

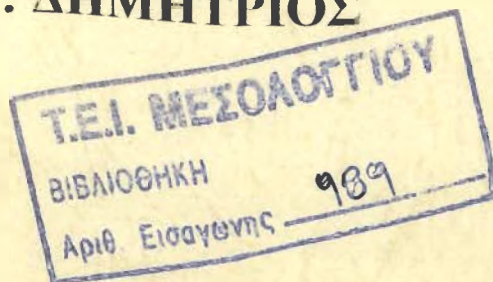
ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

**ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ
ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΑΡΙΝΑΣ ΠΟΛΥΧΡΟΝΗ
(ΑΜ 7259)**

**‘ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ’**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΠΡΟΝΤΖΑΣ**



ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2007

989

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σ.5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	σ.7
1.1 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΟΥΣ ΑΡΧΑΙΟΥΣ ΧΡΟΝΟΥΣ	σ. 7
1.2 ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΕΣΑΙΩΝΑ	σ. 8
1.3 ΟΙ ΑΙΤΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ. 9
1.4 ΟΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΤΟΥ 19^{ΟΥ} ΑΙΩΝΑ	σ. 10
- ΟΙ ΠΡΩΤΟΙ ΑΓΓΛΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ	σ.15
- Η ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΤΗΣ ROCHDALE	σ.16
- ΟΙ ΠΡΩΤΟΙ ΓΑΛΛΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ	σ.20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.Ο ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ	σ.24
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ	σ. 24
2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	σ. 24
2.3 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	σ. 28
2.4 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	σ. 38
- ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ.38
- ΙΔΡΥΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ.39
- ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ.39
- ΜΗΤΡΩΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ.39
- ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ.39
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΜΕΡΙΔΑ	σ.40
- ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	σ.40
- Η ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ	σ.40
- ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	σ.42
- Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΣ	43
- ΤΟ ΕΠΟΠΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	σ.43
- ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ.43

- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΧΡΗΣΗ – ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	σ.43
- ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	σ.44
- ΕΠΟΠΤΕΙΑ- ΕΛΕΓΧΟΣ	σ.44
- ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	σ.45
- ΠΤΩΧΕΥΣΗ.....	σ.45
- ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ	σ.45
- ΔΙΑΛΥΣΗ	σ.46
- ΟΙ ΕΝΩΣΕΙΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ.....	σ.46
- ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ	σ.48
- ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ	σ.48
- ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ	σ.49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ	σ.50
3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	σ. 50
3.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΩΝ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ	
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ	σ. 51
- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	σ.51
- ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ	σ. 52
- ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ	σ.53
- Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	σ.53
- ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	σ.54
- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	σ.56
- ΕΝΝΟΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	σ. 56
- ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	σ. 57
- ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	σ.58
- ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	σ.58
- ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ.....	σ.59
- ΓΡΑΜΜΙΚΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΧΕΣΗ	σ.61
- ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ – ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	σ.63
- ΑΝΑΘΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	σ.66

- ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	σ.69
- Η ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ	σ.70
- Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ	σ.72
- ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ	σ.73
- ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΜΕΤΡΗΣΗ	σ.73
- ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΠΡΟΤΥΠΑ	σ.73
- ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΑΥΤΩΝ	σ.74
- ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	σ.74
3.3 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ	σ. 75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΤΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ	σ. 79
ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σ.81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ζήτημα της οργάνωσης και διοίκησης των γεωργικών συνεταιρισμών έχει θεμελιώδη σημασία για την τοπική ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη και, συγχρόνως, αποτελεί τον καταλύτη της σύγχρονης συνεταιριστικής επιχειρηματικότητας στα πλαίσια του συνεργατισμού.

Επιπλέον, συνιστά τον μόνο εναλλακτικό και σχετικά βιώσιμο τρόπο οικονομικής οργάνωσης στα πρότυπα της αλληλεγγύης και της ισότιμης συμμετοχής, συγκριτικά με το αμείλικτο ανταγωνιστικό περιβάλλον του σύγχρονου οικονομικού καπιταλιστικού συστήματος το οποίο διαποτίζει κάθε πτυχή της ανθρώπινης δράσης, τόσο σε τοπικό - εθνικό όσο και σε υπερεθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Κατ'ουσίαν, η συνεταιριστική μορφή οικονομικής δραστηριότητας μπορεί να λεχθεί ότι αποτελεί το 'αντίπαλο δέος' του καπιταλιστικού ανταγωνισμού αφού, όπως υπονοήθηκε προηγουμένως, εδράζεται στην ιδεολογική βάση της αλληλεγγύης και της 'κοινοκτημοσύνης'. Αυτή είναι ευθέως ανταγωνιστική της δαρβινικής καπιταλιστικής ιδεολογίας του επεκτατικού κερδοσκοπισμού και της κεφαλαιακής υπεραξίας.

Ακριβώς επειδή η συνεταιριστική επιχειρηματικότητα αποτελεί πολύ λιγότερο δημοφιλή οικονομική απασχόληση σε σχέση με την κυρίαρχη καπιταλιστική δραστηριότητα της σύγχρονης οικονομίας της ελεύθερης αγοράς, τα περιθώρια υγιούς ανάπτυξης και ευδοκίμησης του συνεταιριστικού κινήματος στα πλαίσια του συνεργατισμού ολένα και στενεύουν. Τα περιθώρια αυτά περιορίζονται προοδευτικά στην εμφάνιση συνεταιρισμών σχεδόν αποκλειστικά σε τοπικό επίπεδο, η γεωγραφία του οποίου προσφέρει στους συνεταιριστικούς φορείς σχετική ασυλία – σε οικονομικούς όρους- απο την ανταγωνιστική επεκτατικότητα του κερδοσκοπικού

κεφαλαίου. Και αυτό διότι το τελευταίο θεωρεί ασύμφορη και αντιοικονομική – σε όρους κόστους / ωφέλειας – την είσοδο και δραστηριοποίησή του σε τόσο περιορισμένες και σχετικά αντάρκεις τοπικές περιφερειακές μικροαγορές. Συνεπώς, η βιωσιμότητα του συνεταιριστικού κινήματος εξαρτάται ως επί το πλείστον από τον εντοπισμό και την συνακόλουθη δραστηριοποίηση σε τοπικές και ‘περιχαρακωμένες’ μικροαγορές με ικανή παραγωγική δυναμική και ουσιαστικές οικονομικές προοπτικές, προστατευμένες από την επέλαση του εθνικού και πολυεθνικού κερδοσκοπικού κεφαλαίου.

Η παρούσα εργασία εστιάζεται στη μελέτη του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης της σύγχρονης συνεταιριστικής επιχείρησης και ειδικότερα του γεωργικού συνεταιρισμού ο οποίος αποτελεί μια ιδιαίζουσα μορφή πρωτογενούς οικονομικής δραστηριότητας που απαντάται, κατά κύριο λόγο, σε ημιαστικές και αγροτικές περιοχές.

Το θέμα θα αναπτυχθεί σε τέσσερα κεφάλαια, ξεκινώντας από την ιστορική εξέλιξη της συνεταιριστικής επιχείρησης και συνεχίζοντας με μια περιγραφή των βασικών της διακριτικών γνωρισμάτων, αρχών λειτουργίας και νομικού πλαισίου. Επειτα, θα εξεταστεί το προκείμενο ζήτημα της οργάνωσης και διοίκησης γεωργικών συνεταιρισμών, με ειδική αναφορά στο βαρυσήμαντο θέμα της διαχειριστικής και διοικητικής διαφθοράς, προτού καταλήξουμε στην παράθεση των γενικών συμπερασμάτων που απορρέουν από τον κορμό της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Μορφές συνεργατισμού στους αρχαίους χρόνους

Στην αρχαιότητα είναι δύσκολο να εντοπιστούν συνεταιριστικά σχήματα καθότι η σχετική πολιτική και κοινωνική δομή δεν επέτρεπαν τη δημιουργία τέτοιων συνασπισμών. Στα τότε μοναρχικά ή ολοκληρωτικά καθεστώτα, όπως είναι γνωστό ο άνθρωπος δεν ήταν ελεύθερος και στην οικονομική ζωή έπαιξε κάποιο ρόλο μόνο ως σκλάβος. Ίσως θα έπρεπε να τονίσουμε εδώ ότι ακόμα και αν έχουν ανακαλυφθεί κάποια συνεταιριστικά σχήματα, αυτά δημιουργούνταν από πολίτες κατόπιν πιέσεων από την εξουσία, όχι οικειοθελώς, για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της και όχι των δικών τους. Για παράδειγμα, από νεότερες έρευνες εντοπίστηκαν στην αρχαία Αίγυπτο ‘Συντεχνίες’ τεχνίτων, συνεταιριστικού περίπου χαρακτήρα, με τη διαφορά όμως ότι αυτές προήλθαν μετά από κρατική πίεση. Μια ουσιαστικότερη μορφή συνεταιρισμού αποτελούν οι νομαδικοί κτηνοτρόφοι των Ιουδαίων, οι λεγόμενοι Ρεκιαβίτες¹.

Στην αρχαία Ελλάδα εντοπίζονται ιστορικά κάποιοι σύλλογοι ονομαζόμενοι ‘Θίασοι’ και ‘Οργεώνες’ που προσομοιάζουν στο συνεταιρισμό. Επίσης κατά τον 6^ο π.Χ. αιώνα, λειτουργούσαν και οι Ερανικοί Σύλλογοι που μέσω εισφορών συγκέντρωναν χρήματα και βοηθούσαν τα μέλη που είχαν ανάγκη. Το δικαίωμα του συνεταιρισμού ανήκε αποκλειστικά στην τάξη των ευπατρίδων. Αυτοί αναγνώριζαν μόνο το θεσμό του κοινού αίματος και της θρησκείας και με τα χαρακτηριστικά αυτά ενσωματώνονταν σε Φατρίες ή Φυλές και συγκροτούσαν την Πόλη, δηλαδή το Κράτος. Η επέκταση του δικαιώματος για συσσωμάτωση και σε άλλες τάξεις πολιτών πραγματοποιήθηκε επι Σόλωνα. Η εκχώρηση αυτού του δικαιώματος αποτελεί και την πρώτη νομοθετική αναγνώριση στον

¹ ΜΑΡΙΑΔΗΣ Σ., *Συνεταιρισμοί : Ιστορία- Φιλοσοφία – Αποστολή*, Θεσσαλονίκη, 1997, σ.17-18

κόσμο, της αρχής της προσωπικής ελευθερίας, η οποία είναι μια απο τις βασικές αρχές του σύγχρονου συνεταιρισμού.

Κατά τη διάρκεια της τουρκοκρατίας οι Έλληνες, εμπνεόμενοι απο την ιδέα της συσσωμάτωσης συγκρότησαν οργανώσεις θρησκευτικές (Κλήρος), πολιτικές (Κοινότητες, Εταιρείες), στρατιωτικές (Αρματωλοί και Κλέφτες) και οικονομικές (Εσνάφια, Ρουσφέτια, Κομπανίες), με τις οποίες κατόρθωσαν να διατηρήσουν τον πολιτισμό και την κουλτούρα τους.

1.2 Συνεταιριστικές οργανώσεις στο Μεσαίωνα

Τα καθεστώτα που επικρατούσαν το Μεσαίωνα στα διάφορα κράτη δεν επέτρεπαν στους υπηκόους τους να συγκροτήσουν αυτόνομους συνεταιριστικούς συνασπισμούς. Ορισμένες τάσεις προς το συνεταιρισμό παρατηρούνται σε χώρες της Ευρώπης οι οποίες είχαν κάποια περιθώρια ελευθερίας².

Η πιο διαδεδομένη μορφή συνεταιρισμού στην Ευρώπη του Μεσαίωνα ήταν οι Συντεχνίες. Στη Γερμανία ίσως υπήρχαν τα περισσότερα και τα χαρακτηριστικότερα είδη συντεχνιών. Η συνήθης μορφή τους που αναπτύχθηκε στις επαρχία ήταν οι Αδελφότητες, στις οποίες τα μέλη ενώνονταν με όρκο για αμοιβαία βοήθεια σε αντίξοες συνθήκες. Τα αστικά κέντρα ανέπτυξαν το αντίστοιχο των Συντεχνιών του Εμπορίου.

Η ειδοποιός διαφορά τέτοιων μεσαιωνικών συντεχνιών ήταν ο αναγκαστικός τους χαρακτήρας. Δηλαδή, οι Συντεχνίτες υποχρεώνονταν δια νόμου να προχωρήσουν στη Συντεχνία.

² Στο ίδιο, σ. 20-21

1.3 Η πορεία προς τη σύγχρονη μορφή του συνεταιρισμού

Η σύγχρονη Συνεταιριστική Κίνηση αποτελεί προϊόν ορισμένων κοσμοιστορικών γεγονότων που έλαβαν χώρα στα μέσα του 18^{ου} αιώνα³. Αυτά είναι: η Βιομηχανική Επανάσταση στην Αγγλία, η Γαλλική Επανάσταση και η Αγροτική Επανάσταση στην Ευρώπη.

Ο παραπάνω επαναστάσεις δημιούργησαν δύο ισχυρά ιδεολογικά ρεύματα, τον Κομμουνισμό και τον Σοσιαλισμό. Το πρώτο προωθούσε την απόλυτη κρατική εξουσία σε όλους τους τομείς, ενώ το δεύτερο επιδίωκε να εξισορροπήσει την εξουσία ανάμεσα στο κράτος και τις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Ανάμεσα σε αυτά τα ιδεολογικά ρεύματα πήρε τη θέση του το Σύγχρονο Συνεταιριστικό Κίνημα. Οι πρώτοι εκπρόσωποι του συνεταιριστικού κινήματος οραματίζονταν την πλήρη συνεταιριστικοποίηση της οικονομίας μέσω ενός είδος καθολικού συνεταιρισμού. Αυτός θα κάλυπτε αφενός τη δραστηριότητα των μελών σ' όλους τους οικονομικούς τομείς, από την παραγωγή στην κατανάλωση, και αφετέρου, θα συνέβαλε στην οργάνωση της κοινωνικής ζωής των μελών, από την κοινή εκπαίδευση μέχρι την κοινή ψυχαγωγία⁴.

