



Teabematerjal
**ÜHISTUTEVAHELINE
KOOSTÖÖ**

Tartu 2020
Eesti Maaülikool

Autorid: Rando Värnik ja Taavi Kiisk
Keeletoimetus: Kadi Kivilo
Fotod: Janar Eit ja Adobe Stock
Kujundanud: AS Kuma
Trükkinud: OÜ Vali Press
Väljaandja: Eesti Maaülikool

ISBN 978-9949-698-50-9 (trükis)
ISBN 978-9949-698-51-6 (pdf)

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile ja varalised õigused materjali tellijale. Teabematerjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni Ameti (PRIA) tellimisel programmi „Teadmussiirde pikaajaline programm ühistegevuse tegevusvaldkonnas“ raames 2020. aastal. Kõik autoriõigused on kaitstud.

Eessõna



RANDO VÄRNIK

*Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituudi
maamajanduse ökonomika professor*

Hea lugeja, teabematerjali koostamisel tabasin end mitmel korral mõttelt, mis eesmärgiks võiksime seda infot kasutada ja kes sellest kasu saaks. Siis aga meenusid mitmed minuga seotud praktilised kogemused. Näiteks ühel hiljutisel juhul, viibides uue organisatsiooni moodustamise protsessi lävepakul, nägin, kui suur on vajadus omada teadmist, kuidas teha õigeid samme, kindlustamaks edu tulevikus.

Meie pikaajaline programm on andnud palju võimalusi näha Eesti põllumajandusühistute arengut, õnnestumisi ja ebaõnnestumisi. Mida enam on meil sellekohast teavet ja teadmist, seda enam oskame hinnata erinevate olukordade lahendamise võimalusi ja ennetada riske. Kui üksikud tootjad teevad ise ettevõtte tasandil otsuseid ja riskivad samas organisatsioonides, kus tuleb arvestada paljude erinevate tootjatega, peab oskama hinnata probleemide tekkimise allikaid ning nende ennetamise võimalusi.

Meie koostatud materjal võiks olla väga heaks õppematerjaliks tulevaste ühistute ja tootja-organisatsioonide loomisel või ühistute liitumises. Me kindlasti ei näita kellelegi halvustavalt näpuga, vaid osundame nendele parimatele praktikatele, mis meil täna on. Kindlasti saame aja möödudes näha, milline on meie tegelik praktika ja siis saab ka see materjal uute faktidega täiendust.

Loodame, et koostöös teeme endiselt paremini ning meie loodud kompetents aitab meie ühistuid tulevikus saada tugevamaks ja konkurentsivõimelisemaks.

Head lugemist!

Sisukord

Eessõna	3
Koostöö ühistute vahel	5
Ühistute vundament	5
Koostöö põhjused	7
Ühistute ühistud	11
Ühine ühistegevus	11
Keskühistute kuldaeg Eestis	12
Peaaegu keskühistu – TÜ Farm In	13
Eesti esimene Euroopa ühistu – SCE E-Piim	16
Koostöö arendamise meetodid	19
Aabitsatõed	19
Esindamisprobleemi seljatamine	19
Proportsionaalsed panused	21
Erinevate huvirühmade kaasamine	23
Uued koostöövormid	23
Kasutatud kirjandus	25

Koostöö ühistute vahel

Ühistute vundament

Kuigi lugejale pole tõenäoliselt ühistu mõiste võõras, tasub alustuseks selle definitsiooni ja põhimõtteid meenutada. ICA¹ määratleb ühistu kui „liikmete autonoomse ühenduse, millega on vabatahtlikult liitunud ühiste majanduslike, sotsiaalsete ja kultuuriliste vajaduste rahuldamiseks ühises omanduses ja demokraatlikult juhitud ettevõtte abil“ (ICA, n.d.). Definitsiooni toetavad ühistu põhiväärtused: omaabi, omavastutus, demokraatia, võrdsus, õiglus ja solidaarsus (Sealsamas).

Ühistu põhiväärtuste hoidmiseks rakendatakse seitset põhimõtet:

- vabatahtlik ja avatud liikmeskond;
- liikmete demokraatlik kontroll;
- liikmete majanduslik osalus;
- autonoomia ja iseseisvus;
- haridus, koolitus ja info;
- koostöö ühistute vahel;
- hoolitsus kogukonna eest (Sealsamas).

USDA² lähtub samuti oma ühistumääratluses ICA definitsioonist, väärtustest ja põhimõtetest. Selle järgi on ühistu kasutajate omanduses, kasutajate kontrollitud ja kasutajatele kasu toov ettevõtte (Dunn, 1988). USDA definitsioonis seatakse seega esiplaanile kasutaja, kelle kaudu määratletakse kogu organisatsioon.

Ühistu liikmete huvide kaitseks on erinevaid meetodeid, kuid kõigepealt kasvatatakse selleks ühistu majanduslikku suurust ja haaret. Kuna ühistu eesmärk pole kasumi maksimeerimine, on selle tegevus äriettevõttest efektiivsem ja liikmed saavad loodud väärtusest enam kasu. Ideaalis piisaks ühestainsast ühistust, mis ühendab tarnevõrgustikuks turuosalisel tooraine ja tootmissisendite tootjatest lõpptarbijateni.

Tegelikkuses konkureerivad ühistud teiste ettevõtetega samadel põhimõtetel, kuid peavad selleks rohkem vaeva nägema. Kuna ettevõtte osanike või aktsionäride eesmärk on reeglina ühene – teenida omanikutulu –, on otsuste langetamine oluliselt lihtsam kui ühistutes.

Ühistul tuleb aga silmitsi seista liikmete huvide heterogeensusega. Näiteks võib ühe põllumajandusühistu liikmetel olla ühistu kasutamiseks vägagi erinevaid ajendeid: kes soovib seda kasutada oma toodangu turustamiseks, kes tahab ühistu kaudu tootmissisendeid hankida, kes soovib dividende teenida või hoopis mõni muu põhjus. Need põhjused peegeldavad liikmete ootusi ja mõjutavad seega ühistu otsuseid.

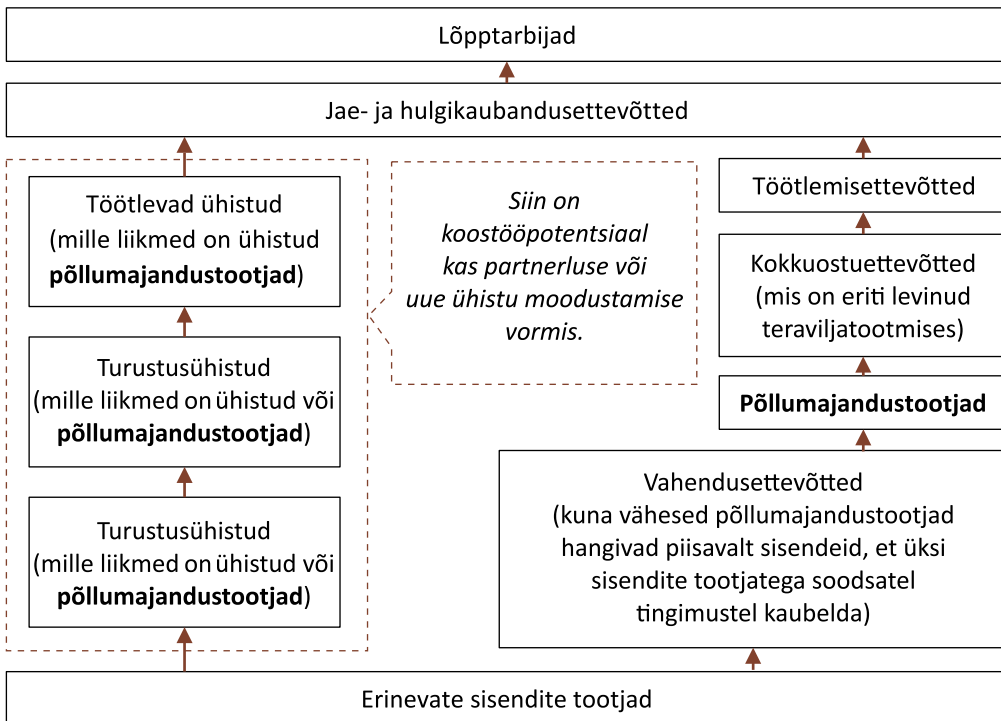
Äriettevõtte otsustamisepõhimõtted on konkreetsemad. Näiteks on erinevate tegevusvaldkondade lisamine ettevõtte portfooliosse põhjendatud, kuni ettevõtte töö muutub

¹ International Co-operative Alliance (Rahvusvaheline Ühistegevuse Liit) on maailma ühistuid koondiv katusorganisatsioon.

² United States Department of Agriculture (Ameerika Ühendriikide Põllumajandusministeerium)

efektiivsemaks ja kasu(m)likumaks. Osanike või aktsionäride veenmisele kulub vähe vaeva, kuna vajalikud argumendid on selged, erinevalt ühistutest.

Kuigi ühe tohutu ühistu loomine on praktiliselt mõeldamatu, on see võimalik ehitada ühiste vahelise koostöö abil väiksematest kildudest. Näiteks järgneval joonisel on näidatud, kuidas muutub põllumajandustootjate olukord (Joonis 1). Ühistulises toidutootmise tarneahelas (vasakul) on nende netokasu suurem – igas ahela lülis ei taotleta tingimata kasumit, mistõttu vähenevad põllumajandustootjate kulutused tootmissisenditele ja suurenevad toodangu eest laekuvad tulud.



Joonis 1. Ühistuline ja mitteühistuline toidutootmise tarneahel

Vahendus- ja kokkuostuettevõtted hangivad põllumajandustootjatele tootmissisendeid ja koondavad põllumajandustootjate toodangumahte. Kuigi nende teenuste kasutamisega võidetakse hinnas, kaasneb sellega omalaadne mugavusmaks. Näiteks põllumajandustootjad võinuks üheskoos ühistus tootmissisendite tootjatega läbi rääkida. Selle asemel vahendus- ja kokkuostuettevõtete kasutamine on kahtlemata lihtsam, kuid pikas perspektiivis toob vähem kasu³.

