



# ARENEVA ÜHISTU KÄSIRAAMAT

Tartu 2019

Eesti Maaülikool



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 978-9949-698-06-6 (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) tellimisel 2019. a. Kõik autoriõigused on kaitstud.



# **ARENEVA ÜHISTU KÄSIRAAMAT**

Tartu 2019

# EESSÕNA

## RANDOVÄRNIK

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonoomika professor*

Iga ühistu eesmärk peab olema edasi liikuda ning uutes tingimustes kohaneda. Selleks, et ühistu tegevus oleks omanikele-liikmetele kasulik, on vajalik luua arengut tagavad tingimused. Ehkki iga ühistu on omanäoline, siis paljudel juhtudel on arengueelduste loomise muster sarnane.

Siinses areneva ühistu käsiraamatus on talletatud palju olulisi soovitusi, mida praktilises ühistu arendamises arvesse võtta ja millest juhinduda. Oleme võõrkeelsetest algallikatest kokku kogunud olulised ühistu arendamise tegevused ja need struktureerinud. **Meie** ühistute ees on väljakutsed, mis võivad tähendada muutuste juhtimist. Muutuste tegemine ühistus peab olema eesmärgistatud ja sellega peab kaasnema selge kommunikatsioon. See aga omakorda nõuab väga teadlikke otsuseid ja etapiviisilist liikumist oma tegevustes. Areneva ühistu suunas saab liikuda ainult ühistel väärtustel põhinevate muutuste esile kutsumisega. Ühistu arendamiseks on vaja ka kirge. Soovitavat tulemust ei pruugi saavutada kiiresti ja seega peab inimestel olema usku muutuste vajalikkusesse. Kõikidele ühistutele pole võimalik anda ühte soovitusi, millest alustada oma arengu kindlustamist. Ühistu peab ise leidma enda seest arengutegurid üles.

Meie käsiraamat annab teoreetilised juhised tegutsemiseks, aga just neid on vaja ebaõnnestumiste vältimiseks teada. Tihti oleme tublid teooria lugemisel, aga siis jääb puudu selgust, kuidas loetut praktikas rakendada. Selliste praktiliste rakendusteni jõudmisel tahame olla teile abilisiks meie ühistutegevuse teadmussirde meeskonnaga. Toredat avastamist ja oluliste küsimuste tõstatamist! Arenev ühistu saab alguse meie endi teadmistest. On aus esitada oma ühistus küsimus, kuidas **meie** ühistu võiks saada veelgi paremaks...?

**Head lugemist!**



## 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.

Käesolev käsiraamat koosneb neljast ühistegevuse teabearuannete seeria artiklist:

- „[Understanding Cooperatives: Strategic Planning](#)“ (Cooperative Information Report 45, Section 10) (2011, esialgne variant ilmus 1995. aastal).
- „[How To Start a Cooperative](#)“ (Cooperative Information Report 7) (2015, esialgne variant ilmus 1996. aastal).
- „[Understanding Cooperatives: Financing Cooperatives](#)“ (Cooperative Information Report 45, Section 7) (2011, esialgne variant ilmus 1994. aastal).
- „[Understanding Cooperatives: Base Capital Financing of Cooperatives](#)“ (Cooperative Information Report 45, Section 12) (2011, esialgne variant ilmus 1995. 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.

## SISUKORD

EESSÕNA .....	2
SAATEKS.....	3
SISUKORD.....	4
STRATEEGILINE PLANEERIMINE.....	5
Strateegiline planeerimine ühistus .....	5
MIDA ÜHISTU ARENGU ALGUSES SILMAS PIDADA? .....	9
Sissejuhatus .....	9
Ühistu loomise korralduslikud sammud .....	14
Olulised ühistu arendamise kaalutlused.....	31
Lõpetuseks.....	45
KUIDAS KAPITALI LEIDA?.....	46
Ühistute rahastamine.....	46
Ühistute rahastamine aluskapitali plaaniga .....	49





*Strateegiline planeerimine on tulevikukursi plaanimise seisukohalt oluline ja selleks on mõistlik igal võimalikul viisil valmistuda. Strateegilise planeerimise protsessis on viis etappi: kokkulepe, faktikogumine, hindamine, plaani defineerimine ja ümberhindamine.*

## STRATEEGILINE PLANEERIMINE

### Strateegiline planeerimine ühistus

Termini *strateegia* võttis esimesena kasutusele sõjavägi, et kirjeldada sellega suurt plaani sõja võitmiseks. Tavaliselt eristatakse seda sõnast *taktika*, mis hõlmab plaane lahingute võitmiseks. Ettevõtted kasutavad strateegilisi plaane oma keskkonnaga võitlemiseks. Need plaanid viivad kooskõlla ühistu olemust mõtestava otstarbekuse, ühistu reeglid ja liikmete põhimõttelised ootused.

Strateegiline planeerimine on tulevikukursi plaanimise seisukohalt oluline ja selleks on mõistlik igal võimalikul viisil valmistuda. **Strateegilise planeerimise protsessis on viis etappi: kokkulepe, faktikogumine, hindamine, plaani defineerimine ja ümberhindamine.** Strateegilise planeerimise protsessi lahutamine viieks eraldi etapiks muudab protsessi loogiliseks ja hästi struktureerituks.

Nõukogu liikmete peamine kohustus on pikaajaline planeerimine. **Esimeses faasis lepivad nõukogu liikmed kokku, kuidas strateegilise planeerimise protsess kulgeb.** Nad uurivad vajadust planeerida ning otsustavad, kes on protsessi osalised ning mis rolle ja kohustusi nemad täidavad. Nõukogu liikmed ise pühenduvad plaani väljatöötamisele ja elluviimisele.

Mõistlik otsus on kaasata **abistaja** (*facilitator*) ja **protokollija** (*recorder*), kellele on strateegilise pla-

neerimise kunsti õpetatud. Nemad suudavad planeerimisprotsessi rööbastel hoida ja täheldada osaliste kommentaarid üles eelarvamusteta ja midagi varjamata. Abistaja üritab kõiki planeerimisrühma liikmeid kaasata. Ühistuväliste inimeste kasutamine võib pakkuda väärtuslikke vihjeid ja tähelepanekuid, kuid tuleb olla ettevaatlik, et igal planeerimisprotsessi hetkel tehtud otsus oleks ühistu nõukogu liikmete, mitte väliste abiliste otsus. Üksnes nõukogu liikmetel lasub vastutus plaani sisu ja selle täideviimise eest.

**Teisel faasil on kolm osa**, millest **esimeses** koostavad nõukogu liikmed **visiooni**. Visioon peegeldab parimat võimalikku tulevikku, mida ühistu jaoks nähakse, kui see on oma ülima eesmärgi saavutanud. Selle ajaraami ei määratleta, visioon võib ulatuda mitme liikmepõlvkonna taha. Mõned strateegilised planeerijad kasutavad visiooni asemel sõna *ettenägelikkus*. Äriline ettenägelikkus põhineb teadmistel tehnoloogia, demograafia, regulatsioonide ja elustiilide suundadest, mida saab kasutada äri ja tööstusharu reeglite ümberkirjutamiseks ja uue konkurentsiniši loomiseks. Visioon peab tuginema kindlale faktipõhisele vundamendile.

**Teine ja kolmas osa** hindavad ühistu **sisest** ja **välist** keskkonda. Täpne dokumentatsioon, haritud abilised, innukas palgaline juhatus ja tegevusse kaasatud nõukogu liikmed on nendes faasides kriitilise tähtsusega. Väga oluline on veel kvaliteetne informatsioon.

**Esiteks hinnatakse siseste faktorite tugevusi ja nõrkusi**. Need on tegurid, mida nõukogu liikmed või juhataja saavad kontrollida, näiteks põhivara (tootmishooned ja -vahendid) kasutamine, laenuallikad, varud ja teenused, omakapitali jaotamine ja personali hulk, sealhulgas nende hüved. Sisene hindamine algab praeguse äritegevuse ülevaatamisega. Täpse hinnangu kujundamiseks on tarvis üle vaadata asutamisleping, põhikiri, finantsaruanded, strategiadokumendid, tegevusprotseduurid ja lepingud.

**Teiseks hinnatakse välise keskkonna ohte ja võimalusi**. See kätkeb jõude ja suundumusi, mis pole strateegilise planeerimisega tegelevate nõukogu liikmete (edaspidi planeerimisrühma) kontrolli all, näiteks kliimamustrid, intressimäärad, teadaolevad valitsusregulatsioonid, muutused tehnoloogias, sotsiaalsetes hoiakutes, konkurentsisis ja klientide eelistustes. Välised abilised annavad sageli hindamiseks veel vihjeid.

**Kolmandal faasil on kaks tähtsat ülesannet**, esimene nendest on **ühistu missiooni sõnastamine**. See määratleb ühistu filosoofia ja väärtuse ning selle, kuidas ühistu suhestub keskkonnaga. Missioon keskendub ühistu tegevustele, sõnastab vajadused, mida ühistu üritab rahuldada ja annab ühistu olemasolu mõtte edasi vastustega neljale küsimusele:

- Mida ühistu teeb?
- Kes on selle kliendid?
- Kes on selle liikmed?
- Kuidas ühistu käitub?

Tähtis on missiooni visiooniga mitte segi ajada. Visioon sõnastab selle, kuhu ühistu läheb, ja missioon selle, kuidas sinna saada.



Kolmanda faasi teine ülesanne on ettevõtte **strateegiliste valikuvariantide tuvastamine ja hindamine**. Märgitakse üles tegurid, nagu olemasolevad või tulevikus kehtestatavad eeskirjad, probleemid või võimalused, tooted, teenused, sõnastatud väärtused ja asukoht. Iga varianti tuleks lühidalt kirjeldada ja sellega seotud abinõusid uurida. Vastasel korral tuleb leppida valikuvariandi märkamata jätmise tagajärgedega.

Strateegiline plaan piiritletakse **neljandas faasis, milles valitakse sobiv strateegiline variant**. Sageli võib esile kerkida mitmeid võimalikke suundi ja filosoofiaid, mille vahel planeerimisrühm peab valima, mistõttu ei pruugi otsus olla lihtne. Selle üle võib läbi rääkida või otsusega viivitada seni, kuni variant kõlbab kõigile. Mõnel juhul võib valitud variant nõuda liikmetelt hääletamist. Hoolimata sellest, kui hoolikalt uut suunda vormida, ei saada seda edu, kui suunda ei toeta kõik nõukogu liikmed ja enamik liikmeskonnast.

Praegusest seisust uude ärisuunda pöördumise käigus tekib tihti strateegiline lõhe (*strategic gap*). Mõningatel juhtudel viib juba olemasoleva äristrateegia tulevikku laiendamine ühistu soovitud suunda. Teistel juhtudel on tulevikusihi saavutamiseks tarvis uusi ulatuslikke projekte, erinevaid tegevuspaiku, teenuseid ja tooteid. Kuid mõlemal juhul on sihtide valimine rakendusplaanis algus.

**Sihid** on visiooni elluviimise olulised sammud. Need puudutavad lühi-, kesk- ja pikaajalisi saavutusi. Sihid peavad olema rasked, aga saavutatavad ja prioriteedi alusel järjestatud. Neil peavad olema kindlad tulemused.

**Eesmärk** on lühiajaline praktiline sihiga seotud sihtmärk. Eesmärgid on detailsed, mõõdetavad, seotud kindla ajaraamistikuga ja tulemustele suunatud. Sihi saavutamiseks võib tarvis olla saavutada mitu eesmärki.

### Toimetaja tähelepanek: sihid ja eesmärgid

Siht (*goal*) ja eesmärk (*objective*) erinevad peamiselt täpsusastme poolest. Olgu näiteks edasipüüdlik piimaühistu, mille nõukogu liikmed soovivad sõnastada ühistu ambitsioonid ja need strateegiaks vormida. Üks ühistu siht võib olla:

- Kasvame piirkonna suurimaks piima kokkuostuga tegelevaks ühistuks.

Kuid sihist üksi on vähe, selleni jõudmiseks on tarvis täita eesmäärke. Piimaühistu sõnastatud sihi täitmiseks kehtestab nõukogu kolm eesmärki:

- Suurendame ühistu liikmete arvu 2025. aasta 31. detsembriks 50 protsendi võrra.
- Sõlmime 2020. aasta 31. detsembriks kõigi olemasolevate ja uute liikmetega tähtajatud piima kokkuostulepingud.
- Sõlmime piimatööstusega 2020. aastaks tähtjatu tarnelepingu mahus 100 tonni piima päevas.

**Tegevuskavad** on kindlad ülesanded, mida eesmärkide saavutamiseks täidetakse. Need on vahesammud, mida astuda hetkeolukorrast lähtudes, et jõuda eesmärgis piiritletud positsioonile. Iga tegevuse jaoks töötatakse välja ajakava. Igaühes nendest olgu kirjas ihaldatava tulemuse mõistlikud parameetrid

või hälve, sealhulgas finantskulud ja prognoosid. Kui iga tegevuskava täitmist jälgib selleks määratud inimene, tekib vastutuskohustus.

Niipea kui tegevuskavad on ellu viidud, tuleks need ümber hinnata, et protsess võiks uuesti alata. Kui soovitud tulemused jäävad saavutamata, tunnistatakse läbikukkumist ja vaadatakse kogu strateegiline plaan või selle komponendid üle. Strateegiline planeerimine on iga-aastane sündmus, see nõuab oskusi. Tulemused paranevad kogemuse kasvades.

## Kokkuvõte

Siin on mõned vihjed, kuidas strateegilise planeerimise protsess oma ühistus käima lükata:

- Alusta algtasemelt.
- Jäta iga etapi kaalumiseks aega.
- Kogu erinevatest allikatest tugimaterjale.
- Võta kõigi planeerimises osalejate soovitusi ja ettepanekuid arvesse.
- Uuri kõiki strateegilisi variante.
- Lepi valitud strateegiliste variantide asjus kokku ja vii need ellu.
- Hinda kogu aeg tegevusi ja vajadusel tee need ümber.





Koos töötades küündivad ühistu liikmed eesmärkideni, mis üksi tegutsedes jääksid saavutamatuks.

## MIDA ÜHISTU ARENGU ALGUSES SILMAS PIDADA?

### Sissejuhatus

Ühistud on omapärased ettevõtted, mis tegutsuvad peaaegu igal tegevusalal. Eripäraseks teeb need asjaolu, et ühistud kuuluvad nende liikmetele, kes ühistuid ka kontrollivad. Seetõttu on ühistute peamine eesmärk oma liikmetele majanduslikku kasu tuua. Enamikul juhtudel rajavad ühistu inimesed, kes soovivad rahuldada mingisugust majanduslikku vajadust või kasutada mõnda teenust.

### Toimetaja tähelepanek: alt üles või ülevalt alla

Käesolevas peatükis üles tähendatud mõtteid lugedes veendub lugeja, et **ühistu edu või läbikukkumise juured ulatuvad organisatsiooni loomisse**. Üks võimalik ettevõtmise nurjumise põhjus on kehvasti piiritletud ühistu otstarve – miks ühistu asutatakse. Siinkohal on oluline, kas ühistu loomise initsiatiiv tuleb ülevalt- (*top-down*) või altpoolt (*bottom-up*).

Miks? Olemuslikult on vastus ühene – initsiatiivi allikas määratleb selle, kui motiveeritud on ühistu omanikud ehk selle liikmed organisatsiooni arendama. Kui algatus tuleb ülevalt alla, näiteks tänu riiklikule toetusmeetmele või muule toetustegevusele, kannatab liikmete motivatsioon ühistut arendada – nende ühistu otstarve täitub sellel hetkel, kui laekub toetussumma.

Seetõttu ongi ülioluline, et ühistu loodaks alt-üles initsiatiivil. Selle põhimõtte järgimine kindlustab, et ühistu liikmed on ühistu edu tagamiseks valmis pingutama ja edu nimel ka realselt tegutsema. Ühistu asutamine kulgeb analoogselt maja ehitamisega: esimesena valatakse tugev vundament (ehk sõnastatakse ühistu otstarve), ehitamist ei alustata katusest.

Siinse juhendmaterjali mõte on aidata ühistut arendavaid inimesi või ühistu loomise protsessist huvitatud isikuid. Samas täidab see materjal ka harivat rolli ühistu arendamise praktikute jaoks. Juhendmaterjal koondab põhilise informatsiooni ühistute kohta, nende struktuuri ja toimimise põhimõtted, miks ühistuid rajatakse, missugustest sammudest ühistu moodustamise protsess koosneb ja muu asjakohase info.

## Mis on ühistegevuslik ettevõtte?

Ühistu on ettevõtte, mida omavad ja kontrollivad inimesed, kes selle teenuseid kasutavad. Nad finantseerivad ja käitavad ühistut vastastikuse kasu nimel. **Koos töötades küündivad ühistu liikmed eesmärkideni, mis üksi tegutsedes jääksid saavutamatuks.**

Ühistu võib aidata liikmetel suurendada oma sissetulekut või parandada elujärge tähtsate teenuste osutamise kaudu. See võib ühtlasi liikmete turujõudu kasvatada ja varustada neid kvaliteetsete tootmisvahendite või teenustega, mis muidu oleksid kõrge hinna tõttu kättesaamatud.

## Ühistu iseloomulikud omadused

Mitmes mõttes meenutavad ühistud teisi ettevõtteid. Neil on sarnased tootmisvahendid, nad täidavad sarnaseid ülesandeid ja peavad järgima tervemõistuslikke äripraktikaid. Nii ühistud kui ka ettevõtted asutatakse riiklikele seadustele tuginedes ning nõuavad seetõttu eeskirju ja teisi täiendavaid juriidilisi dokumente. Ühistute omanikud (liikmed) valivad oma huvide esindamiseks nõukogu, mis omakorda paneb paika vajalikud reeglid ja palkab ühistu igapäevase töö juhtimiseks juhataja.

Kuigi ühistud sarnanevad paljude teiste äriettevõtetega, on need selgelt teistsugused. **Erinevused ilmnevad teravalt ühistu otstarbes, omandiõiguses, kontrollis ja tulude jagamises.** Ühistud järgivad kolme põhimõtet, mis defineerivad või tuvastavad nende iseloomulikud omadused. Ühistu on:

- kasutaja omanduses;
- kasutaja kontrolli all;
- kasutajale kasu toov.

Kasutaja omanduse põhimõte tähendab seda, et ühistu kuulub nendele, kes seda kasutavad. **Kasutamine** seisneb enamasti ühistult tootmisvahendite ostmises, selle abil toodete turustamises või ühistulise ettevõtte teenuste kasutamises (*patronage*).

**Liikmed finantseerivad ühistut ja selle tööd** erinevatel viisidel. Näiteks liikmed:

- 1) panustavad otse liikme omakapitali maksmise või osakute ostmise teel;
- 2) lepivad kokku osa netotulu (kasumi) kinnipidamises;
- 3) panustavad müüdüd toodete või ostetud tooteühikute alusel.

Näiteks võib ühistu sätestada kindla summa ühistu vahendusel turustatava toodanguühiku (põllumajandussaaduse kasti, tonni jne) kohta, mille ühistu kinni peab ja seejärel kasutab oma kulude katmiseks ja/



või omakapitali kasvatamiseks. Niisugust põhimõtet nimetatakse üldjuhul ühikupõhiseks kinnipidamiseks (*per-unit retains*).

**Kasutaja kontrolli põhimõte** (mida kutsutakse veel demokraatlikuks kontrolliks) sätestab, et ühistu kasutajad ka kontrollivad seda, valides ühistu nõukogu ja hääletades oluliste korralduslike küsimuste üle. Seda tehakse enamasti põhimõttel „üks liige, üks hääle“, kuigi mõned ühistud rakendavad ühistu kasutamisel tuginevat proportsionaalset hääletussüsteemi (mille järgi on ühistu abil 10 000 buššelit ehk ~352,39 kuupmeetrit teravilja turustava liikme häälel suurem kaal kui selle liikme häälel, kes turustab 1 000 buššelit ehk ~35,24 kuupmeetrit).