Η φιλοσοφία του συνεταιριστικού κινήματος ήταν η εφαρμογή της αλληλεγγύης μεταξύ των μελών, και αντί της απόλυτης εξάρτησης των συνεταιρισμών από την πολιτική εξουσία (κομμουνισμός), γίνονταν δεκτή η αναγκαία και απαραίτητη συμπαράσταση του κράτους προς τις συνεταιριστικές μονάδες.

³ Ουσιαστικά, το πρωτοτυπο συνεταιριστικό κίνημα έχει ως σκοπό να αποτελέσει το αντίπαλο δέος του στερεότυπου και πρότυπου καπιταλιστικού κινήματος

⁴ ΜΑΡΙΑΔΗΣ Σ., *Συνεταιρισμοί : Ιστορία- Φιλοσοφία – Αποστολή*, Θεσσαλονίκη, 1997, σ. 38

1.4 Οι διαμορφωτές της συνεταιριστικής ιδεολογίας στην Ευρώπη του 19^{ου} αιώνα

Ο συνεταιρισμός και εν γένει ο συνεργατισμός ξεκίνησε ως ένα όραμα οργάνωσης της κοινωνίας. Οι ιδέες του ήταν τόσο πιο πολύ ριζοσπαστικές, όσο πιο πολύ συγκλονιστικά για την παραδοσιακή κοινωνία ήταν τα μηνύματα της νέας περιόδου που άνοιγε με τη βιομηχανική επανάσταση. Γρήγορα όμως οι αρχικές ιδέες αποδείχτηκαν ανεφάρμοστες στο σύνολο, αλλά για μερικές πτυχές τους υπήρχαν ενθαρρυντικές προοπτικές⁵. Εγκαταλείφθηκε ο κυρίαρχος στόχος κοινωνικής οργάνωσης σε νέες βάσεις ηθικής και δικαιοσύνης και επιδιώχθηκε η συλλογική αντιμετώπιση των βιοποριστικών αναγκών του ανθρώπου. Έτσι, ο συνεταιρισμός πέρασε από τη θεωρητική αναζήτηση στην πρακτική εφαρμογή, ως άμυνα των αδύναμων πολιτών απέναντι στις σκληρές συνθήκες ζωής της νεογέννητης βιομηχανικής εποχής⁶.

Το πρώτο πεδίο δραστηριοποίησης ήταν η Μ. Βρετανία. Εκεί, από το 1800 έως το 1850, γενικεύτηκε ο βιομηχανικός καπιταλισμός με το σύστημα των μεγάλων εργοστασίων μαζικής παραγωγής που αξιοποιούσαν τις πρόσφατες τεχνολογικές ανακαλύψεις. Επικράτησε το σύστημα της ελεύθερης οικονομίας, όπου η προσφορά και η ζήτηση ρύθμιζαν τις οικονομικές συναλλαγές μέσω του καθορισμού των τιμών αγοραπωλησίας προϊόντων και υπηρεσιών, καταργώντας το προηγούμενο σύστημα κοινωνικής προστασίας. Έτσι, δημιουργήθηκαν πρώτα η τάξη των εργοστασιαρχών, που σύντομα εξελίχθηκε στην τάξη των κεφαλαιούχων, και η τάξη των εργατών. Η πρώτη τάξη συγκέντρωσε εκείνους που έχοντας μια παραγωγική εμπειρία και προβλέποντας τις αλματώδεις εξελίξεις, έσπευσαν στις κατάλληλες τοποθεσίες και κατασκεύασαν τις

⁵ *Η ριζοσπαστικότητα και η νεωτερική φύση του συνεταιριστικού κινήματος το καθιστά ιδιαίτερα δυσεφάρμοστο, δεδομένης της μαζικής ιδεολογικής και έμπρακτης αντίστασης που δοκιμάζει κατά το εμβρυακό στάδιο ανάπτυξής του.*

⁶ ΜΑΡΙΑΔΗΣ Σ., *Συνεταιρισμοί : Ιστορία- Φιλοσοφία – Αποστολή, Θεσσαλονίκη, 1997, σ. 40*

μεγάλες μονάδες παραγωγής. Απο την άλλη πλευρά η τάξη των εργατών δημιουργήθηκε για να καλύψει, μέσω του εργασιακού κεφαλαίου, τις παραγωγικές ανάγκες των εργοστασίων⁷.

Την Αγγλία ακολούθησαν χωρίς μεγάλη καθυστέρηση οι απέναντι χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης. Ο βιομηχανικός τρόπος παραγωγής επεκτάθηκε σε αυτές δημιουργώντας σειρά προβλημάτων και προκαλώντας την αντίδραση των κοινωνικών οραματιστών και τη δυστυχία στην εργατική τάξη.

Αυτή η επέλαση του καπιταλισμού δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την καλλιέργεια ενός αντίρροπου κινήματος με στόχο την κοινωνική μεταρρύθμιση. Το κίνημα αυτό ήταν, φυσικά, ο συνεταιρισμός και εν γένει ο συνεργατισμός. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι πρωτεργάτες του συνεταιριστικού κινήματος με πεδίο δράσης κυρίως στην Αγγλία, Γαλλία και Γερμανία⁸.

Ειδικότερα στη Μ. Βρετανία ο Robert Owen (1771-1858) χαρακτηρίζεται ως κορυφαία προσωπικότητα του περασμένου αιώνα σε σχέση με την σύγχρονη σοσιαλιστική και συνεταιριστική κίνηση και ιδέα⁹. Κατα τις μεγάλες κοινωνικές ανακατατάξεις της εποχής εκείνης βρίσκεται στο επίκεντρο της αγγλικής κοινωνίας. Το όνομά του είναι ταυτισμένο μ'εκείνο του μεγαλύτερου σε σχέση με την κοινωνική ιδέα, Βρετανού αγωνιστή.

Το όνομα του Owen ξεπέρασε νωρίς τα σύνορα της Βρετανίας και αυτό διότι είναι ο πρώτος σύγχρονος πρωτοπόρος που συνέλαβε ένα κοινωνικοοικονομικό σύστημα,

⁷ Προσαρμογή από 'ΜΑΡΙΑΔΗΣ Σ., Συνεταιρισμοί : Ιστορία- Φιλοσοφία – Αποστολή, Θεσσαλονίκη, 1997', σ. 41-54

⁸ Οι σκαπανείς του συνεταιριστικού κινήματος αποτελούν ένα εύγλωττο παράδειγμα ιδιωτικής πρωτοβουλίας που με τη δράση της επιδιώκει – ομολογουμένως, ενίοτε, με ουτοπιστικό τρόπο – να ανατρέψει ή υπονομεύσει τα κατεστημένα συμφέροντα της καθεστηκίας τάξης

⁹ Θα μπορούσε να λεχθεί – με σχετική ασφάλεια – ότι ο Owen αποτελεί τον πατέρα του σύγχρονου συνεταιρισμού. Περισσότερα βλ. www.Spartacus.schoolnet.co.uk/Rowen, www.historyguide.org/intellect/owen, www.infed.org/thinkers/et.owen, [www.atheists.org/Atheism/ roots/robertowen](http://www.atheists.org/Atheism/roots/robertowen)

υποκατάστατο του καπιταλιστικού. Την εποχή εκείνη υπήρξαν πολλοί που τον χαρακτήρισαν ουτοπιστή, λόγω των τολμηρών ιδεών του.

Ο Owen εγκαταστάθηκε στο New Lanark, όπου έμεινε για 24 χρόνια και έθεσε σε εφαρμογή τα φιλόδοξα σχέδιά του. Αγοράζει ένα εργοστάσιο στην περιοχή που απασχολούσε περίπου 2000 άτομα- ανάμεσά τους 500 παιδιά- και αναλαμβάνει ο ίδιος τη διεύθυνση. Γύρω από το εργοστάσιο είχε κατασκευαστεί ένα βιομηχανικό χωριό για τους εργαζόμενους. Στο χωριό επικρατούσαν η κλοπή, η μέθη, η συχνή γέννηση εξώγαμων παιδιών και η έλλειψη επαρκούς χώρου στέγασης και καθαριότητας. Από τους πρώτους μήνες ο Owen ασχολήθηκε με τα φλέγοντα ζητήματα της οικονομικής λειτουργίας της επιχείρησης, των συνθηκών ζωής και εργασίας των εργατών και την εκπαίδευση των παιδιών. Με τον καιρό κατάφερε να πετύχει τη μεταμόρφωση του βιομηχανικού χωριού σε αληθινή κοινότητα, με πνέυμα συνεργασίας και συλλογικής ευθύνης, διοχετεύοντας τμήμα των κερδών και εφαρμόζοντας τη μέθοδο 'υπομονή-ανεκτικότητα-αποφασιστικότητα'. Πρώτος κατάργησε τις σωματικές ποινές και τις αδικαιολόγητες απολύσεις. Ενώ από το 1816 μείωσε τις ώρες εργασίας από 14 σε 12, μεγάλωσε τις κατοικίες, επέβαλε σύστημα καθαριότητας στο χωριό, επέκτεινε το κατάστημα όπου πωλούνταν τρόφιμα, ρούχα και ποτά σε ελεγχόμενες πλέον τιμές και ποιότητες, καθιέρωσε σύστημα ιατρικής περίθαλψης, ίδρυσε νηπιαγωγείο για παιδιά ηλικίας 2-5, σχολείο για τα μεγαλύτερα, μη επιτρέποντας την εργασία τους μέχρι την ηλικία των 10 ετών, και εσπερινό τμήμα συνεχούς επιμόρφωσης το νεαρών εργατών.

Με βάση τις εμπειρίες του στο New Lanark υποστήριξε το 1810 την ανάγκη πλήρους αναδιάρθρωσης της βρετανικής κοινωνίας με στόχο την προστασία και βελτίωση της ζωής των εργατών. Πίστευε πως ο άνθρωπος είναι προϊόν των κοινωνικών συνθηκών και

πως είναι δυνατή η διαμόρφωση του χαρακτήρα με την κατάλληλη παιδεία. Παιδεία και εργασία ήταν γι' αυτόν οι δύο θεμελιώδεις ανάγκες.

Το 1815 ο Owen κατέθεσε σχέδιο νόμου στο βρετανικό κοινοβούλιο ζητώντας την απαγόρευση της εργασίας των παιδιών μέχρι 10 ετών, την καθιέρωση μέγιστης διάρκειας εργασίας 12,5 ωρών ημερησίως στους νέους μέχρι 18 ετών, με διακοπή 1,5 ώρας για φαγητό και μισής ώρας για εκπαίδευση. Επιπλέον υποστήριξε ότι κάθε δαπάνη για εκπαίδευση των εργατών και βελτίωση των συνθηκών ζωής τους οδηγεί σε αύξηση κερδών των εργοδοτών.

Το 1816, λόγω της κρίσης που επικρατούσε στη Μ. Βρετανία, μια ομάδα αριστοκρατών και κληρικών ανέθεσε στον Owen να κάνει μιά έκθεση προτείνοντας αντίστοιχα μέτρα. Παρουσιάζοντας την έκθεση του το 1817, σκόπιμα δεν ανέφερε την αναδιοργάνωση της κοινωνίας, αλλά προώθησε τα ζητήματα της εκπαίδευσης της εξασφάλισης εργασίας και την προστασία των ηθών. Σε 6 έξι μήνες μετέτρεψε την έκθεση σε πρόγραμμα αναδιοργάνωσης της οικονομίας, κοινωνίας και εκπαίδευσης. Δεν έγινε όμως δεκτό το πρόγραμμα και πολύ περισσότερο ούτε ο ίδιος από την κοινοβουλευτική επιτροπή, γεγονός που θεώρησε ως βαρύτατη προσβολή. Αντιδρώντας ανέβασε τους τόνους και πέρασε σε ριζικές προτάσεις γενίκευσης του δικού του συστήματος κοινοτικής ανάπτυξης, ανοίγοντας διαμάχη με την εκκλησία.

Το σύνολο των ιδεών του το παρουσίασε το 1820, και αυτές υποστηριξε μέχρι το τέλος της ζωής του, λέγοντας πως είναι δυνατή η εφαρμογή τους σε παγκόσμια κλίμακα. Το σχέδιό του προέβλεπε τη διαίρεση του πληθυσμού σε κοινότητες των 800- 1200 ατόμων, με συλλογική ιδιοκτησία έκτασης 5- 7000 στρεμμάτων. Σε κάθε κοινότητα θα λειτουργούσε κοινοβιακό εστιατόριο, νηπιαγωγείο και δημοτικό σχολείο, βιβλιοθήκη,

αίθουσα συγκεντρώσεων, τόπος θρησκευτικής λατρείας και κέντρο υγείας. Κάθε οικογένεια θα είχε το διαμέρισμά της, αλλά τα παιδιά απο την ηλικία των 3 ετών θα έμεναν σε ενιαίο κοινό χώρο. Τα χωράφια θα καλλιεργούνταν συνεταιριστικά, ενώ υπήρχε πρόβλεψη και για βιομηχανικές εγκαταστάσεις.

Με αυτό τον τρόπο πίστευε πως ήταν δυνατή μια οικονομική, κοινωνική και εκπαιδευτική μεταρρύθμιση που θα οδηγούσε στη διαμόρφωση ολοκληρωμένου χαρακτήρα, στη δημιουργία πλούτου και στην αρμονική συμβίωση.