Oma niši leidnud ühistute koostöövõimaluste leidmine on lihtsam, kui tuua erinevad tegevussuunad ühe ühistu egijdi alla. Ühistulise (toidutootmise) tarneahela eelis on lülide väike

³ Siinkohal ilmneb esindamisprobleem. Ühistu liikmed on esindatavad, kelle huve kaitsevad ja viivad ellu esindajad, nagu volikogu, nõukogu ja juhatuse liikmed. Kuna kõigil osapooltel on ärisuhtes oma huvid, üritatakse erinevate rahaliste ja mitterahaliste kulutustega osapoolte huvide lahknemist minimeerida. Esindamisprobleemi uuritakse pikemalt teabematerjali kolmandas peatükis.

arv, mistõttu saavad enam kasu ahela otstes asuvad, nagu põllumajandustootjad ja lõpptarbivad. Ühistuline idee on ühene – eesmärk on iga lüli juures maksimeerida kasumi asemel liikmete ehk põllumajandustootjate kasu⁴.

Koostöö põhjused

Varem või hiljem takerdub ühistu areng selle organisatsioonidisainist tingitud takistustesse. Organisatsioonidisaini protsess hõlmab tegevusi, mille eesmärk on viia organisatsiooni struktuur kooskõlla selle eesmärkidega, et muuta organisatsioon tootlikumaks ja tõhusamaks. Organisatsioonidisainiks võib samuti nimetada protsessi tulemusel konstrueeritud organisatsiooni struktuuri, protsesside ja tegevuste kogumit.

Huvilised saavad organisatsioonidisaini kohta rohkem lugeda ühistegevuse teadmussuure pikaajalise programmi raames varem ilmunud käsiraamatust (Ühistu juhtimise käsiraamat, 2019). Kuigi organisatsioonidisain on nüansirohke teema ja selle põhjalikum uurimine ületab siinse kirjatöö piire, on tähtis teada kolme põhilist teesi.

Iga organisatsiooni disaini saab kirjeldada vastates kolmele küsimusele:

- Kes omab?
- Kes kontrollib?
- Kes saab kasu?

Ülevaate organisatsioonidisaini tunnustest annab järgnev maatriks (Tabel 1).

Tabel 1. Organisatsioonidisaini tunnuste muutmise mõju⁵

Organisatsioonidisaini tunnus	Muutmise mõju	
	väike (nokitsemine)	suur (uuesti loomine)
majanduslik põhjendus		X
eesmärk		X
jääktulu jaotus		X
jääkkontrolliõiguse jaotus		X
organisatsioonikultuur		X
põhikiri	X	X*
nõukogu protseduurid	X	
omakapitali kaasamise põhimõtted	X	X*
liikmesuhted	X	
turustuslepingud	X	
kommunikatsioon	X	

* Juhul, kui omandistruktuur muutub oluliselt.

⁴ Ühistegevuslikus teoorias tuntakse seda horisondi probleemina. Põllumajandustootjad ei ole valmis ühistusse panustama, kuna investeeringu tasuvusaeg on pikk. Lisaks puudub sageli selgus, mis saab nende panustatud kapitalist peale ühistust lahkumist või tegevuse lõpetamist.

⁵ Maatriksi koostamisel kasutatakse artikleid Michael L. Cookilt (Cook, 2018) ja (Cook & Iliopoulos, 2016).

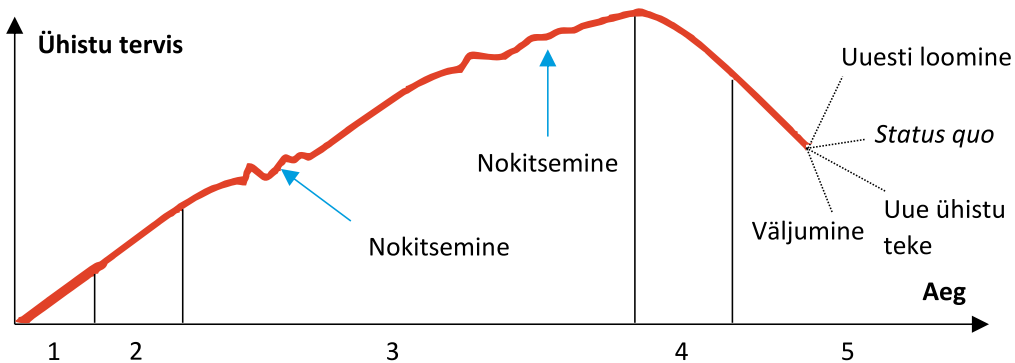
Siinkohal võiks lugejale meenuda USDA ühistudefinitsioon – see moodustab moodsa ühistu organisatsioonidisaini aluse.

Ühistute eripära on võime muuta oma põhikirjalisi ja äritegevuslikke põhimõtteid ja jätkata muutumisprotsessi pika aja vältel (Cook, 2018). Ühistegevuslikus argoos nimetatakse pidevate järk-järguliste muutuste tegemist nokitsemiseks (*tinkering*). Kui nendest muutustest ei piisa, muudavad ühised põhjalikumalt ühte või mitut organisatsioonidisaini tunnust ehk:

- jääktulu (*residual income right*) ja jääkkontrolliõiguse (*residual control right*) määratlust ning jaotust;
- ühistu eesmärki;
- ühistu organisatsioonikultuuri (Sealsamas).

Kuigi ühised on kohanemisvõimelised, ei pruugi nende laienemine olla ühel hetkel enam näidustatud. Näiteks võib mõni ühistu hõlmata kõiki piirkonna põllumajandustootjaid või koondada kõiki kohalikke kindla tegevusvaldkonna tootjaid. Või tooks laienemine kaasa liikmete huvide heterogeensuse talumatu kasvu.

Seega võivad ühised pörgata vastu vähem või rohkem tajutavat müüri. Ühistu elukaarel on see määrav faas, mis otsustab ühistu jätkamise, stagneerumise või lagunemise. Graafiliselt kirjeldab olukorda järgnev joonis (Joonis 2).



Joonis 2. Ühistu elutsükkel (Sealsamas)

Ühistu elutsükkel koosneb viiest etapist:

- 1) põhjendus;
- 2) organisatsioonidisain;
- 3) kasv – hiilgus – heterogeensus;
- 4) äratundmine ja sisekaemus;
- 5) valik (Sealsamas).

Kui valitakse mõni muu variant peale väljumise, algab ühistu elutsükkel uuesti. See võib korduda praktiliselt piiramatult, kuni ei peeta vajalikuks tegevust lõpetada. **Viimasel etapis tuleb ühistutel langetada seni tehtud otsustest kaalukamaid, mille hulka võivad kuuluda ühinemine või koostöö teiste ühistutega.**

Seega on ühistutevaheline koostöö üks variant paljude seas, kuid varem või hiljem muutub teiste ühistutega ühisosa otsimine möödapääsmatuks. Seda kinnitab COPA-COGECA⁶ näide ja asjaolu, et peamine Eesti põllumajandusühistute konkurentsivõimet pärssiv tegur on nende väiksus, mis takistab ühistute professionaalsuse kasvu (Värnik, Iliopoulos, Sinnott, & Kiisk, 2020). Ühistute otsustel ja tegudel on määrav mõju nende edule, mida kirjeldab järgnev maatriks (Joonis 3). Maatriksi erinevate lahtrite sisu selgitatakse sellele järgnevates lõikudes.

Omandikulud (*ownership costs*) jagunevad **ühiste otsuste tegemise kuludeks, juhtide järelevalve kuludeks, kehvade otsuste ja juhi liigse valikuvabaduse kuludeks** (kui ühine otsustamine või juhi järelevalve on ebatäiuslik) ning **riski kandmise kuludeks** (Hansmann, 2000). Sestap kirjeldavad omanikulud rahalisi ja

Koostöö või ühinemine?

Mis eristab koostööd ühinemisest? Uurigem seda Euroopa tugevaima põllumajanduse lobiorganisatsiooni COPA-COGECA näitel.

Kuigi põllumajandustootjaid ühendav COPA ja põllumajandusühistuid esindav COGECA ühinesid juba 1962. aastal, on mõlemal organisatsioonil eraldi otsustuskogud (COPA-COGECA, n.d.). Siiski, nii COPA kui ka COGECA presiidiumid otsustavad põllumajandust tervikuna puudutavates küsimustes ühiselt.

Kui kaks organisatsiooni on nii selgelt eristatavad, kas need on tõesti ühinenud? Jah, kuna COPA-COGECA organisatsioonidaini kirjeldamiseks kasutatava kolme küsimuse (kes omab, kes kontrollib ja kes saab kasu) vastustes ei eristu selgelt COPA ja COGECA.

Omandi- ja turu lepingukulud	Suur	Selgelt põhjendatud ühise tegevuse tulemus (A).	Ebaõnnestunud omandikulude vältimise tagajärg (B).
	Väike	Eduka ja järjepideva nokitsemise tulemus (C).	Selge põhjenduseeta ühise tegevuse tulemus (D).
		Allakäigu tõenäosus	Suur

Joonis 3. Ühistu omandikulud ja selle allakäigu tõenäosus (Cook, 2018)

⁶ Comité des organisations professionnelles agricoles-Comité général de la coopération agricole de l'Union européenne (Professionaalsete Põllumajandusorganisatsioonide Komitee – Põllumajandusühistute Konföderatsioon) on Euroopa põllumajandustootjaid ja -ühistuid koondav esindusorganisatsioon, mille liikmed on Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda (EPKK), Eesti Ühis-tegevuse Liit ja Eestimaa Talupidajate Keskliit (ETKL).

mitterahalisi kulusid, mida omanikud organisatsiooni juhtimiseks ja järelevalveks kannavad. Turulepingukulud (*market contracting costs*) kätkevad kõiki kulusid, mida tuleb tasuda teenust vabaturult ostes (Sealsamas).

