

JAAN LEETSAR

ÜHISTUTE JUHTIMINE

(Õppematerjal ühistegevusnõunikele ja koolidele)

V vihik

EESTIMAA TALUPIDAJATE KESKLIIT
EESTI ÜHISTEGELINE LIIT

TALLINN 2001

SISUKORD

SAATEKS

1. ÜHISTULISTE ÜHENDUSTE JUHTIMISSTRUKTUURID JA KOOSTÖÖ

1.1. Ühistu üldstruktuur

1.2. Keskühistud ja keskliidud

1.3. Ühistulised juhtimissüsteemid

1.3.1. Hierarhiline

1.3.2. Tsentraliseeritud

1.3.3. Kombineeritud

1.4. Ühistu äritegevuse struktuur

1.5. Ühistuliste ühenduste rahastamine

1.5.1. Ühistuliste ühenduste liikmete maksud

1.5.2. Koopereeritud laenugarantii

1.5.3. ReserVKapital

1.5.4. Ringlusfond

1.5.5. Muud maksud ja kapitalid

1.6. Ühistute koostöö teiste ühingutega (aktsiaseltsid, osaühingud)

1.7. Aktsiaseltside koostöö ja ühinemine ühistuga

1.8. Rahvusvaheline ühistute koostöö

1.9. Rahvusvahelised ühistulised ettevõtted

2. ÜHISTULISTE ÜHENDUSTE JUHTIMINE

2.1. Ühistuliste ühenduste juhtimise kolm tasandit

2.2. Koosolekud

2.2.1. Koosolekute liigid

1. Kongress

2. Üldkoosolek

3. Volinike (nõukogu) koosolek

4. Pidulik koosolek

5. Juhatuse koosolek

6. Revisjonikoosolek

- 7. Peadirektori koosolek
 - 8. Ajurünnakud
 - 2.2.2. Koosolekute ettevalmistamine
 - 2.2.3. Koosolekute läbiviimine
 - 2.2.4. Ideede kogumine ja otsuste vormistamine
 - 2.2.5. Otsuste täitmine ja kontroll
 - 2.2.6. Kuidas koosolekut läbi kukutada
 - 2.3. Revisjon
 - 2.4. Liikmed ja kliendid
 - 2.5. Liikmete kohustused ja vastutus
 - 2.6. Juhatuse ülesanded ja vastutus
 - 2.7. Juhatuse ja direksiooni vahelised suhted.
 - Direktor (peadirektor) ja täitevaparaat
 - 2.8. Omanike roll ja liidrite valik
 - 2.9. Rotatsioon
 - 2.10. Isikutevahelised suhted
 - 2.10.1. Tippjuhid ja profid
 - 2.10.2. Mõned lisamärkused ühistu juhtide valikuks
 - 2.11. Liikmete ja rahva informeerimine
- Lisad

SAATEKS

Raul Üksvärava definitsiooni kohaselt: **“Juhtimine kujutab endast inimeste tegevuse ja käitumise sihipärast suunamist ja üheks hästi talitsevaks tervikuks sulatamist selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärgid ja rahuldada tema liikmete vajadused.”** Juhtimise põhitegevusteks on: planeerimine, organiseerimine, koordineerimine ja kontroll. Kõiki neid tegevusi on ka käesoleva vihiku koostamisel silmas peetud.

Käesoleva vihiku eesmärk ei ole selgitada organisatsiooni ja juhtimise teoreetilisi aluseid ning üle korrata ka vastavaid juhtimist käsitlevaid raamatuid. Asjahuvilistel on seepärast kasulik tutvuda näiteks Raul Üksvärava raamatuga “Organisatsioon ja juhtimine” (kirjastus “Valgus”, Tallinn 1992, 367 lk.) ja Rutt Alasi uuema raamatuga “Juhtimise alused” (kirjastus “Külim”, Tallinn 1997, 192 lk.).

Ühistegevuse taastamise 10 aasta pikkune praktika näitab, et mitte alati ei ole kavandatud ühissettevõtmine õnnestunud. Kahtlematult on raske tagantjärele analüüse tehes välja selgitada ebaõnnestumise kõige olulisemat põhjust. Sageli on neid mitu ning milline neist peamist rolli mängis, on reeglina ennustatav vaid emotsioonide ja subjektiivsete hinnangute tasemel.

Kahtlematult on ühistute ebaõnnestumistes olnud olulisel kohal vead, mida võib kvalifitseerida juhtide teadmatusest põhjustatud juhtimisvigadena. Ja kindlasti on nad tulnud sellest, et ühistute juhid pole olnud piisavalt kursis ühis-tegevuse põhimõtetega, ühistuliste ühenduste struktuursete iseärasustega ning demokraatlike juhtimismeetoditega. Teiselt poolt ei ole omanikud suutnud valida omale ka häid ning usaldust väärivaid juhte. Tundub, et sageli on juhtivatele kohtadele valitud ka selleks täiesti sobimatuid, ennast

imetlevaid ning populistlikke loosungeid puistavaid saamatuid tegelasi, kes ei ole suutnud endale selgeks teha isegi organisatsiooni eesmärke, rääkimata oskustest organisatsiooni sisuliselt juhtida. Veelgi kurvem on, et ühes organisatsioonis juba ükskord ebaõnnestunud isik valitakse teatud aja möödudes mõne teise organisatsiooni etteotsa. Loomulikult ei jää kahjud tulemata. Kahjude kandjateks pole aga reeglina saamatu juht, vaid ühistuliste ühenduste liikmed.

Ühistuliste ühenduste liikmed teeksid väga suure vea, kui nad ajaksid kogu süü käpardist juhi kaela. Tegelikult on juhi äpardumistes ja ebaõiges valikus süüdi eeskätt ühistuliste ühenduste liikmed ise. Nemad ju valisid omale juhi, kes ei suutnud toime tulla, nemad ju usaldasid juhti lõpuni ja lasksid tal üle pea kasvada, nemad ju ei märganud viga ega suutnud seda õigel ajal parandada.

Eelnevast tulenevalt ongi igal ühistulise ühenduse liikmel oluline tundma õppida ühistute juhtimise aluseid ja põhimõtteid. Käesolev vihik püüabki ühistute liikmeid selles osas aidata.

Vihik "Ühistute juhtimine" on mõeldud eeskätt õpiringide juhtidele, taluliitude ja muude ühistuliste organisatsioonide ühistegevusnõunikele ning õpetajatele koolides.

Ühistuliste ühenduste juhtimis- struktuurid ja koostöö

1

1.1. Ühistu üldstruktuur

Kõik liikmelisusel baseeruvad demokraatlikud ühistulised organisatsioonid (ühistud, liidud, seltsid, keskühistud ja -liidud, ka parteid ning kohalikud omavalitsused) on üles ehitatud põhimõtteliselt ühe ja sama skeemi järgi (vt. lüümik 1). Liikmed-omanikud on nn. kõrgema võimu kandjad, kes moodustavad kõik organisatsiooni struktuurid. Ühistegevuse mitme aastasaja praktika on välja sõelunud kõige optimaalsema ühistulise ühenduse organisatsioonivormi.

Ühistulisel ühendusel on järgmised struktuuriüksused (tähtsuse järjekorras):

1. **Üldkoosolek** – kõige suurema võimuga üksus.
2. **Volikogu** – üldkoosoleku poolt delegeeritud võimuorgan, millel on tuntavalt vähem võimu.
3. **Nõukogu** – reeglina üldkoosoleku poolt valitud võimuorgan, millel on peamiselt järelevalve funktsioon ning aruandekohustus üldkoosoleku ees.
4. **Juhatus** – reeglina omanike esindajatest koosnev, suhteliselt väikesearvuline (kuni 12 liiget) ühistu juhtimist korraldav üksus, kes on aruandekohustuslik üldkoosoleku, volikogu ja nõukogu ees.
5. **Revisjon** – üldkoosoleku poolt valitud, volikogust, nõukogust, juhatuselt ja tegevdirektsioonist sõltumatu kontrollifunktsiooniga üksus, mis on aruandekohustuslik reeglina ainult üldkoosoleku ees.

6. **Tegevdireksioon** – reeglina palgalistest töötajatest koosnev igapäevaselt omanike tahet täitev ning pidevalt tegutsev üksus, mis on aruandekohustuslik juhatuse (nõukogu) ees. Tegevdireksioon (peadirektor) juhib reeglina ka allüksuste tegevust.

Nagu lüümikult 1 selgub, on üldkoosoleku, volikogu, nõukogu, revisjoni ja juhatuse liikmeteks ainult ühistulise ühenduse liikmed-omanikud, kes kasutavad ühistulise ühenduse teenuseid. Liikmete tahet täidavad reeglina palgalised töötajad (direksioon) eesotsas peadirektoriga. Näiteks piimaühistute puhul ei ole mõeldav, et ühistulise meierei tööd juhiks ja korraldaks mõni tegevjalunik-piimatootja. Esiteks ei ole temal võimalik talutöö kõrvalt juhtida ettevõtte tegevust ainuüksi ajapuuduse tõttu. Teiseks eeldab meierei juhtimine spetsiifilisi erialateadmisi piimanduse valdkonnast, mida piimafarmide omanikel samuti ei ole. Kolmandaks ei ole talunik-piimatootja isegi soovitatav täitma tegevjuhi kohta, kuna ta ei ole erahuvist tingituna lõpuni erapooletu – näiteks oma farmi piima kvaliteedi määramisel või kokkuostu tingimuste kehtestamisel. Parem on sellist võimalust vältida juba eos. Samal ajal on ka selliseid ühistuid, kus ühistu liikmeteks on ainult palgalised töötajad. Neid ühistuid nimetatakse eneserakenduslikeks ehk tööühistuteks. On ka vahepealseid võimalusi. Nii näiteks ollakse Eesti tarbijate ühistutes reeglina arvamusel, et ühistu palgalised juhid võivad samal ajal olla ka ühistu liikmed. See on küllaltki ohtlik olukord teiste liikmete jaoks. Nagu näitab tarbijate ühis-tute praktika, leidub palgaliste juhtide hulgas ka omakasu-püüdlikke liikmeid, kellel isikliku kasu huvides on õnnestunud ühistu varad mitmesuguste manipulatsioonidega omastada (Rakvere Tarbijate Ühistu ja Pärnu Majandusühistu kogemus).

Väikeste, mõne liikmega ühistuliste ühenduste puhul kasutatakse ka lihtsustatud üksustega juhtimisskeeme. Kõige lihtsamal juhul valitakse üldkoosoleku poolt ainult tegevjuht ja revident.

Nagu eespool selgub, on lüümikul 1 esitatud ühistu üldstruktuur siiski küllalt üldist laadi ning mitmesugused erandid on selle juures üsna loomulikud. Iga ühistu juhtimiskorraldus lähtub reaalselt eksisteerivast juhtimisstruktuurist ning on suunatud maksimaalse efektiivsuse saavutamisele. Ülearuseid juhtimislüüsid pole mõtet luua ainult sellepärast, et nad üldstruktuuris olemas on.

Lisaks eeltoodule on praktikas olemas juhtumeid, kus ühistu reaalselt eksisteerib ja tegutseb (on olemas *de facto*), kuid on ametlikult (*de jure*) asutamata ja registreerimata. Sel juhul on tegemist mitteformaalse ühistulise organisatsiooniga. Põhimõtteliselt saab mitteformaalne ühistu tegutseda seni kuni ei teki ühistu liikmete vahel põhikirjaga reguleerimist vajavaid lahkarvamusi ja kui ei satuta konflikti Maksuameti või muude riiklike institutsioonidega.

1.2. Keskühistud ja keskliidud

Ühistulised ühendused moodustuvad vastavalt sellele, millised on liikmete vajadused ja millistel juhtimise astmetel, tasanditel on neid kõige otstarbekam lahendada. Algselt loodi ühistu perekondade poolt ühe ettevõtte. Ühistu oli samal ajal nii liikmete ühendus kui ka ettevõtte (meierei, hoiu-laenu kassa, saeveski, kauplus jms.). Ühistut juhtis reeglina üks selleks volitatud ühistu liige. Suuremaid erialateadmisi nõudvate toimingute jaoks palgati asjaajajad-tegevjuhid. Näiteks meiereide eesotsas olid ikka piimanduse asjatundjad. Ka tänapäeval kohtame küllalki palju kohalikke ehk nn. esimese astme ühistuid, mis ei ole ühinenud suurte ühistutega ning mis tulevad iseseisvalt toime.

Vahemärkus: Kui uurida lähemalt maailma erinevates riikides ühistute struktuure ja ühistulisi süsteeme, selgub, et mõnda liiki ühistud on ühinenud suurtesse korporatsioonidesse ja praktiline majandustegevus toimub peamiselt suurte kontsernide ja keskühistute tasemel. Nii on reeglina ühinenud suurtesse kontsernidesse piimaühistud, metsaühistud, teraviljaühistud aga ka kaubandus- ning varustusühistud. Mõnes riigis on ainult üks keskühistu, kusjuures kohalikud ühistud puuduvad (näiteks Soome Metsaliit). Samal ajal on aga tegevusalasid, kus kohalikud ühistud ei ole moodustanud keskühistuid ega ka ühissettevõtteid (kontserne). Selliste hulka kuuluvad näiteks ühistulised pangad Soomes ja Saksamaal, samuti ühistulised kindlustusseltsid. Tundub, et kohalikul tasemel olevad ühistulised rahaasutused (pangad, krediidi-ühistud, hoiu-laenukassad, vastastikused kindlustusühistud) on iseseisvatena konkurentsivõimelised ning majanduslik vajadus ühineda suurtesse kontsernidesse tegelikult puudub. Kuna ühistulised rahaasutused peavad tegutsema rahvusvaheliste finantsmonopolide poolt loodud turutingimustes, siis nad ei mõjuta ka oluliselt rahaturgusid ning nad saavad omahinnatasemel tegutsedes pakkuda oma liikmetele isegi odavamaid teenuseid kui suurpangad, millel on suhteliselt suured tegevuskulud.

Peamiselt tehnika arenguga ning kommunikatsioonitehnoloogia täiustumisega kaotasid kohalikul tasemel ühistud oma konkurentsivõime. Eriti tuntav on see selliste ühistute puhul, mis osalevad aktiivselt turgudel ning püüavad oma liikmetele kaupade müügil saada võimalikult soodsaid turutingimusi. Peamiselt laiatarbe- ja toidukaupade puhul on oluline, et ühelaadilist kaupa oleks pakkujal võimalikult suurtes kogustes ning et kaubavoog oleks aastakeskmisena võimalikult stabiilne. Ainult sellisel juhul on võimalik reguleerida turgu ja saada sealt ka maksimaalset tulu. Seda saavad aga tagada ainult suured ühistulised süsteemid. Nii selguski, et paljudele väikestele tarbe- ja toidukaupu tootvatele ühistutele käis turukonkurentsipüsimine üle jõu. Väikesed ühistud ei suuda vabaturu tingi-

mustes juurdetulnud funktsioone enam rahuldaval tasemel täita. Majanduslikud arvestused näitasid, et otstarbekas on väikeste ühistute jõud ühendada ja tegevus spetsialiseerida ning kontsentreerida. Sellisel juhul tulevad ühistud kokku ja asutavad uute funktsioonide täitmiseks kõrgema tasandi ühistu. Kõrgema tasandi ühistuteks on piirkondlikud ühistud, keskühistud ja üleriigilised keskühistud (vt. lüümik 2).

Vahemärkus: Siinjuures tuleb silmas pidada üht olulist iseärasust, millest on sageli valesti aru saadud. Mitte kõrgemal astmel olev ühistu ei dikteeri allpool asuvale astmele ülesandeid vaid, vastupidi – **alamal astmel asuv ühistu delegeerib osa oma funktsioonidest, mida ta efektiivselt täita ei suuda, spetsiaalselt selle funktsiooni täitmiseks asutatud piirkondlikule või keskühistule.**

Mida kõrgema astme ühistuga on meil tegemist, seda spetsiifilisemad on tegevused ning seda paremaid ja rohkem erialateadmisi omavaid spetsialiste vajatakse. Sageli on üleriigiliste keskühistute ja eriti rahvusvaheliste ühistuliste ühenduste tegevus ühistu nn. lihtliikmetele isegi hoomamatu. See on kindlasti ühistute üks puudusi, millest saab üle ainult liikmete järjepideva informeerimise ja koolitamisega. Vastasel korral jääb puuduliku informatsiooni tõttu liikmepoolne kontroll keskühistu tegevuse üle puudulikuks. Probleemi aktuaalsus väheneb, kui keskühistu etteotsa õnnestub valida hästi ühis-tegevust tundvad ning omakasupüüdmatud ja aatelised juhid.

Esimese astme ühistu liikmeteks võivad olla:

- füüsilised isikud,
- füüsilisest isikust ettevõtjad (FIEd),
- juriidilised isikud (aktsiaseltsid, osaühingud, ühistulised ühendused),
- kohalikud omavalitsused,
- riiklikud institutsioonid.

Ühinemise eesmärgiks on saada täiendavaid lisahüvesid, mis jaotatakse liikmete vahel proportsionaalselt ühistöös osalemise mahule.

Teise astme ühistute asutajateks-liikmeteks on esimese astme ühistud. Tavaliselt on nendeks piirkondlikud ühistud või keskühistud. Need moodustatakse siis, kui esimese astme ühistu ei suuda täita kõiki ülesandeid, mida soovitakse lahendada. Näiteks küla tasemel asutatud piimavarumisühistu ei suuda tegeleda piima töötlemisega. Selleks asutatakse mitme ühistu ühissettevõtmisena piirkondlik ühistu, mille omandis on näiteks meierei, laod ning vahendid piimasaaduste müügiks.

Kolmanda astme keskühistute asutajateks on piirkondlikud ühistud, nende puudumisel ka esimese astme ühistud. Keskühistutele on alamal astmel asuvate ühistute poolt delegeeritud allastmel asuvate ühistute tegevust koordineerivad ning ühistuid esindavad ülesanded. Samuti on neile usaldatud liikmete esindamine teistes keskorganisatsioonides, valitsus-asutustes ning välismaal. Maailmapraktika on näidanud, et inforikastes ühiskondades on üleriigiliste keskühistute olemas-olu vältimatu.

Kõrgeima astme ühistuliste esindusorganisatsioonide (ühistuliste ühenduste keskliidud – Eestis, näiteks Eesti Kodanikuühenduste Liitude Esinduskogu (EKLE) ja Eesti Ühistegeline Liit) asutajateks on üleriigilised keskühistud, piirkondlikud ühistud ja vahel ka esimese astme ühistud. Kõrgeima astme ühistulistel esindusorganisatsioonidel lasub peamiselt keskühistute koostööd korraldav ja esindav funktsioon.

Vahemärkus: Siia gruppi kuulub põhimõtteliselt ka Rahvusvaheline Ühistegevusliit – ICA (International Co-operative Allians). ICA asutati 1895.a. Londonis. Tema liikmeteks on rahvuslikud ja rahvusvahelised ühistulised organisatsioonid kõigist tegevusvaldkondadest, kaasa arvatud põllumajandus, pangandus, energeetika, tööstus, kindlustus, kalandus, elamumajandus, turism, kooperatiivne kaubandus. ICAsse kuulub üle 230 liikmesorganisatsiooni enam kui 100 maalt, kes esindavad enam kui 730 miljonit inimest kogu maailmas. ICAI on ÜRO juures esimese mitteriikliku organisatsioonina alates 1946. aastast nõuandev staatus. Teeb tihedat koostööd ÜRO, FAO ja UNESCOga. Põhiliseks tegevuseks on rahvusvahelisel tasandil ühistegevuse esindamine ja kaitse, ühistegevuse arenguprogrammide koostamine, sotsiaalsete protsesside mõjutamine, ühistegevuse populariseerimine, ühistegevusalase info levitamine regioonides, uurimistööde ja seminaride korraldamine. ICA annab välja ajakirju “Review of International Co-operation” ja “ICA News”. (vt. www.coop.org)

Keskühistute asutamise vajaduses tuleb olla sama veendunud kui kohaliku ühistu asutamises. Enne keskühistu asutamist tuleb tingimata läbi teha ühistute asutamisele eelnev eeltöö (vt. vihik III, Ühistute asutamine). Majanduslik analüüs peab näitama, millised ülesanded saab keskühistu ja millised jäävad kohalikele ühistutele. Samuti võib juhtuda, et kohalike ühistute vajadus langeb ära ja nad likvideeritakse. Liikmed ühinevad sel juhul otse keskühistusse (vt. tsentristliku ühistu juhtimisskeem). Vajadusel annavad kohalikud ühistud keskühistule üle ka oma ettevõtted või ehitatakse lisaks uued ettevõtted.

1.3. Ühistulised juhtimissüsteemid

Ühest ja standardset ühistuliste ühenduste juhtimissüsteemi pole olemas. Vastavalt liikmete poolt seatud eesmärkidele on välja kujunenud ka konkreetsetele olukordadele vastavad

ühistute süsteemid. Keskühistud ja liidud jagunevad ülesehituselt põhimõtteliselt kolmeks erinevaks süsteemiks:

- **hierarhilised**, ehk “alt üles” loodud süsteemid (lüümik 2),
- **tsentristlikud**, ehk “ülalt alla” tegutsevad keskühistu allstruktuurid (lüümik 3),
- **kombineeritud juhtimissüsteemid** (kahe eelmise süsteemi sümbioosid).

1.3.1. Hierarhiline (lüümik 2)

Hierarhiline juhtimissüsteem on moodustatud “alt üles” põhimõttel. Liikmed-omanikud asutavad esmalt esimese astme ehk kohalikud ühistud. Majandustegevuse arendamise seisukohalt võib ühes piirkonnas asutada mitmeid kohalikke ühistuid. Osa neist võivad tegutseda ainult kitsal alal monofunktsionaalsete ühistutena. Teine osa ühistutest võib tegutseda üheaegselt mitmel alal, nn. multifunktsionaalsete ühistutena. Kohalike ühistute tegevuse arendamiseks võib neile kuuluda mis tahes ettevõtteid ja varasid (näiteks meiereid, jahuveskid, kauplused, töökojad, laod, kuivatid, saeveskid, hoiu-laenu kassad ja muud).

Kohalikel ühistutel on suurte üleriigiliste ühistuliste süsteemide ees mitmeid eeliseid.

1. Kohalikud ühistud teenindavad suhteliselt väikest territooriumi ja neil on ka suhteliselt väikene tegevusmaht.
2. Liikmed tunnevad üksteist hästi ja neil on reeglina ka lähedased isiklikud suhted.
3. Iga liige tunneb põhjalikult ühistu turustus- ja tootmisprobleeme ning püüab nende lahendamisele ka kaasa aidata.
4. Liikmetel on reeglina suurem usaldus oma juhi vastu, see põhjustab liikmete suurema lojaalsuse ja moraalse toetuse.
5. Kohalik ühistu võib igal ajal astuda suurema, hierarhilise süsteemi liikmeks või ka vajadusel sealt välja astuda.

Maailmapraktika näitab, et hoolimata eespool nimetatud eelistest väheneb põllumajanduslike kohalike ühistute arv ja

osatähtsus pidevalt. Enamus kohalike ühistute nõrkadest külgedest tulenevad sellest, et suhteliselt väikese tegevusmahu tõttu ei suudeta konkureerida suurte süsteemidega, mis saavad lisatulusid suuremast käibest (nn. mastaabiefekt), hulgiostude hinnaalandustest ning võimalustest kiiremini ja operatiivsemalt investeerida tootmise moderniseerimisse. Nii võibki aja jooksul selguda, et kohalik ühistu ei suuda küllalt efektiivselt täita kõiki liikmetele vajalikke funktsioone (liiga madal teenuste kvaliteet, liiga kõrge omahind, ebaoperatiivsus jms.). Sellise olukorra ilmnemisel moodustavad kohalikud ühistud piirkondlikud (kesk)ühistud. Nendele antakse üle sellised funktsioonid, mida on otstarbekam täita suuremas mahus. Kui ka piirkondlikud ühistud ei suuda piisavalt efektiivselt täita kõiki funktsioone (näiteks kaupade turustamine ja sisendite hulgiostud), siis asutatakse üleriigiline keskühistu.

Hierarhilise juhtimissüsteemi puhul tegutseb kohalik ühistu sisuliselt kõrgemal asuva ühistu juhiste järgi. Kontroll ja tulude jaotus toimub hierarhilise keskühistu ja tema liikmesühistute vahel samamoodi kui kohalike ühistute ja talunike-farmerite vahel. Kui talunikud valivad kohaliku ühistu juhatuse, siis kohalikud ühistud valivad kõrgemalseisva ühistu juhatuse. Põhimõtteliselt samadel alustel toimub ka tulude jaotamise korra määramine – kohalike ühistute puhul määravad selle talunikud-farmerid, hierarhiliste ühistute puhul alamal astmel olevate ühistute esindajad, kes on hierarhilise ühistu juhtkonnas.

Hierarhilised juhtimissüsteemid maksimeerivad kogu sektori tulud, nad kontrollivad ja reguleerivad turgusid ning kokkuvõttes toovad ka liikmetele rohkem tulu. Hierarhiliste juhtimissüsteemide korral on liikmesühistute risk väiksem. Kui tsentristliku juhtimissüsteemi hävitab finantskrahh või -katastroof täielikult, siis hierarhilisse juhtimissüsteemi kuuluva kohaliku ühistu pankroti puhul kannatavad ainult kohaliku ühistu liikmed. Kui läheb aga pankrotti hierarhilise juhtimissüsteemi keskühistu, siis võivad kohalikud ühistud isegi püsima jääda.

Hierarhiliste juhtimissüsteemide peamiseks puudusteks peetakse:

- väiksem võimalus kontrollida ja koordineerida toodete liikumist piirkondlike ja kohalike ühistute vahel,
- kohalike ühistute võimalus minna piirkondlike ühistute kulul üle teistesse firmadesse või nendega äriasju ajada,
- talunike-farmerite lahkavumused piirkondlike ja kohalike ühistute tegevuse, arengusuundade ja eesmärkide osas.

Vahemärkus: 1990-ndate aastate teisel poolel jagunes paljudeks väiksemateks ühistuteks soomlaste hierarhiline piimanduse suurkontsern "Valio" eeskätt eespool nimetatud põhjustel. Mõne aasta möödudes selgus, et tootmise hajumisega kaasnesid kaotused turgudel, mis põhjustas väga suuri kahjusid Soome piimatootjatele talunikele. Killustumise tõttu ei suudetud teha enam koostööd ka Rootsi Arla ja Taani MD Foodsigaga, mis 2000.a. ühinesid riikidevaheliseks piimanduskontserniks Arlafoods.

Kõrgeimaks hierarhiliste ühistuliste ühenduste tasandiks on ühistegevuse ja ka liikmete huvide rahuldamisele suunatud konkreetse tegevusala üldesindamine riiklikul või rahvusvahelisel tasandil. Oma huvide kaitsmiseks liituvad erinevate sektorite keskühistud üleriigiliste ühistegevust esindavate esindusorganisatsioonidega (näiteks Eestis – Eesti Ühistegelise Liit, Soomes – "Pellervo", Rootsis – LRF, Saksamaal – DGRV). Rahvusvahelisel tasandil esindab ühistegevust Rahvusvaheline Ühistegevusliit (ICA).

Praktikas kohtame sageli ka lihtsustatud hierarhilisi juhtimissüsteeme. Nii näiteks on viimastel aastatel vähenenud kohalike ühistute osakaal, vahel neid polegi (näiteks Saksamaal veiniproduktide ühistud). Väikestes riikides on sageli loobutud piirkondlikest ühistutest ning kohalikud ühistud on ühinenud otse keskühistusse (näiteks Soome "Valio"). Mõnikord ei ole kohalikud ühistud moodustanud ei piirkondlikke ega ka

üleriigilist keskühistut. Enamasti on tegemist uusühistegevuse valdkonda kuuluvate tööühistutega ning sotsiaalühistutega, mis on asutatud kohalike probleemide ja vajaduste rahuldamiseks ning milliste tegevus ei välju kohaliku valla piiridest.

1.3.2. Tsentraliseeritud (lühemik 3)

Tsentraliseeritud juhtimissüsteemi puhul eksisteerib reeglina ainult üks kohalik või üks üleriigiline ühistu. Juhtimine toimub ainult ühest keskusest. Neid on kahte tüüpi:

- kohalikud tsentraliseeritud ühistud, mis tegutsevad lokaalses piirkonnas iseseisvalt ning mis ei ole seotud piirkondlike ega üleriigiliste keskühistutega;
- üleriigilised ühistud, mis teenindavad liikmeid sõltumata nende asukohast.

Üleriigilise (kesk)ühistu puhul kohalikud ja piirkondlikud ühistud puuduvad. Liikmete teenindamiseks on tsentraliseeritud ühistul kohalike harukontorite, osakondade ja ettevõtete võrk. Reeglina saab liige omale vajalikud teenused ühistu mistahes harukontorist, ettevõttest, filiaalist või välismaisest osakonnast. See teeb teenuste kättesaamise liikmetele lihtsaks ja mugavaks.

Üleriigiliste tsentraliseeritud ühistuliste süsteemide üldkoosolekute korraldamine toimub reeglina kahes etapis. Esmalt korraldatakse ühe ja sama päevakorraga ning ühtsete reeglite alusel piirkondlikud koosolekud. Seejärel korraldatakse volinike osavõtul üldkoosolek, kus summeeritakse piirkondlike koosolekute otsused (liidetakse ühes või teises küsimuses hääletustulemused) ning formuleeritakse lõppotsused.

Tsentraliseeritud juhtimisega üleriigilised keskühistud on reeglina küllaltki efektiivsed ning omavad suhteliselt suurt turujõudu. Samuti võimaldavad tsentraliseeritud juhtimisega ühistud hierarhilistest süsteemidest operatiivsemalt läbi viia ühistu-

siseseid ümberkorraldusi (avada uusi ja sulgeda vanu ettevõtteid, filiaale, osakondi, olla turu liidriteks ning reguleerida turgu ning hindu, teha operatiivselt suhteliselt suuri investeerimisi jne.). Üleriigilisi tsentraliseeritud juhtimisega keskühistuid võib kohata näiteks Soomes (Soome Metsaliit). Ka Eestis tegutseb tsentraliseeritud ühistuna näiteks Viru Lihahühistu, millel on liikmeid üle Eesti.

Tsentraliseeritud ühistute nõrgad küljed on seotud peamiselt liikmeskonna probleemidega. Enamasti on see oluline üleriigiliste tsentraliseeritud ühistute puhul. Kui tsentraliseeritud ühistul on suhteliselt palju liikmeid, on neil raskusi enda sidumisel tsentraliseeritud ühistuga. Kuigi liikmed hääletavad tsentraliseeritud ühistu tegevuse asjus volinike süsteemi või mingite teiste vahendite (piirkondlikud koosolekud) kaudu, tunnevad liikmed sageli, et nad on ühistu praktilisest tegevusest liiga kaugel ja ei oma võimalust piisavalt kaasa rääkida. Vastupidiselt hierarhilisele juhtimissüsteemile, kus liikmed saavad üldkoosolekutel ise kohalikke juhte valida, seda tsentraliseeritud süsteemide puhul teha ei saa. Sellisel puhul määrab peadirektor ametisse kohalike struktuuriüksuste (osakondade või filiaalide) palgalised tegevjuhid. Tsentraliseeritud süsteemide puhul on oht, et tulud jaotatakse kogu süsteemi peale ühesuguste reeglite järgi ning ei võeta arvesse mõne piirkonna liikmete suhteliselt suuremat tegevuse efektiivsust. Siiski peaksid liikmed teadma, et ainuüksi suure tsentraliseeritud süsteemi liikmeksolek suurendab reeglina nende tulusid.

1.3.3. Kombineeritud

Mõnedel suuritel ühistulistel süsteemidel on nii hierarhilise kui ka tsentraliseeritud juhtimissüsteemi tunnuseid. Kombineeritud

keskühistu puhul on tegemist kahe eelmise juhtimis-süsteemi seguga. Nii näiteks võivad kombineeritud keskühistu liikmeteks olla samaaegselt piirkondlikud ühistud ja füüsilised ning juriidilised isikud (näiteks Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda). Seejuures on põhiliseks probleemiks hääletusõiguse kindlaksmääramine. Juhul kui igal füüsilisel liikmel ja suure tootmisnahuga juriidilisel liikmel on mõlemal võrdne hääleõigus, tekitab see liikmetevahelise rahulolematuse eriti suurte juriidiliste isikute poolt. Probleemi lahendamiseks on kasutatud võimalust, et antakse üks hääl juriidilisele isikule ja ka igale füüsilisele isikule ning lisahääled antakse vastavalt sellele, millises mahus liige ühistegevuses realselt osaleb.

Kombineeritud juhtimissüsteemi puhul on kohalike ettevõtete ja harukontorite võrk välja arendatud kohalike, piirkondlike ja keskühistu tüarettevõtetena ja ka kohalike ühistute, piirkondlike ning keskühistute ühissetevõtetena. Ühes ja samas piirkonnas võivad samaaegselt olla kohaliku ühistu ja keskühistu ettevõtted.