Ο Owen ευαισθητοποίησε στα κυρήγματά του αρκετούς αριστοκράτες, βουλευτές, τραπεζίτες και κληρικούς, ιδρύοντας το 1822 τη φιλανθρωπική Βρετανική και Αλλοδαπή Εταιρεία και το 1823 παρόμοια εταιρεία στην Ιρλανδία. Δεν κατάφερε όμως να εγκαταστήσει ούτε μία συνεταιριστική κοινότητα γιατί η άρχουσα τάξη τον εγκατέλειψε μόλις διαπίστωσε ότι επιδιώκει κοινωνική ισότητα και κοινοκτημοσύνη. Ισχυρό κτύπημα δέχτηκε το 1823, όταν μια νέα επιτροπή της Βουλής των Κοινοτήτων καταδίκασε το σχέδιό του. Εκείνος όμως επιδίωκε σταθερά την εφαρμογή του σχεδίου του χωρίς να επικαλείται τη συμπαράσταση του λαού τον οποίο θεωρούσε ανώριμο. Μόνο το 1819 απευθύνθηκε στους εργάτες και τότε για να συστήσει ηρεμία, επαναλαμβάνοντας πως η λύση των προβλημάτων της κοινωνίας θα δοθεί με το δικό του σχέδιο. Αντίθετα στην αριστοκρατία και στον κλήρο ανακοίνωνε ανελλιπώς τις ομιλίες και τις επιστολές του.

Απευθύνθηκε στους αριστοκράτες για τελευταία φορά το 1823. Μπροστά στη γενική αδιαφορία αποφάσισε να προχωρήσει με δικά του μέσα στην εφαρμογή του σχεδίου του. Εγκατέλειψε τη διεύθυνση της εταιρείας και το New Lanark και αγόρασε αντί περίπου \$150.000 το χωριό Harmony στην Ινδιάννα των ΗΠΑ, το οποίο διέθετε σχετική υποδομή για κοινοτική ζωή και το οποίο μετονόμασε σε New Harmony.

Το κοινωνικό πρόγραμμα του Owen για το New Harmony δεν ευδοκίμησε, με αποτέλεσμα να αναγκαστεί να το εγκαταλείψει δύο χρόνια μετά την ίδρυση του. Μετά την αποτυχία του New Harmony επιχείρησε να εφαρμόσει τα σχέδιά του και σε άλλες περιοχές των ΗΠΑ, χωρίς ωστόσο ανταπόκριση.

Τα υπόλοιπα χρόνια της ζωής του τα πέρασε ταξιδεύοντας στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη. Στην Αγγλία όπου σταθεροποιήθηκε ο βιομηχανικός καπιταλισμός μετά το 1850 και απέδιδε τους καρπούς του, δεν υπήρχε πλέον ενδιαφέρον για τις ιδέες του Owen. Αυτός ασχολήθηκε μέχρι το θάνατό του με εκπαιδευτικά θέματα και την έκδοση περιοδικών.

Οι πρώτοι αγγλικοί συνεταιρισμοί

Η επίδραση του Owen ήταν καθοριστική στους πρώτους συνεταιρισμούς¹⁰ που ξεκίνησαν στο Λονδίνο και στο Μπράιτον, αφού επεδίωκαν την κοινοτική οργάνωση, χωρίς να καταφέρουν να συγκεντρώσουν το ελάχιστο αναγκαίο ποσό των 96000 λιρών. Αποφάσισαν τότε οι τεχνίτες και εργάτες να στηριχθούν μόνο στις δυνάμεις τους και ίδρυσαν το 1826 ένα συνεταιρισμό στο Λονδίνο με υποχρέωση καταβολής 4 σελινιών ανα άτομο την εβδομάδα επί δυο χρόνια. Ακολούθησαν παρόμοιες πρωτοβουλίες και σε άλλες πόλεις, φθάνοντας το 1831 τα 2000 μέλη. Τον ίδιο χρόνο συγκλήθηκε στο Μπράιτον το πρώτο συνέδριο των συνεταιρισμών, το έργο των οποίων ήταν η ανταλλαγή προϊόντων που παρήγαγαν τα μέλη και η προμήθεια άλλων ειδών σε τιμές χονδρικής. Προοδευτικά ανέπτυξαν και παραγωγικές εργασίες για να βοηθήσουν τα άνεργα μέλη τους.

¹⁰ Αυτοί είναι εν πολλοίς υπεύθυνοι για τη διάδοση και τη σταδιακή υιοθέτηση και καθιέρωση του αγγλοσαξονικού συστήματος συνεταιριστικής δράσης ως πρότυπον *modus operandi*, είτε αυτούσιου είτε παραλλαγμένου και προσαρμοσμένου στα μέτρα ανάλογων συνεταιριστικών επιχειρημάτων ανα την Ευρώπη.

Μεγάλη προσπάθεια κατέβαλαν οι συνεταιρισμοί για την εκπαίδευση των μελών με την έκδοση εφημερίδων, περιοδικών και την ίδρυση σχολείων. Το 1829 ίδρυσαν το Βρετανικό σύλλογο για την προώθηση της συνεταιριστικής εκπαίδευσης. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του συνεταιρισμού του Λίβερπουλ, που αγοράζοντας το 1831 ένα κατάστημα, διαμόρφωσε δύο αίθουσες για σχολείο και βιβλιοθήκη .

Όλοι οι συνεταιρισμοί θεωρούσαν τα καταστήματά τους ως εφαλτήρια για την εγκατάσταση μελλοντικών κοινοτήτων. Οι παράπανω συνεταιρισμοί έλαβαν τέλος με τη συνδικαλιστική κρίση του 1834 και έτσι έκλεισε η πρώτη περίοδος συνεταιριστικής δραστηριότητας στη Μ. Βρετανία.

Η συνεταιριστική πρωτοβουλία της Rochdale

Ο πρώτος ολοκληρωμένος καταναλωτικός συνεταιρισμός δημιουργήθηκε στο Rochdale, πόλη κοντά στο Μάντσεστερ¹¹.

Στη πόλη αυτή, που ήταν αξιόλογο κέντρο επεξεργασίας βαμβακιού, επικρατούσε μεγάλη οικονομική κρίση τις πρώτες δεκαετίες του 19^{ου} αιώνα. Οι ίδιες συνθήκες επικρατούσαν σε όλη τη χώρα και ήταν συνέπεια της εξάπλωσης της βιομηχανικής επανάστασης, δηλαδή της εγκατάστασης μηχανών παραγωγής που εκτόπιζαν την παραδοσιακή εργατική δύναμη.

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος κινητοποιήθηκαν το 1844 εργάτες και τεχνίτες κυρίως της κλωστουφαντουργίας, ιδρύοντας ένα συνεταιρισμό με το όνομα Εταιρεία Δικαίων Σκαπανέων της Rochdale.

¹¹ Επιπλέον, αποτελεί την πρώτη ουσιαστική ενσάρκωση του συνεταιριστικού τρόπου οικονομίας και οργάνωσης σε τοπικό επίπεδο. Βλ. περισσότερα www.yahoo.com/rochdale , www.wikipedia.org/wiki/Rochdale

Η επιτυχία τέτοιου συνεταιρισμού ίσως οφείλεται στη σύμπραξη ατόμων διαφόρων ιδεολογικών ρευμάτων της εποχής. Βέβαια, η απόφαση για την ίδρυση λήφθηκε ύστερα απο μακρές συζητήσεις για ανεύρεση τρόπων επιβίωσης.

Τα ιδρυτικά μέλη αποφάσισαν να εισφέρει ο καθένας μια λίρα ως δικαίωμα εγγραφής και σταδιακά να αποκτήσει 5 μερίδες της μιάς λίρας ο καθένας. Επειδή δεν υπήρχαν διαθέσιμα χρήματα, συμφωνήθηκε να καλυφθεί το ποσό των μερίδων απο το πλεόνασμα των εμπορικών πράξεων. Προτεραιότητα δόθηκε στο δικαίωμα εγγραφής, που έπρεπε να συμπληρωθεί και αυτό σταδιακά με την εισφορά δυο πεννών ανα εβδομάδα.

Συντάχθηκε ένα καταστατικό στηριζόμενο στο νόμο του 1793 για τα αγαθοεργά σωματεία και τον Οκτώβριο του 1844 η επωνυμία του νέου συνεταιρισμού καταχωρήθηκε στα μητρώα.

Έτσι ξεκίνησε ο πρώτος συνεταιρισμός που λειτουργεί αδιάκοπα μέχρι σήμερα, απο απλοικούς ανθρώπους χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις του εμπορίου, με αποφασιστικότητα για επιτυχία και πίστη στον επιδιωκόμενο σκοπό. Απετέλεσε ζωντανό παράδειγμα προσφοράς κοινωνικού έργου σε ένα εντονότατα εχθρικό περιβάλλον. Το πείραμα πέτυχε, νέα μέλη προσχώρησαν στο συνεταιρισμό και νέες παρόμοιες μονάδες έκαναν την εμφάνισή τους σε άλλες περιοχές.

Στη Γαλλία ξεχωρίζει η συμβολή του Charles Fourier (1772-1837)¹² στη διαμόρφωση της συνεταιριστικής ιδεολογίας. Γεννήθηκε στη γαλλική πόλη Μεζανσόν, όπου ο πατέρας του διατηρούσε κατάστημα ρούχων. Μετά τη βασική εκπαίδευση κοντά στους γονείς του, δεν έμεινε για πολύ στο πατρικό κατάστημα, αλλά προτίμησε να γίνει έμπορος στη Λυών, όπου άνοιξε δικό του κατάστημα. Εχασε όμως την περιουσία του κατα τη διάρκεια της γαλλικής επανάστασης του 1789 και συνέχισε τη ζωή του ως

¹² ΜΑΡΙΑΔΗΣ Σ. , *Συνεταιρισμοί : Ιστορία- Φιλοσοφία – Αποστολή*, Θεσσαλονίκη, 1997 , σ. 71-80

εμπορικός υπάλληλος στη Μασσαλία, και αργότερα ως αντιπρόσωπος αμερικάνικου εμπορικού οίκου στο Παρίσι¹³.

Στα 36 του χρόνια δημοσίευσε στη Λυών, με προσωπική δαπάνη, το πρώτο μεγάλο έργο του ‘Θεωρία των τεσσάρων κινήσεων και των γενικών προορισμών’. Έργο εκτεταμένο, χωρίς αυστηρή τήρηση των κανόνων γραμματικής και συντακτικού, με πολλούς νεολογισμούς και αρκετά μπερδεμένο. Πίστευε πως με το βιβλίο του πρόσφερε στην ανθρωπότητα το κλειδί της ευτυχίας και θεωρούσε πως είχε κάνει μιά σημαντική ανακάλυψη και όχι ότι είχε επινοήσει μια νέα θεώρηση των πραγμάτων. Η απήχηση του βιβλίου του ωστόσο ήταν απογοητευτική.

Το επόμενο βιβλίο του ‘Συνθήκη οικιακής γεωργικής ένωσης’ δημοσιεύτηκε το 1822 και δεν πέρασε απαρατήρητο, όπως το πρώτο. Επανεκτυπώθηκε το 1838 με τίτλο ‘Θεωρία της παγκόσμιας ενότητας’. Με αυτό το έργο εγκαινιάστηκε το κίνημα του φουριερισμού.

Ο Fourier κατακρίνει τη σύγχρονη κοινωνία και καταδικάζει τον οικονομικό φιλελευθερισμό και τον ξέφρενο ανταγωνισμό. Θεωρεί πως το εμπόριο αισχροκερδεί και γι’αυτό πρέπει να καταργηθεί. Κατακρίνει τις βιομηχανίες που εξαντλούν τους εργαζόμενους με ημερήσια εργασία 12 ωρών και με μόνιμο τον κίνδυνο να πεθάνουν απο την πείνα.

Υποστηρίζει πως η εργασία πρέπει να γίνει ελκυστική, γιατί η μονοτονία κουράζει. Προτείνει λοιπόν το δικό του σύστημα οργάνωσης της εργασίας που βασίζεται στην ελευθερία επιλογών απο τα άτομα. Για την εργασία επινοεί τον όρο Ελκυστικότητα και

¹³ Βλ. περισσότερα www.spartacus.schoolnet.co.uk/Fourier, www.eumcol.net/curecom/economistus/Fourier

θέτει τους εξής τρεις όρους για την εξασφάλιση του: Εξειδίκευση καθηκόντων, μικρή διάρκεια καθήκοντος μέχρι 2 ώρες το ανώτερο και οργανική σύνδεση καθηκόντων.

Στη συνέχεια θέτει τις εξής προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της ελκυστικής εργασίας:

- Αμοιβή κάθε εργαζόμενου με μέρισμα αντί για μισθό
- Η αμοιβή θα γίνεται ανάλογα με τα προσόντα
- Οι εργασίες θα γίνονται από ομάδες ατόμων που θα συγκροτούνται επί τούτου
- Εργαστήρια και καλλιέργειες θα διατηρούνται κομψά και καθαρά
- Η διαίρεση της εργασίας θα προσαρμόζεται στις διαθέσιμες ικανότητες των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί εξειδίκευση και να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Αναφορικά με την πρακτική εφαρμογή προτείνει τη σύσταση των Φαλάγγων της Αρμονίας, που θα περιλαμβάνουν 1620 – 1800 άτομα.

Οι εργασίες θα γίνονται κατά Σειρές στις οποίες εντάσσονται τα άτομα κατά εξειδικευμένες Ομάδες. Το σύστημα θα περιλαμβάνει και παιδιά χωρισμένα σε Ορδές, ανάλογα με την ικανότητά τους. Ο καταναγκασμός δεν έχει θέση στην φάλαγγα, η οποία επιλέγει τα πρόσωπα που θα τη διευθύνουν χωρισμένα σε δύο ομάδες, την ‘αντιβασιλεία’, που διαχειρίζεται τις τρέχουσες υποθέσεις και τον ‘άρειο πάγο’, που έχει αποκλειστικά συμβουλευτικό ρόλο, χωρίς καμία δύναμη επιβολής.