Seega on üks esmaseid ühistuomanike ehk liikmete otsustuskohti omandikulude ja turulepingukulude tasakaalu leidmine. Näiteks võivad kõrged omandikulud olla õigustatud, kui turulepingukulud on või võivad turutõkete tõttu olla potentsiaalselt kõrgemad. Sellisel juhul kaaluvad negatiivsed turujõud kõrged omandikulud üle (nagu stsenaariumis A).

Stsenaarium A rakendub näiteks olukorras, kui mingis piirkonnas ei osutata vajalikku teenust. Näiteks ei pruugi mõnes eraldatumas piirkonnas olla viljakuivatit. Kohalikel teraviljakasvatajatel on kolm peamist võimalust:

- 1) moodustada ühistu ning ehitada kuivatit ja käitada seda ühiselt;
- 2) otsida abi mõnelt ettevõttelt või asutada uus, mis ehitaks ja käitaks kuivatit;
- 3) vedada vili kuivatamiseks mõnda kaugel asuvasse kuivatisse.

Omada või mitte?

Iga turuosaline kaalutleb, kas tal on mõttekam vajalikku teenust või toodet ise osutada või toota. Heades turutingimustes toimib turg hästi ja iga osaline leiab vabaturult endale sobiva lahenduse. Ühistud aitavad aga olukordades, kui turul puuduvad sobivad valikuvariandid või lepingutingimused on turuosalisele ebasoodsad.

Põllumajandustootjate valikut mõjutavad mitmed muutujad, kuid teise ja kolmanda variandi suhtelise kalliduse tõttu võib soodsaim olla just esimene, uue ühistu rajamine. Seega on kõrged omandikulud (viljakuivatit rajamise ja selle käitamise kulud) õigustatud, kui esineb turutõrge (piirkonnas pole kuivatit) või turulepingukulud (teenuse vabaturult ostmisega seotud kulud) on suhteliselt kõrged.

Vahel võivad kõrged omandikulud viia organisatsiooni lagunemiseni (stsenaarium B). Lakamatu kohanemisprotsess ehk nokitsemine aitab langetada nii omandikulusid kui ka turulepingukulusid (stsenaarium C). Aga kui omandikulud ja turulepingukulud on väikesed, võib kaduda ühistu olemasolu mõte ehk pole praktiliselt vahet, kas ühistu eksisteerib või mitte – teenus on ühte viisi odavalt kättesaadav (stsenaarium D).

Maatriksist ilmneb tõsiasi, et ühistutevaheline koostöö aitab ühistute tegevust laiendada, tõstes omandikulusid minimaalselt. Kasvavad küll turulepingukulud, kuid seda vähem kui äriettevõtete puhul, kuna ühistud pole kasumitaotlusega ettevõtted. Seega on koostöö osa optimeerimisprotsessist – otsitakse tasakaalu, kuidas lõpuks kasum jaguneb: kas põllumajandustootjatele, ühistutele või äriettevõtetele.

Võib-olla vihjab ühistute omavahelise koostöö tähtsusele asjaolu, et see tees on seitsme ICA ühistevõrgu põhimõtte hulgas. Koostöö praktiline külg on seevastu proosalisem. Kuigi koostöö avab ühistutele ja nende liikmetele uusi uksi, ei avane need kergelt.

Ühistute ühistud

Ühine ühistegevus

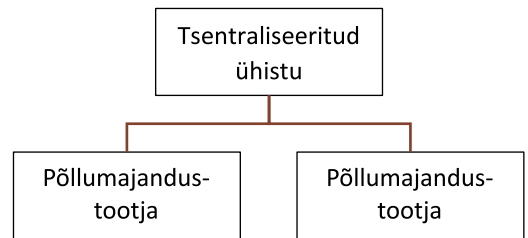
Ühistutel on võimalik omavahel koostööd teha erinevatel viisidel. Nendest selgeim viis on sätestada koostöö vorm lepinguliselt, mille sekka kuuluvad koostöölepped, ühiste kavatsuste lepped ja strateegilised partnerlused. Koostöö võib olla aga sügavam ja mõjutada ühistute organisatsioonidisaini.

Ulatuslikum koostöö võib viia ühistu tüübi muutumiseni. Ühistute klassifitseerimiseks on palju mooduseid, millest üks võimalus on teha seda liikmeskonna struktuuri alusel. Nõnda jagunevad ühistud tsentraliseeritud, kesk- ja segaühistuteks (USDA, 2011). Tüpoloogia erineb mõneti riigiti, kuid üldjoontes esinevad tutvustatavad kolm ühistutüüpi üle maailma.

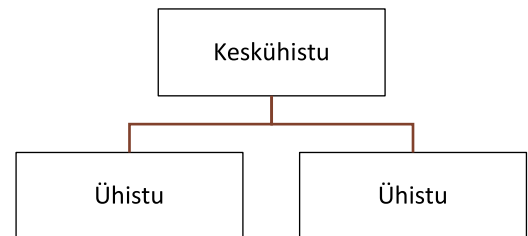
Tsentraliseeritud ühistu (*centralised cooperative*) on ühistu selle mõiste kõige levinum tasand (Joonis 4). Näiteks on kohalik ühistu tsentraliseeritud – selle liikmeskonna moodustavad eraldiseisvad põllumajandustootjad (USDA, 2011). Piirkondlik tsentraliseeritud ühistu võib teenindada liikmeid suuremas geograafilises piirkonnas, omada ühte peakontorit, nõukogu ja tegevjuhti ning tegutseda erinevates filiaalides (Sealsamas).

Keskühistu (*federated cooperative*) on ühistute ühistu (Joonis 5) (Sealsamas). Keskühistu liikmed on kohalikud ühistud ja seda käitab nõukogule aru andev juhataja (Sealsamas). Iga keskühistusse kuuluv kohalik ühistu on eraldiseisev majandusüksus, millele kuulub liikmeosak (*membership share*), mis annab piirkondlikus ühistus hääleõiguse. Keskühistul on oma palgatud juhatas ja personal ning valitud nõukogu (Sealsamas).

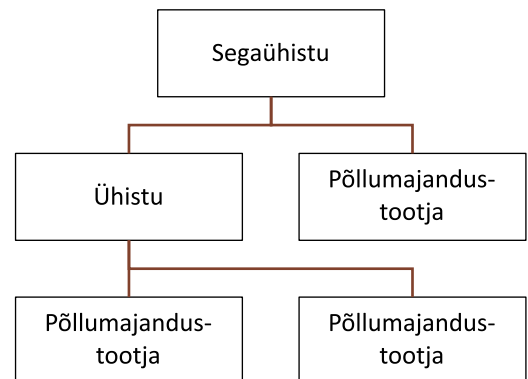
Segaühistu (*mixed cooperative*) on kahe eelneva tüübi kombinatsioon: selle liikmed võivad olla nii põllumajandustootjad kui ka kohalikud ühistud (Joonis 6). Nagu esineb looduses vähe elemente puhtal kujul, on segaühistu üks enamlevinud ühistutüüpe.



Joonis 4. Tsentraliseeritud ühistu struktuur



Joonis 5. Keskühistu struktuur



Joonis 6. Segaühistu struktuur

Eesti põllumajandusühistute seas on enamlevinud klassikalised ühistud, kuhu kuuluvad põllumajandustootjad. Näiteks 2020. aastal valminud põllumajandusühistute juhtimisvõimekuse uuringu valimisse kuulunud ühistutest on 30% segaühistud (Värnik, Iliopoulos, Sinnott, & Kiisk, 2020). Kuid puhtakujulisi põllumajanduslikke keskühistuid Eestis pole.

Siiski, Eestiski on olnud aegu, millal põllumajanduseski tegutsesid suured ja tugevad keskühistud.

Keskühistute kuldaeg Eestis

Ühistegevuslik traditsioon on Eesti alal pikaajaline. Näiteks kirjutab sellest põhjalikult Jaan Leetsar oma kõrgkoolidele suunatud õpikus, millest on inspireeritud seegi jaotis (Leetsar, 2012). Siinses kirjatöös heidetakse vaid põgus pilk suhteliselt lühikesele perioodile.

Eesti rahvuslik ühistegevus sai alguse 30. märtsil 1902, kui toimus Eesti Laenu- ja Hoiuühisuse asutamiskoosolek (Leetsar, 2012). Noore Eesti Vabariigi algusajast nõukogude okupatsioonini tegutses ühistuid väga erinevatel tegevusaladel. Ühistute asutamise ind oli lausa nii suur, et nende omavaheline konkurents hakkas negatiivset mõju avaldama (Leetsar, 1996).

Keskühistute hiilgeaeg saabus 1929. aasta majanduskriisile järgnenud segaduste ajal. Kolmekümnendatel paikus raskustesse ka Eesti põllumajandus, kriis haavas nii põllumajandustootjaid kui ka ühistuid. Olukorra parandamiseks rakendas riik drastilisi meetmeid, mida sunniti järgima ühistuidki (Leetsar, 2012).

Nii asutas riik kolm keskühistut: Vöiekспорт (Või väljaveo korraldamise seadus, 1936), Eesti Lihaekспорт (Eksporttapamajade tegevuse korraldamise seadus, 1937) ja Eesti Munaekспорт (Kanamunade väljaveo korraldamise seadus, 1937). Lisaks piirati impordi teiste protektsionistlike meetmetega, mis pidid koos ekspordi koondamisega Eesti põllumajandustootjaid toetama (Leetsar, 2012). Siiski, majanduslikust õigustatusest hoolimata oli riigipoolne keskühistute rajamine vastuoluline samm.

