata ja pakkuda oma lahendus probleemidele, mis on arutus seoses uuritava kohustusega esile kerkinud. Nõukogu koosolekud või lisakoosolekud võivad nõukogus vajaliku aruteluvõimaluse tekitada. Need kohtumised võivad olla efektiivsemad, kui juhatust pole kohal.

## Ühistu nõukogu liikmetele kehtivad kõrged standardid

### Seitsme kohustuse ring

(Meeldetuletus eelmisest osast.)

Nõukogu liikmed:

- 1) esindavad liikmeid;
- 2) kehtestavad ühistu reeglid;

- 3) palkavad juhatuse ja kontrollivad seda;
- 4) vastutavad ühistu klientide teenindamiseks vajalike varade hankimise ja nende hooldamise eest;
- 5) hoiavad organisatsiooni ühistegevuslikku iseloomu;
- 6) hindavad ühistu tegevuse tulemuslikkust;
- 7) teavitavad liikmeid.



*Kitsendades vaatepunkti veelgi võib öelda, et nõukogu tegutseb tervikuna.*

### **Vaatepunktid nõukogu liikmete rollidele**

Ühistu nõukogul lasub mitmeid kohustusi, aga kuhu sobituvad siin nõukogu üksikud liikmed? Neli vaatepunkti nõukogu liikmete rollile aitavad piiritleda nõukogu ja selle liikmete individuaalseid kohustusi. Alustades kõige laiemast vaatepunktist, kitsendades seda seejärel üksikule nõukogu liikmele, võib moodustada järgneva liigenduse.

**Ühistu on äriorganisatsioon**, peaaegu alati äriettevõtte, mistõttu tulenevad kõik ühistu nõukogu liikmeid valitsevad olulised reeglid äriõigusest. See on ettevõtte väga eripärane vorm, ühistud töötavad ühistu asjakohaste reeglite või põhimõtete järgi. **Ühistute unikaalsed eesmärgid tulenevad ühistute ainulaadsetest ühistegevuslikest omadustest.** Need eesmärgid nõuavad eripäraseid sissetuleku jaotamise ja finantseerimise tehnikaid, nõuavad nõukogu liikmetelt ebatavaliste otsuste langetamist ja tekitavad ühistu nõukogu liikmetele muid käsitlemist vajavaid küsimusi.

Kitsendades vaatepunkti veelgi võib öelda, et **nõukogu tegutseb tervikuna.** Võim tegutseda ühistu nimel antakse nõukogule tervikuna, mitte selle eraldiseisvatele liikmetele. Ametlikuks tegutsemiseks ei anta ühelegi nõukogu liikmele erilist võimu, eraisikuna pole nõukogu liikmel enam võimu kui tavalisel ühistu liikmel. Nõukogu võim tuleneb asutamislepingust, põhikirjast, eeskirjadest ja liikmete volitusest. Kõik need võimuallikad teevad nõukogust valitsemisorgani.

Selline vaatepunkt määratleb veel nõukogu liikme ühistus osalemise viisi. **Otsused on nõukogu otsused**, nii et iga nõukogu liige peab nõukogu otsuste mõjutamiseks suutma selle dünaamikas edukalt töötada. Nõukogu tervikuna on tegus vaid siis, kui selle protseduurid, komitee struktuurid ja nõukogu liikmete vastastikune lävimine soosib otsustamist. Kui nõukogu liige seisab otsuse vastu, on vastuhääle talletamine ülimalt oluline, muidu arvatakse, et too nõukogu liige nõustus otsusega.

Kohustused, käitumisstandardid ja võimalik vastutus kehtivad nõukogu liikmetele üksikisikutena. Kui käitumisstandardeid ei täideta, võib nõukogu liikmeid osanike ja liikmete, ühistu kreditoride ja klientide ees ning tsiviil- või kriminaalõiguse järgi vastutusele võtta. Kuid milliste käitumisstandardite järgi nõukogu liikmeid hinnatakse?

## Käitumisstandardid

Ettevõtete nõukogu liikmete käitumisstandardid (*standards of conduct*) on kehtestatud paljude aastate vältel kohtulahendite ja seadusandluse põhjal. Kuigi ühistu nõukogu liikmed seisavad silmitsi arvukate eripäraste probleemidega, pole nende jaoks eal eraldiseisvaid standardeid välja töötatud. Seega kehtivad üldiselt äriettevõtetes levinud reeglid ka ühistu nõukogu liikmetele.

Ühistu (nagu ettevõtete) nõukogu liikmetele kehtivad standardid jaotatakse reeglina kolme kohuse alla. Need on paljude otsuste ja põhimõtete kogumid, mida selles kirjutises üldsõnaliselt käsitletakse. Mainitud kolm kohust on kuulekuskohus, hoolsuskohus ja lojaalsuskohus.

## Kuulekuskohus

Sõna kuulekuskohus (*duty of obedience*) kõlab kummaliselt, kuid muutub selgituse järel loogiliseks. Kuulekuskohus seisneb selles, et nõukogu liikmetel tuleb oma ülesandeid täita kooskõlas normide ja tingimustega, mille ühistu normdokumendid nendele sätestavad. Nõukogu liikmetele omistatud võim on piiritletud, samamoodi nagu on määratletud ühistu otstarve. Võimupiire rikkuvad teod pole lubatud.

Nõukogu ei või langetada otsuseid, mis on olemuslikult ebaseaduslikud või sunnivad ühistut midagi illegaalset tegema. Kuulekuskohus viitab samuti sellele, et nõukogu peab andma korralduse luua vajaliku arvepidamise, siseprotseduurid, reeglid ja järelevalveplaanid ning seejärel protsessi järele küllaldasel määral valvama, et kaitsta ühistut ebaseaduslike või kohatute tegude eest.

## Hoolsuskohus

### Kas äriettevõtete normid laienevad ühistu nõukogu liikmetele?

Üldjoontes küll, seda kahel põhjusel. Ühistegevuslikes asutamislepingutes sätestatakse tavaliselt, et ühistule kohaldub äriõigus, kui see pole vastuolus ühistuseadusega. Ühistud on juriidilised isikud, millel on kõik äriettevõtete põhiomadused – nõukogu liikmete rollid, kohused ja kohustused pole erand.

Hoolsuskohus (*duty of care*), mida nimetatakse veel püüdlikkuse kohuseks, on kujunenud kohtuotsustest, kuid selle võib leida paljude äriettevõtete asutamislepingutest. Need kirjeldavad hoolsuskohust tavaliselt kolme komponendi kaudu: heauskus, taktitunne ja otsustus.

Nõukogu liikmetelt nõutakse igas olukorras heauskset käitumist. Nad peavad olema hoolikad, nagu oleks sarnases olukorras olevad tavainimesed. Lõpuks tuleb nõukogu liikmel langetada otsuseid sellisel moel, et tema mõistlikul hinnangul oleks need ühistu parimates huvides. Nõukogu liikmetel on ühistus kõrgeim võim ja nad on usaldussuhtes. Heauskus, kohusetundlik hool ja hea otsustusvõime – neid omadusi oodatakse igalt nõukogu liikmelt.

Usinus ja hoolitsus tõstatavad ühistu nõukogu liikmetele kaks konkreetset väljakutset. Nõukogu liikmed võivad oma kohustega läbi kukkuda, kui nõukogu ei valva adekvaatselt juhatuse järele. Nõukogu peab leidma viisi, olemaks veendunud, et juhatuse ja töötajad käituvad ühistu asjades eetilisel ja seaduslikul viisil. Samuti töötab nõukogu välja ühistu strateegilise suuna ja hindab juhatuse edenemist ühistu eesmärkide saavutamisel. Lisaks tippjuhtkonna valimisele (tavaliselt juhataja või tegevjuht) nõuab hoolsuskohus, et nõukogu hindaks juhatuse töö tulemuslikkust, koostaks uue nõukogu valimise kavu ja vajadusel vallandaks tippjuhtkonna.

Sageli keerlevad küsimused nõukogu liikme töö tulemuslikkusest ümber selle, mida nõukogu liige teab, kuna teadmatus ei vabasta nõukogu liiget üldiselt vastutusest. Nõukogu liikmed peavad teadma, mida nad teevad, muidu ei saa nad hoolsuskohust täita. Teadmiste nõue jagatakse reeglina kahte olulisse ossa. Nõukogu liikmed vastutavad selle eest, mida nad teavad ja mida nad peaksid teadma. Nõukogu liige, kes midagi ei tea, ei pääse vastutusest, kui seadus sätestab, et nõukogu liige peaks sellest teadlik olema.

Kuidas nõukogu liige vajalikke teadmisi ammutab? Vahel väidetakse, et neil on kohustus küsida kõigi oma kohustuste täitmiseks vajalikke fakte. Nõukogu liikmetel on õigus kogu arvepidamine ja dokumentatsioon üle vaadata. Neil on lisaks kohus mõista ühistu finantsseisu ja äritegevust. Vaikimisi eeldatakse, et nõukogu liikmed on ühistu raamatupidamise ja dokumentatsiooniga tuttavad. Üldiselt nõutakse nõukogu liikmetelt, et neil oleks teadmised sellest, mida nõukogu liikmetel on kohus teada.

## Lojaalsuskohus

### Huvide konflikt

Nõukogu liikmetega seotud huvide konfliktid on vältimatud ja neil võivad olla tõsised tagajärjed, kui nõukogu ja ühistu ei lahenda neid otsustavalt. Seda teemat uuritakse täpsemalt kolmandas osas.

Lojaalsus on äriõiguse vahest kõige tülikam vastutuse ala, sama käib ka ühistuõiguse kohta. See tekitab raskusi, kuna lojaalsust ei mõisteta hästi ja ebalojaalsusel või huvide konfliktidel on nõukogu liikme usaldusele ühistus hävitav mõju. Nagu varem mainitud, on nõukogu liikmetele antud kõrgeim usaldus ja kindlustunne, millele nii ühistu ise kui kogu selle liikmeskond toetuvad. Nõukogu liige peab seda usaldust iga oma teo või otsusega kaitsma.

Lojaalsuskohus (*duty of loyalty*) keelab mitmed käitumisviisid. Näiteks enese huvides otsustamine, mis läbi nõukogu liige teenib tehingutest ühistuga kasumit teistest liikmetest erineval põhimõttel, on lojaalsuskohuse rikkumine.

Nõnda nagu arutatud eelmises artiklis, tekib nõukogu liikmetel peaaegu automaatselt oht enesele soodsaid tehinguid teha. Kui küsimusele otsustavalt läheneda, pole sellega mingit muret. Õigupoolest kirjeldab levinud asutamislepingu klausel lubatud olukordi näiteks sellisel kujul: „Oma ametiaja jooksul ei sõlmi ükski nõukogu liige ühistuga kasumi taotlusega lepingut, mis erineb teistele liikmetele, lihtsokute omanikele ja kolmandatele osapooltele lubatud ärisuhetest või erineb piirkonnas hetkel üldlevinud tingimustest.“ Huvide konflikti sisaldavad olukorrad tekitavad alati unikaalseid katsumusi.

Lojaalsuskohus seab nõukogu liikmetele teisigi piiranguid. Nõukogu liige rikub kohust, kui ta teeb tehingu kellegagi, kes oleks muidu võinud tehingu otse ühistuga sooritada. Seda nimetatakse ühistu võimaluse omastamiseks. Lojaalsus nõuab kõrgeimat aususe astet ning õiglast kohtlemist nii ühistu enda suunal kui ka ühistu nimel tegutsedes.

Nõukogu liikmed on tihti olukorras, kus nad võiks lojaalsuskohuse viimast aspekti – konfidentsiaalsust – rikkuda. Nõukogu liikmed hoiavad salajas informatsiooni, mis pole avalikult kättesaadav. Eriti juhul, kui nendel on infot teiste ühistu liikmete kohta. Nõukogu liikmetel on range keeld kellelegi teisele konfidentsiaalset teavet avaldada või seda iseenda kasu nimel kasutada, hoolimata ühistule tekitatavast kahjust.

Üldjuhul on huvide konfliktidena määratletud olukordades kiireim ja kindlaim viis nõukogu liige vastutusele võtta, kui viidatakse lojaalsuskohuse rikkumisele.

## Äriotsustuse reegel

Nõukogu liikmed langetavad pidevalt ühistu nimel otsuseid ja mõnikord ei too need ühistule kaasa parimaid tulemusi. Ootamatud sündmused võivad heast plaanist teha halva ning nõukogu liikmed võivad lihtsalt otsustamisel eksida. Mis juhtub, kui nõukogu liikme teod toovad ühistule kahju või pärsivad ühistu tegevust muul moel?

Reeglina ei sekku kohtud ettevõtte siseellu ega asenda nõukogu äriotsust kohtu omaga takkajärgi. Äriotsuse reegel (*business judgement rule*) sätestab selle, et pettuse või iseendaga tehingute puudumisel ei muuda kohtud nõukogu otsuseid ega võta nõukogu liikmeid vastutusele. Nõukogu liikmed ei saa tagada ega garanteerigi ühistu või iga langetatud otsuse edu. Kohtutel on äriotsuse reegli õigustamiseks kolm peamist põhjendust. Esiteks oleksid vähesed liikmed valmis nõukogus teenima, kui neid ootaks vastutusele võtmine heas usus tehtud, kuid ühistut kahjustavate otsustusvigade eest. Teiseks tunnistavad kohtud, et neil pole võimekust nõukogu liikmete nimel äriotsuseid küllaldase ettevalmistusega langetada ja tagantjärele tarkus pole tõhus nõukogu liikmete järelevalve meetod. Kolmandaks ei saa ühistuid efektiivselt juhtida, kui nõukogu liikmetele ei jäeta ühistu haldamiseks piisavalt õiguslikku manööverdamisruumi.



Samas on oluline tunda äriotsustuse reegli piire. Kohtud tõdevad tavaliselt, et kuni nõukogu liikmed tegutsevad seaduse piires, on nende võim absoluutne. Ühistu reeglite ja sisemise juhtimise küsimused – tegevusetuse, väärkäitumise või -tegude puudumisel – on täielikult nende kätes. Reegel ei paku kaitset juhul, kui rikkumine kätkeb võimu ärakasutamist, nõukogu liikme huvide konflikti või nõukogu liikme kohustuste eiramist. Kohtud sekkuvad ja võtavad nõukogu liikmed vastutusele, kui nõukogu liikmed on oma otsustust tahtlikult ära kasutanud, käitunud halvast usust, jätnud kohused täitmata, kaldunud organisatsiooni otstarvetest kõrvale või kui mängus on pettus või usalduse kuritarvitamine. Muul juhul ei vastuta nõukogu liikmed isiklikult oma vigade eest, mille nad oma teadlike ja heast usust tehtud otsustega tekitavad.

### **Praktiline harjutus**

Koosta nõukogu korralistel või lisakoosolekutel iga nõukogu liikme käitumisstandardi hindamiseks kava. Kaalutle iga standardit ja selle nõudeid süstemaatiliselt ning uuri igal koosolekul ühte selles kirjutises mainitud standardit.

- Mida täpsemalt nõukogu standardi täitmiseks praegu teeb?
- Missugused on nõukogu nõrkused selle standardiga seoses?
- Kas igal nõukogu liikmel on oskused, huvi ja aeg standardi nõuetega arvestamiseks ja selle täitmiseks?
- Kas nõukogul on standardi täitmiseks küllaldaselt teadmisi ja infot?
- Missuguseid täpsemaid samme peab nõukogu standardi täitmiseks astuma?
- Kas liikmed nõustuksid nõukogu enesehinnangu tulemustega?