Kombineeritud juhtimisstruktuuriga ühistuliste süsteemide juhtimine on tunduvalt keerukam (näiteks Eesti Tarbijateühistute Keskühistu). Paljudel juhtudel on liikmete osalus ühistute juhtimisel hajutatud veelgi rohkem kui tsentraliseeritud juhtimisega üleriigilistes ühistutes. Seepärast on oht, et nõrgeneb ühistute liikmepoolne kontroll. Palgaline juhtkond võib jääda oma otsustustes liiga iseseisvaks ning eemalduda omanikest-liikmetest (näiteks Rakvere Tarbijate Kooperatiiv reorganiseeriti palgalise juhtkonna initsiatiivil aktsiaseltsiks, mille tulemusena liikmed kaotasid oma ühisvara).

1.4. Ühistu äritegevuse struktuur

Ühistu äritegevuse üldstruktuur on esitatud lüümikul 4. Ühistud võivad majandusliku eelise saamiseks kasutada mitmesuguseid struktuuriabinõusid. Nagu jooniselt selgub, on võimalik koostada mistahes ettevõtete struktuuriga ühistulisi süsteeme. Kohalike ja piirkondlike ühistute omandis või ühisomandis võivad olla haruettevõtted, turustus- ja varustusagentuurid, ühissettevõtted, valdusettevõtted, lepinguagendid ja erilepingud.

Haruettevõtte on reeglina tütarettvõtte, mille on asutanud ning mida omavad ja kontrollivad ühistud kas otse või läbi volinike. Tütarettvõtted, mida juhitakse volinike (aktsiaseltsi nõukogu ja juhatus) kaudu, tegutsevad tavaliselt aktsiaseltsi vormis, kusjuures 100% aktsiatest kuulub ühistule (vt. lüümik 5). Samuti võivad haruettevõtted tegutseda ühistu mistahes osakondade või filiaalidena. Sellisel juhul ei ole nendel iseisvaid bilansse, samuti puuduvad aktsiaseltsidele seadusega ette nähtud suhteliselt suuri kulutusi ja aega nõudvad juhtimisstruktuurid. Kokkuvõttes võimaldavad ühistu poolt otsejuhitavad haru- ja tütarettvõtted täita ühistute otseseid kohustusi ja funktsioone isegi paremini kui volinike kaudu juhitavad ettevõtted.

Turustus- ja varustusagentuurid on kahe või enama ühistu poolt asutatud tütar- või ühissettevõtted, mis on asutatud liikmesühistute (näiteks piimaühistud) toodangu turustamiseks või liikmesühistute või üksikliikmete varustamiseks ühisostude (hulgiosatud) kaudu tooraine ja sisendkaupadega. Turustus- ja varustusagentuurid on olemuselt ühistu haru- või tütarettvõtete süsteemid, mis on sarnased hierarhilisele ühistute juhtimissüsteemile. Iseärasuseks on, et reeglina nendel puuduvad või on väga napilt põhivarasid (mõned vahelaod ja kontorid). Nende põhitegevuseks on lepingulistel alustel ühistu toodangu müük või hulgitarne. Turustus- ja varustusagentuurid tegutsevad reeglina nn. *non-profit* ehk kasumit mittetaotlevate organisatsioonidena, sageli esindavad nad ainult emasettevõtet ning sõlmivad selle nimel ka lepinguid.

Ühisettevõte on kahe või enama osalise, isiku, majandusühingu, korporatsiooni või ühistu iseseisev ning ühiselt juhitud majandusühing mingi ettevõtmise läbiviimiseks.

Ühistu vahetu osalemine või ühinemine mitteühistulise organisatsiooniga on sisuliselt võimatu ühistegevuse põhimõtete ja ka seadusest tulenevate piirangute tõttu. Kui see nii juhtuks, kaoks ühistu lihtsalt ära ja tegemist oleks aktsiaseltsi või osahinguga. Nende puhul aga ei ole enam võimalik järgida ühistegevuse põhiprintsiipe (näiteks – üks liige, üks hääl; tulude proportsionaalne jaotus, demokraatlik kontroll jms.). Küll aga saab ühistu teha vastastikku kasulikku koostööd teiste majandusorganisatsioonidega ühisettevõtete kaudu. Selleks on olemas kaks moodust.

Esiteks tuleks ühistul aktsialiseerida mõni ühistule kuuluv filiaal, osakond või tütarettevõtte (lühemik 5). See tähendab, et ühistu asutab suhteliselt iseseisva ettevõtte, kus kõik aktsiad (100%) kuuluvad algselt ühistule. Seejärel on ühistul võimalik müüa kas osa, mingi kokkulepitud arv või kõik ettevõtte aktsiaid mistahes isikule. Kui soovitakse asutada ühisettevõtet, siis müüakse soovitud isikule ainult kindel arv aktsiaid, mille tulemusena moodustubki ühisettevõtte. Kui ühistu müüb ära kõik ettevõtte aktsiad, tähendab see ettevõttest täielikku loobumist (näiteks aktsialiseeris ühistu "Tartu Viljasalv" 1999.– 2000. a. kõik oma ettevõtted, milledest osa müüs täielikult). Ühisettevõtted tegutsevad reeglina aktsiaseltsi vormis, kuid tulenevalt sellest, kui palju aktsiaid on ühistul, võib neid jaotada kaheks:

1. **ühistu kontrolli all olev ühisettevõtte.** Esimesel juhul kontrollib ühistu ühisettevõtte tegevust, teisel juhul ühistu-poolne kontroll ühisettevõtte tegevuse üle puudub. Lühemikul 6 näidatud aktsiaselts 1 on sisuliselt ühistu kontrolli all tegutsev ettevõtte, sest ühistule kuulub üle 50% aktsiatest. Kontrollpaki omamine on ühistule väga tähtis, sest ühistute puhul toimub kasumi jaotamine proportsionaalselt osalusele, mitte aktsiate arvule. Praktika näitab, et

ühistulised korporatsioonid asutavad turuhõive algperioodil meelsasti ühissettevõtteid, kuid mõne aja möödudes saavad neist siiski ühistu tütarettevõtted. See on ka loo-mulik, sest ühistule ei ole kasulik lihtsalt niisama loobuda osast kasumist;

2. **ühistu osalusega ühissetevõtte.** Lüümikul 6 kujutatud aktsiaselts 2 ja osaühing ei ole ühistu kontrolli all. Need ühissetevõtted asutatakse ühistule raha teenimise eesmärgil tavaliselt mitme ühistu ühissetevõtetena.

Teine moodus asutada ühissetevõtteid tekib siis, kui ühistu ostab mõne teise majandusorganisatsiooni aktsiaid. Kui ühistu omandisse jääb alla 50% aktsiatest ehk vähem kui aktsiate kontrollpakk, tuleb ühistu liikmetel hoolikalt läbi kaaluda kõik ühissetevõtte asutamisega või sellega ühinemise riskid. Lisaraha teenimise eesmärgil võib ühistu omada aktsiaid mistahes kindlalt ja stabiilselt tulutoovas ettevõttes. Näiteks võib piimaühistu omada aktsiaid mõnes pangas, hotelliketis, kaubandusfirmas ja mujal. See on aga pigem erand kui reegel.

Vahemärkus: Kuna aktsiate ostu-müügi korral on tegemist ühistu põhivarade, sh. ka reservkapitalide ümberpaigutamisega, tuleks vastavad otsused teha kindlasti üldkoosoleku poolt.

Valdusettevõtte on iseseisev ettevõtte, mille kontrolli all on üks või mitu väiksemat ettevõtet. Valdusettevõtte aktsiate kontrollpaki omanikuks on ühistu(d). Omandi tase ja osa võib seejuures varieeruda, kuid igal juhul peab kontroll valdusettevõtte üle jääma ühistule (valdusettevõtet võib kontrollida ka mõni muu ühistu ettevõtte juhatus või direksioon). Tavaliselt ei saa valdusettevõtte oma tegevusest tulu, ta töötab nn. *non-profit* organisatsioonina. Valdusettevõtte tegevuse tulemusena tekkivad tulud lähevad kokkuostuhindade suurendamise või teenustööde hindade alandamise kaudu lõpuks ühistu vahendusel liikmetele.

Lepingulistel alustel tegevus. Ühistud võivad lepingulistel alustel kasutada eraettevõtjate ning kapitaliühingute teenuseid. Näiteks võib majanduslik kalkulatsioon näidata, et ühistul on kasulikum osta mingit teenust eraettevõtjalt (transport, hoonete remont, ehitus, kommunaal jms.), kui selle saamiseks ise suuri investeeringuid teha. Äärmusliku näitena võib ühistu, omamata mitte midagi peale lepingute ning makstes ainult raha, mida on vaja ettevõtjate-vahendajate palkamiseks, osutada oma liikmetele vägagi tulusaid teenuseid. Näiteks võivad lihloomade kasvatajad ühistu kaudu osta tapateenuseid mõnelt eraettevõtjale kuuluvalt tapamajalt või lasta oma toorpiimast valmistada kaupu erameiereidel. Seejuures peavad majanduslikud arvestused näitama, kas selline tegevus on ka kaugemas perspektiivis liikmetele kasulik. Lisaks tuleb arvestada, et lepingulistel alustel saadavad teenused on odavamad ainult ideaalse konkurentsi tingimustes, mida aga põllumajanduses praktiliselt ei esine. Kuna põllumajanduskaupade turustamisel tekib suurem lisaväärtus tooraine väärimisel (ümbertöötamisel) kaubaks ja selle turustamisprotsessis, siis jääb lepinguliste suhete korral enam kasumist ümbertöötajale ja kaupmehele. Sellest tulenevalt tegelevadki tooraine tootjate ühistud reeglina ise tooraine ümbertöötamise ja hulgi-kaubandusega.

Keskühistute olemasolul on iseloomulik, et üleriigilist tähtsust omavad ettevõtted ja rahvusvaheline koostöö kuuluvad keskühistu kompetentsi. Mida tsentristlikuma juhtimissüsteemiga on tegemist, seda olulisemat rolli täidab keskühistu. Arenenud riikides on tavaline, kui ühe keskühistu struktuuris on sada ja enam mitmesugust ettevõtet (keskühistu tütarettevõtted, kodumaised ühissettevõtted, valdusfirmad, turustusvarustusagentuurid, välismaised tütarettevõtted ja välismaised ühissettevõtted).

Seoses majandustegevuse üleüldise globaliseerumisega on globaliseerumise suunas liikunud ka üleriigilised keskühistud ja

ühistulised kontsernid. Rahvusvahelised ühistulised kontsernid on ilmselt tulevikuorganisatsioonid, mis suudavad ka rahvusvahelistel turgudel konkureerida suurte kapitaliühingutega. Ilmselt pole võimatu ka nende koostöö. See eeldab, et ühistud palkavad endale väga kõrge professionaalsusega tippjuhid, kes suudavad rahvusvahelistel turgudel konkurentsi pakkuda.

1.5. Ühistuliste ühenduste rahastamine

Nii nagu ükski teine organisatsioon, ei saa ka ühistulised ühendused toimida ilma rahata. Seepärast ongi ühistute juhtimisel üheks olulisemaks tegevuseks ühistute rahastamine ja rahaliste ressursside kasutamine. Sellele probleemile kulutavad ühistute juhid tavaliselt suurema osa oma ajast. Alljärgnevalt on esitatud mõned üldisemad ühistute rahastamise põhimõtted, millest tuleks ühistute asutajatel ning juhtidel juhinduda.

1.5.1. Ühistuliste ühenduste liikmete maksud

Ühistutes on aja jooksul olenevalt ühistulise ühenduse tegevusalast ja eesmärkidest välja kujunenud mõned rahastamise üldised põhimõtted, millest on juhindunud ka enamike riikide seadusandjad. Kindel kord rahastamise küsimustes loob ühistutele tegevuskindluse.

Olulisemateks võteteks ühistute rahastamisel on liikmete poolt makstavad maksud:

1. **OSAMAKS – on ühistu kõikidele liikmetele kohustuslik ühekordne makse.** Osamaksu kogumise kaudu tagatakse ühistulise ühenduse asutamise etapil ettevõtte tegevuseks (püsikulud, investeeringud) vajalikud rahalised vahendid. Osamaksu suuruse kehtestab üldkoosolek ja reeglina on see kõikidele liikmetele võrdse suurusega. Vahel tehakse

osamaksudes vahet sõltuvalt tootja või teenuste kasutaja majandusliku käibe suuruselt. Näiteks suurematel tootjatel võivad olla ka suuremad osamaksud. Samuti võidakse investeringute saamise eesmärgil siduda osamaksud mingi kindla protsendiga liikme käibest (vt. allpool ühistu ringlusfondi loomise põhimõtet). Osamaksud võivad piiratud ulatuses kanda ka dividende, kui see on põhikirjaga ette nähtud (hoiu-laenuühistud). Osamaksude juures on oluline teada, et **osamaks tagastatakse liikmetele teatud aja jooksul** (selle aja kehtestab põhikiri) **pärast nende lahkumist ühistust**. Osamaksude summat nimetatakse OSAKAPITALIKS. Tulenevalt sellest, et ühistu liikmeskond pidevalt muutub (vt. järgmine punkt), on ka osakapital pidevalt muutuv suurus.

2. **LIIKMEMAKS** – on ühistulise ühenduse (tavaliselt liidu, erakonna, seltsi jne) **liikmelisuse tingimusena kehtestatud osalusmaks**. See on organisatsiooni liikme poolt perioodiliselt (kuu, kvartal, aasta) makstav maks, mille eesmärgiks on katta organisatsiooni tegevuskulud. Liikmemaksu suuruse kehtestab üldkoosolek ning liikme lahkumisel organisatsioonist seda reeglina tagasi ei maksta.
3. **SISSEASTUMISMAKS** – on ühekordne makse, mida makstakse ühistulise ühenduse liikmeks astumisel. See on kohustuslik makse, mis kehtestatakse põhikirjaga. Põhimõtteliselt peab sisseastumismaks katma liikme ühistulise ühendusega liitumisega kaasnevad kulutused. Sisseastumismaksu liikme lahkumisel ei tagastata.
4. **ÜHEKORDSED ERIMAKSUD** – on üldkoosoleku poolt kehtestatud maksud, mis peavad katma ühistulise ühenduse erakorralised kulutused (näit. investeringud) või mingil põhjusel tekkinud kahjumi.

1.5.2. Koopereeritud laenugarantii

Kui ühistulisel ühendusel ei ole piisavalt kapitali, millega garanteerida vajalikke laene, kasutatakse selleks sageli liikmete vahendeid. Üldkoosoleku otsusega kehtestatakse **ühistu garantiifond**, kuhu kogutakse iga liikme kohustused laenu garanteerimiseks. Iga liige eraldab oma isiklikust varast teatud osa ühistu laenu garantiiks. Laenu garantiid peavad olema vormistatud juriidiliselt korrektset, et pangad seda aktsepteeriks. Kui tegemist on ühistuliste pankadega, mille liikmeteks on samaaegselt ka laenu garantii andnud ühistu liikmed, on garantii vormistamine kahe ühistu omavahelise usalduse küsimus.

1.5.3. Reservkapital

Ühistegevuse esimesest põhimõttest tulenevalt on ühistud vabatahtliku ja avatud liikmeskonnaga organisatsioonid. Olenevalt olukorrast lahkub ühistust pidevalt liikmeid. Põhjuseid on mitmesuguseid. Osa liikmeid lahkuvad ühistust pärast tooraine tootmise lõpetamist või siis vanaduse või mõnel muul põhjusel. Samuti võib liikme ühistust lahkumise põhjuseks olla liikme pankrott, tootmise üleminek pärimise tõttu pojale-tüttele või mõnele kolmandale isikule, ka liikme ootamatu surm. Harvem on liikme lahkumise põhjuseks rahulolematuse ühistu tegevusega. Samal ajal tuleb ühistusse pidevalt juurde uusi liikmeid. Nendeks võivad olla endiste liikmete pärijad, samuti tegevust alles alustanud isikud, kes loodavad ühistu kaudu saada lisateenuseid jne. Tulenevalt asjaolust, et ühistu liikmeskond on pidevas muutumise protsessis, muutub pidevalt ka osakapitali suurus. Kui ühistul on majandusraskusi tema tegevusest mitteolenevatel põhjustel (näiteks turukriis, üldine majanduse madalseis jms.), siis lõpetavad paljud liikmed tootmise, mille järgi nad lahkuvad ühistust ning viivad kaasa ka oma osamaksu. Sellest tulenevalt nõrgeneb ühistu majanduslik

olukord veelgi. Sageli on osakapitali kiire vähenemise vältimiseks üldkoosolek kehtestanud mingi ajaperioodi, mille jooksul võib ühistu osakapitali lahkunud liikmele välja maksta (mitmes riigis kuni 5 aastat, Eesti Vabariigi Ühistuseaduse § 31 (1) järgi kuue kuu jooksul – vt. RT I, 1992, 36, 477 ja RT I, 1995, 26-28). See leevendab küll olukorda, kuid siiski mitte piisavalt, et saaks jätkuda ühistu stabiilne tegevus ka kriisi-perioodidel.

Praktiliselt kõikides Euroopa ühistulistest ühendustes (ühis-tutes ja liitudes) on kasutusel **reservkapital**, mis reeglina on ka liikmete huvides seadustatud.

Vahemärkus: Eesti Vabariigi Ühistuseaduse §33 (1) alusel tuleb reservkapital moodustada kõikidel tulundusühistel. Sama paragrahvi lõike (3) kohaselt peab reservkapitali suurus olema vähemalt pool osakapitalist, kui põhikirjas ei ole ette nähtud suuremat määra. Seni kuni seaduses või põhikirjas ette nähtud reservkapitali määra ei ole veel saavutatud, tuleb Ühistuseaduse §34 (2) 1) alusel eraldada 20% puhaskasumist igal aastal reservkapitali hulka. Seaduse §34 (3) kohaselt kaetakse ühistu majandusaasta kahjum reservkapitali arvelt ja kui sellest ei piisa, siis tohib kasutada kahjumi katmiseks osakapitali. Puudujäävad osakapitali ja reservkapitali osad tuleb katta järgmistel majandusaastatel dividendide välja-maksmiseks määratud kasumiosa arvel.

~~Reservkapitali hulka arvatakse tagasimaksmisele mittekuu-luvad sisseastumismaksud, kasumieraldised, reservkapitali intressid, aga samuti annetused, toetused (sh. riiklikud inves-teeringutoetused) jms vara, mis ei kuulu liikmete vahel jaotamisele, kui nad lahkuvad mingil põhjusel ühistust. Kuigi seadus kehtestab, et reservkapitali suurus peaks olema vähemalt pool osakapitalist, võiks selle osakaal olla tuntavalt suurem – isegi 90 ja enam protsenti osakapitalist. Ühistu reservkapital on ühistulisele ühendusele majandustegevuse amortisaatoriks, mis tagab talle stabiilsema arengu ning kindluse keerukates majandusolukordades. Mida suurem on~~

reservkapitali osatähtsus, seda stabiilsem ning kriisikindlam on ka ühistuline ühendus. Liikmete tulek-minek mõjutab ühistu majandustegevust sellisel juhul minimaalselt ning ühistu saab keskenduda oma peaesmärgile – liikmete paremale teenindamisele.

Tänu suhteliselt suurele liikmete “voolavusele” ning majanduslikule stabiilsusele, on ühistuid käsitletud igikestvate organisatsioonidena – enne meid olid liikmed, kes kasutasid kõiki ühistu poolt osutatavaid teenuseid ja pärast meid tulevad uued liikmed, kes jätkavad teenuste kasutamist. Iga juurdetulija saab liikmeksastumise hetkest (osamaksu tasumisest) kasutada kõiki ühistu varasid, kapitale ja teenuseid võrdselt teiste liikmetega, ta ei pea tasuma eelnenud perioodidel tehtud investeeringute (reservkapital) eest. Sellest tulenevalt ongi ühistutes rahalistel suhetel oma eripärad, mida peavad ühistute juhid tundma ning oskama neid liikmete huvides ka kasutada.

Vahemärkus: Kui ühistu lõpetab tegevuse, siis Ühistuseaduse §58-4 järgi jaotatakse ühistu vara pärast võlausaldajate kõikide nõuete rahuldamist ja osamaksude tagastamist liikmete vahel vastavalt nende osamaksudele, kui põhikirjas ei ole sätestatud teisiti. Sama paragrahvi lõige (2) järgi võib ühistu põhikirjaga ette näha, et pärast võlausaldajate nõuete rahuldamist ja osamaksude tagastamist alles jäänud vara antakse ühistu asukohajärgse kohaliku omavalitsuse volikogule, kes võib kasutada seda ainult ühistegevuse jätkamiseks samas piirkonnas. Viimane põhimõte taotleb õiglust – eelmiste põlvkondade poolt kogutut ei ole õiglane jaotada liikmete vahel, kes alles hiljuti astusid ühistusse. Kui ühistute põhikirjades ei ole viimast põhimõtet arvesse võetud, võib see olla põhjuseks ühistu mõne liikme initsiatiivile ühistu likvideerimiseks. Teades, et ühistu likvideerimismenetluse kaudu on allesjäänud liikmetel seaduslik õigus jaotada kogu allesjäänud vara omavahel, luuaksegi kunstlikult olukord, mille tulemusena ühistu likvideeritakse. Ühistu lõpetamiseks on Ühistuseadusega (§§-d 52

ja 53) vaja 2/3 üldkoosolekul osalenud liikmete otsust või on liikmete arv jäänud väiksemaks kui kolm liiget. Nagu näeme, tarvitseb ühistu lõpetamisest huvitatud liikmetel leida ainult vajalik üksmeel, et ühistusse aastate jooksul talletatud kapital omavahel ära jagada. Kui 2/3 liikmetest seda soovivad, siis nii ka sünnib. Eestis on mitmes ühistutes nii ka toimitud. Näiteks muudeti Rakvere tarbijate Kooperatiiv aktsiaseltsiks ja varad läksid aktsionäride omandisse. Analoogiliselt toimus protsess ka Valga Lihaühistu puhul, kus juhtkond sisuliselt omastas mitmete sihilikult suunatud otsuste kaudu Valga Lihatoöstuse varad. Sihilikult suunatud tegevuse kaudu müüdi maha ka ühistu Tartu Viljasalv põhivarad ja saadud raha jaotati liikmete vahel isegi vähema kui 2/3 liikmete otsusega. Pärnu Majandusühistu juht müüs liikmete vastuseisust hoolimata maha ühistu jaoks olulised hooned ja kauplused. Neid näiteid võime tuua veelgi. Kahtlematult on seaduslik võimalus ühistute varade omastamiseks Eesti ühistuliikumise nõrkuseks. Seda saavad praegu takistada ainult hästiinformeeritud liikmed. Kui aga liikmed ise eesotsas juhtidega tegutsevad isikliku kasu huvides ühistegevuse põhimõtete vastu, siis oleks seadusandjal otstarbekas selline, teisi võimalikke liikmeid kahjustav tegevus, seaduseparandusega tõkestada.

1.5.4. Ringlusfond

Ühistulise ühenduse majandustegevuse tarvis vajaliku kapitali saamiseks on üsna palju võimalusi. Eespool vaatlesime enamlevinud kapitali kogumise vahenditena mitmesuguseid makse ja reservkapitali moodustamiseks ka kasumieraldisi, annetusi, riiklikke toetusi, laenude saamist liikmete poolt koopereeritud garantiifondi vahendusel jne. Ameerika ühistutes on liikmete kapitali kaasamiseks laialdaselt kasutusel **ühistu ringlusfond** (vt. lüümik 7). Sisuliselt on tegemist liikmetele mitteväljamakstava rahaga, mida hoitakse ühistus hoiul teatud aeg – joonisel 5 aastat. Ringlusfond käivitub siis kui ühistulise

ühenduse üldkoosolek võtab vastu otsuse pidada igal aastal viieks järmiseks aastaks ringlusfondi tarbeks igalt liikmelt kinni mingi summa, näiteks 1% kokkuostuhinnast. Sellisel juhul osalevad kõik ühistulise ühenduse liikmed proportsionaalselt oma organisatsiooni rahastamises. Viie aasta möödudes hakkab ühistuline ühendus oma liikmetelt kinni peetud raha tagasi maksma. Kuuendal aastal makstakse välja esimesel aastal kinnipeetud raha, seitsmendal aastal teisel aastal kinni peetud raha jne. Sellise raha kogumise efekt on eriti ilmne esimese viie aasta vältel kui raharinglust veel ei toimu. Sel ajal investeerivad liikmed kogu aeg juurde ja ringlusfondi maht kasvab. Hiljem, kui on alanud tagasimaksete periood, ringlusfondi maht stabiliseerub ja tema suurus sõltub peamiselt ühistu arengust. Kui näiteks tooraine töötlemismahud kasvavad, kasvab ka ringlusfond, kui vähenevad, kahaneb ka ringlusfond. Ühistulise ühenduse liikme raha on ettevõttes viis aastat kasutusel ning toetab selle aja jooksul majandust – ajab ringi veskiratast. Reeglina ei maksa ameeriklased oma liikmetele ringlusfondis oleva kapitali pealt dividende. Seega kannavad liikmed teatud kaotusi inflatsiooni tõttu. Juhul, kui ühistuline ühendus maksaks liikmetele inflatsiooni katteks dividende, siis liikmed kaotusi ei kannu.

Mõned Eesti ühistud on kasutanud analoogilist võtet investeringute jaoks kapitali kogumiseks. Kui näiteks liikmetele väljamaksmisele kuuluvast toorpiima kokkuostuhinnast hoitakse ühistu kasuks kinni 5 senti liitrit, siis teeb see 3,5-kroonise piimahinna puhul ~1,4%. Ühe 6000-liitrise väljalüpsiga lehma kohta jääb sel juhul ühistule investeringuteks 300 krooni. See raha ei lähe liikmele kaduma.

- Üheks enamkasutatud võimaluseks on suurendada kinnipeetud raha võrra liikme osamaksu suurust, mis teatavasti liikmele tema lahkumisel ühistust tagasi makstakse. Mõnel sellisel juhul on tegemist omalaadse pensionikindlustusega – kui liige lõpetab vanaduse tõttu tootmise ja lahkub ühistust, makstakse talle aastate jooksul ühistu kasuks

kinnipeetud summa koos dividendidega (kui see on kehtestatud!) tagasi.

- Teiseks võimaluseks oleks üldkoosoleku otsusega käivitada ringlusfond, mis hakkab teatud aja möödudes kinnipeetud raha tagasi maksma.
- Kolmandaks võimaluseks on asutada ühistusisene hoiulaenukassa. Sel juhul avavad ühistud oma liikmete jaoks erikonto, mille arvele kannavad ühistu liikmed teatud rahasumma (näiteks ostuboonused, palga või muu). Vastavalt kokkuleppele teeb ühistu liikme eest kokkulepitud teenuseid (arvab liikme kontolt maha liikme poolt tehtud ostude maksumuse, kannab liikme konto arvele ühistult saadava raha, maksab liikme eest tema kommunaalmaksud, elektriarved jms.). Viimane variant on kasutusel mõnes Eesti tarbijate ühistus.

1.5.5. Muud maksud ja kapitalid

Ühistuliste ühenduste rahastamisvõimalusi on veel teisigi. Enamasti sõltuvad need konkreetse ühistulise ühenduse spetsiifilisest tegevusalast ja eesmärkidest. Enamlevinud võimalusteks on mitmesuguste kodanikuühenduste poolt üldriiklike või kohaliku tähtsusega teenuste osutamine mõnele riiklikule süsteemile või kohalikule omavalitsusele. Kui näiteks valitsus või kohalik omavalitsus on otsustanud teha kulutusi üldrahvalike teenuste osutamiseks elanikkonnale, siis võivad valitsuse või kohaliku omavalitsuse poolt tellitavate teenuste täitjateks olla neid teenuseid kasutavate inimeste ühistulised ühendused (näiteks mitmesugused sotsiaalabiühistud vahendavad puuetega inimestele mõeldud riiklikke toetusi). Tavaliselt toimub see lepingulises korras. Põhimõtteliselt samuti on ühistulised ühendused võimelised osalema rahvusvaheliste fondide ja filantroopide poolt tellitavate ning ühiskonnale suunatud tegevuste korraldamisel ning vahendamisel. Vahel on rahvusvahelistes projektides osalemiseks vaja lisada teatud osa

ühistulise ühenduse omakapitali. Sellisel juhul võivad ühistulised ühendused kehtestada üldkoosoleku otsusega oma liikmetele erimakse ning asutada ka muid kapitale.

Kokkuvõttes on ühistulistel ühendustel olemas praktiliselt kõikmõeldavad võimalused oma tegevuse rahastamiseks. Organisatsiooni edukus sõltub eeskätt sellest, kui võimekad on ühistuliste ühenduste liidrid – kas nad suudavad võimalikele rahastajatele pakkuda välja finantseerimist väärivaid projekte, olla finantsasutuste jaoks piisavalt usaldusväärsed ning üldtunnustatud professionaalid omal alal.

1.6. Ühistute koostöö teiste ühingutega (aktsiaseltsid, osaühingud)

Põhimõtteliselt saavad ühistud teha koostööd mistahes ettevõtete ja majandusorganisatsioonidega. Samas on liikmete seisukohalt sellisel koostööl mitmeid nüansse ja erisusi, mida ühistute liikmed peavad teadma. Alljärgnevalt peatume mõnel olulisemal lähemalt.

1. **Juhtum 1.** Ühistu on aktsiaseltsi kaasomanik, kuid tal on alla 50% aktsiatest. Kuna ühistul puudub aktsiate kontrollpakk, siis ei ole ühissettevõttes võimalik rakendada ühistulisi põhimõtteid. Sellest tulenevalt tuleb ühistul ja selle liikmetel leppida aktsiaseltsidele omaste juhtimise ja kasumi jaotamise põhimõtetega. Otsuste tegemise puhul on ühistul võimalik aktsiaseltsi tegevust ainult osaliselt mõjutada. Mõjutamise võimalikkus ja ulatus sõltub eeskätt sellest, kui vajalik on ühistu ühissetevõttele. Juhul kui aktsiate kontrollpaki omanikku ei huvita ühistu arvamus, siis ta ei pruugi seda ka arvestada. Sellisel juhul peab ühistu leppima selle osaga dividendidest, mis aktsiaseltsi üldkoosoleku otsusega (sisuliselt aktsiate kontrollpaki omanike otsusega) määratakse. Saadud dividendid on

seega aktsiaseltsis osalemise eest ainukene kasu ühistule, mida liikmetel on võimalik oma äranägemise järgi kasutada.

Näide: Piirkonnas on AS Juustutööstus, mille aktsiatest 20% kuulub kohalikule piimaühistule, 60% välismaisele ühistule ja 20% ettevõtte juhtkonnale. Juustutööstuse aastane toorpiimavajadus on 100 000 tonni. Kohaliku piimaühistu piimatootjatest liikmed varustavad AS Juustutööstust 80%-liselt toorainega, ülejäänud 20% vajaminevast toorpiimast kogutakse ümbruskonna ühistu mitteliikmetest piimatootjatelt. Oletame, et AS Juustutööstus ostis toorpiima keskmise hinnaga 3 krooni liiter ja teenis dividendidena jaotamisele kuuluva aastakasumina 25 miljonit krooni. Piimaühistu osaks langeb kasumist 20%, ehk 5 miljonit krooni. Piimaühistu otsustas kasumi jaotada liikmete vahel proportsionaalselt tarnitud piima kogusele. Iga ühistu liige (piimatootja) sai seega ühistult 6,25 senti liitri kohta (5 000 000 : 80 000 000) juurde, ehk lõplikuks kokkuostu-hinnaks kujunes 3,0625 kr/l. Ühistusse mitteühinenud piima-tootjad dividendidest osa ei saanud ja nende poolt müüdud toorpiima hinnaks jäi 3 kr/l. 60% kasumist ehk 15 miljonit krooni läks välismaisele ühistule ning see raha viidi riigist välja ning jaotati välismaise ühistu liikmete vahel. 20% kasumist ehk 5 miljonit krooni jaotasid omavahel väikeaktsionäridest juhtkonna liikmed. Selle kasumi said nad lisaks palgale. Kuigi enamus kasumist (80%) läheb mittetootjatele, selgub, et ühistu liikmetel on kokkuvõttes siiski kasulik omada ettevõtte aktsiaid. Nad on põhimõtteliselt ka huvitatud, et nende toorpiima edaspidigi AS Juustutööstuses töödeldakse. Ühistu liikmed saavad kokkuvõttes oma toorpiima eest rohkem raha kui ühistuga mitteühinenud piimatootjad. Lisaks annab aktsiate omamine ühistule veel ühe olulise privileegi – ühistu valdab ASi kaasomanikuna ettevõtte siseinfot ja seega on tal ülevaade ettevõttes toimuvast. Juhtumi puhul on puuduseks, et ühistusse koondunud piimatootjad saavad kasumist siiski ainult osa – kui Juustutööstus oleks kuulunud 100%-liselt kohalikule piimaühistule, saanuks ühistu juurdemaksuna välja maksta 31,25 senti/l ehk lõplikuks toorpiima kokkuostuhinnaks kujuneks 3,3125 kr/l.