**Kasutaja kasu põhimõte** ütleb, et ühistu ainus eesmärk on liikmetele tulu tuua ja seda jaotada selle järgi, kuidas nad ühistut kasutavad. Liikmed ühinevad ühistus, et kasutada teenuseid, mis oleks muidu neile kättesaamatud, kvaliteetsete tootmisvahendite ostmiseks, et turujõudu suurendada, või mingil muul ühist kasu tooval põhjusel. Liikmed saavad samuti kasu netotulu või kasumi jaotamisest, mida tehakse selle alusel, millises mahus nad ühistut kasutavad.

### Toimetaja tähelepanek: netotulu ja kasum

Eestis on need terminid äriüksuste puhul peaaegu sünonüümsed, kuid selles tekstis eristatakse neid Ühendriikide maksupoliitika nüansside tõttu. Nimelt kehtivad ühistutele maksuerisused, mistõttu ei maksustata ühistute liikmetega tehtud tehingute tagasimakseid ehk netotulu (*net earnings*; summa, mille liikmed maksid rohkem kui tootmissisendite ostmiseks tegelikult kulus, või summa, mille võrra kallimana müüs ühistu liikme toodangu edasi kui liikmele välja maksti). Seevastu maksustatakse ühistu kasum (*profit*), mis kujuneb peamiselt tehingute tõttu mitteliikmetega.

Eestis võib netotulu ja kasumit siinkohal aga mõista kui puhaskasumit.

Nende iseloomulike põhimõtete kohaselt töötamiseks on oluline – eriti uutel ühistutel – **liikmeid koolitada**. Küsimus on eriti põletav uute liikmete juurde toomise ja värbamise seisukohast. Liikmete koolitamine on vajalik veel seetõttu, et ühistu liikmeskond on pidevas muutumises. Vanad liikmed lähevad pensionile ja nende asemele astuvad uued. Kuid nii uusi kui ka vanu liikmeid tuleb järjepidevalt koolitada, et ühistu organisatsioonina ja selle liikmed ühistu osana tuleksid nende teel ootavate muutustega toime.

Iga ettevõtte oluline ülesanne on **omanikke asjade käiguga kursis hoida**, aga ühistule on see elutähtis vähemalt kolmel põhjusel:

1. Enamuse hääle toel rakendatav demokraatliku kontrolli põhimõte nõuab, et kogu omanikering (liikmed) oleks informeeritud ja otsustamisse kaasatud, kindlustamaks vettpidavate otsuste langetamise.
2. Liikmed peavad oma vajadustele tähelepanu juhtima ja leppima nendega kaasnevate finantskohustustega enne, kui ühistu saab vajadusi täitma asuda.
3. Mõned inimesed pole ühistegevusliku ettevõtlusvormiga tuttavad. Haridussüsteemis käsitletakse ühistuid ainult riivamisi, kui niigi palju. Nõnda peab ühistu ise muutuma haridusasutuseks.

## Toimetaja tähelepanek: teadmussiire

Ehkki hariduse roll ühistu edus on ilmne, pole sellega tegelemine ühistu põhitegevus. Sellel põhjusel jätvad ühistud haridusküsimuse sageli tagaplaanile, mistõttu kannatab nende konkurentsivõime. Eriti akuutne on hariduse teema Eesti väikestes ühistutes, mille uurimis- ja arendustegevuse võimekus on kasiin või olematu. Kuid seda ei saa neile pahaks panna – lähteülesande püstitamise ongi keeruline ülesanne, mis lõpeb pahatihti tõdemusega „ma ei tea, mida ma ei tea“.

Nõnda ongi Eesti ühistute konkurentsivõime seisukohalt tähtis pöörata teadmussiirde vormis haridusele enam tähelepanu. Üks ja kõige kõrgema potentsiaaliga lahendus on rajada Eestisse ühistegevuse kompetentsikeskus, mis võtaks ühistegevusalase teadmussiirde oma õlule. Selle organisatsiooni ülesanne oleks koondada info nii välisilmast kui kodumaalt ja aidata ühistutel selgitada välja, mida nad ei tea. Sealmaalt edasi sammuvad ühistud juba kindlamalt.

On veel teisigi iseloomulikke äripraktikad, mida ühistud järgivad. Nende sekka kuuluvad ühistuga tehtud tehingute tagasimaksete süsteemid, piiratud omakapitali tagasimaksmine ja koostöö ühistute vahel.

Kõiki tüüpi ühistud tunnustavad Rahvusvahelise Ühistute Liidu (International Cooperative Alliance, ICA) teese ühistu olemuse, väärtuste ja põhimõtete kohta. ICA loetleb seitse põhimõtet, millele toetus ühistud töötavad.

## Toimetaja tähelepanek: ICA ühistegevuse põhimõtted

- 1. Vabatahtlik ja avatud liikmeskond.** Ühistud on vabatahtlikud organisatsioonid, mis on avatud kõigile inimestele, kes suudavad ühistute teenuseid kasutada ja lepivad liikmesusega kaasnevate kohustustega ilma soolise, sotsiaalse, rassilise, poliitilise või religioosse tagakiusamiseta.
- 2. Demokraatlik liikmete kontroll.** Ühistud on demokraatlikud organisatsioonid, mida kontrollivad nende liikmed, kes osalevad aktiivselt reeglite loomises ja otsustusprotsessis. Liikmeskonda esindama valitud mehed ja naised vastutavad liikmeskonna eest. Põllumajanduslike ühistute liikmete hääletamisõigus on võrdne (üks liige, üks hääl) ja teiste tegevusvaldkondade ühistute korraldus on samuti demokraatlik.
- 3. Liikmete majanduslik osalus.** Liikmed panustavad oma ühistusse õiglaselt kapitali ja kontrollivad seda demokraatlikult. Vähemalt osa sellest kapitalist on ühistu ühine vara. Liikmetele korvatakse kas väike osa või mitte midagi kapitalist, mille nad ühistule liikmestaatuse nimel maksavad. Ülejäägi võivad liikmed määrata üheks järgnevatest eesmärkidest: ühistu arendamiseks, näiteks reservide loomisega, millest vähemalt osa oleks jagamatu; liikmetele tasumiseks proportsionaalselt nende ühistuga tehtud tehingutega ja teiste liikmeskonna heakskiidetud tegevuste toetamiseks.
- 4. Autonoomia ja sõltumatus.** Ühistud on autonoomsed, omaabil seisvad organisatsioonid, mida kontrollivad nende liikmed. Kui need sõlmivad lepinguid teiste organisatsioonidega, sealhulgas valitsustega, või koguvad kapitali välistest allikatest, teevad nad seda tingimustel, mis tagavad ühistu liikmetele demokraatliku kontrolli ja ühistu autonoomia.
- 5. Haridus, koolitus ja teave.** Ühistud harivad ja koolitavad oma liikmeid, valitud esindajaid, juhte ja töötajaid, et nad suudaks oma ühistu arendamiseks tõhusalt töötada. Ühistud teavita-



vad laiemat avalikkust – eriti noori ja arvamusiidreid – ühistegevuse loomusest ja kasudest.

**6. Koostöö ühistute vahel.** Ühistud teenivad oma liikmeid ja tugevdavad ühistegevuslikku liikumist kõige tõhusamalt teiste kohalike, riiklike, regionaalsete ja rahvusvaheliste organisatsioonidega koostööd tehes.

**7. Hoolitsus kogukonna eest.** Ühistud töötavad oma kogukondade kestliku arendamise nimel, viies ellu ühistu liikmete heakskiidetud plaane.

### **Miks ühistud luuakse?**

Inimesed rajavad ühistud vastusena kindlale probleemile või võimalusele. Nad edendavad neid, et suurendada oma sissetulekut või kasutada vajalikku teenust. Ühistud luuakse tõsiste ettevõtetenä, mis võivad samaaegselt täita turustamise, hankimise või teenuste pakkumise ülesannet.

### **Kui nende eesmärk on turustamine, töötavad ühistud selle nimel, et:**

- kasvatada kauplemisvõimet – liikmete tootmismahdade koondamise teel parandavad ühistud oma läbirääkimispositsiooni teiste ettevõtetega kauplemisel;
- vähendada kulusid – suuremahuline sisendite kokkuost vähendab vajalike tootmisvahendite hindu ja üksikliikmetele tagastatav jääktulu vähendab nende netokulusid;
- pääseda turule – ostjate meelitamiseks lisatakse toodetele väärtust neid tooteid töödeldes või kindla kvaliteedi ja kogusega hulgi müües;
- parandada toote või teenuse kvaliteeti – kui turul tegutseb ühistu, paraneb sageli karmistunud konkurentsi mõjul pakutavate toodete või teenuste kvaliteet.

### **Kui ühistu loodi hankimiseks ja teenuste pakkumiseks, siis ühistud:**

- hangivad tooteid ja teenuseid, mis oleks muidu kättesaamatud – ühistud pakuvad tihti tooteid või teenuseid seal, kus nõudluse tase ei meelitaks tõenäoliselt eraettevõtteid;
- vähendavad kulutusi ja/või suurendavad sissetulekuid – ühistu tegevuskulude langetamine paljude liikmete koostöö abil tõstab nende tulusid.

Wisconsini Ülikooli ühistegevuse keskus (University of Wisconsin Centre for Cooperatives) selgitas välja, et Ameerika Ühendriikides on enam kui 29 000 erinevat ühistut. Neil on 350,8 miljonit liiget (kuivõrd paljud inimesed kuuluvad rohkem kui ühte ühistusse), 3,1 triljoni dollari eest vara ja ühistute aastane müügitulu on 514,6 miljardit dollarit (2009. aasta seisuga).

Sama uuring jagab ühistud nelja suurde kategooriasse: müük ja turustamine, avalikud ja sotsiaalteenused, finants- ja kommunaalteenused. Nende täpsem uurimine toob esile, kuidas arvukad ühistutüübid oma liikmetele kasu toovad, näiteks põllumajandustootmise vahendite hankimise ja toodangu turustamise, biokütuste pakkumise, transpordi korraldamise, koolitusteenus osutamise, (põllumajandus)krediidi andmise, kindlustusteenus osutamise ning maapiirkondades elektri- ja telefonivõrgu ning veevärgi ehitamise abil, rääkimata alternatiivsest jaekaubandusest, teenustest ja finantsasutustest.

Ühistu-tüüpi ärimudeli poole võiks pilgu pöörata siis, kui **grupp inimesi on leidnud mingi selge vajaduse, mida ükski teine turuosaline ei rahulda** ja/või nad teavad, et ükski ettevõtte seda tõenäoliselt ei tee. Ühistu rajamise otsus pole lihtne, kuid tänu selle loomise protsessi mõistmisele osalevad inimesed altimalt tegevuses, mis toob lõpliku selguse selle kohta, kas ühistu on nende vajaduse rahuldamiseks hea valik.

### **Kes käivitab ühistu arendamise?**

Ühistuloomise soovi võib sütitada tungiv vajadus koos kogukonna mõne eestvedajaga. Need liidrid on tavaliselt tuvastanud majandusliku vajaduse või teenuse, mida ühistu nende arvates täidaks. Nad teavad ühtlasi teisigi, kellel on sarnased huvid ja väärtused.

**Eestvedajad võivad olla väikeettevõtete omanikud, tootjad, põllumajandustootjad, käsitöölised või mistahes teised kodanikud**, kellel pole (või on kadumas) oma toodetele turgu, rahuldavaid tootmisvahendite allikaid või oma ametiga seotud teenuseid. Või nad soovivad lihtsalt tagada mõne muu vajaliku teenuse osutamise või oma praeguseid kulusid vähendada.

Ühistu loomine võib olenevalt olukorrast kaasa tuua entusiasmipuhangu või tarmuka vastuseisu, eriti tõenäolise konkurendi poolt.

Kui ühistu loomisele vastu seistakse, peavad eestvedajad olema valmis reageerima erinevatele konkurentide strateegiatele, näiteks hinnamuutustele, et hoida ühistu võimalikud kliendid enesega seotud; parematele lepingutingimustele või lepingute lõpetamisele; katsetele mõjutada laenupakkujaid laene mitte andma ja isegi asja avalikkuse ette kiskumisele, valeütlustele ja ühistulist ärimudelit ründavatele kuulujuttudele.

Hoolimata kavandatavat ühistut ümbritsevast ärikliimast, peavad selle liidrid evima oskuslikkust, entusiasmi, praktilisust, pühendumust ja sihikindlust, et projekt viidaks korrektselt ellu ja seda hinnataks objektiivselt.

Järgmises jaotises sõnastatakse sammud, mida ühistu arendamisel enamjaolt astutakse. Neid peaks tähelepanelikult uurima.

## **Ühistu loomise korralduslikud sammud**

Ühistu käivitamine on keerukas ja aeganõudev projekt. Selles juhendmaterjalis tutvustatakse **kahe-teistkümmesammulist lähenemist**. Mõnel juhul võib erinevate sammude järjekorda muuta, kuid hoolimata sellest on tähtis, et korraldajad mõistavad täielikult kõiki potentsiaalseid samme. Eduka ühistegevusliku ettevõtte loomise või – vastavate järelduste puhul – loomata jätmise seisukohast on möödapääsmatu tagada protsessi kõikehõlmavus.



Tabelis I kirjeldatakse sündmuste jada, mis viib ühistu rajamiseni. Protsess jaotatakse neljaks etapiks, millel on kaksteist sammu ja omakorda veel mitu alamsammu.

### Ühistu loomise neli etappi on:

- 1) majandusliku vajaduse tuvastamine;
- 2) kaalutlemine;
- 3) rakendamine;
- 4) täitmine.

**Tabel 1. Ühistu arendamise sündmuste ahel**

Sündmus või samm	Kirjeldus	Tegevus
<b>Tuvasta majanduslik vajadus</b>		
1. Tuvasta majanduslik vajadus	Liidrid kohtuvad probleemide arutamiseks ja sõnastavad majandusliku vajaduse, mille ühistu võib rahuldada.	Kui leitakse selge majanduslik vajadus, siis jätkata protsessiga.
2. Korralda selgituskoosolek	Korralda potentsiaalsetele liige-kasutajatele koosolek, otsustamaks, kas ühistul on piisavalt toetust.	Kui kohalviibijad hääletavad jätkamise poolt, siis kogu nendelt sümboolne investeering (rahasumma) ja aruta juhtkomitee loomist.
2.1. Alamsamm: vali juhtkomitee	Juhtkomitee liikmetel peaks olema ühistu vastu elav huvi ja hea ärivaist.	Vali inimesed, kes on loomupärased eestvedajad ja kelle ajab elevile kavandatava ühistu mõte.
<b>Kaalutle</b>		
3. Teosta ühistu potentsiaalsete liikmete ja kasutamise analüüs ning esmane turuanalüüs	Küsitle potentsiaalseid liige-kasutajaid, et uurida nende vajadusi, eeldatavat tegevusmahtu, asukohta ning tulevaste liikmete tegevuste ja teenuste iseärasusi ning nende arvamusi.	Analüüsi küsitluse tulemusi ning juhtkomitee hääletab, kas jätkata. Kui jah, siis viib juhtkomitee läbi esmase turuanalüüsi.
3.1. Alamsamm: korralda liikmetele teine selgituskoosolek	Aruta küsitluse tulemusi ja esialgset kuluanalüüsi ning kõike muud seonduvat potentsiaalsete liige-kasutajatega.	Kohalviibijad hääletavad, kas jätkata. Kui jah, siis jätkab juhtkomitee teostatavusuuringuga.
4. Korralda teostatavusuuring	Kogenud praktiku korraldatud kõikehõlmav teostatavusuuring aitab juhtkomiteel otsustada, kas kavandatav ühistu on teostatav, tugineb selgelt määratletud eeldustele, leitud infole ning ühistu potentsiaalsete liikmete ja selle teenuste kasutamise analüüsile ning esialgsele turuanalüüsile. Teostatavusuuring loob ühistu tegevusvaldkonnast selgema pildi.	Juhtkomitee vaatab teostatavusuuringu üle ja valmistub selle esitlemiseks potentsiaalsetele liige-kasutajatele.
4.1. Alamsamm: korralda liikmetele kolmas selgituskoosolek	Juhtkomitee esitleb potentsiaalsetele liikmetele teostatavusuuringu tulemusi ja täiendab seda komitee ettepanekuga, kas jätkata või mitte.	Kohalviibijad arutavad soovitusi ja otsustavad, kas jätkata.

5. Koosta äriplaani	Juhtkomitee peaks koos ühistu-tüüpi organisatsiooni tundva elukutselise praktikuga äriplaani kirjutama. Varasem teostatavusuuring moodustab selle vundamendi. Äriplaani sätestab detailselt selle, kuidas ühistu turul tegutseb.	Äriplaani toimib uue ühistu tegevuse alustamisel korraldusliku juhendina.
<b>Rakenda</b>		
6. Värba õiguslike dokumentide visandamiseks juriidiline nõustaja	Asutamislepingus sõnastatakse ühistu-tüüpi ettevõtte otstarve ja määratletakse selle eripärane õiguslik staatus. Põhikiri sätestab selle, kuidas ühistu tegutseb ja see peab olema kooskõlas nii seaduste kui asutamislepinguga.	Jaga juriidilise nõustajaga kogu asjakohast teavet ühistu kohta ja tööta koos temaga, et koostada kõik vajalikud juriidilised dokumendid.
6.1. Alamsamm: korralda liikmetele neljas selgituskoosolek	Vaadatakse üle juhtkomitee iga soovitus, sealhulgas muudatused äriplaani ja juriidilistes dokumentides.	Korralda veel üks hääletus, kas asutada ühistu või mitte. Kui ühistu moodustamise otsus kinnitatakse, tee asutamiseks vajalikud toimingud.
7. Korralda ühistu esimene üldkoosolek	Koosoleku eesmärk on kiita heaks põhikiri, arutada kavandatavat äriplaani ja valida esimene nõukogu koosseis.	Sellel koosolekul on liikmete kõrge osalusprotsent tavapärasest tähtsam.
<b>Täida</b>		
8. Kutsu kokku esimene nõukogu koosolek	Koosolekul valitakse põhikirja kohaselt ametikandjad, määratakse komiteed ja arutatakse äriplaani rakendussamme. Teiste oluliste teemade hulka võivad kuuluda võlakapitali kasutamine, liikmete värbamise üritused ja juhataja kvalifikatsiooni-nõuete koostamine.	Uus nõukogu peab pidama asjaliku, selgelt sõnastatud päevakavaga koosoleku.
9. Korralda liikmete värbamise üritus	Liikmete värbamise üritus peetakse siis, kui uues ühistus on tarvis enam liikmeid kui need, kes on varasematel koosolekutel osalenud ja seni ühistule pühendunud.	Korralda potentsiaalsetele liikmetele infokoosolekuid. Tutvusta neile uue ühistu visiooni ja missiooni.
10. Hangi kapital	Nõukogu korraldab küllaldase kapitali koondamise. Seda võib koguda, kui liikmed ostavad osakuid (omakapital) ja laenuandjatelt (võlg). Kapitalivajaduse täpsustamisel aitavad äriplaani rahavoogude prognoosi analüüsimine ja finantsaruannete uurimine.	Liikmed peavad investeerima piisavalt kapitali või seda tagatiseks andma, et näidata oma pühendumist ühistule.
11. Palka juhataja	Nõukogu peab palkama kompetentse juhataja, kes vastutab ühistu igapäevase tegevuse eest.	Moodusta valikukomitee, uuri soovitusi ja intervjuueeri kandidaate.
12. Hangi varustus ja rajatised ning alusta tegevusega	Juhataja ja nõukogu otsustavad koos, missuguseid rajatisi ja varustust on tarvis ning seejärel soetavad (või rendivad) need. Juhataja palkab ühistu käigus hoidmiseks töötajad.	Järgi äriplaani kirjutatud juhtnööre.