Nimelt läheb see vastuollu alt-üles (*bottom-up*) põhimõttega, mis on üks ühistute eduka töö eeldusi. Lisaks riivab sunnimeetodite kasutamine mitut ICA ühistegevuse põhimõtet. Kuid kuna riigi moodustatud keskühistud said enne nõukogude okupatsiooni tegutseda vaid mõned aastad, ei saa nende õigustatust ja kestlikkust tõsikindlalt hinnata.

Enne 1930. aastate majanduskriisi moodustati Eestis keskühistuid ja -liite ka vabatahtlikult, mis tõendab nende vajalikkust. Ühistud on tugevamad kui üksikud põllumajandustootjad ja ühistud üheskoos on veelgi võimekamad. Sama põhimõtte kehtib tänapäevalgi.

Seega pole ühistutevaheline koostöö asjata üks ICA põhimõtetest – see on nii vajalik kui ka kasulik. Kahjuks pole keskühistud 21. sajandi Eestis samavõrd levinud kui sajand varem, kuid need siiski tegutsevad. Üks peaaegu keskühistu tegutseb põllumajanduseski.

Peaaegu keskühistu – TÜ Farm In

Eesti põllumajandusühistute üks suuremaid probleeme on nende väiksus, mistõttu pole nende positsioon toidutootmise tarneahelas tugev (Värnik, Iliopoulos, Sinnott, & Kiisk, 2020). Ühistute liikmetele hangitavate sisendite kogus ja müüdava toorme hulk on lihtsalt liiga väikesed, et keskmistest turuhindadest palju paremaid hindu kaubelda. Lahendus on ühistute jõudude ühendamine, mida tootmissisendite ostuks tehti tulundusühistu Farm In vormis.

TÜ Farm In asutati 2. augustil 2008 eesmärgiga „toetada ja realiseerida ühistute liikmete huve läbi ühise majandustegevuse“ (TÜ Farm In, i.a). Asutamisel oli ühistul kaheksa liiget:

- piimandusühistu E-Piim (nüüdse SCE E-Piim eelkäija);
- MTÜ Ühispiim;
- Eestimaa Piimatootjate Ühistu;
- Eesti Lihaveisekasvatavate Selts;
- Rakvere Piimaühistu;
- Saaremaa Piimaühistu;
- AS Metsaküla Piim;
- Põllumeeste ühistu KEVILI (Sealsamas).

Peaaegu keskühistu tiitlit kannab TÜ Farm In seetõttu, et selle asutajate ja liikmete seas pole vaid ühistud⁷. Siinse teabematerjali kirjutamise hetkel oli TÜ Farm In'il kaheksa liiget, millest enamik on seotud loomakasvatusega (Sealsamas).

TÜ Farm In toetab oma liikmete huve eelkõige ühiselt ja võimalikult soodsalt tootmissisendeid hankides (Sealsamas). Kuigi tegemist pole ühistu põhitegevusega, turustab see piiratud määral liikmete põllumajandustoodangut, nagu toorpiim või teravili (Sealsamas). Seega toob ühistu liikmetele kasu eelkõige tootmissisendite kulutusi vähendades.

Ühistu liigub aga tasapisi enama lisandväärtuse tootmise poole. Selleks rajatakse Farm In Productions OÜ egidi all Imaverre rapsi töötlemise tehas (Lukjanov, 2018). Juhtohjad on ühistute ja piimatootjate kättes, kuid oma toodangut võivad töötlemiseks vedada teisedki.

Läbinisti keskühistud

Ehkki Eestis ei tegutse klassikalisi põllumajanduslikke keskühistuid, leidub keskühistuid teistel tegevusaladel. Ilmselt tuntuim neist on Coop Eesti Keskühistu. Lisaks tegutsevad Eestis veel kaks keskühistut – Keskühistu Eramets ja Eesti Kalatootjate Keskühistu.

Miks piim?

Erinevate põllumajandusühistute seas tõusevad teravalt esile piimandusühistud. Näiteks kümne maailma suurima käibega ühistu seas on viis piimandusühistut (Gotz, Carini, & Salvatori, 2019). Seda ei tingi vaid piima kui kiiresti rikneva põllumajandustoodangu omapära.

Piimandusühistud on ühistegevuses tähtsal kohal, kuna need toodavad tohutult lisandväärtust. Piimandusühistud maksimeerivad põllumajanduses loodavat väärtust, kuna nendesse on integreeritud ka teised tootmisvaldkonnad, näiteks söödaks teravilja tootmine.

⁷ Mittetulundusühingud loetakse siinkohal ühistutega võrdväärseks, kuna sisuliselt ühendavad need samuti põllumajandustootjaid ja võivad järgida samu põhimõtteid.

TÜ Farm In nõukogu esimehe Jaan Metsamaa sõnul on õlikultuuride töötlemise tehase tuummõte lihtne: piimatootja müüb oma kasvatatud rapsi õlitehasele ja saab vastu kvaliteetse rapsikoogi (Metsamaa, 2018). Seega on osanike jaoks põhitoodang rapsikook ja kõrvaltoodang rapsiõli, mida saab kõrgeimat hinda pakkunule müüa. Siinkohal avaldub Farm In Productions OÜ olemasolu põhjendus TÜ Farm In liikmetele: see pakub neile kindla kvaliteedi ja hinnaga sisendit. Siiski, enne tehase täies mahus käivitamist on väite toele vastavust võimatu kontrollida.

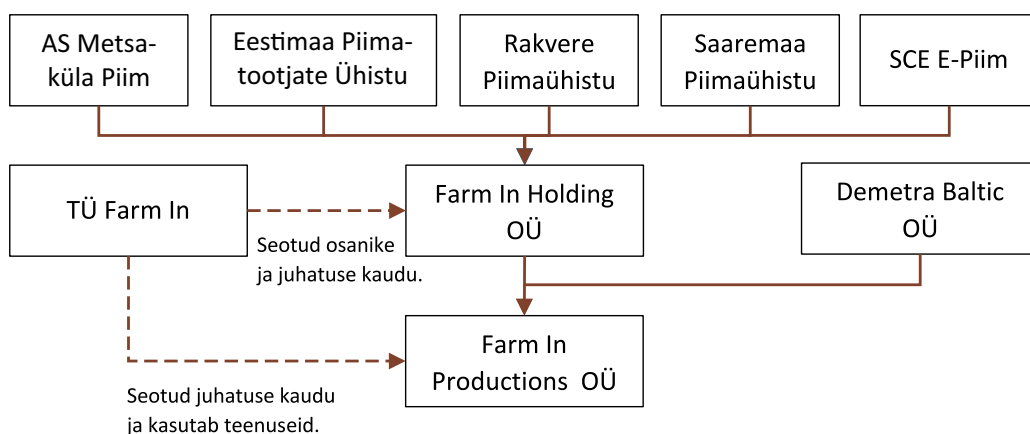
Metsamaa nimetab osanike eesmärgi:

- saada stabiilse kvaliteediga rapsikooki;
- müüa oma rapsi tehasele parima hinnaga;
- osaleda tehase kasumi jaotuses;
- suurendada lähipiirkonna põllumajandusettevõtjate arenguvõimalusi;
- lisada piirkonda töökohti (Sealsamas).

Kuigi tehase ehitus on erinevatel põhjustel viibinud, on see ikka tasapisi edasi liikunud (Raudvere, 2019). Nüüd pakutakse Farm In Productions OÜ vahendusel ka kuivatusteenust (TÜ Farm In, i.a). Seega pakub TÜ Farm In sidusettevõtte kaudu loomakasvatuse või piimatootmisega tegelevatele ühistutele ja nende liikmetele tuge ka kõrvaltegevustega, milleks on loomakasvatuseettevõtetes peamiselt teravilja ja õlikultuuride kasvatus.

Vaatamata raskustele on TÜ Farm In heaks näiteks kapitali kaasamisest. Loomaks oma ühistu liikmetele enam väärtust tootmissisendite kvaliteedi kontrollimise teel, otsustati rajada õlikultuuride töötlemise tehase. **Tulundusühistu ettevõtlusvormi piirangute leevendamiseks kasutatakse tehase jaoks kapitali kogumiseks eraldi juriidilist keha.**

Farm In Productions OÜ on juriidiline keha, mille raames tegutseb õlikultuuride töötlemistehas (Joonis 7)⁸. Tehas osutab teenuseid TÜ Farm In liikmetele ja liikmesühistute liikmetele, projekti osanikele ja nende liikmetele ning teistele osapooltele. Tootmisüksuse



Joonis 7. Farm In gruppi kuuluvate majandusüksuste omandiõiguslikud seosed (Kuusk, 2017)

⁸ Osanike skeem kajastab omandisuhteid 2017. aasta seisuga, info juhatuse liikmete kohta päriti äriregistrist 15.04.2020. Majandusüksuste ärinimed kantud joonisele sama kuupäeva seisuga.

Farm In Productions OÜ enamusosalus kuulub Farm In Holding OÜ-le, mille viis piimatootjast osanikku on samaaegselt TÜ Farm In liikmed. Joonisel nimetatakse majandusüksused nende teabematerjali koostamise hetkel kehtiva ärinimega (näiteks SCE E-Piim on piimandusühistu E-Piima õigusjärglane).

Farm In Holding OÜ osanikud on piimatootjad ja piimähistud, kellel on huvi saada tootmiseks kvaliteetset rapsikooki. Selleks tarnivad nad Farm In Productions OÜ tehasele rapsiseemet ja saavad vastu kvaliteetse õlikoogi (Metsamaa, 2018). Õli müüakse vabaturul kõrgeima hinna pakkujale (Sealsamas).

Ühistute ühistu töö pole kerge teha. 2017. aastal kirjutas TÜ Farm In tollane juhatuse liige Urmas Pallon, et ühishangetes osaleb vaid 20% liikmetest ja ühistu teenuste kasutamise maht on piiratud (Värnik, et al., 2017). Sageli esineb ka oportunistlikku käitumist ehk ühistu siseinfot kasutatakse konkureerivate hankijate juures parema pakkumise saamiseks.