Οι ευτυχείς εργαζόμενοι θα κατοικούν σε ένα όμορφο και λειτουργικό κτήριο που ο Fourier αποκάλεσε Φαλαγγώνα. Στη μία πτέρυγα του κτηρίου θα συγκεντρωθούν τα θορυβώδη εργαστήρια και στην άλλη θα γίνεται η διακίνηση της παραγωγής και των μέσων, ενώ στο κέντρο θα είναι τα εστιατόρια και οι αίθουσες μελέτης, συσκέψεων και τελετών. Τα υπνοδωμάτια θα είναι επάνω, ενώ το κτήριο θα περιβάλλεται από κήπους

και δέντρα. Στο κέντρο του κτηρίου θα είναι ο υπερυψωμένος πύργος ελέγχου με τη σημαία της φάλαγγας.

Με αυτο το σύστημα ο Fourier επιδίωκε να επιτύχει:

- Αρμονικό συνδυασμό των αντιθέσεων
- Ικανοποιητικό επιμερισμό ανάμεσα σε κεφάλαιο, εργασία και ταλέντο
- Δικαιοσύνη και αλήθεια
- Ελκυστική εκπαίδευση
- Αβίαστη καλλιέργεια των κλίσεων του εργαζόμενου
- Συγκράτηση των παθών
- Ταύτιση του ατομικού ενδιαφέροντος με το συλλογικό
- Αρμονικό συνδυασμό των τριών τάξεων

Κατά τη διαμόρφωση της θεωρίας του ο Fourier βασίστηκε περισσότερο στην εμπειρία και τη φαντασία του και ελάχιστα σε επιστημονικές έρευνες. Τα γράπτα του εξάλλου χαρακτηρίζονται απο διεισδυτικότητα και πληρότητα συγκριτικά με τις πηγές πληροφόρησής του. Δεν προσπάθησε να κατανοήσει τους οικονομικούς νόμους και θεωρίες, αλλά πέρασε τη ζωή του πασχίζοντας να διαδόσει τη δική του κοσμοθεωρία.

Οι πρώτοι γαλλικοί συνεταιρισμοί

Οι φρουτιιέρ των ορεινών πληθυσμών Γαλλίας και Ελβετίας είναι ένα έθιμο συνεργασίας πολλών αιώνων στον τομέα της τυροκομίας. Συνίσταται στην εναλλάξ παραγωγή γάλακτος απο μικρούς κτηνοτρόφους για την παρασκευή μεγάλων κεφαλιών τυριού.

Εκτός από τους φρουιτιέρ αναφέρεται επίσης η σύμπραξη κατά τον 17^ο αιώνα των κατοίκων του χωριού Σωβ στη Ν.Γαλλία. Σκοπός της η απο κοινού πώληση γεωργικών εργαλείων στους εμπόρους, γεγονός που προκάλεσε και το συνασπισμό των τελευταίων, οπότε οι συναλλαγές συνέχισαν μεταξύ δύο μονοπωλίων. Ο συνεταιρισμός αυτός ήταν παράλληλα και ταμείο αλληλοβοήθειας.

Οι σύγχρονοι γεωργικοί συνεταιρισμοί άργησαν να εμφανιστούν στη Γαλλία. Εγκαινιάστηκαν με νόμο του 1884 για τα γεωργικά συνδικάτα, οποίος προβλέπει και τη διεξαγωγή εμπορικών πράξεων για λογαριασμό των μελών όπως πώληση προϊόντων και αγορά πρώτων υλών.

Μεγαλύτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εμφάνιση των παραγωγικών συνεταιρισμών γνωστών ως Εργατικές Ενώσεις. Ο όρος συνεταιρισμός εισήχθη στη Γαλλία το 1826 με τη δημοσίευση σε τοπική εφημερίδα δύο επιστολών του εξόριστου στο Λονδίνου J. Rey, ο οποίος εξηγούσε ότι κατά το πνεύμα του R.Owen, ο όρος συνεργατισμός δηλώνει κοινωνική επιλογή και όχι μορφή επιχείρησης. Με άλλα λόγια γίνεται διάκριση μεταξύ του συνεργατισμού και του ανταγωνισμού.

Τα έτη 1831 και 1834 αποτελούν ορόσημα στην ιστορία του γαλλικού συνεργατισμού. Το 1831 μια ομάδα ξυλουργών συνέταξε στο Παρίσι ένα κείμενο που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό L'Europeen και στο οποίο εξέθεσαν την απόφασή τους να ιδρύσουν μια ένωση με σκοπό την απόκτηση ενός κοινού κοινωνικού κεφαλαίου που θα επέτρεπε σ'αυτούς και στους διαδόχους τους να αναλαμβάνουν απευθείας τις εργασίες. Στόχος ήταν η εξασφάλιση συνεχούς εργασίας στον καθένα ή των μέσων αντιμετώπισης των εποχιακών διακοπών των εργασιών, η μέριμνα για την εκπαίδευση των παιδιών και η φροντίδα των αναπήρων και των ορφανών.

Το 1834 ο Michel Derrion, οπαδός του Fourier, έκανε την πρώτη προσπάθεια πρακτικού συνδυασμού θεωρίας και αναγκών των εργατών, με την κυκλοφορία του μανιφέστου του: 'Ίδρυση βιομηχανίας και ειρηνική οργάνωση του εμπορίου και της εργασίας ή πρόταση ενός τεχνίτη της Λυών για να δοθεί οριστικό τέλος στην κοινωνική αναταραχή'. Σ' αυτό πρότεινε να δοθεί προτεραιότητα στις σχέσεις βιομηχανίας και εμπορίου, δηλαδή στο κύκλωμα διανομής των αγαθών.

Το 1835 ο Derrion τίθεται επικεφαλής μιάς προσπάθειας ίδρυσης ενός συλλογικού παντοπωλείου που αποκαλούσε 'Πρώτο κατάστημα του φιλαλήθους εμπορίου' με έμβλημα 'τη συμμετοχή των αγοραστών στα ετήσια κέρδη'.

Η πρωτοβουλία του κράτησε ως το 1838. Δίνει έτσι το δικαίωμα στους γάλλους μελετητές να υποστηρίξουν την εμφάνιση στο δικό τους βιομηχανικό κέντρο της Λυών, του καταναλωτικού συνεταιρισμού 10 χρόνια πριν την αγγλική Rochdale.

Πρωτοπόρος στο γερμανικό έδαφος στη δράση υπέρ των παραγωγικών συνεταιρισμών ήταν ο Ferdinand Lassalle (1825 – 1864). Κατέκρινε τις προνομιούχες τάξεις γιατί αποδίδουν στην εργατική τάξη μόνο το ποσό των χρημάτων που χρειάζεται για να επιβιώσει. Αυτή η θέση του έγινε γνωστή ως 'ο σιδηρός νόμος του Lassalle'. Υποστήριξε την οργάνωση των βιομηχανικών εργατών και τεχνιτών σε συνεταιρισμούς κατα προϊόν και κατα περιοχή, ώστε να περιορισθεί ο μεταξύ τους ανταγωνισμός. Ζητούσε την κρατική συνδρομή, αλλά αναδείκνυε και τις εργατικές ενώσεις ώστε να κατακτηθεί η εξουσία ακόμη και με βίαιο τρόπο.

Τα κηρύγματά του βρήκαν απήχηση στον καγκελάριο Βίσμαρκ ο οποίος τον ενίσχυσε για να ιδρύσει τον πρώτο συνεταιρισμό στην Σιλεσία. Συνάντησε όμως ισχυρότατες αντιδράσεις από τους επιχειρηματίες και σύντομα ο συνεταιρισμός αυτός έκλεισε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2 Ο ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο συνεταιρισμός ως οικονομική μονάδα αναφέρεται γενικά σε μιά επιχείρηση ή έναν οργανισμό που ανήκει και λειτουργεί προς όφελος αυτών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Ειδικότερα είναι μια εταιρεία μεταβλητού αριθμού συνεταίρων και κεφαλαίου που αποβλέπει στην προαγωγή της ιδιωτικής οικονομίας κάθε συνεταίρου μέσω της συνεργασίας τους και έχει εμπορικό χαρακτήρα¹⁴.

Μια ιδιαίτερη μορφή συνεταιριστικής επιχειρήσης είναι ο γεωργικός συνεταιρισμός και αναφέρεται σε μιά ιδιότυπη εταιρεία με μεταβλητό αριθμό συνεταίρων και κεφαλαίου, όπου οι συνεταίροι είναι πρόσωπα ασχολούμενα κατά κύριο ή δευτερεύον επάγγελμα με τη γεωργία και αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση και προαγωγή της ιδιωτικής τους οικονομίας με ισότιμη συνεργασία και αμοιβαία βοήθεια. Ακόμα, επιδιώκει την εξύψωση του κοινωνικού, επαγγελματικού και πολιτιστικού επιπέδου των μελών του. Είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και έχει εμπορικό χαρακτήρα.

2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Από τους προηγούμενους ορισμούς προκύπτουν τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών¹⁵:

- Ελεύθερη και εκούσια ίδρυση
- Ατομική συμμετοχή στο κεφάλαιο και απεριόριστος αριθμός μελών

¹⁴ ΔΑΣΚΑΛΟΥ Γ., *Αστικοί και Γεωργικοί συνεταιρισμοί*, Αθήνα 1992, σ.16

¹⁵ Στο ίδιο σ. 20

- Ανάλυση δραστηριοτήτων για εξυπηρέτηση ανεξάρτητων ατόμων ή επιχειρήσεων
- Δυνατότητα κοινής παραγωγικής δραστηριότητας
- Κύριος προσανατολισμός η διεξαγωγή εμπορικών πράξεων
- Διοίκηση και ευθύνες αποτελούν αρμοδιότητα των συνεταίρων / μελών
- Το δικαίωμα ψήφου συνδέεται άμεσα με το κάθε μέλος και όχι με το κεφάλαιο συμμετοχής του καθενός
- Ο οικονομικός σκοπός είναι κυρίαρχος, αλλά δεν παραγνωρίζεται και η συμβολή στην κοινωνική ανάπτυξη, η αλληλοβοήθεια και η αλληλεγγύη μεταξύ των συνεταίρων¹⁶

Ο συνεταιρισμός αποτελεί πρωτοβουλία τοπικής κλίμακας που αρμόζει στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, από ανθρώπους που γνωρίζονται μεταξύ τους, έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα, αντιμετωπίζουν τις ίδιες βασικές ανάγκες και δυσκολίες και συγκλίνουν στην επίτευξη κοινών στόχων.

Οι γραπτοί κανόνες συνεργασίας διατυπώνονται στο καταστατικό ίδρυσης του συνεταιρισμού, έχουν μακροπρόθεσμη στόχευση και τυγχάνουν καθολικής αποδοχής. Στο καταστατικό δίνεται δημοσιότητα με σκοπό την προβολή των στόχων και την προετοιμασία του πεδίου δράσης και παράλληλα την εμπέδωση των κανόνων δράσης.

Η αναγνώριση των κοινών αναγκών και η επιλογή του συλλογικού τρόπου αντιμετώπισής τους αποτελούν την αφετηρία του συνεταιρισμού. Ο οικονομικός χαρακτήρας του προκύπτει αυτόματα από τη σύνδεση του με την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των μελών.

¹⁶ Αυτό λειτουργεί κάπως αντιστικτικά στην πρωτενόντως ανταγωνιστική-δαρβινική και δευτερενόντως συνεργατική-εκπολιτισμένη φύση του ανθρώπου.

Βασικό γνώρισμα του συνεταιρισμού είναι ότι αποτελεί καθημερινό εργαλείο στις επαγγελματικές ασχολίες των μελών του. Μετά την ίδρυσή του δεν αποξενώνεται απο τους ιδρυτές του, όπως μπορεί να συμβεί παραδείγματος χάρη με την ανώνυμη εταιρεία. Στο συνεταιρισμό οι μέτοχοι είναι με διάφορες μορφές και πελάτες του, προμηθευτές ή αγοραστές. Ένα τμήμα των προσφορών και επιδιώξεων του συνεταιρισμού υλοποιείται με τη μορφή υπηρεσιών προς τα μέλη, αντικαθιστώντας τμηματικά το μοναδικό στόχο των εμπορικών εταιρειών που είναι το κέρδος. Μάλιστα η αξία των υπηρεσιών προς τα μέλη συχνά μεταφράζεται σε πραγματικό όφελος γι' αυτούς που είναι μεγαλύτερο απο την αντίστοιχη ονομαστική αξία κάποιου οικονομικού κέρδους.

Στο συνεταιρισμό τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του μετόχου αποτελούν καθημερινή μέριμνα της διοικητικής λειτουργίας.