Standardid on rohkem kui vaid nõukogu kohustused, need on iga nõukogu liikme isiklik asi. Nõukogu iga liige peaks küsimusele individuaalselt lähenema ja pakkuma välja oma lahenduse probleemidele, mida seoses arutatava käitumisstandardiga tajutakse. Koosolekud võivad olla tõhusamad, kui juhatust pole kohal.

Nõukogul tuleks samuti arvestada mehhanisme, mis on nõukogu liikmete kaitseks juba töös. Näiteks hüvitiste tingimused ning nõukogu ja juhatuse liikmete kohtukulude kindlustus. Ühistule keh-tiva riikliku seadusandluse hindamine on üks analüüsi osa.

### **Riski vähendamine**

Lihtne, kuid raskesti täidetav soovitus ühistu nõukogu liikmetele probleemide vältimiseks on mõista ja arvestada kohustusi, mida loetleti käesoleva kirjutise esimeses osas, teada ja täita käitumisstandardeid siinsest osast ja mitte teha ühistut kahjustavaid vigu. Kaks esimest soovitust on iga nõukogu liikme kätes ja need pakuvad nõukogu liikme töö tulemuslikkuse kohta parimat õiguslikku kaitset.

Kaitse on kõige tõhusam, kui iga nõukogu liige võtab probleeme ennetava hoiaku ja viib end kurssi siinse kirjatöös tutvustatavate kohustuste ja standarditega, mõistab nende mõju nõukogu liikme töö tulemuslikkusele ja leiab ühistus nii terve nõukogu kui ka nõukogu liikme individuaalse töö tulemuslik-kust puudutavad eriti vastutusrikkad kohad.

Nõukogu liikmed võivad tähelepanu pöörata veel mitmele teisele tegevusele ja tavale, millel on nende töö tulemuslikkusele soodne mõju. Nõukogu struktuur, komiteede õige kasutamine, nõukogu tulusad arutelud ja eestvedamine, infovoog juhatusele nõukogule ning head suhted juhatuse ja nõukogu vahel aitavad arvukaid probleeme vältida. Nõukogu liikmed võivad küsida ekspertide, nõustajate, töötajate ja nõukogu komiteede abi, kuid ainult teatud piirini. Teistele lootmine ei vabasta nõukogu liikmeid nende kohustustest, kuid näitab samas hoolivust ja usinust.

Teistele toetumine peab muidugi olema põhjendatud ja see ei tohi olla pelgalt oma kohustustest ja kohustest kõrvale hoidmine. Nõukogu liikmete koolitamine on hea juhatamise alus. Tõhusad õppeprogrammid ei piirdu ainult sellega, et juhatuse taob nõukogu liikmetele pähe ühistu äritegevuse põhimõtteid juhatuse vaatevinklist.

**Järelevalvekavad** võivad olla kasulikud ja mõnel juhul ka vajalikud, et rakendada nõukogu liikme hoolisuskohust ja teha järelevalvet juhatuse üle. Need on formaalsed tegevuskavad teatud tüüpi käitumise jälgimiseks, et tagada ühistu ja selle töötajate seadusekuulekus ning kõige vajaliku tegemine. Järelevalvekavade keskmes on enamasti õiguslikud nõuded, nagu keskkonnaküsimused, kartellivastased ja väärtpaberituruseadused, finantseerimisküsimused või erakorralised probleemid, mis võivad olla ühistu jaoks delikaatsed. Efektive kavade nimel tuleb nõukogul võidelda töövalmis tegevuskavade eest, nende rakendamise järele valvata ning nõuda nende toetamist kõigil juhtimistasanditel. Mõnel juhul võib kehv järelevalvekava tuua enam kahju kui olematu tegevuskava.

Teine tehnika, mille abil nõukogu liikmed saavad oma kohustuste täitmist lihtsustada, on **juriidilised auditid**. Juriidiline audit võib hõlmata ühistu juriidilise struktuuri ja nende dokumentide ülevaatamist, mis reguleerivad ühistu siseprotsesse ning selle suhteid liikmete ja teiste osapooltega, varade ja kohustuste analüüsi, võimalike ühistu vastu suunatud nõuete hindamist, olemasolevate protseduuride põhjalikku hindamist ja nõrkuste leevendamiseks vajalike soovitusete tegemist.

Mida tahes ette võetakse, olgu nõukogu liikmete üldine suhtumine aktiivne, positiivne, loov ja dünaamiline. Ühistu nõukogu liikmetele omistatud suured kohustused ja sellega seotud vastutuskohustus ei peaks neid kaitsepositsioonile suruma.

### **Hüvitamine (*indemnification*)**

Nõukogu liikmetega seotud juriidilised väljakutsed ja kohtuprotsessid on vältimatud. Kohtuvaidlused mõjuvad nõukogu liikmetele traumeerivalt, kuid nende koormat saab ühes aspektis leevendada.

Mitme osariigi seadusandlus lubab firmadel (ja eeldatavalt ka ühistutel) kompenseerida nende nõukogu liikmete kohtukulud, kes osalevad kohtuvaidlustes ning peavad seetõttu tihti maksma oma kaitseks märkimisväärseid summasid. Selles kontekstis tähendabki hüvitamine lihtsalt seda, et ühistu tasub nõukogu liikme kohtukulud, kui kohtuvaidluse on kaasa toonud mõni tema tegu nõukogu liikmena.

Lisaks kohtukulude hüvitamisele ja kompenseerimisprotsessi kirjeldamisele panevad põhikirja sätted tavaliselt paika veel käitumisstandardid, mille alusel võib kohtukulusid hüvitada. Ühistu ei tasu nõukogu liikme kohtukulud, kelle käitumine ei vasta kindlatele standarditele. Näiteks nõukogu seesugused liikmed, kelle käitumine kahjustab ühistut omakasu teenimise või pettuse tõttu, ei saa kompensatsiooni nõuda, kui nad oma tegevuse eest kohtusse kaevatakse. Kohtukulude hüvitamisele mõeldes tuleb nõukogul silmas pidada mitte ainult põhikirjalisi nõudeid ja piiranguid, vaid peab kaaluma ka seda, missugustel tingimustel ühistu üldse nõukogu liikmele hüvitist maksab.

## Kindlustus

Ühistud võivad end kindlustada omaenda ja nõukogu liikmete kaitseks, kui nõukogu liikmete kohtuprotsessidega kaasnevad kulud. Reeglina kutsutakse seda nõukogu ja juhatuse liikmete kindlustuseks (*director and officer insurance*), kuna see katab mõlemad ametipositsioonid. Kindlustusel on kaks vormi, millest esimene korvab nõukogu liikmete kuludest selle (puuduva) osa, mida nõukogu ei kata. Teine kompenseerib ühistule enesele kulud, mida see nõukogu liikme kohtukulude hüvitamiseks kandis.

### Toimetaja tähelepanek: juhtkonna vastutuskindlustus

Ehkki juhtkonna toetamine nende kindlustamise teel tundub ülimalt võõrapärane, pakuvad niisugust teenust Eestiski mitmed kindlustusfirmad, -seltsid ja -vahendajad. Olemuslikult on sellel üks eesmärk: jätta organisatsiooni juhtorganite liikmetele tegevusvabadus, kartmata et mõne äriotsuse tõttu pööratakse nõue põhjendamatult tema vastu. Siinkohal on rõhk sõnal põhjendamatult, kuna näiteks usalduse kuritarvitamise korral on võimalik nõukogu või juhatuse liikmed kindlustuskatte alt vabastada. Tehnilisest küljest toimib juhatuse ja nõukogu liikmete vastutuskindlustus analoogselt iga teise kindlustusliigiga. Kindlustuspoliis hüvitab juhtkonna liikmete otsuste mõjul kolmandale osapoolle tehtud kahju ja alusetute nõuete tõrjumiseks tasutavad õigusabikulud.

Nagu peaaegu iga kindlustuslepinguga, kohandatakse iga põhimõtet ühistu vajadustega. Räägitakse läbi tingimused, mis hõlmavad kindlustuse kattetaset, erandeid, kindlustusnõuete või -juhtumite meetodeid, mahaarvamisi ja üldisi nõuete seotud protseduure.



**Karmid otsused ei olene täielikult ühistu suuruselt, väikeste ühistute nõukogude liikmete otsused on tihti sama rasked kui suurte ühistute omad.**

## Ühistu nõukogu liikmete väljakutsed on ainulaadsed

### Seitsme kohustuse ring

(Meeldetuletus esimesest osast.)

Nõukogu liikmed:

- 1) esindavad liikmeid;
- 2) kehtestavad ühistu reeglid;
- 3) palkavad juhatuse ja kontrollivad seda;
- 4) vastutavad ühistu klientide teenindamiseks vajalike varade hankimise ja nende hooldamise eest;
- 5) hoiavad organisatsiooni ühistegevuslikku iseloomu;
- 6) hindavad ühistu tegevuse tulemuslikkust;
- 7) teavitavad liikmeid.

Ühistu nõukogu liikmed seisavad sageli silmitsi muredega, millele suurimate ja kõige komplekssemate äriühingute nõukogu liikmed isegi mõtlema ei pea. Karmid otsused ei olene täielikult ühistu suurusest, väikeste ühistute nõukogude liikmete otsused on tihti sama rasked kui suurte ühistute omad.

Ühistu nõukogu liikme eripärased väljakutsed nõuavad isiklikku tarkust ja head ühise otsustamise võimet. Mõnes mõttes peavad ühistu nõukogu liikmed kõiksugu probleemidest rohkem teadma ja nendele hoolikamalt mõtlema kui teiste äriüksuste nõukogu liikmed. Ühistu nõukogud vajavad kindlasti enam aega ja tööd, millele lisab vürtsi nõukogu liikme kahetine roll ja keeruline olukord ühistus – ta on ühteaegu nii nõukogu liige kui ka ühistu liige.

Selles ühistu nõukogu liikmeid kätkeva kirjutise viimases jaos käsitletakse mõningaid erandlikke küsimusi, mida ühistu nõukogu liikmed peavad regulaarselt uurima. See keskendub probleemidele, mis lisanduvad kõigi teiste ärivormide nõukogu liikmete kohustustele.

### Ühistu iseloom

Ühistu nõukogu liikmed vastutavad organisatsiooni ühistegevusliku iseloomu säilitamise eest.

Ühistud on omamoodi ettevõtted. Nende liikmed ootavad õigustatult, et ühistu töötaks ühistegevuslikel alustel koos kõigile sobiva õiguste ja kohustuste tasakaaluga. Ühistu liikmed usaldavad, et nõukogu toetab neid ootusi täielikult.

Mõnikord sätestatakse ühistu omadused seadusega, teistel juhtudel on need ühistu olemuslik osa, millest liikmed aru saavad ja mida nad ühistult ootavad. Igatahes lasub nõukogu liikmetel ülim kohustus organisatsiooni ühistegevuslikku iseloomu säilitada.

Niisugune kohustus sunnib nõukogu mitmele raskele küsimusele vastama. Kas organisatsioon tegutseb tõepoolest ühistegevuslikel alustel? Kuidas nõukogu liikmed seda teavad? Missuguseid mõõdetavaid

kriteeriumeid kehtestada, et kindlustada ühistu vihjamisi antud lubadus olla ühistu? Kas selleks on midagi tehtud – olgu siis perioodiliselt või märkimisväärsete muutuste eel (äri)tegevuses –, et kindlustada peamiste ühistegevuslike põhimõtete säilimine? Kas nõukogu on koostanud ja kehtestanud eeskirju, tegevusprotseduure ja sisemisi kontrollhoobi selleks, et tagada ühistuna tegutsemine? Kas ühistu töös on seiku, mis nõuavad erilist järelevalvet ja tähelepanu?

Kuigi nõukogu liikmete roll ühistu liikmete teenindamise võime säilitamisel on keeruline, võib see nõukogu liikmetele omamoodi kasulik olla, seda nii professionaalses kui isiklikus tähenduses. Iga nõukogu liige hoolitseb selle eest, et liikmete koostöök ja nii iseendale kui ka teistele väärtuse loomiseks antaks hoogu.

## Ühistegevuslikud otsused

### Ühistegevuslikud põhimõtted olgu tuttavad igale nõukogu liikmele.

1. Kasutaja-omaniku põhimõte: ühistu kuulub ja seda rahastavad inimesed, kes ühistut kasutavad.
2. Kasutaja kontrolli põhimõte: ühistut kontrollivad inimesed, kes ühistut kasutavad.
3. Kasutaja kasu põhimõte: ühistu ainus otstarve on pakkuda ja jaotada kasu oma liikmetele ühistu teenuste kasutamise mahu alusel.

Ühistu nõukogud teevad otsuseid, mida ei langeta ühegi teise ettevõtte nõukogud. Need otsused on enamjaolt ebatavaliselt keerulised, kuna otsustamine nõuab, et nõukogu liikmetel on selge arusaam finantsdokumentidest, tulemuslikkuse mõõdikutest ning otsuste ja tegude lühi ja pikaajalistest tagajärgedest. Olukord võib nõukogu suruda konfliktilahendamise kogu rolli, mis hoiab liikmete seas lahknevate ja sageli sügavale juurdunud huvide vahel tasakaalu. Mõned neist hõlmavad äri- ja finantsküsimusi, samas kui teised on emotsionaalse loomuga.

Eelmises osas mainiti võimupiirides korrektselt tegutsemist. Ühistu võim ja selle piirangud defineeritakse mitmes dokumendis, nõukogu võimupiirid võib määratleda ühistu põhikiri, sealhulgas nõukogule kohalduvate asutamislepingu sätetega. Ühistu nõukogu arvestab ühistu kohustuste ja vastutuse piiritlemisel asutamislepingu, põhikirja ja ühistu eeskirjadega.

Üldiselt kohalduvad kõigile ettevõtetele kehtivad seadused ka ühistule, kuigi vahel tavapärasest erineval moel. Niisugused seadused tähendavad, et ühistute nõukogud peavad ühistu nimel otsustamiseks lisaks üldkehtivatele seadustele arvesse võtma just ühistule kohalduvaid seaduseid. Selliste seaduste sekka kuuluvad näiteks ühistutele kohalduvad erilised maksuseadused, ühistute kartellilepingute vastased seadused, mis lubavad või keelavad teatud äristruktuurid ja käitumise, ning osariigis kehtivad ühistu asutamise põhimõtted, mis sätestavad ühistutele erilisi nõudeid.

## Toimetaja tähelepanek: Eesti õigusraamistik

Kuigi kodumaine õigusraamistik pole samavõrd keeruline kui Ühendriikides, kehtivad ühistutele sellegipoolest mõned eripärased nõuded. Ühistuid reguleerivad [tulundusühistuseadus](#), [äriseadustik](#) ja [tsiviilseadustiku üldosa seadus](#). Lisaks kehtestab [Euroopa Liidu põllumajandustoodete ühise](#)

turukorralduse määrus intrigeeriva nüansina tunnustatud ühistulistele organisatsioonidele teatud konkurentsierandid.

Tulundusühistuseadust uuritakse täpsemalt varasemas ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi raames ilmunud väljaandes.

Ühistu asutamisleping, selle põhikiri, lepingud, liikmesusega seotud kokkulepped ja teised siduvad kokkulepped kuuluvad kõik nõukogu liikmete järelevalve alla. Ühistu seaduste ja teiste juriidiliste kohustuste austamiseks kehtestab nõukogu reegleid ja protseduure. Muidugi, nõukogu liikmed võivad vajalike reeglite koostamisel loota nõustajale ja raamatupidajatele, kuid lõpliku otsuse langetavad nõukogu liikmed ja nemad kannavad selle eest vastutust.