## Esimene etapp: tuvasta majanduslik vajadus

Ühistu väljatöötamise kaks esimest sammu aitavad tuvastada majandusliku vajaduse, mida ühistu rahuldama peaks. Esiteks peab rühm, mis ühistu mõtte peale tuli, määratlema selgesõnaliselt majandusliku vajaduse ja seda potentsiaalsetele liikmetele koosolekul selgitama. See koosolek peaks aitama veelgi täpsemalt välja selgitada ja täpsustada, kas majandusliku vajaduse kohta valitseb konsensus, ja kui on nii, siis saab koosolekul loomisprotsessi juhtimiseks komitee luua ja uurida põhjalikult, kui hästi rahuldaks ühistu tajutavat majanduslikku vajadust.

### ➔ *Esimene samm: määratle majanduslik vajadus*

Ühistu loomise protsess algab väikese arvu potentsiaalsete liikmete kogunemisega, et arutada majanduslikku vajadust ja ühistu potentsiaali seda rahuldada.

#### **Koosoleku arutelupunktide sekka peaks kuuluma:**

- Millist infot on tajutava vajaduse kohta kohe saadaval?
- Kas ühistegevuslik ettevõtmine rahuldaks selle vajaduse?
- Missugust teavet on ühistute kohta?
- Kelle peaks võimalike kasutajate kohtumisele kutsuma?
- Kuidas peaks potentsiaalsete kasutajatega ühendust võtma?
- Kust leida ühistu arendamiseks kogenud konsultant?

Kui ühistut peetakse lahenduseks, tuleks kavandada asjast huvitatud võimalike kasutajate suuremat kohtumist. Kätte jõuab selgitav koosolek.

### ➔ *Teine samm: pea selgitav koosolek*

Kutsu kokku potentsiaalsete kasutaja-liikmete koosolek, otsustamaks, kas ühistule jagub piisavalt toetust, teiste sõnadega, kas leidub piisavalt inimesi, kelle sama majanduslikku vajadust ei rahuldata? Kuuluta ajalehes, sotsiaalmeedias, internetilehtedel, raadios, telefonitsi, teistel koosolekutel, kirja teel või suusõnaliselt välja koosoleku kuupäev, kellaaeg ja toimumiskoht. Kutsu kohale ka välisnõustaja, kui sobiv isik on valitud ja temaga on ühendust võetud.

Juhtgrupp peaks koostama päevakorra ja valima koosoleku juhataja, kes tagaks asise koosoleku käigu. Nõustaja (kui ta on valitud) võib täita koosoleku juhataja rolli või tegutseda abilisena, kes aitab küsimustele vastata. **Peamised päevakorrapunktid võiks sisaldada järgnevaid küsimusi või teemasid:**

- Mis on tuvastatud majanduslik vajadus? Kas kõik kohalolijad nõustuvad, et praegune turg seda vajadust ei rahulda?
- Kas ühistu oleks sellele vajadusele parim lahendus?
- Ühistu põhimõtted, terminoloogia ja lühike arutelu nende tööst.

- Projekti üldine ulatus ja kapitalivajaduse eelhinnangud.
- Mitmesugused nõutavad liige-kasutaja kohustused.

Üks võimalus on lasta ühel juhtgrupi liikmel arutada seda vajadust ja teisel võtta kokku, kuidas ühistu selle lahendamaks peaks. Lisaks sellele võiks olla koosolekule kutsutud mõne eduka ühistu esindaja, kes selgitaks oma tegevust, kogemusi liikmetega, ühistu eeliseid ja piiranguid.

**Jäta aruteluks piisavalt aega.** Võimalikke liikmeid peaks julgustama oma vaateid väljendama ja küsimusi küsima. Kõigile üleskerkinud küsimustele tuleks vastata, kuigi vastused võivad viibida edasiste koosolekuteni, kui on saadaval enam informatsiooni.

Sellel koosolekul on mõistlik jagada osalejatele ühistute kohta teabearuandeid või teadaandeid. Abimaterjalide eesmärk on vähendada liikmete kõhklusi ja võib-olla vastata mõnele meeles mölkuvale küsimusele. **Niisuguste küsimuste hulka võivad kuuluda:**

- Mis on ühistu ja mille poolest erineb see teistest ettevõtlusvormidest?
- Kes kontrollib ühistut? Kuidas seda valitsetakse?
- Missugused kohustused on ühistu liikmetel?
- Kas me ei võiks ühistu finantseerimiseks lihtsalt toetusraha kasutada?
- Mida tähendab majanduslik osalemine?
- Mis on netomarginaalid (*net margins*) ja netotulud?
- Mis on ühistuga tehtud tehingute tagasimaksud (*patronage refunds*) ja ühistuga tehtud tehingute kinnipidamiste tagasimaksud (*retained patronage refunds*)?
- Kas ühistu liikmesust saab piirata?
- Mis on riskinvesteering (omakapital) ja miks on seda tarvis?
- Kui suur on liikmete esmane investeering (omakapital)?
- Kas liikmed saavad lihtsalt rahalise investeeringu (omakapital) asemel koos pangalaenu võtta? Mis on ühise laenu võtmise riskid?
- Kui palju raha liikmed kaotavad, kui ühistu kukub läbi?
- Kas liikmed saavad oma osakud ja teised investeeringud (omakapital) müüa ja lahkuda ühistust oma valitud ajal? Kas nad võivad selle müüa, kellele iganes nad soovivad?
- Mis on turustus- või hankelepingud ja miks on need vajalikud? Kui kaua need kestavad? Kui liikmed ei suuda nende tingimusi täita, kas nad peavad siis trahve maksma?

Need ja paljud muud küsimused ühistute tegevuse kohta võivad mitmete potentsiaalsete liikmete meeles mölkuda, eriti kui neil pole varasemaid kogemusi ühistutega. Täpne küsimustele vastamine ja ühistute kohta küllaldase teabematerjali jagamine on kavandatava ühistegevusliku ettevõtte puhul kindluse ja eelvuse loomise seisukohast ülimalt oluline.

Kui potentsiaalsete liikmete grupp otsustab, et ühistu täidab nende vajadused ja nad soovivad ühistu loomise nimel töötamist jätkata, siis võib **kohalolijatelt küsida selleks sümboolset investeeringut**. Seda raha võib kasutada planeerimiskulude katmiseks ja see annab aimu sellest, kui siiras on nende



huvi. Ühtlasi tuleks teise sammu alamsammuna moodustada juhtkomitee.

**Vali juhtkomitee.** Juhtkomitee aitab protsessi siluda ja seda kiirendada. Komitee veab ühistu liikmete ja ühistu kasutamise analüüsi, teostatavusuuringu ja äriplaani (kui protsess nii kaugemale jõuab) rakendamist. Selgituskoosolekul võimalike liikmetega esitlevad komitee liikmed infot ja leide, juhivad arutelusid, vastavad küsimustele ja annavad õigeaegselt tagasisidet.

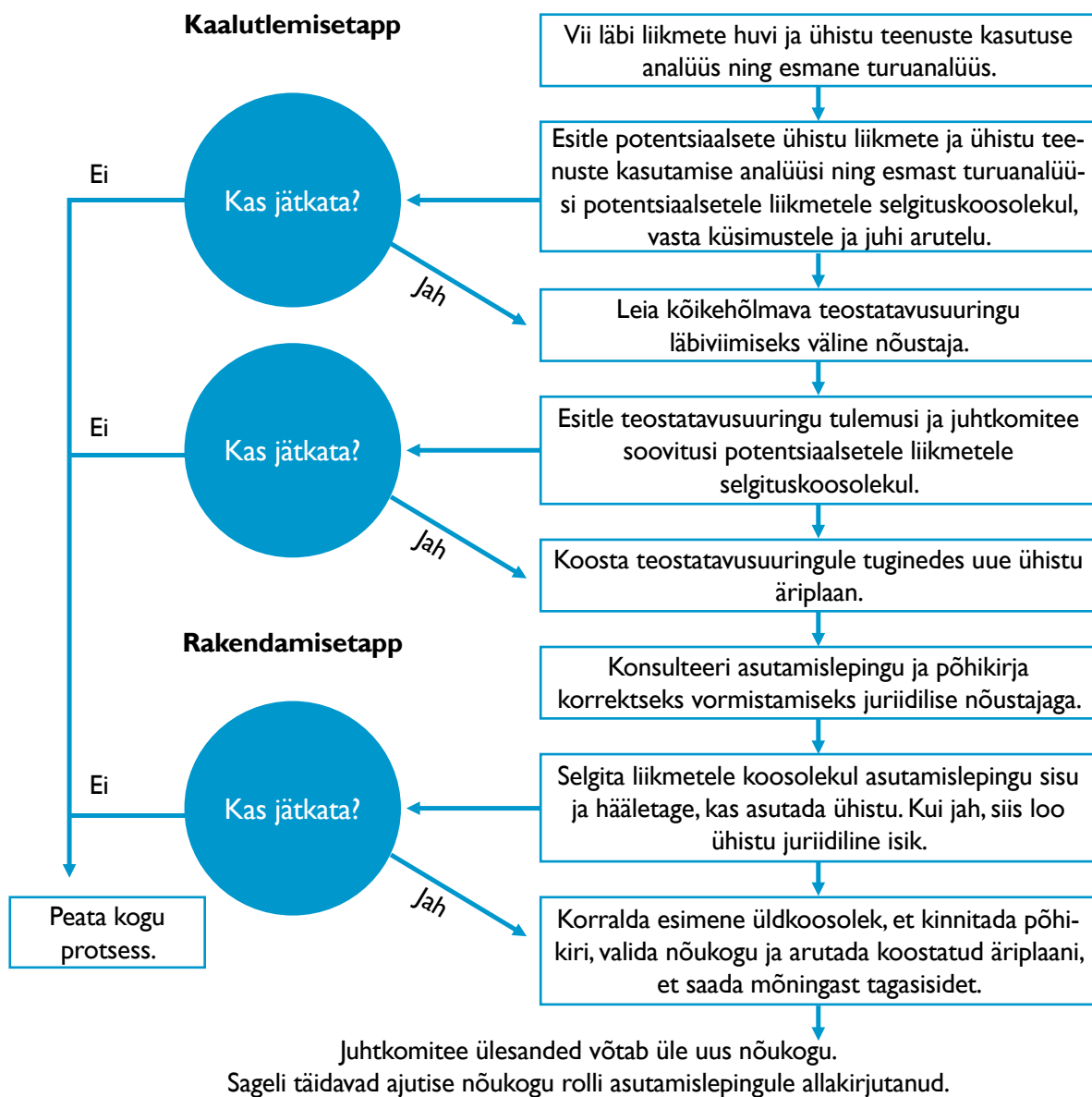
Komitee liikmel peaks olema elav huvi ühistu potentsiaali hindamise vastu, ta peaks olema kogukonna austatud liige ja evima teravat ärivaistu. Juhtkomitee liikmetest saavad sageli ühistu töö esialgsed korraldajad ja ühistu esimese nõukogu koosseisu liikmed. Isegi kui juhtkomitee liikmed ei jätkka ühistu nõukogus, jäävad nad ikka ühistu liikmeks.

Komitee esimene ülesanne on **valida ametikandjad**, misjärel tuleks kaaluda järgmisi arendusprotsessi samme ja koostada nende esmane ajakava. Joonis 1 kujutab samme, mida enamik ühistute juhtkomiteesid peab astuma. Juhtkomitee peaks iga sammu jaoks seadma tähtaja. Diagramm illustreerib otsuste sõlmi, mis määravad selle, kas otsusele järgneb edasisi samme.

Kogu protsessi vältel oleks juhtkomiteel mõistlik kuulata kogenud nõustaja või praktiku abi, kes aitaks mõne sammu juures vajaliku analüüsiga. Erialast abi peaks saama kelleltki, kes on ühistu arendamisega peensusteni tuttav.

## Teine etapp: kaalutle

Juhtkomitee suunab arendusprotsessi terves teises etapis, mis koosneb kolmandast, neljandast ja viiendast sammust. Sageli kasutatakse mitme sammuga seotud tegevuste jaoks **kogenud nõustaja või praktiku abi**.



Joonis 1. Juhtkomitee sammud ja tegevused

### ⇒ Kolmas samm: teosta ühistu potentsiaalsete liikmete ja ühistu teenuste kasutamise analüüs ning esmane turuanalüüs

Juhtkomitee peab uurima kõike võimalikku ühistu potentsiaalsete liikmete ja selle kohta, mida ühistu neile pakkuda võiks. Selle tulemusel selgineb nende arusaamine ühistu turutingimustest.





*Edu võti on liikmete osalemine otsustusprotsessis ja ühistegevuslik vaim.*

Liikmete ja kasutamise analüüs. Analüüsimeks, kuidas potentsiaalsed liikmed ühistu teenuseid kasutavad, tuleks võimalike liikmete seas läbi viia **uuring**. Uuring peaks keskenduma **neljale valdkonnale**:

- 1. Liikmete vajadused** – ühistu luuakse ja seda käitatakse ainult liikmete vajaduste huvides. Mis on nende vajadused? Kus liikmed asuvad? Kui kogenud ja võimekad liikmed on? Kui tuttavad on nad teiste ühistute ja nende kasutamisega? Kui aldis on nad uue ühistuga liituma, seda finantseerima ja kasutama?
- 2. Eeldatav tegevusmaht** – ühistul peab olema mingisugune kinnitus, et neil on piisavalt mahtu, et töötada ja vajalikke tootmishooneid ning -vahendeid planeerida. Missugused on potentsiaalsete liikmete kõige värskemad või keskmised (tootmis- või hanke-)mahud? Kui suure osa sellest turustaksid või hangiksid liikmed ühistu toel?
- 3. Potentsiaalsete liikmete asukoht ja tegevusvaldkond** – ühistu peamine kaalutlus on see, kus, kuidas ja millal oma teenuseid pakkuda. Kas liikmed võtavad võimalikud asukohad ja ärimetodid hästi vastu? Missugust teenuste valikut pakutakse ja mida liikmed tahavad?
- 4. Liikmete arvamused** – edu võti on liikmete osalemine otsustusprotsessis ja ühistegevuslik vaim. Mida arvavad liikmed ühistute ja mõnes ühistus osalemise kohta? Kas ühistu omamine ja selle kontrollimine ergutab neid?

Uuringu küsitlused peaks olema konstrueeritud nii, et koguda infot nende nelja valdkonna kohta. Parimad on formaalsed küsitlustehnikad, reeglina koostab nõustaja juhtkomiteele küsitluse mustandi, mille komitee üle vaatab.

Samal ajal kui küsitlus on ettevalmistamisel, tuleks juhtkomiteel koostada võimalike huvitatud liikmete nimekiri. Mõnel juhul võib küsimustiku liikmele täitmiseks anda koosolekul või saata selle neile postiga, et liige saaks küsimustiku endale sobival ajal täita. Küsimustiku postiga saatmine on tõenäoliselt parim variant, kui potentsiaalsete liikmeid, kellega juhtkomitee soovib ühendust võtta, on palju. Siiski, näost-näkkude intervjuud annavad enamjaolt põhjalikumalt informatsiooni ja on üldkokkuvõttes parimad, juhul kui nende läbiviimine on võimalik.

Näost-näkkude intervjuude nimel võivad juhtkomitee liikmed koos nõustajaga reisida, et leida potentsiaalsete kasutajaid või kutsuda võimalikke liikmeid väljavalitud koosolekukohtadesse. Kui konfidentsiaalsus on oluline, peaks küsitluse läbi viima nõustaja. Ta olgu valmis arutama ja vastama potentsiaalsete liikmete küsimustele kavandatava ühistegevusliku ettevõtmise kohta.

Nii liikmeskonna kui tegevusmahu hinnangud peaks olema konservatiivsed. Kõik huvitatud ei liitu kohe, mõned võivad soovida ka hiljem liituda. Kahjuks ei kasuta iga liitunu kõiki ühistu osutatavaid teenuseid.

Siis, kui küsitlused on läbi viidud ja kokku kogutud, **analüüsib nõustaja objektiivselt vastuseid, koostab tulemustest aruande ja esitab selle juhtkomiteele.** Seejärel arutab juhtkomitee selle üksikasjalikult läbi, hinnates potentsiaalsete liikmete huvi kavandatava ühistuga liitumiseks, eeldatavat tegevusmahtu, valmidust oma toodetega panustada (või kasutada ühistut hankimiseks) ning võimekust ja valmisolekut kapitali paigutamiseks.

**Olenevalt analüüsi tulemustest otsustab juhtkomitee, kas jätkata projektiga või mitte.** Jätkamisotsuse langetamise järel teostatakse esmane turuanalüüs, et selgitada välja, kas planeeritaval ühistul on turul tõsiseltvõetav majanduslik roll.

**Esmane turuanalüüs** – analüüs, mis viiakse läbi enne formaalsemat teostatavusuuringut, tuvastab selle, kui hästi sobib kavandatava ühistu tegevus turule, arvestades eelnevalt tuvastatud majandusliku vajadusega. Hindamine aitab samuti keskenduda lisategevustele, mida ühistu oma liikmete kasuks teha saaks.

Esmane turuanalüüs ei pea olema ulatuslik, aga see peab tuvastama sobivad turud, võttes arvesse rahuldavalt vajavat majanduslikku vajadust või vajadusi. Analüüs tuvastab veel selle, kuidas ühistu turule sobitub, vajalike tootmisvahendite allikad ja tõenäolised teenusepakkujad ja omakorda nende nõuded.

Siin on mõned meetodid selle tähtsa teabe kogumiseks:

- Kasuta varasemaid turu-uuringuid ja tööstusharu üldlevinud teadmisi.
- Küsitle turuosalisi, tootmisvahendite ja teenuste pakkujaid. Võta teenuste kasutajate ja potentsiaalsete ostjate või tarnijatega ühendust, et õppida nende kogemusest. Määratle nende nõudmised ja uuri, kas nad saavad hinnapakumisi saata.
- Küsi riigiasutustelt, ülikoolidelt, konjunktuuriasutustelt või erakonsultatsioonifirmadelt nendele ligipääsetavat asjakohast turuinformatsiooni. Võimalusel värba need uurimistööd koostama, näiteks kasulikke andmeid pakkuma.



- Võta ühendust inseneride, masinamüüjate, kinnisvaramaaklerite ja teistega, et saada nendelt kavandatava ühistu tootmishoonete ehitamise ja käitamise seotud kulude hinnanguid.

Nõustaja või praktik analüüsib kogutud informatsiooni ja hinnapakkumisi ning töötab koos juhtkomiteega, et leida parim potentsiaalne turg, tarneallikad ja teenusepakkujad, mis ühilduvad kavandatava ühistu eesmärgiga. Kui analüüs on lõpetatud, läbi arutatud ja juhtkomitee on selle heaks kiitnud, kutsutakse kokku teine selgituskoosolek.

**Vii läbi liikmete teine selgituskoosolek.** Juhtkomiteel tuleks koostada igaks tulevaks potentsiaalsete liikmetega kohtumiseks formaalne päevakava ja komitee peaks seda järgima. Teisel koosolekul esitletakse potentsiaalsete liikmete ja kasutamise ning esialgse turuanalüüsi tulemusi. Neid tuleks põhjalikult arutada ja potentsiaalsetel liikmetel olgu vabad käed mõtete ja informatsiooni vahendamiseks.

Kui analüüsid on läbi vaadatud, tulemuste üle arutletud ja kui nendega lepitakse, siis peaks grupp salajasel hääletusel otsustama, kas jätkata korraldusprotsessiga või mitte. Nüüdseks on juhtkomiteel ja nõustajal juba üsna hea ettekujutus minimaalsest tegevusmahust, liikmete arvust ning finantseeringust (ja liikmete finantsosalusest), mis õigustavad ühistu tegevuse alustamist. Kui toetus on ebalev, tuleks potentsiaalsete liikmete sümboolne investeering tagastada.