2. **Juhtum 2.** Ühistud on koos asutanud ühissettevõtte. Aktsiad on nii jaotunud, et ükski ei oma aktsiate kontroll-pakki ning ei saa vastu võtta teisi osapooli ignoreerivaid otsuseid. Ükski liikmetest ei saa iseseisvalt vastu võtta otsuseid. Juhul kui mõned neist liituvad ja võtavad vastu teisi ahistavaid otsuseid, on oht, et need lahkuvad koos toorainega ühissetevõttest. Selle tulemusena kaotab ettevõtte vajaliku tooraine turu, seejärel väheneb kriitiliselt ka käive ning kaotajateks osutuvad ka ahistajad ise. Seepärast lepivad juba eelnevalt kokku, et ühissetevõtte poolt teenitud kasum jaotatakse ühistute vahel ühistulistel alustel vastavalt ühistute osalemise mahule. Sellisel juhul on tegemist klassikalise ühistulise ettevõttega, kus ükski osanik ei saa teise arvel kasu ning ei püüa seda ka teha.

Näide: Juhtumis 1 kirjeldatud ettevõtte kuulub kolmele kohalikele ühistule võrdsetes osades, igal ühistul 1/3 aktsiatest. Esimene kohalik ühistu tarnib AS Juustutööstusele 15, teine 35 ja kolmas 30% toorpiimast, kokku 80 000 tonni. 20% vajalikust toorpiimakogusest (20 000 tonni) ostab Juustutööstus mitteliikmetelt. Kolme ühistu esindajatest koosnevas AS Juustutööstus juhatuses lepiti kokku, et esialgseks toorpiima kokkustuhinnaks on 3 kr/l ning et võimalik kasum jaotatakse ühistulistel alustel kõigi osapoolte üksikliikmete vahel. Oletame, et aastakasumiks prognoositi 25 miljonit krooni. Aktsiate arvu alusel kasumi jaotamisel saaksid kõik ühistud kasumist võrdse osa – 1/3 ehk 8,3333 miljonit krooni. Kuna aga oli otsustatud, et kasum jaotatakse proportsionaalselt osalusele, siis sai esimene ühistu 18,75% ($15 \times 100 : 80$) ehk 4,6875 milj. krooni, teine ühistu 43,75% ($35 \times 100 : 80$) ehk 10,9375 milj. krooni ning kolmas ühistu 37,50% ($30 \times 100 : 80$) ehk 9,375 milj. krooni. Kasumist ei saa osa mitteliikmetest toorpiima tootjad ja seepärast on ka ühistute vahel jaotatav kasumiosa kokku 20% võrra suurem. Iga ühistu jaotab kasumi oma äranägemise järgi, s.o. oma liikmete

üldkoosolekul vastu võetud otsuse kohaselt. Loogiline on, et kasum jaotatakse ka kohalikes ühistutes pro-portsionaalselt kokkuostuhinna juurdemaksena liikmete vahel. Nii kujuneks aastakeskmiseks juurdemaksiks 31,25 senti/l ehk lõplikuks kokkuostuhinnaks 3,3125 kr/l.

- Juhtum 3.** Ühistu omab vähemusaktsiaid ühissettevõttes, mis ei osuta teenuseid liikmetele. Sellisel juhul on ühistu eesmärgiks ainult täiendava raha saamine. Loomulikult on vähemusaktsiate all teatud osa ühistu põhikapitalist. Majanduslikud arvestused peavad seejuures näitama, et dividendidena saadav kasumiosa on tõesti suurem kui vähemusaktsiate all oleva põhikapitali investeerimisel oma ettevõtetesse saadav lisatulu.

Näide. Ühistu on 100%-liselt AS Juustutööstuse omanik. Oletame, et juustutööstusele tarnivad liikmed aastas 100 000 tonni piima ja kasum on 25 milj.krooni. Kogu kasum jaotatakse liikmete vahel ja nii kujuneb lõplikuks kokkuostuhinnaks 3,25 kr/l ($3,00+0,25$). Näeme, et samade lähteandmete puhul on aastakeskmiseks toorpiima kokkuostuhinnaks mitte 3.3125 kr/l vaid 3,25 kr/l. See tuleb sellest, et antud näite puhul tarnivad toorpiima ainult ühistu liikmed ning ühistul ei ole mitteliikmete tooraine arvel tekkivat kasumiosa olemas. Samal ajal on ühistu 30% aktsiate omanik ühissettevõttes AS "Talutuur", mis pakub turismiteenuseid välismaalastele. Ühisfirma aktsiate turuväärtus pidevalt kasvab ning 30% sellest moodustab 15 miljonit krooni. AS "Talutuur" teenis dividendidena jaotatavat kasumit 9 miljonit krooni. Ühistu saab sellest 2,7 milj. krooni, mis jaotatakse liikmete vahel. Jaotamise aluseks võetakse liikmete poolt ühistule tarnitud toorpiima kogus (**NB!** Praktikas on nii arvestuse lihtsuse kui ka õigluse mõttes otstarbekas võtta aluseks mitte toorpiimaliitrid, vaid toorpiima eest makstud rahasumma, mis sisuliselt arvestab ka tarnitud toorpiima kvaliteeti). Jagades 2,7 milj. krooni 100 tuhande tonnile toorpiimale, saame 0,027 kr/l ehk lõplikuks kokkuostuhinnaks

kujuneb 3,277 kr/l (3,25+0,027). On seda vähe, palju või parasjagu? Lisarahana, 2,7 senti/l, liikmetele on see väikene summa, mis hajub liikmete vahel märkamatult. Samal ajal on ta oluline tegemaks uusi investeeringuid tööstusse. Majanduslikud arvestused peavad näitama, kas ühistule on kasulik maha müüa ka AS "Talutuuri" aktsiad ja saada 15 miljonit krooni. Juhul, kui ühistu leiab, et majanduslikult on otstarbekas Juustutööstus rekonstrueerida ning investeerida näiteks 18 miljonit krooni ning luua sellega võimalus teenida aastas lisakasumit 5 miljonit krooni, on igal juhul otstarbekas aktsiad müüa ning ka aktsiate pealt teenitud kasum investeerida.

4. **Juhtum 4.** Ühissettevõtte (AS) kaasomanikeks on samaaegselt ühistu, väliskapital, ettevõtte töötajad ja ka ühistu liikmed. Tundub, et enamik ettevõtte töötajatest-aktsionäridest sellisest ühissettevõttest unistavadki. Väliskapital tagab juhtkonna poolt nõutud summad investeeringuteks ning ühistud ja ühistute üksikliikmed kindlustavad ettevõtte toorainega. Rahul peaksid olema ka väikeaktsionäridest piimatootjad, sest neil on koht, kuhu oma tooraine realiseerida ning lisaks saavad nad ka osa kasumist. Praktikas ilmselt selline olukord kaua siiski kesta ei saa. Ühistegevuse ausa ja õiglase tulude jaotamise põhimõttest lähtudes on tegemist siiski tootjate suhtes ebaõiglase kasumi jaotamisega. Tõenäoliselt tekivad raha jaotamise käigus õige pea tülid ning ühissettevõtte asemel tekib uus ettevõtte.

Näide: Ühissettevõtte AS Juustutööstus 20% aktsiate omanikuks on kohalik piimaühistu, 55% välismaine investor, 15% ettevõtte juhtkond ja 10% viis suuremat piimatootjat, igal 2% aktsiatest. Juustutööstuse aastane toorpiimavajadus on 100 000 tonni. Kohalikult ühistult tuleb 80 000 tonni ja viielt piimatootjalt kokku 20 000 tonni. Piima keskmine kokkuostuhind oli 3 kr/l ja juustutööstus teenis aastas 25 milj. krooni dividendidena jaotatavat kasumit. Kohalik piimaühistu saab sellest 20% ehk 5 milj.kr., välismaine investor 55% ehk 13,75 milj.kr., juhtkond 15% ehk 3,75 milj.kr. ja piimatootjad kokku 2,5

milj.kr. Piimaühistu jaotab oma kasumi liikmete vahel proportsionaalselt ning iga liige saab liitri kohta juurdemaksena 6,25 senti ehk kokku 3,0625 kr/l. Kui üks aktsionär-suurtootja müüs toorainet 10 000 tonni ja teised võrdselt, igaüks 2 500 tonni piima, siis esimene sai lisaks kokkuostuhinnale juurde veel dividendidena 5 senti/l kohta ehk kokku 3,05 kr/l., väiksemad aga igaüks 20 senti/l kohta ehk kokku 3,20kr/l. Nende arvude lihtne omavaheline võrdlus näitab, et erinevad piimatootjad said kokkuvõttes erinevat piimahinda. Kui arve vaadelda kapitali tootlikkuse seisukohalt, siis olukord ei selgine ega ühtlustu, vaid ilmselt muutuvad vahed veelgi suuremaks. Piimatootjate seas on suhteline eelis nendel, kellel on rohkem aktsiad ja vähem müüdud toorpiima. Need piimatootjad, kes saavad vähem, ei ole sellega nõus ning muutuvad rahulolematuks. Maailmapraktika näitab, et lõppkokkuvõttes panevad ühistud end maksma ning suunates oskuslikult toorpiima-voogusid saavad varem või hiljem ühisettevõtted omale.

5. **Juhtum 5.** Töötlev tööstus ja hulgikaubandus kuuluvad täielikult kapitaliühingutele, mis omavahel konkureerivad. Tootjatel ei ole ühistulisi ettevõtteid tooraine töötlemiseks ja turustamiseks. Samuti puudub sisuline koostöö tootjate vahel, nad pigem konkureerivad omavahel, mistõttu tootjate vahel eksisteerib nn. *täiuslik konkurents*. Töötlev tööstus dikteerib tootjatele hinnad ja tooraine kokkuostu tingimused, millest tulenevalt omavahel konkureerivad tootjad on pealekauba veel töötlejate suhtelise monopoolse surve all. Kokkuostuhinnad on surutud allapoole omahinda ja tootja plaanib oma tegevuse lõpetamist. Kuidas peaksid tootjad toimima, et vabaneda töötleva tööstuse mono-poolsest survest ning lõpetada omavaheline rivaalitsemine? Põhimõtteliselt tuleks tootjatel tegutseda kahes suunas. Esiteks tuleks organiseeruda ning luua **tootjatele kuuluvad ühisettevõtted** (tooraine ühisvarumine, töötlev tööstus koos hulgikaubandusega), millega luuakse eeldused turu reguleerimiseks tootjate huvidest lähtuvalt. Teiseks tuleks tootjatel astuda läbirääkimistesse Valitsusega, saavutamaks

soodsaid tingimusi tasuva majanduskesk-konna loomiseks ehk turu regulatsiooni mehhanismide sisse seadmiseks.

Metoodiline märkus: Allpool toodud näide on veidi üldisest kontekstist väljas, tuleks siiski rõhutada ühistegevuse juhtide õpetamisel nn. Inglise variandi päevakajalisust. Kuigi näide on ühisiimanduse valdkonnast, saab selles leiduvaid ideid kasutada ka teistes valdkondades, kui soovitakse asutada ühistulisi kontserne ja ühissettevõtteid.

Näide: Kuni 1994.a. jaanuarini kehtisid Inglismaal Riikliku Piimaameti poolt kehtestatud piimatootmiskvoodid piimatootjatele ning ühtsed riiklikud kokkuostuhinnad, mis olid kohustuslikud kõikidele tööstustele, mis piima kokku ostsid. Sellega tagati tasakaal tootmise ja tarbimise vahel. Lisaks toodi Inglise turule veel odavaid piimatootmeid endistest asumaadest ca 20% ulatuses. Sellega ohjati veelgi töötlevat tööstust, mis ei saanud tõsta tarbijahindu. Selliselt reguleeritud majandusruumis ei olnud tootjatel mingit motiivi asutada ühistuid ning asuda ise turgu reguleerima. Olukord muutus alates 1994.a. kui likvideeriti Inglise Riiklik Piimaamet ja kokkuostuhindu riik enam ei reguleerinud. Kui varem olid tootjad kaitstud riigi poolt kehtestatud kokkuostuhindade kaudu, siis nüüd langesid nad ootamatult tööstuste-kapitaliühingute surve alla, kes hakkasid suurema kasu saamise huvides kokkuostuhindu alandama. Nüüd tärkas ka piimatootjates huvi hakata ise uues majandusruumis tegutsema. Üleriigilise Piimatootjate Föderatsiooni ülesandeks jäi piimatootmiskvootide jaotamine, kuid see ei lahendanud tootjate ja töötlejate vahelisi probleeme. Piimatootjate Föderatsioon töötas tootjate huve silmas pidades välja põhimõtteliselt uue piimanduspoliitika ning kavandas ka stra-

teegia selle realiseerimiseks. Eesmärgiks seati viia kogu töötlev tööstus ja hulgikaubandus ühistulistele alustele ehk tootjate omandisse ning kontrolli alla. Eeskujuks võeti Taani ühistuline piimandussüsteem (MD Foods). Kõige raskem oli ühistööstuste võrgustiku loomine, sest Inglismaal kuulusid kõik piimatööstused erakapitalile, kes ei olnud nõus tööstuste kinkimisega tootjatele. Samal ajal alustasid töösturid piimatootjate peibutamise, pakkusid suurematele tootjatele keskmisest kõrgemaid kokkuostuhindu ja muid privileege. Paralleelselt peibutamisele hakati tootjaid hirmutama, hoiatati, et ühistuline töötlemine on relikt ning ebaefektiivne, mis viib kõik tootjad pankrotti jne. Piimatootjate Föderatsioon ei lasknud ennast petta ning alustas jõuliselt tegevust. Alustati toorpiima kogumise ringide ülevõtmise ja ümberkorraldamisega. Muretseti piimakogumisaute ja lepidi kokku, et piim viiakse sellele tööstusele, mis kõrgemat kokkuostuhinda pakub. Väiksem pakkuja aga jäeti toorpiimast täiesti ilma. Korrekse äripartnerina anti sellest piimatööstusele ka paar kuud varem teada. Arvestati, et need tööstused, kuhu enam piima ei viida, lõpetavad tegevuse. Seejärel ostab piimatootjate ühistu erameierei pankrotipesast odavalt ära. Ülesostetud tööstus moderniseeritakse ning rakendatakse taas tööle, nüüd juba ühistu meiereina. Järgmise sammuna korraldatakse piimaringid uuesti ringi. Nüüd varustatakse toorpiimaga juba oma meierei ning piima ei viida enam järgmisesse era-meiereisse. Kui ka see pankrotistub, ostetakse ka see ühistu poolt ära ning mõne aja pärast rakendatakse taas käiku. Sellist tegevust jätkatakse seni, kuni kogu Inglise piimandus on tootjate keskühistu kontrolli all. Majandusarvestused näitasid, et kõiki pankrotistunud väikemeiereisid ei tasu üles osta ja käiku rakendada. Protsessi käigus realiseeriti seega veel üks oluline eesmärk, kontsentreeriti ja spetsialiseeriti seni hajus piimatöötlemine. Mida meil oleks **Inglise variandist** õppida?

1. Hästiorganiseeritud ühistegevus on väga suur jõud mistahes monopolide ohjeldamiseks. See eeldab kompetentsete ametnikega komplekteeritud keskühistu (või ühistute liidu) olemasolu.

2. *Tooraine tootjate peamiseks majanduslikuks "relvaks" on kontsentreeritud tooraine ja selle täpselt suunatud voog.*
3. *Tooraine ühistuline varumis- ja müügikorraldus tagab maksimaalsed kokkuostuhinnad.*
4. *Reeturid võivad väga palju halba teha ühistulisele ettevõtlusele, kuid lõpuks osutuvad nad ka ise kaotajateks.*
5. *Toorainet tuleb müüa ainult läbi ühistu ja see nõue peab olema fikseeritud ühistu põhikirjas.*
6. *Resoluutselt ja kindlakäeliselt tuleb tegeleda tööstuste kontsentratsiooniga ja spetsialiseerimisega. Peamisteks vastasteks on seejuures suletavate ettevõtete direktorid ja muu juhtivpersonal, kes kardavad kaotada tulusa töökoha.*

Eeltoodud näidete sisu hea tundmine aitab ühistute juhtidel lahendada ühistute strateegilise juhtimise probleeme, asutada hästitoimivaid ühissettevõtteid ja toime tulla ka karmis konkurentsiga eraettevõtetega.

1.7. Aktsiaseltside koostöö ja ühinemine ühistuga

Pärast Eesti Vabariigi taasiseseisvumist said initsiatiivi majanduses ja sealhulgas ka maamajanduses kapitaliühingud. Nende eesmärgiks oli nii odavalt kui võimalik kokku osta toorainet ja saada maksimaalselt suuri kasumeid. Suurte kasumite teenimise lootuses otsesele, vastastikku kasulikule koostööle kõikide tootjatega siiski ei mindud. Mitmesuguste eeliste ja manipulatsioonidega tehti koostööd ainult nn. suurtootjatega. Algul see ka õnnestus. Kapitaliühingud püüdsid maksimeerida kasumeid ning tõrjusid piimatootjad tasapisi omanike hulgast välja (AS Mulgi Meier, AS Põlva Piim jt.). Loomulikult põhjustas see piimatootjate hulgas meelepaha. Aktsiameiereide omanikud püüdsid oma tegevust kontsentreerida ning asutati piimanduskontsern "Ühinenud Meiereid". 2000.a. algul sattus AS Ühinenud Meiereid tõsisesse

majandusraskustesse ning aktsiate kontrollpakk (üle 90% aktsiatest) läks võlausaldajast Hansapanga kätte. Samal ajal "ärkasiid" ka piimatootjad. Tasapisi hakati asutama toorpiimaühistuid (ainuüksi 2000. aastal asutati mitmeid toorpiimaühistuid – K-Piim, Tartumaa Piimaühistu, Valga-piim, Harjumaa Piimaühistu, tulundusühistu "Eesti Toorpiim", Võrumaa Piimaühistu, tulundusühistu "Mulgi Piim" jt.) ning sõlmima aktsia-meiereidega hinnaläbirääkimisteks koostööleppeid. Koos olemasolevate piimaühistutega asuti 2000.a. lõpul välja töötama ühistulise piimanduskontserni kava. Ühistute asutamine intensiivistus ning nende loomisega pandi alus ka protsessile, mille tulemusena lähevad kapitaliühingutele kuulunud meiereid ühistutele. Sisuliselt käivitati sellega hiiliv inglise variant.

Tooraine tootja relvaks on tema käsutuses olev tooraine. Tooraine kanaliseerimisega tooraineturgul on võimalik luua olukord, kus aktsionärid-töötajad on sunnitud astuma ühistutega lepingulistesse suhetesse. Kui nad seda ei tee ning püüavad endiselt tootjate arvel ülikasumeid lõigata, kaotavad nad lõpuks kõik väljavaated turul püsima jääda. Ühistulised ühendused ühinevad ja võtavad oma kontrolli alla ka töötleva tööstuse ning hulgikaubanduse.

1.8. Rahvusvaheline ühistute koostöö

Rahvusvaheline ühistute koostöö toimub reeglina keskliitude ja keskühistute tasemel. Keskühistu võib omada välismaiseid tütarettevõtteid (tööstused, vahendusturud, turustus- ja varustusagentuurid jms.), mis tegutsevad välisriikides ning püüavad sealsetel turgudel oma liikmetele kasumeid teenida (vt. lüümik 2 III aste). Keskühistutele kuuluvad välisriikides:

1. Välismaine **tütarfirma** (need on ühistute välismaal asuvad ja seal registreeritud iseseisvad juriidilised isikud, mille aktsiad kuuluvad 100% keskühistule).

2. Välismaal asuvad **esindused ja agentuurid** (sisuliselt on tegemist kodumaal asuva keskühistu välismaise filiaali või osakonnaga, millel ei ole iseseisva juriidilise isiku staatust).
3. Välismaine **ühisfirma** (siia kuuluvad reeglina sellised ettevõtted, mille kaasomanikeks on ka mingi välismaine ettevõtte või ettevõtted).

Koostöö mistahes välismaise ettevõtte või ühistuga saab toimuda ainult vastastikku kasu tooval alusel. Niipea, kui üks pool püüab teise arvel kasu saada, on edasine koostöö määratud nurjumisele.

Ühe riigi tootjad, ühistuliste organisatsioonide liikmed, võivad koos oma välismaiste kolleegidega organiseerida ühissettevõtteid mistahes riigis. Tavaliselt asutatakse selleks aktsiaseltsi vormis ühissettevõtte. Näiteks võivad Eesti ja Soome farmerid asutada Venemaal mingi ühise kaubanduskeskuse (hulgi-kaupade baasi) oma kaupade turustamiseks või töötlemisettevõtte nii oma kui ka välismaa farmerite tooraine ümber töötamiseks. Levinud on ka ühised varustusfirmad, mis hangivad hulgi mitme riigi farmerite tarvis jõusööta, seadmeid, väetisi, kemikaale, kütust, ehitusmaterjale ja muid kaupu. Tuleb meeles pidada tõsiasja, et suurte kaubapartiide ühisost ilma vahendajateta on alati ca 20% kasulikum, kui sama kaupa vahendajate kaudu tükkaaval ostes.

Näide: Taani teraviljaühistu ja Brasiilia teraviljakasvatajate ühistu vahel sõlmiti otseleping Brasiilia sojaoa tarnimiseks suurtes kogustes Taani teravilja- ja seakasvatajate jõusöödatööstusele. Pärast lepingu sõlmimist kuulutati laevafirmade vahel välja konkurss sojaoa veoks Lõuna-Ameerikast Euroopasse. Selliselt toimides lükkasid Taani ja Brasiilia farmerid vahelt välja vahendaja ning hoidsid kokku ca 20% raha.

1.9. Rahvusvahelised ühistulised ettevõtted

Seoses majandustegevuse globaliseerumisega on maailmas järjest enam hakanud domineerima rahvusvahelised ühissettevõtted, millel nagu polegi rahvusliku kapitali tunnuseid. Suured samalaadse tegevusega rahvuslikud ettevõtted ühinevad iseseisvateks suurteks kontsernideks, millega nad kaotavad sideme rahvusriikidega. Rahvusvaheline Ühis-tegevusliit (ICA) on jõudnud veendumusele, et globaliseeruma peab ka ühistegevus. See on vajalik selleks, et järjest enam ülemaailmseid mõõtmeid võtvas majanduses pole võimalik ühistulistel organisatsioonidel tulemuslikult rahvusvaheliste kontsernidega konkureerida. Viimastel aastatel ongi toimunud arvestatav nihe ka ühistegevuse globaliseerumisel. Kujukaks näiteks on kahe rahvusliku ühistulise keskuse (Taani farmeritele kuuluv piimanduskontsern MD FOOD ja Rootsi samalaadne ühistuline piimanduskontsern ARLA) ühinemine 2000.a. aprillis üheks ühistuliseks piimanduskontserniks ARLAFOODS (vt. lüümik 8).

Metoodiline märkus: Siinkohal tuleks lüümiku 8 abil kuulajatele rõhutada järgmist:

1. Kahe rahvusliku piimanduskontserni ühinemisega moodustati **ÜKS** ühistuline kontsern.
2. Kontserni omanikeks-liikmeteks on Taani ja Rootsi piimatootjad.
3. Rahvuslikud piimanduskontsernid likvideeriti.
4. Kujunenud kontsernil on esindused ja tööstused paljudes riikides.
5. Kontsern käitub välisriikide piimatootjate suhtes sarnaselt mistahes kapitaliühinguga – tema eesmärgiks on raha teenimine oma liikmetele, mitte välisriigi farmerite teenindamine. On võimalik, et kontsern laiendab oma tegevust ka Eestis. Kontserni liikmeteks Eesti piimatootjaid tõenäoliselt ei võeta.
6. Kuigi kontserni koguvõimsus on rohkem kui 10x suurem kui Eesti piimatoodang kokku, ei ole kontsern monopol, sest tema turuosa Euroopa Liidus on ainult 6%.

Rahvusvahelises ühistegevuses osalemiseks tuleb esmalt ise omada küllalt suuri ja võimsaid ühistulisi keskuseid, kontserne. Ühinemine rahvusvahelise ühistegevusega eeldab OMA PANUSE andmist koostöösse. Seni, kuni Eesti ühistegevus on hajali ja kontsentreerimata, pole lootust ühineda ka rahvusvahelise koostööga.

Ühistuliste ühenduste juhtimine 2

Käesolevas osas käsitletakse ühistute ja liitude juhtimise iseärasusi ja ettetulnud juhtimisvigu ning raskusi. Nende teadmine võimaldab vältida juhtimisvigadest tulenevat majanduslikku kahju ühistute liikmetele.

2.1. Ühistuliste ühenduste juhtimise kolm tasandit

Ühistu on paljude isikute poolt loodud demokraatlik ühisorganisatsioon, mida ei saa ainuisikuliselt juhtida üks inimene. Kõikidele omanikele tuleb tagada võrdsed õigused ja võimalus juhtimisprotsessis tehtavate otsuste juures aktiivselt osaleda.

Kõikide ühistuliste ühenduste (k.a. kohalikud omavalitsused ja poliitilised erakonnad ning kõrgeima ühistulise organisatsioonina ka demokraatlikud riigid) juhtimine toimub ajaloos korduvalt läbiproovitud ja praktikas kinnitamist leidnud

demokraatlike põhimõtete alusel. Ühistute juhtimine toimub kolme eraldiseisva ja erinevate ülesannetega rühma poolt (lühemik 9).

1. liikmed-omanikud,
2. volikogu ja juhatus,
3. direksioon (peadirektor).

Koordineeritud tegevuse tagamiseks ja püstitatud eesmärkide ning tulemuste saavutamiseks on vajalik kõikide rühmade hea koostöö ja aktiivne tegevus. Mõned autorid peavad oluliseks kõigi tasemete koostöö head kokkuharjutamist. Ühistu juhtimist on võrreldud orkestriga, mis peab enne esinemist palju koosmängimist harjutama, enne kui rahva ette tullakse. Kahtlematult peab valitud dirigent olema samuti väga hea. Kuid alati ei sõltu ka kõik dirigendist. Kui puudub hea koostöö erinevate pillirühmade vahel, või kui mängima on ennast pressinud vähese oskustega muusikud, siis ei suuda ka kõige parem dirigent saavutada rahuldavaid tulemusi. Praktikas on kahjuks aga nii, et liikmed jäävad pärast ühistu asutamist selle tegevusest kõrvale ning naudivad ainult ühistu vilju. Juhul, kui need ei vasta loodetule, muututakse rahulolematuks ning asutakse juhte kritiseerima.

Vahemärkus: Ühistute juhtimise esimene põhimõtteline viga seisneb ühistu juhtkonna põhjendamatus kritiseerimises. Vastutus ühistu hea käekäigu eest lasub siiski liikmetel ning eeskätt nemad ise vastutavad oma organisatsiooni käekäigu eest. Juhtide kohale valitud isikud ju ainult täidavad liikmete poolt (koosolekud) vastu võetud ühisotsuseid.

On ju selge, et liikmete rahaga finantseeritakse ühistu tegevust – ühistu müüb liikmete kaupa, ostab hulgi varustust ja lõpptulemusena tuleb ühistevõrgu kaudu saadud kasu liikmetele. Samas ka vastupidi, kui ühistu kannab kahju, tuleb see kanda liikmetel.

Ühistu edukas juhtimine saab toimuda kolme tasandi **ühise kokkuleppe** alusel. Kirjalikus kokkuleppes tuleb korrektselt ja põhjalikult välja tuua iga tasandi ülesanded ja vastutus. Tavaliselt ei piisa ühistu põhikirjas näidatud ja seadustatud tingimustest ning kohustustest. Põhikirjale lisaks kehtestatakse igas ühistus veel mitmeid erinevate tasandite koostööd reguleerivaid dokumente – näiteks kodukord, juhtorganite valimiskord, direktsiooni kohustused ja vastutus, volikogu, juhatuse ja revisjoni töö relemendid jne.

Liikmeskonna põhiroll on üldiste eesmärkide fikseerimine ja kontroll juhatuse ja direktsiooni tegevuse üle.

Juhatus töötab välja ühistu tegevuse üldsuunad ja jälgib nende täitmist.

Direktsiooni ülesandeks on tulemuste tagamine.

Ühistu juhtimist loetakse optimaalseks, kui kõik kolm juhtimistasandit toimivad võrdselt, s.t. igal on kindlad ülesanded ja vastutus ning nende tegevus ei kattu. Sel juhul on lüümikul 8 kujutatud juhtimiskolmnurga kaatetid võrdse pikkusega ning tulemused maksimaalsed.

Vahemärkus: Siinkohal tehakse tavaliselt **teine juhtimisviga**. Sageli ei ole ülesanded eri tasandite vahel täpselt fikseeritud ning juhatuse hakkab täitma direktsiooni ülesandeid või ka vastupidi, juhatuse loidusest tingituna hakkab direktor vastu võtma juhatuse kompetentsi kuuluvaid otsuseid. Mõnel juhul võib liigne direktorite usaldamine viia isegi ühistu lõppemiseni, eriti kui peadirektor hakkab ühistut juhtima enda majanduslikke huve silmas pidades. Kui üks juhtimistasand on teistest tugevasti üle, moonduv võrdkülgne juhtimiskolmnurk ebavõrdsete külgedega kolmnurgaks (lüümik 10) ning ühistu ei saavuta enam maksimaalseid tulemusi. Juhul kui ühistus on tekkinud närvesöövad sisepinged või järsult on halvenenud majandustulemused ei maksa kohe ja kiirustades avaldada juhtidele

umbusaldust või need välja vahetada. Sageli pole viga niivõrd juhtides kui paigast äranihkunud juhtimistasandites. Seepärast tuleks enne üle vaadata juhtimistasandite funktsioonid ning vajadusel kohale kutsuda ka mõni erapooletu juhtimisekspert.

Ühistu juhtimistasandeid on vahel kujutatud ka püramiidina (lühimik 11). Kõige alumise ja kandvama osa moodustavad liikmed-omanikud, kellele toetuvad püramiidi ülemised osad. Püramiidi keskmise osa moodustab reeglina ühistu liikmetest koosnev juhatus. Tipus on peadirektor oma meeskonnaga. Loomulikult ei tähenda see, et direktor juhiks juhatust ja see omakorda liikmeid. Tegemist on tüüpilise “alt üles” juhtimis-

skeemiga. Näeme, et juhtimispüramiidis on kõikidel juhtimistasanditel oma oluline osa. Mida tugevam on vundament, seda tulemuslikum on ka ühistu. Kui ühistu liikmed hoolivad oma ühistust vähe, muutub vundament pudedaks ja püramiid vajub kokku. Seejuures ei aita ei juhatus ega ka mistahes kõrge kvalifikatsiooniga peadirektor oma meeskonnaga.

Taani ühistegelased on kujutanud ühistulise organisatsiooni juhtimisstruktuuri kahe kõrvuti asetseva kolmnurgana (lühimik 12). Lühimikul asuv vasakpoolne kolmnurk kujutab LIIKMETE-OMANIKE organisatsiooni. Liikmete organisatsioon moodustatakse demokraatlike valimiste (üks liige üks hääl) tulemusena “alt üles” põhimõtte järgi. Liikmete organisatsiooni moodustamise lähtealuseks on ühistu põhikirjas kirjeldatud organisatsiooni juhtimisstruktuur. Reeglina valivad liikmed üldkoosolekul nõukogu (suurte ühistute puhul ka volikogu), mis omakorda valib ühistu liikmetest koosneva juhatuse. Taanlased on liikmete organisatsiooni nimetanud ka omanike ametiühinguks. Lühimiku parempoolne kolmnurk iseloomustab ühistule kuuluva ETTEVÖTTE struktuuri, mis määratakse reeglina ettevõtte peadirektori poolt käskkirja alusel.

Metoodiline vahemärkus: Siinkohal peaks lektor selgitama Põhjamaades ja Eesti Vabariigis seadustatud ühistute juhti-

misstruktuuride erinevusi. Probleem on selles, et Põhjamaades (Soome, Rootsi, Norra, Taani) hoolitsetakse rohkem ühistute "tõupuhtuse" eest. Põhjamaades tehakse vahet ühistu liikmete organisatsiooni ja palgalise töötajaskonna vahel. Ühistu liige, mitte mingil juhul aga juhtkonda kuuluv liige, ei tohi samal ajal täita palgalise peadirektori või keskastme juhtide ülesandeid. Seepärast tehaksegi vahet liikmete-omanike organisatsiooni ja ühistu ettevõtte palgaliste töötajate vahel. Eestis aga ei näe ühistuseadus ette (pea)direktori institutsiooni. Nii ongi meil sageli sassis ka juhatuse ja direktori funktsioonid. Kujunenud olukorda iseloomustab lüümik 13. See asjaolu kutsub esile

ühistute juhtimises kolmanda vea. Kui ühistu liige on juhatuse liikmena samal ajal ka direktori toolis, siis satuvad konflikti ühistu liikme isiklikud huvid ja direktori tegevus. Meil on näiteid, kus ühistu liige on juhatuse esimehena ära kasutanud oma ametipositsiooni ning hakanud tegutsema isiklikes huvides. Iseloomulikemaks näideteks on Rakvere Tarbijate Kooperatiivi erastamine ühistu juhtkonnale, Pärnu Majandusühistu kaupluste müümine ühistu juhi kaasomandis olnud aktsiaseltsile, Valga Lihaühistu lihatööstuse ümberkantimine juhtkonna aktsiaseltsile, Ühistu "Tartu Viljasalv" varade müük ning nendest saadud raha jaotamine kasumina ka mittetootjate osamaksudele jne.