Ühistu teenuste kasutamise tagasimaksete (*patronage refunds*) sätestamine ja nende jaotamine on üks ühistu nõukogu peamisi muresid. Mõistetavalt ei tee nõukogu igal aastal tagasimaksete otsuseid spontaanselt, kõhutunde ajal. Nende määratlemise ja arvutamise süsteem olgu kirjeldatud põhikirjas ja kirjalikes reeglites, mida nõukogu liikmed peavad hoolsalt uurima ja aeg-ajalt revideerima. Tagasimaksete jaotuse ja nende väljamaksete otsuseid raskendavad lühi- ja pikaajalised mõjud ning ühisosa leidmine nendega, kes kasutavad ühistut erinevatel otstarvetel. Kõik see sillutab tee võimalike konfliktideni ühistu liikmete vahel.

### Toimetaja tähelepanek: ühistuga tehtud tehingute tagasimaksed

Lohisev eestikeelne fraas pole just samavõrd elegantne kui ingliskeelne *patronage refund*. Mõiste tuum seisneb asjaolus, et kuna ühistu ise ei taotle kasumit, ei kasseeri see mingi teenuse osutamiseks rohkem raha kui tarvis. Tootmissisendite ja -väljundite hinnad seevastu kõiguvad paratamatult ning vahel õnnestub ühistul tänu oma suurele müügi- või hankemahule kaubelda endale soodsamad lepingutingimused.

Siinkohal tulebki mängu sõna *tagasimakse*. Kuna ühistu reeglina kasumit ei oota, makstakse summa, mille ühistu sisendite ostmisel säästab või väljundite müügil võidab, liikmetele tagasi. Seda tehakse vastavalt tehingute mahule, mille ühistu liige ühistuga sooritas, ehk võrdeliselt ühistu kasutamisega. Kuigi Eesti õigusruumi ja traditsiooni mõjul pole see tavaks, on niisugune tagasimaksete süsteem mujal maailmas tavapärane. Ühendriikides kaasnevad selle kasutamisega isegi teatud maksuerisused ja -soodustused.

Vaatleme tagasimaksete süsteemi mõistmiseks ühte näidet. Olgu lihtsuse huvides selleks viieliikmeline teraviljaühistu. Ühistu tasub liikmetele nende tarnitud toidunisu tonnilt 150 eurot (DAP). Välismaa teraviljaterminali põlengu tõttu õnnestus ühistul aga teenida 155 eurot tonnilt nisult. Järgnevalt kujutatakse enam teenitud summa jaotamist ehk tagasimakseid (Tabel 1).

**Tabel 1. Ühistuga tehtud tehingute tagasimaksete kujunemine**

Liige	Ühistule tarnitud vilja kogus (tonni)	Osakaal (protsenti)	Ühistule tarnitud vilja eest liikmele tasutud summa (eurot)	Liikme tarnitud vilja tegelik müügitulu (eurot)	Ühistu liikmele tagasimakstav summa (eurot)
A	1 000	2%	150 000	155 000	5 000

B	12 000	24%	1 800 000	1 860 000	60 000
C	26 000	52%	3 900 000	4 030 000	130 000
D	6 000	12%	900 000	930 000	30 000
E	5 000	10%	750 000	775 000	25 000
Kokku	50 000	100%	7 500 000	7 750 000	250 000

Tagasimakseid eristavad kasumi jaotamisest maksunduslikud nüansid. Näiteks lasub Ühendriikides kasumil tulumaksukohustus, kuid tagasimaksed kajastuvad liikmete endi maksudeklaratsioonides.

Ühistu võib samuti sattuda oludesse, millele eeskirjade loomisel ei mõeldudki. Nõukogul tuleb otsustada, missuguseid muudatusi nendes erakorralistes oludes teha, unustamata ühistu otstarvet. Igasuguse teenuste kasutamise tagasimaksete süsteemi mõjud ühistule ja selle liikmetele on eripalgelised. Võimalike mõjuvaldkondade sekka kuuluvad õigus, tõelise ühistuna tegutsemine, maksunüansid, seadusesätted, põhikirja tõlgendused, liikmete ootused ja soovid ning ühistu enese tervis ja ellujäämine. Edukad lahendused delikaatsetele muredele seisavad lõpuks teadliku ja kaalutleva nõukogu kätes.

Liikmesusnõuded on ühistule olulised, olgu siis uute liikmekandidaatide või olemasolevate liikmete nõuete täitmise kohta. Nõukogu liikmed peaks mõistma heade liikmesuhete hoidmise tähtsust ja heitma ühistust välja need, kes ühistuga enam ei tegele. Mõnede liikmete käitumine võib ühistut ja seega teisi liikmeid kahjustada, mistõttu on nõukogu liikmetel mitte just kadestamisväärne ülesanne ühistu kaitseks vajalikke samme astuda. Varem määratletud erapooletud reeglid, mis välistavad juhtumipõhiseid otsuseid üksikute liikmete kohta, aitavad hoiduda segadusest ja vimmast.

Maksumõjudega otsused on püsivad. Ei eeldata, et nõukogu liikmed on maksueksperdid, kuid neil tuleb oma otsuste tagajärgi mõista. Näiteks on Ühendriikides otsene mõju maksudele sellistel otsustel, mis puudutavad kvalifitseeritud või kvalifitseerimata tulude jaotamise teatiste (*qualified or nonqualified notice of allocation*) kasutamist, ühikupõhiseid kinnipidamisi (*per-unit retains*), (neto)marginaalide (*net margins*) ja kahjumi jaotamist ning enamikku teisi marginaalide ja väljamaksete arvestamisega seotud küsimusi.

### Toimetaja tähelepanek: kvalifitseeritud ja kvalifitseerimata tulude jaotamise teatised

Pika ja lohiseva termini tuum on iseenesest lihtne. Nimelt mõjutavad Ühendriikides ühistuga tehtud tehingute ja kinnipidamiste tagasimaksed ühistu liikmete maksukohustust, mistõttu võib liikmetel olla soov negatiivsete rahavoogude vältimiseks väljamaksetega viivitada. Seega on nendel liikmetel võimalus kasutada kvalifitseerimata tulude jaotamise teadet.

Niisugusel juhul väljastab ühistu liikmele tõendi, et tal on õigus teatud tagasimakstavale summale, kuid see makstakse liikme soovil välja alles hiljem. Kvalifitseerimata tulude jaotamise teatise väljastavad ühistud, mille enese maksumäär on madal, kuid ühistu klientide maksumäär on kõrgem. Sageli lükkavad liikmed väljamakseid edasi kuni pensionile minekuni, kuna siis on liikmete maksumäär madalam.

Eesti seadusandluses puuduvad analoogsed sätted.

Tehingutel liikmete või mitteliikmetega ja nendega seotud netomarginaalide maksmisel on otsene mõju tulumaksukohustusele. Lisaks ühistule langevale otsesele mõjule kaasneb iga sellesisulise otsusega mõju liikmetele või teistele klientidele. Nõukogu liikmete näiliselt lihtsakoeline äriotsus muutub otsuseks, milles tuleb paljusid huve tasakaalustada.

## Huvide konflikt

### Ühistu nõukogu liikmetele kohalduvad käitumisstandardid on:

1. Kuulekuskohus. Nõukogu liikmed peavad tagama, et ei nemad ega ühistu tegele illegaalsete või kohatute asjadega.
2. Hoolsuskohus. Nõukogu liikmetelt oodatakse, et nad käituvad kogu aeg heas usus, on taktitundelised ja otsustavad alati ühistu parimates huvides.
3. Lojaalsuskohus. Nõukogu liikmetel on nõukogus enim usaldust, mistõttu peavad nad vältima huvide konflikte, omakasu, muul moel kui ühistu parimaid huve silmas pidades tegutsemist ja konfidentsiaalse informatsiooni avaldamist.

Nagu teised liikmedki, kasutavad nõukogu liikmed ühistu teenuseid ning teevad seetõttu ühistuga isiklikult tehinguid. Neil on omaenda kohustused ühistu ees ja ootused sellelt laekuvale kasule. Ühistus nõukogu liikmete tehtavad otsused mõjutavad neid endid liige-kasutajana, nii nagu need mõjutavad ühistut ja selle teisi liikmeid.

Eelnev lojaalsuskohuse arutelu vihjas, et huvide konflikt on üks tõenäolisemaid võimalusi, mil nõukogu liige võidakse võtta isiklikule vastutusele. Ühistuga isiklikult kauplemine seab nõukogu liikme ohtlikku olukorda. Mis tehtuna näib esmapilgul süütu, võib takkajärgi nõukogu liikmele heita väga halba valgust. Leidub mitmeid näiteid nõukogu liikmete tegevuse kohta, mis mõjutavad nii neid endid kui ühistut ja kätkevad seetõttu huvide konflikti riski, muuhulgas:

- Hinnaiserisuste või erimöönduste (*special concessions*) kehtestamine suurtootjatele ja klientidele.
- Samaaegne kohaliku ja keskühistu juhatamine.
- Liige-klientide laenude pikendamine.
- Kapitali kaasamise meetodite valik.
- Ühistuga tehtud tehingute tagasimaksud, eriti kui ühistu on mitmeotstarbeline ja selle erinevad funktsioonid pole täielikult eraldatud.
- Ühistuga tehtud tehingute rahalised või mitterahalised tagasimaksud, mis on klientide maksukohustusega seotud.
- Omakapitali lunastamise otsused, sealhulgas see, millal lunastada, finantseerimismeetodid ja omakapitali kogumised kavad.

### Toimetaja tähelepanek: omakapitali lunastamine

Ehkki väljend on kenasti eestikeelne, võib see siiski näida üsnagi võõras. Omakapitali lunastamine (*equity redemption*) on olemuslikult osa ühistu kapitaliringlusest. Lunastamine tähendab seda, et ühel hetkel tagastatakse ühistu liikmele tema ühistusse paigutatud raha ehk omakapital. Enamjaolt



toimub omakapitali lunastamine ringlusfondi raames, kui teatud perioodi möödudes tagatakse liikmele tema panus.

Omakapitali kogumise ja seega omakapitali täpsemad tingimused sätestab enamasti ühistu nõukogu.

Nõukogu liikmed peavad need ja kõik teised otsused langetama hoolimata nõukogu liikmete ja ühistu ühistest huvidest. Ühistu asutamislepinguski pööratakse sellele tähelepanu, vähemalt kliendisuhete mõttes. Näiteks võib põhikiri sätestada nii: „Oma ametiaja jooksul ei sõlmi ükski nõukogu liige ühistuga kasumi taotlusega lepingut, mis erineb teistele liikmetele, lihtosakute omanikele ja teistele osapooltele lubatud ärisuhetest või erineb piirkonnas praegu üldlevinud tingimustest.“

Nõukogu liikmetel ei tohiks olla probleeme, siis kui ilmselget huvide konflikti tunnistatakse ja otsuste langetamisel seatakse ühistu huvid esiplaanile ning vastatakse kõigile küsimustele avatult ja ausalt.

## Finantsasjad

Nõukogu liikmetel tuleb ühistu efektiivse finantsstruktuuri ja kindla finantsolukorra tagamiseks olla hoolas ja tähelepanelik. Nendele usaldatakse ülim vastutus ühistu ja selle liikmete rahaliste vahendite ja varade hoolitsemise eest. Kuigi mitteühistulistele ettevõtetele kehtivad sarnased üldreeglid, peavad ühistu nõukogu liikmed käsitlema tavapäratuid küsimusi, kuna ühistutel on organisatsiooni rahastamiseks eripärased meetodid. Kuivõrd ühistud töötavad liikmete ühise kasu nimel, mitte ainult kasumit taotleva organisatsioonina, on neil teistest ettevõtetest erinevad finantsvajadused, võimalused ja piirangud. Kõige keerulisemad finantsotsused on lõpuks ikka nõukogu liikmete kätes.

Ühistu teenuste kasutamise tagasimaksed on enamikes ühistutes tihedalt seotud omakapitali jaotusega. Nõukogu liikmed otsivad tasakaalu praegustele liikmetele tehtavate tagasimaksete ja ühistu omakapitali struktuuri vahel. Näiteks võib ühistuga tehtud tehingute eest tagasimakseid sooritada raha ja kirjalike jaotusteadete kombinatsioonina. Sellel valikul on ühistu pikaajalisele finantstervisele ulatuslikud tagajärjed, kuigi liikmed võivad samal ajal maksunduse huvides oodata mahukat rahalist väljamakset tasuna oma ühistus tegutsemise eest. Finantseerimise valikud, mis puudutavad jaotatavat tulu, omakapitali või laenukapitali, teenuste kasutamist või muud, on need, mis kõik kuuluvad nõukogu tegevuskavade ja strateegiate hulka.

Omakapitali lunastamine on ühistu finantseerimissüsteemi lahutamatu osa, ehkki see võib samas olla vaidluste allikas. Omakapitali lunastamisega seotud otsused delegeeritakse tihti nõukogule. Selles küsimuses tuleb teha erinevaid otsuseid:

- Kuidas peaks nõukogu seda tegema?
- Kas lühikesed ringlusperioodid ohustavad ühistu finantsolukorda ja kindlust?
- Kas pikad ringlusperioodid viitavad kehvale planeerimisele?
- Kas ühistu kasutab varasemate liikmete raha praegustele liikmetele kasu toomiseks?
- Kas aeglane ringlusperiood tekitab probleeme õiglus(tund)ega?

Kohtud toetavad omakapitali lunastamise kohtuvaidlustes tavaliselt nõukogu liikmete otsuseid, kuid nõukogu oluline väljakutse on mineviku, oleviku ja tuleviku liikmete kohustuste õiglane ja otsekohene täitmine, et vältida lahendamatu probleeme.

## Erakorralised sündmused

Nõukogu liikmete kohustuste koorem kasvab, kui ühistu kaalub oma organisatsiooni või ühistu suhete muutmist seoses teiste ettevõtetega. Ühinemised või tähtsate pikaajaliste ühissetevõtete (*joint-venture*) asutamine koos teiste äriettevõtetega on mõned näited sündmustest, millal nõukogu liikmetel lasub tohutu vastutus ühistule kriitilise tähtsusega otsuste langetamisel. Niisugused sündmused mõjutavad liikmete huve nii lühi- kui ka pikaajalises perspektiivis.

Need otsused mõjutavad kõigi seotud osapoolte kasu, sealhulgas nii mineviku kui ka tuleviku finantskohustusi, mistõttu peavad kõik osapooled planeerimisprotsessis silmas pidama erinevat mõju erinevatele liikmetele. Nõukogu liikmed ei hinda vaid seesuguste tegude üldisi kulusid ja kasusid, neil tuleb lahendada ka nendest tegudest tulenevaid lahkelsid liikmete vahel.

Ühistu töö lõpetamine on kahtlemata üks keerulisemaid otsuseid, mis nõukogul langetada tuleb. Tavaliselt toimub see protsess ebaseaduslikes oludes, mistõttu paneb see kõigi osaliste võimed ja pühendumuse proovile.

Nõukogu liikmed peavad pingutama, et mõista eelnevalt tutvustatud käitumisstandardite võimalikku suunavat mõju oma teenistusele. Oma tegevuse tagajärgede, selle täpsema toimimise, liikmete ja ühistu tulevikuprotsesside mõjude kohta teabe evimine on ülimalt tähtis. Liikmehuvide tasakaalustamine ning ühistu finants- ja teiste vajaduste mõõtmine suunab nõukogu liikmete otsuseid.

## Ühistu edu hindamine

Efektiveks toimimiseks peavad nõukogu liikmed ühistu finantsaruandeid hästi tundma. Taotle koostööd ühistu juhataja või raamatupidajaga, kui sa vajad nende lugemiseks enam taustainfot.