Ο συνεταιρισμός είναι μια πρωτοβουλία που πηγάζει κυρίως απο τα χαμηλά κοινωνικοοικονομικά στρώματα . Στηρίζεται στην αλληλεγγύη, στην αυτενέργεια και στη δημιουργικότητα με σκοπό την αντιμετώπιση πιεστικών αναγκών σύχνα υπο αντίξοες συνθήκες. Η αλληλεγγύη αποτελεί το άυλο κεφάλαιο των συνεταιριών. Η αυτενέργεια και η ατομική πρωτοβουλία είναι η εκδήλωση αποφασιστικότητας για ανάληψη δράσης, χωρίς την αναμονή βοήθειας απο την εξουσία ή άλλες εξωτερικές πηγές. Η δημιουργικότητα τέλος είναι η σύνθεση της αλληλεγγύης και της αυτενέργειας προς τη σωστή κατεύθυνση ωστε η συνεταιριστική πρωτοβουλία να καταστεί βιώσιμη.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι ο συνεταιρισμός παρουσιάζει τις ακόλουθες ιδιότητες και συμπεριφορά :

- Συμμετοχή μεγάλου αριθμού ατόμων που έχουν ανάγκη συνεργασίας¹⁷

¹⁷ Θα πρέπει ωστόσο η εισδοχή του εκάστοτε υποψήφιου μέλους να εξετάζεται και να αιτιολογείται σε μηδενική βάση προκειμένου να διασφαλίζεται προπάντων το αδιάβλητο της αξιοκρατικής συμμετοχής

- Συλλογική πρωτοβουλία των μελών χωρίς να στηρίζονται σε εξωτερικές πηγές βοήθειας
- Ισοτιμία συμμετοχής των μελών στη λήψη αποφάσεων αποκλείοντας τη συγκέντρωση της εξουσίας σε ένα ή περισσότερα άτομα¹⁸
- Κατοχύρωση των δικαιωμάτων μίας ελάχιστης μειοψηφίας μελών
- Συλλογικός τρόπος λήψης αποφάσεων και συνακόλουθη διαφάνεια
- Η υποκατάσταση του ατομικού συμφέροντος από το συλλογικό¹⁹
- Η δυνατότητα επικοινωνίας και απαίτησης ενιαίου προσανατολισμού από όλα τα μέλη που δήλωσαν τη συναινεσή τους στο καταστατικό
- Η ανάληψη αναπτυξιακών πρωτοβουλιών σε περιοχές και τομείς οικονομικής δραστηριότητας που δεν είναι ελκυστικοί για τα ιδιωτικά συμφέροντα καθώς και η υπόσχεση για καλή ποιότητα εργασιών, αφού γίνονται με τη συμμετοχή των άμεσα ενδιαφερόμενων της περιοχής.
- Η εξυπηρέτηση της παραγωγικής διαδικασίας και η συμβολή στην παραγωγή προϊόντων με την αξιοποίηση φυσικών ή άλλων εγχώριων πόρων
- Άμεση επένδυση του μεγαλύτερου μέρους των κερδών με τρόπο που να ευνοεί την ανάπτυξη των ατομικών εργασιών για το συλλογικό συνεταιριστικό όφελος
- Δυνατότητα διάθεσης των κερδών σε κοινωφελή έργα και γενικότερους εκπαιδευτικούς και πολιτιστικούς σκοπούς
- Αυτόματη δημοκρατική και επαγγελματική εκπαίδευση με συμμετοχή σε μια συλλογική διαδικασία που αποφέρει πλεονάσματα, με τη δικαιόλογηση της

¹⁸ Ο αποκλεισμός της συγκέντρωσης εξουσίας ακούγεται ουτοπικός καθώς προσκρούει στην αρχέγονη και έμφυτη τάση του ανθρώπου να συνεργάζεται με ομοίους του και να επιδιώκει να επιβάλει την ανταγωνιστική του θέληση σε άλλους που θεωρεί κατώτερος

¹⁹ Για τους ίδιους λόγους που αναφέρονται στην προηγούμενη υποσημείωση η υποκατάσταση αυτή θεωρείται ουτοπική

διοικητικής πολιτικής και την παρουσίαση αναλυτικών λογιστικών στοιχείων κατά μέλος²⁰

2.3 ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Ο συνεταιρισμός λειτουργεί με βάση ορισμένες αρχές χωρίς τις οποίες ακυρώνεται η ίδια η αποστολή και το έργο του. Οι αρχές αυτές δημιουργήθηκαν το 19^ο αιώνα με την εμφάνιση του συνεταιριστικού κινήματος και σταδιακά εξελίχθηκαν στους βασικούς άξονες λειτουργίας του σύγχρονου συνεταιρισμού. Οι βασικές συνεταιριστικές αρχές είναι έξι²¹ και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

1. ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΚΑΙ ΕΚΟΥΣΙΑ ΕΙΣΟΔΟΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΟΣ ΜΕΛΩΝ

Η εγγραφή ενός νέου μέλους στο συνεταιρισμό ή η αποχώρησή του απ'αυτόν πρέπει να είναι ελεύθερη και προαιρετική. Κατ'αρχήν ελεύθερη και εκούσια είσοδος στο συνεταιρισμό που είναι ταυτόχρονα ένωση προσώπων και οικονομική επιχείρηση δε σημαίνει είσοδο χωρίς κανένα έλεγχο και όρο. Δεν πρόκειται για απλή προσωπική υπόθεση του υποψήφιου μέλους, αλλά τίθεται θέμα σχέσεων του υποψηφίου με το νομικό πρόσωπο του συνεταιρισμού και τα μέλη του, όπου κάθε πλευρά διατηρεί την ανεξαρτησία της. Αυτή προσδιορίζεται από ένα πλέγμα δικαιωμάτων και υποχρεώσεων όλων των μερών. Κατα συνέπεια δεν υφίσταται απόλυτη ελευθερία από κάθε πλευρά.

Εκούσια είσοδος ενός συνεταίρου γίνεται με τη γραπτή και υπογεγραμμένη αίτηση του ενδιαφερόμενου που δηλώνει την πρόθεσή του να προσχωρήσει σε ένα συνεταιρισμό ή να αποχωρήσει από αυτόν. Η ελευθερία όμως της μετέπειτα επαγγελματικής του

²⁰ Προσαρμογή από 'ΔΑΣΚΑΛΟΥ Γ., Αστικοί και Γεωργικοί συνεταιρισμοί, Αθήνα 1992', σ. 22

²¹ Στο ίδιο σ. 100-117

συμπεριφοράς εξαρτάται από τους όρους της άλλης πλευράς, δηλαδή του νομικού προσώπου του συνεταιρισμού.

Υπάρχουν περιπτώσεις που παρατηρείται παθητική βούληση για ένταξη ενός ατόμου σε συνεταιρισμό ο οποίος κατέχει δεσπόζουσα θέση στην εκάστοτε αγορά οπότε δεν υπάρχουν περιθώρια δράσης εκτός του συγκεκριμένου συνεταιρισμού.

Δεν αρκεί όμως να θέλει κάποιος να ενταχθεί στο συνεταιρισμό (εκούσια είσοδος). Πρέπει και να μπορεί (ελεύθερη είσοδος), δηλαδή να είναι προσιτή η είσοδός του. Τα ενδεχόμενα εμπόδια και οι προϋποθέσεις εισόδου των μελών εξαρτώνται από το είδος του συνεταιρισμού, την ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής, την αυτοπρόσωπη άσκηση ενός επαγγέλματος, τη συνεταιριστική συμπεριφορά, την αξιοπιστία, την ποινική επιβάρυνση, τον τόπο κατοικίας, τη νομική μορφή του ενδιαφερόμενου (φυσικό ή νομικό πρόσωπο) κτλ.

Ένα σοβαρό εμπόδιο στην εγγραφή νέων μελών στο συνεταιρισμό αποτελεί η υποχρέωση καταβολής ενός σημαντικού δικαιώματος εγγραφής καθώς και υψηλής συνεταιριστικής μερίδας συμμετοχής. Η εγγραφή γίνεται σχεδόν αδύνατη στην περίπτωση που η συνεταιριστική μερίδα πρέπει να καταβληθεί στην τρέχουσα αξία της, ιδιαίτερα στις χώρες με υψηλό πληθωρισμό. Βέβαια, ο συνεταιρισμός ως επιχείρηση έχει ανάγκη αυξημένων κεφαλαίων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου λειτουργεί και αναπτύσσεται. Δεν είναι όμως εύκολη η ανταπόκριση από τα νεαρά άτομα που διαθέτουν μόνο τη δύναμη της εργασίας και όχι το αντίστοιχο κεφάλαιο που θα τους επιτρέψει να ενταχθούν στο συνεταιρισμό. Η παράκαμψη αυτού του εμποδίου αντιμετωπίστηκε σε πολλές χώρες με την κατάργηση ή την ελαχιστοποίηση του δικαιώματος εγγραφής και

επιπλέον με την καθιέρωση καταβολής του κεφαλαίου συμμετοχής σε πολλές δόσεις ή συμψηφισμού των δόσεων με τα διανεμητέα κέρδη.

Πάντως με την απαίτηση πληρωμής του κεφαλαίου συμμετοχής βάσει της τρέχουσας αξίας του ευνοείται η εμφάνιση της κερδοσκοπίας στο χώρο των συνεταιρισμών. Η επόμενη φάση μπορεί να είναι ο πλειοδοτικός διαγωνισμός όταν την ίδια μερίδα διεκδικούν πολλοί υποψήφιοι. Έτσι περιορίζεται ο αλληλέγγυος χαρακτήρας του συνεταιρισμού με αποτέλεσμα να δημιουργούνται τάσεις εξομοίωσης του με τις κερδοσκοπικές εταιρείες.

Ενδέχεται αντί εμποδίων να υπάρχουν οικονομικά κίνητρα από το κράτος για συμμετοχή σε συνεταιρισμό. Τα κίνητρα απευθύνονται στο νομικό πρόσωπο του συνεταιρισμού και μπορεί να αναφέρονται σε αυξημένες επιδοτήσεις για επενδύσεις, σε φοροαπαλλαγές, σε προτιμήσεις σε κρατικούς διαγωνισμούς προμηθειών κλπ. Μπορεί ωστόσο να υπάρχουν και κρατικά εμπόδια οικονομικής φύσης όπως η διπλή φορολογία κερδών, του νομικού προσώπου και των μελών του.

Λόγω των οικονομικών προνομίων που διάφορες επαγγελματικές ομάδες έχουν εξασφαλίσει από τους εργοδότες τους, συχνά παρατηρείται η ίδρυση και λειτουργία 'κλειστών' συνεταιρισμών. Προϋπόθεση εισόδου είναι η απασχόληση στον ίδιο εργοδότη. Αυτή η κατηγορία συνεταιρισμών θεωρείται αποδεκτή στα πλαίσια των προσπαθειών της για τη βελτίωση της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης των σχετικά πολυάριθμων μελών τους.

Ένα μη μέλος από τη στιγμή που συναλλάσσεται με το συνεταιρισμό, θεωρείται ως δυνητικό μέλος. Με την προοπτική αυτή καταρρίπτεται ο ισχυρισμός των ανταγωνιστών των συνεταιρισμών που τους θέλουν συναλλασσόμενους αποκλειστικά με τα μέλη τους.

Επειδή είναι εύκολη η ροπή του συνεταιρισμού προς το κλειστό κύκλωμα και αυτό συμβαίνει εντονότερα όταν προκύπτουν κέρδη απο συναλλαγές με τρίτους, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για την αύξηση του αριθμού των μελών.

2. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ²²

Ενώσεις προσώπων και όχι κεφαλαίων οι συνεταιρισμοί, είναι επόμενο να δίνουν προτεραιότητα στην έκφραση των προσώπων. Η έκφραση αυτή υλοποιείται με τον κανόνα ‘ένα μέλος μία ψήφος’.

Με τον όρο δημοκρατική διαχείριση εννοείται το φυσιολογικό δικαίωμα των συνεταιριών να επιλέγουν τους προσανατολισμούς δράσης της οργάνωσής τους καθώς και τα άτομα που θα συντονίσουν και θα διαχειριστούν τις προσπάθειες όλων ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι. Το νόημα του όρου δημοκρατική διαχείριση ολοκληρώνεται με την επίδειξη της αντίστοιχης ευαισθησίας απο τη διοίκηση ενώπιον εκείνων που τα επέλεξαν για τα συγκεκριμένα καθήκοντα. Οφείλουν να παρουσιάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα τα αποτελέσματα της διαχείρισης, να αναλύουν τις μεθόδους που εφάρμοσαν και να δέχονται με εποικοδομητικό πνεύμα τις παρατηρήσεις και την κριτική των μελών.

Η ηθικά αποδεκτή διαχείριση δεν είναι μόνο καθήκον της διοίκησης αλλά οποιοδήποτε αποτελεί ενεργό μέλος του συνεταιρισμού. Το ελάχιστο μέσο που χρειάζεται το κάθε μέλος και το οποίο συνήθως είναι νομικά κατοχυρωμένο, είναι το δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό το δικαίωμα εκφράζεται με ατομική ψήφο στο ανώτατο όργανο του συνεταιρισμού που είναι η γενική συνέλευση. Η εγγύηση της μιάς ψήφου στο κάθε μέλος και η δυνατότητα που προκύπτει για το κάθε μέλος να εκλεγεί στη διοίκηση του συνεταιρισμού προϋποθέτει και ορισμένες βασικές

²² Θεωρείται δικαίως η πεμπτοσία του συνεταιρίζεσθαι

γνώσεις και εμπειρίες. Η έλλειψη τους μπορεί ν'αναπληρωθεί μέχρι ενός βαθμού με την προσφυγή σε εξωτερικούς συνεργάτες ή στις συμβουλές των στελεχών. Η επιλογή ωστόσο συνεργατών είναι δύσκολη υπόθεση και περιπλέκεται ακόμα περισσότερο όταν υπεισέρχονται και οικονομικοί παράγοντες στη συγκεκριμένη επιλογή. Ο κίνδυνος μετριάζεται όταν τα στελέχη προέρχονται από το χώρο της συνεταιριστικής ιδεολογίας και όχι από ανταγωνιστικούς χώρους.

Η αυτονομία των συνεταιρισμών είναι δύσκολο ν'αποκτηθεί και έναντι των κυβερνήσεων. Όταν κάνουν τα πρώτα τους βήματα οι συνεταιρισμοί απευθύνονται μεταξύ άλλων και στις κυβερνήσεις για οικονομικές ενισχύσεις, οι οποίες συνήθως χορηγούνται με κριτήριο την ανάπτυξη και τον περιορισμό της ανεργίας.

Προβλήματα εμφανίζονται όταν η εκάστοτε κυβέρνηση επιβάλλει συνδιαχείριση ή ακόμη να έχει εκείνη τον πρώτο λόγο στις κρίσιμες αποφάσεις. Και εδώ χρειάζεται προσοχή για να μη γίνει καθεστώς η συνδιαχείριση και με τον συνακόλουθο εκτοπισμό μελών του συνεταιρισμού δημιουργηθεί κλίμα γραφειοκρατίας. Έτσι η αυτονομία και δραστηριοποίηση των μελών μπορούν, με τη συνήθεια της γραφειοκρατίας να περιέλθουν σε μερική αδράνεια. Κατα συνέπεια, κάθε εξωτερική βοήθεια θα πρέπει να γίνεται αποδεκτή υπό τον όρο της σωστής αφομοίωσης και της διάφανης διαχείρισης, διαφορετικά παραβιάζεται στην πράξη η ίδια η αρχή της δημοκρατικής διαχείρισης. Επίσης η ίδια αρχή δοκιμάζεται όταν την εποπτεία του συνεταιρισμού ασκούν εξωτερικά όργανα.