Ühtlasi nimetab Pallon mõned väljakutsed, mis ühistu ees seisavad:

- **ühistu liikmed ei mõista oma rolli ja vastutust;**
- **keskühistu kommunikatsioon ehk tegevuse selgus liikmetele;**
- **organisatsiooni kasumlikkus.**

TÜ Farm In plaanis mured lahendada ühistegevuse põhimõtteid puudutava kokkuleppega. Kokkuleppes sätestatakse, mida ühiselt tehakse, kui suures mahus ja mis saab kokkuleppe rikkumisel. Huvitava nüansina lisab Urmas Pallon, et igal aastal võidavad ühistu liikmed ühistest hangetest hinnanguliselt kaks miljonit eurot. (Sealsamas)

TÜ EPIKO juhatuse esimees Üllas Hunt kirjutas, et kuigi ühistu pole otseselt Farm In Productions OÜ tegevusega seotud, on tööstuse rajamisse panustanud selle liikmetest tootjad. Kuna projekt ei realiseerunud plaanipäraselt, tekkis panustanutel küsimus, kuidas sellega edasi liikuda. Hunt nendib siiski, et mistahes projektiga on mugavam liituda, kui see juba stabiilselt ja kasumlikult töötab – seetõttu tuleb tulemusliku tegevuseni liikudes arvestada võimalike raskustega. (Värnik, et al., 2019)

Üllas Hunt lisab, et õlikultuuride töötlemise tehas on siiski põllumeestele ja osanikele vajalik ühistegevuslik projekt, mida ei saa raskustest hoolimata kõrvale heita. Tema sõnul on selleks abi TÜ EPIKO akumuleerunud kasumist, mida ühistu nõukogu annab oma sätestatud tingimustel ja mahus läbi TÜ EPIKO liikmete Farm In Productions OÜ-le. Hunt kirjutas, et igasugune ühistuline investering on valuline ja mitte iialgi mustvalge protsess – tulised arutelud on möödapääsmatud ent vajalikud, et selgitada liikmetele, kuidas projekt nende huve teenib. (Sealsamas)

TÜ Farm In'i tegevust on saatnud majanduslikud raskused, millest hoolimata peavad liikmed selle olemasolu vajalikuks. Samavõrd vaevaliselt on kulgenud Farm In Productions OÜ töö, mis ei kuulu küll ühistule, kuid on juhtkonna ja omanike kaudu sellega tihedalt seotud. Näide juhivad tähelepanu tõsiasjale, et **ühistutevahelise koostöö alustingimused tuleb kehtestada selgelt koostöö formaliseerimise esimestes faasides.**

Urmas Pallon, TÜ Farm In'i juhatuse endine esimees, kirjutas, et ühistu liikmete osaluse kasvatamiseks plaaniti osapoolte õigused ja kohustused ühistus lepinguliselt sätestada. Idee on igati asjakohane ja ühistus saab lepinguid lihtsamalt takkajärgi sõlmida, kuna

lepingu osapooled kuuluvad ühte organisatsiooni. Ühistutevahelise koostööga on asi keerulisem.

Farm In Productions OÜ kogemused näitavad, et osapoolte ootused, huvid, õigused ja kohustused tuleb piiritleda võimalikult varases faasis. Valitud koostöövormi tõttu on rapsitehase valmimine kulgenud nii sise- kui ka välisfaktorite tõttu läbi raskuste. Jääb vaid üle mõtiskleda, kas ettevõtmine oleks kulgenud ladusamalt TÜ Farm In või uue ühistu vormis.

Samas on Farm In'ist õppida nii mõndagi positiivset. Farm In Productions OÜ asutamisega näidatakse, kuidas ühistud suudavad koos kapitali kaasamise seadusandlike piiranguid ületada. Ühistud ei saa lihtsalt tulundusühistu vormis investorite kapitali kaasata, küll aga on see võimalik kaasata teise majandusüksusesse, mille ühistegevusliku juhtimise tagab ühistu enamusosalus.

Eesti esimene Euroopa ühistu – SCE E-Piim

Keskühistud on üks viis ühistutevaheliseks koostööks, mille rakendamine pole hoolimata paratamatutest raskustest kaelamurdev ülesanne. Kuid keskühistu pole kaugeltki ainus ühistutevahelise koostöö vorm. Mõnel juhul võib olla kasulikum mitmest ühistust üksainus moodustada, vaatamata protsessi keerukusele.

SCE⁹ E-Piim esindab siinkohal ühistutevahelise koostöö *äärmust*. Äärmus on muidugi tinglik termin, kuna erinevate organisatsioonide ühinemine on tavapärase äripraktika. Seda tasub kaaluda suurel osal Eesti põllumajandusühistutest, et tugevdada oma konkurentsivõimet (Värnik, Iliopoulos, Sinnott, & Kiisk, 2020).

SCE E-Piim võttis aga ühinemise ette ambitsioonikamalt, mistõttu sobib selle näide iseloomustama alternatiivset ühistutevahelise koostöö vormi – ühinemist. Ennist kasutati näite utreerivalt kirjeldamiseks sõna *äärmus*, millel on siiski teatav mõte. Kuna ühinesid erinevaid ärihuve ja kultuuritausta esindavad ühistud, toob ühinemine kaasa mõned murekohad.

SCE E-Piim asutati 27. veebruaril 2020, misjärel lakkasid olemast PÜ¹⁰ E-Piim ja LPKS¹¹ „Piena ceļš”. Uus Euroopa ühistu ühendab ligikaudu 150 Eesti ja 50 Läti piimatootjat ning varub ligikaudu 400–450 tonni toorpiima päevas (Lättemäe, 2020). Mõlema ühinenud ühistu ajalugu on aukartustäratav.

Kuigi PÜ E-Piim asutati 9. septembril 1997, ulatub selle pärand 20. sajandi algusesse. E-Piima¹² esimene meierei ehitati 1910. aastal Põltsamaale ja teine Järva-Jaani (AS E-Piim Tootmine, i.a). Sellest ajast saati tegeleb ettevõtte aktiivse uurimis- ja arendustegevuse ning tootearendusega, mis on aidanud E-Piimal saada Eesti suurimaks juustueksportijaks (Sealsamas). Lisaks käitab ühistu Türil juustude ja pulbrite töötlemise meiereid.

⁹ Societas cooperativa Europaea (Euroopa ühistu)

¹⁰ Piimandusühistu

¹¹ Lauksaimniecības pakalpojumu kooperatīvā sabiedrība (põllumajandusteenuste ühistu)

¹² SCE E-Piima ja selle otsese eelkäija piimandusühistu E-Piim tootmistegevus toimub AS-is E-Piim Tootmine. Ettevõtte tooted kannavad brändi Epiim, mille juustule viitavat logo võib kohata oma lemmikpoes.

Läti piimandusühistu LPKS „Piena ceļš”¹³ asutati 27. jaanuaril 2004. aastal¹⁴. Ühistule kuulus üks ekspordile suunatud juustutehas Jaunpilsis (Lättemäe, 2020). Nüüd osalevad ühistu liikmed SCE E-Piim koosseisus Paidesse uue piimatööstuse rajamises.

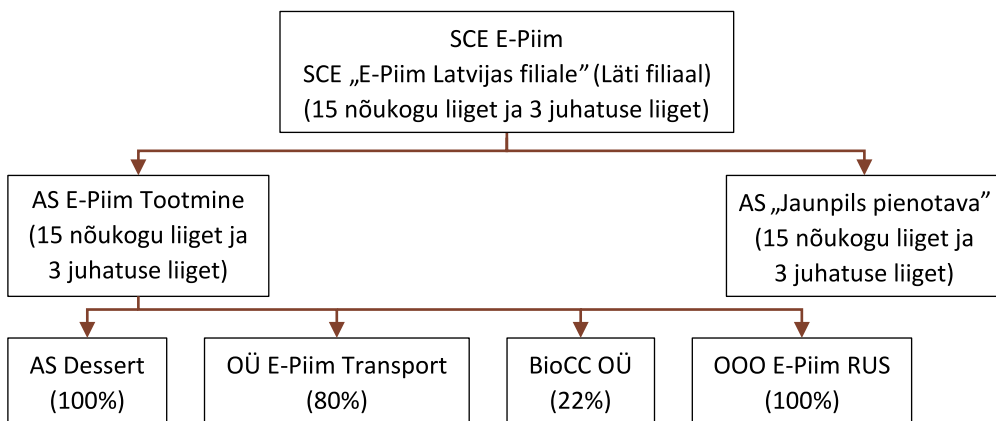
Eesti ja Läti esimest Euroopa ühistut ei asutatud asjata ega tühja koha pealt. Juba enne ühinemist tegid PÜ E-Piim ja LPKS „Piena ceļš” koostööd, näiteks oli LPKS „Piena ceļš” ka PÜ E-Piim liikmete nimekirjas¹⁵. Kuid miks kaks eri riikide ühistut koostööga alustasid?

Üks põhjus on ambivalentsem, kuid sellegipoolest mõjuv – põllumeestel on nii siin- kui seal-pool piiri samad huvid ja mured (Sealsamas). Ühinemine vähendab piirkonna põllumeeste omavahelist konkurentsi ja ühistute maaelunägemus on sarnane (Sealsamas). Toodangumah-tude ja tootmisvõimsuse koondamine aitab ühtset visiooni saavutada.