Tähtsad otsused juhatuse töö tulemuslikkuse ja strateegiliste plaanide või spetsiifiliste projektide edu või nurjumise ning tulevikuplaanide koostamise kohta tuginevad kõik ühistu praeguse tulemuslikkuse täpsele ja realistlikule hindamisele. Niisugune hindamisprotsess pole ühelgi juhul lihtne.

Nagu iga teisegi ettevõtte puhul, loeb ühistule kasum, kuid erinevalt teistest äriettevõtetest on kasum vaid ühistu tõelise edukuse hindamise algpunkt. Nõukogu igal liikmel tuleb finantsaruannetest, organisatsiooni kasvust, projektiplaanidest, üldistest strateegiatest ja pakutavate teenuse tasemetest aru saada, kuid sellega nõuded neile ei piirdu.

Keerukad küsimused nõuavad nõukogult enam kaalutlemist. Missugune oli mingisuguse teo netokasu

liikmetele, sealhulgas nende jaole säästudest ja marginaalidest? Missugune on ühistu finantsseis ning millised on tuleviku kapitalivajaduste suunad ja ootused?

Kas kõiki liikmeid koheldi väljamaksete ja finantseerimiskohustuste jaotamisel õiglaselt? Kas ühistu teenindas mingeid liikmeid teistele liikmetele suurema tulu maksmise arvelt? Kui nii, siis kas selline praktika täidab ühistu üldist eesmärki? Missuguseid mööndusi tehti lühi- ja pikaajaliste vajaduste, kohustuste ja kasude puhul? Kas õnnestumised või läbikukkumised on juhatuse, nõukogu otsuste, majanduskeskkonna või liikmete tegevuse tagajärg? Mida saab või ei saa ühistu tulemuslikkuses parandada?

### **Nõukogu liikmed tasakaalustavad liikmete huve**

Ühistu jõukus on selle liikmete oma ja kui ühistu ei rahulda varmselt liikmete vajadusi, nõrgestatakse liikmete kontrolli ja kasutaja kasu põhimõtteid. Ühistu lihtsalt lõpetab oma töö ja kaob.

Enamikes ühistutes pole liikmeskond ühetaoline, iga liige tunneb ühistu vastu omamoodi huvi. Huvid erinevad teatud määral, mõnikord on liikmete huvid isegi drastiliselt erinevad. Liikmetel võivad olla erinevad planeerimishorisonid, mis ilmneb sageli näiteks nende liikmete vahel, kes alles alustavad põllumajandustootmisega või kes plaanivad peatselt pensionile minna. Seesugustel liikmetel võivad ühistu rahastamise, tehingute tagasimaksete, ringlusperioodi ja rahaliste või mitterahaliste maksete suhtes olla tähelepanuväärselt erinevad huvid. Liikmetele võivad kehtida erinevad maksumäärad, mis omakorda jätab jälje tehingute tagasimaksete kogusele ja vormile.



*Nõukogu võib sattuda olukorda, milles on tarvis mõnede liikmete vajadusi ühistu enese huvidega tasakaalustada.*

Mõnele liikmele võib hind olla olulisem, samas kui teised peavad enam lugu tarne- või turustuskindlusest. Erinevate toodete tootjate vajadused samas ühistus võivad samuti selgelt erineda. Ühistuga tehtud tehingute mahtude erinevused liikmete seas võivad viia erinevate hindade nõudmiseni. Need ja teised muutujad eristavad ühistu nõukogu liikme kohustust liikmeid esindada üsna tugevalt mitteühistuliste ettevõtete nõukogu otsustest.

Liikmed või tulevased liikmed võivad ühistult soovida enam, kui see pakkuda suudab, ohverdamata selleks ühistu finants- ja tegevuskindlust. Nõukogu võib sattuda olukorda, milles on tarvis mõnede liikmete vajadusi ühistu enese huvidega tasakaalustada. Kuigi diplomaatia ja hea kommunikatsioon on väärtuslikud, ei pruugi ülesandele lihtsat lahendust leiduda.

### **Nõukogu ja juhatuse suhted**

Ühistule on nõukogu ja juhatuse hea töösuhe eluliselt oluline. Samas tekitavad nõukogu ja juhatuse erinevad ülesanded loomulikke pingeid rollide ja kohustuste vahel. Ühistu nõukogul on selge roll ja ülesehitus, mis annab sellele iseseisvuse ja eestvedamise kohustuse, mida äriettevõtetes tingimata ei kohta.

Kas nõukogu annab jõulisele juhatajale põhjendamatult järele? Kui nii, siis mida võib see kaasa tuua? Kas nõukogu sekkub kohatult ühistu juhtimisse ja igapäevasesse töösse? Kui nii, siis missugused võivad olla selle tagajärjed? Kuidas hindab nõukogu juhatust ja millised korrigeerivad meetmed on rasketeks aegadeks ootamas? Kas nõukogu ja juhatuse vahel on toimiv suhtlus- ja käsuliin? Mida arvab juhatuse nõukogust? Kui see on ühistu huvides, kas nõukogu on valmis otsustama, et juhatuse tuleb asendada, ja selle otsuse täide viima?

### **Tasud**

Miks peaks keegi nõustuma ühistu nõukogu liikme rolliga, kui teda ootavad sellest kirjutisest eelnevalt tuttavad kohustused, kõrged käitumisstandardid ja raskete otsuste plejaad? Kuid saab nimetada vähemalt viit põhjust ühistu nõukogu liikmena teenimiseks.

Kohustusi, vastutust, kohuseid ja nõudeid määratlevad kehtivad reeglid on üsna selged. Need juhivad nõukogus püüdnult ja hoolikalt käituvat liikme suunda, mida järgides õnnestub tal tähelepaneliku pilgu abil nõukogu liikme töö paljudest varjatud ohtudest ümber põigata. Kuigi nõukogu liige võib sattuda ebameeldivatesse ja mõnikord ootamatutesse oludesse, aitab kõrgete isiklike käitumisstandardite järgimine end suurepäraselt probleemide vastu kindlustada.

Nõukogu liikmed kuuluvad meeskonda, mis on lisaks toetusele omaette preemia. Nõukogus vaetakse enne otsuste langetamist raskeid küsimusi, otsitakse ja jagatakse informatsiooni ning otsustatakse ühiselt. Oma kohustusi jagatakse teiste samasuguses olukorras olevate inimestega. Meeskonna kontseptsioon ei piirdu vaid nõukoguga, see hõlmab veel juhtkonda ja ehk kõige olulisemana ka ühistu liikmeid. Ühistu nõukogu liikmed peavad tavaliselt lugu võimalusest võtta erinevates ringkondades aktiivne hoiak.

Pelk väljakutse olla nõukogu liige võib olla kolmas boonus. Nõukogu liikmed näevad küsimust selle avastamisest saati, nad tuvastavad võimalikud probleemid, mida see ühistule ja selle liikmetele tekitab, leiavad võimalikud lahendused, koguvad ja uurivad lahenduste hindamiseks vajalikku infot, piiritlevad erinevate teguviiside tagajärjed, langetavad otsuse, koostavad valitud lahenduse rakendamiseks tarvilikud eeskirjad ja juhised ning hindavad nõukogu otsuste tagajärge. Mida keerukam on probleem, seda tulusam on sellele lahenduse leidmine. Mida kriitilisem on küsimus ühistu edukuse seisukohast, seda enam pakub probleemi lahendamise protsess rahuldust.

Nõukogu liikme amet loob võimaluse teisi otseselt ja tähtsal viisil teenida. Hästi juhitud ühistu kasusaajate sekka kuuluvad liikmed ja kliendid; ühistu juhatus ja töötajad; isikud ja ettevõtted, mis ühistuga kauplevad; kohalik kogukond, milles ühistu koos selle liikmete ja töötajatega tegutseb; ning turundus- ja tarnesüsteemid, milles ühistu töötab. Inimesed, kes kaaluvad nõukogu liikme ametit, arvestagu oma suure potentsiaalse mõjuga väljaspool nõukogu ja isegi ühistut ennast.

Lõpetuseks evib nõukokku kuulumine ise teatud isiklikku prestiiži, hoolimata ametiga seotud ohtrate kohustest ja raskustest. Ühistu nõukogus teenimine on omaette väärikas ja professionaalne eesmärk, nõukogu liikme amet peaks olema suure isikliku uhkuse ja rahulduse allikas.

### Praktiline harjutus

Revideeri nõukoguga oma ühistu iseloomu.

- Mis on ühistu otstarve?
- Mida see huvide tasakaalustamisel tähendab?
- Tuvasta erinevad sidusgrupid – need, kellel on ühistu tegevuses ja tulemuslikkuses oma huvid mängus.
- Selgita välja põhilised faktorid, mis teevad organisatsioonist ühistu ja eristavad seda teistsugustest ettevõtetest.

Naase ühistu visiooni, missiooni ja eesmärkide juurde.

- Kas need on asjakohased, realistlikud ja ajakohased?
- Kas need saadi liikmeskonnalt või koostas need nõukogu ja/või juhatus?
- Kas liikmed teavad oma ühistu visiooni, missiooni ja otstarvet?
- Mida liikmed nendest arvavad?

Jäta nõukogu koosolekul natuke aega (peale ettevalmistumist) aruteluks, missuguse edumõõdikuga tuleks nõukogul ühistu tulemuslikkust mõõta, sealhulgas nii selle juhatuse kui ka nõukogu tegevuse tulemuslikkust.

- Alusta pika loeteluga ja sea prioriteedid.
- Kas mõõdikud ühilduvad üksteisega?
- Kui need omavahel ei sobi, siis missuguseid kompromisse tuleb otsustusreeglite koostamiseks teha?
- Mida arvaksid liikmed nendest kompromissidest ja otsustusreeglitest?

Mine isiklikuks – kuna see juba on nii!

- Leia probleemid, mis sulle isiklikult enim ebamugavust valmistavad ja mille kohta sooviks sa otsuse langetamisest hoiduda.
- Koosta plaan otsustuskoorma jagamiseks.
- Loetle tegureid, mida sa probleemi lahendamisel arvesse võtad.
- Kas sa arvad, et teistel on samavõrd ebamugav?

# MISSUGUSEID KÜSIMUSI PEAKS ÜHISTU NÕUKOGU LIIKMED KÜSIMA?

## Sissejuhatus

Ühistu nõukogu liikmetel tuleb oma kohustuste täitmiseks erinevatel viisidel valmistuda. Oma ühistule heaks teenäitamiseks peavad nad lugema erinevaid aruandeid ja muid materjale ühistu detailsetest finantsaruannetest kuni eelmise koosoleku protokollini, et olla teadlik kõigist ühistu tegemistest. Ülesande edukaks täitmiseks tuleb nõukogu liikmetel mõista, missuguseid küsimusi küsida ja mõnel juhul ka vastata. Nõukogu kogunud liikmed teavad tänu oma tohutule teadmispagasile, missuguseid küsimusi iseendalt, ühistu liikmetelt, teistelt nõukogu liikmetelt, juhatuselt, audiitoritelt, juriidilistelt nõustajatelt ning teistelt oma kohustuste ja kohuste täitjatelt küsida. Nõukogu vähekogunud liikmed peavad õppima neist küsimustest aru saama.

Käesolev kirjutis on kui käsiraamat ühistu nõukogu liikmetele. Selles tuuakse näiteid küsimuste kohta, mida nõukogu liikmetel tuleks eraisikuna, komitees teenides või nõukogu täiskoosseisus küsida. Küsimused on jagatud kümnesse ossa erinevate valdkondade kaupa. Need hõlmavad ühistegevuse olemust ja põhimõtteid, valitsemisstruktuuri, regulatiivseid ja juriidilisi aspekte, suhteid liikmetega ja koolitust, juhtimist, finantsjuhtimist, auditeerimist, strateegilist planeerimist ja konsultante. Küsimuse adressaat peaks olema selge, kuigi mõnel juhul on need suunatud enam kui ühele sihtgrupile (näiteks neile endile, juhatusale, teistele nõukogu liikmetele, töötajatele jne).

Igas kategoorias loetletavad küsimused pole ammendavad, olenevalt ühistu või probleemi iseloomust võib olla tarvis küsida teisi küsimusi. Küsimused võivad olla suunatud erinevatele ühistutega seotud osapooltele, kuid need on enamasti mõeldud nõukogu liikmetele endile.

## Toimetaja tähelepanek: ühistegevuse teadmussiirde pikaajaline programm

Ehkki käesolevas peatükis loetletavatele küsimustele vastamiseks tuleb ühistu nõukogu liikmeil ja kõigil huvilistel endil pingutada, ei pea nad seda tegema üksi. Muidugi leidub netiavarustes ohtralt teemakohast materjali, kuid abi saab lähemaltki. Nendele ja teistelegi küsimustele otsitakse vastuseid ühistegevuse pikaajalise teadmussiirde programmi infopäevadel ja koolitustel ning projekti raames välja antud [käsiraamatutes](#) ja [teabematerjalides](#).

## Olemus ja põhimõtted

Ühistegevuslikud põhimõtted (*cooperative principles*) on tegevus- ja käitumisreeglid, mis on koostatud selleks, et valitseda ühistuid ja saavutada nende liikmete majanduslikud ja sotsiaalsed eesmärgid. Need on ühistegevusliku tegevuse ja struktuuri kangasse kootud. Nõnda nagu muutub tegevuskeskkond ja ühistud sellele reageerivad, tuleb nõukogu liikmetel teada selle mõju ühistu valitsemise põhimõtetele. Nõukogu liikmed peavad selgelt tunnistama, et nende ühistu täidab oma põhimõttelist kohustust tegutseda järjekindlalt ühistegevuslike põhimõtete järgi.

## Toimetaja tähelepanek: valitsemine

Mida tähendab valitsemine? Kas valitsemine (*governance*) ja juhtimine (*management*) on sünonüümid? Kas ühistut valitsetakse või juhitakse? Kõik need küsimused tulenevad ühistu olemusest.

Valitsemine viitab ühistu kontrolliprotsessile, mille hoovad on kõrgeima võimu kandja ehk liikmete kätes. Seega eristab valitsemist juhtimisest protsessi ulatus – valitsemine on oluliselt laiahaardelisem kui juhtimine. Valitsemine hõlmab strateegiate kehtestamist, juhtimine aga taktikate koostamist ning nende ja strateegiate elluviimist.

Kuigi valitsemise asemel saab kasutada sõna juhtimine, on vastupidine võimatu – valitsusorganite ehk üldkoosoleku, nõukogu ja volikogu võimupiirid on oluliselt laiemad juhtimisorgani ehk juhatuse volitustest. **Seetõttu ei saa valitsemist ja juhtimist täielike sünonüümidena kasutada.**

Ühistule on valitsemine olemuslikult olulisem, kuna selle eesmärk on omanikke ehk liikmeid teenida. Kuid ilma juhtimiseta laguneks see ikkagi kildudeks. Ühistut iseloomustab alaline valitsemis- ja juhtimisprotsesside heitlus, kus mõlemad osapooled on ühtemoodi vajalikud.