**Võimalikel liikmetel tuleks allkirjastada liikmesuse eelleping.** Niisugune kokkulepe täpsustab tõelist huvi kavandatava ühistu vastu. Allkirjastanu nõustub ühistuga liituma, selle teenuseid kasutama ja käima välja kindla koguse esmast riskikapitali.

Liikmete **esmased investeeringud** olgu proportsionaalsed nende kavandatava ühistu teenuste kasutamise mahuga. Sellegipoolest tuleks sätestada miinimumkogus – näiteks kümme protsenti potentsiaalsest riskikapitalist (omakapital), mida on tööks tarvis. Kapitali kogumise eesmärgi peaks täitma enne korralduslike ponnistustega jätkamist.

Võimalikele liikmetele tuleks väljastada kirjalik avaldus, kuidas nende investeeringut kasutatakse ja kuidas toimub kasutamata rahaliste vahendite (seni investeeritud summa) tagastamine, kui projekt lõpetatakse või isik otsustab hiljem liitumata jätta. Raha tasub hoiustada intressi teenivale kontole ning investeeringute ja kulutuste üle peaks arvet pidama. Üldiselt kasutatakse seda raha korralduslike kulude, näiteks mitmesuguste vahendite, postikulude, telefoniarvete ja juristitasude katmiseks.

#### **Neljas samm: korralda teostatavusuuring**

Kogenud praktiku läbiviidav kõikehõlmav **teostatavusuuring aitab juhtkomiteel otsustada, kas ühistu loomine on mõistlik või mitte**, tuginedes selgesõnalistele eeldustele, tõsikindlale informatsioonile, potentsiaalsete liikmete ja ühistu kasutamise ning esialgsele turuanalüüsile. Teostatavusuuring määratleb täpsemalt ühistu juhtimise, turustamise, tehnilise, majandusliku ja finantsilise teostatavuse ja

esitab ühes dokumendis kogu nägemuse ühistust. Dokument moodustab äriplaani aluse, kui langetatakse jätkamisotsus.

Selginev ettekujutus ühistu suuruselt ja haardest lubab nüüd praktikul ja juhtkomiteel välja töötada ühistu tegevuse ja töökorralduse alused, millesse tuleb tõsiselt suhtuda. Eeldused sisaldavad sageli mõjureid, nagu kasutatav tehnoloogia (tootmishooned, varustus, tootmisprotsess jne), finantseerimine (kapitalivajadused, tegevusmaht, kaupade maksumus, palgad jne), turustamine (hinnad, konkurents jne) ja muid tegureid.

### Teostatavusuuringu võtmetegevuste sekka kuuluvad:

- 1) otsus, kes uuringu läbi viib;
- 2) projekti eelduste väljatöötamine;
- 3) uuringus vaadeldavate komponentide määratlemine (näiteks selle kommenteeritud kokkuvõtte, sisesejuhatus, tööstusharu taust, turustamine, tegevuslikud ja tehnilised omadused, finantsaruanded ja prognoosid ning kokkuvõtte ja soovitusel);
- 4) uuringu tulemustega nõustumine või nende kõrvaleheitmine;
- 5) ühisotsused edasiste käikude kohta peale uuringu tulemuste heakskiitu.

Nagu ennist tõdetud, on esialgselt turuanalüüsis ammutatud informatsioon teostatavusuuringu koostamisel kasulik. Muidugi, teostatavusuuring on tihti detailsem kui turuanalüüs.

Teostatavusuuring peaks hõlmama **kogu saadaolevat informatsiooni**, langetamaks otsust – arvestades parimate eelduste, andmete ja muu asjakohase infoga –, kas ühistu saavutab edu või mitte. See peaks hõlmama ka **tundlikkuse analüüsi** (näiteks kuidas mõjuvad eelduste muutused erinevatele arvulistele prognoosidele), et uurida erinevate stsenaariumite mõju. Teostatavusuuring peaks ühtlasi kätkema vettpidavaid **finantsprognoose** (*pro forma* rahavood, bilanss ja müügitulu aruanne) ja reas-tama kõik **ressursid** (inimesed, kapital ja füüsilised ressursid), mida on ühistu jõudmaks kasvamiseks vaja.

Üks teostatavusuuringu mahukamaid osi on **ühistu kapitaliseerimine**. Selle kirjatüki teine osa heidab valgust erinevatele ühistu rahastamise viisidele – sealhulgas **lihtaktsiatele ja eelisaktsiatele**, kui ühistu on nõnda registreeritud, ning **liikme- ja kapitalitähedele**<sup>1</sup> (*membership and capital certificates*), kui mitte, samuti ka **laenukapitali allikatele**, kui ühistul tuleb tegutsemiseks finantsvahendeid laenata. Uuring puudutab ka liikmete investeringuid, mis on ühistule kriitilised. Vastsündinud ühistud ihkavad sageli **toetusi**, et rahuldada oma esmased kapitalivajadused, sellega tuleks aga ettevaatlik olla. Kuigi toetusi võib uue ühistu kapitali suurendamiseks kasutada, peavad ka liikmed ühistusse investeerima. Just **liikmete investeringud on ühistu kestlikkuse ja autonoomia saavutamise keskne komponent**. Ühistud, millesse liikmed eriti ei investeer, kukuvad tihti läbi.

<sup>1</sup> Siinkohal tuleb lugejal sõnu *liikmetäht* ja *kapitalitäht* mõtestada analoogselt sõnaga *rahatäht*. Liikme- ja kapitalitäht pole tõendid mõiste klassikalises mõttes, pigem sarnanevad need teiste väärtpaberitega.



**Pea liikmetele kolmas selgituskoosolek.** Juhtkomitee kutsub kokku kolmanda koosoleku, et esitada kõikehõlmava **teostatavusuuringu tulemused** potentsiaalsetele liikmetele ja lisab sellele komitee soovitus, kas jätkata ühistu rajamist või mitte. Komitee (kuigi sageli nõustaja abiga) vastab seoses teostatavusuuringuga tekkinud küsimustele. Kui osalejad hääletavad ühistuga jätkamise poolt, siis liigu edasi viiendale sammule.

### ➔ **Viies samm: koosta äriplaan**

Juhtkomiteel tuleks teostatavusuuringu tulemustele tuginedes koostada uue ühistu jaoks **põhjalik äriplaan**, mida ühistus rakendama hakatakse. Äriplaan on lõuend, mida ei kasutata ainult ühistu loomiseks, vaid millele tuginedes otsustatakse ühistu äritegevusega seotud nüansid. Erinevalt teostatavusuuringust ei keskendu äriplaan erinevatele stsenaariumitele, reeglina kajastub selles stsenaarium, mille on valinud juhtkomitee koos nõustaja või praktikuga. See keskendub **ühistu käivitamiseks tarvilikele tegevustele**.

Standardsed äriplaanid koosnevad osadest nagu palgatavad juhtkonna võtmeliikmed, töötajate täidetakvad ametikohad, tegevuskoht (lisaks vajalikud tootmishooned ja -varustus), rakendatav finantsmeetmete komplekt, tootmisprotsess, kliendisuhed jne. Äriplaan võib sisaldada veel samme dünaamilise ja tegevusse haaratud liikmeskonna loomiseks, rääkimata rakendatavatest raamatupidamis-, äri- ja ühistegevusiisidest.

### **Kolmas etapp: rakenda**

Viienda sammu täitmise järel alustab ühistu tööd kuuenda ja seitsmenda sammuga. Nüüd **koostatakse juriidilised dokumendid ja toimuvad formaalsed ühistu koosolekud**. (Tähelepanek: kuuenda sammu osa ehk asutamine toimub mõne ühistu loomise protsessis varem. Näiteks toiduühistel soovitatakse tegevust alustada kohe pärast seda, kui potentsiaalsed liikmed on sooritanud esmase sümboolse investeeringu.)

### ➔ **Kuues samm: visanda juriidilised dokumendid ja täida need**

Juhtkomiteel tuleks tutvuda ühistute juriidiliste aspektidega, uurides nii nendele kohalduvaid kui ka üldisi ettevõtjalaseid seadusi. Komitee peab nende seadustega kursis olema, et kindlustada ühistu töös õigete protseduuride järgimine. Abi tuleks otsida juriidiliselt nõustajalt, kellel on ühistutega kogemusi.

### **Toimetaja tähelepanek: ühistuid reguleeriv seadusandlus Eestis**

Kui Ühendriikides korraldavad ühistute tegevust nii föderaalset kui osariikide seadused, siis Eesti õigusmaastik on üksühesem. **Tulundusühistutele kohalduvad tulundusühistuseadus ja äri-seadustiku osaühingutele kehtivad nõuded.**

Kaks põhilist dokumenti, mille ühistu visandama peab, on **asutamisleping** ja **põhikiri**. Asutamisleping sätestab ühistu otstarbe ja haarde ning määratleb selle õigusliku staatuse. Põhikiri sätestab selle, kuidas ühistu tegutseb, ja peab olema kooskõlas nii riiklike seadusaktide kui asutamislepinguga. Teiste ühistule vajalike dokumentide hulka võivad kuuluda liikmeks astumise avaldus, liikme- või osatäht (*membership or stock certificate*), turustus- või hankelepingud, koosoleku- ja loobumisteated (*waiver of notice*).

**Kutsu kokku neljas liikmete selgituskoosolek.** Pea veel üks selgitav koosolek potentsiaalsetele liikmetele, et kogu siiani tehtud töö ja juhtkomitee esitatud soovitused üle vaadata. Arutage kõiki äriplaani muudatusi ja vajalike dokumentide ettevalmistamist. Ühtlasi peaks selgitama ja arutama ühistu asutamislepingut ja põhikirja.

Nüüd tuleks taas hinnata toetust ühistule, lastes kohalolijatel hääletada, kas moodustada ühistu või mitte. **Kui ühistu loomise otsus kinnitatakse, saavad asutajad äriregistrisse avalduse esitada.**

#### ➔ **Seitsmes samm: pea uue ühistu esimene koosolek**

Ühistu asutamise järel peetakse selle esimene ametlik koosolek. Koosolekul **kiidetakse heaks ühistu põhikirja ja valitakse nõukogu liikmed.**

Enamike ühistu tööd reguleerivate õigusaktide kohaselt võtab ühistu asutamislepingu ja põhikirja vastu liikmete või osanike enamus. Korraldusliku lihtsuse huvides hääletavad põhikirja üle vaid asutamislepingus nimetatud isikud. Nendele viidatakse kui liikmetele või osanikele kohe pärast ühistu asutamislepingu sõlmimist. Hea tava järgi kutsutakse siiski kõik liikmesuse eellepingule allakirjutanud põhikirja kinnitama.

Esimese koosoleku viib läbi koosoleku ajutine juhataja ja kannab ette, et asutamisleping on sõlmitud. Esitatakse kavandatava põhikirja mustand, seda arutatakse ning **põhikirja võetakse vastu muutmata kujul või muudatustega.**

Nende liikmete ja osanike vastuvõtuks, kes on küll nõustunud liikmeks astuma (sõlminud eellepingu) või osakuid ostma, kuid pole asutamislepingus nimetatud, langetatakse eraldi otsus.

Kui esimese nõukogu koosseisu liikmeid asutamislepingus ei nimetata, peab nad valima sellel koosolekul.

#### **Siin on mõned soovitused esimese nõukogu valimiseks:**

- Koosta nõukogu liikme kandidaatide nimekiri, kutsudes inimesi üles sinna kandidaate nimetama.
- Nimeta kandidaatideks ainult liikmeid.
- Nimeta ühele kohale vähemalt üks kandidaat, võimalusel rohkem.
- Hääletus olgu salajane.



Juhtkomitee liikmed on sageli ka nõukogu liikme kandidaadid, kuid nimetada võib teisigi liikmeid. Sellele järgneb kohalolevate liikmete salajane hääletus, kus valitakse nõukogu liikmed. Valimise järel pöördub uus nõukogu liikmeskonna poole ja arutab põgusalt järgmisi samme, mida ühistu äriplaanis ette nähakse.

## Neljas etapp: täida

Sammud kaheksa kuni kaksteist on täideviimise sammud – need lükkavad ühistu käima. Need on konkreetsete tegevussammud, mis **paneivad ühistu tööle**.

### ➔ **Kaheksas samm: kutsu kokku esimene uue nõukogu koosolek**

Kui põhikiri on vastu võetud, peaks nõukogu kogunema nii kiiresti kui võimalik, et vältida nõukogu liikmetele juriidiliste koosolekuteadete saatmist. Sellel koosolekul arutavad nõukogu liikmed erinevaid otsuseid, mille eesmärk on ühistu töökorda seada ja oma liikmeid teenindama panna.

Koosolekul valitakse **nõukogu ametikandjad** ja nõukogu liikmetele määratakse **individuaalsed ülesanded** või nad hakkavad tegutsema **komitee koosseisus**, et ühistu äriplaani rakendada. Komiteedesse võib määrata ka ühistu liikmeid, kuid nendes peab kindlasti olema vähemalt üks nõukogu liige, et komiteed juhtida ja kommunikatsiooni parandada. Lepitakse kokku oluliste sündmuste tähtsuses, näiteks nurgakivi paneku, ehituse lõpu, avamise või avatud uste päevas ja täiemahulise töö alguse kuupäevas.

### **Nõukogu alustagu otsustavalt äriplaani võtmetegevustega, mille hulka kuuluvad:**

- liikmete värbamisürituse korraldamine;
- liikmeks astumise või osanikuks hakkamise avalduse koostamine;
- lepingute blankettide koostamine;
- ettevõtte ja nõukogu vastutuse kindlustuslepingute sõlmimine;
- kapitali kogumine;
- hoiustamiseks panga valimine (kui seda pole seni tehtud);
- juhataja palkamiseks esimeste sammude astumine;
- juhatuse liikmetele ja töötajatele ühistu finantsvahendite kasutamiseks loa andmine;
- majandusarvestuse süsteemi konstrueerimine ja rakendamine;
- raamatupidamisteenuse ja auditeerimise tellimine;
- asutamislepingu, põhikirja ja teiste liikmetega seotud dokumentide trükkimine ja kõigile liikmetele jagamine;
- juhatuse liikmetele ja töötajatele põhikirjaga kooskõlas võlakirjade tagamine;
- tegevuskoha valimine ning tootmishoonete ja -varustuse hinnapakumuste küsimine.

Nõukogu peaks viima läbi täiendavaid **koolituskoosolekuid**, et nõukogu liikmed saaksid lihvida oma teadmisi teemadel nagu juriidiline vastutus, ühistuline rahandus, suhted juhatusega ja selle järelevalve

ning suhted liikmetega. Nendel teemadel arutlemiseks võib kaasata väliseksperdi. Kõiki liikmeid puudutavate hariduslike teemade sekka kuulugu liikmete kohustused, ühistule tüüpilised tegevuspõhimõtted ja teenuste kasutamise tagasimaksete maksukohustused. Selleks võib korra aastas **liikmetele infokoosoleku** korraldada, samas on seda võimalik teha **uudiskirjade ja teiste teabematerjalide vahendusel**, mida saab liikmetele nende rolli ja kohustuste selgitamiseks ühistus jagada.

### ➔ **Üheksas samm: korralda liikmete värbamise üritus**

Uuel ühistul peab olema **küllaldaselt liikmeid**, et tööd alustada ja oma olemasolu õigustada. Ühistu finantsseisu tugevdamiseks või selle tegevusmahu kasvatamiseks võib vaja olla enam liikmeid. Hankimise ja teenuste pakkumisega tegelevad ühistud on enamjaolt avatud liikmeskonnaga. Töötlevate ja turustavate, hinna üle kauplevate, lepinguliste kohustustega või piiratud teenuseid pakkuvate ühistute liikmesuse põhimõtted võivad olla vägagi erinevad. Liikmed võiks tunda kohustust **soovitada** teisi potentsiaalseid liikmeid, kes kvalifitseeruvad nende arvates ühistu liikmeks. Seetõttu ongi oluline, et liikmed mõistaksid, mis nende ühistu on, kuidas see tegutseb ning missugused on selle eelised ja piirangud.

Inimesed liituvad ühistuga eelkõige silmas pidades majanduslikku kasu: paremaid teenuseid ja kõrgemat sissetulekut. Enamik inimesi on tänulikud, kui neile **tutvustatakse ühistu liikmesuse eeliseid**. Kui need kasud pole nähtavad, siis liitub võimalikke liikmeid vähe. Isegi kui nad seda teevad, ei kasuta nad tõenäoliselt eriti ühistu teenuseid.

Ühistu peaks korraldama ja reklaamima võimalikele liikmetele toimuvaid infokoosolekuid, mõnel juhul tuleb inimesi isiklikult kutsuda. Koosolekutel peaks nõukogu tutvustama uue ühistu visiooni ja eesmärgi ning äriplaani võtmeosi, mis võiksid potentsiaalseid liikmeid huvitada. Veel tuleks jagada üldist informatsiooni ühistute kohta, kui tekib kahtlus, et mõnel osalejel pole nendest selget ettekujutust. Kõigile küsimistele, nii üldistele kui spetsiifilistele, peaks vastama otsekoheselt ja läbipaistvalt.

Uutel liikmetel palutakse seejärel ühistuga liituda, ostes osakuid, makstes liikme omakapitali ja allkirjastades avalduse. Kandidaat peaks makstud raha eest saama tšeki. Ühistu peab seejärel neile andma liikmesus- või osatähe ja asjakohase teabematerjali.

**Täpne majandusaruandlus** on äärmiselt tundlik küsimus. Ühistus tuleks majandusarvestuseks kasutada iseseisva raamatupidamisfirma teeneid enne, kui müüakse osakuid või kogutakse märkimisväärseid rahasummasid.

### ➔ **Kümnes samm: hangi kapitali**

Uue ühistu alustamine võib nõuda hulgaliselt kapitali. Liikmete piiratud omakapitalimahu ja suure kogukapitalivajadusega tegevuse alustamiseks või tegevuse laiendamiseks töötamine tekitab probleemi. See- ga tuleb liikmete panustatud omakapitali hoolikalt kõrvaltada ühistu prognoositava kapitalivajadusega.



## Adekvaatse kapitalikoguse kogumise eest vastutab nõukogu.

Ehkki ühistu rahastamise parimaks allikaks on selle liikmed, pole selle finantseerimine ainult liikmete makstud kapitalile tuginedes võimalik, mistõttu on tarvis täiendavaid rahastusallikaid.

Piirkondlikud pangad on hea võimalus, kuid kõne alla tulevad veel CoBank, talukrediidisüsteemi (Farm Credit System) ühistupangad, NCB (varem Riiklik Ühistupank ehk National Cooperative Bank), USDA RD (laenugarantiideks või teisteks laenudeks) ja föderaalsete või osariigi valitsusrahad. Veel üks võimalus on müüa liikmetele ja teistele kogukonna liikmetele eelisaktsiaid.

### Toimetaja tähelepanek: ühistu eelisaktsia

Eestis väärivad finantsvahendite otsimisel kaalumist kommertspangad, hoiumaalaühendused, Maaelu Edendamise Sihtasutuse (MES) **käendused** ja **laenud** ning **riiklikud ja Euroopa Liidu toetused**. Erinevaid ühistu finantseerimise võimalusi tutvustab ühistegevuse teadmussirde pikaajalise programmi raames ilmunud **teabematerjal**. Kuid ühistul ei pruugi ilmtingimata tähelepanu suunata erinevatele finantsinstrumentidele ja toetustele, kapitali võib küsida ka kohaliku kogukonna liikmetelt.

Kuigi juriidiliselt kuulub eelisaktsia koos lihtaktsiaga Eestis aktsiaseltside pärusmaale, on sellel Eesti ühistutele suur potentsiaal. Kuigi näiteks Ühendriikide seadusandlus võimaldab ühistutel (liht- või eelis)aktsiaid emitteerida, pole see Eestis võimalik. Vähemalt senikaua kuni takerdutakse pelgalt eelisaktsia mõistesse.