Ettevõtteid võib ühel ühistul olla üks või mitmeid, suurematel ühistutel isegi sada ja rohkem. Ettevõtete arv sõltub ühistu tegevusvaldkonnast ja aja jooksul väljakujunenud juhtimisstruktuurist. Kui ühistu nn. ametiühinguline pool on läbi aastate praktiliselt muutumatu, siis ühistu ettevõtete struktuuris ja nende arvus toimuvad vastavalt turu konjunktuurile ning tootmise ümberkorraldustele pidevalt muudatused. Siinjuures tuleb tähelepanu pöörata veel mõnele asjaolule:

1. Liikmete organisatsiooni struktuur sätestatakse ühistu põhikirjas ning formeeritakse demokraatlike valimiste käigus. Ühistu üldkoosolek valib juhatuse ja nõukogu. Juhatuse liikmed valivad endi hulgast esimehe, kui

põhikirjas ei ole ette nähtud, et seda teeb üldkoosolek. Juhatus võtab vastu juhatuse otsused, millest juhindub direksioon.

2. Juhatus nimetab peadirektori ja sõlmib temaga töölepingu. Sageli kuulutatakse peadirektori kohale konkurss ning kandidaatide hulgast valib juhatus sobiva isiku. Pea-direktori valik on juhatuse vastutus. Juhul kui valik ebaõnnestub, on selle eest vastutav juhatus, mitte ühistu liikmed. Kui aga peadirektori valik on õnnestunud, tuleks liikmetel tänada juhatust.
3. Peadirektor formeerib ettevõtte töötajaskonna ja annab välja käskkirju.
4. Ühistu liikmete ja palgaliste töötajate vahel alluvus-vahekorda ei ole. Liikmed mõjutavad ühistu ettevõtte tegevust ainult juhatuse kaudu, otsekorralduste andmine liikmete poolt palgalistele töötajatele on keelatud. Küll aga lasub liikmel kohustus kõikidest ilmnenud väärnähtustest juhatust viivitamatult informeerida. Juhatus kontrollib fakte ning annab korralduse direksioonile esinenud puudused kõrvaldada. Kui puudusi ei kõrvaldata, on liikmel õigus esitada juhatusele arupärimine.

2.2. Koosolekud

Kuna ühistulised ühendused on paljude isikute ühisettevõtte-d, siis neid ei saa juhtida ainuisikuliselt üks inimene. **Ühis-tuliste ühenduste juhtimisorganiteks on KOOSOLEKUD.** Neid peetakse kõikidel ühistute juhtimistasanditel. Koosoleku eesmärgiks on saada ühistu arenguks parimad otsused.

Sageli ei saada aru, miks ühistutes nii sageli koosolekuid korraldatakse. Mõned on avaldanud koguni arvamust, et ühistute puhul pole võimalik küllalt operatiivselt vastu võtta häid otsuseid. Lohiseva ja aeglase otsustusprotsessi tõttu on

ühistute demokraatlikku juhtimist peetud ebaoperatiivseks eriti kiiresti muutavas ajas, kus on vaja kiiresti vastu võtta otsuseid. Kuna ühistegevus eeldab kollektiivseid otsuseid, siis on ühistuid peetud ka ebaefektiivseks majandusvormiks. Tegelikult see nii muidugi ei ole. Vastasel korral oleks ühistegevus juba ammu aktsiaseltside ees taandunud. Ühistegevuse praktikast võib ridamisi leida hoopiski vastupidiseid näiteid. Näiteks on Saksamaal analüüsitud ettevõtete pankrotte. Uurimistulemused näitasid, et keskmiselt tuleb tuhande pankroti kohta ainult 2-3 (!) ühistu pankrotti. Ühistute uurijad seevastu väidavad, et kuigi ühistud on otsustamisprotsessis tõesti mõnevõrra konservatiivsemad ja ka aeglasemad, on otsuste kvaliteet see-eest tunduvalt kõrgem ning ühistutes võetakse ka väiksemaid riske. See tagavalki kokkuvõttes ühistutele suurema majandusliku stabiilsuse.

Vahemärkus: Koosolekute korraldamine on väga vastutusrikas tegevus. Sageli tehakse siin neljas viga. Koosolekud valmistatakse ette kiirustades ja puudulikult läbiarutatud päevakorraga. Samuti arvatakse, et koosolek on pelgalt juhatuse (direktsiooni) poolt ettevalmistatud ja isegi juba realiseeritud otsuste heakskiitmise koht.

Tegelikult on koosolekud kohaks, kus formeeritakse ja kujundatakse välja ühistulise ühenduse strateegilised põhisuunad ja taktikalised tegevused. **Koosolekud on uute ideede kogumise ja kollektiivsete strateegiliste ja taktikaliste ühisotsuste tegemise kohad. Koosolekud on ühistute juhtimisorganid, kus vastuvõetud otsuste täitmise kaudu ühistut tegelikult juhitaksegi.** Ühistu juhatuse esimees ega ka direktor ei juhi ühistut, nemad on vastuvõetud otsuste realiseerijad.

Metoodiline vahemärkus: Koosolekute pidamine on kunst, mida tuleb ühistu liikmetel õppida. Seepärast tuleks koosolekute korraldamist õpiringides käsitleda iseseisva teemana ning korraldada ka mitmeid näidiskoosolekuid, kus

tuleks liikmetele selgitada koosolekute läbiviimise erinevaid eesmärgi, korraldust, tehnoloogiat ja ka juhtimist.

2.2.1. Koosolekute liigid

Ühistutes peetakse mitmesuguse sisu ja otstarbega koosolekuid. Enne koosoleku kokkukutsumist tuleb täpselt määrata selle liik ja otstarve. Koosolekuid võib liigitada järgmiselt (vt. lüümik 14):

1. **Kongress.** Kongressid on mitmetuhandelise liikmeskonnaga suurte ühistuliste süsteemide **avalikkusele suunatud** koosolekud. Kongresside eesmärgiks on mõjutada avalikku arvamust, anda üldsusele teada ühistulise organisatsiooni kõige üldisemad eesmärgid ja taotlused. Kongressidel kujundatakse välja ning antakse ühistulisele süsteemile kõige üldisemad arengusuunad (visioonid). Kongressid võtavad reeglina vastu üldsusele suunatud deklaratsioone ja otsuseid. Vahel on kongressid ka üldkoosolekute õigustes (eriti poliitiliste erakondade ja ühistuliste keskliitude poolt korraldatavad kongressid). Sel juhul esitatakse avalikkuse ees ühistulise suursüsteemi juhi aruanne organisatsiooni tegevuse kohta, valitakse tippjuhid, korrigeeritakse ühistulise ühenduse põhikirja jne. Kongressid lähtuvad oma tegevuses ühistegevuse avatuse põhimõttest.
2. **Üldkoosolek** (vanemas kõnepruugis ka peakoosolek või aastakoosolek, asutamiskoosolek, aruande-valimise üldkoosolek, aruande-üldkoosolek). Üldkoosolekud jagunevad *korralisteks* ja *erakorralisteks* üldkoosolekuteks. Liikmete üldkoosolek on ühistu kõrgeim põhikirjaline juhtimisorgan. **Ühistute puhul on eriti oluline, et üldkoosolekust võtaksid osa kõik ühistu liikmed.** Igal liikmel on üks hääl ja seepärast on liikmete hääletused eriti

olulised ning isegi mõne liikme puudumine võib oluliselt mõjutada vastuvõetavate otsuste sisu.

Vahemärkus. Aktsiaseltsides ei ole hajali ning organiseerimata väikeaktsionäride osavõtt üldkoosolekust üldjuhul vajalik, sest sõltumata väikeaktsionäri positsioonist ja arvamusest võtavad aktsiaseltsides otsused vastu aktsiate kontrollpaki omanikud.

Mõnesaja liikmega ühistute puhul ei ole üldkoosoleku pidamine kõikide liikmete osavõtul probleemiks, sest piisava suurusega saale on piisavalt. Suurte ühistute (üle 400 liikme) puhul viiakse üldkoosolekud läbi piirkondade kaupa. Piirkondlikel üldkoosolekutel on üks ja sama päevakord, valimistulemused ja hääletused summeeritakse. 400 liiget pole aga veel mingiks piiriks. Paljudes suurtes ühistulistes organisatsioonides korraldatakse mitme kuni kümne tuhande osavõtjaga üldkoosolekuid suurtes spordihallides, staadionidel, lauluväljakutel, kultuurikeskustes ja ülisuurtes telkides.

Ühistu asutamiskoosolek on põhimõtteliselt samuti üldkoosolek, kus võetakse vastu ühistu asutamisleping, põhikiri ning valitakse ühistu juhtorganid (nõukogu, juhatus, revident).

Aruande-valimiskoosolekuks nimetatakse korralist üldkoosolekut, mis peetakse põhikirjas fikseeritud ajavahe-mike tagant (näiteks üks kord kolme aasta jooksul) ja kus peale aastaaruande läbiarutamise ja kinnitamise valitakse isikud ühistu juhtorganitesse.

Aruande-üldkoosolek toimub reeglina üks kord aastas ja selle eesmärgiks on ära kuulata ühistu tegevuse aruanne, see heaks kiita ning kavandada järgmise tegevusaasta tegevuse põhisuunad.

Erakorralised üldkoosolekud kutsutakse kokku erakorralistel asjaoludel. Erakorralise üldkoosoleku päevakord, toimumise aeg ja koht on põhikirjas määratlemata.

3. **Volinike (nõukogu) koosolek.** Suuremate ühistute puhul on vahel ellu kutsutud volinike institutsioon. Eesmärgiks on korraldada kulukaid üldkoosolekuid mõnevõrra harvemini (näiteks üks kord kolme aasta jooksul). See on otstarbekas majanduslikult stabiliseerunud ja edukalt toimivate ühistute puhul.

Vahemärkus: *Vastasutatud ja arengujärgus ühistute puhul tuleks volinike institutsioonist hoiduda. Seda eeskätt seepärast, et kasumi jaotamise, kapitalide moodustamise ja põhivarade ostu-müügi tehingute otsustamisel volinike poolt võivad liikmete hulgas tekkida tõsised eriarvamused, mis tuleks selgeks rääkida liikmete üldkoosolekul. Samuti vajavad ühistute liikmed algul rohkem informatsiooni ühistu tegevuse kohta.*

Üldkoosolekute vahelisel ajal võtavad vähemtähtsaid otsuseid vastu volinikud. Volinikeks on ühistute liikmed, kellele on piirkond või kohalik ühistu andnud volitused esindada ühistu liikmeid. Volinike koosolekud võivad otsustada üldkoosoleku pädevusse kuuluvaid küsimusi seaduses ja põhikirjas sätestatud ulatuses. Volinike valimise kord ja kvoot sätestatakse põhikirjaga. Igal volinikul on reeglina üks hääl. Volinikel ei ole õigust muuta ega täiendada põhikirja, samuti ei tohi volinikud otsustada ühistu ühinemise, jagunemise ja lõpetamise küsimusi.

4. **Pidulik koosolek.** Pidulikud koosolekud on avalikkusele suunatud, peamiselt ühistulise ühenduse liikmete vaimsst toetavad koosolekud. Pidulikud koosolekud korraldatakse ühistu juubeli või mõne muu ühistu liikmete jaoks olulise suursündmuse puhul. Koosolekute toimumise aja ja koha otsustab reeglina ühistu üldkoosolek või nõukogu heakskiidul juhatus. Pidulikud koosolekud on väiksema ametliku

osaga ja neid korraldatakse laiema rahvahulga osavõtul. Nendel koosolekutel autasustatakse parimaid ühistegelasi, peetakse pidulikke kõnesid, korraldatakse vastuvõtte, pidulikke õhtusööke. Samuti ühistut ja tema ettevõtteid reklaamivaid näitusi, konverentse, kutse- ja spordivõistlusi, lasteüritusi, kontserte jpm. Pidulikel koosolekutel on vahel ka temaatilised nimetused, näiteks "Eesti Talupäevad", "25 aastat ühistut", "Ühistu suvepäevad" jne. Pidulike rahva-koosolekute eesmärgiks on ühistegevuse propageerimine ja ka uute liikmete saamine. Need on paljuski suured heategevuslikud üritused, kus osalevad ka kohalikud omavalitsused, koolid, noorte organisatsioonid, ühesõnaga kõik, keda ühistulise ühenduse tegevus puudutab. Koosolekust osavõtnul peaks pärast koosolekut tõusma enesehinnang ning ühistul ühiskondlik tunnustatus.

5. **Juhatus** koosolek. Need on enamasti töökoosolekud, mida korraldatakse reeglina üks kord kuus, vajadusel ka sagedamini. Juhatus koosolekud on reeglina kinnised, kuid neid võib pidada ka avalikena ning erialaspetsialistide osavõtul laiendatud koosseisuga. Seda otsustab juhatus. Juhatus koosolekutel arutatakse ühistu arengut puudutavaid küsimusi ning töötatakse välja arengustsenariumid. Otsused võetakse vastu lihthäälteenamusega, võrdsete häälte puhul otsustab juhatuse esimehe hääl. Praktika näitab, et minimaalse häälteenamusega tehtud otsused on halvad otsused. On oht, et vastuvõetud otsus on vale ning võib kaasa tuua tõsise kahju. Selline hääletustulemus pigem näitab, et arutuse all olev probleem vajab veel täiendavat arutelu ja analüüsi. Sageli on kasulik nn. aeg maha võtta ja otsuse tegemine edasi lükata.
6. **Revisjonikoosolek**. Esimene revisjonikoosolek kutsutakse peale revisjonikomisjoni liikmete valimist üldkoosolekul kokku ühistu tippjuhi initsiatiivil. Esimene koosolek valib revisjonikomisjoni esimehe ja jaotab liikmete vahel ülesanded. Järgmised koosolekud toimuvad revisjonikomisjoni

esimehe initsiatiivil. Revisjonikomisjoni koosoleku ülesandeks on pärast liikmetepoolset ühistu revideerimist saadud informatsiooni üheskoos läbiarutamine, revisjonikomisjoni esimehe ettekande teksti heakskiitmine ning revisjonikomisjoni otsuse vastuvõtmine selle esitamiseks üldkoosolekule.

7. **Peadirektori koosolek.** Need koosolekud on reeglina kinnised töökoosolekud, mis on suunatud peamiselt juhatuse otsuste täitmiseks. Koosolekute toimumise koha ja aja määrab direktor.
8. **Ajurünnakud.** Need on peamiselt uute ideede ja ühistu ees seisvate probleemide lahendamiseks juhatuse esimehe või peadirektori initsiatiivil korraldatud töökoosolekud. Sageli kutsutakse ajurünnakut juhtima erialaspetsialist. Üldjoontes tuleb ajurünnakute korraldamisel järgida alljärgnevat:
 - a. **Lahendamist vajavate probleemide tõstatamine.** Tahvlile kirjutatakse kõik probleemid, mis tunduvad kohalolijatele olulised ning on takistuseks ühistu arengul. Seejärel arutatakse need ühiselt läbi ja probleemide hulgast sõelutakse välja need, mis tunduvad olulisemad. Kõik koosolekul osalejad peavad olema seejärel väga aktiivsed ja välja ütleva kõik ideed, mis pähe tulevad. Ühtegi, esmapilgul ka kõige rumalamat ideed ei tohi arvestamata jätta. Arutelu lõpul tuleb vastata küsimusele, kas pea-probleem on ikka peaprobleem, ja see siis fikseerida.
 - b. **Probleemide tekkepõhjuste selgitamine.** Kõik osalejad esitavad eeldatavad põhjused, mis nende arvates on probleemi põhjustanud või selle esile kutsunud või mis ei ole lasknud rakendatud vastu-meetmetel mõjule pääseda. Kõik väljaöeldud põhjuste kantakse tahvlile nende esitamise järjekorras. Arutelu lõpul selgitatakse välja olulisemad põhjused, mis fikseeritakse tahvil.

- c. **Ideed probleemide lahendamiseks.** Ka kõige tobedamad ja fantastilisemad ideed probleemide lahendamiseks kantakse nende esitamise järjekorras tahvlile. Kui uusi ideid enam ei tule, järgneb ideede arutelu, kus igaüks ütleb välja oma arvamuse idee teosta-tavuse kohta. Arutelust jäävad sõelale optimistlikumad ideed, mis samuti fikseeritakse tahvil.
- d. **Abinõude kavandamine.** Selle etapi eesmärgiks on kavandada abinõud väljavalitud ideede realiseerimiseks. Kui palju on vaja raha, inimesi, materjale jt. vahendeid. Seejärel tuleb selgitada, kes hakkab kavandatut ellu viima, kas selleks on vaja juhatuse või üldkoosoleku otsust jne.

Teatud aja järel (kuu, kvartal) tullakse samades küsimustes uuesti kokku ja fikseeritakse, mida on õnnestunud teha, mis on halvasti läinud ja, kui vaja, hakatakse uuesti otsast peale. Vajadusel tuleb uuendada ajurünnaku meeskonda.

Ajurünnakud on andnud väga häid ja vahel ka ootamatuid probleemide lahendusi. Vahel on esile kerkinud täiesti uued lahendamist vajavad probleemid, millede lahendamise järel on lahenenud ka algul täiesti võimatuna tundunud ideed. Ajurünnaku korraldamine on teatud kogemuse omandamisel jõukohane igale ühistu juhile. Kui ühistu juhtkonna poolt korraldatavad ajurünnakud muutuvad reeglipäraseks tegevuseks, võib ühistu saada uue arenguhoo. (vt. Alan Barker, Ajurünnakuks valmistumine. Kirjastus TEA, Tallinn, 1999, 71 lk.)

2.2.2. Koosolekute ettevalmistamine

Vastavalt koosoleku otstarbele ja liigile toimub ka nende ettevalmistamine. Ühistutes korraldab koosolekuid reeglina juhatus, ühistu ettevõtetes peadirektor.

Koosoleku ettevalmistus algab selle **sisu ja otstarbe** võimalikult täpse määratlemisega. Sellest sõltub kogu järgnev tegevus ja koosoleku efektiivsus. Kui otstarve ja eesmärgid on fikseeritud, järgneb koosoleku **päevakorra** kavandi koostamine. Seejärel määratakse ära iga päevakorrapunkti **ettekandjad**. Nemad peavad enne koosolekut koostama **kirjaliku ettekande** või ettekande teesid ning vajadusel ka koosoleku **otsuse projekti** käsitletava päevakorrapunkti kohta.

Enne koosoleku toimumist vaatab korraldav toimkond (juhatus) ettekanded ja otsuse kavandid läbi, teeb vajalikud parandused ja täpsustused ning saadab need koosolekul osalejatele eelnevas tutvumiseks. Soovitatav on materjalid välja saata kaks nädalat enne koosoleku toimumist koos koosoleku kutse ja päevakorraga. Sel juhul on igal koosolekul osalejal (delegaadil) võimalik kõneks tulevaga tutvuda, pidada nõu teiste liikmetega või arutada küsimusi kohalike ühistute (seltside) koosolekutel. Eriti siis, kui tegemist on keskkõne või keskliidu üldkoosolekuga.

Metoodiline märkus: Alljärgnevalt on esitatud soovitatavad tegevused üldkoosoleku korraldamiseks. Põhimõtteliselt on kirjeldatud tegevused teatud variatsioonidega kasutatavad ka teiste koosolekute ettevalmistamisel ja läbiviimisel.

Üldkoosolekute ettevalmistamine

Kõige esimese tegevusena moodustatakse üldkoosoleku **korraldustoimkond**. Korraldustoimkonna ülesanded võib endale võtta ühistu juhatus. Tavaliselt on korraldustoimkond siiski laiapõhjalisem ning selle koosseisu koopteeritakse ka teisi spetsialiste. Korraldustoimkonna ülesandeks on koosoleku ettevalmistamine ja selle läbiviimine. Korralduskomisjon lõpetab oma töö pärast üldkoosoleku poolt vastu võetud otsuste ja

muude materjalide vormistamist ning asjaosalistele välja-
saatmist. Üldkoosoleku läbiviimiseks moodustab korraldus-
toimkond järgmised komisjonid:

1. **Mandaatkomisjon.** Selle ülesandeks on koosolekul osale-
jate registreerimine ja arvestus. Reeglina tegutseb
mandaatkomisjon (esialgu ilma üldkoosoleku volitusega)
juba koosoleku ettevalmistusperioodil. Komisjon määrab
kindlaks nõutava põhikirjalise üldkoosoleku kvoorumi (liik-
mete minimaalne arv koosolekul, mis on vajalik koosoleku
otsustusvõime tagamiseks), korraldab delegaatide valimise
kohalikes ühistutes või piirkondades (jaotab kvoodid, palub
läbi viia kohalikud koosolekud delegaatide valimiseks),
vaatab üle ühistu liikmete registri, koostab esialgsed
üldkoosolekul osalejate nimekirjad ning valmistab ette
koosoleku läbiviimiseks vajalikud dokumendid (regist-
reerimislehed, mandaatide blanketid, rinnasildid, mandaat-
komisjoni otsuste projektid jms.).
2. **Valimiskomisjon.** Valimised on ühistute elus väga olulised
ja tähtsad. Eeskätt valimistest saab alguse ühistu edukas
tegevus. Need tuleb läbi viia eriti korrektselt ja hästi
ettevalmistatult. Kui on kavas läbi viia ühistu juhtkonna
valimised, tuleb tingimata läbi teha selleks vajalikud
ettevalmistused, mis nõuavad küllaltki palju aega. Paljudes
ühistutes on alaliselt tegutsevad valimiskomisjonid, mis on
tavaliselt kolme- kuni viieliikmelised. Valimiskomisjoni isik-
koosseis nimetatakse juhatuse ettepanekul eelmise üld-
koosoleku poolt, mis annab komisjoni tegevuseks vajalikud
volitused. Praktika on näidanud, et juhtkonna valimiste
korraldamisel peaks valimiskomisjon järgima alljärgnevat
tegevusi:
 - a. **Kandidaatide väljaselgitamise periood.** Kogu tege-
vust koordineerib valimiskomisjon. See aeg on tege-
likult igale ühistu liikmele põhjaliku järelemõtle-
mise aeg. Mõttes tuleb läbi kaaluda kogu ühistu liikmes-
kond. Komisjoni liikmed suhtlevad kohalike ühistute
liikmetega ja selgitavad välja võimalikud kandidaadid.
Ühele kohale valitakse välja vähemalt kaks kandidaati.

Nende kohta koostatakse ühtse metoodika järgi andmestik. Enne üldkoosolekut avaldatakse ühistu väljaannetes või eraldi trükisena kõikide kandidaatide nimed koos andmestikuga. Sellega kaasneb tavaliselt ka soovitus, et kohalikud ühistud annaksid eelnevalt teada oma eelistuse või esitaksid sobiva puudumisel oma kandidaadi. Pärast seda, kui on välja selgitatud kõik võimalikud kandidaadid, võtab valimiskomisjon nendega ühendust ja selgitab välja, kes neist on nõus kandideerima. Kui mõned valitutest ei nõustu, langevad nad nimekirjast välja.

- b. **Kandidaatide esitamine üldkoosolekule.** Kandidaadid esitab üldkoosolekule valimiskomisjoni esimees, kes ühtlasi annab ka kandidaatide üldiseloomustuse ja põhjendab nende valikut. Mitmes suures keskkühistus on saanud tavaks, et üldkoosolekule esitab valimiskomisjon ühele juhatuse liikme kohale kaks-kolm kandidaati. Esimehe valikul on aga tavaks esitada ainult üks, kuid see-eest hoolikalt läbikaalutud kandidaat. Seejärel tutvustab iga kandidaat oma tegevusprogrammi ja põhimõtteid ning vastab liikmete küsimustele. Kui kellelgi on kahtlusi kandidaadi sobivuse suhtes, siis tuleb need tingimata just nüüd esitada. Võib juhtuda, et mõni kandidaat taandab ennast esitluse käigus, s.t. loobub kandideerimast.
- c. **Valimisnimekirja koostamine.** Kui kõik esitatud kandidaadid on andnud oma nõusoleku kandideerimiseks, koostab valimiskomisjon valimisnimekirja. Nimekirja kinnitamisele üldkoosoleku poolt eelneb iga kandidaadi nimekirja jätmise personaalne hääletus. Tavaliselt küsib koosoleku juhataja koosolekult, kas jätta kandidaat nimekirja või mitte. Siis on eriarvamusel olijail viimane aeg avalikult kandidaadi vastu protestida. Kui keegi nõuab kandidaadi nimekirjast väljajätmist, toimub avalik hääletus. Kui rohkem kui pooled hääleõiguslikud liikmed on kandidaadi nimekirja jätmise poolt, jääb kandidaat valimisnimekirja. Nii

toimub see järjekorras kõigi ülesseatud kandidaatidega. Kui nimekiri on läbi arutatud, kinnitatakse see üldkoosoleku poolt avaliku hääletusega.

- d. **Salajane hääletus.** Kinnitatud valimisnimekiri antakse valimiskomisjonile, kes korraldab salajase hääletuse. Igale mandaadiga liikmele (või volitusega delegaadile) antakse allkirja vastu või isikut tõendava dokumendi esitamisel hääletussedel(id), kuhu on kantud kõikide kandidaatide nimed. Enne hääletust selgitab valimiskomisjoni esimees üldkoosolekule valimisjuhendit, mille järgi see üldkoosoleku poolt ka kinnitatakse.

3. **Redaktsioonikomisjoni** ülesandeks on koosoleku otsuste eelnõude ettevalmistamine. Redaktsioonikomisjoni esialgse koosseisu määrab kas juhatus või koosoleku korraldustoimkond. Tavaliselt algab otsuste ettevalmistamine juba enne koosoleku toimumist. Redaktsioonikomisjon analüüsib koosolekule esitatavate ettekannete tekstide projekte ning kogub kokku otsuste ideed. Iga koosoleku päevakorrapunkti kohta koostatakse otsuse eelnõu. Pärast otsuste eelnõude koostamist, saadetakse need koosolekul osalejatele vähemalt kaks nädalat enne koosoleku toimumise aega. Vajadusel võtavad redaktsioonikomisjoni liikmed osa otsuste eelnõude aruteludest ja kohalikest koosolekutest, kus otsuse projekte arutatakse. Redaktsioonikomisjoni koosseis seadustatakse koosoleku toimumise algul reeglina avaliku hääletusega. Seejärel jätkab redaktsioonikomisjon tegevust. Hoolikalt kuulatakse kõiki ettekandeid ja eriti ettekannete kohta tehtavaid sõnavõtte, analüüsitakse kirjalikult ja suuliselt tehtud ettepanekuid otsuste redigeerimiseks ning vajadusel sõnastatakse ka uute otsuste eelnõud. Redaktsioonikomisjoni tegevus lõpeb pärast otsuste vastuvõtmist, nende nõuetekohast vormistamist (reeglina koosoleku juhataja ja protokollija allkirjad) ning otsuste väljasaatmist liikmetele.

4. **Majanduskomisjon** valmistab ette koosoleku jaoks vajalikud ruumid, seadmed ja vajalikud tingimused komisjonide ja sekretariaadi tegevuseks. Majanduskomisjon muretseb koosoleku läbiviimiseks vajalikud liikmete mandaatide blanketid, paljundustehnika, arvutid, transpordi, rinnasildid, osavõtja mapid jne., samuti organiseerib külaliste vastuvõtu, majutamise, toitlustamise ja ka ärasõidu. Suurte koosolekute korral moodustatakse majanduskomisjoni koosseisus või ka eraldi alakomisjone (sekretariaat, transport, majutamine, toitlustamine).
5. **Muud komisjonid** moodustatakse vastavalt koosoleku eripäradele. Näiteks **kultuurikomisjon** pidulike koosolekute kultuuriprogrammide realiseerimiseks, **reklaamikomisjon** näituste ja vajalike reklaamiürituste korraldamiseks, **spordikomisjon** spordivõistluste korraldamiseks jne.

Koosolek õnnestub kõige paremini siis, kui ta on põhjalikult ette valmistatud, seda nii sisu kui ka korralduse osas. Olulised on ka esmapilgul pisiasjad. Näiteks peab koosoleku ruum olema paraja suurusega. Suur ja tühi saal tekitab kõledust, puupüsti täis saalis aga ei ole piisavalt õhku. Inimesed muutuvad juba natukese aja pärast närviliseks ning ei võta koosolekust enam aktiivselt osa. Koosoleku jaoks vajaliku liikmete meeleolu tagamiseks on soovitatav enne koosoleku algust kasutada meeleolukat muusikat, näidata videofilme, slaidiprogramme, paigutada saali lilli ja lilleseadeid jne.

Alljärgnevate näpunäidete järgmine on suuremate koosolekute ettevalmistamisel kindlasti kasulik.

Paar kuud enne koosolekut

- 1) üle vaadata ja tellida võimalikud koosoleku ruumid,

- 2) võtta ühendust võimalike tähtsate külalistega, kes esineksid sissejuhatava sõnavõtuga,
- 3) leppida kokku koosoleku peaesinejatega,
- 4) valmistada ette koosoleku sisuline osa (vaadata üle ettekanded, korraldada vajalikud eelkoosolekud ja kohtuda valimiskomisjoniga),
- 5) rakendada tööle koosoleku korraldustoimkond,
- 6) lahendada koosoleku läbiviimisega seotud rahalised probleemid.

Üks kuu enne koosolekut

- 1) koostada koosoleku täpne programm ja päevakord,
- 2) tellida kutsed ja muu vajalik atribuutika (osalejate mapid, sümboolika jms.),
- 3) koostada koosolekul osalejate nimekirjad ja saata välja kutsed,
- 4) koos kutsetega saata välja koosoleku olulisemad ettekanded ja otsuste eelnõud,
- 5) saata kirjalikud kutsed koosoleku külalistele koos koosoleku toimumise aja, koha ja muu vajaliku infor-matsiooniga,
- 6) leppida kokku fotograafi, lindistaja, koka, ajakirjanike ja teiste koosolekut tagavate tegijatega.

Nädal enne koosolekut

- 1) kontrollida üle koosoleku programm,
- 2) võtta ühendust tähtsate külalistega,
- 3) võtta ühendust ajakirjanikega,
- 4) lahendada toitlustamise küsimused,
- 5) kontrollida üle koosoleku läbiviimiseks vajalik tehnika (mikrofonid, kõnepult, data- ja grafoprojektorid, video- ja helilindistus jms.),
- 6) valmistada ette sissejuhatav tervitussõnavõtt ja ka lõppsõna tekst.

Koosoleku päeval (2 – 3 tundi enne koosoleku algust)

- 1) täpselt üle vaadata koosoleku ruum,
- 2) kontrollida üle ja katsetada mikrofonid, kõnepult, data- ja grafoprojektorid jms.,
- 3) kontrollida üle koosoleku juhataja tööks vajalik (koosoleku haamer, varasemate otsuste projektid, päevakord, ühistu põhikiri, protokollide ja muude dokumentide kaustad, liikmete-osalejate nimekiri, paberid, pliatsid),
- 4) kontrollida üle registreerimislauad, sekretariaat,
- 5) võtta vastu külalised,
- 6) igal funktsionäril olla õigel ajal kohal.

Koosoleku juhataja peamised ülesanded koosoleku ajal

- 1) hoida koosolekul korda, koosoleku juhatajal on õigus ja kohustus sekkuda, kui koosolekut segatakse,
- 2) järgida ajaliselt päevakorda, jälgida, et ettekandjad ei kalduks teemast kõrvale ega väljenduks kellegi suhtes solvavalt, vajadusel katkestada koosolek haamrilöögiga ja kutsuda segaja korrale,
- 3) ohjeldada ülearu jutukaid sõnavõtjaid, et nad ei raiskaks asjatult kallist aega ega väsitaks koosolijaid,
- 4) järgida seadustest ja põhikirjast kinnipidamist,
- 5) juhtida diskussioone ja anda sõna soovijatele nii, et koosolekul olijad tunneksid ennast vabalt ning et kõik päevakorraküsimused saaksid põhjalikult läbi arutatud,
- 6) panna otsused hääletusele ja tunnistada need vastu- võetuteks (juhul kui nad on piisavalt põhjendatud ning ei ole vastuolus põhikirja ja seadustega),
- 7) edastada koosolekule vajalik informatsioon,
- 8) kuulutada koosolek lõppenuks.

2.2.3. Koosolekute läbiviimine

Olenevalt sellest, milline on koosoleku otstarve ja liik, toimub ka koosoleku juhatamine. Aja jooksul on välja kujunenud mõned üldised printsiibid, milledest on soovitatav juhendada. Koosoleku juhataja kasutab koosoleku läbiviimisel lisaks häälele ka spetsiaalset koosoleku haamrit (otsuste kinnitamine, liikmete korrale kutsumine).