Teine põhjus on majanduslik, millele viitab SCE E-Piima juhatuse liige Jaanus Murakas. Ta nendib, et kuigi Eesti ja Läti turud on väikesed, tuleb kodumaistel ettevõtetel konkureerida välismaiste hiidudega (Sealsamas). Seetõttu tuleks Baltimaade ühistutel kasvada ja Murakas rõhutab: „Mõistlik olekski vaadelda Baltikumi ühe piimaturuna.” (Sealsamas)

2020. aasta maikuu tutvustas SCE E-Piima finantsjuht Merily Turjakas ühistegevuse tead-mussuuirde pikaajalise programmi piimanduse õpiringis ühinemisyrgset ühistut. Tema sõnul pole piiriülene ühistute ühinemine võimalik, asutada tuleb uus Euroopa ühistu. PÜ E-Piima ja LPKS „Piena ceļš” näitel kulub protsessile minimaalselt kaheksa kuud ja ettevalmistusajaga kauemgi, lisaks koostati enam kui 50-sammuline ühinemiskava.

Euroopa ühistu moodustamisega muutus PÜ E-Piima organisatsioonistruktuur. Joonisel 8 kujutatakse uue Euroopa ühistu struktuuri. Nooltega kirjeldatakse majandusüksuste oma-vahelisi seoseid ja sulgudes nimetatakse juhtkonna suurus. Protsendid alumise rea ette-võtete nimede taga tähistavad AS E-Piim Tootmise osalust majandusüksuses.



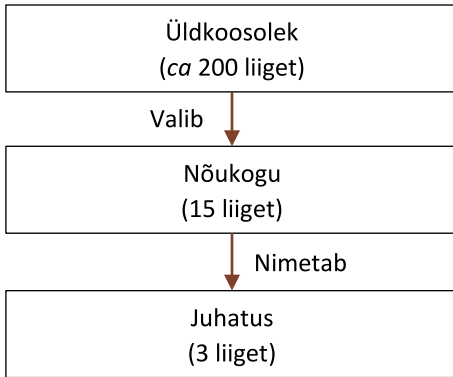
Joonis 8. SCE E-Piima organisatsioonistruktuur

¹³ Läti ühistu nimi „Piena ceļš” on poeetiline sõnamäng. Nõnda nimetatakse läti keeles Linnutee galaktikat, mis on galaktika ladinakeelse nime *via lactea* (piima tee) tõlge läti keelde.

¹⁴ Info pärineb Läti äriregistrist.

¹⁵ Info pärineb äriregistrist.

SCE E-Piima (ja selle Läti filiaali), AS E-Piim Tootmise (Eesti tootmisüksuseid ühendav ettevõtte) ja AS „Jaunpils pienotava” (Läti tootmisüksuse ettevõtte) nõukogu ja juhatus on moodustatud samadest isikutest. Uue ühistu valitsemismudel¹⁶ ei erine sisuliselt PÜ E-Piima senisest mudelist, kuigi otsustusorganite liikmete arv on muutunud. Valitsusmudelite tüpoloogia kohaselt on siiski tegemist traditsioonilist ühistusisese valitsemise mudelit kasutava ühistuga, nagu näha joonisel 9.



Joonis 9. SCE E-Piima valitsemismudel

aitab siiski maandada nõukogu liikmete suurem arv ja seega erinevate huvirühmade parem esindatus.

SCE E-Piima moodustamisega ei muutunud selle eelkäija PÜ E-Piima olemasolu majanduslik põhjendatus. Liikmeskonna kasv aitab ühistul oma liikmete ootusi paremini täita ja mõjutab piimandussektori konkurentsiolukorda positiivselt. Kuna SCE E-Piima juhatuse esimehe Jaanus Muraka sõnul sarnanevad Eesti ja Läti liikmete seisukohad, pole selles osas lähitulevikus konflikte oodata (Lättemäe, 2020).

Ühistu vahetu väljakutse on vältida rahvuspõhiste piirjoonte teket liikmeskonnas, mis ohustaks SCE E-Piima kestlikkust. Enne ühinemist korraldas PÜ E-Piim liikmetele infopäevi ja avaldas neljal korral aastas liikmetele infokirja. Ühistu liikmetega info jagamine on heade liikmesuhete alus, mistõttu on traditsiooni järgimine SCE E-Piima edu võti.

Lisaks tuleb SCE E-Piima juhtkonnal senisest enam tähelepanu pöörata liikmete ootustele. Kuna liikmeskond muutus piiriülese ühinemisega nii suuremaks kui ka mitmekesisemaks, on ootuste tuvastamine varasemast olulisem. Peamiselt on nende tuvastamine nõukogu liikmete ülesanne, sest nemad hoiavad liikmeskonnaga kontakti.

SCE E-Piima näide tõestab, et ühinemine on koostöö süvenemise üks võimalik loogiline jätk. Näiteks tõdetakse juba ühistu 2018. aasta majandusaasta aruande tegevusaruandes, et koostöö Läti ühistutega tihenes oluliselt ja aasta lõpus otsustati alustada liitumisläbirääkimistega. Ehkki isegi riigipiir pole takistuseks, on ühinemine isegi ühisosa olemasolu korral pikk ja keeruline protsess.

¹⁶ Ühistu valitsemismudel kirjeldab kontrolli jagunemist erinevate otsustusorganite vahel. Mudel ei kirjelda organisatsiooni struktuuri, vaid selle otsustusprotsessi. Erinevatest valitsemismudelitest saab rohkem lugeda ühistegevuse teadmussirde pikaajalise programmi raames ilmunud ühistu juhtimise käsiraamatust (<http://hdl.handle.net/10492/5517>).

Koostöö arendamise meetodid

Aabitsatõed

Peatüki tiitel „Koostöö arendamise meetodid“ pärineb ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi¹⁷ raames korraldatava täienduskoolituse pealkirjast¹⁸. Koolituse eesmärk on „arendada osalejate koostööoskusi ning motiveerida neid koostöövõrgustiku laiendamiseks ja tugevdamiseks“ (Eesti Maaülikool, i.a). Eesmärgi saavutamiseks uuritakse koolitusel koostöö olemust, suhtlemistehnikaid, tagasisidestamist, motiveerivaid faktoreid, usalduskultuuri, vastupanu ja konflikte (Sealsamas).

Miks alustada viitega koolitusele? Lihtsal põhjusel: **ühistutevaheline koostöö saab alguse ühistu liikmete, nõukogu ja juhatuse liikmete koolitamisest, kasvõi mainitud täiendkoolituse raames.** Ühistute omavaheline koostöö nõuab osalistelt samasuguseid pädevusi, nagu omandatakse suhtluskoolitustel. Kuid edu saavutamiseks tuleb asjale läheneda veelgi meetoodilisemalt.

Kuna ühistutevaheline koostöö nõuab sarnaseid oskusi nagu ühistusisene koostöö, võimenduvad ka samad vead. Näiteks kui ühistu pole selgelt sätestanud oma olemasolu põhjust, sihte ja eesmärke, kandub selgusetus üle suhetesse teiste ühistutega. Seega ei suuda ühistu sõnastada, mida koostööst oodatakse, ja peab lõpuks paratamatult pettuma.

TÜ Farm In näide ilmestab, et selgus on esmatähtis. Eelkõige tähendab see, et suhted liikmete ja ühistu vahel peavad olema **selged ja dokumenteeritud.** Põhimõtet tuleb jälgida juba **koostöö esimestest faasidest**, kuna vastasel juhul võivad luhtuda katsed pingeid maandada.

Lepingulised suhted on juriidiliste isikute vahel samavõrd olulised kui füüsiliste isikute vahel, mistõttu tuleks koostada dokumendid. Kõik algab ühissettevõtmise idee faasis **osapoolte ootuste kirjeldamisest.** Kui need on sõnaselges kirjalikult taasesitatavas vormis, on hiljem nendele lihtsam viidata, kui tekib probleeme. Samuti aitab see muutunud ootusi hinnata.

Samavõrd tähtis on kehtestada osapoolte õigused ja kohustused. Ühiste kavatsuste kokkulepe on absoluutne miinimum, kuid mida detailsem on dokument, seda suurem on edu tõenäosus. Siinkohal on oluline, et dokumentide sisu oleks kõigile osapooltele arusaadav ja aktsepteeritav.

Esindamisprobleemi seljatamine

Esindamisprobleem (*principal-agent problem*) on üks põhiküsimusi, millega seisavad silmitsi kõik majandusüksused – igasugune organisatsioon on esindamissuhete võrgustik. Esindamissuhtes volitab üks isik ehk esindatav (*principal*) teise isiku ehk esindaja (*agent*) enda nimel

¹⁷ Nimetatud koolituse ja teiste programmi tegevuste ja selle käigus koostatud materjalide kohta saab rohkem infot programmi veebilehelt (<https://yhistegevus.emu.ee/>).

¹⁸ Rohkem infot toimunud täiendkoolituste õppekavade kohta saab Eesti Maaülikooli õppeinfo süsteemist (<https://ois.emu.ee/>). Koostöö arendamise meetodite koolituste koodid on MJ.4, MJ.10 ja MJ.11.

tegutsema, millega kaasneb see, et esindatava mõningane otsustusõigus delegeeritakse esindajale (Jensen & Meckling, 1976).

Esindamissuhtel on ühistus erinevaid vorme. Näiteks volitab ühistu üldkoosolek (esindatavad) end esindama nõukogu liikmed (esindajad), kes tegelevad strateegilise planeerimisega. Nõukogu liikmed (esindatavad) aga määravad juhataja (esindaja), kes tegeleb ühistu igapäevase juhtimisega.

Muidugi ei piirdu esindussuhted vaid ühistuga, kuivõrd need on loomuldas kirjutatud igasse lepingusse. Erinevate ühistute koostöövormide kontekstis võib esindamisprobleem tekkida kahes küsimuses:

- 1) Kui hästi esindatakse ühistutevahelises koostöös ühistute huve?
- 2) Kui hästi täidetakse ühistutevahelises koostöös ühistute huve?

Mõlemale küsimusele vastamise juures on tähtis esmalt määratleda ühistu huvid. Nõukogu ja juhatus peavad sõnastama, mida loodetakse koos teis(t)e ühistu(te)ga saavutada. Selleks tuleb leida koostöö vajalikkusele ratsionaalne ja ammendav põhjendus, mida toetavad empiirilised näitajad.