## Küsimused nõukogu liikmetele seoses ühistu olemuse ja põhimõtetega

- Kas meie ühistu järgib tänapäevast ühistegevuslikku põhimõtet, et äri omavad, kontrollivad ja sellelt saavad tulu kasutajad?
- Kas me järgime Rahvusvahelise Ühistute Liidu (International Co-operative Alliance, ICA) põhimõtteid?
- Kas meie ühistu kuulub praegustele ühistu liikmetele, kes seda kontrollivad ja kes kasutavad selle teenuseid?
- Kas meie ühistu teenustest on liikmetele kasu? Kuidas liikmed sellest kasu saavad?
- Kas liikmed mõistavad ühistuga tehtud tehingutelt sooritatava tagasimakse olulisust?
- Miks peaks ühistud järgima traditsioonilisi põhimõtteid?
- Missugused on need põhimõtted ja kuidas need alguse said?
- Kuidas me saame ühistegevuslikke põhimõtteid paremini täita ja kindlustada, et me tegutseme nende järgi?
- Kas mõni meie tegevus riivab ühistegevuslikke põhimõtteid?
- Kas meie liikmed saavad ühistegevuslikest põhimõtetest täielikult aru ja kuidas eristavad need meid teistest ettevõtetest? Kui mitte, siis kuidas me saame olukorda parandada?
- Kas mõni meie tegevuses või struktuuris kaalutav muudatus ohustab ühistegevuslike põhimõtete järgimist?
- Kas me teavitame liikmeid ja avalikkust, et meie valitsemise ühistegevuslikud põhimõtted ja meetodid teevad meie ettevõtte eriliseks?
- Kas liikmed saavad ühistu eelistest täpselt aru?
- Kas liikmed mõistavad oma eripäraseid kohustusi ühistu kasutaja-omanikena?
- Kas me nõustame liikmeid ühistut mõjutavate kohustuste ja probleemide asjus?
- Kas me väljendame oma ühistegevuslikku kuvandit ning loomust oma liikmeskonnale ja avalikkusele?
- Kuhu meie ühistu paigutada skaalal rangest ühistegevuslike põhimõtete järgimisest nende täieliku eiramiseni? Kas ühistu töötab ja tegutseb tõelise ühistuna? Kui mitte, siis kus on viga?



Vastuste leidmine ei lõpeta küsimuste küsimist. Kui asutuse ühistegevuslik olemus (*cooperative character*) ja põhimõtted näivad korras, tuleb nõukogu liikmetel küsida, kuidas ettevõtte kasvab ja muutuvate tingimustega kohaneb. Kui nende otsuseid vaidlustatakse või neid rikutakse, peavad nõukogu liikmed küsima raskeid küsimusi selle kohta, mida see tähendab ja mida peab tegema, et vältida kõike omanike huve pärssivat.

## Valitsemisstruktuur

Ühistud kasvavad ja muutuvad aina dünaamilisemas keskkonnas, seetõttu saab valitsemisstruktuurist (*governance structure*) liikmete oluline murekoht. Kuigi teemale peaksid keskendumas kõigi ühistute nõukogude liikmed, muutub see eriti oluliseks nende ühistute jaoks, mille liikmeskond on oluliselt kasvanud ja laienenud. Siin on mõned küsimused, mida nõukogu liige peaks küsima efektiivse valitsemisüsteemi tagamiseks, et see vastaks liikmete vajadustele ja ühistegevuse demokraatliku protsessi nõuetele.

- Kas meie valitsemisstruktuur on sobiv selleks, et tagada liikmetele tõhus kontroll? Kas liikmed on õiglaselt esindatud?
- Kas liikmed kontrollivad meie ühistut?
- Kas liikmed tunnevad, et nende esindatus on küllaldane?
- Kas meie valitsemisprotsessis osaleb märkimisväärne arv liikmeid?
- Kas nõukogu suurus sobib efektiivseks valitsemiseks?
- Kas meie liikmete piirkondadesse jaotamise komitee (*redistricting committee*) toimib hästi?
- Missuguste oluliste probleemidega seisab meie valitsemisstruktuur silmitsi? Mis on selle tugevused ja nõrkused?
- Kas meie valitsemisstruktuur sobib tulevikus otsuste langetamiseks ja katsumustele reageerimiseks?
- Kas meie valitsemisstruktuur võimaldab nii liikmeskonnal kui ka nõukogul teineteisega edukalt suhelda?
- Kas kommunikatsioon tegevjuhiga toimub nii kohalikul kui ka regionaalsel valitsemistasandil tõhusalt?
- Kas meie valitsemisstruktuuris on piisavalt allüksusi ja osakondi, et hoida ühistu mitmekesise liikmeskonnaga kontakti?
- Kui hästi on meie allüksused ja osakonnad koordineeritud?
- Kas meil on õige arv hästi töötavaid ja õiget tüüpi komiteesid?
- Kas kõik ühistu liikmed mõistavad meie valitsemisstruktuuri kõiki aspekte?
- Kas meil on efektiivne komiteede süsteem, mis toetab nõukogu ja juhatust otsustamisel? Kas meie komiteed toimivad tulevaste nõukogu liikmete kasvulavana?
- Kas me peaks nõukogus teenivatele liikmetele tasu maksma või kaaluma nende palga tõstmist, kui nad juba saavad palka?
- Kas me peaks kaaluma finants- või õigusvaldkonna oskusteabe saamiseks nõukokku mõne liikme lisamist, kes ei tegele põllumajandusliku tootmisega? Kui nii, siis kas ta peaks olema hääleõiguseta või hääleõiguselise liige?
- Kas meie ühistu tegutseb mõnes kohalikus või riiklikus ühistute katuseorganisatsioonis?

## Reeglid ja juriidilised aspektid

Nõukogu liikmete peamine kohustus on algatada reeglite kehtestamine ja need heaks kiita. Nad annavad ühistu tegevuste tõhusaks juhtimiseks kätte suuna ja täpsemad juhtnöörid. Eeskirjad peavad peegeldama ühistu alusfilosoofiat, kuna reeglid on ühistegevuslike eesmärkide saavutamise oluline koostisosa.

Kehtestades uusi reegleid või hinnates olemasolevaid, tuleks nõukogu liikmetel eeskirjade kirjutamise täpsustamiseks ikka põhilisi küsimusi küsida. Nõukogu liikmed peavad koostama õiglasi ja kindlaid ühistegevuslikke reegleid, neid mõistma, hindama ja jõustama. Mõned küsimused, mida nõukogu liikmed arvestama peaks:

### Olemasoleva reegel

- Kas see peegeldab ühistu ärifilosoofia aluseid?
- Kas see toob liikmetele õiglast kasu?
- Kas eeskirja keelekasutus toob selle mõtte selgelt välja? Kas seda on lihtne lugeda?
- Kas terve nõukogu nõustub poliitikaga?
- Kas reegel tekitab huvide konflikti mõne liikme, nõukogu liikme või juhiga?
- Kas eeskiri arvestab nõukogu ja juhatuse kohustuste selget jaotamist?
- Kas juhatusel on piisavalt reegleid, et ühistut tõhusalt töös hoida?
- Kas eeskirju on liiga palju? Kas mõni reegel on üleliigne?
- Kas kõik eeskirjad on üksteisega kooskõlas? Kui mitte, siis missuguseid tuleb kohandada, muuta või eemaldada?

### Uus reegel

- Mida täpsemalt peaks uus reegel tegema või tegemata jätma?
- Missugused tegusõnad teevad eeskirja selgemaks?
- Kas reegel peaks olema ajapiiranguta või tähtajaline?
- Kas eeskiri sobib praeguse tegevuse ja strateegilise plaaniga (näiteks missioon, eesmärgid ja strateegiad)?
- Kas reegel on üleliigne või rikub teisi eeskirju?
- Kas liikmeskond nõustub reegluga? Kas see esindab nende huve?
- Kas meil on uue eeskirja hindamiseks kogu informatsioon olemas?

### Avalik poliitika

Ühistud peaksid koostama kirjaliku poliitikaotsuste kogumiku ja looma nende regulaarse muutmise tarbeks protseduuri. Poliitiline programm peaks sisaldama kava, kuidas viia otsuseid ellu isiklike kontaktidega suunajate ning teiste ühistute, huvigruppide koalitsioonide ja kutseliitude abil. Need on mõned huvikohad nõukogu liikmetele kaalumiseks:

- Missugused poliitikaotsused on meie ühistu huvide peegeldamiseks kõige vajalikumad?
- Kas meie liikmeskond nõustub väljatöötavate poliitikaotsustega? Kas need on liikmete huvides?
- Kas liikmed sõnastavad poliitikaotsuste soovitusi?
- Kui tihti me vaatame üle / muudame oma otsuseid? Kas piisavalt tihti?
- Kui palju ressursse saab ühistu avalikule poliitikale pühendada? Kui aktiivne saab ühistu olla?
- Kas liikmed osalevad meie otsustuskomitee töös ja kas see on efektiivne?
- Missuguste teiste ühistute või ühistute liitudega saame me poliitikat välja töötada?
- Kas me loome kohalikul, osariigi ja rahvuslikul tasemel õigeid kontakte? Kas meid kuulatakse?
- Kas me toetame organisatsioone, mis teevad meie eest avalikku poliitikat?
- Kas me kasutame ressursse, mida meie avaliku poliitika pingutused üritavad täiendada?

### **Delikaatsed poliitikaküsimused**

Üks delikaatne küsimus on see, millisel määral peaks ühistu sekkuma poliitilistesse asjadesse? Kui ühistu nõukogu soovib sellega aktiivselt tegutseda, tekivad küsimused, mis aitavad paika panna sekkumise määra või selle vajalikkust. Siin võib libastuda. Ühistu liikmetel nagu laiemal avalikkuselgi on poliitilistel teemadel vägagi erinevaid arvamusi. Eriti delikaatseks võivad probleemid muutuda siis, kui need puudutavad parteilisi ja ideoloogilisi lahknevusi. Siin on kaalumiseks mõned küsimused:

- Kas meie ühistu peaks osalema poliitilistes asjades? Kui jah, siis kui suurel määral?
- Kas meie ühistu peaks poliitilises protsessis osalema ka muude küsimuste juures kui spetsiifilised deklaratsioonid?
- Kui avatult ja laiahaardeliselt peaks ühistu tegutsema? Kuidas kaitstakse liikmete mitmekesiseid huve?
- Millistest tegevustest tuleks hoiduda või mida piirata ja kuidas seda teha?
- Kui meie nõukogu otsustab mingi küsimuse kohta poole valida, kas siis peaks liikmetelt heakskiitu küsima?

### **Juriidilised aspektid**

Nõukogu liikmed peaks oma ühistu juriidilistest dokumentidest aru saama ja neid aeg-ajalt üle vaatama ja vajadusel muutma. Vajalike muudatuste visandamiseks ja nõu saamiseks tuleks palgata juriidiline nõustaja. Sellest hoolimata peavad nõukogu liikmed dokumentide sisu mõistma ja olema efektiivse otsustamise nimel erinevate valdkondadega kursis. Nad peavad veenduma, et ühistu struktuur on seaduslik ja järgitakse õiguslikke protseduure. Mõned küsimused kaalumiseks:

- Kas meie ühistul on kõik vajalikud juriidilised dokumendid olemas?
- Kas meie asutamislepingus on kõik vajalikud kirjed täpsed (näiteks pealkiri, nimi, peamine tegevuskoht, eesmärk, volitused, kestvus, nõukogu liikmed, kapitalstruktuur, muudatused, allkirjad jne)?
- Kas põhikiri kirjeldab täpselt liikmesust, üldkoosolekut, nõukogu ja juhatuse liikmeid, nõukogu ja juhatuse liikmete kohustusi, omakapitali ja selle lunastamist, nõusolekut, tehinguid mitteliikmetega, muid sissetulekuid, kaotuste kandmist, tegevuse lõpetamist, kahjutasu, dokumendi täiendusi jne).
- Kas meie ühistu turustuslepingud sisaldavad vajalikke klausleid ja kirjeldavad oma funktsioone? Kas need peab üle vaatama ja neid täiendama?

- Kas meil on nõukogu liikme käsiraamat? Kas see kätkeb kogu vajalikku teavet, et nõukogu liikmed mõistaksid täielikult ühistu juriidilist struktuuri ja selle õiguslikke mõõtmeid?
- Kas me mõistame nõukogu liikmete kohustusi ühistu ees?
- Kas meil on kartellivastaste-, maksu- ja keskkonnaseaduste ning diskrimineerimisvastaste ja tööhutusnõuete täitmise järelevalve tegevuskava?
- Kas meie ühistu vajab juriidilist auditit, et hinnata õiguslike probleemide ja muredega seotud ohte?
- Kas me oleme tutvunud uute seaduste ja regulatsioonidega, mis võivad ka meie ühistut mõjutada?

Nõukogu liikmed peavad perioodiliselt ühistu reeglite ja juriidiliste dokumentide sisu selgitama, neid üle vaatama, kriitiliselt hindama ja täiendama, et neil oleks dokumentide sisust selge arusaam.

### Suhted liikmetega ja haridus

Nõukogu liikmetel tuleb oma liikmesuhete (*member relations*) tegevuskava aeg-ajalt üle vaadata ja hinnata, kas see rahuldab liikmete vajadusi. Selge tegevuskava on ühistu liikmete omanduses ja nende kontrolli all hoidmise seisukohast kriitiline. Tegevuskava peab tuginema kommunikatsioonile ja koolitusele. Nõukogu liikmed peavad oma rolli ja vastutustega seotud erinevatest kommunikatsiooni külgedest aru saama. Eesmärk on seejuures efektiivne kommunikatsioon ühistus, mis viib tugevama ja lojaalsema ühistegevusliku kultuurini.

- Kas meie ühistu üldine kommunikatsioonistrateegia on tõhus?
- Kas ühistu liikmed saavad nõukogu liikmetelt ja juhatusest kergelt küsimusi küsida?
- Kas nad on vastustega rahul?
- Kas liikmed teavad ühistu missiooni?
- Kas ühistul on uudiskiri, väljaanne või kasulik veebileht? Kas liikmed loevad seda? Kas meil on mehhanism, mille vahendusel saavad liikmed meie kommunikatsiooni kohta tagasisidet anda? Kas meie kommunikatsioonipersonal on kompetentne ja me pakume neile oma oskuste parandamiseks koolitusvõimalusi?
- Kui suur on ühistu ringkondlike või piirkondlike koosolekute osalus?
- Kas liikmed on ühistu tegevustesse ja teenustesse haaratud?
- Kas liikmed on olemasoleva kommunikatsiooniga rahul?
- Kas liikmed täidavad oma liikmekohustusi? Mida võiks parandada? Kuidas saab parandusi veelgi edasi viia?
- Kas liikmete vaadetele või nende muredele vastamiseks on olemas efektiivne mehhanism (meetod või süsteem)? Kuidas saaks seda parandada?
- Kas meie ühistu viib läbi piisavalt palju ühistegevuslikke koolitusi? Kas see rahuldab liikmete, töötajate ja nõukogu liikmete vajadused?
- Kas meie haridusprogramm kasutab ära kohalikke, regionaalseid ja riiklikke ühistegevuse koolituste ressursse?
- Kus asuvad lüngad hariduses ja kuidas saab neid täita?
- Kuidas meie ühistu saab haridussüsteemi parandada?

- Kas nõukogu liikme koolitusvajadusele pööratakse piisavalt tähelepanu?
- Kas meie ühistu võtab haridust piisavalt tõsiselt?
- Kas nõukogu liikmed on pühendunud enese harimisele ja täiendamisele?
- Missugused koolituskavad on kõige mõttekamad ja tõhusamad?
- Kui meie ühistul on noorliikme programm, siis kui hästi see töötab?