Üldkoosolekute juhatamine:

1. Kuni kaks tundi enne koosoleku ametlikku algust toimub **osavõtjate ja delegaatide registreerimine**. Sel ajal on tegevusse asunud juba mandaatkomisjon. Eelnevalt ettevalmistatud registreerimisblankettide alusel registreerib sekretariaat kõik koosolekust osavõtjad. Eraldi registreeritakse koosoleku hääleõiguslikud liikmed ja delegaadid ning külalised. Suurte koosseisudega koosolekute puhul toimub registreerimine kas piirkondade või nimekirjade või perekonnanimede esitähete kaupa. Registreerimise ajal antakse igale osavõtjale ajutine mandaat, mis on vajalik koosoleku rakendamiseks vajalikel hääletustel. Sageli antakse osavõtjatele sekretariaadist veel koosoleku materjalide mapp, vahel lisanduvad neile veel personaalsed kutsed koosviibimistele, näitustele, vastuvõttudele jms. Mandaatkomisjon teeb sekretariaadi kaudu selgeks, kas koosoleku avamise ajaks on koos nõutav kvoorum.
2. Vahetult pärast koosoleku ametliku algusaja möödumist ja enne koosoleku ametlikku avamist teeb mandaatkomisjoni esimees kooslijatele teatavaks esialgsed registreerimise tulemused ja teatab, kas põhikirjaga ettenähtud liikmete arv (tavaliselt vähemalt pooled) on koos või mitte. Kui koosolekuks **vajalik kvoorum** on olemas, võib koosolek alata, kui ei, tuleb koosolek ära jätta. Kui on lootus, et nõutav arv liikmeid-delegaate siiski lähema 15 minuti jooksul kokku tuleb, viivitatakse koosoleku ametliku algusega.

3. Kui kohal on nõutav arv liikmeid, alustatakse koosolekuga. Koosoleku avab ja **koosoleku juhataja(te) ja protollija(te) valimise** viib läbi tavaliselt ühistu valitud kõige kõrgem tippjuht või kõige vanem liige. Kandidaadid koosoleku juhataja(te) ja protokollija(te) kohale esitab tavaliselt koosoleku korraldustoimkonna juht. Koosoleku juhatajate valimine toimub ajutiste mandaatidega avaliku hääletusena. Tavaliselt soostub koosolek korraldustoimkonna valikuga.
4. Pärast koosoleku juhataja(te) ja protokollija(te) valimist asuvad viimased **koosoleku rakendamise** juurde. Koosoleku rakendamiseks tuleb valida ja kinnitada mandaatkomisjoni, redaktsioonikomisjoni, valimiskomisjoni ja hääletelugemise komisjoni koosseisud. Tavaliselt esitab oma ettepanekud komisjonide liikmelisuse kohta koosoleku korralduskomisjoni juht, kes peab silmas, et komisjonidesse valitaks enamasti liikmed enne koosolekut tegutsenud komisjonide koosseisust. Sageli lisatakse saali poolt veel liikmeid komisjonidesse. Komisjonid saavad oma tegevuseks ametlikult volitused pärast avalikku hääletust. Kui koosolekul osalejatele on kõik komisjonidesse esitatud kandidaadid vastuvõetavad, võidakse komisjonide koosseisud kinnitada ka esitatud nimekirjade alusel. See lihtsustab tunduvalt valimiste protseduuri ja võimaldab kokku hoida palju aega.
5. Pärast komisjonide valimist alustatakse koosoleku ametliku päevakorraga. Enne ettekannete kuulamisele asumist **kinnitatakse koosoleku päevakord**. Korraliste üldkoosolekute puhul võib päevakorda muuta ja ka sellesse uusi päevakorrapunkte lisada. Erakorraliste koosolekute toimimisel päevakorda reeglina ei muudeta ega täiendada.
6. Kinnitatud päevakorrapunktid läbitakse ükskhaaval. Koosoleku juhataja annab sõna päevakorrahasteks ettekanneteks, kusjuures eelnevalt täpsustatakse ettekandele kuluv aeg. Pärast (nõukogu) juhatuse esimehe (millele

lisandub sageli ka direktori kaasettekanne) ja revisjoni-komisjoni esimehe ettekandeid esitatakse ettekandjatele küsimusi. Vahel lepitakse eelnevalt kokku, et küsimused esitatakse kirjalikult. Kõikidele küsimustele antakse vastused. Küsimustele järgnevad liikmete sõnavõttud. Sõnavõttude lõppedes teeb koosoleku juhataja tavaliselt üldistava kokkuvõtte ja toob välja olulisemad mõtted, mis ettekannetes ja sõnavõttudes välja öeldi. Sel ajal tegutseb aktiivselt redaktsioonikomisjon, mis fikseerib kõik välja-öeldud mõtted ja ettepanekud.

7. Aruande üldkoosolek peab **kinnitama aastaaruande ja bilansi ning andma hinnangu juhatuse tööle**. Hinnang antakse tavaliselt kas "rahuldav" või "mitterahuldav", harvem "hea" avaliku hääletusega. Vahemärkusena niipalju, et ühistu tegevusele hinnangu andmist ei saa võrrelda näiteks koolis õpilaste teadmiste hindamisega. Pigem on ühistute puhul tegemist hinnanguga kahend-süsteemis – 1) tegevus vastab püstitatud eesmärkidele ja 2) tegevus ei ole vastavuses loodetuga. Seepärast on pärast aruande ja bilansi kinnitamist ning juhatuse töö rahuldavaks tunnistamist juhatuse edasisest vastutusest vaba ega vastuta ka nende vigade eest, mis ilmnevad hiljem. Siin peavad liikmed olema väga tähelepanelikud ja võimalikult objektiivsed. Ühelt poolt ei või liikmed olla liialt heatahtlikud ja andestavad juhatuse tegevuse üle, selle tulemusena võib kannatada ühistu majandustegevus tulevikus. Teiselt poolt ei tohiks liikmed olla oma kriitikaga ka liiga karmid. Sel juhul on oht, et ühistu juhtimisest eemaldatakse või lahkuvad võimekad juhid, kelle asemele on raske leida uusi, mistõttu ühistu tegevus võib isegi suuremat kahju kanda.
8. Koosoleku lõpul võetakse tavaliselt avaliku hääletusega vastu ühistu arengut määravaid otsuseid, millede eelnõud olid ette valmistatud varem ja mida korrigeeriti redaktsioonikomisjoni poolt koosoleku käigus. Need otsused võivad olla ühe-kahe aga ka mitmekümnepunktilised.

9. Pärast päevakorra ammendumist kuulutab koosoleku juhataja koosoleku lõppenuks.
10. Koosoleku järel, tavaliselt kuni kahe nädala jooksul vormistab sekretariaat koos redaktsioonikomisjoniga koosolekul vastuvõetud otsused ja saadab need koosolekust osavõtjatele.

Üldkoosolekute juhatajateks valitakse inimesed, kes on näidanud, et nad oskavad seda teha ning on teada, et nad on diskussioonide käigus ja otsuste tegemisel erapooletud. Kuna suuremate üldkoosolekute puhul valitakse mitu juhatajat, siis on see suurepäraseks praktikaks ka noorematele ja võimekamatele juhtidele, kes saavad end proovile panna.

Ühistute juhatuse koosolekuid juhib reeglina juhatuse esimees. Tavaliselt on juhatuse koosolekute korraldamise alused ja kord fikseeritud **ühistu kodukorras**.

Piirkondlikud üldkoosolekud. Mõnevõrra keerulisem on ühistu üldkoosolekute korraldamine piirkondlike üldkoosolekutenäna. Eeliseks on asjaolu, et piirkondlike koosolekute kaudu osaleb ühistu üldkoosolekul kokkuvõttes ja vahetult rohkem liikmeid ning langeb ära vajadus korraldada üldkoosolekuid delegaatide kasutamisega. Puuduseks on peetud vahetu kontakti puudumist kõikide väitlejatega. Kõikidel piirkondlikel üldkoosolekutel on üks ja sama päevakord ja arutatakse samu otsuste eelnõusid. Piirkondlike üldkoosolekute kaudu korraldatakse ka juhtide valimisi. Lõplike tulemuste saamiseks summeeritakse valijate poolt kandidaatidele antud hääled. Ka otsuste poolt- ja vastuhääled summeeritakse.

2.2.4. Ideede kogumine ja otsuste vormistamine

Üldkoosolekud on ühistu kõrgeimaks võimuorganiks, kus liikmete poolt tehakse vahel väga palju ettepanekuid. Ühistu juhtkonnal tuleb hoolitseda, et väärt ideed kaduma ei läheks. Seepärast tähtsustatakse redaktsioonikomisjoni tegevust.

Komisjoni kohus on fikseerida kõigi sõnavõtjate poolt ja ka repliikide korras ning koosoleku vaheaegadel vestlustes tehtud ettepanekud. Neid analüüsid ja süstematiseerides teeb redaktsioonikomisjon otsustesse vajalikud parandused ja esitab need koosolekul osalejatele enne otsuse hääletusele panekut. Mitmepäevaste üldkoosolekute korral antakse korri-geeritud otsuseprojekt igale osavõtjale (delegaadile) otsuse hääletusele eelneval päeval. See on vajalik selleks, et igal liikmel jääks piisavalt aega süveneda otsuse sisusse ja sellega mittenõustumise korral ette valmistada oma ettepanekud ja parandused. Otsuse vastuvõtmise ajal teeb redaktsioonikomisjoni esimees otsuse kohta ettekande, milles põhjendab tehtud muudatusi. Tavaliselt toimub mitmepunktiliste otsuste vastuvõtmine üksikute punktide kaupa. Kui koosoleku juhataja küsib, kas kellelgi on midagi öelda just selle punkti kohta, siis on liikmetel viimane aeg sekkuda. Nüüd tehtud ettepanekud paneb koosoleku juhataja kohe arutelule, mille käigus püütakse leida enamust ja ettepaneku tegijat rahuldav lahendus.

Vahemärkus. Heaks tavaks peab saama, et parandus-ettepanekute tegija on enne ettepaneku tegemist seda põhjalikult kaalunud ning ta esitab koosolekule juba täpselt sõnastatud otsuse või selle lause teksti. Vastasel korral võib ta koosoleku ees jääda piinlikku olukorda. Siingi langeb liikmele suur vastutus. Ta peab oskama piisavalt oma ettepanekuid põhjendada.

Demokraatlikult juhitavates ühistutes on saanud tavaks, et kui kellelgi otsuse juurde parandusi ja täiendusi ei ole, siis otsuse üksikpunkte ei hääletata ja otsus loetakse koosoleku juhataja poolt konsensuslikult vastuvõetuks ilma hääletuseta. Otsus fikseeritakse haamri löögiga. Selline praktika kiirendab tunduvalt otsuste vastuvõtmist.

On saanud heaks tavaks, et vastuvõetud otsuste lõplikuks redigeerimiseks antakse redaktsioonikomisjonile mingi aeg (üks

päev kuni kaks kuud), mille jooksul võivad ka liikmed esitada veel ainult redaktsioonilisi ja keelelisi parandusi, mis vastuvõetud otsuse sisu paremini ja täpsemalt avavad. Seejärel saadetakse vastuvõetud otsused liikmetele teadmiseks ja täitmiseks.

Eeltoodud viisil ideid kogudes ja otsuste tekste formuleerides on ühistu otsused maksimaalselt ideerikkad ning annavad ühistu juhtkonnale järgmiseks aruandeperioodiks täpselt fikseeritud eesmärgi ja ülesanded.

2.2.5. Otsuste täitmine ja kontroll

Üldkoosolekute vahelisel perioodil juhib ühistut alaliselt tegutsev juhatus. Tema tegevuse aluseks on üldkoosoleku otsused. Aruandeperioodil, milleks on kahe üldkoosoleku vaheline aeg, toimub ühistutes põhimõtteliselt kolm erineva suunitlusega tegevust.

Esiteks organiseerib juhatus koos tegevdireksiooniga (kui see on olemas) vastuvõetud otsuste täitmist. Seejuures kerkib tal ridamisi uusi probleeme, mida püütakse oma volituste piires ka lahendada. Kuid tahes-tahtmata kerkib ka probleeme, mida juhatus ei ole pädev lahendama. Aja jooksul koguneb neid küllaltki palju ning lahendamata probleemide kuhjades hakkab ühistu areng pidurduma. Kui üleskerkinud probleemid hakkavad ühistu arengut juba tõsiselt pidurdama, tuleb kokku kutsuda erakorraline üldkoosolek. Erakorralised koosolekud toimuvad sagedamini uute ühistute puhul, kui ühistus ei ole veel väljakujunenud otsuste vastuvõtmise tavasid ning põhikiri ja olemasolevad reeglid (kodukord) on veel puudustega. Kui erakorralised koosolekud hakkavad toimuma küllalt sageli, peaksid liikmed üle vaatama juhatuse pädevuse ja vastavalt vajadusele seda laiendama.

Vahemärkus: Aja jooksul on saanud tavaks, et üldkoosolekud toimuvad reeglina üks kord aastas, nõukogu koosolekud kord kvartalis ja juhatuse koosolekud kord kuus. On loomulik, et ühistu korraldab mistahes koosolekuid nii sageli kui vaja ja nii harva kui võimalik. Aja jooksul väljakujunenud soovituslikud koosolekute intervallid näitavad, milline on normaalselt toimivate ja stabiilses arengus ühistute koosolekute keskmine vajadus.

Teiseks juhatuse põhitegevuseks, mis tuleneb eeskätt üleskerkinud lahendamist vajavatest probleemidest, ongi järgmise üldkoosoleku ettevalmistamine. Koosolekute vahelisel perioodil kogutakse kokku üldkoosolekul otsustamist vajavad probleemid ja töötatakse välja uued ideed (ajurünnakud!) nende lahendamiseks. Samuti tehakse vajalikud majandusarvestused ja projektid uute lahenduste ja ideede realiseerimiseks ning nende põhjendamiseks.

Kolmandaks tegevuseks on ühistu juhtide valimiste ettevalmistamine. Mida lähemale tuleb aruande-valimiskoosolek, seda pingelisemaks muutub valimiskomisjoni tegevus. Juhatusel tuleb luua valimiskomisjoni tegevuseks vajalikud tingimused.

Nõukogul ja juhatusel tuleb arvestada, et ühistu liikmete kõige esimene asi järgmisel üldkoosolekul on nõukogu ja juhatuse tegevuse aruande ärakuulamine, mille järgi otsustatakse, kas nõukogu liikmed ja juhatuse on eelmisel üldkoosolekul vastuvõetud otsused täitnud või mitte. Kõige vähem soovivad liikmed kuulda vabandusi. Kui nõukogu ja juhatuse liikmed on üldkoosoleku otsuseid täitnud puudulikult, siis on lohakatel liikmetel järgmistel valimistel raske uuesti valituks saada.

Koosolekutel on ühistute elus eriline tähendus. Koosolekud on ühistute arenguks parimate arenguvõimaluste otsimise, leidmise, kogumise ja vormistamise pidevaks protsessiks. Selles protsessis peavad osalema kõik ühistu liikmed. Vaidluste käigus saab iga üksikliige esitada uusi ideid ja ettepanekuid, mis kõik arvesse võetakse. Lisaks saab iga liige koosolekute osa võtmisel tohutult palju uusi ideid ja mõtteid oma majapidamise arendamiseks. Nii teevad ühistu liikmed vähem vigu ka oma isiklikes majapidamistes ning teadmiste kasvades on nad võimelised ka rohkem riskima. See aga on liikmetele ühistegevuses osalemise kaastulemus, mis ei tohi muutuda eesmärgiks omaette. Ühistud peavad lahendama eeskätt liikmete ühishuve, aga mitte lahendama üksikliikmete erahuve.

Koosolekute korraldamine on nii ühistule kui ka üksikliikmele kasulik tegevus. Seepärast on ühistu liikmete oskus koosolekuid hästi ette valmistada ja ühistuid koosolekute kaudu juhtida ühistute elus ja arengus määrava tähendusega.

2.2.6. Kuidas koosolekut läbi kukutada

Koosolekute korraldajad ja juhatajad on üsna sageli olnud olukordade ees kui keegi koosolekul osaleja püüab sihilikult koosolekut nurjata või siis takistada otsuste vastu võtmist. Reeglina on koosolekute läbikukutajatel isiklikud eesmärgid, mida nad püüavad koosolekute nurjamisega realiseerida. Üheks enamlevinumaks on varjatud soov saada ise ühistulises ühenduses juhtivale kohale või siis sokutada sinna keegi, kes tema isiklike huve suudaks paremini realiseerida. Eelnevast tulenevalt peavad ühistute liikmed ja ühistute juhid aga kindlasti koosolekute juhatajad tundma kõiki neid võtteid, millega intrigandid püüavad koosolekuid nurjata. See on vajalik selleks, et osata kiiresti ja adekvaatselt koosolekul toimuvale reageerida ning saavutada koosoleku eesmärgid.

Alljärgnevalt esitame mõned olulisemad koosolekute läbikukutamise võtted, mida intrigandid tavaliselt kasutavad. Atraktiivsuse mõttes seame Sina vormis esiplaanile intrigandi huvid. Seega on soovitusel suunatud koosolekute läbikukutajatele.

1. **Häiri ja sega vahele.** Häälitse koosoleku ajal nii kõva häälega kui võimalik, räägi mobiiltelefoniga, anna nõu seal kus seda ei vajata, kommenteeri ja arvusta esinejate sõnavõtte koha peal nii valjusti, et seda kõrvalistujad kuuleksid jne. Näita kehakeelega üles oma rahulolematust koosoleku korraldajatega.
2. **Vaidle vastu.** Väida alati oma konkurendile vastu. Vastuvaidlemiseks vali viisakad moodused – malbe hääl, sobiv ja veenev vastuargument. Vaidle põhimõtete ja faktide osas, vaidle emotsionaalselt, vajadusel žestikuleeri käte-ga, tee grimasse ja muid veenvaid liigutusi, mis peavad näitama, et Sinu poolt arvustatav isik on kas rumal või saamatu.
3. **Kaitse ja ründa.** Juhul, kui Sulle argumenteeritult vastu püütakse vaielda, siis pea meeles, et parim kaitse on rünnak. Ründa inimesi, kellega sa nõus ei ole ja kui nemad Sind vastu ründavad, siis kaitse ennast jõuliselt. Kui Sul on näitlejaannet, võiksid teeselda paranoiahoogu – korralikke inimesi, kes asjast suurt midagi ei tea, see reeglina veenab ja isegi veetleb.
4. **Domineeri.** Suru oma seisukohad teiste arvel läbi. Kui Sul on tugev hääl, siis kasuta seda. Kui see ei vii sihile, siis sahista paberitega, tõsta need nagu argumentid käega kõrgele õhku, kummardu demonstratiivselt teiste ees, osuta teiste käes olevatele paberitele, mis Sinu seisukohti peaks kaitsma. Suru ennast koosolekule peale ja kindlusta, et saaksid teistest enam aega ja ruumi.
5. **Kaldu teemast kõrvale.** Kui näed, et Sinu eesmärgid ei pruugi realiseeruda, siis vii jutt asjadele, mis Sind huvitavad. Viita eelmistele koosolekutele, millede sisu sageli hästi enam ei mäletata. Tuleta meelde, et Sa oled juba varem nendest asjadest rääkinud ning saanud teistelt ka lubadusi neid asju tulevikus veel arutada. Räägi, et

analoogne olukord oli näiteks aktuaalne ka 1994. aastal, kui Sa olid juhatuse esimees. Katsu ka keegi teine neist asjust kõnelema ja meenutama panna, soovitatavalt keegi vanem ja autoriteetsem koosolekust osavõtja, kellega üldiselt rohkem arvestatakse.

6. **Jaga ja valitse.** Enne koosoleku algust räägi erinevate inimestega personaalselt või telefonitsi ning kurda oma muret igaühele erineval viisil. Ässita üks huvigrupp teise vastu. Levita igale grupile kuuldusi nagu oleks ühe grupi liikmetel teise grupi liikmete vastu plaanis midagi halba. Kui see õnnestub, siis võid koosolekul ennast mugavalt tunda ning jälgida kuidas üks grupp teisega sõnalahinguid peab. Sekku ainult siis, kui näed, et asi hakkab Sinu vastu pöörduma.
7. **Laima ning dramatiseeri.** Üldiselt vihja, et Sinu konkurent ei räägi tõtt või varjab midagi. Esita ootamatult arve ja väiteid, mida keegi ei suuda koosolekul olles järele kontrollida. Külva koosolekul osalejate hinge kahtlusi, et Sinu konkurent on käitunud ebaeetiliselt või ebaratsionaalselt ning kulutanud asjata ühistu raha ja kapitali. Samuti vihja, et ühistule on tekitatud moraalselt kahju. Seepeale on selge, et kõik kõhklejad on võtnud Sinu kahtlused omaks ning nad ei pruugi isegi tähele panna, et kahtluste tegelik levitaja oled tegelikult Sina. See on Sinu seisukohast võttes isegi parem, sest niiviisi ei jää Sinust kritikaani või intrigandi muljet.
8. **Kahtlased andmed.** See on eriti efektiivne moodus nurjata teadlaste ja inseneride koosolekuid, kus arutatakse ühistu ees seisvaid tehnoloogilisi probleeme. Esine nendel koosolekutel andunud ja rõõmsa asjatundjana ning esita ohtralt arvulisi andmeid, kõikvõimalikke graafikuid ja skeeme ning "teaduslikult tõestatud" argumente. Ära vaeva pead selle pärast kas need on tõesed või mitte. Kui leidub tõsisemaid vastuväitjaid, siis selgita, et tegemist on uusimate materjalidega, millest kõikidel ei pruugi veel vajalikku informatsiooni olla. Vajadusel tule välja ettepanekuga otsustamine edasi lükata ning probleeme veel täiendavalt

uurida. See annab tulemusi isegi siis, kui hilisemad uurimised tõestasid, et Sinul ei olnud õigus. Sel juhul kiida uurijaid ja ütle, et alles nüüd on asjad lõplikult selgeks saanud. Nii jääb Sinust asja eest võitleja maine.

9. **Kiida mokaotsast.** Kui keegi teine kasutab Sinu peal "kahtlaste andmete" taktikat, siis sukeldu tõsisel ja asjatundlikul moel andmetesse. Seejärel teata, et Sinu konkurenti poolt kasutatud andmed on kahjuks vananenud, praeguseks on olukord muutunud ning tegelikult on Sinul õigus. Samas sea kahtluse alla nende inimeste usaldatus, kes andmeid kogusid ja töötlesid. Kahtle avalikult ja kõvahäälselt nende selges mõistuses ja kompetentsuses.
10. **Dekreptatsioon.** See tähendab vedeliku kuumutamist, kuni see hakkab praksuvalt häälitsema. Teisisõnu tähendab see erinevate poolte ülesärritamist, mille tulemusena ettevõttesisesed osad või funktsioonid vahetatakse ning tegevus muutub ebaefektiivseks. Näiteks hakkab tippjuhtkond tegelema teisejärguliste ja allosakondade kompetentsi kuuluvate küsimustega ning raamatupidajad majandusküsimustega. Selle tulemusena tekib suur segadus, mille lahendamiseks on Sul suurepärane võimalus ennast asjatundjana ning kompetentse juhina välja käia.
11. **Deflokulatsioon.** See tähendab hajumist ja heljumi moodustumist. Üks parimaid viise koosolek põhja lasta on mitte mingil juhul lasta vastu võtta mitte mingisuguseid otsuseid. See on Sinu peaeesmärk sihile jõudmisel. Sel juhul jääb kõik hajusaks ja määramatuks ning nii koosoleku juhataja kui ka ühistulise ühenduse juhtkond kompromiteerivad ennast liikmete silmis üsna tugevasti. See võib Sulle anda unikaalse võimaluse esile kerkida ning asuda järgmistel valimistel tõsiselt võetava isikuna ühistulise ühenduse juhi kandidaadi kohale.

Eeltoodud koosolekute läbikukutamise kirjeldused on mõeldud ühistuliste ühenduste juhtidele ja koosolekute juhatajatele juhendiks, **kuidas ei tohiks liikmed koosolekul käituda.** Nende juhendite hea tundmine annab koosoleku

juhatajale hea võimaluse ära tunda tegelikud intrigandid ning rakendada abinõud nende mõju vähendamiseks ning äärmusliku abinõuna ka koosolekult kõrvaldamiseks. Ühelgi intrigandil ei õnnestu koosolekut nurjata, kui koosolekut juhib võimekas juhataja, kes on eespool kirjeldatud meetmetega hästi kursis.

Asjal on ka teine külg. Kui ühistu juhtkond tunneb hästi intrigantide võtteid, suudab ta nurjata ka nende poolt korraldatud koosolekud. Seda juhul, kui näiteks intrigandid on suutnud kokku kutsuda koosoleku võimu haaramiseks ühistulistes ühendustes aateliste ning omakasupüüdmatute juhtide vastu.

Metoodiline märkus: *Koosolekuid puudutava osa käsitlemise lõpus on otstarbekas korraldada õpingis osalejatele praktilise õppusena näidiskoosolekud – kindlasti üks juhatuse koosolek ja üks ajurünnak. Koduse tööna võiks õppijatele anda üles-ande ette valmistada üldkoosoleku ja/või piduliku koosoleku kavad. Järgmisel õppusel tuleks need koosolekud läbi mängida.*

2.3. Revisjon

Revisjoni institutsiooni vajadus tuleneb sellest, et inimesed on loomult omakasupüüdlikud ning sageli alluvad omakasule suunatud instinktiivsed tegevused vaid tugevale kontrollile. Revisjoni tähtsus langeb, kui ühistu etteotsa õnnestub valida omakasupüüdmatud ja aatelised juhid. Sellisel juhul muutub revisjon formaalseks. See aga ei tähenda, et ühistu võiks liikmepoolsest ja juhatusest ning nõukogust sõltumatust institutsioonist loobuda.

Üldkoosolekul valivad liikmed endi hulgast võimalikult vähe mõjutatavad ja kompetentsed revidendid (revisjonikomisjoni), kes suhtuvad oma töösse väga kohusetundlikult. Revisjoni tegevus ei piirdu ainult raamatupidamisaruande analüüsiga. Samuti ei otsi autoriteetne revisjon ühistu tegevusest ainult puudusi, vaid kaitseb ühistu liikmeid, juhatust ja direktorit koos

tema meeskonnaga ka alusetute süüdistuste ja laimu eest. See vajadus tuleneb eeskätt sellest, et tõenäoliselt on just revisjon kõige rohkem informeeritud ühistu tegelikust olukorrast ning tulenevalt sellest peab revisjon tagasi lükkama ka võimalikud valesüüdistused. Revisjoni poolt üldkoosolekule tehtav ettekanne peab liikmetele edastama võimalikult objektiivse ja erapooletu hinnangu ühistu tegeliku olukorra kohta.

Eraettevõtetes, kus ettevõtte poliitika määravad üksikud ettevõtjad – aktsiate kontrollpaki omanikud, on revisjoni peamiseks ülesandeks analüüsida peamiselt ettevõtte kasumiga seonduvaid küsimusi. Ühistute puhul ei ole aga peamiseks eesmärgiks kasumi teenimine. Tulenevalt liikmelisusest, lisandub ühistutes sotsiaalne revisjon (audit), mis peaks kajastuma ka revisjoni aruandes üldkoosolekule. Seda eriti siis, kui ühistu on oma tegevuse eesmärkidena sõnastanud ka sotsiaalpoliitilised, humaansed ja ideoloogilised taotlused ning kindlaks määranud abinõud nende saavutamiseks. Ideaalne ühistu revisjoniaruanne peaks koosnema viiest osast (lühemik 15):

1. **Ühistu üldine efektiivsus ja majandustegevuse tõhusus.** Siia kuulub traditsiooniline finantstegevuse aruande analüüs ja ühistu bilanss. Esimeses osas tuuakse välja avastatud puudused ja tehakse ettepanekuid ühistu finantsmajandusliku olukorra parandamiseks.
2. **Demokraatia tagamine ja selle efektiivsus.** Aruande see osa peaks näitama, kui palju on juhtivatel kohtadel valitud liikmeid. Kas nende tegevus on taganud ühistus demokraatliku juhtimise. Kui suur on praktiline liikmete osavõtt ühistu tegevusest. Milline on ühistu liikmeskonna sooline vahekord, kas see on ühistu eesmärges silmas pidades optimaalne. Milline on noorte osa ühistus ja kas ühistu liikmeskonna vananemisega on kaasnenud mingeid probleeme. Kas aruandeperioodil peetud koosolekud olid piisavalt demokraatlikud, milline oli liikmete osavõtt ja aktiivsus jne.
3. **Poliitilise tegevuse efektiivsus.** Aruanne peaks kirjeldama ühistu poliitiliste eesmärkide täitmist ja kasutatud meetmete efektiivsust. Samuti peaks andma hinnangu tulemuste kohta. Näiteks kui palju on ühistu liikmeid Riigikogu liikmete hulgas, palju kohalike omavalitsuste volikogudes ja muudel valitavatel ametikohtadel. Kas ja millisel määral nad on suutnud mõjutada ühistu tegevust. Milline on olnud ühistu mõju avaliku arvamuse kujundamisel, kas see on muutunud soodsamaks või on ühistu vaenulikkus kasvanud jne.
4. **Humaanne tegevus ja selle efektiivsus.** Aruandes esitatakse andmeid ühistu liikmete omavahelistest suhetest, kuidas on ühistu liikmed üksteist abistanud, kas liikmed on ühistu suhtes solidaarsed. Kas ühistu liikmed on käitunud eetiliselt korrektselt. Palju kasutab ühistu palgalist tööjõudu, milline on selle meelsus ja mil määral palgalised töötajad osalevad ühistu maine kujundamisel ühiskonnas jne.

5. **Ideoloogiline tegevus ja koolitus.** Aruanne peaks esitama analüüsi liikmete jaoks korraldatud täiendõppe ja koolituse kohta. Milline oli kursustest osavõtt, kas korraldatud õppepäevad ja seminarid täitsid oma eesmärgi ja kas sellest piisab ühistu arenguks. Millised on palgaliste töötajate ühistegevusalased teadmised jne.

Suuremad ühistud on võimalikult objektiivse hinnangu saamiseks kasutanud ka välisrevisjoni ning erialaspetsialistide abi. See on osutunud otstarbekaks juhul, kui ühistus on tekkinud oht, et revisjoni ja juhatuse liikmed juba liiga hästi üksteist tunnevad. Välisrevisjonid on sageli objektiivsemad ja sõltumatud. Oma liikmete hulgast valitud revidendid on sageli liiga hõivatud oma isikliku tööga või isegi majanduslikult sõltuvad juhatuse liikmete otsustest. Samuti võib objektiivse ja erapooletu revisjoni takistuseks saada üksteise tuntuus ja inimlik soov tuttavale mitte halvasti öelda. Nendest põhjustest tulenevalt on mõnedes riikides välisrevisjon seadusega ühistutele kohustuslikuks tehtud.

2.4. Liikmed ja kliendid

Metoodiline märkus: Selle osa ülesandeks on teha selgeks ühistu liikmete ja klientide vägagi erinevad suhted. See on vajalik selleks, et õppijad hakkaksid mõistma liikmete ja klientide erinevusi ega ajaks neid segamini. Eriti oluline on see suhtlemisel aktsiaseltsidega, kes püüavad tootjate väike-aktsionärideks värbamise teel saada oma kontrolli alla tooraine. Tundes aga liikme ja kliendi erinevusi, saavad tootjad selgemini aru ühistu olemusest ja selle tootjasõbralikkusest.

Ühistu liikme all mõistame isikut, kes on astunud oma avalduse alusel ühistulise ühenduse liikmeks ja on võtnud omale liikmeks olemisega kaasnevad kohustused ja vastutuse.

Kliendi (vanas keelepruugis kunde) all mõistame üldjuhul teenuste kasutajat, kes teenuse eest maksab. Kõikidel äriühingutel on kliendid. Ilma klientideta (klientuurita) on äritegevus võimatu. Sageli hoolitsevad äriühingud selle eest, et neil oleks võimalikult suur ning püsiv klientuur, kes ainult konkreetse ettevõtte või kaupluse teenuseid kasutavad. Sel eesmärgil teevad äriühingud klientidele ka soodustusi – püsiklientidele jaotatakse kliendikaardid, mille omanikele tehakse mõneprotsendilisi hinnaalandusi, suuremate ostude puhul isegi rohkem, korraldatakse kliendipäevi jne. Kuigi kliendid on olulised, ei anna kapitaliühingute (aktsiaseltside) omanikud klientidele reeglina vähimatki kontrollivõimalust ettevõtte tegevuse üle.

Vahemärkus: Kapitaliühingutes on otsustaja roll reeglina aktsiate kontrollpaki omanikul, ehk strateegilis(t)el suurinvestori(te)l, kelle omandis on tavaliselt üle 50% aktsiatest (vt. lüümik 16). Väikeaktsionärid, kellele kuulub kokku väiksem osa aktsiatest ei oma aktsiaseltside juhtimisel, kasumite jaotamisel ega strateegiliste otsuste vastuvõtmisel arvestatavat ega otsustavat rolli. Neid käsitletakse väikeinvestoritena, kellele hea majandusedu puhul ka dividendi makstakse, kuid keda firma juhtimisse ei kaasata. Väikeaktsionär riskib aktsiate soetamisel oma varaga, ainukeseks tagatiseks on tema enda usaldus ettevõtte vastu, mille aktsiaid ta ostab (vt. "piruka jaotamise" lüümik 17).

Ühistutes on klientide ja omanike suhted teistsugused kui kapitaliühingutes. Ühistu teenuste kasutajaid võib samuti nimetada klientideks. Erinevus on aga selles, et ühistute kliendid kontrollivad ettevõtte tegevust – valivad juhid, jaotavad kasumi, kehtestavad teenuste ja tooraine kokkuostu hinnad, on

sisuliselt ettevõtete kaasomanikud. Et eristada ühistute kliente kapitaliühingute klientidest ning rõhutada nende erisusi, nimetatakse neid liikmeteks. Liige on ühistutes üheaegselt nii klient kui ka omanik. (Soome keeles on väljend – *asiakas-omistaja*, mida võiks eesti keelde tõlkida kui klient-omanik.)