3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΣ ΤΟΚΟΣ ΣΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η αρχή αυτή έχει συμβολική μάλλον παρά καθοριστική σημασία για τη διαφοροποίηση της συνεταιριστικής ιδεολογίας και πρακτικής. Ο συνεργατισμός θεωρεί

τον άνθρωπο ως υπέρτατη αξία και την εργασία του ως ευγενική προσφορά που πρέπει να ανταμειφθεί. Δεν τοποθετούνται σε ισότιμη βάση τα εισοδήματα από την εργασία και αυτά από το κεφάλαιο.

Από την πρώτη εμφάνισή του ο συνεργατισμός, στον αγώνα του για ανεξαρτησία των αδύναμων εργαζόμενων απέναντι στην πίεση του ισχυρού κεφαλαίου, πρόβαλλε ως μέσο άμυνας τη συγκέντρωση των ισχών αποταμιεύσεων. Συνεπώς είναι αναγκαίο το κεφάλαιο για την υλοποίηση των στόχων του συνεταιρισμού, όπως επίσης είναι αναγκαία η ατομική εισφορά στο συνεταιρισμό για επιβεβαίωση της σταθερότητας του δεσμού του μ' αυτόν. Δίνοντας λοιπόν το προβάδισμα στην ενεργή ατομική συμμετοχή, ο συνεταιρισμός έπρεπε να διαφοροποιήσει τη θέση του από τις άλλες συγχρονες οικονομικές μονάδες, όπου κυριαρχούσε το κεφάλαιο. Η διαφοροποίηση αυτή ήταν δυνατή με τον καθορισμό χαμηλότερου επιτοκίου για το συνεταιριστικό κεφάλαιο, αφού βοηθούσε στη ταχύτερη αύξησή του τόσο με την ενσωμάτωση της διαφοράς επιτοκίου όσο και με την προσέλκυση νέων μελών με ισχυρότερη ιδεολογική πίστη από την απώλεια της διαφοράς του επιτοκίου.

Η διατήρηση της αρχής του περιορισμένου επιτοκίου εκτός από τη συμβολική της σημασία για την προώθηση της ανθρώπινης συμμετοχής σε πρώτη αξία. Πρέπει να έχει και άλλη εξήγηση η οποία δεν διαφέρει σημαντικά από την πρώτη. Η αρχή αυτή εξυπηρετούσε και την Κομμουνιστική ιδεολογία, όπου οι τόκοι του κεφαλαίου ήταν αντικείμενο σκληρής κριτικής. Ήταν συνεπώς ευπρόσδεκτη η παρουσία της αρχής μεταξύ των βασικών αφού χαρακτήριζε τη πραγματικότητα των συνεταιρισμών του κομμουνιστικού μπλόκ στο οποίο λειτουργούσε μεγάλος αριθμός συνεταιρισμών με σημαντικές ιδιομορφίες.

Η πρακτική εφαρμογή της αρχής στο δυτικό κόσμο γίνεται με σχετική χαλαρότητα. Εξάλλου η διακύμανση των επιτοκίων σε μικρά χρονικά διαστήματα , όχι μόνο απο χώρα σε χώρα αλλά και απο τράπεζα σε τράπεζα εντός της χώρας, καθώς και η άνοδός τους σε υψηλά επίπεδα, δημιουργούν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες για τους συνεταιρισμούς.

Πηγές κεφαλαίων για τους συνεταιρισμούς είναι οι εισφορές των μελών, που μπορούν να αμείβονται με περιορισμένο επιτόκιο, τα αποθεματικά κεφάλαια , στα οποία μόνο λογοστικός τόκος αποδίδεται, και τα εξωτερικά δάνεια που πληρώνονται με βασή τα επίσημα τραπεζικά επιτόκια. Το ποσοστό αυτοχρηματοδότησης των συνεταιρισμών είναι περιορισμένο γι'αυτό οι εργασίες τους γίνονται συνήθως με δανειακά κεφάλαια. Σε τελική ανάλυση η επίπτωση της αρχής στο σύνολο των τόκων που πληρώνουν οι συνεταιρισμοί στις τράπεζες μπορεί να θεωρηθεί μικρού οικονομικού ενδιαφέροντος.

Πολλοί συνεταιρισμοί παραβλέποντας την αρχή αυτή πέρασαν στην αντεπίθεση. Λόγω του υψηλού κόστους του τραπεζικού χρήματος προτείνουν ελκυστικούς όρους για τις προαιρετικές εισφορές των μελών ή ακόμα και για τις καταθέσεις τους στο συνεταιρισμό. Έτσι, η ανάγκη της επιβίωσης επιστρατεύει το δυναμισμό της προσαρμογής στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού και η ουσιαστική εφαρμογή της αρχής περιορίζεται σε εξαιρετικές περιπτώσεις οριακών καταστάσεων.

Ουσιαστικά με την αρχή του περιορισμένου τόκου η συνεταιριστική ιδεολογία επιμένει να προτάσσει τον καθημερινό του ρόλο στην εξυπηρέτηση των μελών του. Επιδιώκει έτσι την αποσύνδεση των μελών απο την προσδοκία του υψηλού μερίσματος, κοινή πρακτική στις κεφαλαιοκρατικές εταιρείες. Αυτές στοχεύουν στο μεγαλύτερο δυνατό μέρισμα, που να υπερκαλύπτει τα συνήθη τραπεζικά επιτόκια και να φέρνει

κάποιο κέρδος. Στους συνεταιρισμούς ο προτεινόμενος χαμηλός τόκος συμψηφίζεται με τις απώλειες εισοδήματος των μελών και με την ετήσια διανομή των κερδών που προβλεπει η επόμενη αρχή

4. ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΛΕΟΝΑΣΜΑΤΩΝ²³

Ως επιχείρηση ο συνεταιρισμός πρέπει να κάνει επενδύσεις και να αναπτύσσει νέες δραστηριότητες. Κατα συνέπεια, χρειάζεται κεφάλαια και κατα προτίμηση ίδια κεφάλαια που προέρχονται από αυτοχρηματοδότηση και όχι δανεισμό.

Είναι χρήσιμο εδώ να γίνουν κάποιες εννοιολογικές διευκρινίσεις. Η χρήση του όρου ‘πλεόνασμα’ στη θέση του ‘κέρδους’ είναι σκόπιμη. Το πλεόνασμα έχει θέση όταν τροφοδοτείται από τις πληρωμές των συνεταίρων και γι’ αυτό διότι ο συνεταιρισμός διαθέτει προϊόντα στις ίδιες τιμές με το ιδιωτικό λιανικό εμπόριο. Σε καμία όμως περίπτωση δεν πρέπει στο συνεταιρισμό να θεωρείται διανεμητέο το μέρος του πλεονάσματος που σχηματίζεται από τις αγορές τρίτων.

Ούτε ο όρος ‘μέρισμα’ μπορεί να χρησιμοποιείται στη θέση της επιστροφής των πλεονασμάτων. Το μέρισμα συνδέεται με τα κέρδη των ανωνύμων εταιρειών και διανέμεται σε όλους τους μετόχους με βάση το κεφάλαιο τους στην εταιρεία. Και όχι στις εργασίες. Εξάλλου, το αυξημένο μέρισμα υποδηλώνει υψηλά κέρδη, ενώ οι αυξημένες επιστροφές των συνεταιρισμών εκφράζουν ένταση ατομικών συναλλαγών και δε συμβαδίζουν αναγκαστικά με την καλή οικονομική τους πορεία.

Στην πράξη, πολλοί συνεταιρισμοί προτιμούν να πωλούν σε τιμές κόστους προκειμένου να είναι ανταγωνιστικοί. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγουν τις επιστροφές και τα μέλη απολαμβάνουν άμεσα το όφελος της συναλλαγής με το συνεταιρισμό,

²³ Στοιχειώδης υποχρέωση για την εκπλήρωση του οικονομικού και εν γένει κοινωνικού συνεταιριστικού έργου τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο ετημερίας

αγοράζοντας φθηνότερα . Στη περίπτωση αυτή ο συνεταιρισμός χρειάζεται μια επιθετική ανταγωνιστική πολιτική για να προσελκύσει πολυάριθμη πελατεία για να επιβιώσει πουλώντας φθηνότερα . Το μειονέκτημα ωστόσο τέτοιας στρατηγικής είναι ότι η χαμηλή τιμή μπορεί να ερμηνευτεί απο τους πελάτες ως χαμηλή προσφερόμενη ποιότητα .

Η διανομή των πλεονασμάτων μπορεί να γίνει, εκτός της αναλογικής συμμετοχής κάθε μέλους και αναλογικά με τις συνεταιριστικές μερίδες που κατέχει ο καθένας ή ακόμα και σε ίσα μερίδια για όλα τα μέλη. Ο τρόπος διανομής εξαρτάται απο τις διατάξεις του καταστατικού ή απο τις αρμόδιες αποφάσεις της γενικής συνέλευσης. Συχνά η γενική συνέλευση αποφασίζει να μη διανείμει το σχετικό πλεόνασμα προκειμένου να ενισχύσει τα αποθεματικά του συνεταιρισμού για να επιτρέψει έτσι μεγαλύτερες επενδύσεις που θα αποδώσουν μεγαλύτερο πλεόνασμα στο μέλλον για τους συνεταιίρους.

5. Η ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ²⁴

Το συνεταιριστικό κίνημα βασίζεται στην αλληλεγγύη και στην κοινή προσπάθεια, θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τον εγωισμό, την άκρατη επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος και την τυφλή υποταγή των μελών στη διοίκηση.

Η εκπαίδευση αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την εμπέδωση των αρχών του συνεργατισμού. Με μια αποτελεσματική εκπαίδευση μπορούν να ριζώσουν και να επεκταθούν στην κοινωνία οι βασικές αρχές του συνεργατισμού, αλλά και να εφαρμοστούν με τις ιδιαιτερότητές τους στην καθημερινή οικονομική διαδικασία.

Η συνεταιριστική εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί μόνιμη λειτουργία λόγω των γενικότερων εξελίξεων στο κοινωνικοοικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, αλλά και λόγω του ανοιχτού χαρακτήρα των συνεταιρισμών (είσοδος – έξοδος μελών). Είναι

²⁴ *Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική προσαρμογή στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο και δυναμικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και απο το οποίο αντλεί την ύπαρξη του ο συνεταιρισμός*

προφανές ότι η συνεταιριστική εκπαίδευση οφείλει να προσαρμόζεται στις ανάγκες των μελών όπως συμβαίνει και στον ιδιωτικό και κρατικό τομέα . Δεν αρκεί όμως η πυκνή παραπομπή στον όρο ‘εκπαίδευση’ . Χρειάζεται η ένταξή του, μέσω της λογιστικής , τόσο στον προγραμματισμό όσο και στον απολογισμό των συνεταιρισμών. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για τακτικούς εκπαιδευτικούς προϋπολογισμούς που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται απο τη διοίκηση. Είναι φανερό ότι η εκπαίδευση έχει επιπτώσεις σε πολλές μελλοντικές λογιστικές χρήσεις και στην ίδια την επιβίωση της επιχειρηματικής μονάδας .

6. Η ΔΙΑΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ²⁵

Η εμφάνιση της αρχής της διασυνεταιριστικής συνεργασίας αποσκοπεί στην αφύπνιση των στελεχών στην ανάγκη για συνεχή ετοιμότητα και επέκταση της συνεργασίας. Ο λόγος εντοπίζεται στον διαρκώς εντεινόμενο ανταγωνισμό που επικρατεί στην καταναλωτική αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Επιπλέον, ένα μεγάλο τμήμα της οικονομίας σε πολλές χώρες ελέγχεται απο το κράτος.

Οι ανάγκες των ατόμων για τα βασικά αγαθά δεν είναι τόσο πιεστικές σήμερα όσο τον περασμένο αιώνα ή στις περιόδους κρίσεων, λόγω των κατοχυρωμένων και σχετικά αυξημένων εισοδημάτων. Η καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων στην κοινωνία της αφθονίας επηρεάζεται περισσότερο απο την ποικιλία επιλογών, την ποιότητα και άλλα κριτήρια παρά απο τα ανθρωπιστικά κηρύγματα του συνεργατισμού.

Στη σημερινή κοινωνία της απομόνωσης και του ατομισμού, παρά τον πολλαπλασιασμό των μέσων επικοινωνίας ο συνεργατισμός ως θεωρία και πράξη πρέπει να διατηρήσει την ελπιδοφόρο προσφορά του. Χρειάζεται να προσαρμοστεί στις αλλαγές του σύγχρονου περιβάλλοντος διατηρώντας την ακεραιότητα του.

²⁵ Συμβάλλει καθοριστικά στην ενδυνάμωση, μεγέθυνση και επέκταση του συνεταιριστικού κινήματος

Η πλειοψηφία των συνεταιρισμών έχουν εκτος απο οικονομικούς και ιδεολογικούς λόγους για να συνάψουν αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών τους που τους επιτρέπει να αγοράζουν σε χαμηλότερες τιμές και να πετυχαίνουν μεγαλύτερα πλεονάσματα μειώνοντας έτσι τα σταθερά τους κόστη (οικονομίες κλίμακας). Ανοίγει λοιπόν ο δρόμος για την αυτοχρηματοδότηση των επενδύσεών τους και κατα συνέπεια τη μικρότερη εξάρτηση απο τον εξωτερικό δανεισμό.