Ühistule pole instrumendi nimi oluline, tähtis on selle sisu. Sisuliselt **saab luua instrumendi, millega kaasneb piiratud omandiõigus koos õigusega dividendidele, kuid mitte otsustusõigus**. Nõnda võivad kõik osapooled: ühistul õnnestub kaasata täiendavat kapitali ning kohalikel elanikel, ühistu liikmetel ja miks mitte teistelgi on võimalik ühistusse investeerida ja dividendide teenida. Ühtlasi ei riivata ühistegevuslikke põhimõtteid – kontroll ei kao ühistu liikmete käest.

Mida enam liikmed ühistut finantseerivad, seda vähem peab ühistu laenama või mujalt kapitali otsima. Tavaliselt müüvad ühistud kapitali kogumiseks liikmetele liht- või eelisaktsiaid. Lihtaktsia on enamjaolt seotud hääletusõigusega, kuid aktsiate struktuure on mitmesuguseid. Näiteks võib A-klassi aktsia olla hääletamisõigusega aktsia ning ükski liige ei saa osta enam kui ühe A-klassi aktsia. B-klassi aktsia võiks samas olla hääletamisõigusetu aktsia, mida liikmed saaks soetada, tuginedes oma eeldatavale ühistu teenuste kasutamise mahule.

Eelisaktsiaid võib müüa nii liikmetele kui välisele investoritele. Kuigi eelisaktsiate omanikel puudub hääleõigus või see õigus on äärmiselt piiratud, kaasneb eelisaktsiaga lihtaktsiast vähem riske. Nii ühistu liikmed kui kohaliku kogukonna liikmed võivad soovida uut ühistut eelisaktsiate ostmise teel toetada.



Kandidaat peab mõistma ühistu klientide eripära, kuna nad on samaaegselt ka omanikud.

### ➔ Üheteistkümnes samm: palka juhataja

Üks nõukogu olulisemaid ülesandeid on juhataja valimine ja palkamine. **Ühistu edukus sõltub juhatajast enam kui ühestki teisest isikust.** Juhataja juhib igapäevast tegevust, palkab ja vallandab töötajaid ning jaotab kõrgeima tootlikkuse ja kuluefektiivsuse saavutamiseks ressursse.

Juhtkomitee alustab juhataja valikut tema **ametikirjelduse** väljatöötamisega. Selle lisa peaks kirjeldama juhataja kohustusi ning tema rolli ja kohustusi koostöös ühistu nõukoguga.

Juhatajalt oodatavate omaduste kohta on koostatud pikki ja mitmekesiseid nimekirju, kuid üldiselt soovitatakse keskenduda kolmele valdkonnale: **haridus, kogemus ja võime töötada inimestega.** Juhikandidaate peab hindama nendes valdkondades: kaupade või toodete tundmine, ettevõtlus- ja finantsvaist, teadmised ühistutest neile iseloomulike omaduste poolest, eestvedamisvõime ja oskused teiste inimestega töötada.

Nii ühistegevusliku hariduse kui kogemusega juhataja on oluline mitmel põhjusel. Erinevalt investorite omanduses olevatest ettevõtetest **ei peaks juhataja kuuluma ühistu omanikeringi,** kuna karjääriotsused võivad olla vastuolus omanikuhuviga. Ühistud ei paku juhatajatele aktsiaoptsoone või kasumijaotisi, kuigi mõnel ühistul on talle motivatsioonipakett. **Kandidaat peab mõistma ühistu klientide eripära, kuna nad on samaaegselt ka omanikud.** See kahetine suhe lisab kandidaadile esitatavale nõudele inimestega töötamise oskuse kohta hoopis uue mõõtme.



Häid juhte on raske leida, seda eriti ühistute vaatevinklist, mistõttu on tihti parimad allikad teised ühistud. Vihjeid võib saada teiste ühistute juhtidelt, ühistu rajamisel abiks olnud nõustajalt ja töövahendustevõtetelt. Reklaamipinna soetamine väljaannetes, mille lugejaskond on tõenäoliselt ühistegevuse või tööstusharuga seotud taustaga, on samuti väärt idee.

### ➔ **Kaheteistkümmes samm: hangi varustus ja tootmishooned**

Tegevuskoha, hoonete, masinate, varustuse ja teiste varude hankimine on töö, mis nõuab ettenägelikkust, analüüsi- ja otsustusvõimet ning head ajastust. Uue ühistu äriplaan on selle joonis, mistõttu peaks vastvalitud juhataja nendes aruteludes osalema.

**Tootmishooned** peaks asuma liikmetele mugavas kohas ning võimaldama luua tarnijate, turgude ja teiste äriteenustega häid ühendusi. Nõukogu liikmed peavad hoonete nõudeid põhjalikult uurima. Nende otsused vajutavad ühistu tegevusele paljudeks aastateks pitseri. Samas on tähtis vältida liigset põhivara ja tegevuse alustamisele kulutamist, et teised eelarvestatud asjad ja/või tegevused ohtu ei satuks.

Siinkohal on planeerimiseks kasulik vahend **hankekava ja -eelarve**. Selle koostamiseks loetle asjad nende soetamise loogilises järjekorras, nende vajaduse, tarneaja, soetamiseks vajaliku laenuvajaduse, saadaolevate rahaliste vahendite ja teiste faktorite alusel. Kava andmed peaks integreerima algusperioodi rahavoogude prognoosi. Kava muudatusi tuleks enne nende elluviimist analüüsida.

## **Olulised ühistu arendamise kaalutlused**

Selles jaotises esitatakse oluline info neljas osas. Esimeses neist pakutakse välja mõned põhimõtted, mida võivad ühistute rajamise praktikud järgida, ja lõksud, mis võivad ühistu moodustamist õõnestada. Teises osas keskendutakse liikmete investeeringutele ühistegevuslikku ettevõttesse ja ühistu kapitali kaasamise meetoditele. Kolmandas osas uuritakse ühistu arendamise õiguslikke aspekte, sealhulgas asjakohaseid tähtsaid juriidilisi dokumente. Neljandas osas võetakse kokku mõned üldised eduka ühistu arendamise reeglid.

### **Esimene osa: praktikute põhimõtted ja varitsevad lõksud**

Kõik ühistu arendamise protsessis osalejad – nii professionaalid kui teised – peaks kogu protsessi vältel järgima äraproovitud põhimõtteid ja märkama võimalikke ohte, et saavutada ühistu moodustamisel parim võimalik tulemus.

### **Madisoni põhimõtted**

**CooperationWorks!**, ühistute arendajate võrgustik, sõnastas 1995. aastal Wisconsinis osariigis Madisonis samanimelised põhimõtted. Need **kaksteist põhimõtet** on ametistandard ühistu arendajatele ja teesid, mida järgida igas ühistu edendamise projektis.

1. **Kuuluta huvide konflikti:** ühistute arendajad järgivad eetika kõrgeimaid standardeid ja avalikustavad igasuguse huvide konflikti, tegeliku või tajutava, nii et nad oleks objektiivse tagasiside usaldusväärne allikas ja vajadusel projekti selgesõnaline pooldaja.
2. **Arenda ühistuid järeleproovitud mudelite põhjal:** keerulisel eduni viival rajal on möödapääsmatud arendussammud, mille peab läbima.
3. **Aita juhtkomitee eesmärkidele kaasa:** kohalike usaldusväärsete liidrite entusiastlik rühm on tehnilise abi jagamise eeltingimus. Tõhus ühistu arendaja toidab nende eestvedamist, aidates neil vormida visiooni, mis ühendab liikmed ja aitab neil jätkuvalt areneda.
4. **Kasuta turupõhist lähenemist:** Ühistud töötavad vaid siis, kui need on turupõhised, ühistu arendaja kindlustab selle, et teistele arendussammudele eelnevad täpsed turuprognosid.
5. **Tunnusta liikmete kaasatuse olulisust:** liikmete kontroll demokraatliku protsessi vahendusel on edu hädavajalik komponent. Edukus oleneb ka sellest, kui palju liikmed ühistusse oma aega, rahalisi vahendeid ja lojaalsust panustavad.
6. **Otsi käegakatsutavat tasu:** liikmetel peab ühistus olema selge kasu.
7. **Liigu tulu tekitamise suunas:** ühistu tooted ja teenused peavad teenima piisavalt tulu, et see töö oleks rahaliselt kestlik. Ühtlasi tuleb paika panna klauslid, mille alusel ülejääke jagatakse.
8. **Austa mitmekesisust:** iga ühistu paigutub oma unikaalsesse majanduslikku, sotsiaalsesse ja kultuursesse konteksti, mistõttu on iga ühistu erinev.
9. **Loo ühistute vahel sidemeid:** ühistute arendajad seovad arenevaid ühistuid väljakujunenud ühistutega, et soosida vastastikust suhtlust ja õppimist.
10. **Kasvata sotsiaalset ja majanduslikku mõjuvõimu:** ühistud on arengu tööriistad ning edendavad sotsiaalset mõjuvõimu ja majanduslikke eesmärke.
11. **Mõista, et ühistud töötavad igal pool:** kui neid asjakohaselt kasutada, on ühistud väärtuslikud kogu elanikkonnale ning ettevõtetele ja teenustele nii avalikus kui ka erasektoris.
12. **Meie ühistegevusliku kogukonna nägemus on ülemaailmne:** inimeste koostöök on võimusi üle terve maailma. Ühistuline areng ulatub üle riigipiiride.

## Lõksud, mida vältida

Ühistute arendamise projekte ja alles moodustatud ühistegevuslikke organisatsioone varitsevad sageli teatud ohud. Järgnevalt loetletakse mõned võimalikud puudujäägid, mis võivad projekti rööbastelt kõrvale lükata:

1. **Puudub selgesõnaline missioon.** Uut ühistut ei peaks looma pelgalt ühistu moodustamise nimel. Ühistu peab välja töötama selge missiooni ning seadma eesmärgid, mis tuginevad majanduslike vajadusele.
2. **Ebapiisav planeerimine.** Üksikasjalikud plaanid missiooni ja eesmärkide saavutamiseks on üliolulised. Vaja on põhjalikke uuringuid, mis tuvastavad liige-kasutajate vajadused ning projekti teostatavuse. Peata korraldusprotsess, kui potentsiaalsed liige-kasutajad ei tunne ühistu vastu piisavalt huvi või teostatavuse uuringu tulemused näitavad, et see pole majanduslikult mõttekas. Nõnda säästetakse tööaega ja välditakse korralduslike kulutusi. Kui protsess jätkub, tööta kindlasti välja realistlik ja kõikehõlmav äriplaan ja järgi seda.



- 3. Ei kasutata kogenud nõustajate ja konsultantide abi.** Enamikul inimestest, kes on uue ühistu liige-kasutajaks saamisest huvitatud, pole varasemat ühistegevusliku ettevõtte loomise kogemust. Ühistute arendamises kogenud nõustaja kasutamine hoiab kokku nii aega kui raha.
- 4. Liikmete puudulik eestvedamine.** Kogenud nõustajate abi ei asenda korraldusrühma eestvedamist. Otsused peavad pärinema potentsiaalsetelt liige-kasutajatelt ja selle valitud juhtkonnast juhtkomitees. Elukutselised nõustajad ei tohiks ise otsustamises osaleda.
- 5. Liikmete pühendumise puudumine.** Edukas ühistu vajab võimalike liige-kasutajate laiapõhjalist toetust. Laenuandjate, juristide, raamatupidajate, ühistuspetsialistide ja mõne liidri toetus ei taga ühistu edulugu. Ühistu vajab kriitilise arvu liikmete tuge, kes seda toetavad ja ühistut kasutavad.
- 6. Puudub kompetentne juhatus.** Enamikul ühistu liikmetest on tegemist nende endi ettevõtete käigus hoidmise ja juhtimisega või neil on täisajaga töökohad, mistõttu pole liikmetel ühistu juhtimise kogemust. Nõukogu liikmed peavad palkama kogenud ja kvalifitseeritud juhatuse, et suurendada ühistu edukuse tõenäosust.
- 7. Võimetus riske ära tunda ja neid minimeerida.** Uue ettevõtte alustamisega kaasnevaid riske saab vähendada, kui need tuvastatakse korraldusprotsessi varases faasis. Konkurentide, seaduste, tööstusharu suundade, keskkonnamurede ja alternatiivsete meetodite hoolikas uurimine aitab riske vähendada.
- 8. Kehvad eeldused.** Sageli ülehindavad potentsiaalsed liige-kasutajad ja ühistu eestvedajad tegevusmahtu ning alahindavad tegevuskulusid. Oodatav äriedu tugineb konservatiivsetele ja vettpidavatele eeldustele. Sageli kulub marjaks ära kübeke pessimismi.
- 9. Puudulik finantseerimine.** Hoolimata finantsprognooside koostamisele kulunud ajast on enamik uusi ettevõtteid alafinantseeritud. Ebatõhus tegevuse alustamine, konkurendid, regulatsioonide täitmine ja viivitused toovad sageli kaasa rahapuudujäägid. Tihti pole alustava ettevõtte esimesed tegevuskuud või isegi tegevusaastad kasumlikud, mistõttu on oluline tagada sellel perioodil ühistule piisav rahastus.
- 10. Ebapiisav teavitustöö.** Ühistu moodustamise ja tegevuse alguse faasis on möödapääsmatu hoida liikmeid, tarnijaid ja rahastajaid asjadega kursis. Täpse info puudus võib kaasa tuua apaatia või kahtluse. Nõukogu ja juhatus peavad otsustama, keda ja kuidas informeeritakse. Lisaks peab koolitama neid liige-kasutajaid, kes pole ühistute, nende töömehhanismide ja ühistute pakutava kasuga kursis.

Ühistu loomisele kulutatakse märkimisväärselt aega ja energiat. Võimalike varjatud lõksude tundmine ja nende vältimine koos varem kirjeldatud sammude täitmisega aitab suurendada uue ühistu edukust.

## **Teine osa: ühistu rahastamine**

### **Liikmete investering**

Ühistusse riskikapitali paigutamine on liikme põhimõtteline kohustus. Iga liikme esialgse investeringu (omakapitali) mahu määravad tootmishoonete eeldatav maksumus, tegevusmahu prognoos, rahavoo nõuded, oodatav liikmete arv ja nende ühistu kasutamise maht.

**Liikmete esmane riskikapitaliinvesteering olgu piisavalt mahukas, et nad tajuksid oma finantsosalust ühistus ja tunneksid vajadust seda kaitsta.** Kui investeerimishõue koostatakse mahupõhiselt, mitte liikmete arvu alusel, siis peaks selle suurus olema kooskõlas liikme oodatava ühistu kasutamise mahuga. Need liikmed, kes soovivad proportsionaalselt enam panustada, võivad soetada eelisaktiaid või kapitalitähhti, mis teenivad fikseeritud dividende, kuid ei anna (lisa)hääletamisõigust. Liikmed võivad lühiajaliselt ühistusse kapitali paigutada ka investeerimistähtede või laenude vormis.

Liikmed käivad ühistu kasutamise käigus välja veel riskikapitali (omakapitali). Üks meetod selle kogumiseks on **ühikupõhised kinnipidamised**. Ühistu peab kõigilt tehingutelt kinni summa, mis tugineb pakutava teenuse või turustatava kauba väärtusele. Teine meetod on **hoida osa ühistu netotulust iga majandusaasta lõpul varuks**. Mõlemal juhul seotakse riskikapitali (omakapitali) investeeringud ühistu majandusarvestuse süsteemis liikmega.

Nii nagu teisedki ettevõtted, peavad ühistud koguma **finantsreserve**. Neid võib kasutada rasketel aegadel, kui tegevuskulud ületavad sissetulekuid, või ühistu kasvatamiseks. Vahel määratakse osale reservidest kindel eesmärk, näiteks ebatõenäoliselt laekuvate nõuete korvamine (halvad laenud). Teise osa võib kõrvale panna uue tootmishoone ehitamiseks või liikmetele uue teenuse pakkumise alustamiseks.

Kogunenud reservid vähendavad ühistu vajadust laenata või keerulistel aegadel tähtsate teenuste pakumist vähendada. Lisaks kahaneb tõenäosus, et ühistu peab liikmetelt ootamatute vajaduste katteks otseseid investeeringuid või täiendavat riskikapitalipaigutust paluma.

Uue ühistu rahastamise planeerimisel prognoosivad juhtkomitee ja nõustaja **vajalike reservide mahutu ja nende kogumiseks parimaid meetodeid**. Samas tuleks uurida veel seadusandlust ja veenduda, missugused nõuded see reservidele või nende kogumismeetoditele seab.

Liikmete paigutatud omakapital või osaku eest tasutud summa jääb tavaliselt **ühistu kätte**, vähemalt kuni liikmestaatuse lõpetamiseni. Siiski, rahastamise planeerimise teine komponent kätkeb liikmete **omakapitali ringlemise strateegiat** (seotud ühistuga tehtud tehingutega), ühistuga tehtud tehingute kinnipidamiste tagasimakseid ja ühikupõhiste kinnipidamiste tagastamist liikmetele. Kui ühistu omakapitalist piisab selle vajaduste täitmiseks, tuleks osa iga-aastasest sissetulekust kasutada liikmete omakapitalimaksetest vanimate tagasimaksmiseks.

Tagasimakstud omakapitali asendab kapital, mille maksavad käesoleva aasta kliendid. Omakapitali ringlusperioodi pikkuse ja täpsema ajakava sätestab nõukogu. Süstemaatiline omakapitali lunastamise programm kindlustab selle, et ühistut finantseerivad selle praegused kasutajad kooskõlas oma ühistu kasutamise mahuga.

## Kapitaliseerimine

Kapitaliseerimine on raha kogus ja selle allikas, mida on tarvis ühistu tegevuse alustamiseks ja käita-



miseks. Teostatavusuuringu võtmeosa selgitab välja, missugune on ühistu kapitalivajadus ja kuidas seda rahuldada. **Vaja on määratleda ühistu kapitalistruktuur, sealhulgas järgnevad kaalutlused:**

1. Kas tegemist on tavalise või aktsiaühistuga?
2. Kui palju peaks liikmed (hinnanguliselt) investeerima?
3. Kui palju on tarvis laenuraha ja kust seda laenata?

Kuigi mitmed osariikide ühistuloomise õigusaktid lubavad ühistu moodustamist nii aktsiatega kui ilma, lubatakse mitmes nendest selline valik langetada vaid põllumajandusühistutes. **Aktsiaühistus** tõendab liikmestaatus ja kapitaliinvesteeringut aktsiatäht. Seejuures võib kasutada enam kui ühte tüüpi aktsiaid.

**Lihtaktsia** (*common stock*) – aktsiaühistud emiteerivad lihtaktsiaid, et dokumenteerida liikmesust ja hääletamisõigust. Lihtaktsiad võib jagada klassidesse, millel võib olla erinev nimiväärtus ja hääletamisõigus. Reeglina ühistud lihtaktsiate omanikele intresse ei maksa.

**Eelisaktsia** (*preferred stock*) – hääletamisõiguseta aktsiaid võib täiendava kapitaliinvesteeringu nimel emiteerida nii liikmetele kui mitteliikmetele. Aktsia võib samuti jaotada klassidesse, millel on erinev nimiväärtus ja/või teised tingimused. Eelisaktsiate omanikele tehtavaid intressimakseid võivad piirata seadused või nõukogu ettekirjutused. Kui ühistu restruktureeritakse või likvideeritakse, rahuldatakse eelisaktsionäride nõuded enne lihtaktsionäride omi.

**Laenud liikmetelt** (*member loans*) – mõned ühistud kasutavad täiendavaid liikmete investeeringuid – laene liikmetelt – omakapitali kasvatamiseks. Üksikliige ja ühistu lepivad koos kokku laenu tingimustes, misjärel laenab liige ühistule raha. Liikmetelt saadud laenud pole aga samavõrd paindlikud kui eelisaktsiad ja need tasutakse likvideerimisel enne eelis- ja lihtaktsionäride nõudeid.