Sageli on suhted ühistu liikmete ja klientide vahel üsna keerulised. Nii näiteks ei ole mõnes ühistus tagasimaksete süsteemi isegi ühistu liikmetele kehtestatud. Sellisel juhul lähevad lisatulud ühistu üldkasutatavasse reservfondi või kasutatakse järgnevatel perioodidel investeeeringuteks. Samuti võib puhastulu jaotada ka liikmete osamaksudele dividendidena.

Vahemärkus: Erialases kirjanduses nimetatakse ühistu osamaksusid, kui nende järgi jaotatakse kasumit, sageli ka osatähtedeks või osakuteks jaotatud ühistu aktsiakapitaliks. Viimast varianti kasutatakse enamasti krediidi- ja hoiulaenuühistute puhul.

Ühistu klientideks võivad olla ka mitteliikmed. Need on isikud, kes ei ole endale võtnud liikmeks olekuga kaasnevaid kohustusi. Sellistele klientidele ei laiene liikmete õigused, neile osutatavate teenuste hind on reeglina kõrgem, tagasi- ja juurdemakseid nende suhtes reeglina ei rakendata, samuti ei laiene klientidele ühistu poolt liikmetele tehtavad soodustused. Eeltoodust tulenevalt on klientidele reeglina majanduslikult soodus astuda ühistu liikmeks. Sellega kaasnevad küll liikmeks olemise kohustused, kuid soodustused ja majanduslik kasu kaaluvad enam.

2.5. Liikmete kohustused ja vastutus

Ühistu liikmed peavad vastama teatud nõuetele – kasutama ainult ühistu teenuseid, olema mingi spetsiifilise tooraine (näit. piim, liha, aedvili, teravili, puit, kala, kivi jms.) tootja-omanik, maksuma osamaksu, osalema üldkoosolekul, täitma juhtorganite otsuseid jne. Nõuded liikmetele sätestatakse tavaliselt ühistu põhikirjas. Liikmetele esitatavatest nõuetest tulenevalt on ühistud kapitaliühingutega võrreldes mõnevõrra suletumad organisatsioonid. Tähtsam kui rahaline osalus (osamaks), on nõuded, mis esitatakse ja mida peavad täitma liikmed. Ühistu liikmetele antakse sageli välja nende liikmelisust tõestavad dokumendid (osatähed osamaksude tasumise kohta, liikme-kaardid, liikmepiletid).

Metoodiline märkus: Siinkohal oleks näitena otstarbekas lahti seletada Eesti Tarbijateühistute Keskühistu poolt väljastatavate säästukaartide ideoloogia, mis erineb traditsioonilisest klassikalise ühistu (peavad kinni ühistegevuse traditsioonilistest põhimõtetest) liikmekaardist. Säästukaardi baasil registreeritakse ETK süsteemi kauplustes ostud, millelt arvestatakse aasta lõpus ostja kontole boonuse (ca 3% ostude üldsummast, mida saab käsitleda ka kui enammakstu tagasimakset), ning mida saab ostja kasutada ETK kauplustes ostude tegemisel järgmisel aastal. Säästukaart ei tee praegu veel vahet liikmete ja klientide vahel ning ei ole lõpuni välja arendatud (klient-omaniku konto, liikmete register, arveldused, laenud). Paljuski on ta veel sarnane kapitaliühingute kliendikaardiga.

Liikmed kontrollivad ühistut põhiliselt nõukogu, juhatuse ja revidendi valimise kaudu. Samuti otsustavad nad ettevõtte arengu põhistrateegia üle, hääletades nende poolt või vastu. Kõikides ühistutes saab liikmete kontroll alguse asutamislepingu ja põhikirja heakskiitmisest. Seadused, asutamisleping ja põhikiri ning juhtorganite poliitika määravad ära reeglid, millest juhinduvad ühistu liikmed, ühistu kliendid, ühistu juht-

organid ning mille järgi toimub ka tulude jaotamine. Kuna liikmed otsustavad juhtorganite valiku ja ühistu sisekorra reeglid, siis sisuliselt nad on ka vastutavad ühistu käekäigu eest.

Ebakõlade ja arusaamatuste vältimiseks on ühistegevuse praktikas välja kujunenud terve rida soovitusi liikmetele, mida nad peaksid silmas pidama.

Metoodiline märkus: Liikmete kohustuste ja vastutuse selgitamisel on soovitatav kasutada lüümiku 18 abi. Enamasti on inimestel nn. nägemismälu ja seepärast on lüümiku abil liikmete kohustuste ja vastutuse selgitamine kuulajatele paremini arusaadav.

Liikmed:

- 1) kehtestavad enda jaoks ühise tegevuse reeglid, võtavad vastu asutamislepingu, põhikirja ja teevad vajadusel parandusi,
- 2) sõnastavad lõplikult juhatuse ette valmistatud üldkoosoleku otsused ja kontrollivad otsuste täitmist (otsuste lõplik sõnastamine tähendab ka ettepanud tekstide heakskiitu ning muutumatul kujul otsusena vastu võtmist),
- 3) valivad ja vabastavad ametist nõukogu ja juhatuse liikmeid (reeglina regulaarselt toimuvate üldkoosolekute ajal),
- 4) kinnitavad põhikapitali paigutamise ja muudatused, nende soetamise ja müügi ning otsustavad kapitali paigutuse tööstustesse ja teenindustevõtetesse (kuna praktikas on esinenud juhtumeid, kus liikmed on põhikirjaga andnud selle kohustuse nõukogule või juhatusele, kes on neid volitusi omakasu silmas pidades kurjasti kasutanud, tuleks taolistel juhtudel nõukogu või juhatuse poolt tehtud põhikapitalide paigutamise muudatused kinnitada üldkoos-oleku otsusega),
- 5) nõuavad ja jälgivad, et nii nõukogu kui ka palgaline juhatuse (direktsioon) oma meeskonnaga täidaksid täpselt põhikirja

ja üldkoosoleku otsuseid (ebakohtade ilmnemisel või kahtluste tekkimisel peavad liikmed koheselt informeerima nõukogu ja juhatust ning revisjonikomisjoni, vajadusel kutsuma kokku erakorralise üldkoosoleku),

- 6) nõuavad juhtkonnalt vähemalt kord aastas (soovitavalt kord kvartalis) majandustegevuse kohta käivat aruannet. Tavaliselt esitab juhtkond majandustegevuse aruande üldkoosolekule, kes selle ka kinnitab. (NB! Pärast üldkoosoleku poolt aruande kinnitamist või rahuldavaks (heaks) tunnistamist on juhtkond vastutusest vaba ega pea korvama hiljem avastatud puudujääke ja kahjusid.),
- 7) võtavad osa organisatsiooni finantseerimisest (osamaksud, laenude tagamiseks garantiide andmine, eraldised fondidesse kokkuostuhindade mõningase alandamise või teenustööde hindade tõstmise kaudu, ühekordsed sissemaksed jms.),
- 8) toetavad ühistut võimalikult suure hulga teenuste tellimisega ja võimaluse korral püüavad kaasata ka teisi, maksavad oma arved ühistule viivitamata (sageli on põhikirjas karmid nõuded – liikmed on kohustatud kogu oma tooraine müüma ainult ühistule, konkurentfirmale tooraine müük toob kaasa liikme väljaarvamise ühistust),
- 9) on aktiivsed ühistu asjade ajamisel, osalevad kõikidel koosolekutel, komisjonide töös, tunnevad huvi ühistu majandusliku olukorra vastu, käivad juhtkonna jutul, võtavad vabatahtlikult endale eriülesandeid ja propageerivad ühistu tegevust igal võimalusel,
- 10) austavad enamuse otsuseid ja täidavad neid (eriarvamuste korral ütlevad need välja ja paluvad panna hääletusele),
- 11) kritiseerivad konstruktiivselt ühistu juhtkonda ja soovitavad uusi ideid ilma erilist tasu nõudmata (siinkohal tuleb teistel liikmetel tähelepanelikult jälgida, kas kritiseerija on piisavalt

objektiivne või on tegemist kritikaanlusega, mille eesmärgiks on kritiseerija isiku tähtsustamine ja omakasu),

- 12) hoiavad end iseseisvalt kursis ühistu tegevusega, uurivad hoolikalt aasta- ja vahearuandeid, ostavad ja levitavad ühistu väljaandeid (ajalehti, ajakirju, infobülletääne, videoid jne.),
- 13) kaitsevad ühistut ja selle juhte, kui neid ebaõiglaselt ja alusetult kritiseeritakse või rünnatakse (see on olulisem kohustus kui sageli arvatakse, sest ühistute liikmete hulgas on populistlikke ja sageli ka saamatuid ning võimuahneid inimesi, kes soovivad oskusliku laimu levitamise ja juhtkonna kritiseerimise kaudu saada ise juhtpositsioonile, mis võib ühistule kokkuvõttes väga suure kahju tekitada),
- 14) lõpetavad oma liikmeks olemise (astuvad ise ühistust välja), kui nad ei ole üldse rahul ühistu tegevusega ja enamuse poolt vastuvõetud otsustega – ühistu laostamine oma isiklike huvide rahuldamiseks on lubamatu (eri-arvamusel olevatel liikmetel on kohustus väljendada ja põhjendada oma erimeelsust direktori, juhatuse, nõukogu või üldkoosoleku suhtes ning esitada see kirjalikult või nõuda selle kirjalikku fikseerimist koosoleku protokollis).

Eeltoodud liikmete kohustustest selgub, et ühistu liikme osavõtt ühistu juhtimisest ei piirdu sugugi ainult osavõtuga üldkoosolekutest. Oma võimu teostavad liikmed koosolekutel hääletamise kaudu. Kuna ühistute puhul on igal liikmel reeglina üks hääl, on iga liikme osavõtt koosolekutest eriti oluline. Sageli tuleb ette olukordi, kus otsused võetakse vastu ainult väikese häälteenamusega. Kui ühistu liige saab tagantjärele teada, et tema arvates õige otsuse vastuvõtmiseks piisanuks tema kohalolekust, on juba liiga hilja ning ühistu liige saab siin süüdistada ainult iseennast.

Vahemärkus: Sageli arvatakse, et suurtes ühistutes, kus on palju liikmeid, ei oma ühe-kahe liikme kohalolek praktiliselt

mingit tähendust ning ühistu liikmed olevat sisuliselt väike-aktsionäri olukorras, kellel ei ole aktsiaseltsides sisuliselt reaalselt hääleõigust. Tõesti, aktsiaseltsides ei oma väike-aktsionäri 0,0001% hääli aktsiate kontrollpaki (reeglina üle 50%) omaniku hääle vastu sisuliselt mingit tähendust. Ühistutes on seevastu igal liikmel sõltumata kasutatavate teenuste üldmahust üks hääl, mis paneb otsuste tegemisel kõik liikmed võrdsesse olukorda ning otsus tehakse demokraatliku hääletuse alusel. Vahel võetakse ühistulistes ühendustes vastu otsuseid ainult mõnehäälelise enamusega. Kui ühistutes tehakse otsused liikmete enamuse poolt, siis aktsiaseltsides tehakse otsused nende poolt, kellel on aktsiasellesse mahutatud rohkem raha, aktsionäride enamuse arvamus ei loe seejuures midagi.

2.6. Juhatuse ülesanded ja vastutus

Kuna üldkoosoleku kokkukutsumine on kulukas ning liikmete jaoks võrdlemisi koormav tegevus, siis delegeerivad ühistu liikmed mitmete lihtsamate ning vähemtähtsate ülesannete täitmise valitud juhatuse liikmetele ning järelevalve funktsioonid nõukogule. Juhatuse liikmed moodustavad juhatuse. Reeglina valivad juhatuse liikmed juhatuse esimehe endi hulgast, kuid seda võib vastavalt põhikirjale teha ka kas nõukogu või üldkoosolek. Väikeste ühistute puhul, kui puudub vajadus nõukogu järele, valib juhatuse liikmed ja juhatuse esimehe reeglina üldkoosolek. Seevastu keskliitudes ja kesk-ühistutes on nõukogul suurem liikmeid esindav ja juhatuse tööd suunav roll. Juhatuse liikmed eesotsas juhatuse esi-mehega valitakse nendel juhtudel nõukogu poolt, kes on seetõttu ka vastutav üldkoosoleku ees. Nõukogu (volikogu) ja juhatuse ning direktsiooni vahel tuleb tööülesanded üsnagi täpselt ära jaotada. Praktika näitab, et kui ülesandeid ja vastutust ei ole täpselt paika pandud, siis tekivad õige varsti suuremad või väiksemad eriarvamused, mis võivad põhjustada ka tõsisid

konflikte ning arusaamatusi, k.a. juhatuse liikmete ennetähtaegne tagasikutsumine, umbusalduse avaldused nõukogu esimehele ja teistele ühistuliste ühenduste juhtidele jms. Kindlasti toob see kahju ühistule ja selle kaudu ka ühistute liikmetele.

Juhatuse liikmeteks valitakse isikud, kellel on selge ülevaade ühistu eesmärkidest, oma kohustustest ja vastutusest. Samuti peab juhatuse liige evima teadmisi ühistu majandustegevuse analüüsimiseks ja operatiivseks otsuste tegemiseks, lisaks omama küllaltki häid teadmisi ning suurt ettenägemise võimet ühistu tulevikusuundumuste kavandamiseks.

Juhatuses on sõltuvalt ühistu suuruselt ja tegevuse spetsiifikast (mono- või multifunktsionaalsed ühistud) reeglina 3-5-12 liiget. Suuremate ühistute juhatustesse koopteeritakse sageli ka peadirektor ja esindaja töötajaskonnast. Sageli neile *hääleõigust* ei anta, kuid nad saavad otsuseid mõjutada *sõnaõiguse* kaudu. Kui on tegemist väga suurte ühistuliste ühendustega, siis moodustatakse juhatuse kõrvale ajutisi, harvem alalisi komisjone (näiteks pidevalt tegutsevad valimiskomisjon ja arenduskomisjon). Komisjonid jälgivad mingit kitsamat lõiku ja teevad juhatusele ettepanekuid ühistu tegevust parendavate otsuste vastuvõtmiseks. Komisjonid tegutsevad juhatuse antud volituste piires. Juhatuse ei tohi komisjonile delegeerida otsuste tegemist.

Juhatuse on ühistu kõige tähtsam tööorgan. Juhatuse liikmed tõlgendavad liikmete soovitatavat poliitikat, valmistavad ette ja täidavad üldkoosolekute otsuseid ning organiseerivad liikmetele osutatavaid teenuseid. Juhatuse otsustab ühistu juhtimise praktilised küsimused. Tuleb rõhutada, et juhatuse liikmed võivad tegutseda ainult juhatuseksena. Üksikisikuna, kui neil ei ole juhatuse või nõukogu erivolitusi, ei oma nad mingit võimu.

Juhatuse liikmete kohustused ja vastutus

Need on aja jooksul välja kujunenud. Sageli oleneb kohustuste ja vastutuse määr sellest, kui palju on juhatusele üldkoosoleku poolt antud volitusi ehk võimu tegutsemiseks. Reeglina on nii, et **mida rohkem on võimu, seda suurem on ka vastutus**. Kohustuste ja vastutuse jaotamisel on üldkoosolekul ja nõukogul kasulik silmas pidada järgmisi juhatuse liikmete tööülesandeid (vt. lüümik 19):

- 1) ühistu eesmärkidele vastava tegevuspoliitika kavandamine ja sõnastamine ning pärast selle kinnitamist üldkoosoleku poolt ka selle täideviimine;
- 2) pädeva direktori valik, tema tööle võtmine (töölepingu sõlmimine), võimupiiride määramine ja seejärel tegevusse mitte sekkumine;
- 3) juhatuse ametnike valimine ja tööle võtmine;
- 4) ühistu finants-majandusliku tegevuse juhtimine (kapitali suurendamine, volitatud piires laenu võtmise otsuste tegemine, fondidest väljamaksete tegemine ja kontrollimine, liikmetele tagasi- ja juurdemaksete jaotamise viisi ning dividendide maksmise korra eelnõu koostamine ja selle esitamine üldkoosolekule, ühistu rahaliste vahendite hoidmise otsustamine, finantsaruannete koostamine);
- 5) ühistu tegevuse revideerimise tagamine (välisrevidentide valik, nendega lepingute sõlmimine, töötingimuste tagamine revisjonile);
- 6) ühistule mittesobilike ametnike tagandamine, vabanenud juhatuseliikmete asemele uute liikmete valimise korraldamine või asendusliikmete ametisse kutsumine;
- 7) juhatuse koosolekute korraldamine, nende protokollimine ja protokollide ning kirjavahetuse säilitamine;
- 8) juhatusele antud volituste piires lepingute (töölepingud, laenulepingud, liisingud, rendilepingud ja muud koostöölepingud) sõlmimine;
- 9) ühistu tegevuseks vajalike ühistusiseste hinna-, müügi-, juhtimis- ja töökorralduse eeskirjade väljatöötamine ja kehtestamine;

- 10) ühistu kaadripoliitika kujundamine, tegevaparaadi struktuuri kinnitamine, palgaskaalade kehtestamine ja preemiate ning muude hüvitiste maksmise korra kinnitamine ja kehtestamine;
- 11) ühistu töötulemuste hindamine ja edaspidise tegevuse planeerimine;
- 12) ühistu liikmete vastuvõtmine ja väljaarvamine, liikmete registri pidamise korraldamine;
- 13) esindusisikute määramine, kes esindavad ühistut ilma volikirjaga, erivolituste andmine juhatuse liikmetele ja direktorile;
- 14) majandusaasta aruande koostamine ja bilansi esitamine nõukogule ning üldkoosolekule;
- 15) direktorilt järgmise majandusaasta eelarve saamise järel selle läbivaatamine ja esitamine nõukogule ja üldkoosolekule;
- 16) juhatuse aruande koostamine ja esitamine nõukogule ning üldkoosolekule;
- 17) üldkoosoleku otsuste eelnõude ettevalmistamine;
- 18) muude põhikirjaga ettenähtud kohustuste täitmine, mis ei kuulu üldkoosoleku pädevusse.

Sageli on juhatuse liikmete vahel juhatuse ülesanded mingite konkreetsete tegevusalade lõikes ära jaotatud. Näiteks üks liige vastutab info, nõuande ja täiendõppe eest, teine tegeleb palgaliste töötajate probleemidega ja personali vali-kuga, kolmas finantsküsimustega, neljas koordineerib tootmist ja ühistu arendamise küsimusi, viies tegeleb turustamise probleemidega jne. Vahel on juhatuse liikmete vahel jaotatud ka liikmetega suhtlemine (ühel üks, teisel teine piirkond jne.). Sel viisil saab juhatus operatiivset infot otse liikmetelt ja kohtadel üles kerkinud probleemidest.

Aja jooksul on juhatuse liikmete jaoks fikseeritud terve rida **juhatuse eetilisi käitumisnorme**, milledest iga juhatuse liige peaks kinni pidama (vt. lüümik 20):

- 1) ükskõik, millised kohustused ja õigused juhatuse liikmel ka on, peab ta tegutsema ja tundma ennast isiklikult vastutavana igasuguse kahjustuse või ülekohtu eest, mida ühistu tema lohaka tegevuse või tegemata jätmise tõttu kannatab;
- 2) kui juhatuse liikme ja ühistu huvide vahel tekib huvide konflikt, peaks juhatuse liige loobuma selle punkti hääletamisest, mis tuleks fikseerida juhatuse või nõukogu koosoleku protokollis;
- 3) iga juhatuse liige peab välja ütleva oma arvamuse, kui ta leiab, et enamuse soovitatud tegevus on väär. Eriarvamus tuleb protokollida, mis on vajalik selleks, et vabastada eriarvamusele jäänud juhatuse liige tekkinud kahju korral vastutusest, mille põhjustas teiste poolt vastuvõetud väärotsus;
- 4) kui on tegemist juhatuse liikme pettusega või kohustuste mittetäitmisega, siis peavad eksinud juhatuse liikmed seda kohe tunnustama ja võtma teadmiseks, et nad on ühistule tekitanud kahju, mis tuleb heastada;
- 5) juhatuse liige peab olema teistele eeskujuks, olema aktiivne ühistu liige ja kasutama maksimaalselt ühistu teenuseid;
- 6) juhatuse liikmel peavad olema head majandusalased teadmised ja ta peab olema suuteline analüüsima ühistu majanduslikku tegevust;
- 7) juhatuse liige peab oskama suhelda inimestega, ta peab olema hea läbirääkija ning aktiivse eluhoiakuga;
- 8) juhatuse liige peab olema lojaalne ühistule, kandma endas ühistegevuse aateid ning tegema aktiivset koostööd teiste juhatuse liikmetega;
- 9) juhatuse liikmel peab olema ausa inimese maine, kes ei looda erisoodustustele;
- 10) juhatuse liige peab olema otsustusvõimeline, taktitundeline, võimalikult objektiivne, iseseisev mõtleja ning optimistliku ning loova mõttelaadiga inimene;
- 11) need inimesed, kes leiavad, et nad ei vasta eespool esitatud nõuetele, peaksid oma võimekust tõsiselt analüüsima ja vajadusel enda käitumist korrigeerima. Kui nad leiavad, et

ka seejärel ei ole nad võimelised eespool esitatud nõudeid täitma, peaksid nad enda kandidatuuri juhatuse liikme kohale ülesseadmisel tänuga tagasi lükkama.

Juhatuse liikmel on üksikisikuna keelatud (vt. lüümik 21):

- 1) sekkuda oma isiklikes huvides ühistu juhtimistegevusse;
- 2) anda korraldusi direktorile ja tema meeskonnale, rääkimata teistest palgalistest töötajatest (direktorile antakse korraldused juhatuse otsustega);
- 3) paluda või loota ühistult soodustusi;
- 4) esineda juhatuse nimel, kui tal pole selleks volitusi;
- 5) näidata soosivat suhtumist sugulastesse ja sõpradesse.

On selge, et juhatus teeb vahel ka ekslikke otsuseid, mille tulemusena ühistu kannab kahju. Kui on tegemist suurt riski nõudvate otsustega, mis tõid ühistule kahju, siis tuleb vahet teha, kas tegemist oli **juhatuse asjatundmatusega** või **juhatuse liikmete omakasuhuvites tehtud sihiliku kahjurlusega**. Asjatundmatust annab parandada täiendõppe või uute juhatuse liikmete valimisega ja selle eest tavaliselt ei karistata. Seevastu tuleb ühistu liikmetel olla väga range juhul, kui selgub, et juhatuse liikmed on tegutsenud omakasu huvides.

Juhatuse esimees ja ühistu juhataja

Tavaliselt valivad juhatuse liikmed enda hulgast juhatuse esimehe. Kui ühistulise ühenduse põhikirjas on sätestatud muu moodus juhatuse esimehe valimiseks, siis tuleb järgida põhikirja. Väga väikeste ühistute (kuni 10 liiget) liikmed võivad endi hulgast valida ka **ühistu juhataja**, kellel on juhatuse volitused. Juhatuse esimehe pädevus määratakse reeglina ühistu põhikirjas. Nõukogu ja juhatus võivad oma volituste piires anda juhatuse esimehele täiendavaid volitusi, kui see ei ole vastuolus seaduse ja põhikirjaga.

Juhatuse esimees kavandab juhatuse koosolekud ja nende päevakorra ning reeglina juhib ka juhatuse koosolekuid, tema

äraolekul mõni teine selleks volitatud juhatuse liige. Suuremate ühistute puhul valib juhatus enda hulgast aseesimehe, kes korraldab juhatuse tööd esimehe äraolekul.

Juhatus juhib ühistut **juhatuste otsustega**, reeglina juhatuse esimees käskkirju ei anna. Juhatuse liikmed palkavad vajadusel tööle direktori ja vastavalt põhikirjale osalevad ka teiste palgaliste juhtisikute määramisel (kooskõlastavad direktori valitud asetäitjad, ühistu ettevõtete, osakondade ja filiaalide direktorid ja juhatajad).

2.7. Juhatuse ja direktsiooni vahelised suhted.

Direktor (peadirektor) ja täitevaparaat

Juhatus erineb direktori institutsioonist eeskätt selle poolest, et esimene on omanikest ja teine peamiselt palgalistest töötajatest koosnev täitevaparaat. Olenevalt ühistute tegevusaladest esineb olukordi, kus juhatus ongi palgaline liikmetest koosnev täidesaatev organ, mis täidab üldkoosoleku otsuseid ning mida kontrollib ühistu nõukogu. See on võimalik sellisel juhul, kui liikmete põhitegevuseks ei ole ühistult teenuste saamine.

Vahemärkus: Selliste ühistute hulka, kus juhatuse liikmed on samal ajal ka ühistu palgalised töötajad, kuuluvad mitmesugused **tarbijate ühistud**, mis osutavad liikmetele ja muudele klientidele kaubandusteenuseid, kuid mille liikmed ise tegutsevad põhiliselt teistel elualadel. Sellisel juhtumil, kus liige on samal ajal ka ühistus juhtival palgalisel ametikohal, on ka mõningad ohud, mida teised liikmed peaksid teadma. Kuna liikmetele ei ole tarbijate ühistu tegevus eluliselt oluline, siis aja

jooksul nõrgeneb liikmepoolne kontroll ühistu tegevuse üle. Võib juhtuda, et ühistu liikmetest koosnev palgaline aparaat koondab aja jooksul omale väga suure võimu ning hakkab tegutsema isiklikes huvides. Nii ongi teada juhtumeid, kus palgalised töötajad on saanud oma isikliku kontrolli alla ühistu varasid ning teevad peamised otsused ülejäänud liikmetega nõu pidamata. Selle võimaluse on palgalistele töötajatele kätte mänginud ühelt poolt ühistu tegevusest otseselt mitte huvitatud ükskõiksed liikmed ise, kuid teiselt poolt ka liiga liberaalne ühistuseadus, mis ei sea palgaliste liikmete omakasuihale mingeid takistusi. Nii on ilmnenu ühistute varade kantimisi ühistu palgaliste juhtide poolt. Kui liikmed ei ole otsustavalt sekkunud ja on isegi varade kantimist võimaldavad ühistu põhikirja parandused heaks kiitnud, pole tagantjärele kellelegi kaevata.

Teistsugune on olukord nendes ühistutes, kus liikmed sõltuvad otseselt ühistust ning nad on moodustanud oma esindajatest koosneva juhatuse kõrvale lisaks veel palgalistest töötajatest koosneva direktori institutsiooni. See on vajalik ka seepärast, et ühistu liikmetel ei ole võimalik oma põhitöö kõrvalt palgalise töötajana ühistut juhtida. Kui juhatuse liikmed vastutavad liikmete ees, siis direktor oma meeskonnaga vastutab juhatuse ees. Juhatuse töötab välja ja kehtestab tegevuspoliitika üldised suunad, kuid nende elluvijaks on palgaline tegevaparaat. Sageli on väga raske tõmmata selget joont poliitika kujundamise ja selle praktilise teostamise vahele. Vastutuse jagamine juhatuse ja direktori meeskonna vahel peaks olema võimalikult täpselt ja detailselt määratletud, see peab olema selgelt eristatav ja arusaadav ka liikmetele. Vastasel korral on raske otsustada juhatuse ja direktori meeskonna pädevuse üle.

Sõltuvalt sellest, milline on väljakujunenud võimu vahetõkord juhatuse ja peadirektori institutsiooni vahel, võib esile tulla järgmisi olukordi (vt lüümik 22):

1. **Järelevalve juhatus** – sellisel juhul ei ole võimu juhatusel ega ka peadirektori institutsioonil, mõlemad juhivad oma tegevuses rangelt üldkoosoleku poolt antud konkreetsetest suunistest. Nii juhatus kui peadirektor on aruandekohustuslikud üldkoosoleku ees. Selline olukord on reeglina võimalik suhteliselt väikeste ühistute ja liitude puhul, kus sisulisi otsuseid teeb ainult üldkoosolek.
2. **Korraldusjuhatus** – juhatusel ei ole ühistu tegevust korraldavat võimu, kuid see on üldkoosoleku volitustega peadirektoril. Juhatusel on nõuandev roll. Vastutust üldkoosoleku ees kannab peadirektor.
3. **Määrav juhatus** – juhatusel on määrav võim peadirektori institutsiooni üle, kes täidab ainult juhatuselt saadud käsked ja korraldusi. Vastutust üldkoosoleku ees kannab juhatus.
4. **Osalev juhatus** – juhatusel on võimu ja võimu on ka peadirektoril. Sellisel juhul osaleb juhatus peadirektori institutsiooni tegevuses koostööpartnerina. Juhatus otsib eeskätt liikmeid rahuldavaid konsensuslikke lahendusi koos peadirektori institutsiooniga. Mõlemad on aruandekohustuslikud üldkoosoleku ees ja sageli esitavad üldkoosolekule ühisettekanne.

Olenevalt ühistu liigist ja tegevusalast tuleks igal ühistu liikmel ja ka üldkoosolekul selgeks teha, milline on võimu vahetõrge konkreetse ühistu juhatuse ja peadirektori vahel. Kui võimu vahetõrge on selgeks räägitud ja üldkoosoleku otsusega kehtestatud, siis on väiksem võimalus ka ühistut kahjustavate võimukonfliktide tekkel.

Peadirektori ülesandeks on võimalikult hästi täita oma ülesandeid ühistu liikmete teenindamisel. Selleks kasutab peadirektor tema käsutusse usaldatud liikmete vara, seadmeid, materjale, raha ja informatsiooni. Tema ülesandeks on (vt. lüümik 23):

- 1) ühistu majandustegevuse igapäevane korraldamine ja üldkoosoleku poolt kinnitatud äri- ja tegevusplaanide realiseerimine;

- 2) ühistu arenguplaanide koostamine ja nende esitamine juhatusele;
- 3) ühistu osakondade, filiaalide ja ettevõtete üldjuhtimine – tegevuse planeerimine, organiseerimine, juhtimine, koordineerimine ning kontrollimine;
- 4) ühistu finants- ja äriplaanide koostamine ning ettepanekute tegemine nende realiseerimiseks;
- 5) ettepanekute tegemine uute ettevõtete avamiseks ja vanade sulgemiseks;
- 6) teiste ettevõtete ja organisatsioonidega koostöö arendamiseks vajalike koostöölepingute ettevalmistamine;
- 7) ühistu ettevõtete direktorite ja muu teenindava personali palkamine ning nendega töölepingute sõlmimine;
- 8) muude juhatuse otsustega määratud ülesannete täitmine.

Ühistu peadirektoril tuleb eespool nimetatud ülesannete täitmiseks mobiliseerida kogu palgaline aparaat, teha selles vajalikke muudatusi ning luua juhatusega asjalikud koostöösuhted. Peadirektor peab suutma haarata ühistu probleeme terviklikult ning mitte tegema eelistusi ühele või teisele struktuuriüksusele. See võib kaasa tuua ühistu liikmete majandusliku kahju.

Erineva suurusega ühistute majandustegevuse juhtimine eeldab ka erinevate võimetega direktorit. On suur vahe, kas ühistul on ainult üks väikene, paarikümne töötajaga ettevõtte või on tegemist mitmesajast ettevõttest koosneva ning kümnetest tuhandetest töötajatest koosneva ühistulise kontserniga. Väiksemate ettevõtete puhul piisab, kui direktor valdab konkreetseid majandustegevusi. Suurte ühistuliste kontsernide puhul tuleb peadirektoril tahes-tahtmata tegeleda ka majanduspoliitikaga, olla kursis maailmas toimuvate majandusprotsessidega ning turusituatsioonide muutustega. Tuleb teada ja osata prognoosida ning läbi näha konkurentide tegevusplaanid ja ette näha ka üldpoliitilisi olukorra muudatusi. Kõik see eeldab direktorilt peale tehniliste oskuste ja inimeste

hea juhtimisvõime ka avarat silmaringi ning head majanduspoliitilist vaistu.

Direktor on ühistule väga vajalik ja kallis isik. Tema tööd tuleb vääriliselt hinnata ja tasustada. Kokkuhoid direktori ja tema meeskonna palkade arvel tasub peaaegu alati kurjalt kätte. Saamatu, omakasupüüdlik ja ebakompetentne direktor põhjustab ühistu liikmetele alati kahju, halvemal juhul ühistu huku. Kui direktor ja tema meeskond saavad väärilise tasu, siis on võimalik neile esitada ka kõrgendatud nõudmisi. Nende täitmisest tulenev kasu kaalub reeglina mitmeid kordi üles direktorile makstava suhteliselt kõrge töötasu. Loomulikult ei tohi töötasude ja preemiate määramisel ka liialdada. See peab olema vastavuses direktori kvalifikatsiooniga ja arvestama valgekraede turul kujunenud hindu. Väikestel ja kindla turunišiga ühistute puhul võib leppida väiksemate võimetega direktoriga, kelle tööjõuturu hind on suhteliselt madal. Ühistu liikmetel pole sellisel juhul majanduslikult kasulik palgata omale tipptasemega, kuid väga kallist direktorit.

Enamik juhatusi toetub oma tegevuses eeskätt võimekale direktorile, kelle täitevaparaadi koosseisu kuuluvad spetsialistid on paljudes üksikküsimustes juhatuse liikmetest asjatundlikumad. Direktori meeskonnal on sageli ka rohkem informatsiooni, mille põhjal saab direktor teha paremaid otsuseid. Eriti oluline on see teaberikastes ühistutes (ühistulised tööstus- ja kaubanduskontsernid, info ja nõuandega tegelevad ühistud), kus olulist rolli etendavad infot valdavad, seda sünteesivad ja analüüsivad professionaalsed spetsialistid.