Η συνεργασία των συνεταιρισμών είναι απαραίτητη σε τοπική, περιφερειακή και εθνική κλίμακα, τόσο μεταξύ συνεταιρισμών της ίδιας κατηγορίας όσο και μεταξύ αυτών διαφορετικής μορφής. Έτσι διευρύνονται οι δραστηριότητες του συνεταιριστικού τομέα της οικονομίας μιάς χώρας με ευεργετικές επιπτώσεις στην κοινωνία .

2.4 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο κεφάλαιο αυτό θεωρήθηκε σκόπιμο να παρουσιαστεί το νομικό πλαίσιο που διέπει το έργο, τη μορφή και τη λειτουργία των γεωργικών συνεταιρισμών για την πληρέστερη κατανόηση του χαρακτήρα και τη φύσης τους.

Στη συνέχεια θα περιγραφεί ο σχετικός νόμος που θεσπίστηκε το 1979 και αναφέρεται στους ελληνικούς γεωργικούς συνεταιρισμούς²⁶

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Εκτός από τις συνηθισμένες δραστηριότητες που μπορούν να αναπτυχθούν στα πλαίσια του γεωργικού επαγγέλματος, μνημονεύεται ακόμη πως μπορεί να ανατίθεται στους συνεταιρισμούς δραστηριότητες σχετιζόμενες με την εφαρμογή της γεωργικής και κοινωνικής πολιτικής του κράτους. Ακόμη είναι δυνατή η παροχή υπηρεσιών με αμοιβή

²⁶ Βλ. 'ΔΑΣΚΑΛΟΥ Γ., *Αστικοί και Γεωργικοί συνεταιρισμοί, Αθήνα 1992*' σ. 184-192

προς το δημόσιο ή τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, έστω και αν δεν αναγράφεται στο καταστατικό η εργασία αυτή. Τέλος, μπορούν οι συνεταιρισμοί να μετέχουν σε επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας ή δημοσίου συμφέροντος, εφόσον εξυπηρετούνται και οι γενικότερες επιδιώξεις τους και να συνιστούν ή να μετέχουν σε ΑΕ ή ΕΠΕ.

ΙΔΡΥΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Χρειάζονται 10 τουλάχιστον πρόσωπα για τη σύσταση ενός συνεταιρισμού, ενώ για τη σύσταση δεύτερου, στην ίδια περιφέρεια με τον ίδιο σκοπό απαιτούνται 100 ιδρυτικά μέλη. Δεν ισχύει ο αυξημένος αριθμός όταν πρόκειται να συγχωνευθούν υφιστάμενοι συνεταιρισμοί.

ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Το καταστατικό των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών εγκρίνεται απο το ειρηνοδικείο, ενώ των οργανώσεων ανώτερου βαθμού απο το πρωτοδικείο, το οποίο στέλνει επικυρωμένα έγγραφα και στο ειρηνοδικείο. Τα καταστατικά των υφιστάμενων συνεταιρισμών κάθε βαθμού και μορφής οφείλουν να προσαρμοσθούν εντός τριετίας απο την έναρξη ισχυος του νόμου, διαφορετικά οι οργανώσεις διαλύονται.

ΜΗΤΡΩΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Το υπουργείο γεωργίας τηρεί γενικό αρχείο όλων των συνεταιριστικών οργανώσεων της χώρας, ενώ στο ειρηνοδικείο τηρείται ειδικό αρχείο των συνεταιρισμών της περιφέρειας

ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Μπορούν να γίνουν μέλη του συνεταιρισμού άτομα της ίδιας οικογένειας, εφόσον είναι έγγαμα και ασχολούνται απο κοινού με τη γεωργία κατα κυρίο ή δευτερεύον

επάγγελμα. Νομικά πρόσωπα γίνονται δεκτά όταν έχουν ως αντικείμενο την άσκηση της γεωργικής επιχείρησης. Αποκλείονται οι εμπορικές εταιρείες

Η ιδιότητα του συνεταίρου συνεπάγεται για το μέλος την υποχρέωση συμμετοχής και συνεργασίας στη λειτουργία και τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού, σύμφωνα με τους όρους του καταστατικού.

Η αποχώρηση μέλους από το συνεταιρισμό γίνεται σύμφωνα με τις καταστατικές δεσμεύσεις και όχι πριν περάσει τριετία από την εγγραφή και αφού προηγηθεί τρίμηνη ειδοποίηση

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΜΕΡΙΔΑ

Η συνεταιριστική μερίδα είναι ονομαστική, αδιαίρετη και ίση για όλους τους συνεταίρους. Μπορεί να μεταβιβαστεί μόνο σε συνέταιρο. Η καταβολή των μερίδων επιτρέπεται να γίνει σε εξαμηνιαίες ή ετήσιες δόσεις μέσα σε μια πενταετία .

Κάθε συνεταίρος αποκτά από 1 μέχρι 3 υποχρεωτικές μερίδες ενώ δεν αποκλείεται από το καταστατικό η απόκτηση και ορισμένου αριθμού προαιρετικών μερίδων. Στις τελευταίες καταβάλλεται μέρος από τα κέρδη, όχι ανώτερο από το νόμιμο τόκο.

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Τα μέλη ευθύνονται εξ'ολοκλήρου για υποχρεώσεις του συνεταιρισμού έναντι τρίτων, ενώ κάθε μέλος δεσμεύεται από το καταστατικό με ποσό ίσο προς τη μερίδα του ή ρητά οριζόμενο πολλαπλάσιό της. Εγκαταλείπεται λοιπόν η μορφή συνεταιρισμού απεριόριστης ευθύνης.

Η ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ

Η ΓΣ είναι το ανώτατο όργανο του συνεταιρισμού. Κάθε μέλος έχει στη ΓΣ μία τουλάχιστον ψήφο και κατ'ανώτατο όριο τόσες ψήφους όσες είναι οι υποχρεωτικές

μερίδες. Κάθε παριστάμενο στη ΓΣ μέλος μπορεί να εκπροσωπεί μόνο έναν απόντα συνétaιρο με απλή εξουσιοδότηση.

Στους συνεταιρισμούς με περισσότερα απο 500 μέλη ή σε εκείνους που έχουν περιφέρεια μεγαλύτερη απο ένα δήμο ή δυο κοινότητες μπορεί να προβλέπεται ΓΣ αντιπροσώπων. Τις λεπτομέρειες εκλογής των αντιπροσώπων και τη διάρκεια της θητείας καθορίζει το καταστατικό.

Τα νομικά πρόσωπα- μέλη του συνεταιρισμού μετέχουν στη ΓΣ με το νόμιμο εκπρόσωπό τους

Η ΓΣ συγκαλείται απο το ΔΣ σε τακτική σύνοδο κάθε χρόνο, μέσα σε 6 το πολύ μήνες παο τη λήξη της προηγούμενης διαχειριστικής περιόδου. Σε έκτακτη σύνοδο συγκαλείται η ΓΣ απο το ΔΣ ή το 1/10 των συνεταίρων που δεν είναι λιγότερα απο 5 άτομα .

Η αναγκαία απαρτία για τη νόμιμη συνεδρίαση της ΓΣ είναι ίση με το μισό του συνολικού αριθμού ψήφων.

Οι αποφάσεις λαμβάνονται με την με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των ψήφων που εκπροσωπούνται απο τα παριστάμενα μέλη κατα την ψηφοφορία. Σε περίπτωση ισοψηφίας επαναλαμβάνεται η ψηφοφορία και αν προκύψει νέα ισοψηφία το αποτέλεσμα θεωρείται απορριπτικό. Στις εκλογές απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία.. Στις επαναληπτικές εκλογές αρκεί η σχετική πλειοψηφία. Σε περίπτωση ισοψηφίας η εκλογή γίνεται με κλήρωση.

Η απόλυτη πλειοψηφία υπάρχει όταν ο αριθμός των ψήφων είναι μεγαλύτερος απο το μισό του συνόλου των ψήφων των μελών που έλαβαν μέρος ή εκπροσωπήθηκαν στην ψηφοφορία..

Για ορισμένα σοβαρά θέματα απαιτείται πλειοψηφία 2/3 με την προϋπόθεση συμμετοχής τουλάχιστον του ορίου απαρτίας των ψήφων

ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Το ΔΣ αποτελείται απο περιττό αριθμό μελών , όχι μικρότερο των 5 και εκλέγεται απο τη ΓΣ για θητεία δύο έως πέντε ετών.

Κώλυμα εκλογής υπάρχει για όσους στερήθηκαν τα πολιτικά τους δικαιώματα ή καταδικάστηκαν για αδίκημα σε βάρος της περιουσίας του συνεταιρισμού, για τους έμμισθους υπαλλήλους του συνεταιρισμού ή νομικού προσώπου στο οποίο συμμετέχει, για τους ασκούντες ή μετέχοντες αυτοπροσώπως ή δια της συζύγου ή τέκνων σε επιχείρηση παρόμοιου σκοπού με το συνεταιρισμό, για τους εμπόρους και τους ομόρρυθμους εταίρους εμπορικής εταιρείας και για τους διαχειριστές εταιρείας που είναι μέλος του συνεταιρισμού. Αποκλείεται η ταυτόχρονη συμμετοχή στο ΔΣ προσώπων με συγγένεια μέχρι δευτέρου βαθμού.

Το ΔΣ αναλαμβάνει καθήκοντα αμέσως μετά την εκλογή του. Μόλις συγκροτηθεί σε σώμα εκλέγει τον πρόεδρο και κατανέμει τα αξιώματα μεταξύ των μελών του. Επιτρέπεται ανακατανομή αξιωμάτων. Αν για ένα μέλος του ΔΣ δημιουργηθεί κάποιο απο τα προηγούμενα κωλύματα το μέλος εκπιπτει του αξιώματος. Το ΔΣ μπορεί να μεταβιβάξει με ειδική απόφαση την άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων του και την υπογραφή των σχετικών πράξεων, στον πρόεδρό του ή σε ένα απο τα μέλη του.

Στον πρόεδρο και στα μέλη του ΔΣ μπορεί να χορηγείται αποζημίωση ανάλογη με το χρόνο απασχόλησής τους στις υποθέσεις του συνεταιρισμού. Αυτή δεν αποτελεί μισθό,

δεν δημιουργεί δικαίωμα εργατικής ή ασφαλιστικής νομοθεσίας και είναι ανεξάρτητη απο τα έξοδα κίνησης, παράστασης ή άλλες δαπάνες.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΔΣ

Εκπροσωπεί το συνεταιρισμό, υπογράφει και δέχεται όλα τα έγγραφα του. Μπορεί να αναθέτει την υπογραφή ορισμένων εγγράφων σε άλλο μέλος του ΔΣ ή σε υπάλληλο.

ΤΟ ΕΠΟΠΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Αποτελείται απο 3 ή 5 μέλη. Αν είναι 3μελές πρέπει να συνεδριάζουν και τα 3 μέλη. Εποπτεύει και ελέγχει το ΔΣ. Εχει δικαίωμα να λαμβάνει γνώση οποιουδήποτε βιβλίου ή εγγράφου και δρά συλλογικά . Συνέρχεται τακτικά μια φορά ανα τρίμηνο και στα μέλη του χορηγείται αποζημίωση πέραν των εξόδων κίνησης.

ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Ο συνεταιρισμός ενεργεί τις συναλλαγές του με τρίτους για λογαριασμό είτε των μελών του είτε του ίδιου. Για τις συναλλαγές με κάθε συνetaίρο τηρείται ξεχωριστή λογιστική μερίδα όπου καταχωρούνται όλες οι δοσοληψίες και κλείνει στο τέλος κάθε χρήσης .

Κάθε σημαντική δραστηριότητα του συνεταιρισμού εγκρίνεται απο τη ΓΣ ειδικός κανονισμός εργασιών. Τα θέματα προσωπικού ρυθμίζονται με ειδικό κανονισμό.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΧΡΗΣΗ – ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Η οικονομική χρήση λήγει στις 30 Ιουνίου ή στις 31 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Ο ισολογισμός και ο λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης συντάσσονται ύστερα απο απογραφή. Επίσης συντάσσεται και αναλυτικός απολογισμός. Ολα αυτά τα στοιχεία διατίθενται στο ΕΣ ένα μήνα πριν τη σύνοδο της ΓΣ . Το ΕΣ συντάσσει έκθεση ελέγχου

για τη νομιμότητα και τη σκοπιμότητα των πράξεων της διοίκησης. Η έκθεση πρέπει να διαβαστεί στη ΓΣ πριν την έγκριση του απολογισμού.

Απορριπτική για τον ισολογισμό απόφαση της ΓΣ δεν ισχύει αν δεν εντοπίζεται η άρνηση σε συγκεκριμένα κονδύλια και δεν είναι δικαιολογημένη.

Μετά την έγκρισή τους ισολογισμός και λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης κοινοποιούνται στο ειρηνοδικείο.

ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

Το τακτικό αποθεματικό τροφοδοτείται με το 10% των κερδών μέχρι να εξισωθεί με το ποσό των υποχρεωτικών μεριδίων και των μεριδίων των ειδικών ομάδων. Χρησιμοποιείται για την κάλυψη ζημιών ή και στις εργασίες του συνεταιρισμού, όχι όμως για τα έξοδα διαχείρισης.

Το έκτακτο αποθεματικό συγκροτείται σύμφωνα με το καταστατικό και πρέπει να φθάσει στο ποσό των υποχρεωτικών μεριδίων. Χρησιμοποιείται για τις εργασίες του συνεταιρισμού.

Τέλος με αποφάσεις της ΓΣ μπορούν να σχηματίζονται ειδικά αποθεματικά για συγκεκριμένο σκοπό ο καθένας τους.

ΕΠΟΠΤΕΙΑ- ΕΛΕΓΧΟΣ

Η εποπτεία στους γεωργικούς συνεταιρισμούς ανήκει στο υπουργείο Γεωργίας. Σκοπός της εποπτείας είναι η νόμιμη λειτουργία και η υποβοήθηση του έργου των συνεταιρισμών ώστε να αναπτυχθούν οι δραστηριότητές τους και να αποδώσουν τα προσδωκόμενα αποτελέσματα.