## Nõukogu liikme hindamine

Ühistu nõukogu liikmetel tuleks puudujääkide parandamiseks hinnata oma isiklike võimeid ja nõukogu kui terviku tulemuslikkust. Hindamine peaks hõlmama nõukogu liiget, nõukogu tervikuna ja nõukogu koosolekute produktiivsust. Eesmärk on aidata hinnata nõukogu liikmetel nende võimeid, et nende tegevuse tulemuslikkuse tõstmiseks saaks korrekture teha. Olulisemate küsimuste seas on:

- Kas nõukogu liikme pädevused, mis minul on, vajavad arendamist?
- Missuguseid valdkondi pean ma enim arendama?
- Kas koolitused aitaksid tõsta mu võimekust nõukogu liikmena?
- Kas me nõukoguna mõistame oma nõrkusi ja tugevusi?
- Kas me töötame koos tulemuslikult ja efektiivselt?
- Kas meid on nõukogu ülesannete paremaks täitmiseks vaja koolitada?
- Kas me saame nõukogu töö ettenähtud ajaga tehtud?
- Kas meie koosolekud on tulemuslikud? Kas me kasutame aega efektiivselt?
- Kas me saaksime oma koosolekuid parandada? Kuidas?
- Kas meie töö tulemuslikkuse ja koolitusvajaduse täpsemaks hindamiseks on tarvis kõrvalist isikut?

Nõukogu liikmed peaksid ennast aeg-ajalt hindama. Praktilisi näpunäiteid nõukogu liikme enesehindamise, nõukogu koostöö ja koosolekute tulemuslikkuse kohta jagatakse USDA väljaannetes, näiteks „Cooperative Information Report 58: Assessing Performance and Needs of Cooperative Boards of Directors“.

## Juhatus

Nõukogu koosolekutel tuleb juhatuselt ühistut ohustavate murede ja probleemide kohta küsimusi küsida. Tõenäoliselt kerkib suurem osa küsimusi esile juhataja aruandest või tema vahetult koosolekutel tõstatatud küsimustest. Küsimusi võivad tekitada ka nõukogu liikme kohtumised ühistu liikmetega, nende endi osalemine ühistu tegevuses või kokkupuuted kohalike ettevõtete või elanikega. Nõukogu liikmetel tuleb olla tähelepanelik ja tagada oma küsimustega, et ühistut juhita hästi ja nii neile kui ka liikmetele avaldatakse vajalikku infot. Eesmärk on kindlustada infovoe takistusteta kulgemine juhatuselt nõukogu liikmetele.

## Ühistu tegevus

- Mis põhjustab sulle praeguste tegevuste juures enim muret?

- Missugused tegevused toimivad tõhusalt ja lähevad hästi? Mis ei toimi hästi ja vajab seega enam ressursse, vähem ressursse või mingit sorti ümberkorraldust?
- Missugused plaanid on sul meie turustustegevuseks, varustustegevuseks, haruosakondade tegevusteks ja teenindustegevusteks?
- Milliseid olulisi rajatise me enim vajame ja kuidas neid kõige paremini rahastada?
- Kas meil on adekvaatne süsteem, et asendada või uuendada ühistu varustust enne pidevate rikete ilmnemist?
- Missugused on need probleemid tegevustes, millele peab otsekohe tähelepanu pöörama?
- Missugused eeskirjad töötavad hästi; missugused tuleb üle vaadata või neid muuta?
- Kas meil on tarvis uusi reegleid, et sa saaksid sihtide saavutamise nimel oma kohustusi paremini täita?
- Mida räägivad või küsivad liikmed sinult otsesuhtluse käigus? Kas tundub, et nad saavad oma mured mugavalt edastatud?
- Kuidas su tegevusplaanid täide lähevad?
- Mis tekitab sinus ühistu tuleviku puhul enim muret?

## Juhataja palkamine

Juhataja palkamisel vajab nõukogu vastuseid paljudele küsimustele, mis peegeldavad seda, kui hästi sobib tulevane kandidaat ühistusse. Eesmärk on ammutada piisavalt infot, mis oleks uue juhi valimisel abiks. Siin on mõned küsimused, mida kaaluda:

- Missugune on kandidaadi haridustaust?
- Missugune on kandidaadi ühistegevuslik kogemus, näiteks kas ta on varem ühistus töötanud? Kui hästi tunneb kandidaat ühistu valitsemise põhimõtteid ja äritavasid?
- Kas kandidaat on eelmistes ettevõtmistes (töös ja eraelus) näidanud eestvedamise oskust?
- Kas kandidaat on paindlik ja eelarvamusteta?
- Kas kandidaat saab selgelt aru ühistu juhi rollist ja kohustustest ning austuse tähtsusest nõukogu ja juhi vahelises suhtlemises?
- Kas kandidaat on hea suhtleja, kes leiab liige-omanikega ühise keele?
- Missugused on kandidaadi ühistueelsed kogemused? Kuidas aitavad või kahjustavad need kogemused ühistut?
- Kas meil on tegevjuhi üksikasjalik ametikirjeldus?
- Kui hästi on varem juhte valitud? Kas mõni tähelepanek oleks meile sellel korral abiks?

## Juhataja hindamine

Üks valdkond, mis valmistab paljude ühistute nõukogudele raskusi, on tegevjuhi hindamine. Nõukogu liikmetel tuleb kasutada hindamisvormi, et hinnata objektiivselt, kui hästi juhataja ühistut juhib. Eesmärk on viia rutiinselt läbi õiglane ja otsekohene juhatuse hindamine. Siin on mõned küsimused, mida nõukogu liige küsima peab:

- Kas me hindame tegevjuhti piisavalt hästi? Kas me järgime kindlat protseduuri?

- Kas juhataja hindamine on seotud ühistu eesmärkide ja strateegiaga ning sõltub nendest?
- Kas me mõõdame juhi töö tulemuslikkust objektiivselt mingi selge standardi või etaloniga?
- Kas juhataja mõistab ja täidab oma kohustusi end nõukogust selgelt eraldades?
- Kas juht on hea eestvedaja ja evib inimestega lävimise oskusi?
- Kas juhataja langetatud töötajate värbamise otsused on olnud head?
- Kas juhatus hoiab kokku? Kas juht veab neid piisavalt hästi eest?
- Kui hästi hoiab juhataja ühistu tööstusharul silma peal? Kas ta tunneb tööstusharu hästi?
- Kas juht täidab projekte efektiivselt ja õigeaegselt?
- Kas juhataja suhtleb nõukogu ja liikmetega hästi?
- Kas juht järgib ühistegevuslikke põhimõtteid?



*Kui suur osa omakapitalist on jaotatud ja jaotamata?*

## **Finantsjuhtimine**

Finantsjuhtimise ja kapitaliprobleemid on põllumajanduslikes ühistutes suured. Nõukogu liikmed peavad olema finantsküsimumstes aina tähelepanelikumad ja teadlikumad. Nõukogu liikme kui usaldusisiku kohused dikteerivad, et tuleb küsida karme ja paljastavaid küsimusi ühistu rahalise seisuga ja selle juhtimise kohta. Eesmärk on aidata nõukogu liikmetel täielikult ühistu finantsolukorrast ja omakapitali seisust aru saada ja langetada asjakohaseid otsuseid.

- Kas ühistu finantsolukord on hea?
- Kas selle finantsnäitajad (suhtarvud) on head? Kas need on paranenud? Missugused peaks finantsnäitajad olema? Kuidas paistame teiste ühistute kõrval (statistilised mõõdupuud)?

- Missuguses olukorras on meie võlakoormus?
- Kas meie finantsvõimendus on liiga suur?
- Missugune on meie omakapitali olukord?
- Kui suur osa omakapitalist on jaotatud ja jaotamata?
- Kas meie finantsseis areneb? Kas meie bilanss on hea? Kuidas on see muutunud?
- Kas meil on kasvamiseks piisavalt kapitali või sellele ligipääs?
- Missugused on meie võimalused vajaliku kapitali saamiseks?
- Missugune on meie suhe krediitpakkujatega?
- Kas meie netoväärtus on kasvanud?
- Kas leidub osariigi või riigi finantsprogramme, mis võivad meie ühistule sobida ja kasu tuua? Kui jah, siis kas me kaalume neid?
- Kui hästi me analüüsime investeerimisotsuseid? Kas meie analüüs on olnud täpne?
- Kas meie finantsseis paraneb?
- Kui hästi sobib meie finantsseis strateegiliste plaanidega?

Ühistu finantstingimuste, -olukorra ja tulevikuvajaduste mõistmisest on saanud üks suurimaid ühistu nõukogu liikmete teel seisvaid väljakutseid. Arvestades põllumajanduskeskkonna dünaamika ning ühistutes ja põllumajanduses toimuvate laiahaardeliste struktuursete muudatustega, on oluline mõista ühistu finantsseisu ja võimekust algatada uusi ettevõtmisi, kasutada võimalusi või muutuda. Nõukogu liikmete koolitamine, eriti spetsiifilistes ühistu finantsküsimustes, on kohustuslik.

## Omakapitali haldamine

- Kas liikmed on ühistu omakapitali kavaga rahul?
- Kas liikmed eelistavad praegust viisi, kuidas ühistu omakapitali kogub ja/või liigitab (näiteks jaotamata ja jaotatud omakapital, müügitulu kinnipidamine jne) või toob mõni teine süsteem rohkem kasu?
- Kas me lunastame omakapitali efektiivselt ja reeglitega kooskõlas?
- Kas liikmed rahastavad ühistut piisaval määral?
- Kas raha tuleb aktiivsetelt ja praegustelt liikmetelt?
- Kas ühistu omakapitali ja varade suhtarv on sobivas vahemikus?
- Kas meie ühistu kogub liikmetelt piisavalt omakapitali, et kindlustada selle piisav finantsjõud ja kasvuvõimalused tulevikus?
- Kui hästi toimib meie omakapitali ringluse ja/või tegevuse lõpetamise süsteem?
- Kuidas saab meie omakapitali haldust parandada?
- Kui hästi me edastame liikmetele omakapitali halduse olukorra kohta infot?

Ühistu omakapitali haldamine on tõhusa kontrolli jaoks kriitilise tähtsusega aspekt ja kohustus, mida nõukogu liikmed peavad tõsiselt ja sihipäraselt käsitlema. Tulenevalt ühistu eripärasest omakapitali kogumise ja lunastamise skeemist kerkivad nõukogu liikmete ette mitmed kaalukad küsimused. Need nõuavad põhjalikke teadmisi ühistu omakapitali haldamisest.



## Auditeerimine

Nõukogu äärmiselt oluline ülesanne on kindlustada ühistu finantside täpne auditeerimine. Kogu nõukogu või auditikomitee peab peale auditi koostamist ühistu audiitoriga kohtuma. Nõukogu liikmetel tuleb audiitorilt infot koguda veendumaks, et audit teostati täpselt ja korrektselt. Nad peavad lisaks veel küsima informatsiooni selle kohta, mida võib-olla formaalselt auditisse ei kirjutatud.

Audiitori palkamisel tuleb ühistu nõukogul küsida mõningaid olulisi küsimusi. Kuigi juhataja võib kandidaatide leidmisel eeltööd teha, lasub audiitori valimise lõplik vastutus ikka nõukogul. Nõukogu peab aru saama sellest, missuguseid küsimusi on õige valiku tegemiseks tarvis küsida. Siin on mõned küsimused audiitorile.

## Audiitor või auditifirma

- Kas auditi koostamisel järgiti korrektseid protseduureegleid? Selgita.
- Kas juhatus tegi täielikult koostööd? Kas suhtlust juhatusega võiks parandada?
- Kas sul tekkis probleeme viisiga, kuidas ühistu oma finantsaruandlust teostab, või raamatupidamisprotseduuride endiga?
- Missugused olid auditi üldised leiud?
- Missugused olid auditi täpsemad leiud?
- Mis erines märkimisväärselt eelmise aasta auditist?
- Mis peaks meile enim muret tekitama?
- Missuguste finantsvaldkondade parandamisele tuleb enim tähelepanu pöörata?
- Mida me peaksime teadma, kuid mida aruandes kirjas pole?
- Mida peaksime teadma selle kohta, mida finantsandmed näitavad, kuid mis auditi aruandes ei kajastu?
- Kas sa tegid piisavalt tähelepanekuid, et liikmetele täpselt kirjeldada finantstingimuste olukorda?
- Kas meie laenude intressimäärad on ühel tasemel turu või teise ettevõtete intressimääradega?
- Kas me peaks oma raamatupidamiskorras muudatusi tegema?

## Audiitori palkamine

Nõukogu liikmete küsimused peavad tagama selle, et palgataks ühistu ainulaadset struktuuri ja tegevusi arvestades parim audiitor.

- Kas audiitor on varem ühistutega töötanud?
- Kas audiitoril on teisi ühistutest kliente?
- Kas audiitori teadmised ühistu raamatupidamisest ja finantsidest on piisavad?
- Kas audiitor on kursis ühistu raamatupidamise tavade ja seadusega?
- Kas audiitoril on isiklik side ühistu liikmeskonna, nõukogu või tegevustega?
- Kas audiitoril on isiklik suhe juhataja või mõne teise ühistu töötajaga?

- Kas audiitoril on ametialaseid soovitajaid, keda saab kontrollida?
- Kas peale kontrollimist olid soovitud positiivsed?
- Kas audiitori tasud on mõistlikud ning teiste sama valdkonna ja sarnase kvalifikatsiooniga audiitoritega võrreldes konkurentsivõimelised?

## Konsultandid

Mitmesuguste probleemide uurimiseks ja eriprojektide elluviimiseks palkavad ühistud tihti konsultante. Olgu konsultandid palgalised professionaalid või tasuta teenuse pakkujad mõnest välisest allikast, näiteks mittetulunduskeskusest või valitsusasutusest, tuleb eesootava ülesande kohta küsimusi küsida. Kui ühistu otsustab konsultanti kasutada ja palgata, peavad konsultandi tööd saatma küsimused. Nõukogu liikmetel tuleb kindlasti ammutada nii palju vajalikku informatsiooni kui võimalik.

Kuigi küsimused võivad olenevalt projekti või ülesande eripäradest erineda, peaks nõukogu liikmed väliselt konsultandilt võimalikult palju teavet koguma. Siin on küsimiseks mõned üldised küsimused.

- Kas sa leidsid midagi, mis polnud ilmselge?
- Kellega meie tööstusharust sa oma uurimistöö käigus rääkisid?
- Kuidas paistame me võrrelduna teiste sarnaste ühistutega?
- Mille poolest oleme teistest ühistutest paremad või halvemad?
- Mille poolest oleme teistest ettevõtetest paremad või halvemad?
- Kui hästi sobib meie praegune struktuur turu potentsiaalsete muutustega?
- Missugused jõud väljastpoolt tööstusharu mõjutavad meie praegusi ärimetodeid?
- Kas meie ühistu positsioon tööstusharus on hea?
- Missugused piirangud (näiteks kapitali või tegevusega seoses) mõjutavad meie turupositsiooni tulevikus?
- Mida soovitaksid sa meie ühistu ja/või turupositsiooni üldiseks parandamiseks?
- Missuguseid eesmärke ja/või strateegiaid tuleks meie ühistus lühi- ja pikaajalises perspektiivis seada?
- Millised on suuremad tööstusharu ja konkurentsiga seotud ohud meie ühistule?
- Kas sinu hinnangul on võimalusi, mida meie ühistu võiks või peaks kaaluma?
- Mis peaks olema meie esimene samm sinu soovitude rakendamisel? Mis sammud peaks sellele järgnema?

## Strateegiline planeerimine

Kui ühistu viib läbi strateegilise planeerimise koosolekuid, peavad nõukogu liikmed olema kursis protsessi, komponentide ja meetoditega, mida ühistu planeerimiseks kasutab. Kui ühistu ei tegele strateegilise planeerimisega, kuid kavatses sellega alustada, tuleb nõukogu liikmetel endale mõned asjad selgeks teha. Nad peavad mõistma, kuidas strateegiline planeerimine nende ühistule kohaldub, kuidas saavad nad seda kõige paremini rakendada ja mis tüüpi informatsiooni nad protsessi tõhusaks teostamiseks vajavad. Siin on küsimused, mis on ühistute strateegilise planeerimise erinevate aspektidega seotud.