Juhatuse ja direktsiooni vahel peab valitsema tihe koostöö. Kui juhatuse liikmete (eriti juhatuse esimehe) ja peadirektori vaimsed võimed suuresti erinevad, on võimalikud ka tõsised arusaamatused ja konfliktid. Sel juhul ei ole olulist tähtsust, kumb targem on. Juhatuse ja direktsiooni vahelised konfliktid ei vii reeglina ühistut edasi, vaid põhjustavad ühistule üldjuhul kahju, eriti juhul, kui direktor on juhatuse esimehest võimekam.

Parim tulemus saavutatakse siis, kui juhatuse esimehe ja direktori võimed ning oskused on enam-vähem ühesugused ning tegemist on vastastikust autoriteeti omavate juhtisikutega.

Vahemärkus: *Kuigi me puudutame juhatuse ja direktsiooni vahelisi suhteid siinkohal ainult möödaminnes, tuleb märkida, et sageli on see ühistute elus üks olulisimaid. Siinkohal tuleb eriti ilmekalt esile ühistu liikmete ülisuur vastutus juhtide valikul ja valimiste korraldamisel. Ühistu üksikliikmed on ju otseselt vastutavad selle eest, et juhatustesse valitaks võimalikult hea haridusega asjatundlikud ja avatud silmaringiga liikmed. Mida targemad on juhatuse ja juhatuse esimees, seda parema ja asjatundlikuma direktori ta ka palkab.*

2.8. Omanike roll ja liidrite valik

Praktikas näeme, et ühed ettevõtted arenevad jõudsalt, teised kiratsevad ja kolmandad lähevad koguni pankrotti ning lõpetavad tegevuse. Riigist sõltumatute ja armutus konkurentsiga tegutsevate majandusorganisatsioonide puhul saab õige pea selgeks, milliste eesotsas on võimekad juhid, millistel mitte. Kõikide eraettevõtete puhul, mille hulka tuleb arvata ka ühistud, sõltub firma edukus eeskätt selle **omanikust** ehk **PEREMEHEST**. Ühistute omanikeks-peremeesteks on liikmed. Ühistute eripäraks on, et peremehi on reeglina palju, vahel isegi kümneid tuhandeid ja enamgi. On selge, et kõik korraga ei saa ühistut juhtida. Sellepärast annavadki ühistu liikmed juhtimise üle nende poolt valitud ja volitatud isikutele. Liidrite valimised on ühistutes suursündmuseks. Valimised toimuvad praktikas tunnustuse leidnud põhimõtete ja reeglite alusel. Kui ühistud neid reegleid järgivad, on võimalik valida ühistule ka head ja võimekad juhid.

Mistahes ühistuliste ühenduste (ühistud, liidud, erakonnad, vallad) liikmed valivad organisatsiooni juhtideks

omale ASEMİKUD. Kõik valitud asemikud saavad organisatsiooni juhtida ainult seni, kuni seda lubavad omanikud, ühistute puhul liikmed. Mitte keegi teine ei saa sundida omanikke tegema valesid otsuseid. Kui liikmed leiavad, et asemikud juhivad ühistut halvasti, vahetatakse need demokraatlike valimiste kaudu teiste vastu välja.

Vahemärkus: Küllalt sageli leidub ka ühistuliste ühenduste liikmete hulgas omakasupüüdlikke ja kõrgendatud saamahimuga inimesi. Reeglina üritavad need kõikvõimalike võtete ja mahhinatsioonidega pääseda võimule ehk saada valituks ühistu juhtorganitesse. Need inimesed tuleb liikmetel ära tunda. Selleks tuleks liikmetel täpselt jälgida, kas konkreetne isik kasutab mõnda järgmistest võtetest. Esiteks on sellised isikud reeglina olemasoleva juhatuse ja nõukogu tegevuse suhtes põhjendamatu ülikriitilised ja sarkastilised. Teiseks kasutavad nad kõlvatuid võtteid enesereklaamiks. Kolmandaks levitavad aktiivselt laimu ja kuulujutte oma võimalike konkurentide kohta. Neljandaks nad šantažeerivad ja ähvardavad teisi ühistu liikmeid sooviga saada omale nende hääled. Viierendaks lubavad nad valimisvõidu puhul teistele liikmetele tulusaid ametikohti ning annavad ka suuri lubadusi, mis sageli on ebareaalsed. Taoliste juhtumite avastamisel peaks iga liige täpsemalt selgitama iga isiku tagapõhja ja tegema omale selgeks, kas tegemist on ausameelse juhi kandidaadiga või aferistiga, kes tegutseb ainult omakasu silmas pidades.

Kui ühistu asjad ei edene, on ühistu etteotsa saanud asjatundmatud ning omakasupüüdlikud inimesed. Selles ei maksa süüdistada valitud juhte, vaid süüdi on eeskätt ühistu liikmed-omanikud, kes on need inimesed omale asemikeks valinud või juhtivatele kohtadele palganud. Et saada heaks liikmeks, on vaja omale täpselt selgeks teha ühistu tegevuse peamised eesmärgid, ühistuliste ühenduste juhtimise ja ka ühistevõime rahvusvaheliselt tunnustatud põhimõtted. Selleks korraldavadki ühistud oma liikmeskonnale kõikvõimalikke õppusi ja täienduskursusi, millest tuleks kõikidel liikmetel tingimata osa võtta. Kui ühistu juhtkond ei korralda liikmetele

täiendõpet ega anna piisavalt informatsiooni ühistu majanduslikust seisust, on see üheks märgiks, et juhtkond on kas eemaldunud liikmetest või on nad ühistu majandustegevust oma huvides ära kasutanud. Head juhid ei pelga oma liikmeid, pigem vastupidi, otsivad nendega kõikvõimalikel juhtudel kontakti.

Liidrite valikul tuleks liikmetel silmas pidada järgmist:

1. Iga liige peab hoolitsema selle eest, et tema asemikeks ühistu juhtimisel saaksid ausad, omakasupüüdmatud, aatelised, töökad ja asjatundlikud inimesed. Selleks tuleb liikmetel omale selgeks teha kõikide võimalike kandidaatide isikuomadused, uurida nende senise tegevuse tagamaid, küsida arvamust kandidaate tundvatelt vanematelt ja autoriteetsetelt liikmetelt, vestelda isiklikult võimalike kandidaatidega ning kujundada selle põhjal välja oma isiklikud eelistused kõikide kandidaatide suhtes. Oma otsuse saab iga liige realiseerida üldkoosolekul, kui ta annab oma hääle tema hinges valituks osutunud kandidaadi poolt.
2. Kui liige on valitud üldkoosoleku delegaadiks, lasub tal veelgi suurem vastutus. Ta ei esinda sel juhul üldkoosolekul ainult ennast, vaid suuremat hulka liikmeid. Delegaadil on lausa kohustus kokku kutsuda teda valinud liikmed ning koos nendega tõsiselt arutada kõiki juhtide kandidaate ning kujundada välja liikmete üldine seisukoht, millega ta esineb üldkoosolekul. Sageli võtavad delegaadid koosolekul ka valimiste eel sõna ning põhjendavad, miks nad üht või teist kandidaati pooldavad või miks nad mõnda kandidaati ei toeta.
3. Kui ühistu eesotsas on kõigiti asjatundlikud juhid, kes asendavad peremehi hoolega ja asjatundlikult, siis peavad liikmed hoolitsema ka selle eest, et keegi isiklikust kasu- või auahnusest ei kisuks alla asemike autoriteeti selleks, et ise mõjule pääseda ja tublide juhtide asemele juhuslikke ning mõjutatavaid tegelasi valida. Seepärast **on oluline, et**

ühistute liikmed tunneksid oma juhte. Kui nad näevad, et keegi püüab ebaõiglaselt neid süüdistada, tuleb viivitamatult sekkuda ja avalikustada ambitsioonika liikme-tegevuse tõeline olemus ja tagamaad. Kui aga asjast teadlik liige vaikib, võib juhtuda, et ühistu etteotsa satubki intrigandist asjatundmatu asemik, kelle tegevuse tagajärjel võib ühistu kanda väga suurt kahju.

4. Noorte ühistute puhul on juhtide valik ja liikmete vastutus veelgi suurem kui vanades ühistutes. Sageli ei tunta liikmeid ja juhte nii põhjalikult, et vältida vigu. Võib juhtuda, et asutamiskoosolekul valitud juhid ei suuda ühistut vajalikul tasemel juhtida. Siis on liikmete kohus viivitamatult selgitada, milles seisnevad ühistu allakäigu põhjused ja milline asemikest ei suuda täita talle pandud ülesandeid. Vajaduse korral tuleb kokku kutsuda era-korraline üldkoosolek ja asemike tegevust seal põhjalikult arutada. Kui liikmed on pinnapealsed, võib juhtuda, et nad valivad liikmeteks uued ja veelgi saamatumad jutumehed, kes tegelikult ongi ühistu allakäigu põhjustanud. Nii on kahjuks tegelikus elus ka juhtunud. Isiklikest ambitsioonidest lähtuvad tegelased on sageli nii kavalad, et on suutnud isegi üldkoosoleku enamuse juhtida väärale teele ning sellega ühistu hukutanud. Neid juhtumeid saab vältida, kui liikmed avavad oma sõnavõttudes ühe või teise isiku tegelikud taotlused ja nende tegutsemise tagamaad, mis muidu võivad otsustajate eest varjule jääda.

Eelnevast näemegi, kui suur on tegelikult liikme-omaniku vastutus ühistu juhtimisel ka siis, kui ta ise asemikuks või delegaadiks pole valitud.

2.9. Rotatsioon

Ühistute tegevuses on väga olulisel kohal järjepidevus, st. ühistu peab tegutsema kogu aeg stabiilselt ja usaldust äratavalt. Juhtkondade sage vahetus ja juhtimisstiili muutus mõjub reeglina halvasti ühistu siseelule ning põhjustab asjatuid kulutusi. Samuti kahjustavad kõikvõimalikud juhtimisvõnked ja äkilised ning põhimõttelised järsud strateegilised suunamuutused ühistu mainet ka väliskeskkonnas ning turgudel partnerite seas.

Sageli valitakse isikuid ühistute juhtorganitesse kord 3-5 aasta tagant. Iga kord tuleb uuel juhatuse koosseisul alustada nn. otsast peale. Uus koosseis ei ole piisavalt kursis ühistu asjadega, mistõttu aeglustub otsuste tegemine ning ühistu kannab kahju. Sellise olukorra vältimiseks on välja mõeldud nõukogu ja juhatuse liikmete **rotatsioon**. See seisneb selles, et korralistel valimistel täidetakse uute inimestega ainult osa. Näiteks on ühistu põhikirjaga kehtestatud, et igal aastal valitakse 25% nõukogu ja juhatuse liikmete kohtadest. Uute liikmete valimised toimuvad sel juhul iga-aastastel üldkoosolekutel ning nõukogu ja juhatuse koosseis vahetub sel juhul nelja aasta tagant.

Rotatsiooni printsiibi sisseviimine ja rakendamine on problemaatiline esimestel aastatel. Võtame näiteks juhtumi, kus juhatuse on 12-liikmeline ning ta valitakse 4 aastaks. Sellisel juhul tuleks toimida järgmiselt:

1. Üldkoosolek võtab vastu otsuse rotatsiooni printsiibi kasutusele võtmise kohta, igal aastal uuendatakse 25% juhatusest.
2. Samal üldkoosolekul valitakse nõukogu ja juhatuse täies koosseisus tavalises korras, kusjuures kõik valitud liikmed teavad, et nad võivad olla valitud ametis ainult ühe aasta.
3. Teise üldkoosoleku ettevalmistamise perioodil korraldab valimiskomisjon loosimise, mille tulemusena selgub kolm (12 : 4) isikut, kelle asemele valitakse järgmisel üldkoos-

olekul uued liikmed. Need isikud said juhatuse liikmed olla ainult ühe aasta.

4. Kolmandal aastal kordub põhimõtteliselt sama protseduur. Valimiskomisjon viib enne üldkoosolekut läbi loosimise esimesel aastal juhatusse valitud 9 liikme hulgas ja siis selguvad järgmised kolm juhatuse liiget, kelle asemele valitakse üldkoosolekul uued liikmed. Eelmisel aastal valitud kolm uut liiget loosimisel ei osale.
5. Neljandal aastal korraldatakse viimane loosimine kuue esimesel aastal valitud liikme vahel, kelledest kolm langeb juhatusest välja ja kelle asemele valitakse üldkoosolekul uued liikmed. Kahel eelmisel aastal valitud liikmed loosimises ei osale.
6. Viiendal aastal valitakse uued liikmed kolme neli aastat juhatuses olnud liikmete asemele.
7. Kuuendal aastal valitakse esimese loosimise järel valitud kolme juhatuse liikme asemele uued juhatuse liikmed ja sisuliselt ongi rotatsioon sellega rakendunud.

Rotatsiooni käivitumisel uueneb juhatus igal aastal kolme uue liikme võrra ja sisuliselt mingit vahet ühistu juhtimisel ei teki.

Juhtorganite valimine on igale ühistule suursündmus ja seda korraldatakse reeglina pidulikus õhkkonnas. Ühtedele on see kaotus, teistele võit. Sellele järgneb argielu, kus uued valitud juhatuse liikmed peavad tõestama oma võimekust. Sellest sõltub, kas valitud on väärinud oma kolleegide usaldust ja kas neil on võimalusi kandideerida ka järgmistel korralistel valimistel.

2.10. Isikutevahelised suhted

Hästi korraldatud valimiste korral saavad ühistute juhatustesse ja nõukogudesse erinevad inimesed, kes on reeglina kõik head spetsialistid ja ka tugevad isiksused. See on ühelt poolt

hea, kuid teiselt poolt toob kaasa ka probleeme, millega tuleb ühistute juhtimisel arvestada. Isikutevahelistest suhetest oleneb üsna palju ühistu edasises arengus ja tegevuses. Isikutevahelised suhted on eriti olulised juhatuse ja direktsiooni vahelises tegevuses.

Enamasti valitakse juhatuse üldkoosoleku poolt vägagi erinevate inimeste hulgast. Juhatuse esimehe ülesandeks on tagada nende hea koostöö, et kõik hakkaksid täie jõuga ühistu liikmete poolt seatud eesmärkide poole püüdlema. Suurte ühistute puhul valitakse juhatusse reeglina väga tugevad ja võrdsete võimetega tippjuhid, kes on harjunud tegutsema tippjuhtidena. Eriline roll on täita juhatuse esimehel. Tema kohuseks on panna tööle erineva maailmavaatega, hoiakutega, iseloomudega professionaalsed juhid. Samuti tuleb luua usalduslikud suhted peadirektori meeskonnaga. Tegelikult on peadirektoril mõnevõrra lihtsam. Tema on saanud valida omale meeskonna, juhatuse esimehel see võimalus sisuliselt puudub.

Eeltoodud asjaolud tingivad, et juhatuse liikmete kandidaatide valik on ühistutes üsnagi keeruline. Juba kandidaate valides tuleb valimiskomisjonil selgitada, kas ja kuidas on suutelised tõhusaks koostööks nende poolt väljavalitud kandidaadid. Enesekesksed ja sageli autokraatse juhtimistiiliga tippjuhid võivad olla küll väga head ja tulemuslikult töötada kohalikes ühistutes või väikestes ettevõtetes, kuid suurt kollegiaalsust nõudvaid otsuseid nad ei suuda teha ning lõpptulemusena võivad nad kasu asemel isegi kahju tuua.

Ka direktori valikul peavad juhatuse liikmed arvestama, kuidas direktori isik sobib kokku tööks mõnevõrra isepäise juhatusega. Mõni võib küll olla väga võimekas majandusjuht, hea organisaator ja alluvatega suhtleja, kuid juhatuse liikmetega võivad tal tekkida konfliktid, mida on küllaltki raske lahendada.

On kõige parem, kui tippjuhid oleksid ise oma puudustest üksteisega suhtlemisel teadlikud ja püüaksid ise neis peituvaid vastuolusid rahumeelselt lahendada. Sageli arvatakse, et sassiläänud suhete normaliseerimiseks piisab, kui mõned eriti isepäised juhid uute vastu välja vahetada. Enne, kui hakata organiseerima uusi erakorralisi valimisi või esitada umbusaldusavaldusi, tuleks rahulikult välja selgitada siiski kõik juhatuse töö mittelaabumise põhjused. Vajadusel võib appi kutsuda juhtimispetsialisti või psühholoogi. Nemad selgitaksid välja, kus asuvad konfliktide peapõhjused ja teeksid ka ettepanekuid nende kõrvaldamiseks. Haritud inimestena saavad juhatuse liikmed olukorrast ilmselt aru ja iga liige korrigeerib oma käitumist nii, et see ühistööle rohkem kasuks tuleks. Sisekliima parandamise huvides on vaja vahetevahel ka tippjuhtidel vabamas õhkkonnas (näiteks saunas, reisil) suud puhtaks rääkida. See tervendab juhtkonnas tööõhkkonda, maandab psühholoogilisi pingeid ning arendab ka enesekriitilist mõtlemist.

2.10.1. Tippjuhid ja profid

Sageli tehakse vahet tippjuhtide ja proffide vahel. **Tippjuhtideks** tuleks valida reeglina inimesed, kes on suutelised teisi motiveerima, on ise väga aktiivsed ja ideederikkad ning võimelised oma ideid ka realiseerima. Tippjuhi tunneb ära suure töövõime, hea stressitaluvuse, ideede külluse, hea hariduse ja teiste tippjuhtide poolt antud tunnustatuse, autoriteedi järgi.

Proffideks nimetatakse inimesi, kes paistavad silma väga põhjalike teadmistega oma erialal. Nad on võimelised ennastunustavalt töötama ja probleemidele lahendusi otsima.

Sageli on nad aga ka kergesti ärrituvad ning solvuvad ka suhteliselt väikeste asjade peale, vahel avaldavad enneolematut põikpäisust ning on ka isekad. Nendega peavad juhid oskama käituda, kui nad soovivad saavutada maksimaalseid tulemusi. Profid on ettevõttele väga vajalikud inimesed, eriti inforikastes firmades.

Oskus töötada proffidega on direktorite ja tippjuhtide üks suuremaid viimase aja probleeme. Paljud vanemad tippjuhid ei tule infoühiskonnas funktsioneerivate ühistute juhtimisega enam hästi toime. Kahtlematult on ideaalne demokraatia ühistutes tagatud siis, kui ühistu liikmed valivad või palkavad oma huvide esindamiseks ja kaitseks professionaalsed juhid, kellel on rohkem teadmisi ja oskusi kui neil ja kes suudavad motiveerida tööle proffe. Seda on lihtne öelda, kuid väga raske teostada. Praktika näitab, et kui inimesed on oma valikutes vabad, valivad nad ametisse eeskätt neid isikuid, kes on nendest sõltuvad, reeglina isegi pisut rumalamad ning kes toetavad eeskätt just nende ideid ja mõtteid. Kahjuks ei õnnestu sellisel kombel reeglina valida parimaid juhte. Rahvasuus on ütelus: "Rahvas väärrib oma juhte." Seda öeldakse tavaliselt siis, kui selgub, et rahva tehtud valik pole olnud kõige õnnestunud.

Teiselt poolt peavad profid arvestama, et neid palganud ja valinud inimesed võivad olla nendest tõesti vähemvõimekad. Siinkohal peavad profid üles näitama omalt poolt kõrget taktitunnet ning tegema kõik endast oleneva, et neid valinud ühistu liikmed tunneksid end väärrikana ka ebaõnnestumistes. Ainult sellisel juhul on võimalik saada häid tulemusi.

Tippjuhtide ja proffide heaks koostöök tuleks kulutada piisavalt aega. Nii tippjuhid kui ka profid peaksid läbi lugema vähemalt ühe hea juhtimisalase raamatu. Samuti peaksid tippjuhid ja profid arutama paljusid probleeme koos ja korraldama ühiseid ajurünnakuid. Sellisel juhul õpitakse teineteist paremini tundma, leitakse uusi lahendusi probleemidele ning suudetakse kindlasti ennetada ka võimalikke konflikte.

2.10.2. Mõned lisamärkused ühistu juhtide valikuks

Ühtseid ja üheselt mõõdetavaid omadusi on tippjuhtide valikul väga raske välja tuua. Lisaks on suurte ühistute puhul oht, et liikmed ei tunne piisavalt hästi juhtideks kandideerivaid isikuid. Võib juhtuda, et ühistu juhiks valitakse asjaliku ning omakasupüüdmatu isiku asemel hoopiski lobamokast omakasupüüdlik eneseimetleja, kes tegelikult ei tunne ühistu probleeme ning ei oska ka alluvaid motiveerida.

Kasutage konsultatsioonifirmade teenuseid. Raskete valikute tegemisel on kasulik pöörduda spetsiaalsete konsultatsioonifirmade poole, mis on pühendunud oma tegevuses tippjuhtide valikule. Kahtlematult teevad nad oma otsustustes vähem vigu kui ühistu liikmed, kes isikut piisavalt hästi ei tunne.

Tippjuhtide kandidaatidel peavad olema (looduslikud) eeldused ning hea haridus. Suurimaks probleemiks valimiskomisjonide ja ühistu liikmete jaoks on siin kahtlematult nende äratundmine. Valimiskomisjonil tuleks tähelepanelikult uurida kandidaatide eelnevat karjääriredelit ning küsida andmeid ka nende eelmiste tööandjate ning tingimata ka alluvate käest. Mõlema poole arvamused on kasulikud seepärast, et kandidaadil võis näiteks eelmise tööandjaga tekkida konflikt eeskätt tööandja süü tõttu. Teiselt poolt võivad ka eelmised tööandjad anda kandidaadile küll väga hea iseloomustuse, kuid alluvatega konsulteerides selgub, et tegemist on alluvate suhtes üsna ülbe ja saamatu tüübiga. Haridus omab küllaltki suurt tähtsust. Kui kandidaadil on ette näidata näiteks magistri kraad, siis on see juba eelduseks, et kandidaat on õppimis-võimeline, tahtejõuga ning võimekas isik.

Tippjuhi võim ja vastutus. Tippjuht peab olema suuteline võtma omale riske ja vastutust. Kui kandidaat on eelmistel ametikohtadel olles viinud ettevõtet edasi või on teinud firma

positiivses mõttes laiemalt tuntuks või on parandanud oluliselt ettevõtte rahanduslikku seisut, siis on tal ka eeldused uuel ametikohal hästi toime tulla. Tippjuhi risk ja vastutus põhineb informeeritusel ja intuitsioonil. Informeeritus eeldab oskusi hankida kiiresti teavet ja usaldusväärset infot ning oskust seda kiiresti analüüsida. Intuitsioon baseerub kogemustel, mis saadakse aastatepikkuse vaevarikka tööga. Tippjuhi vastutus tähendab julgust võtta oma peale ka alluvate poolt tehtud vead. Halvim on olukord siis, kui tippjuht ajab oma tehtud vead alluvate kaela. **Võim peab tippjuhile olema koormaks, mitte vahendiks äraelamisel.** Tippjuht peab võimuga käituma kui kristallvaasiga. Mida kõrgemal ametipostil on tippjuht, seda suurema mõjuga ning seda suuremat arvu inimesi puudutavad ka tema tehtud otsused. Hooletu ja vastutuseta tippjuht võib purustada kergesti kristallvaasi ning seejärel ka iseenda.

Tippjuht ei tohiks olla väga noor ega ka väga vana. Noored on kahtlematult aktiivsemad ja otsustustes ülikiired. Samal ajal ei jagu neil veel piisavalt teadmisi, kogemustest rääkimata. Otsuseid võetakse vastu piisava analüüsita kiirustades, millest võib ühistu kanda suuri kahjusid. Väga vanad ei suuda kiiresti muutuva olukorraga operatiivselt kohaneda ning otsused hakkavad hilineb, mis võib samuti kaasa tuua kahju. Samuti muutuvad eakad vahel liiga ettevaatlikuks ega riski vastu võtta olukorda radikaalselt muutvaid otsuseid. Tundub, et tippjuhtideks sobivad rohkem 35 – 60-aastased inimesed, kellel on hea haridus ja piisavalt ka kogemusi. Loomulikult on ka erandeid – tippjuhtidena on edukalt toime tulnud nii 20-aastased noorukid kui ka 80-aastased vanurid.

Meeskonnatöö. Tippjuht ei tee üksi midagi. Tema peamine ülesanne on luua tegus meeskond, keda ta usaldab. Reeglina ei tohiks tippjuht kunagi teha seda, mida on suutelised tegema tema meeskonna liikmed. Kui juht usaldab alluvat, siis ta paratamatult riskib, et ülesanne täidetakse halvasti või poolikult. Reeglina ei ole alluval nii palju informatsiooni kui tippjuhil. Vastutab aga tippjuht. Kui aga tippjuht kõik ise ära teeb, pole ta

mingi juht. Üks inimene ei suuda kunagi teha nii palju kui meeskond.

Oskus aktiveerida alluvaid. Tippjuht peaks oma ideid realiseerima nende inimeste ideedena, kes seda ideed realiseerivad, s.t. alluvate ideedena. Kui alluv teab, et ta realiseerib oma ideed, siis on eeldused tulemuse saavutamiseks palju suuremad. Sageli tulevad alluvad, eriti eespool kirjeldatud profid, ülemuse juurde oma ideedega ja püüavad saada ülemuse poolehoidu sellega, et nad pakuvad seda ülemusele ülemuse kunagi ammu väljaöeldud ideena. Kui tippjuht profi mõttekäigu läbi näeb, ei tohi ta seda mitte mingil juhul välja näidata. Kui alluva idee on suures plaanis vastuvõetav, tuleb seda aktsepteerida ja anda profile ülesanne see realiseerida. Vajadusel on kasulik seda korrigeerida **suunavate küsimuste** esitamisega. Eeskätt suunavate küsimuste kaudu korrigeerib proff oma algset ideed ja vahel ka selle suunitlust ning eesmärke. Järsk "ei" või profi ideest keeldumine võtab alluvalt tegutsemislusti, mis toob ettevõttele ainult kahju.

Kiitmine ja laitmine. Praktiliselt kõik kiitmist ja laitmist käsitlevad uurimistööd on näidanud, et edu toob ainult **kiitmine**. Kiitmist pole kunagi palju, kuid see ei tohi muutuda alluva jaoks läbinähtavaks – kiitus peab olema aus ja õiglane. Mitmed uurimised on näidanud, et õiglane ja aus kiitmine on sageli isegi mõjusam kui palk või preemia. Seevastu kriitika ja karistus on äärmuslikud abinõud, mis ka nende harvadel kasutamisuhtudel toovad reeglina ainult kahju. Kui inimene millegi vastu eksib, siis teda muidugi kiita ei tohi. Kui muidu ei saa, tuleb inimese tegu (NB! mitte inimest!) noomida ainult nelja silma all ja üks kord. Lõputu noomimine võtab inimeselt igasuguse tegutsemisisu.

Enesekiitmine ei tule kasuks. Soomlased ütlevad, et enesekiitus on nii tähtis asi, et seda ei või mitte kunagi teiste hooleks jätta. Kõige parem kiitus heale juhile on kiitus meeskonna hea töö eest. Kui ühistu liikmed leiavad, et ühistu

juhtkond on nende eest hästi seisnud ning neile tõhusaks abiks olnud, tuleks tippjuhti üldkoosoleku ees ka kiita. Ka tippjuht vajab kiitust. Kui aga juht tegeleb liialt eneseimetlemise ning enesekiitusega ning kirjutab oma kontosse ka mees-konna saavutused, siis see reeglina ühistule kasuks ei tule. Eriti sel juhul, kui eneseimetlusele lisandub veel totaalne kolleegide ja alluvate kritiseerimine stiilis – nemad ei tea midagi, on lihtsalt rumalad, lollid ja saamatud. Ka alluvad kasutavad selle oma kasuks ära. Nad hakkavadki ülemust rohkem kiitma ja ise vähem tööd tegema. Kui ülemus meeskonna tööna saavutatud positiivse tulemuse eest kogu au ainult omale võtab, siis kaotab ta alluvate silmis autoriteedi. **Autoriteeti omab ainult see tippjuht, kes näeb oma alluvas järglast.**

Piisav kogus auahnust. Inimloomusele on omane midagi endast järgmistele põlvedele maha jätta. Ühed soovivad, et seda oleks rohkem, teised vähem. Headele tippjuhtidele on omane soov endast võimalikult rohkem maha jätta. Selleks võib olla ainult mingi tegu. Teo tegemise nimel rakendab tippjuht kogu oma jõu ja oskused. Kui tippjuhi eesmärgid ühtivad ettevõtte omadega, siis tuleks ühistu liikmetel seda ainult soodustada. Seega peab valitav tippjuht olema piisavalt auahne.

Tippjuht peab käima korrektselt riides. Juhi korrektne riietus, hea ja puhas nahalõhn on väga tähtsad eriti suhtlemisel äripartneritega. Kortsus riiete ja kammimata juustega tippjuht jätab räpaka mulje, mis kantakse tahes-tahtmatult üle ka tema ettevõttele. Sageli võib just see otsustada hea tehingu saatuse.

Tippjuht peab oskama hästi kõneleda ja kirjutada. Hinnata tuleb neid inimesi, kes tulevad hästi toime rahva ees kõnelemisega ning kirjutavad oma artiklid ja kirjalikud ettekanded ise. Halb on see, kui tippjuhid lasevad oma ettekanded valmis kirjutada oma alluval. Probleem on ka selles, et igal alluval on kotis oma marssalikepp. Kui juht laseb alluval tema ideed kirja panna ning sellele oma nime alla kirjutab, siis

sisuliselt ta ju omastab alluva ideed. Kui juht muidu ei saa, siis ta peaks oma artiklis esitama vähemalt idee autori nime.

Tippjuhtidel peavad olema terastraadist närvid. Tippjuhid on kõikidele nähtavad ja iga nende sammu või tegu jälgitakse tähelepanelikult. Igal tippjuhil on ka palju konkurente, kes soovivad esimesel võimalusel ise tema kohale asuda. Eriti poliitilised tippjuhid (erakondade juhid, ministrid, kantslerid, keskliitude esimehed ja peadirektorid jne) peavad arvestama, et neid võib praktiliselt igaüks avalikkuse ees (ajalehes, raadios, televisioonis, kõnekoosolekutel, konverentsidel jm.) ohjeldamatult kritiseerida ja poriga pilduda. Neid võib karistamatult laimata, nende perekonnaellu võib keegi alati sisse tungida, neid võib igas olukorras fotografeerida ja lindile jäädvustada. Tegelikult ei ole tippjuhtidel tavakodanikega võrreldes samasuguseid põhiseaduslikke õigusi. Teiselt poolt peab tippjuht oskama ennast mõjuvalt ja hästi kaitsta. Kui ta jääb lootma sellele, et keegi kõrvalt seda teeb, siis ta reeglina eksib. See kõik eeldab, et tippjuhtidel peavad olema raudsed närvid, nad ei tohi ärrituda, nad peavad avalikkuse ees jääma alati korrektseteks ja viisakateks. Loomulikult suudavad seda vähesed ning seepärast vajavad tippjuhid närve lõdvestavat puhkust tunduvalt rohkem kui ühistute lihtliikmed.

Kokkuvõttes peaksid kõik osapooled – ühistute liikmed, kes omale juhte valivad, valimiskomisjoni liikmed, kes kandidaate välja selgitavad ja ka kandidaadid, kes kavatsevad juhatusse või tippjuhi ametikohale kandideerida – eeskätt ise kõiki eespool nimetatud poolt ja vastuargumente hoolikalt vaagima. Ja alles seejärel tegema oma valikud.

2.11. Liikmete ja rahva informeerimine

Aastakümnete pikkune praktika on näidanud, et ühistutel on massimeediumidega (ajalehed, ajakirjad, televisioon, raadio, raamatud, arvutivõrgud) erilised nn. "koera-kassi" suhted. Kanada professor **Ian Macpherson**, ülemaailmselt tuntud rahvusvaheliste ühistegevuse põhimõtete üks väljatöötajatest ja tööühma juhtidest on öelnud: *"Intellektuaalsel ja suhtlemistasandil puutuvad ühistud kokku ja peavad seisma rahvusvaheliste meediumide vastu, mis kriitikavabalt toetavad ja ülistavad kapitalistlikku eraettevõtlust ning on sellega esitanud väljakutse ühistegelestele end selle vastu kaitsta."* Inglise ühistegelelase **A.Middletoni** arvates talitavad massimeediumid põhimõttel: *"Kui ühistute kohta on teatada halbu uudiseid, siis seda kindlasti tehakse, kui aga häid, siis paremal juhul vaikitakse need maha."*

Probleem on ilmselt selles, et pressis omanikeks on põhiliselt rahakad ringkonnad, mis on huvitatud ainult oma kasumite suurendamisest. Kuna ühistegevuse põhimõtted töötavad nende huvidele vastu, siis on loomulik, et mistahes ühistegevuse propageerimine võib nendele kahju tuua. Kui massimeediumid on näiteks rahvusvaheliste kontsernide kontrolli all, siis on selge, et nende kaudu propageeritakse ja ilustatakse globaliseeruvat kapitalismi. Massidele püütakse sisendada, et nende jaoks on rahvusvaheliste monopolide diktaat parim lahendus (rahvas saab tööd, suurfirmitse valitsevadki maailma jne.). Kuna ühistud (eriti majanduslik ühistegevus) kaitsevad eeskätt oma liikmete huve, siis on nad kasumitaotlusega ettevõtetega juba loomu poolest vastuolus. Eeltoodu seab ühistute ette täiendava ülesande – ühistud ei saa loota avalikule ajakirjandusele, neil tuleb ühistegevust puudutav massimeediumide ülesanne ise ära teha.