**Liikmetähed** (*membership certificates*) – kui ühistu pole aktsiaühistu, emiteeritakse tavaliselt liikmetäht. See väljastatakse siis, kui liige tasub omakapitalimakse ja täht annab selle omanikule ühistus hääletamisõiguse. Nõnda kogutud kapitali peetakse selle väikese koguse tõttu ühistu rahastamises kõrvaliseks. Liikmetähed ei teeni enamjaolt dividende. Saamaks kapitali, emiteerib ühistu sellel juhul rohkem kapitalisertifikaate.

**Kapitalitähed** (*capital certificates*) – mitteaktsialise ühistu kapitalitäht on aktsiaühistu eelisaktsia ekvivalent. Neid müüakse erinevate nimiväärtustega, tähed võivad teenida intresse ja neil võib olla lunastamistähtaeg. Kapitalitähedega ei kaasne hääletamisõigust ja need võivad kuuluda ka mitteliikmetele.

Liikmemaksu, tähtede müügi ja kinnipeetud tehingute eest emiteeritud kapitalitähed on kõik mitteaktsialiste ühistute riskikapitali (omakapitali) allikad. Pane tähele, et kinnipeetud tehingute eest antavatel tähtedel võib olla lunastamistähtaeg, et rakendada nende süstemaatilist ringlust.

**Võlakapital ja selle allikad** – kui palju võlakapitali ühistu võiks või peaks laenama, oleneb sellest, kui palju riskikapitali (omakapitali) liikmed algselt investeerivad, rahavoogudest, juhtimise kvaliteedist

ja liikmetele vastuvõetavast riskitasemest. **Liikmed panustagu vähemalt pool vajalikust omakapitalist**, milleni jõudmine nõuab tavaliselt mitu aastat tööd. Ühtlasi määrab 50 protsendi eesmärgi saavutamise ühistu tüüp ja selle mastaap.

Levinud on maa, ehitiste ja tootmisvahendite osaline finantseerimine pikaajalise laenu abil. Põhivara laenuperiood oleneb mitmest tegurist, kuid on enamjaolt seotud tootmishoone eeldatava kasutusajaga.

Juhtkomitee peaks uurima erinevaid pikaajaliste laenude allikaid ja pakkuma nende seast välja kavandata-vale ühistule sobivaima. Võimalike laenuallikate sekka kuuluvad Maaelu Edendamise Sihtasutus, hoiu-lae-nuühistud ja kommertspangad. Samuti tulevad kõne alla muud või uuele ühistule ainuomased ajutise loomuga finantskokkulepped.

**Tegevuskapitali** (*operating capital*) võib peale ühistu käivitamist kaasata **lühiajaliste laenudega** (tähtajaga aasta või vähem) ja/või **arvelduskrediidiga**. Uus ühistu saab aga oma tegevust lühiajaliste laenudega vaid osaliselt finantseerida. Liikmete paigutatud omakapital peab bilansis olema ülekaalus. Lühiajaliste laenude allikate sekka kuuluvad peamiselt kommertspangad. Komitee peaks kõiki neid võrd-leva ja valima selle, mis rahuldab uue ühistu vajadused kõige paremini.

**Kommertspangad**, eriti kohalikus piirkonnas tegutsevad pangad, on oluline laenude allikas. Nende pankade personal on juba piirkonna majandusega tuttav ja tõenäoliselt tunneb ühistu potentsiaalseid liikmeid. Pangad pakuvad mitmesuguseid pangandusteenuseid, mida ühistu peale töö alustamist vajab. Uutele ühistutele annavad sageli laenu või pakuvad laenugarantiid valitsusasutused.

**Laenuaotluse koostamine** – ühistu eestvedajatel tuleb potentsiaalsetele laenuandjatele hea esma-mulje jätmiseks laenuavaldus väga hoolikalt koostada. Laenajad nõuavad teatud dokumentide esitamist lausa enne laenuavalduse kaalumist. Nende dokumentide ettevalmistamiseks on tarvis oskusteadmisi, sealhulgas majandusteadlase, turundusspetsialisti, juristi, vandeaudiitori ja võib-olla teistegi kavandatava ühistegevusliku ettevõtte tööga seotud ametikandjate oskusi.

Laenaja vaatab hoolikalt üle kavandatava ühistu äriplaani. Lisaks küsitakse teavet tegevusmahu ja selle hooajaliste muutuste, praeguste turutingimuste ja selle kohta, kuidas sobitub ühistu turule. Laenuandja soovib näha tõendeid kavandatavate tootmishoonete ja -varustuse vajaduste kohta, prognoositavaid rahavooge, mitmesuguseid tegevuslikke aspekte jne. **Rahavood** on siinkohal keskse tähtsusega, kuna need annavad võlausaldajale pideva ülevaate igakuiste rahaliste sissetulekute ja väljaminekute kohta. Enim huvitab laenuandjaid raha jääk perioodi lõpul, mis tõestab neile, kas ühistul on piisavalt vahendeid, et töötada, arveid ja laene tagasi maksta, eriti kehvadel perioodidel. Enamik kreditore tahavad kolme aasta prognoose.

Seejärel uurib laenuandja kavandatud **tegevusaruannet ja bilanssi**. Müügitulu aruanne loob ühistu kavandatavast tegevusest ülevaate ühe või enama aasta vältel. See sisaldab infot tulude ja kulude allikate kohta, võtmetähtsusega näitaja on lõpptulem, mis näitab, kas oodatakse netomarginaale (kasumit). Kuu-



põhine tegevusaruanne on võlausaldajate jaoks oluline teabeallikas ja see on nõukogule suureks abiks oluliste strateegiliste ja juhtimisotsuste langetamiseks.

Bilansis prognoositakse ühistu tulevikuväärtust ning näitlikustatakse selle maksevõimelisust ja võimekust kreditoride nõuded õigeaegselt täita. See loetleb ühistu varad, kohustused ja netoväärtuse.

Laenuandjatele veelgi kontsentreerituma ülevaate loomiseks tuleks koostada ka **põhivarade kulude ja amortisatsiooni graafik**. Nimekiri kajastab kiirel ja lihtsal kujul seda, mida ühistu ostab või liisib. Kinnitamaks võlausaldajale, et amortisatsiooniarvestus on täpne, on mõistlik kõigi varaklasside maksumus, kasutusaeg ja iga-aastane amortisatsioon tabeli kujul esitada.

Järjekordne laenuandjatele kasulik dokument on **finantseerimisvajaduse ja -allikate graafik**. See säästab võlausaldaja aega, et ta ei peaks analüüsimiseks erinevaid infokilde kokku sobitama. Dokument kirjeldagu olulisemaid varasid, milleks laenuraha ja liikmete omakapitali kulutatakse. Need võetakse välja rahavoogude prognoosi andmetest.

## Kolmas osa: ühistu arendamise juriidilised aspektid

### Asutamisleping

Ühistu vorm on koos tegutsemiseks tavaliselt parim. Selle asutamist reguleerivad aga **seadused**, Eestis näiteks tulundusühistuseadus ja äriseadustik. Mõnel juhul on muidugi võimalik ühistegevuslik organisatsioon registreerida ettevõtteks.

**Ühistuna registreerimine annab sellele selge juriidilise staatuse**. Liikmed ei vastuta reeglina organisatsiooni võlgade eest oma investeringust suuremas ulatuses. Asutamisleping osutab ühistegevusliku ettevõtte iseloomule ja peaks tegutsemiseks jätma üpris laiad volitused, kuigi selle teenused võivad alguses olla piiratud.

**Asutamisleping** sisaldab tavaliselt ühistu nime, põhilist tegevuskohta, otstarvet ja ühingu volitusi, ühingu ennustatavat eluiga, asutajate nimesid, kapitalistruktuuri infot ja varade jaotamise põhimõtteid ühistu tegevuse lõpetamisel. Mõnel juhul ka juhataja nime.

### Toimetaja märkus: asutamislepingu rekvisiidid Eestis

**Tulundusühistuseadus** läheneb küsimusele sarnaselt Ühendriikide seadustega, kuigi erinevusi siiski jätkub. Eestis tuleb asutamislepingusse märkida:

- 1) asutatava ühistu ärinimi, asukoht ja aadress;
- 2) ühistu eesmärk;
- 3) asutajate nimed ja elu- või asukohad;
- 4) osakapitali kavandatud suurus;
- 5) kui ühistu liikmed ei vastuta isiklikult ühistu kohustuste eest – osakapitali suurus asutamisel;

- 6) asutajate kohustused ühistu suhtes;
- 7) juhatuse liikmete ja, kui moodustatakse nõukogu, siis ka selle liikmete nimed, isikukoodid ja elukohad;
- 8) audiitori ja revidendi nimi, isikukood ja elukoht;
- 9) prokuristi määramise korral tema nimi, isikukood ja elukoht;
- 10) asutamiskulude eeldatav suurus ja nende kandmise kord.

Neid ja teisi tulundusühistuseaduse sätteid tutvustatakse ja selgitatakse ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi raames varem ilmunud [ühistu loomise käsiraamatus](#).

## Põhikiri

Põhikiri sätestab selle, kuidas ühistu töötab, ning see peab olema kooskõlas nii seaduste kui ka asutamislepinguga. Põhikiri on kui ühistegevusliku ettevõtte omaniku kasutusjuhend. See kantakse äriregistrisse ja on liikmetele õiguslikult siduv.

### Põhikirjas märgitakse tavaliselt:

- liikmesuse nõuded ning liikmete õiguste ja kohustuste nimekiri;
- liikme väljaheitmise alused ja protseduur;
- koosolekute kokkukutsumise ja läbiviimise protseduurid, hääletusmeetodid, nõukogu liikmete ja ametikandjate valimise ja tagandamise protseduurid ning nende arv, kohustused, ametiaeg ja kompensatsioon;
- nõukogu liikmete koosolekute aeg ja koht;
- majandusaasta alguse ja lõpu kuupäevad;
- nõue tegutseda ühistegevuslike põhimõtete järgi;
- netomarginaalide (kasumi) jaotamise protseduur;
- liikmete omakapitali lunastamise protseduur;
- nõusoleku klausel, mis sätestab, et liikmed deklareerivad kirjalike jaotusteadete ja ühikupõhiste kinnipidamiste sertifikaatide väärtuse sissetulekuna samal aastal, millal nad saadakse;
- teiste osapooltega tehtud tehingutelt saadava tulu jaotamise protseduur;
- kahjumi katmise protseduur;
- mitteliikmetega tehingute tegemise juhtnõõrid;
- ühistu lõpetamise protseduur;
- nõukogu liikmetele kahjutasu maksmise klauslid;
- põhikirja muutmise protseduur.

### Toimetaja märkus: põhikirja komponendid Eestis

Tulundusühistuseaduse § 6 sätestab põhikirja sisu üsnagi sarnaselt, kuid ei nõua mitmesuguste ühistu eluliste aspektide lisamist. Seaduses kohustatakse põhikirja märkima:

- 1) ühistu ärinimi ja asukoht;
- 2) ühistu eesmärk;
- 3) osamaksu suurus ja tasumise kord;

- 4) summa, mille liige võib ühistule tasuda lisaks osamaksule, või selle suuruse määramise kord;
- 5) liikmetele lisakohustuste määramise kord;
- 6) kui osamaksu või muu sissemakse võib tasuda mitterahalise sissemaksena – mitterahalise sissemakse hindamise kord;
- 7) üldkoosoleku kokkukutsumise kord ja tähtaeg;
- 8) juhatuse liikmete arv, nõukogu olemasolu korral ka selle liikmete arv, mis võib olla väljendatud kindla suurusena või alam- ja ülemmäärana;
- 9) ühistu kontrollorganid, nende pädevus ja volituste tähtaeg;
- 10) ühistu majandusaasta algus ja lõpp;
- 11) kahjumi katmise kord;
- 12) vara jaotamise kord ühistu lõpetamisel;
- 13) muud seadusega sätestatud kohustuslikud tingimused.

Neid ja teisi tulundusühistuseaduse sätteid tutvustatakse ja selgitatakse ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi raames varem ilmunud [ühistu loomise käsiraamatus](#).

Lisaks pannakse põhikirjaga paika see, **kuidas nõukogu on liikmete esindamiseks struktureeritud**, arvestades liikmeskonna geograafilist jagunemist ja suurust ning ühistu haaret ja tüüpi. Nõukogu liikmeid võib eri piirkondi esindama valida liikmete tiheduse, käsitletavate kaupade või teenuste või mingil muul alusel, mis tagab liikmete õiglase esindatuse. Juhtkomitee soovitatud juhtimisstruktuur peaks sisaldama nõukogu liikmete esindatuse põhimõtteid, valimismeetodeid, nõukogu ametikandjate nimetusi ja nende ametiaega.

Nendes turustusühistutes, mis ei sõlmi liikmetega turustuslepinguid, sätestatakse põhikirjas **toodangu maht**, mille liikmed ühistu abil turustama peavad. Selles kirjeldatakse toodete turustamise üldtingimused ja majandusarvestuse protseduurid.

Juhtkomitee valmistab ette nii asutamislepingu kui põhikirja advokaadi abiga, et kindlustada selle klauslite seaduslikkus. Komitee ülesanne on tagada, et põhikirja sätted ei oleks vastuolus muude tegevusprotseduuridega.

### **Liikmeks astumise avaldus**

Liikmeks astumise avaldusel on tavaliselt **viis peamist osa**: kandidaadi palve astuda ühistu liikmeks, kandidaadi allkiri, ühistu otsus võtta kandidaat vastu, eesistuja ja sekretäri allkirjad ning liikme kohustuste ja kavatsuste kinnitus.

Liikme allkirja ja nõukogu heakskiiduga avaldus on kliendi liikmestaatuse õiguslik kinnitus. Ühistul peaks olema iga liikme täidetud liikmeks astumise avaldus. Liikmesus ning liikmete ja mitteliikmetega tehtavad tehingud on Ühendriikides teatud kartellivastaste ja maksuseaduste klauslites olulised mõjurid.

Igale liikmele võib omistada ka liikmetähe, mis kinnitab kõiki tema õigusi ühistu tuludele ja privileegidele.



## Turustus- ja hankelepingud

Turustus- ja hankelepingud garanteerivad, et ühistul on küllaldane kontroll toodete või teenuste üle, hoidmaks ühistu elujõulisena. See on eriti kasulik ühistu esimestel tegutsemisaastatel, kui ühistu alles ehitab oma vastutustundliku ettevõtte kuvandit. Mõnel ühistul on turustus- ja hankelepingud aidanud välist finantsabi saada.

**Turustuslepinguga** nõustub ühistu vastu võtma mingit kindlat toodet ettenähtud või parema kvaliteediga, turustama selle võimalikult headel tingimustel ja kõik turustustulud liikmetele tagastama, samas kinni pidades kantud kulud ja kapitalivajaduste katteks vajaliku summa. Sarnase lepingu liikmetega võib koostada ka teenuse- ja hankeühistutele.

Turustusleping on jätkuv või isepikenev leping, mis sätestab selle, et peale teatud perioodil kehtimist peaks see kehtima lõputult, kui just liige (või ühistu) ei esita kirjalikku avaldust seda muuta või tühistada. Tühistamispalve tuleb teha igal aastal kindlal ajal, nagu leping ette näeb.

## Ringlusfonditäht (*revolving fund certificate*)

Kui ühistu peab kapitaliinvesteeringuteks kinni raha klientidega tehtud tehingutest või nende nimel, siis emiteerib see liikmele ühistuga tehtud tehingute tagasimaksete tõendi (või sarnase dokumendi), mis on kvititung kapitaliinvesteeringu eest. See läheb lõpuks ringlusse või lunastatakse. Samaaegselt kasutatakse kinnipeetud summat ühistu tegevuse rahastamiseks. Liikmete investeeringud võivad võtta käideldud toote või kasutatud teenuste põhiste mahaarvamise kuju, tegu võib olla ka ühistu reinvesteeringute teenuste kinnipidamiste tagasimaksetega või algsete kapitalimaksetega, kui tegemist pole aktsiaühistuga.

## Neljas osa: üldised edu reeglid

Ühistu edukale arendamisele kehtivad mitmed lihtsad reeglid, mis puudutavad nii protsessi ennast kui ka uue ühistu kestmist tegevust. Osa nendest on ühistegevuslikule ärivormile ainuomased. Reeglid hõlmavad nõustajate ja komiteede mõistlikku kasutamist, liikmete kursishoidmist ja kaasamist, heade suhete hoidmist nõukogu ja juhatuse vahel, tervemõistuslike äripraktikate järgimist, asjalike koosolekute korraldamist ja teiste ühistutega sidemete loomist.

## Kasuta komiteesid hästi

Inimressursside korraldamine ja nende oskusteabe tõhus kasutamine on iga eduka ettevõtte nurgakivi. Liikmete maksimaalne osavõtt tagab ühistu edukuse.

Esimene komitee on **juhtkomitee**. Komitee loomise seisukohast on ülioluline valida potentsiaalsed liikmed, kellel on ühistute või nende arendamisega kogemusi. Tõelisi spetsialiste ei pruugi olla võimalik komitee kohta himustavate eestvedajate seast leida. Siiski, tõenäoliselt on inimesi, kellel on huvi või vald-

kondlikke teadmisi, mis võimaldavad tehniliste nõustajate keelt või keerulisi ühistegevuslikke termineid paremini mõista, mistõttu tuleks üritada neid komitee tegevusse haarata.

Ühistu loomise protsessis võib rakendada ka **alamkomiteesid**, eriti kui huvitatud liikmeid on palju. Alamkomiteede vastutusvaldkondadesse võivad kuuluda liikmeskond, tootmishooned, asukoha valik, finantseerimine, juriidilised dokumendid ja teavitustöö. Mitmel juhul saab ühe või enam ala kombineerida.

Komiteed on ühistu juhtimises kasulikud ka edaspidi. Ajutiste või alaliste komiteede hulka võivad kuuluda näiteks noorte nõustamisgrupid ja tegevusaladeks noorte liikmete tegevused, haridus ja koolitus, samuti pikaajaline planeerimine, kaubad ja teenused, suhted liikmetega ja avalikud suhted, nõukogu kandidaatide värbamine, iga-aastane juhataja hindamine ja õiguslikud teemad. Ainult nõukogul on voli komitee nimetada, mistõttu teenivad kõik komiteed nõukogu selle äranägemisel.

### **Hoia liikmed asjadega kursis ja kaasatud**

Liikmete kohustused algavad ühistu asutamisega ja püsivad elutähtsad kogu ettevõtte eluteel. Eduka ühistu loomisel on äärmiselt oluline keskenduda liikmete lojaalsusele ja pühendumisele. Lojaalsuse ja pühendumise edendamise võtmetähtsus on **teavitustööl**.

Teavitustöö ja hariduslikud ülesanded peavad olema juhatuse töö loomulikud osad. Need nõuavad kogu ühistu töötajaskonna ja liikmetest eestvedajate abi, teadmisi ja kaasamist. Tõhusad teavitus- ja haridusprogrammid vajavad finantstoetust ja nende eest peavad seisma nõukogu ja juhtkonna asjakohased abinõud.

Kui liikmed on ühistu asjadega kursis ja selle tegevusse haaratud, mõõdavad nad oma vajadusi rahaühikutes ning on valmis suuremal määral ühistusse investeerima ja selle teenuseid kasutama. **Liikmed peaksid ühistut väga hästi tundma ning võtma selle juhtimises ja suunamises positiivse ja laiahaardelise rolli.**





Lühidalt – liikmete osalemine oma ühistu asjades suurendab nende omanikutunnet ja kohusetunnet, et ühistu edu nimel töötada.