Seejärel seisab ees sihtide ja eesmärkide määratlemine, milleks saab näpunäiteid kõrvalolevast kastist¹⁹. Sihtidega pannakse paika, mida koostööd tehes loodetakse saavutada. Eesmärkidega sätestatakse praktilised tulemused, mistõttu olgu eesmärgid detailsemad, mõõdetavad ja kindla ajaraamistikuga seotud.

Ühissettevõtmisega seatud eesmäärke tuleb liikmeskonnale tutvustada, et eos ennetada pingete teket. Lisaks annab see võimaluse koguda täiendavat infot sihtide ja eesmärkide täpsustamiseks. Viimaks annavad liikmed hinnangu sellele, kas koostöö sihid ja eesmärgid on kooskõlas ühistu enese sihtide ja eesmärkidega.

Ühistus info asümmeetria kaotamise järel tuleb sama teha koostööpartnerite vahel. Kuigi läbirääkimised võivad olla valulised, on need selgete pidepunktide korral oodatust lihtsamad. Isegi kui mõni osapool peab kompromissiks järeleandmisi tegema, on nii nende põhjuste kui ka tagajärgede selgitamine tulemuslikum, kui kõigil koostööpartneritel on kodutöö tehtud.

Vastamine esimesele küsimusele, kui hästi esindatakse ühistutevahelises koostöös ühistute huve, oleneb igast kaasa löövast ühistust. Ühistul tuleb valida esindaja, kes suudaks koostööalgatuses ühistu seatud sihtide ja eesmärkide täitmist jälgida ja ühistu seisukohti teatavaks

SMART

Juhtimisteoorias kasutatakse sihtide ja eesmärkide seadmiseks SMART kriteeriume. Iga siht ja eesmärk olgu:

- konkreetne (*specific*);
- mõõdetav (*measurable*);
- saavutatav (*achievable*);
- asjakohane (*relevant*);
- ajastatud (*time-based*).

¹⁹ Sihtide ja eesmärkide seadmine on strateegilise planeerimise osa, mille kohta saab rohkem lugeda ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi raames varem ilmunud areneva ühistu käsiraamatust veebiaadressil <http://hdl.handle.net/10492/5518>.

teha. Niisugune isik peab olema kursis ühistu ja selle liikmete huvidega, mistõttu on parim valik nõukogu esimees, keda toetab ühistu juhataja.

Esindaja valimise järel tuleb samuti määratleda, kellele ta aru annab ja kellelt infot küsib. Naastes TÜ Farm In näite juurde, on sealt õppida esindamisprobleemi vältimise kohta. Näiteks kuigi TÜ EPIKO ise ei osale Farm In Productions OÜ õlikultuuride töötlemise tehase rahastamises, toetab see oma liikmete kaudu tehase rajamist ühistu akumulatsioonid kasumi arvelt. Kuid seda tehakse TÜ EPIKO nõukogu otsusega, mitte ainuisikuliselt, mistõttu väheneb esindamisprobleemi risk.

Vastamine teisele küsimusele, kui hästi täidetakse ühistutevahelises koostöös ühistute huve, kätkeb eelkõige järelevalvet. See tähendab, et ühissettevõtte vedajatel tuleb oma tegevusest osalejatele aru anda. Aruanded sisaldagu ammendavat finantsülevaadet, kuna mittetäielik ja ebaselge ülevaade õhutab usaldamatust.

Jaotise pealkirjas mainitud sõna *seljatamine* on siinkohal petlik. Esindamisprobleemi on võimatu seljatada, kuna igal osapoolel on olemuslikult erinevad huvid, isegi kui nad seda ei teadvusta. Sestap tulebki rõhk asetada järelevalvele – isegi kui finantsindikaatorid on ajutiselt negatiivsed, äratav nende aus esitamine usaldust.

Proportsionaalsed panused

Ühiste ettevõtmiste **komistuskiviks kujuneb varem või hiljem tahes-tahtmata raha**. Kuigi see on nõnda igasuguste algatuste puhul, on küsimus eriti kriitiline ühistu ettevõtlusvormi korral. Ühest küljest võivad finantsvahendite kaasamise probleemid tuleneda eelnevalt uuritud esindamisprobleemist, kuid sellel on teisigi põhjuseid ja tagajärgi.

Siinkohal tekib konfliktioht, kui süveneb ebakõla ühistusse paigutatud kapitali ja ühistu teenuste kasutamisest saadava kasu vahel. Meenutagem TÜ EPIKO ja Farm In Productions OÜ näidet. Erinevate probleemide tõttu tuleb ühistu teenitud kasumit ettevõttesse paigutada TÜ EPIKO liikmete kaudu.

Farm In Productions OÜ-sse panustanud liikmetel võib tekkida küsimus, kas nende täiendav kapitalipaigutus on õigustatud. Eriti juhul, kui nende õlikultuuride tehase teenuste kasutamise maht ei muutu proportsionaalselt sama palju. Ehk lihtsustatult: **miks peaks osanikud rohkem kapitali investeerima, kuigi investeeringust saadava kasu väärtus ei muutu?**

Sellele küsimusele vastamiseks tuleks pidevalt tähelepanu pöörata. Kui muud ettevõtmise loodavad hüved ei põhjenda osanike jaoks lisainvesteeringute vajalikkust, on ettevõtmise hukule määratud. Üks võimalik lahendus on olukorda ennetada ja sätestada näiteks tehasele toodangu tarnimise kord.

Reeglina määratakse osanike investeerimiskohustus vastavalt nende investeerimisobjekti kasutamise mahule. Olgu näiteks Farm In Productions OÜ õlikultuuride töötlemise tehasega sarnane tootmisüksus, mille aastane rapsiseemne töötlemise võimsus on 42 800 tonni.

Tehase ehitamiseks kulub 8 miljonit eurot, mille tasuvad viis põllumajandustootjat-ühistut (Tabel 2).

Tabel 2. Õlikultuuride tehase osanike tarne- ja investeringumahud vastavalt tonnides aasta jooksul ning protsentides ja eurodes

Osanik	Tehasesse tarnitav rapsiseemne kogus (t/a)	Rapsiseemne koguse osakaal kogu töötlemisvõimsusest (%)	Investeeringu proportsioon (%)	Investeeritav summa (€)
A	7 260	16,96	16,96	1 356 800
B	11 520	26,92	26,92	2 153 600
C	9 780	22,85	22,85	1 828 000
D	8 910	20,82	20,82	1 665 600
E	5 330	12,45	12,45	996 000
Kokku	42 800	100	100	8 000 000

Kuigi mahtude prognoosimine on keeruline, on see kõige õiglasem kapitali kaasamise meetod²⁰. **Kui mõne osaniku tarnitava rapsiseemne koguse prognoos muutub oluliselt, on võimalik kõigile osanikele määrata muutunud investeerimiskohustus.** Kogu protsess hinnangute koostamisest investeerimiskohustuse määramiseni olgu läbipaistev ja selge kõigile osapooltele.

Kui osaliste investeeringud pole proportsionaalsed, on kogu ettevõtmine piltlikult savijalgadel. Näiteks võib tulevikus tekkida võimalus või vajadus tootmist laiendada, kuid kapitali kaasamise põhimõtteid muutmata ei pruugi varasemad investorid mõttega kaasa tulla – eelnev investeeringuvoor ei õigustanud nende ootusi. Seetõttu tuleb proportsionaalsuse põhimõtet rakendada kogu projekti vältel.

Üleinvesteerinud osanikele võib teha muid soodustusi või anda eeliseid, kuid siingi varitsevad ohud. Lõkkele võib lüüa konflikt proportsionaalselt rohkem või vähem investeerinud osanike vahel, kuna alainvesteerinud osanikud peavad seda ebaõiglaseks. Lisaks võib liigsete soodustuste tegemine riivata ühistegevuslikke põhimõtteid ja murendada organisatsiooni vundamenti veelgi.

Ettem oleks rakendada proportsionaalsete investeeringute põhimõtet investeerimisprojekti algusfaasist. Siis on lihtsam osalisi veenda selle vajalikkuses. Hiljem muutub olukorraga harjunud osanikele proportsionaalsuse põhimõtte vajalikkuse selgitamine raskemaks.

²⁰ Olemuslikult sarnaneb see aluskapitali plaanile, mille kohta saab lugeda varem ühistegevuse teadussuunde pikaajalise programmi raames ilmunud areneva ühistu käsiraamatust aadressil <http://hdl.handle.net/10492/5518>.

Erinevate huvirühmade kaasamine

Isegi esmapilgul homogeenses liikmeskonnas on erinevate huvidega liikmeid. Nad võivad oma veendumusi väljendada üksinda, üheskoos organiseeritult või vaikida. Eriti ohtlik on viimane variant, kuna sellel juhul ei saa ega polegi kellelgi võimalik liikmete huvidega arvestada. Muidugi võivad probleeme tekitada ka oma vaateid häälekalt kuulutavad liikmed, kes oma huvide eest seismise nimel ei pruugi kohkuda konsensuse blokeerimisest. Kuid olgu liikmed oma huvide väljendamises häälekamad või vaiksemad, ikkagi tuleb nende vaadetega arvestada. Vastasel juhul rebeneb organisatsioon tükkideks.

Esmane lahendus on anda liikmetele hääleõigus. Hääleõigus seisneb eelkõige võimaluses oma arvamust formaalselt ja mitteformaalselt avaldada. Ühtlasi kindlustab ühistu kestlikkust erinevate huvidega liikmete kaasamine otsustusprotsessi.

Siinkohal näitlikustab eriliselt päevakajalist varianti SCE E-Piima näide. 2020. aasta maikuu tutvustas SCE E-Piima finantsjuht Merily Turjakas ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi piimanduse õpiringis ühinemisyrgset ühistut. Võimalike pingete ennetamiseks integreeriti SCE E-Piima valitsemismudelisse nii endise PÜ E-Piim esindajad kui ka LPKS „Piena ceļš” esindajad.