Ühistuliste ühenduste elus on moodsa ühistegevuse tekke algusest (1844) rõhutatud liikmete koolitamist ja informeerimist. Ka 21. sajandiks heaks kiidetud ühistegevuse põhimõtete viies punkt peab oluliseks liikmete ühistegevusalast haridust,

koolitust ja informeerimist (vt. vihk III). Praktika on näidanud, et kui ühistute liikmed, ühistute valitud juhid ja ka palgalised töötajad ei tunne piisavalt ühistuliste ühenduste toimimise aluseid ning ei ole piisavalt informeeritud ühistu eesmärkidest ja olukorrast, võib ühistu ebaõnnestuda. Pidev liikmeskonna koolitamisvajadus tuleneb paljuski sellest, et ühistu liikmeskond on pidevalt uuenev ning uued liikmed vajavad teadmisi. Rahvusvaheline Ühistegevusliit (ICA) on pidevalt ühistuliste organisatsioonidele meelde tuletanud, et need näeksid igal aastal oma eelarvetes ette kindla protsendi rahalisi vahendeid haridusprogrammide koostamiseks ja oma liikmetele ning töötajatele vajaliku täienduskoolituse korraldamiseks.

Kahjuks tuleb märkida, et Eestis täidavad seda soovitusi ainult üksikud ühistulised ühendused. Seejuures on mitmete ühistute (näiteks ETK ja tarbijate ühistud) täiendõppeprogrammid suunatud peamiselt palgalise tööjõu ettevalmistamisele ning palgaliste tippjuhtide majandusalaseks harimiseks-täiendamiseks. Sisuliselt on täienduskoolitusest kõrvale jäänud ühistute liikmed. Eesti Ühistegelise Liit on püüdnud probleemi lahendamisele kaasa aidata, kuid rahaliste vahendite vähesuse tõttu on suudetud korraldada ühistute liikmetele vaid üksikuid nõupäevi ja seminare. Süsteemsest tegevusest ei olnud 2001.a. mõtet rääkida. On loogiline, et ühistuliste ühenduste liikmete koolitust saavad korraldada ainult ühistute, liitude ja seltside juhid – see on ühistuliste ühenduste juhtimisprotsessi osa.

Praktiliselt kõikidel ühistulistel ühendustel on ainult neile omased eripärad ning sellele vastavad suhtlemise ja teabe vajadused. Nii palju, kui on erinevaid ühistulisi ühendusi, on vaja ka erinevaid täienduskoolituse programme. Vajadus täienduskoolituse programmide järele tuleneb alljärgnevast:

1. Ühistuliste ühenduste liikmed on enamasti majanduslikes ja sotsiaalsetes suhetes oma ettevõttega. Nad on selle

omanikud ja ka kontrollijad ning nad peavad olema hästi informeeritud, et teha õigeid ja häid otsuseid.

2. Kuna nõukogude ja juhatuste liikmeid valitakse perioodiliselt, siis sageli valitakse ühistuliste ühenduste juhtideks inimesi, kes ei tunne piisavalt ettevõttega seotud probleeme ning nad vajavad spetsiifilist lisainformatsiooni ühistulise ühenduse tegevuse põhimõtetest ja eesmärkidest.
3. Ühistuliste ühenduste palgaline töötajaskond ei ole reeglina seotud omandisuhtega ja neil on vaja tundma õppida ning aru saada ühistuliste ühenduste tegevuse eripära ja liikmete vajadusi, samuti määratleda enda roll organisatsioonis.
4. Ühistulised ühendused on avatud organisatsioonid ja nende tegevuse eesmärkidest ning ettevõtmistest peab aru saama avalikkus. Põhilised ettevõtmised peavad olema üldsusele arusaadavad ning otsuseid ei tehta suletud uste taga.
5. Sageli loodavad ühistuliste ühenduste liikmed oma organisatsioonilt rohkem kui ise anda suudavad või soovivad. Täiendõppe vahendusel viiakse ootused ja võimalused liikmete teadvuses tasakaalu.

Raha, mis kulutatakse hästi planeeritud ja hoolikalt koostatud täiendõppe- ja koolitusprogrammide realiseerimisele, on vajalik investeering. Liikmetele tuleb sisendada head tahet, usku ühistegevusse, lojaalsust ja mõistmist, et vajadusel saada neilt tuge. Hästi informeeritud liige, kes tunneb põhjalikult organisatsiooni ja selle tegevuspoliitikat ning on kursis praktilise tegevusega jääb üldiselt lojaalsemaks, kaebab vähem ja tunneb suuremat huvi ühistulise ühenduse vastu. Haritud liige maksab õigel ajal ühistule oma maksud, aitab reklaamida teenuseid ja kaupu, kaitseb organisatsiooni ja peatab alusetud kuulujutud. Loomulikult toetab teadja-liige ühistut sageli isegi nendes valdkondades, mille peale ei ole tulnud ka ühistuliste ühenduste juhid.

Viimastel aastatel on järsult suurenenud vajadus selgitada avalikkusele ühistuliste ühenduste rolli kiiresti muutuv ja globaliseeruv maailmas mitte ainult liikmete seisukohalt, vaid ka rahvusriikide huvidest tulenevalt. Ühistuliste ühenduste rolli mõistmine rahva poolt on Eesti omariikluse püsimise seisukohalt vägagi oluline.

Ühistulised ühendused võivad kasutada praktiliselt kõiki lüümikul 24 kujutatud informatsioonikanaleid. Nendest tuleks ühistuliste ühenduste juhtidel valida oma jaoks sobivad ning koostada vastavad koolituse-informatsiooni-suhtlemise programmid nii liikmetele kui ka töölistele ning avalikkusele.

Suuremates ühistutes on kasulik palgata tööle spetsialist, kes tegeleks pidevalt liikmete koolitamisega ning oleks ka avalike suhete korraldajaks. Tema ülesandeks oleks ka näiteks ühistulise ühenduse internetilehekülje pidev aktualiseerimine, infolehtede väljandmine, reklaamitegevus ja suhete korraldamine valla- ja valitsusasutustega. Ühistu tegevus peab avalikkusele olema arusaadav ning atraktiivne – siis on inimestel ka usk oma ühistulise ühenduse edukusse.

Lõpetuseks

Lõpetades käesoleva, järjekorras viienda vihiku ühistute juhtimisest, soovib autor lugejatele meelde tuletada, et miski siin ilmas ei ole lõplik ning üheselt arusaadav. Viimastel aastatel on ühiskonnas toimunud väga suured muutused ning nendest tulenevalt on ka ühistuliste ühenduste roll tuntuvalt muutunud. Tunnetades vajadust uuenenud ja teisenenud ühiskonnasuhteid paremini mõista, on autor asunud kirjutama VI vihikut, mille esialgseks pealkirjaks on "Ühistegevus globaliseerivas ühiskonnas". Selles püüame põgusa tagasi-vaate taustal analüüsida kujunenud olukorda, prognoosida 21.sajandil eettulevaid võimalikke olukordi ning püüda leida vastuseid küsimustele, kuidas oleks võimalik ühistegevuse vahendusel Eesti rahvale rohkem kasu tuua.

LISAD

Lisa 1. HARJUTUSI ÜHISTUTE JUHTIDELE

VASTUTUSE JAOTUS ÜHISTUTE JUHTIMISEL (Märgi õige vastus tulpas linnukesega)

Jrk. nr.	Juhtimistegevus	Liikmed (üldkoosolek, volikogu)	Liikmete esindus (nõukogu, juhatus)	Palgaline juhtkond (juhatus, tegev-direktor)
1.	Juhatuse liikmete valimine või tagandamine			
2.	Tegevjuhi väljavalimine (nimetamine, määramine)			
3.	Ühistu finantseerimine ja ülalpidamine			

4.	Liikmete esinduse nõunike väljavalimine			
5.	Ühistu igapäevase töö korraldamine			
6.	Tarnijate valimine, ostumüügi lepingute sõlmimine			
7.	Perspektiivplaanide kinnitamine			
8.	Revisjoni valimine			
9.	Audiitori palkamine			
10.	Tegevjuhi palga ja lisatasude määramine			
11.	Majandustegevuse aruannete koostamine			
12.	Töötajate palkade määramine			
13.	Müügi- ja tootmisplaanide koostamine			
Jrk. nr.	Juhtimistegevus	Liikmed (üldkoosolek, volikogu)	Liikmete esindus (nõukogu, juhatus)	Palgaline juhtkond (juhatus, tegev-direktor)
14.	Tooraine ümbertöötamise koha (ettevõtte) valik			
15.	Rahandus- ja laenupoliitika kinnitamine			
16.	Aastaeelarve koostamine			
17.	Töötajate palkamine ja järelvalve nende üle			
18.	Liikme väljaheitmine ühistust			
19.	Ühistu poolt osutatavate teenuste nomenklatuuri kindlaksmääramine			
20.	Teenindava panga ja kindlustusfirma valiku kinnitamine			
21.	Palgalise tippjuhtkonna			

	kohustuste kindlaks- määramine			
22.	Kasumi jaotamise kinnitamine			
23.	Töötajate premeerimise otsuste kinnitamine			
24.	Põhikirja muutmine			
25.	Ühistu aastaaruande esitamine liikmetele			
26.	Jooksvate finantsaruannete esitamine			
27.	Hindade ja kasumi- marginaalide kindlaks- määramine			
28.	Revideerimistulemuste kinnitamine			

Lisa 2. HARJUTUSI ÜHISTUTE JUHTIMISEL TEKKIVATE PROBLEEMIDE LAHENDAMISEKS

Ülesanne 1.

Ühistu juhtimise poliitika on reeglina selline, et tootjaid teenindava ühistu tegevjuhil (liikmete poolt palgatud isik) ei tohi olla rahalist huvitatust mitte mingi toote osas, mida ühistu turustab. Kuid üks ühistu liige rääkis hiljuti ühele juhatuse liikmele, et ta arvab, nagu kuuluks tegevjuhile veerandiline osa ühes farmis-aktsiaseltsis, mis tarnib oma toodangu võistlevale teenindusfirmale.

Kuidas Te juhatusena – omanike esindajana püüaksite seda probleemi lahendada?

Ülesanne 2.

Oletame, et ühistu põhikirjas või juhatuse otsusena on ühistu liikmed kehtestanud nõude liikmetele, et vähemalt 50% liikme toodangust tuleb turustada ühistu kaudu. Tegevjuht on kuulnud, et üks liikmetest võib-olla ei pea sellest nõudest kinni. Kahtlusalune liige on juhatuse esimehe õemes.

Kuidas Teie tegevjuhina käituksite?

Ülesanne 3.

Ühistu juhatuse esimees on teada saanud, et võistlev firma on teinud ühistu tegevjuhile ettepaneku, et see neile tööle tuleks. Kuuldavasti pakuvad konkurendid talle 15% kõrgemat palka. Tegevjuhi töö on ühistule kasu toonud ja juhatuse soovib, et ta jääks edasi tööle.

Kuidas Teie juhatusega sellele probleemile läheneksite?

Ülesanne 4.

Ühistu on kehtestanud nõude, et vähemalt 95% toorainest tuleb liikmetel turustada läbi ühistu. Tegevjuht on teada saanud, et üks ühistu juhatuse liikmetest müüb võistlevale firmale ligi poole oma toodangust. Patustanud ühistu juhatuse liige omakorda teab, et tegevjuht on "haisu ninna" saanud. Olukorra päästmiseks otsustab juhatuse liige olukorra oma kasuks pöörata ning asub tegevjuhti süüdistama, nagu oleks viimane ühistu raha kasutanud isiklikes huvides ning teeb ettepaneku tegevjuht vallandada.

Mida teeksite Teie juhatuse liikmena?

Ülesanne 5.

Ühistu juhatuse on aegamööda kaotanud ülevaate ühistu tegevjuhi tööst, sest ühistu sai kasumit kõrvaltegevusest (mitte

liikmetega seotud ärist). Siis nad märkasid, et ühistu ei osutanud neile enam nii kvaliteetseid teenuseid kui varem.

Mida teeksite juhatusena probleemi lahendamiseks?

Ülesanne 6.

Ühistu juhatus on seisukohal, et tähtis on tegutseda kooskõlas valitsuse poliitikaga ja omada juurdepääsu valitsusasutustele, mis reguleerivad nende tegevusala. Samal ajal on riiklikud institutsioonid, mis korraldavad riiklike otsetoetuste jaotamist, langetanud mitu otsust, mis on kahjulikud Teie ühistu liikmetele. Liikmed on kokku kutsunud algatusgrupi ja plaanivad avaldada umbusaldust juhatusesele.

Kuidas Teie juhatusena sellele reageeriksite?

Ülesanne 7.

Ühistu on kehtestanud kindlad kvaliteedinõuded liikme poolt ühistule tarnitavale toorainele. Viimasel ajal on ühistu poolt toodetud kauba kvaliteet langenud ja ühistu kannab kahju. Keegi anonüümseks jäänud isik teatas, et üks juhatuse liige müüb kooskõlastatult tegevjuhiga regulaarselt nõuetele mittevastavat toorainet. Tegevjuht ja süüdistatav juhatuse liige eitavad sobingut.

Mida otsustate juhatusena ette võtta?

Ülesanne 8.

Üks ühistu juhatuse liige ei ole regulaarselt rahul juhatuse enamuse poolt vastu võetud otsustega ning süüdistab asjatundmatuses ka tegevjuhti. Pinged juhatuse sees on muutunud talumatuks. Ühistu töötab kasumiga ja majandusnäitajad on head. Tegevjuht solvus ja esitas esitas lahkumispalve.

Kuidas loodate juhatuse liikmena probleemi lahendada?

Ülesanne 9.

Ühistu on teada saanud, et nende poolt turustatava tooraine töötleja (eraettevõtte) on rahalistes raskustes ja võib peagi oma tegevuse lõpetada. Ettevõtte on ühistule jätnud kuu aega tooraine eest maksmata. Samas puuduvad piirkonnas teised ümbertöötavad tööstused.

Kuidas püüaksite juhatusest seda probleemi lahendada?

Ülesanne 10.

Teile on teadmiseks saanud, et eraettevõtte, kellele Te oma toorainet müüte, on eelmisel aastal saanud rekordilise kasumi. Samal ajal näitab teie farmi aastabilanss kahjumit. Eraettevõtte juht pöörduv Teie poole ettepanekuga farm talle maha müüa. Samal ajal olete kuulnud, et 100 km eemal on asutamisel ühistu.

Mida otsustate teha?

Ülesanne 11.

Ühistu juhatuse arutas audiitori palkamist. Mitu juhatuse liiget leidsid, et eelmise aasta audit oli liiga kallis. Tegevjuht teatas, et tal on tuttav, kes teeks auditi odavalt. Juhatuse avaldas arvamust, et see on hea mõte ja andis tegevjuhile volitused tuttav palgata.

Milline oleks Teie kui juhatuse liikme hinnang toimunule?

Ülesanne 12.

Paljud ühistu liikmed on märganud, et ühistut juhib sisuliselt tegevjuht, kes teeb ka juhatuse kompetentsi kuuluvaid otsuseid. Juhatuse on paljude liikmete arvates oma juhtrolli minetanud.

Mida teeksite Teie ühistu lihtliikmena?

Ülesanne 13.

Ühistu liikmena ei ole Te saanud mitu aastat järjest kutset üldkoosolekule.

Mida ette võtate?

Ülesanne 14.

Ühistu liikmena leiate, et juhatuse (nõukogu) otsus maha müüa ühistu põhivara on vastuolus Teie kui liikme ootuste ja huvidega.

Mida ette võtate?

Lisa 3. MIDA ON VAJA, ET TEIE ÜHISTU OLEKS EDUKAS?

(Ameerika ühistegelaste tähelepanekud)

1. Ühistu peab vastama liikmete tähtsatele majanduslikele vajadustele
2. Ühistu poolt toodetud ja turustatud kaubad peavad olema kvaliteetsed ja konkurentsivõimelised
3. Ühistul peab olema selline juriidiline ja maksupoliitiline struktuur, mis soodustaks liikmeksastumist
4. Ühistul peab olema kompetentne, lugupeetud ja hästi tasustatud juhtkond
5. Vajalikud on edumeelsed, perspektiivitundega juhatuse liikmed, kes on üle kitsastest erihuvidest ja isiklikust kadedusest
6. Liikmed peavad olema hästi informeeritud ning omama küllaldasi teadmisi ühistegevusest
7. Peab olema piisavalt kapitali ühistu äritegevuse finantseerimiseks

8. Ühistu äritegevuse maht peab andma tugeva positsiooni turustus- ja/või ostuläbirääkimistel (nn. mastaabiefekt)
9. Ühistu poolt töödeldav tooraine maht peab olema piisav efektiivse majandustegevuse arendamiseks ja minimaalsete töötlemise-turustamise omahindade saavutamiseks
10. Ühistul peavad olema kvalifitseeritud töötajad, kes saavad hästi aru organisatsiooni poliitikast, selle olemusest, eesmärkidest ja tegevuse põhimõtetest
11. Peab olema selge arusaam, mis alustel ja põhimõtetel suhelda tulemuslikult valitsusasutustega. Seejuures peab ühistu säilitama suhtelise poliitilise iseseisvuse

Lisa 4. MIKS MÕNED ÜHISTUD EI OLE EDUKAD?
(Ameerika ühistegelaste kogemused)

1. Nende järgi ei ole reaalselt majanduslikku vajadust, millest tulenevalt puudub ka liikmete huvi ühistut arendada
2. Kehv juhtimine
3. Kogutud kapitalist ei piisa efektiivse äritegevuse arendamiseks
4. Puudub liikmete toetus ja lojaalsus (liikmed rikuvad ühistu poolt kehtestatud nõudeid – tooraine tarne kohustused, kapitali kogumine jms.)
5. Ühistu juriidiline struktuur ja organisatsiooni ülesehitus on puudulikud
6. Ühistu pole suutnud saavutada turul mastaabiefekti
7. Ebasobivad tegevuse meetodid ja poliitika
8. Juhatuse liikmete ebakompetentsus ja lahkavumused
9. Juhtkonna ebaausus

Lisa 5. ÜHISTU LIIKME KREEDO

(J.G.Knapp USA Põllumajandusministeerium)

- Hoian end kursis oma ühistu tegevuse, probleemide ja meetoditega, nii et oleksin ühistu tark ja konstruktiivne liige
- Ma kasutan oma mõju kindlustamiseks, et minu ühistul oleks võimalikult asjatundlikud ja ausad juhatuse liikmed ja ametnikud
- Ma toetan lojaalselt oma ühistut tema poolt osutatavate teenuste maksimaalse kasutamise kaudu ja mõjutan oma sõpru neid samuti kasutama, sest mahus peitub jõud (mastaabiefekt)
- Andes oma osa vajalikust kapitalist, aitan ma oma ühistut üles ehitada ja majandada
- Ma nõuan, et mulle antaks täpsel raamatupidamisel ja nõuetekohasel auditeerimisel põhinevat täielikku informatsiooni minu ühistu tegevuse ja rahalise seisuga kohta
- Ma ei oota oma ühistult imesid, kuid ma nõuan, et saaksin temalt mõistlikku kasumit ja et ta teenindaks mind korralikult

- Ma hoidun küsimast oma ühistult eriteeneid laenu või teiste eriteenuste näol
- Ma olen uhke oma ühistu üle ja kasutan oma mõju tagamaks, et ta võtaks vajalikul määral osa kogukonna probleemide lahendamisest (kannaks ühiskondlikku vastutust)
- Ma toetan oma ühistut, kui ta on raskustes ja aitan tal kaitsta end nõrkuste eest, mis kaasnevad majandusliku õitsenguga
- Ma ei unusta kunagi, et minu ühistu, see olen MINA ja teised MINUsugused, ja et ühistu käitumises väljendub MINU käitumine

Lisa 6. EESTI ÜHISTEGEVUSE SWOT-ANALÜÜSI TULEMUSED

(Jäneda, veebruar 2001) (näide iseseisvaks tööks)

Tugevused	Nõrkused
1. Ühistute juhtidel on teadmised, et ühistegevus aitab liikmetel majandustegevust arendada	1. Ühiskonnas puudub vajalik arusaam, et ühistegevus on vajalik ja kasulik
2. Tugev ajalooline mälu ühistegevuse kasulikkusest	2. Isiklikud huvid seatakse kõrgemale ühishuvidest
3. On olemas võimalused ühistegevusalaste teadmiste tõstmiseks (eestikeelsed trükised, nõupäevad)	3. On olemas palju huvigruppe, kes ei suuda omavahel kokku leppida
4. Eesti Ühistegelise Liidu näol on olemas kompetentne ühistegevuse ideoloogiline keskus	4. Ühistutel puuduvad majanduslikud võimalused professionaalse kaadri palkamiseks
5. Põllumajandusministeeriumi	5. Nõrk majanduslik baas ühistute tekkeks
	6. Liikmed ei tunneta ühis-

poolt on olemas moraalne ja materiaalne toetus	tegevuse kasulikkust ja vajadust
--	----------------------------------

Võimalused	Ohud
1. Majandusruumi tagasivõitmine ühistegevuse arendamisega	1. Kõlvatu konkurentsi süvenemine (globaliseeruvate kapitaliühingute pealetung)
2. Koolituse viimine üksikliikmeni	2. Ühistute ümberkantimine tegevjuhtkondade poolt aktsiaseltsideks (seadused ei kaitse ühistu liikmeid ärikate tegevuse eest)
3. Seadusandluse täiustamise teel ühistegevuse edendamine	3. Poliitiline ebastabiilsus (iga uus valitsus võib suunda muuta)
4. Poliitiliste jõudude laialdase toetuse saamine ühistegevuse arenguks	4. Poliitiline suutmatus ühistuid kapitaliühingute ees toetada
5. Uusühistegevuse arendamise võimalused maal	5. Poolik maareform, mille tulemusena lähevad maa ja loodusvarad rahvusvahelistele äriühingutele
6. Põllumajandussaaduste turu korraldamine ühistute kaudu	
7. Üleriigiliste ühistuliste süsteemide arendamine (varustus, turustus, teenindus)	

Lisa 7. KORDAMISKÜSIMUSED

Tulenevalt sellest, et vihikud III, IV ja V moodustavad ühtse terviku on käesoleva vihiku lõppu lisatud kordamisküsimused ühtse paketina. Sellisel viisil esitatud küsimustik annab ka terviklikuma pildi vihikutes esitatud materjalidest.

1. Ühistegevuse alused ja põhimõtted XXI sajandiks

(vihik III)

1. Kuidas võiks defineerida ühistulist ühendust?
2. Millised on kolm olulisimat põhiprintsiipi ühistulise ühenduse iseloomustamiseks?
3. Kes on ühistu liikmed?
4. Kirjelda perekonda kui ühistulist ühendust.
5. Miks me väidame, et ühistegevusel on looduslik alge?
6. Mida ühist on alemaaviljelusel ja ühistegevusel?
7. Miks nimetatakse ühistusisest kasumi jaotamist ausaks ja õiglaseks tulude jaotamiseks?
8. Mida mõista väljendi "ühistulised ühendused" all?
9. Mis on mittetulundusühingu ja tulundusühistu erinevused?
10. Miks saavad riiklikud ja munitsipaalettevõtted tegutseda ühistulistel alustel?
11. Millistel kriteeriumidel püsib ühistegevuse idee?
12. Millised on ühistegevuse väärtused ja millest sõltub ühistute tulevik?
13. Mis on "käegakatsutavad" põhjused ühistegevusega liitumiseks?
14. Mis asjad ja milleks on rahvusvahelised ühistegevuse põhimõtted ehk printsiibid?
15. Nimetage kolm võimalust, kuidas riigid saavad ühistute arengusse sekkuda.
16. Kus fikseeriti esmakordselt ühistegevuse põhimõtted?
17. Milleks on vaja tunda rahvusvahelisi ühistegevuse põhimõtteid?
18. Kuidas rahvusvahelisi ühistegevuse põhimõtteid grupeeritakse ja miks seda tehakse?
19. Millised on 21.sajandiks heaks kiidetud ühistegevuse põhimõtted?
20. Kirjelda põhimõtte: "Vabatahtlik ja avatud liikmeskond" sisu.
21. Kirjelda põhimõtte: "Demokraatlik juhtimine ja kontroll" sisu.
22. Mida ühist on demokraatial ja ühistegevusel?
23. Kirjelda põhimõtte: "Liikmete majanduslik osalus" sisu.
24. Kirjelda põhimõtte: "Iseseisvus ja sõltumatus" sisu.
25. Kirjelda põhimõtte: "Haridus, koolitus, teave" sisu.

26. Kirjelda põhimõtte: "Koostöö teiste ühistuliste ühendustega" sisu.
27. Kirjelda põhimõtte: "Hoolitsus kodukoha arengu eest" sisu.
28. Kes on ühistu suurim vaenlane ja kus ta asub?

2. Ühistute asutamine (vihik IV)

1. Miks inimesed liituvad ühistutesse? Millised on inimeste erahuvid ja millised on ühishuvid?
2. Nimeta kolm ühistegevuse suuremat valdkonda.
3. Kuidas ja miks jaotatakse ühiskonda kolme sektori vahel?
4. Majanduslik ühistegevus. Iseärasused, ühisjooned ja ühistute liigitus.
5. Sotsiaalse ühistegevuse olemus ja eesmärgid.
6. Poliitilise ühistegevuse olemus ja vahendid.
7. Äriühingute liigid ja põhilised erinevused
8. Kauba ja raha liikumine aktsiaseltsides. Kasumi teke ja jaotus.
9. Miks on põllumajandustootja reeglina ebavõrdses seisundis?
10. Kuidas on võimalik luua põllumajandustootjatele teiste maade kolleegidega võrdsed tegutsemistingimused?
11. Kauba ja raha liikumine ühistute olemasolul.
12. Kauba ja raha liikumine rahvusvaheliste kontsernide olemasolul.
13. Ühistulise ettevõtluse eelised tootjate seisukohalt võetuna?
14. Mida mõistetakse väljendi "enammakstu tagasimakse" all?
15. Millisel juhul kasutatakse "vähemmakstu juurdemakset"?
16. Milles seisneb ja kuidas välditakse ühistu puhul topeltmaksustamist?
17. Millised on ühistute ja kapitaliühingute erinevused?
18. Kust ja kuidas sünnib idee asutada ühistu?
19. Mille järgi tuntakse ära liidreid?
20. Mida peaksid tegema ühistu idee autorid esmajärjekorras?
21. Ühistu asutamise etapid.
22. Kirjelda algatusrühma loomist ja selle tegevust.

23. Millistele küsimustele tuleks algatusrühmal vastata?
24. Algatusrühma aruande sisu.
25. Eelkoosoleku eesmärk ja päevakord.
26. Asutamiskomisjoni moodustamine ja tegevus.
27. Miks on ühistulisel ühendusel põhikirja?
28. Ühistulise ühenduse põhikirja sisu.
29. Ühistulise ühenduse asutamiskoosoleku päevakord ja selle korraldamine.
30. Kes võtavad osa asutamiskoosolekust?
31. Kuidas ja kus ühistulisi ühendusi registreeritakse?
32. Kes on ühistu käivitamise mootoriks?

3. Ühistute juhtimine (vihik V)

1. Millised on ühistute ebaõnnestumise põhjused?
2. Ühistulise ühenduse üldstruktuur.
3. Üldkoosolek ja volikogu.
4. Nõukogu ja juhatus.
5. Direktsioon.
6. Millal on vajalikud keskliidud ja keskühistud?
7. Kes võivad olla ühistulise ühenduse liikmed?
8. Mida mõistetakse ühistute astmelisuse all?
9. Ühistuliste ühenduste kolm süsteemi.
10. Hierarhilise juhtimissüsteemi plokk skeem.
11. Tsentraliseeritud ühistuliste ühenduste plokk skeem.
12. Kombineeritud juhtimisega ühistulised ühendused.
13. Hierarhiliste juhtimissüsteemide puudused.
14. Tsentraliseeritud juhtimissüsteemide puudused.
15. Rahvusvahelised ühistulised kontsernid.
16. Ühistu äritegevuse struktuur.
17. Mis on ühissetevõtte ja millistel põhimõtetel neid asutatakse?
18. Lepingulistel alustel toimuv ühistegevus.
19. Ühistuliste ühenduste rahastamise põhimõtted.
20. Mis on osamaks ja osakapital?
21. Milleks on ühistulistel ühendustel liikmemaks?
22. Mis vahe on liikmemaksul ja sisseastumismaksul?
23. Mis on erimaksud ja mis eesmärgil need kehtestatakse?

24. Koopereeritud laenugarantii ja ühistu garantiifond.
25. Milleks on vaja ühistulistele ühendustele reservfondi? Kuidas ja millistest vahenditest see formeeritakse?
26. Mis on ühistu ringlusfond?
27. Kes määrab kindlaks ja muudab ühistuliste ühenduste rahastamise põhimõtted?
28. Millistel alustel saavad ühistud teha koostööd teiste majandusorganisatsioonidega?
29. Mis mõeldakse "Inglise variandi" all ja mida meil oleks sellest õppida?
30. Kuidas teevad aktsiaseltsid koostööd ühistutega?
31. Nimeta ühistute koostöö võimalusi rahvusvahelisel tasandil.
32. Kirjelda rahvusvahelise ühistulise kontserni tegevuse põhimõtteid (Aralafoodsi näitel).
33. Ühistuliste ühenduste juhtimise kolm tasandit.
34. Millised on ühistuliste ühenduste põhilised juhtimisvead?
35. Kahe-kolmnurgaline ühistute juhtimisskeem.
36. Ühistuliste ühenduste kollektiivsed juhtimisorganid – koosolekud.
37. Koosolekute liigitus.
38. Ühistulise ühenduse kongress
39. Millised on ühistulise ühenduse üldkoosolekud?
40. Miks korraldatakse pidulikke koosolekuid?
41. Juhatus koosolekud
42. Ajurünnakute eesmärk ja korraldamine.
43. Üldkoosolekute ettevalmistamine
44. Mandaatkomisjon (ülesanded, tegevus).
45. Valimiskomisjon (ülesanded, tegevus).
46. Redaktsioonikomisjon (ülesanded ja tegevus).
47. Majanduskomisjon (ülesanded ja tegevus).
48. Muud komisjonid.
49. Mida tuleb teha paar kuud enne üldkoosolekut?
50. Mida tuleb teha üks kuu enne üldkoosolekut?
51. Mida tuleb teha nädal enne üldkoosolekut?
52. Mida tuleb teha koosoleku päeval?

53. Millised on koosoleku juhataja põhilised ülesanded ja kohustused koosoleku ajal?
54. Koosolekute läbiviimine.
55. Keda valida koosolekute juhatajaks?
56. Kuidas kogutakse koosolekutel uusi ideid ja kuidas neid otsustes fikseeritakse?
57. Koosolekute otsuste täitmine ja kontroll.
58. Millised on ühistuliste ühenduste revisjoni ülesanded ja erinevused võrreldes muude äriühingutega?
59. Liikmed ja kliendid – mis on nendel ühist ja milles nad erinevad?
60. Liikmete kohustused ja vastutus.
61. Miks saab ühistu liige mõjutada ettevõtte tegevust rohkem kui väikeaktsionär?
62. Kes valitakse juhatuse liikmeteks? Millised eeldusi peavad juhatuse liikmed evima?
63. Juhatuse liikmete kohustused ja vastutus.
64. Kas ja milleks peab ühistu juhatuse liige olema eetiline?
65. Millised tegevused on juhatuse liikmel üksikisikuna keelatud?
66. Millised on juhatuse esimehe funktsioonid?
67. Peadirektori roll ühistulistes ühendustes.
68. Võimu vahekord juhatuse ja peadirektori institutsiooni vahel.
69. Peadirektori ülesanded.
70. Kuidas valida ühistulisele ühendusele head direktorit?
71. Omanikud ja asemikud, nende rollijaotuse erinevused.
72. Rotatsioon, eesmärk ja käivitamine.
73. Millist rolli etendavad ühistulistes ühendustes isikutevahelised suhted?
74. Tippjuhid ja profid, nende koostöö.
75. Mida tuleks liikmetel silmas pidada tippjuhtide valikul?
76. Kas kiita või laita?
77. Kuidas ennast hindate? Kas Teie sobite tippjuhiks? Nimetage oma tugevad ja nõrgad küljed.
78. Miks on vaja avalikkust, liikmeid ja töötajaskonda informeerida?

79. Millised on informatsiooni levitamise võimalused?
80. Milleks peavad ühistutel olema täiendõppe ja informatsiooni leviku programmid?
81. Keda teenib avalik ajakirjandus? Kas ajakirjandus on sõltumatu?
82. Millised on avaliku meedia ja ühistuliste ühenduste informatsiooni erinevused?