### Liikmete olulised kohustused on:

- mõista ühistu otstarvet, eesmärke, eeliseid, piiranguid, tööd, finantse ja pikaajalisi plaane;
- lugeda ja saada aru asutamislepingust ja põhikirjast;
- teada, et seadus piirab nii nende kui nõukogu õigusi ja võimu;
- mõista, et põhikirja või valitud nõukogu eeskirjad võivad nende tööd veelgi piirata, pannes liikmetele kohustusi, regulatsioone ja kvaliteedikontrolle, mis on rangemad, kui seaduses ette nähtud, ja kaasavad ühistegevuslikku ettevõttesse omakapitali (riskikapitali);
- saada aru, et ühistegevuslike põhimõtete ja praktikate, nagu ka nendega seotud probleemide õppimist oodatakse liikmetelt pidevalt ja elukestvalt;
- mõista, et nii kasum kui ka kahjum kuulub liikmetele.

Lühidalt – liikmete osalemine oma ühistu asjades suurendab nende omanikutunnet ja kohusetunnet, et ühistu edu nimel töötada.

### Hoia nõukogu ja juhatuse suhted soojad

Nõukogu ja juhatuse kohustuste erinevused olgu selgelt mõistetavad ja nii ka toimivad. Nõukogu liikmed esindavad liikmeid ja vastutavad ühistu tulemuslikkuse ja tegevuse eest. Kõik juriidilise isiku volitused, mida pole spetsiaalselt liikmetele üle kantud, kuuluvad nõukogule, nagu näeb ette seadusandlus.

**Nõukogu liikmete kolm olulisemat kohustust** on koostada strateegiad, palgata juhataja ja hinnata tema tegevust ning valvata ühistu finantsaluseid.

### Nõukogul on veel mõned täpsemad kohustused, näiteks:

- täita liikmete usaldusisiku rolli seoses nende varade kaitsega ühistus;



- seada sihte, eesmärke ja üldisi põhimõtteid;
- koostada pikaajalisi strateegilisi plaane;
- palgata kompetentne juhataja ja hinnata tema töö tulemuslikkust;
- säilitada organisatsiooni ühistegevuslik olemus;
- rakendada täpne raamatupidamissüsteem;
- vastu võtta iga-aastane tegevuseelarve;
- kaasata iga-aastaseks auditiks erapooletu ettevõtte;
- kontrollida kogu ühistu tööd;
- kinnitada ühistu netotulu ja liikmete omakapitali lunastamine.

Nõukogu delegeerib ühistu igapäevase juhtimisega seotud kohustused omakorda juhatajale või tegevjuhile. Juhataja palkab või vallandab töötajaid, nende hulgas osakondade juhatajaid.

### **Palgatud juhatuse ülesannete sekka kuuluvad:**

- igapäevase äritegevuse korraldamine või juhatamine;
- nõukogu seatud strateegiate elluviimine;
- nõukogu pikaajalise plaaniga seonduvate lühiajaliste plaanide koostamine ja sihtide seadmine;
- töötajate värbamine, väljaõpe ja vallandamine;
- ühistu sihtide ja eesmärkide ning nõukogu strateegiate järgi sisemiste tegevuste korraldamine ja koordineerimine;
- täieliku aruandluse ja registri pidamine;
- iga-aastase eelarve koostamine;
- nõukogule perioodiliste aruannete esitamine.

Nõukogu ja palgalise juhatuse kohustuste jagunemine tekitab sageli küsimusi: vahel need kattuvad ja siis on raske nende kohustusi selgelt eristada. Siinkohal väärivad kaalumist **mõned faktorid:**

- pikaajalised otsused kuuluvad nõukogu vastutusvaldkonda, samas kui juhatuse langetab lühiajalisi otsuseid;
- nõukogu teeb reeglina põhimõttelised otsused ja tegelikud otsused rakendab juhatuse;
- kõiksugu strateegiatega seotud küsimused kuuluvad nõukogu kohustuste hulka ja ühistu ülesannete täitmise eest vastutab juhataja;
- laiahaardeline esmane kontroll on enamjaolt nõukogu mure, samas kui teisene kontroll, mis on seotud lühiajalise tegevusega, on juhatuse kohustus.

Personalitöökäes palkab nõukogu juhataja, kes valib seejärel ühistule töötajad ja valvab nende järel.

Kohustuste jagunemist aitavad paremini mõista eeskirjad, protseduurijuhised ja töökirjeldused ning auste arutelude pidamine ja küsimuste küsimine siis, kui need tekivad.

## Korralda asjalikke koosolekuid

Ühistu koosolekud olgu hästi kavandatud ja asjalikult juhatatud. Seepärast tuleks koostada eeskiri, mille järgi leida üldkoosolekuks ja nõukogu koosolekuteks **mõistlik kvoorum**. Kvoorum on vähim võimalik kohalolevate liikmete arv, mis võimaldab ametlikke otsuseid langetada. Selle nõue võib tuleneda seadusandlusest, kuid sellel tuleks peatuda ka põhikirjas. Liikmeskonna laienedes suurendab kvoorum protsent tegelikult osalema pidavate liikmete arvu. Seetõttu võib kvoorum osakaalu liiga kõrgele tõstmine suurendada riski, et vähese liikmete osaluse tõttu ei ole võimalik tegeleda tähelepanu vajavate küsimustega.

Korrektseks demokraatlikuks asjaajamiseks kuluvad ära parlamentaarsed protseduurid. Need aitavad koosoleku juhatajal istungit lodusalt ja tõhusalt juhtida, et enamiku tahe tõuseks esile ja vähemuse õigused oleks samas kaitstud. Hea koosolek ei juhtu niisama, **selle korraldamine nõuab mitut järjekordset sammu**:

- kavandamist;
- nõukogu liikmete ja ühistu liikmete kaasamist;
- päevakava järgimist;
- koosolekul kokkulepitu täitmist.

## Järgi vettpidavaid äritavasid

Esimene suurem väljakutse ühistu liikmetele, nõukogule ja juhtkonnale kerkib kohe, kui ühistu on äritegevust alustanud. Edukaks alguseks peab ühistu välja töötama ja rakendama süstemaatilise raamatupidamissüsteemi, asjalikult korraldama ja rakendama inim- ja finantsressursse, koostama finantsaruandeid, sealhulgas tegevus- ja kapitalieelarveid, ning tegema lühi- ja pikaajalisi plaane ja täitma teisi kohuseid.

Lisaks täielikule ja üksikasjalikule **tulude ja kulude dokumentatsioonile** peab ühistu pidama täpset **liikmete registrit**. Selles peavad kajastuma liikmete esmane ja kõik järgnevad investeeringud ning liikmete hanke- ja turustustehingud koos kasutatud teenustega. Mainitud informatsiooni alusel määratakse netotulust ühistuga tehtud tehingutega proportsionaalsed jaotised. Neid andmeid vajavad liikmed ka isiklikeks eesmärkideks, eriti tulumaksuarvestuseks.

Juhatus koostab perioodilised **tegevusaruanded ja bilansid**, et nõukogu ja liikmeskonda ühistu tulemuslikkusest ja finantsseisust teavitada. Täispikkuses aruanne esitatakse reeglina kord aastas, samas kui nõukogule esitatakse lühendatud ülevaated kuude või kvartalite kaupa. Neid tuleks koostada küllaltki tihti, et nõukogu saaks äritegevusel silma peal hoida, asjakohaseid samme astuda ja liikmeskonda oma ühistu arenguga kursis hoida. Lisaks tuleks korra aastas teostada ühistu **finantsseisundi erapooletu audit**, mis heidab valgust äritegevuse ja raamatupidamise protseduuridele ning sellele, kuidas on ühistu täitnud maksunduslikke ja õiguslaseid nõudeid.

Kui ühistu on moodustatud ja juba töötab, on liikmetel tarvis mõelda, missuguses suunas see kasvama peaks. See nõuab nii **lühiki- kui ka pikaajalist strateegilist planeerimist**. Pikaajalisele strateegilisele planeerimisele, mille fookus on kolme kuni viie aasta kaugusel tulevikus, pööratakse enamjaolt liiga vähe tähelepanu. Kuid see saab kiirenevate tehnoloogiliste, majanduslike ja sotsiaalsete muutuste kontekstis üha tähtsamaks. Planeerimine hõlmab visiooni ja missiooni sõnastamist, tõenäoliste tuleviktrendide ning välise ja sisemise ärikeskkonna hindamist, soovitatavate sihtide ja eesmärkide määratlemist ja nende saavutamiseks tegevuskava koostamist.

### Loo sidemeid teiste ühistutega

Uued ühistud peaks oma tegevuse tugevdamise strateegiana otsima potentsiaalselt kasulikke **koostöövõimalusi olemasolevate ühistutega**. Liidud teiste ühistutega võivad olla varude, turustuskanalite ja teenuste väärtuslikud allikad. Üleriigilised ühistud aitavad ka uusi ühistuid mujal riigis toimuvaga kursis hoida. Need liidud võivad olla veel hariduse ja väljaõppe ning õigusliku ja avalike suhete toetusallikad, aidates samaaegselt leida vajalikku oskusteavet.

### Lõpetuseks

Ühistu arendamine pole lihtne ettevõtmine. See nõuab enam kui vaid käesolevas kirjutises tutvustatud sammude täitmist. Ühistu südames peab olema **vägagi reaalne majanduslik vajadus**, mida ühistu rahuldab. Kuivõrd ühistu sellega hakkama saab – selle hindamine nõuab kindlat juhtimist, asjatundlike nõustajate või praktikute kaasamist, täielikku läbipaistvust ja head otsustusvõimet, rääkimata kriitilisest arvust võimalikest liikmetest, et tagada ühistule küllaldane tegevusmaht. Lisaks on tarvilik veel põhjalik arusaam, mis ühistu on ja kuidas see töötab, realistlik turuanalüüs, kõikehõlmav teostatavusuuring ja tegelikkusega kooskõlas äriplaan. Edukuse seisukohast on kriitilised veel täielik kapitaliseeritus koos liikmete piisava koguse investeeringutega, korrektsed juriidilised dokumendid ning pühendunud ja läbipaistvalt valitud nõukogu, oskuslik juhatus ning korralikud rajatised ja varustus.



## KUIDAS KAPITALI LEIDA?

### Ühistute rahastamine

Kõik ettevõtted, sealhulgas ühistud, vajavad finantseeringut. Ühistu kasutab kapitali selleks, et rahastada oma tegevusi, katta tegevuskulutusi ja investeerida põhivarasse, nagu ehitistesse ja varustusse. Kapitalil on kaks vormi: **omakapital** ja **võlakapital**.

Omakapital on ühistu omanike kapital, mille liikmed erinevatel viisidel panustavad. Võlakapital on raha, mis laenatakse kas lühi- või pikaajaliselt. Oma liikmete konkurentsivõimeliseks teenindamiseks on piisava omakapitali ja võlakapitali olemasolu ühistu jaoks hädavajalik.

#### Omakapital

Omakapital on **ühistu liikmetelt kogutav raha**, millega ei kaasne õiguslikku kohustust see kindlal ajal tagasi maksta. See on võlakapitali vastand, millel on alati tagasimakse tähtaeg. Omakapital on organisatsiooni riskikapital – tegevuse kahjumlikkuse korral võib osa või kõik sellest kaduda.

Liikmetelt omakapitali kogumise meetod on oluline mõõdupuu, mille järgi kontrollitakse ühistu ühistegevuslike põhimõtete järgimist. Näiteks peaks võim ühistu tegevuste üle olema liikmeskonna käes, kusjuures hääletatakse omakapitali omandiõiguse alusel. Samuti peaks omandiõigus ja kontroll olema selle liikmeskonna osa käes, kes on ühistu praegused kasutajad.



Omakapital jaotatakse kahte kategooriasse: see on kas jaotatud või jaotamata (allocated or unallocated).

## Omakapitali allikad

Omakapital jaotatakse kahte kategooriasse: see on kas **jaotatud või jaotamata** (*allocated or unallocated*). Jaotatud omakapital on kapital, mis on ühistu raamatupidamises seotud või jaotatud proportsionaalselt igale liikmele. Jaotamata omakapital pole kindla liikme kontoga seotud.

### Toimetaja tähelepanek: jaotatud ja jaotamata omakapital

Omakapitali liigitamine jaotatud ja jaotamata omakapitaliks võib mõnelegi lugejale jääda liiga abstraktseks. Lihtsam on nende kahe mõiste erinevustele mõelda nõnda: kuna jaotatud omakapital on isikustatud, makstakse see varem või hiljem liikmele tagasi. Jaotamata omakapitali ühistu liikmetele aga ei tagastata.

Jaotatud omakapitali tagastamine toimub ühistu nõukogu sätestatud põhimõtetel. Näiteks ringlusfondi panustatud liikmete rahagi on jaotatud omakapital – ringlusperioodi lõpul tagastatakse liikmele tema makstud summa. Niisamuti makstakse ühistu liikmetele nende omakapitalimaksed tagasi ühistust lahkumisel.

Ühistud saavad liikmetelt omakapitali kolmel peamisel viisil: otseinvesteeringuna, netosissetulekust kinnipeetud osana või jaona liikme põllumajandustoodangu müügitulust, mille ühistu nõuab ühikupõhise kapitali kinnipidamisena.

**Otseinvesteeringud** sooritatakse tavaliselt liht- või eelisaktsiate ostuga. Lihtaktsia on liikmete esmase investeeringu oluline allikas ja annab tavaliselt hääletamisõiguse. Eelisaktsia on esialgse omakapitali teine allikas, mille nimetus tuleneb asjaolust, et likvideerimisel on eelisaktsia prioriteet lihtaktsiast kõrgem. Eelisaktsia võivad osta nii liikmed kui mitteliikmed ja sageli makstakse omanikele ka dividende, kuid eelisaktsiaga hääletamisõigust ei kaasne. Otseinvesteeringuna kaasatud omakapital on alati jaotatud.

Teised otseinvesteeringute vormid on liikmemaksud, liikme- ja kapitalitähed. Need esindavad otseinvesteeringute meetodeid ühistutes, mis ei taotle kasumit.

**Kinnipeetud netosissetulek** (*retained net income*) tähistab tulu netosissetulekutelt (netomarginaalid), mis peetakse omakapitali koondamiseks kinni. Osa ühistu netosissetulekust, tavaliselt vähemalt 20 protsenti, makstakse traditsiooniliselt liikmetele ja ülejääki hoitakse tehingute jaotamata tagasimaksetena. Neid tagasimakseid kogutakse seni, kuni vahendite ja tegevuste finantseerimiseks on piisavalt kapitali. Peale selle saavutamist võib ühistu nõukogu otsustada, et osa omakapitalist lunastatakse või makstakse liikmetele tagasi.

Mõned ühistud hoiavad osa oma sissetulekust jaotamata reservides, et kompenseerida jaotatud omakapitali tegevuskahjumi korral. Jaotamata kapitali makstakse reeglina liikmetele ainult juhtudel, kui ühistut likvideeritakse.



## Toimetaja tähelepanek: jaotamata omakapital

Jaotamata omakapitali võib võtta kui ühistu vara või selle liikmete ühist vara. Ühistu nõuab paratamatult liikmete teenindamiseks mitmesuguseid ressursse: tootmisvahendeid ja -hooneid. Nende hankimiseks kasutatakse lisaks ühistu liikmete panustatavale jaotatud omakapitalile ühistu töö käigus tekkivat jaotamata omakapitali. Nagu eelnevas tekstilõigus mainitakse, võib seda kasutada jaotatud omakapitali tagasimaksete kompenseerimiseks kahjumi korral. Kuid enamjaolt makstakse jaotamata omakapital liikmetele siis, kui ühistul seda enam tarvis pole – tegevuse lõpetamisel.

**Ühikupõhiseid kapitalikinnipidamisi** (*per unit capital retains*) kasutatakse peamiselt turustusühistutes, neid kogutakse müügituludest mahaarvamise teel. Mahaarvamised arvutatakse toodangu füüsiliste ühikute põhjal või osana müügiväärtusest. Sarnaselt kinnipeetud netosissetulekuga võib ühistu nõukogu vajaliku omakapitali taseme saavutamisel otsustada osa jaotatud omakapitalist liikmetele tagastada.

Ühistus nimetatakse **ringlusfondiks** (*revolving fund*) kapitali tagastamist. Tagamaks, et ühistu praegused liikmed panustavad enamiku vajalikust omakapitalist, makstakse vanem omakapital esimesena tagasi. Iga-suguse liikmete panustatud kapitali tagastamise eest vastutab ühistu nõukogu, tagastamist heaks kiites. Nõukogu vastutus seisneb vajaduses tagada piisav kapitaliseeritus enne, kui liikmetele lunastatakse või makstakse tagasi nende panustatud omakapital.

Ringlusfondi üks variant on **aluskapitali plaan** (*base capital plan*), mille järgi panustavad liikmed ühistuse proportsionaalselt vastavalt sellele, kuidas nad kasutavad teenuseid kindla alusperioodi jooksul. See on kõige õiglasem viis liikmetelt omakapitali kogumiseks ja aluskapitali plaan hoiab investeerimised kasutamise alati proportsioonis. Ühistud võivad selleks kasutada jaotamata tehingute tagasimakseid, ühikupõhiseid kapitali kinnipidamisi või nende kahe kombinatsiooni. Ühistu teenuste kasutamisi võrreldes makstakse üleinvesteerinud liikmetele jagu nende investeringust tagasi. Nõukogu määrab ühistule vajaliku omakapitali taseme ja kinnitab üleinvesteerinud liikmetele kapitali iga tagasimakse.

## Võlakapital

Ühistud kasutavad oma tegevuste rahastamiseks kahte võlakapitali tüüpi.

**Lühiajaliste laenudega** kaetakse igapäevased tegevuskulud. Võlausaldaja ootab, et lühiajaline laen makstakse tagasi vähem kui ühe aasta jooksul. Need vahendid täiendavad ühistu kapitali ja neid võib turustusühistus kasutada liikmetele nende tarnitud toortoodete eest tasumiseks või hankeühistus kaupade müügiks ostmiseks. Lühiajalised laenud makstakse tavaliselt tagasi müügitulust.

**Pikaajaliste laenude** abil soetatakse põhivara, nagu kinnisvara, hooned ja varustus. Laen makstakse tagasi maksegraafiku järgi iga-aastaste maksetena kogu hangitava vara kasuliku eluea jooksul. Pikaajalised laenud makstakse tagasi netosissetulekust.



## Laenuallikad

Ühistud võivad laenata nii traditsioonilistest kui ebatraditsioonilistest allikatest. Lühiajaliste laenude traditsioonilised allikad on kommertspangad, pikaajalisi laene pakuvad tüüpiliselt pangad ja kindlustusfirmad.

Ühistute lisaelis on võimalus kapitali laenata ühistutele keskendunud pankadelt ja teistelt institutsioonidelt. Ühendriikides on sellisteks spetsialiseerunud või ebatraditsioonilisteks allikateks CoBank, avalikud ja eraettevõtted, mis laenavad maalistele elektri- ja telefoniühistutele, ja Rahvuslik Ühistupank (National Cooperative Bank).

Mõned suured ühistud võivad kasutada vahendusfirmade teenuseid, et laenata kapitali erafirmadelt või kaasata kapitali lühiajaliste obligatsioonide või muude finantseerimisinstrumentide abil.

Veel üks ühistule kättesaadav rahastamisvõimalus on liisimine. See meetod lubab ühistul vara kasutada, ilma et seoks oma kapitali selle hankimiseks. Lisaks liisingufirmadele ja kommertspankadele pääsevad ühistud ligi ka ettevõtetele ja pankadele, mis pakuvad ühistutele liisingut. Ühendriikides on sellisteks Põllumajandusliku Krediidi Liisingu Teenuse Korporatsioon (Farm Credit Leasing Service Corporation) ja Rahvuslik Ühistupank.

### Toimetaja tähelepanek: laenamine Eestis

Kuigi Eestis pole ühistute teenindamisele spetsialiseerunud finantsinstitutsioone, on kapitali kaasamise võimaluste valik lai. Olulisemad laenuallikad on kommertspangad, hoiu-laenuühistud ja Maaelu Edendamise Sihtasutus oma [käenduste](#) ja [laenudega](#). Ühtlasi on võimalik emiteerida võlakirju või kasutada liisingufirmade teenuseid. Põhjalikuma ülevaate ühistute finantseerimise võimalusest saab lugeja ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi raames ilmunud [teabematerjalist](#).