Teiste riikide ühistute kogemused näitavad, et erinev kultuuritaust on ühistus potentsiaalne konfliktiallikas. Vaatevinklit laiendades tekitavad üldiselt vastuolusid huvide erinevused. Kuna SCE E-Piim otsustas vabatahtlikult sellele keerulisele teele astuda, tasub ühistul lähitulevikus silma peal hoida.

Erinevate huvirühmadega arvestamine muutub akuutsemaks liikmeskonna kasvades. Tulundusühistuseadus loob selleks võimaluse paragrahvi, mis lubab 200 liikme täitumisel üldkoosoleku pädevuse osaliselt või täielikult volinike koosolekule anda (Tulundusühistuseadus, 2020). Euroopa ühistu määrus näeb seevastu ette ainult ühe- või kaheastmelist juhtimissüsteemi (Nõukogu määrus (EÜ) nr 1435/2003 “Euroopa ühistu (SCE) põhikirja kohta”, 2003).

Piiriüleseid ühistuid on kasulik uurida, kuna nendes võimenduvad ühistuid vaevavad probleemid. Suurem liikmeskond loob uusi võimalusi, kuid nõuab samaaegselt pingutust ühistu ühtsena hoidmiseks. Suurühistute ponnistused annavad aga õppetunde kõigile ühistutele, kuna neid varitsevad ohud on universaalsed.

Uued koostöövormid

Siinses teabematerjalis uuritakse kahte ühistutevahelise koostöö vormi: keskühistut ja ühinemist. Muidugi pole need ainsad valikud. Ühistutevahelises koostöös pole esmatähtis koostöö vorm, olulisem on kontrolliküsimus.

Seega väärivad kaalumist ühised ettevõtmised näiteks osahinguga või aktsiaseltsi ettevõtlusvormis, kuniks (ühis)ettevõtete enamusosalus ja seega kontroll kuulub ühistutele. Seda varianti kasutatakse nii mujal maailmas kui ka Eestis.

Näiteks SCE E-Piima uue Paide tööstuse rajamine käib just selle tütaretevõtte AS E-Piim Tootmise kaudu, kuna nii on võimalik kaasata investorite kapitali. Samas ei kao ühistegevuslik


kontroll, kuna aktsiaseltsi enamusosalus kuulub SCE E-Piimale. Iseenesest tegutseb sarnaselt ka Farm In Productions OÜ, kuigi TÜ Farm In ei oma ettevõttes osalust.

Ühistud on pidevas muutumises, et kohaneda neid ümbritseva (majandus)keskkonnaga. Muutuvad nii nende organisatsioonistruktuur kui ka suhted teiste majandusüksustega. Kuid ikkagi täidavad põllumajandusühistud oma algset sihti – tagada põllumajandustootjatele õiglasemad kauplemistingimused.

Kasutatud kirjandus

- AS E-Piim Tootmine. (i.a). *Ettevõttest: E-Piim*. Kasutamise kuupäev: 05. mai 2020. a., allikas E-Piim: <https://www.epiim.ee/ettevottest/>
- Cook, M. L. (2018). A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity. *Sustainability*, 10(5), 1586. Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su10051586>
- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (2016). Generic solutions to coordination and organizational costs: informing cooperative longevity. *Journal on Chain and Network Science*, 19–27. Retrieved from <https://doi.org/10.3920/JCNS2016.x001>
- COPA-COGECA. (n.d.). *History & Objectives*. Retrieved April 29, 2020, from <https://copa-cogeca.eu/CogecaHistory.aspx>
- Dunn, J. R. (1988). Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 1–11. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/ags/joagco/46212.html>
- Eesti Maaülikool. (i.a). *MJ.4 Koostöö arendamise meetodid*. Kasutamise kuupäev: 29. aprill 2020. a., allikas Eesti Maaülikooli õppeinfosüsteem: https://ois.emu.ee/pls/ois/!tere.tulemast?leht=OK.AY.VP&id_ay_programm=10122&id_ay_toimimine=13344&steemi_seaded=3,1,12,1
- Eksporditapamajade tegevuse korraldamise seadus. (13. veebruar 1937. a.). Kasutamise kuupäev: 09. aprill 2020. a., allikas <https://dea.digar.ee/article/AKriigiteataja/1937/02/13/4>
- Gotz, I., Carini, C., & Salvatori, G. (Eds.). (2019). *World Cooperative Monitor 2019*. Retrieved from <https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final-1671449250.pdf>
- Hansmann, H. (2000). *The Ownership of Enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- ICA. (n.d.). *Cooperative identity, values & principles*. Retrieved April 8, 2020, from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kanamunade väljaveo korraldamise seadus. (12. veebruar 1937. a.). Kasutamise kuupäev: 09. aprill 2020. a., allikas <https://dea.digar.ee/cgi-bin/dea?a=d&d=AKriigiteataja19370212.2.4>
- Kuusk, M. (2017). *Võõrkapitali kaasamine ühistu arenguks TÜ Farm In näitel*. Tartu: Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut. Allikas: <https://yhistegevus.emu.ee/wp-content/uploads/2017/09/V%3b5%3b5rkapitali-kaasamine-%c3%bchistu-a-rengus-T%3b9c-Farm-In-n%3ba4itel-Margo-Kuusk-14.09.2017.pdf>

- Leetsar, J. (1996). *Põllumajanduse arendamisest Eestis: August Reinarti ja Jaan Leetsaare mõtteid*. Tallinn: Maalehe Raamat.
- Leetsar, J. (2012). *Maamajanduslik ühistegevus: õpik kõrgkoolidele*. Tartu: Eesti Maaülikool. Allikas: <http://hdl.handle.net/10492/5380>
- Lukjanov, S. (13. jaanuar 2018. a.). Imaverre kerkib 7,8 miljonit maksev rapsitehas. *Järva Teataja*. Kasutamise kuupäev: 15. aprill 2020. a., allikas <https://jarvateataja.postimees.ee/4373431/imaverre-kerkib-7-8-miljonit-maksev-rapsitehas>
- Lättemäe, S. (23. aprill 2020. a.). Jaanus Murakas: Läti on meile nii lähedal, et panime leivad ühte kappi. *Maaleht*. Kasutamise kuupäev: 28. aprill 2020. a., allikas <https://maaleht.delfi.ee/maamajandus/jaanus-murakas-lati-on-meile-nii-lahedal-et-panime-leivad-uhete-kappi?id=89620103>
- Metsamaa, J. (2018). *Õlikultuuride töötlemise tehas: ideest teostuseni*. Tartu: Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut. Allikas: <https://yhistegevus.emu.ee/wp-content/uploads/2018/11/Farm-In-Production-%c3%b5likultuuride-t%c3%b6%c3%b6tlemise-tehas-ideest-teostuseni-Jaan-Metsamaa-22.11.2018.pdf>
- Nõukogu määrus (EÜ) nr 1435/2003 "Euroopa ühistu (SCE) põhikirja kohta". (2003). *Euroopa Liidu Teataja*, 46(L 207). Kasutamise kuupäev: 4. juuni 2020. a., allikas <http://data.europa.eu/eli/reg/2003/1435/2003-08-21>
- Raudvere, R. (15. august 2019. a.). Imavere rapsitehase viljakuivati alustab viimaks tööd. *Maaleht*. Kasutamise kuupäev: 15. aprill 2020. a., allikas <https://maaleht.delfi.ee/uudised/imavere-rapsitehase-viljakuivati-alustab-viimaks-tood?id=87121321>
- Tulundusühistuseadus. (2020). *Riigi Teataja*. Kasutamise kuupäev: 4. juuni 2020. a., allikas <https://www.riigiteataja.ee/akt/123052020008?leiaKehtiv>
- TÜ Farm In. (i.a). *Kuivatusteenus*. Kasutamise kuupäev: 15. aprill 2020. a., allikas <https://www.farmin.ee/tooted/kuivatusteenus/>
- TÜ Farm In. (i.a). *Tulundusühistu Farm In*. Kasutamise kuupäev: 14. aprill 2020. a., allikas <https://www.farmin.ee/farm-in/>
- USDA. (2011). *Understanding Cooperatives: The Structure of Cooperatives*. Retrieved from https://www.rd.usda.gov/files/CIR45_3.pdf
- Või väljaveo korraldamise seadus. (07. aprill 1936. a.). Kasutamise kuupäev: 09. aprill 2020. a., allikas <https://dea.digar.ee/article/AKriigiteataja/1936/04/07/6>
- Värnik, R., Annus, M., Murakas, J., Hunt, Ü., Padjus, B., Nõmmann, S., . . . Nõmm, A. (2019). *Ühistute finantseerimine ja ühishangete koostamine*. Tartu: Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut. Allikas: <http://hdl.handle.net/10492/5515>



Värnik, R., Iliopoulos, C., Sinnott, L., & Kiisk, T. (2020). Eesti põllumajandusühistute juhtimismudeli mõju ühistu juhtimisvõimekusele ning põllumajandustootja positsioonile toidutarneahelas: lõpparuanne. Tartu: Eesti Maaülikooli majandus ja sotsiaalinstiituit. Allikas: <http://hdl.handle.net/10492/5603>

Värnik, R., Tõnissoo, V., Kreen, O., Pukk, T., Annus, M., Hamburg, K., . . . Treimuth, R. (2017). *Teabematerjal alustavale ühistule*. Tartu: Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstiituit. Allikas: <http://hdl.handle.net/10492/3774>

Ühistu juhtimise käsiraamat. (2019). (R. Värnik, & T. Kiisk, Koostajad) Tartu: Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstiituit. Allikas: <http://hdl.handle.net/10492/5517>









Rohkem infot ühistegevuse kohta on leitav veebilehtedel:

<http://yhistegevus.emu.ee>

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

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