## Üldine

- Kas me vajame abistajat (*facilitator*)?
- Missugust tüüpi abistaja sobiks meile kõige paremini? Kes see peaks olema?
- Kas me saame strateegilisest planeerimisest ning selle etappidest ja protsessist aru?
- Missugune protsess on ühistule parim?
- Kui meil on väljakujunenud protsess, siis kas see töötab hästi? Või vajab see ülevaatamist ja/või muutmist?
- Kas me oleme pühendunud strateegilise planeerimisega alustamisele?
- Kas kõik nõukogu liikmed osalevad protsessis? Kas juhatus on vajadusel abiks?
- Kes koostab plaanid ja kuidas neid jagatakse?
- Kas meie plaanid kirjutatakse üles selgel ja lihtsalt loetaval kujul?
- Kas meie ühistu juhatus viitab tihti nendele kavadele?
- Kas meie strateegiline plaan on kooskõlas meie eelarve ja prognoositud rahavoogude ning tegevusplaanidega?
- Kas me peaks kaaluma naaberühistuga ühinemist?
- Kas on võimalusi anda oma liikmete kaupadele või karjale enam lisandväärtust? Kui nii, siis kas me peaks arendama oma brändi? Kas me peaks uurima sellise võimaluse teostatavust?

## Missioon ja visioon

Nende väljatöötamisel või revideerimisel tuleks nõukogu liikmetel küsida, kas missioon kirjeldab selgelt ja lühidalt, mis ühistu on ja millega see tegeleb. Kas visioon viitab sellele, kuhu ühistu suundub ja mis see olla soovib? Hästi sõnastatud ning defineeritud missiooni ja visiooni koostamiseks tuleks vastata järgmistele küsimustele.

- Kes on ühistu kliendid ja liikmed?
- Mida ühistu teeb?
- Kuidas ühistu oma tööd teeb?
- Mis on ühistu põhitegevusala?
- Mis peaks olema ühistu põhitegevusala?
- Mille poolest on ühistu ainulaadne?
- Millele ühistu enim rõhku paneb?
- Missugused väärtused defineerivad ühistu?
- Missugune ühistu pole?
- Milleks püüab ühistu saada?
- Mis ootab ühistut tulevikus?

## Keskkonna hindamine

Keskkonna hindamiseks tuleb nõukogu liikmetel vastata küsimustele ühistuväliste ja -siseste aspektide kohta.

## Väliskeskkond

- Missugused (näiteks turu, valitsuse, keskkonna, üleilmsed jne) jõud aitavad või kahjustavad ühistut?
- Millistel muutustel on ühistule suurim potentsiaalne mõju?
- Kuidas mõjutavad need jõud ühistut tulevikus?
- Mis on ühistu tegevusvaldkond?
- Kes on ühistu konkurendid ja kuidas võib see tõenäoliselt muutuda?
- Kuidas mõjutab konkurents ühistu tegevust praegu? Kuidas võib see mõjutada meie ühistut tulevikus?
- Missugused on ühistu lühi- ja pikaajalised võimalused ja ohud?
- Kui hästi kohaneb ühistu muutuvate turutingimustega?
- Missugused turutingimused muutuvad kõige tõenäolisemalt ja mis tõenäoliselt mitte?
- Kas ühistu tegutseb küpses või arenevas põllumajanduskeskkonnas?
- Missugune on ühistu positsioon oma tööstusharus või keskkonnas? Kas see areneb, kahaneb või püsib paigal?
- Missugune on selle positsiooni mõju tuleviku tegevustele ja ühistu elujõulisusele?

## Sisekeskkond

- Missugused turustamise, müügi ja/või teenindamise meetodid on ühistul?
- Kas need töötavad hästi? Mida peaks parandama?
- Missugune on ühistu liikmeskonna olukord? Kas me võidame või kaotame liikmeid? Kas liikmete demograafia (vanus, sugu, talu või ettevõtte suurus jne) on muutumas?
- Missugused ühistu äriüksused või tegevusalad töötavad hästi või halvasti?
- Missuguseid teenuseid on tarvis või mida tuleks ühistus muuta? Missuguseid uusi teenuseid ühistus vajatakse?
- Missugused on tugevused ja nõrkused ühistu sees?
- Kas ühistu sisemine struktuur on efektiivne? Kui seda saaks parandada, siis kuidas?
- Kuidas vastab ühistu sisemine struktuur väliskeskkonnale?
- Kas ühistu struktuur sobib nende teenuste pakkumiseks, mida ühistu nüüd või tulevikus pakub?

## Sihid

- Mis on ühistu sihid? Kas neid saab selgelt kirjeldada?
- Kas need on hästi defineeritud ja üksikasjalikud?
- Kas sihid on realistlikud?
- Kas neid saavutatakse?
- Kas sihid on lühi- ja pikaajalises kontekstis õige suunitlusega?
- Kas need on kooskõlas meie ühistu ressursside (inim- ja finantsressursside) piirangutega?
- Kas sihid on kooskõlas ühistu missiooni ja visiooniga?
- Kas ühistu ressursside (inim- ja finantsressursid) kogum võimaldab need kõik saavutada? Kui mitte, siis missuguseid sihte peaks hoidma ja missugused kõrvale jätma?

- Missugused sihid on täidetud ja missuguseid tuleb uuendada või neid muuta?
- Kas sihid on keskkonna hinnanguga arvestades piisavalt ambitsioonikad, kuid mitte ülemäära auahned?
- Missuguseid uusi sihte on tarvis?

## Strateegiad

- Kas strateegiad on ühistu sihtidega kooskõlas?
- Kas need on realistlikud ja teostatavad?
- Kas strateegiaid on hästi analüüsitud?
- Kas meil on piisavalt ressursse, et strateegiaid ilma praegusi tegevusi ja konkurentsiolukorda kahjustamata ellu viia?
- Kui riskantsed need on? Kas risk on kooskõlas meie riskivältimise määraga?
- Kas strateegiad on detailsed ja mõõdetavad?
- Kas on paigas strateegia elluviimiseks vajalikud tegevuskavad?
- Kas need kasutavad meie tugevusi, paljastamata seejuures meie nõrkusi?
- Missuguseid strateegiaid on tarvis tulenevalt meie missioonist, eesmärkidest, hetkeseisust ning meie positsioonist tööstusharus ja keskkonnas?
- Kui hästi me valvame oma strateegiate täitmise järel? Kas seda peaks enam tegema?
- Kuidas me oleme oma strateegiaid kohendanud ja kuidas on see meie olukorda parandanud?
- Kas meie strateegiad on kooskõlas ühistegevuste alustega?
- Kuidas ja millal viiakse strateegiad ellu?

## Uus strateegiline suund

- Kas meie ühistu struktuur sobib sihile jõudmiseks?
- Kas me peame kaaluma teisi suundi (näiteks ühinemine, ühissettevõte, strateegiline liit, partnerlus jne)? Missugune suund aitab meil sihte suurimal määral saavutada?
- Kas me oleme oma praeguses strateegilises suunas ühistu praeguseid tegevusi ja teenuseid hästi arendanud?
- Kui me võtaksime olulisi muutusi nõudva uue suuna, kuidas mõjutaks see meie ühistegevuslike põhimõtete järgimist?
- Kas liikmeskond on olulise strateegilise suuna muutuse suhtes vastuvõtlik? Kas me oleme valmis niisugust muutust tõhusalt selgitama?
- Kas teised ühistud on võtnud meie plaanitava muudatusega sarnase suuna? Kuidas on see nendele mõjunud?
- Kuidas mõjutab suunamuutus seda, kuidas meie konkurendid ühistut näevad ja meile reageerivad?

## Tagasiside

- Kas me teeme oma strateegiate järelvalvet ja vaatame oma sihte regulaarselt üle?

- Kas me kohandame oma strateegilist plaani, kui asjad ei kulge soovitud?
- Kas juhatus järgib strateegilist plaani ja kohandab tegevusi vastavalt sellele?
- Kas juhatus on valitud strateegiad täielikult ja õigeaegselt ellu viinud?
- Kui hästi saavad liikmed plaanist kasu?
- Kas me oleme plaanist liikmeid teavitanud ja neilt piisavalt tagasisidet saanud?
- Missuguseid positiivseid või negatiivseid tagajärgi on plaani rakendamine toonud?
- Millal me peame oma plaanide uuendamiseks ja kohandamiseks uue strateegilise planeerimise koostööleku pidama?

Efektiivse strateegilise planeerimise nimel tuleb ühistu nõukogu liikmetel neid ja teisigi küsimusi kaaluda. Strateegilisel planeerimisel ja ühistus nende muudatuste rakendamisel kerkib üles üha enam küsimusi vastavalt sellele, mida suuremal määral võtavad nõukogu liikmed vajaliku hoiaku ja enam kogemusi saavad. Nõukogu liikmed peaksid kasutama erinevaid vahendeid, et kehtestada just nende ühistu sisemise korralduse ja struktuuriga sobiv strateegilise planeerimise protsess.

### **Olulised strateegilise mõtlemise probleemid**

Strateegilise kavandamise juures tulevikule mõeldes tuleb ühistute nõukogu liikmetel, juhatusel ja ühistu liikmetel nende ühistut ähvardavatele probleemidele otsa vaadata ja neid uurida. Ühistu ainuomast korraldust tõenäoliselt mõjutavad probleemid väärivad nõukogu liikmete ja juhatuse hinnangut, et ühistu saaks end korrektselt positsioneerida. Osapooled peavad pingutama, et luua tihedaid seoseid probleemide ja nende jõudude vahel, mis aitavad ühistul muredele edukalt lahendusi leida.

- Kas meie ühistu saab jätkuvalt täita oma ainulaadset rolli individuaalselt või koos teistega ja hoida põllumajandussektorit jõus oma põllumajandustootjatest liikmete toetamise teel? Kuidas meie ühistu seda kurssi hoiab? Mida me peame selle jätkumiseks tegema?
- Kas meie ühistu otsustusprotsess on asjakohane? Kas meie nõukogu tegutseb tänapäevases muutavas keskkonnas piisavalt kiiresti? Kas meie nõukogu on võimeline otsuseid vajalikul hetkel ja otsustavalt langetama? Mida peaks parandama?
- Kas meie ühistu äri piirdub liikmetele teenuste pakkumisega? Kas sellel puudub oma äri laiendamiseks või kokku tõmbamiseks paindlikkus?
- Kas meie liikmete nõuded ja käitumine nõrgestavad meie ühistut? Kui liikmed nõuavad häid hindu, suuri tagasimakseid ja kiiret omakapitali ringlust, kas see koormab liigselt ühistut? Kui nii, siis mida me olukorra leevendamiseks teha saame?
- Kas meie ühistu suurusel on piir, milleni võib ühistu kasvada ja ikkagi hoida oma liikmetega sooje suhteid? Kui suur on meie ühistu võrreldes teiste ühistutega?
- Kas meie ühistu kapitaliressurssidel on miinimumpiir? Kui suur see on? Mida saab kapitaliprobleemide lahendamiseks teha?
- Missugune mõju on ühistul seda teenindatavale kogukonnale? Kas neid mõjusid saab mõõta? Kas me saame neile selle kohta teavet edastada?

- Kuidas muutub meie ühistu, kui Ühendriikide põllumajandus globaalsete väljakutsete valguses teiseks? Kas meie ühistul on eriline roll nii põllumajandustootjate kui ka Ühendriikide majanduse abistamisel potentsiaalsete muutustega toimetulemiseks?



*Ühistu nõukogu liikme harimine on ühistute tuleviku seisukohast väga oluline.*

## Lõpetuseks

Siinne peatükk juhtis tähelepanu mitmetele küsimustele, millele nõukogu liikmetel tuleks oma kohustuste täitmisel keskenduda. Nende küsimuste eesmärk oli meenutada nõukogu liikmetele mõningaid probleeme, millega neil tuleks tegeleda, ja panna alus nõukogu liikmete edasiseks koolitamiseks ning teabe kogumiseks. Ühistu nõukogu liikmed tegelevad pidevalt erinevate oluliste teemade, probleemide ja küsimustega, mistõttu on niisuguste asjade kohta info kogumine liikmetele kontrolli tagamiseks oluline. Olukorra täielikuks mõistmiseks vajalike küsimuste esitamine on eduka nõukogu liikme vajalik omadus.

Ühistu nõukogu liikme harimine on ühistute tuleviku seisukohast väga oluline. Protsess olgu kestev ja järjepidev ning koolitada tuleb nii alg- kui ka kõrgtasemel. Nõukogu liikmed peavad oma tööks ülimalt vajalike ülesannete täitmiseks ühistu kui ainulaadse organisatsiooni kohta informatsiooni ammutama, et nad oskaks õigel ajal õigeid küsimusi esitada. Käesolev trükis on üks abivahenditest, mida nõukogu liikmed saavad oma ülesannete efektiivsemaks täitmiseks kasutada.

# MISSUGUSED ON NÕUKOGU LIIKME PÄDEVUSED JA KUIDAS NEID HINNATA?

## Tutvustus

Siinne peatükk aitab hinnata nõukogu liikmete oskuste taset ühistule eluliselt vajalikes pädevustes. Meetod sobib eelkõige nõukogu liikmete enesehindamiseks, mis läbi tema vastustest selgub nõukogu liikme edasine koolitusvajadus. Lisaks võib tutvustatavatele kompetentsidele tuginedes kujundada nõukogu liikmete valimise protsessi ja nõnda saavad ühistu nõukogu tulevased liikmed oma töö iseloomust aimu. Ühtlasi tuleks pidada silmas, et nõukogu liikme pädevused mõjutavad otseselt ühistu käekäiku ja peegeldavad samuti ühistu hetkeseisu.

**Kompetentside sõnastamisel tuginetakse Taani piimandusühistu Arla Foods amba kogemustele ja ühistu väärtustele.** Enesehindamise materjal liigendatakse erinevate pädevuste alusel, igale kompetentsile järgneb selle lühitutvustus ja neli võimalikku oskuste rakendamise taset (välja arvatud ühel juhul): algoskused, tööteadmised, täielik töövalmidus ja tipptase. Iga järgnev tase nõuab eelmis(t)e taseme(-te) oskuste valdamist, seega näiteks mingi kompetentsi tööteadmiste evimine nõuab ka selle algoskuste omamist. Seejuures hõlmab mingi pädevuse tipptase kõiki madalamate oskustasemetete oskusi.

## Toimetaja tähelepanek: väärtuste väärtus

Üksiku põllumajandustootja seisukohast pole väärtused just esmase tähtsusega. Olukord muutub, kui tootjad hakkavad ühistusse koonduma. Kui oma tööd hästi tegev põllumees mõistab oma soove ja eesmärke suurepäraselt, siis üheskoos tegutsemine nõuab ühisosa loomist. Iga põllumajandustootja motivatsioon ühistuga liitumiseks ja tema ootused ühistule erinevad vähemal või suuremal määral teiste ühistu liikmete lootustest ja ootustest. Ühised selgesõnalised, kuid laiahaardelised väärtused hoiavad ühistut laiali kärisemast, iga liige leiab nendest killukese iseendast.

Miks üldse väärtuste teema tõstatada? Vastus on lihtne: ühistu väärtused mõjutavad kogu nende tegevust. Arla Foodsi strateegiasse kuuluvad **väärtused** on kõigiti kõlavad ja löövad: juhi (*lead*), taju (*sense*) ja loo (*create*). Need strateegia komponendid on jätnud oma jälje isegi järgnevatel lehekülgedel kirjeldatavale ühistu nõukogu liikmete enesehindamise meetodile. Uudishimulik lugeja võiks mainitud väärtusi meeles pidada ja edasi lugedes mõtelda, kas need kajastuvad tekstis või mitte.