## Lõpetuseks

Ühistud rahastavad oma tegevust sarnaselt teiste ettevõtetega kasutades oma- ja võlakapitali. Ühistulise omakapitali omadused tingivad aga mitteühistulistest ettevõtmistest erinevad omakapitali leidmise meetodid. Ühistute kasutajad panustavad ühistu rahastamiseks omakapitali proportsionaalselt selle kasutamisele. Samuti jätab enamik ühistuid võimaluse kindla aja järel omakapitali liikmetele tagastada.

Need ühistulise omakapitali omadused muudavad teema mõistmise keeruliseks nende jaoks, kes pole ühistute tegevusega kursis. Niisugused iseärasused teevad ühistutest aga sellised ainulaadsed ennast aitavad organisatsioonid, nagu need on oma liige-omanike kasu nimel tegutsedes.

## Ühistute rahastamine aluskapitali plaaniga

Ühisomandis ja ühiselt tegutsevad ärid seisavad pidevalt oma organisatsiooni korralikuks rahastamiseks vajaliku omakapitali kaasamise väljakutse ees. Ühistutel aitab piisava kapitaliseerituse saavutada ja seda

hoida paindlik ja erapooletu omakapitali kogumise ja lunastamise kava. Hästi konstrueeritud ja ellu viidud aluskapitali plaan töötab just niisuguse omakapitali halduse tööriistana.

### Mis on aluskapitali plaan?

Aluskapitali plaan on tõhus finantshalduse vahend, mida ühistud saavad vajaliku omakapitali taseme saavutamiseks kasutada, seejuures mitte ainult äri kapitaliseerimiseks, aga ka liikmete investeringute tasakaalustamiseks, võrreldes liikmete ühistu teenuste kasutamisega.

Süsteemilise liikmete investeringute kogumise ja tagasimaksmise abil loob aluskapitali plaan ühistule võimaluse hallata omakapitali suurust. Nõnda tegutsedes hoitakse liikmete investeringud liikmete ühistu teenuste kasutamise tasemel, mis toetab põhimõtet, mille kohaselt finantseerib ühistut selle kasutaja. Samaaegselt täidetakse teinegi oluline põhimõte, kasutaja kontroll.

### Miks on aluskapitali plaan eriline?

Paljudes ühistutes pole omakapitali kaasamise meetod tingimata otseselt seotud praeguse kapitali vajadusega. Näiteks kui peamiseks omakapitali allikaks on teenuste kasutamise jaotamata tagasimaksud, piiritleb tegevustulem saadaoleva kapitali koguse, mida ettevõtte saab kapitalivajaduse rahuldamiseks kasutada. Nii ei saa kapitali suures ulatuses planeerida, kuni tegevustulemused aasta lõpul selguvad.

Määramatus tekib ka siis, kui ühistu kasutab ühikupõhiseid kapitalikinnipidamisi. Koondatava kapitali kogus võib kõikuda, kuna kinnipidamise ühik, mis on tavaliselt seotud käideldava toote füüsilise kogusega, võib suures ulatuses kõikuda.

Aluskapitali plaani järgi otsustab nõukogu **vajaliku omakapitali koguse** juba enne, tuginedes hoolikale finantsplaneerimisele. Seejärel seatakse paika vajaliku kapitali kaasamise **meetod**, kas siis liikmetelt saadud otseinvesteringuna, ühikupõhiste kapitali kinnipidamisena, jaotamata teenuste kasutamise tagasimaksena või mitme meetodi kombinatsioonina.

Omakapitali lunastamise otsused on tihti samavõrd ebajärjekindlad kui kapitali kogumise faasis, kuna lunastamiseks määratud kogused põhinevad sellel, kui palju peale teiste kapitalivajaduste rahuldamist on alles. See jätab vähe ruumi ühistegevuslike kasutaja kontrolli ja kasutaja finantseerimise põhimõtete täitmiseks.

Aluskapitali plaan võimaldab samuti **omakapitali lunastamise protsessi** paremini kontrollida. Lunastatav kogus kajastub kapitalivajadusena järgmise aasta finantsplaanis. See on samaväärne kapitalivajadus nagu põhivara soetamine, pikaajalise laenu tagasimakse jne.

Aluskapitali plaani õige rakendamine nõuab täpsemat finantsplaneerimist kui teised omakapitali kogu-

mise ja lunastamise kavad. Selle tulemus on seevastu paremini kapitaliseeritud ühistu, millel on kontroll oma finantstuleviku üle ja mis saab oma kapitalivajadusi kohandada mõtestatud ja loogilisel moel, et rahuldada ühistu muutuvaid vajadusi.

## Kuidas aluskapitali plaan toimib?

Aluskapitali plaani koostamiseks ja käitamiseks on vajalikud **kolm komponenti**:

- 1) alusperiood;
- 2) mõõtühik;
- 3) praegune investeeringute tase.

### 1. Alusperiood

Esmane nõue on määratleda alusperiood – ajavahemik, mille vältel mõõdetakse liikme tehingute mahu ühistuga või ühistu kasutamist võrreldes teiste liikmetega. See loob proportsionaalse võrdlusaluse omandiõiguse, rahastamise ja kontrolli väljaselgitamiseks.

Alusperioodi pikkus ühistutes erineb, kuid ulatub üldiselt ühest kuni kümne aastani. Lühike alusperiood (üks kuni kolm aastat) aitab tõhusalt muutuvate tegevusmahtudega kohaneda. Pikem periood (kaheksa kuni kümme aastat) aitab erinevatel aastatel tekkivaid tegevusmahu konarusi siluda. Näiteks 1991. aastal USA-s tehtud uuringus tuvastati, et keskmine aluskapitali plaani alusperiood põllumajanduslikus ühistus oli seitse aastat.

### 2. Mõõtühik

Teine vahend liikmete proportsionaalse investeeringute taseme määramiseks on mõõtühik. Koos alusperioodiga kasutatakse seda **iga liikme ühistuga sooritatud tehingute mahu määramiseks**, võrreldes mahu kõigi teiste liikmetega. Mõõtühikud, sarnaselt alusperioodiga, sõltuvad ühistu tüübist ja käideldavatest kaupadest või pakutavatest teenustest.

Mõõtühik võib olla tarnitava või turustatava **toote füüsiline ühik või protsent toote väärtusest**. Mõõtühikut iseloomustab see, et ühik esindab ühist nimetajat, mis käib iga ühistuga sooritatud tehingu kohta, mille liige on teinud.

Näiteks puu- ja juurvilja töötlemisega tegelevas ühistus võib mõõtühik olla tonn tarnitud toodet, kasvõi tomateid või virsikuid. Piimaühistus on mõõtühik üldiselt tonn piima. Kui toode turustatakse toorelt, on füüsiline ühik näiteks pakitud kast apelsine. Füüsilist ühikut on lihtne kasutada ja mõista.

Hanke- ja teenuseühistud võivad samuti kasutada ühikupõhiseid kapitali kinnipidamisi, mis põhinevad liikmetele müüdüd toodete füüsilistel ühikutel, näiteks tonn sööta või väetist.



**Väärtuse protsendi** (*percentage of value*) meetod on natuke keerulisem, kuid sellel on eelis füüsilise mõõtühiku ees. Igal alusperioodi aastal rakendatakse toote hinnale kindel protsent, et leida liikme ühistu kasutamise proportsionaalne väärtus alusperioodil. See meetod arvestab võimalusega, et kõrgemad kaupade väärtused nõuavad nende toetuseks enam omakapitali.

### 3. Praegune investeringute tase

Kui mõõtühik ja alusperiood on paigas, saab arvutada omakapitali investeerimise taseme, mille iga liige peab saavutama, et rahuldada **proportsionaalse omandiõiguse (rahastamise kohustuse) nõue**. Seda võrreldakse praeguse kapitaliinvesteeringuga, mille liige on ühistus teinud. Nõnda saab selgeks, missugused liikmed on ühistu kasutuspõhise kapitaliseerimise mõttes üle- või alainvesteerinud. Sellele informatsioonile tuginedes saab välja töötada kava, et viia iga liikme investeeringud tasakaalu sellega, kuidas nad ühistut kasutavad. Kohandamise protsess võib nõuda mitu aastat, olenevalt sellest, kui suur on ebavõrdsus liikmete vahel. Pikema perioodi kasutamine võib vajalik olla selleks, et vältida ühel hetkel liiga suurt finantskoormat mõnele üksikule liikmele.

Tabel 2 illustreerib võimalikke erinevusi ja seda, missuguseid täpsustusi peab kapitali tasemes tegema, et neid parandada. Järgnevas näites kasutatakse viieaastast alusperioodi ja see näitab, et kolm liiget on alainvesteerinud (A, D ja E) ja kaks liiget on üleinvesteerinud (B ja C). Kui liikmed A, D ja E panustavad kapitali koguse, mille nad investeerimata on jätnud, tagab see võimaluse maksta üleinvesteerinud liikmetele ja tuua nad täielikult investeeritud tasemele. Sellel hetkel leiab omakapital tasakaalu ja iga liige panustab ühistusse proportsionaalselt selle kasutamisega.

**Tabel 2. Näide praegusest omakapitali investeeringust võrreldes ühistu kasutamisega alusperioodil (viis aastat)**

Liige	Ettenähtud omakapitali investeeringu tase		Keskmine tehingute maht viieaastasel alusperioodil	Üle- (+) või alainvesteeritud (-)	
	rahas (\$)	osakaaluna (%)	osakaal kõigist tehingutest (%)	%	\$
A	10 000	10	15	-5	-5 000
B	30 000	30	25	+5	+5 000
C	35 000	35	20	+15	+15 000
D	20 000	20	30	-10	-10 000
E	5 000	5	10	-5	-5 000
Kokku	100 000	100	100	0	0

### Aluskapitali plaani rakendamine

Olles seadnud paika alusperioodi, leidnud mõõtühiku ja otsustanud investeeringu proportsionaalsuse, on ühistul olemas põhimõttelised tööriistad aluskapitali plaani elluviimiseks ja käitamiseks.

## Omakapitali vajaduse tuvastamine

Ühistu peaks ühe osana iga-aastasest finantsplaanist määratlema oma kapitalivajaduse tulevaks majandusaastaks. Alustatakse käesoleva majandusaasta lõpu netoväärtuse prognoosimisega. Järgmiseks hinnatakse tuleval aastal tekkivaid kapitaliressursse, mis kätkeb kinnipeetavat teenuste tulu mahtu liikmete ja mitteliikmetega, ühikupõhiseid kapitalikinnipidamisi ja/või mitmesuguseid teisi omakapitali allikaid. Edasi tuleks tuvastada kapitalikulud, sealhulgas põhivarade ostud, pikaajaliste laenude tagasimaksed ja teised eritingimused, mille omakapital lunastatakse aluskapitaliplaanist eraldi. Kui see teave on kogutud, määratletakse tulevaks aastaks vajaliku kapitali kogus.

## Nõutavad investeeringutasemed

Järgmisena arvutatakse iga liikme nõutav investeeringutase uuesti, tuginedes tuleva aasta kapitalivajadustele. Iga liiget teavitatakse tema kohustusest ja korrigeerimismeetodist. Kui liige on juba üleinvesteerinud, pole täiendavat omakapitali investeeringut võib-olla tarvis või on liikmel õigus kapitali tagasimaksele.

Alainvesteerinud liikme olukord on üsnagi erinev. Kui investeeringu puudujääk on väike, võib ühistu kavandatavast tehingute kinnipidamisest või ühikupõhisest kapitali kinnipidamisest tuleval aastal piisata uue nõude rahuldamiseks. Kui mitte, siis võib näiteks liikme kapitali kinni pidada suuremal määral, võrreldes teise liikmega, kes on täielikult investeerimisele lähemal. Samas võidakse alainvesteerinud liikmelt paluda otsest rahalist investeeringut, et jõuda tasakaaluni.

Ühistute rakendatavad meetmed üle- ja alainvesteerinud liikmete kapitalitaseme kohandamiseks on üsnagi mitmekesised ja väljuvad käesoleva kirjutise ulatusest. Iga tutvustatud elementidest koosnev aluskapitali plaan muutub ühistu jaoks kohandatud kapitaliplaaniks. Enamikku aluskapitali plaanidest muudetakse aeg-ajalt, et neid ühistu liikmeskonna ja ühistu enese hüvanguks peenhäälestada. Äärmuslikud kapitalivajaduse muutused võivad nõuda olulisi muudatusi.

## Eelised ja puudused

Nagu igal teiselgi kapitalikaval, on **aluskapitali plaanil eelised ja puudused**. Enamjaolt kaaluvad eelised puudujäägid üle, võrreldes kapitaliseerimise teist tüüpi kavadega.

### Eelised

- Seob liikme investeeringud otseselt sellega, kuidas ta ühistut kasutab, ja loob mehhanismi niisuguse suhte säilitamiseks.
- Hoiab ühistu omandiõiguse ja kontrolli praeguste kasutajate käes ja on proportsioonis kasutamisega.
- Lubab ühistul kapitali süstemaatiliselt kas suurendada või vähendada, et rahuldada omakapitali muutuvaid vajadusi.
- Liikmed peavad oma investeeringut tõeliseks investeeringuks, võrreldes müügitulust või teenuste tagasimaksetelt kinnipeetud rahaga, mis lunastatakse õigeaegselt või mitte.

- Nõuab nõukogult ja juhatusest vähemalt kord aastas hoolikat eelarvestamise ja finantsplaneerimise tööd. Kuigi väiksematel ühistutel ei pruugi olla ressursse või oskusteadmisi detailsete finantsplaanide koostamiseks, peab tulevaks majandusaastaks kapitalivajaduste ja investeeringute tasemete seadmiseks ikka natuke pingutama.
- Võimaldab nõukogul ja juhatusel aktiivselt ühistu kapitali hallata.
- Lubab liikmel, kes lõpetab tegevust või lahkub ühistu liikmeskonnast, omakapitali mõistliku aja jooksul tagasi saada.

### Puudused

- Esmased kapitaliinvesteeringud võivad uusi liikmeid rahaliselt koormata. See võib mõjuda sisenemisbarjäärina, kuid plaani võib koostada nõnda, et uutel liikmetel lubatakse nõutud investeeringutase saavutada osamaksetena mitme aasta jooksul.
- Plaan ei tööta hästi, kui ühistu liikmete voolavus on suur ja lakkamatu, kuna see pärsib ühistu võimekust koguda piisavalt kapitali mõistlikult ja usaldusväärset.
- Aluskapitali plaanist on raskem aru saada kui traditsioonilisematest kapitalikavadest, nagu ringlusfond. Keerukust ei tohiks aga võtta takistusena aluskapitali plaani rakendamisel, kuna selle saab ületada pideva ja tõhusa koolitus- ja kommunikatsiooniprogrammiga.

### Toimetaja tähelepanek: ringlusfond ja aluskapitali plaan

Põhimõtteliselt on ringlusfond ja aluskapitali plaan sarnased, mõlemas toimub kapitaliringlus mingi kindla ajaperioodi jooksul. **Mis neid eristab, on täpsusaste.** Aluskapitali plaan nõuab enam prognoosimist ja järelevalvet, kuid see on potentsiaalselt õiglasem lahendus, kuna see arvestab, kui suures mahus on ühistu liikmed realselt ühistu teenuseid kasutanud.

Näiteks olgu nii, et **teraviljaühistu nõukogu näeb ette investeeringuvajadust mahus 100 000 eurot uue kuivati ehitamiseks.** Ühel juhul kasutab ühistu ringlusfondi ja teisel juhul aluskapitali plaani. Investeeringu periood ehk alusperiood on nii ühe kui teise variandi korral viis aastat.

Esiteks uuritakse olukorda, kui ühistu kasutab ringlusfondi. Selgitatakse välja viie liikme (A, B, C, D ja E) senine ühistu kasutamise maht näiteks viie varasema aasta jooksul. Seejärel kohustatakse nad vastavalt oma ühistu teenuste kasutamise mahule maksma proportsionaalselt sama suure osa koguinvesteeringust (Tabel 3). Ühistu liikmed peavad selle summa tasuma sõltumata sellest, kuidas muutub nende tegevusmaht või ühistu teenuste kasutamise maht.



**Tabel 3. Ühistu liikmete omakapitaliinvesteeringu suurus ringlusfondi kasutamisel**

Liige	Ettenähtud omakapitali investeeringu tase	
	rahas (€)	osakaaluna (%)
A	10 000	10
B	30 000	30
C	35 000	35
D	20 000	20
E	5 000	5
Kokku	100 000	100

Kõik on üsnagi üksühene, liikmete investeeritav summa sätestatakse viieaastase perioodi algul. Perioodi lõpul makstakse see neile tagasi. **Ringlusfond ei arvesta liikmete tegevusmahu muutumisega**, mis on aga aluskapitali plaani keskne komponent. Tähelepanu tasub pöörata sellele, kuidas korrigeeritakse liikmete algset investeeringut (Tabel 4).

**Tabel 4. Ühistu liikmete omakapitaliinvesteeringu ja selle korrektoori suurus aluskapitali plaani kasutamisel**

Liige	Ettenähtud omakapitali investeeringu tase		Keskmine tehingute maht viieaastasel alusperioodil osakaal kõigist tehingutest (%)	Üle- (+) või alainvesteeringud (-)	
	rahas (€)	osakaaluna (%)		%	€
A	10 000	10	15	-5	-5 000
B	30 000	30	25	+5	+5 000
C	35 000	35	20	+15	+15 000
D	20 000	20	30	-10	-10 000
E	5 000	5	10	-5	-5 000
Kokku	100 000	100	100	0	0

Üleinvesteeringud liikmetele B ja C makstakse tagasi summa (või vähendatakse selle võrra nende järgmise perioodi kohustust), mille nad on nõutust enam investeerinud (näiteks ühistu teenuse kasutamise mahu vähenemise tõttu), ehk vastavalt 5 000 ja 15 000 eurot. Ühistu liikmetel A, D ja E tuleb seevastu investeerida veel vastavalt 5 000, 10 000 ja 5 000 eurot (või suurendatakse selle võrra nende järgmise perioodi kohustust).



*Aluskapitali plaane on enam levinud omakapitali kavadest raskem hallata, kuid nende eelised täieliku omakapitali haldamise programmina kaaluvad kaugelt üle puudused.*

## Lõpetuseks

Aluskapitali plaan on ühistutele paindlik ja efektiivne finantshalduse tööriist. Liikmed panustavad kapitali vastavalt kasutusele selle nimel, et kindlustada praeguste kasutajate käes kontroll ja omandiõigus.

Aluskapitali plaane on enam levinud omakapitali kavadest raskem hallata, kuid nende eelised täieliku omakapitali haldamise programmina kaaluvad kaugelt üle puudused.

Rohkem ühistuid peaks tõsiselt kaaluma aluskapitali plaani kasutamist. Neil tuleks teostada põhjalik uuring otsustamiseks, kuidas aluskapitali plaan võib toimida ja missugust kasu see ühistu finantseerimisel ja kapitaliseerimisel pakub.

Ühistud, mis on huvitatud aluskapitali plaani kasutamise võimalusest, võivad abi saada mitmest allikast: ühistu raamatupidamisfirmast, ühistutele keskendunud finantskonsultantidelt ja ülikoolide spetsialistidelt. Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeeriumi maaettevõtluse ja -ühistegevuse ametis (United States Department of Agriculture Rural Business-Cooperative Service) ühistute teenuste (The Cooperative Services) programmil on teemakohaseid väljaandeid ja neist saab aluskapitali plaani loomisel paljude kaalutlustega tehnilist abi saada.





Infot ühistegevuse kohta leiab:

<http://yhistegevus.emu.ee>

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

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