## Ärivaist

Ühistu nõukogu liige hindab ühistu äriolukorda ning sellega seotud riske ja võimalusi. Tegevjuhtkonna toetamiseks, proovilepanekuks ja sellele näpunäidete jagamiseks peab nõukogu liige ühistut põhjalikult tundma. Ühistu nõukogu liige läheb kaasa muutuste ja innovatsiooniga ning tajub nende väärtust, kaotamata samas kriitilist meelt.

**Algoskused** – nõukogu liige mõistab põhimõtteliste makroökonomiliste trendide ja ühistu majandusharu tulemuslikkuse aluseid ja nende mõju ühistule. Keeruliste strateegiliste otsuste langetamisel otsib ta nõu teistelt.



**Tööteadmised** – nõukogu liige mõistab makroökonomiliste trendide ja ühistu majandusharu tulemuslikkuse mõju ühistule. Ta suudab selles kontekstis riske ja võimalusi hinnata ning küsida tegevjuhtkonnalt kriitilisi konstruktiivseid küsimusi. Ühistu nõukogu liige otsib ise täiendavaid andmeid ja panustab strateegilise otsustamise protsessi omapoolse informatsiooni ja arvamustega, mis põhinevad teadmistel makromajandusest ja ühistu majandusharust.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liige otsib värsked ühistut mõjutavate makroökonomiliste trendide indikaatoreid ja ühistu majandusharu tulemuslikkuse näitajaid juba ennetavalt. Ta oskab selles kontekstis riske ja võimalusi analüüsida ning neid hinnata ja küsida tegevjuhtkonnalt kriitilisi konstruktiivseid küsimusi. Seega võtab nõukogu liige strateegilise otsustamise protsessist väga aktiivselt osa, esitades oma arvamuse ja panustades asjaliku infoga.

**Tiptase** – nõukogu liige rakendab juba ennetavalt oma ulatuslikke kogemusi makroökonomilisest analüüsist ja teadmisi ühistu majandusharust, et juhendada strateegiliste küsimuste arutamise koosolekuid, mis panevad tegevjuhtkonda proovile. Ta arendab kogu nõukogu ärivaistu oma ärikogemuste jagamise teel.

## Kirg ühistu vastu

Ühistu nõukogu liige arutleb ja läviv osanike, kaastalunike ja teiste osapooltega siiralt, kaasahaaratult ja positiivselt. Ta mõistab eripära, et ühistu kuulub talunikele, ning saab muuhulgas aru vajadusest tasakaalustada nõukogu tulevikupilgulise liikmena lühiajalised vaated pikaajalistega.

**Alguskused** – nõukogu liige mõistab ühistulise ettevõtte põhilisi toimetehhanisme, mis läbi tasakaalustab ta omanikuhuvi ühistu nõukogu liikme rolliga. Erinevatel esitlustel ja kohtumistel ilmneb tema ehe kirg ühistu vastu.

**Tööteadmised** – nõukogu liige osaleb elavalt diskussioonides ja hoomab nende sisu, arvestades teadlikult mõnikord vastandlike omanikuhuvide ja ühistu nõukogu liikme kohustustega. Kui ta satub vastuolulistesse olukordadesse, võib tema kirg kaduda ja tunduda võlts.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liige on kirglik kõigis olukordades, milles ta ühistut esindab. Ühistu nõukogu liige osaleb aruteludes väga aktiivselt ja arvestab teadlikult vahel vastandlike omanikuhuvide ja nõukogu liikme kohustustega. Ta seisab kindlalt ja säilitab kire ühistu vastu isegi keerulistes diskussioonides, milles vastandlike huvide esindajad esitavad kaalukaid argumente.

**Tiptase** – nõukogu liikmel on autoriteet ja usutavus, et aidata osanikke ja teisi nõukogu liikmeid arutelude juhtimisel, arvestades mõnikord vastandlike omanikuhuvide ja ühistu nõukogu liikme kohustustega. Ta võib ühistu otsuste konteksti teistele ühistu liikmetele kirglikult selgitada. Nõukogu liige näitab teistele eeskuju ja suudab isegi kolleege juhendada, kuidas ehitada oma kirele kindel oskuste vundament.

## Rahvusvaheline mõtteviis

Ühistu nõukogu liige adub rahvusvahelisi tarbijaturge ja makrotrende ning on uudishimulik ja kogub teavet nii ekspertidelt, konkurentidelt, teistelt ettevõtetelt, huvigrupidelt kui ka muudest allikatest.

**Alguskused** – nõukogu liige mõistab, kuidas rahvusvaheliste kliendi- ja tarbijaturgude trendid ning käitumine mõjutavad ühistut. Ta adub ka ühistu vajadust neid trende operatiivselt tuvastada ja neile ennetavalt reageerida.

**Tööteadmised** – nõukogu liige on teadlik rahvusvaheliste kliendi- ja tarbijaturgude trendidest ning käitumisest ja tunneb teema vastu huvi. Ta oskab tegevjuhtkonnalt küsida lihtsaid uurivaid küsimusi ja osaleda nõukogu kolleegidega teemakohastes aruteludes.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liige evib sügavat teadmiste pagasit rahvusvaheliste kliendi- ning tarbijaturgude trendidest ja käitumistest. Ta paneb tegevjuhtkonna nõukogus kindlal häälel proovile ja pakub lakkamatult võimalusi ettevõtte rahvusvahelistumiseks ning on valmis erinevate tarbijagruppide ja kliendisegmentide vajadustega arvestama.

**Tiiprase** – nõukogu liikmel on väga tugev rahvusvaheliste ekspertide võrgustik, mis on kursis tarbijate ja klientide tulevikutrendidega. Ta juhib arutelusid nii nõukogus kui ka selle ukse taga ja on tegevjuhtkonnale hea vastaspool.

## Selge suhtlemine

Ühistu nõukogu liige edastab selgel ja veenval moel kõigile arusaadavaid sõnumeid. Ta esineb nii suurtes kui ka väikestes gruppides autoriteedi ja mõjujõuga. Nõukogu liige mõjutab arutelusid ja kaalutleb, millal kuulata ja millal sekkuda.

**Alguskused** – nõukogu liige saab selges ja lihtsas keeles suhtlemise olulisusest aru, kuid ta pole võimeline lavale astuma ning tegema tugevaid ja mõjuvaid ettekandeid. Nõukogu liikme kirjaliku suhtlemise tase on keskmine.

**Tööteadmised** – nõukogu liige oskab nii kõnes kui ka kirjas selges ja lihtsas keeles suhelda. Ta võib lavale astuda ja kindlalt esineda, kuid ta peab oma mõtete edastamise mõjuvaks muutmiseks seda oskust pidevalt treenima.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liikmel on loomulik anne selgeks ja lihtsaks suhtlemiseks nii kõnes kui kirjas. Ta suudab igas võimalikus olukorras lavale astuda ja olla oma seisukohtades väga selgesõnaline, arvestades lennult tagasiside ja uue informatsiooniga.

**Tiiprase** – nõukogu liige on keegi, keda kõik tema suhtlemisoskuste tõttu imetlevad. Ta on alati oma

seisukohtades terav, nõukogu liige esitleb mitmetahulisi teemasid väga erinevatele osanikele arusaadaval toonil ja viisil.

## Digitaliseerumine

Ühistu nõukogu liige mõistab hästi, kuidas tehnoloogia vormib ja muudab ühistu majandusharu ja keskkonda.

**Alguskused** – nõukogu liige hoomab digitaliseerimise mõju ühistule ja asjaolu, et vahel tuleb ühistu digitaibu edendamiseks langetada radikaalseid otsuseid.

**Tööteadmised** – nõukogu liikmel on vähene tõine kokkupuude digitaliseerimisega, kuigi elava isikliku huvi ajel oskab ta tegevjuhtkonnalt küsida asjakohaseid küsimusi selle kohta, kuidas juhtkond valmistab ühistut ette klientide, tarbijate ja töötajate kasvanud nõudlusele digitaalsete lahenduste järele.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liikmel on teiste nõukogude koosseisust digitaliseerimisega seotud töökogemus ja ta on osalenud digitaalsetes võrgustikes. Ühistu nõukogu liige suudab juba ennetavalt tutvustada uusi vaatenurki, ta ei piirdu ainult tegevjuhtkonna olemasolevate mõtete ja perspektiivide vaidlustamisega.

**Tiptase** – nõukogu liige evib ulatuslikku töökogemust digitaliseerimise alal ja vaatab seda pigem teaduslikust seisukohast. Ta mõistab hästi, kuidas teised sama majandusharu ettevõtted on muutnud oma tervet väärtusahelat, et vastata digitaalsete lahenduste suurenenud nõudlusele. Ühistu nõukogu liige suudab tegevjuhtkonna seisukohti proovile panna ja olla juhtkonnale digitaliseerimise alal väga väärtuslik vastaspool.

## Kaubamärgiteadlikkus

Ühistu nõukogu liige saab aru kaubamärkide loomise põhimõtetest, nende strateegilisest olulisusest maailmaturul ja evib sellekohast kogemust.

**Alguskused** – nõukogu liige mõistab, kuidas kaubamärgistatud tooted loovad lisandväärtust äri tulemuslikkusele.

**Tööteadmised** – nõukogu liige mõistab rahvusvaheliste kaubamärkide loomise ja nende arendamise keerulisust ja vajalikke tegevusi, millega kindlustada äri tulemuslikkuseks vajalik kaubamärgistatud toote loodav lisandväärtus.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liige on ise tausta uurinud ning saanud koos seotud osanike ja ekspertidega kaubamärgi arendamiseks vajaliku kogemuse. Ta oskab sellel alal tegevjuhtkonda strateegilisel tasemel proovile panna.

**Tiip**tase – nõukogu liige evib ulatuslikku kogemuste pagasit rahvusvaheliste kaubamärkide loomisel ühistu majandusharus. Sestap suudab ta tegevjuhtkonna väiteid kõrgel strateegilisel tasemel hinnata, seda ka äärmiselt mitmetahuliste küsimuste korral. Lisaks suudab nõukogu liige aidata kolleegidel kaubamärgi arendamise aruteludel veelgi aktiivsemalt osaleda.

## Riskiteadlikkus

Ühistu nõukogu liige tunneb ära kõik riskivormid ja tuleb nendega toime, olgu tegemist finants-, tegevus- või maineriskidega. Ta on alati võimalike riskidega kursis ja mõtleb kõigi mõeldamatute võimaluste peale.

**Alguskused** – nõukogu liige mõistab mitmeid siseseid ja väliseid riskifaktoreid, mis võivad ühistu tegevusele ja selle tulemuslikkusele tõsise jälje jätta.

**Tööteadmised** – nõukogu liige oskab nõukogus küsida õigeid ja asjalikke uurivaid küsimusi, et paljastada erinevad kõige märkimisväärsamad ja ilmsemad sisesed ja välised riskifaktorid, mis võivad ettevõtte tegevust ja selle tulemuslikkust kahjustada.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liikmel on kindel teadmiste pagas sisemistest ja välistest riskifaktoritest. Sellele tuginedes suudab ta mõtelda kõigi mõeldamatute võimaluste peale ja küsida nii nõukogus kui ka väljaspool seda uurivaid küsimusi nende riskifaktorite kohta, mis jäävad teistele märkamatuks.

**Tiip**tase – nõukogu liiget peetakse teiste kolleegide seas „saatana advokaadiks“. Ta on alati kursis ühistu riskiolukorda mõjutavate makrotrendidega. Lisaks hoomab ühistu nõukogu liige täpselt ühistu olukorda kõige olulisemate riskifaktorite kontekstis, mis läbi küsib ta tegevjuhtkonda proovile panevaid küsimusi.

## Eestvedamine

Ühistu nõukogu liige on eneseteadlik ja arvestab teiste seisukohtadega. Samal ajal võtab ta juhtrolli konfliktide lahendamisel nii nõukogus kui ka väljaspool seda, kasutades oma diplomaatilisi ja poliitilisi teadmisi. Ta kuulab hoolikalt, loob suhteid ja kritiseerib konstruktiivselt osanike, tegevjuhtkonna ja kolleegide seisukohti.

**Alguskused** – nõukogu liige saab aru, mida nõuab juhtohjade haaramine ja arvestab sellega, kui juhtpositsiooni võtavad teised. Ta mõistab, kui oluline on teise kogemuste tunnustamine, kuigi pole sageli valmis omaenda nägemust kohandama.

**Tööteadmised** – nõukogu liige suudab arutelusid juhtida, kui teda julgustatakse või kui ta tunneb teema vastu kirge. Enne sekkumist on ta enamasti väga kaalutlev, seepärast sukeldub nõukogu liige konstruktiivsesse dialoogi valmisolekuga otsida probleemidele alternatiivseid lahendusi.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liige juhib reeglina arutelusid põhimõttel „enne kuula ja mõista, siis tegutse“. Tavaliselt tegeleb ta tegevjuhtkonna ja teiste nõukogu liikmetega suhete loomisega, kuid see ei varjuta tema otsustusvõimet raskete juhtimisotsuste langetamisel. Nõukogu liige õpib varasematest kogemustest ja kasutab õpitut oma liidrirolli väljapaistvaks täitmiseks.

**Tiptase** – nõukogu liige veab ennetavalt karme, kuid vajalikke arutelusid nii nõukogus kui ka väljaspool seda. Teda nähakse tugeva mitteformaalse liidrina, kellel on kuulamis- ja kaalutlemisvõime ning autoriteetne kõnemaneeer, mis süvendab tema vastu lugupidamist. Ühistu nõukogu liige suudab alati ühendada erinevaid vaatenurki ja pole seega eal kallutatud vaadetega.

## Ausus ja otsustusvõime

Ühistu nõukogu liikme vaated on järjepidevad ja sõltumatud ning ta viib edasi kõrgeid eetilisi standardeid nii nõukogus kui ka väljaspool seda. Ta pälvib oma aususe ja otsustusvõimega teiste usalduse. Seda pädevust ei saa erinevate tasemetega kirjeldada, see kas on olemas või mitte.

**Puudub**

**Olemas**

## Finantskirjaoskus

Ühistu nõukogu liikme finants- ja majanduskirjaoskus on nõukogus efektiivsete äriotsuste langetamisel kriitilise tähtsusega.

**Algoskused** – nõukogu liige mõistab ühistu nõukogu koosolekutel esitavate finantsaruannete aluseid. Ta evib piiratud teadmisi spetsiifilistest raamatupidamismeetoditest ja eelarvestamisest.

**Tööteadmised** – nõukogu liige suudab süveneda asjakohaste finantsaruannete detailidesse ja küsida tegevjuhtkonnalt lihtsaid uurivaid küsimusi ning arutleda teiste nõukogu liikmetega detailide üle.

**Täielik töövalmidus** – nõukogu liige on varem finantsküsimustega töötanud ja oskab nõukogu ees seisvaid äriotsuseid konstruktiivselt kritiseerida ja täiendada neid omapoolsete tähelepanekute ja analüüsiga.

**Tiptase** – nõukogu liiget peetakse finantsekspertiks, kellel on finants- või raamatupidamisalane taust. Ta oskab tegevjuhtkonda aruteludes nii nõukogus kui ka väljaspool seda proovile panna. Nõukogu liige on nõukogu finantsarutelude loomulik liider.

Infot ühistegevuse kohta leiab:

<http://yhistegevus.emu.ee>

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

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