Τη διαπίστωση της οικονομικής κατάστασης και τον έλεγχο της διαχειριστικής και λογιστικής τάξης των συνεταιρισμών ασκούν οι ελεγκτές οι οποίοι συγκροτούν ειδικό

αυτοτελές σώμα. Το σώμα αυτό λειτουργεί με ειδικό κανονισμό. Οι ελεγκτές μπορούν να λάβουν γνώση των βιβλίων και εγγράφων, να ζητούν πληροφορίες από τη διοίκηση, να παρίστανται στις γενικές συνελεύσεις και να ασκούν καθήκοντα συμβούλων οργάνωσης και διοίκησης των συνεταιρισμών. Διενεργούν έλεγχο τουλάχιστον μια φορά ανά διετία και συντάσσουν σχετική έκθεση που υποβάλλουν στο υπουργείο Γεωργίας. Τα πορίσματα της έκθεσης κοινοποιούνται υποχρεωτικά στο ΕΣ και τη ΓΣ.

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Στο υπουργείο Γεωργίας συγκροτείται 17μελές Συμβούλιο Συνεταιριστικής Πολιτικής αποτελούμενο από ανώτατα υπαλληλικά, επιστημονικά και συνεταιριστικά στελέχη και προεδρευόμενο από το γενικό γραμματέα του υπουργείου. Λειτουργεί ως γνωμοδοτικό και συμβουλευτικό όργανο σε θέματα κυβερνητικής πολιτικής για τους γεωργικούς συνεταιρισμούς. Η θητεία των μελών είναι διετής και ανανεώσιμη ελεύθερα.

ΠΤΩΧΕΥΣΗ

Ο συνεταιρισμός κηρύσσεται σε πτώχευση αν παύσει τις πληρωμές του ή αν στο τέλος της χρήσης το παθητικό του υπερβαίνει το ενεργητικό του κατά το 1/3 του συνολικού ποσού της ευθύνης των συνενταίρων. Ο νόμος προβλέπει ειδική διαδικασία πρόληψης της πτώχευσης με την επιβολή έκτακτης εισφοράς.

ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ

Δύο ή περισσότεροι συνεταιρισμοί του ίδιου βαθμού και αντικειμένου δραστηριότητας μπορούν να συγχωνευθούν με βάση αποφάσεις των γενικών συνελεύσεών τους. Της συγχώνευσης προηγείται δημοσίευση των αποφάσεων των συνεταιρισμών και μηνιαία προθεσμία για εκδήλωση αντιρρήσεων από τους δανειστές. Ελλείψει αντιρρήσεων

ακολουθεί απογραφή και αποτίμηση της τρέχουσας αξίας των περιουσιακών στοιχείων απο επιτροπή των προέδρων και εκπροσώπου της εποπτικής αρχής.

Είναι ευνόητο πως για τη συγχώνευση απαιτείται τροποποίηση του καταστατικού. Εντός 15 ημερών απο την έγκρισή του συγκαλείται ΓΣ για την εκλογή νέου ΔΣ. Αν κάποιος απο τους προς συγχώνευση συνεταιρισμούς είχε λιξηπρόθεσμα χρέη οφείλουν να τα εξοφλήσουν τα μέλη του. Τυχόν υπεράριθμο προσωπικό, έστω και μόνιμο, απολύεται με τη νόμιμη αποζημίωση.

ΔΙΑΛΥΣΗ

Ο συνεταιρισμός διαλύεται αν λήξει η καταστατική διάρκεια του πριν τη λήξη της με απόφαση της ΓΣ , αν πτωχέυσει και αν το ζητήσουν απο το πρωτοδικείο το ΔΣ ή το 1/10 των μελών ή η εποπτεύουσα αρχή. Η δικαστική απόφαση μπορεί να εκδοθεί στις περιπτώσεις που ο συνεταιρισμός λειτουργεί παράνομα , αν έχει αδράνησει για διετία ή αν μειώθηκε ο αριθμός των μελών του κάτω απο το ελάχιστο όριο των 10 προσώπων. Η δικαστική απόφαση είναι εφέςιμη. Τη διάλυση του συνεταιρισμού ακολουθεί η εκκαθάριση, εκτός βέβαια απο την περιπτωση της πτώχευσης, οπότε εφαρμόζεται ιδιαίτερη διαδικασία.

Το υπόλοιπο του ενεργητικού μετα την πληρωμή των απαιτήσεων τρίτων και των μερίδων, υποχρεωτικών και προαιρετικών, διανέμεται στα υπάρχοντα μέλη του συνεταιρισμού.

ΟΙ ΕΝΩΣΕΙΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Οι ενώσεις έχουν ως αντικείμενο την ενίσχυση, διεύρυνση και συντονισμό των δραστηριοτήτων των πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών που τις απαρτίζουν. Ακόμα οι

ενώσεις μπορούν να αναλαμβάνουν και οι ίδιες δραστηριότητες είτε για λογαριασμό τους είτε για λογαριασμό των μελών τους.

Για τη σύσταση της ένωσης χρειάζονται 15 συνεταιρισμοί ή 8 αν στο νομό δεν υπάρχουν περισσότεροι. Για τη σύσταση δεύτερης ένωσης στον ίδιο νομό χρειάζονται 20 συνεταιρισμοί που δεν ανήκουν στην πρώτη.

Η περιφέρεια της ένωσης εκτείνεται στο σύνολο των περιφερειών των συνεταιρισμών – μελών της εντός του νομού. Ειδικές συνθήκες μπορούν να καταστήσουν αναγκαία την υπαγωγή σε μια ένωση μερικών συνεταιρισμών γειτονικού νομού.

Στην επωνυμία της ένωσης αναφέρεται υποχρεωτικά ο νόμος ή η γεωργική περιοχή που καλύπτουν οι περιφέρειες των συνεταιρισμών της.

Στη γενική συνέλευση της ένωσης συμμετέχουν οι εκλεγμένοι εκπρόσωποι των συνεταιρισμών. Αν δεν υπάρχουν εκλεγμένοι αντιπρόσωποι ούτε αναπληρωτές τους, τότε την εκπροσώπηση αναλαμβάνει ο πρόεδρος κάθε συνεταιρισμού της ένωσης. Ο κάθε αντιπρόσωπος συνεταιρισμού στην ένωση έχει από 1 μέχρι 8 ψήφους ανάλογα με τον αριθμό των μελών του ή το συνολικό κεφάλαιο των μερίδων του ή τον κύκλο εργασιών του κατά την προηγούμενη τριετία ή το ύψος συναλλαγών του με την ένωση κατά την ίδια περίοδο.

Για σύγκληση έκτακτης ΓΣ από το 1/10 των αντιπροσώπων απαιτείται απόφαση των ΔΣ των συνεταιρισμών τους. Αντιπρόσωπος στην ένωση μπορεί να ανακληθεί με απόφαση της ΓΣ του συνεταιρισμού του. Αν είναι μέλος συμβουλίου της ένωσης η ανάκληση δεν ισχύει πριν λήξει η θητεία του.

ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ

Οι κεντρικές ενώσεις έχουν ως αντικείμενο το συντονισμό και την ενίσχυση της συνεταιριστικής δράσης των μελών τους καθώς και την ανάληψη συνεταιριστικών εργασιών σε ευρεία κλίμακα, επάνω σε ορισμένο κλάδο γεωργικής παραγωγής ή σε ορισμένο προϊόν ή ομοειδή προϊόντα . Διεξάγουν τις εργασίες αυτές είτε για λογαριασμό τους είτε για λογαριασμό των μελών τους.

Για τη σύσταση κεντρικής ένωσης χρειάζονται πέντε τουλάχιστον ενώσεις. Σε κεντρική ένωση μπορούν να συμμετέχουν και πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί που δεν μετέχουν σε ένωση . Η περιφέρεια μιας κεντρικής ένωσης μπορεί να είναι μεγαλύτερη του νομού και να εκτείνεται σε όλη τη χώρα.

Οι ενώσεις διαθέτουν στη ΓΣ της κεντρικής ένωσης δια των αντιπροσώπων τους απο 1 μέχρι 8 ψήφους. Είναι δυνατή η εκλογή απο την ένωση περισσότερων του ενός αντιπροσώπων της στην κεντρική ένωση, χωρίς όμως να προσδιορίζεται απο το νόμο η κατανομή μεταξύ τους των ψήφων της ένωσης. Επιτρέπεται η συμμετοχή της ίδιας ένωσης σε περισσότερες κεντρικές ενώσεις με διαφορετικά αντικείμενα εργασιών.

ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί κάθε μορφής και βαθμού μπορούν να σχηματίζουν μεταξύ τους κοινοπραξίες για την επίτευξη μεγαλύτερης συνεργασίας και για πιο οικονομική και αποτελεσματική οργάνωση των εργασιών τους. Οι κοινοπραξίες αποτελούν ξεχωριστά νομικά πρόσωπα και για τη σύστασή τους χρειάζονται 3 τουλάχιστον συνεταιριστικές οργανώσεις.

Το καταστατικό της κοινοπραξίας μπορεί να ορίζει περιορισμένη σύνθεση των συμβουλίων της ή ακόμη και να προβλέπει τον ορισμό εκτελεστικής και ελεγκτικής επιτροπής αντίστοιχα από τα ΔΣ και ΕΣ των μελών της.

ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Τρεις τουλάχιστον ενώσεις γεωργικών συνεταιρισμών δύο ή περισσότερων ατόμων της ίδιας γεωγραφικής περιοχής μπορούν να συνιστούν περιφερειακή ομοσπονδία για την εξυπηρέτηση και την προαγωγή των κοινών ηθικών και οικονομικών συμφερόντων των μελών τους, καθώς και για τη ανάπτυξη και διάδοση του γεωργικού συνεργατισμού και την εφαρμογή των αρχών του. Στις ομοσπονδίες μπορούν να συμμετέχουν και πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί που δεν είναι μέλη ένωσης.

Οι ομοσπονδίες δεν ασκούν παραγωγικές ή εμπορικές δραστηριότητες. Βοηθούν τα μέλη τους με την παροχή οδηγιών και πληροφοριών, την οργάνωση της εκπαίδευσης, την εκπόνηση μελετών κλπ. Σε κάθε διοικητική περιφέρεια λειτουργεί μόνο μια ομοσπονδία. Σε επίπεδο χώρας οι ενώσεις μπορούν να συνιστούν εθνική ομοσπονδία με βάση προϊόν, ομάδα προϊόντων ή παραγωγικό κλάδο. Σε αυτές μπορούν να συμμετέχουν και οι αντίστοιχες κεντρικές ενώσεις και κοινοπραξίες. Ρόλος τους είναι να εκπροσωπούν τους παραγωγούς στο εσωτερικό και εξωτερικό, να συνεργάζονται με αντίστοιχες ενώσεις άλλων χωρών κλπ.

Οι ομοσπονδίες υπάγονται στο υπουργείο γεωργίας και διέπονται από τη νομοθεσία περί επαγγελματικών σωματείων αναφορικά με τη σύσταση και λειτουργία τους.

Στα όργανα της διοίκησης δεν παρέχεται αμοιβή αλλά μόνο αποζημίωση και έξοδα κίνησης και παράστασης.

3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

3.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων-επιχειρήσεων όπως ο γεωργικός συνεταιρισμός, είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με τις ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και οργάνωσης, δηλαδή του μάνατζμεντ²⁷.

Το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων και του ελέγχου. Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Οι λειτουργίες αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια με σημείο αναφοράς τον γεωργικό συνεταιρισμό

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης του γεωργικού συνεταιρισμού στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθήσει και των μέσων που θα χρειασθούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Δηλαδή ο προγραμματισμός συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής, των τακτικών, των ενεργειών και των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση των στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα .

ΟΡΓΑΝΩΣΗ είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα

²⁷ Το οποίο έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν ολιγάριθμοι – άν όχι ελάχιστοι – γεωργικοί συνεταιρισμοί στην Ελλάδα, προς ιδία ζημία, καθώς η υπάρχουσα καταφεριζιδική νοοτροπία και συμπεριφορά των δεν σύμφωνη με τη διαχρονική και θεμελιώδη αρχή του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού. Προσιδιάζει μάλλον σε στάσεις και πρακτικές κοντόφθαλμες με καθαρά τακακό και σπασμωδικό χαρακτήρα, που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του βραχυπρόθεσμου οφέλους εις βάρος της μακροχρόνιας βιωσιμότητας και ανάπτυξής τους

που ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών, όπως και μεταξύ των πόρων του συνεταιρισμού, ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την επίτευξη των στόχων.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (συνεταίρου), έτσι ώστε κάθε άτομο να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων του συνεταιρισμού.

ΕΛΕΓΧΟΣ είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκρισή τους με τους στόχους, ο εντοπισμός και η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

3.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΩΝ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι το συνολικό έργο που σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματα ο συνεταιρισμός έχει να επιτελέσει, διαιρείται σε επιμέρους συγκεκριμένες εργασίες και καθήκοντα. Απο τη διαίρεση αυτή προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο

περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις αναλάβουν. Αυτό είναι λογικά απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού, αφού επιτρέπει στον κάθε συνεταιίρο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του.

Συγχρόνως όμως η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των συνεταιίρων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις, την οριζόντια και την κάθετη. Η οριζόντια εξειδίκευση αποτελεί τον κυρίαρχο τύπο διαίρεσης της εργασίας και αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας. Αυτό το εύρος μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των επαναλήψεων της εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης εργασίας ή καθήκοντος σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός αυτός τόσο στενότερο είναι το εν λόγω εύρος και τόσο μεγαλύτερη η εξειδίκευση της εργασίας και το αντίστροφο.

Η κάθετη εξειδίκευση αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια ή στον έλεγχο ή το δικαίωμα λήψης αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας και συνεπώς στο άτομο που την κατέχει, σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει. Όσο πιο περιορισμένο είναι αυτό το δικαίωμα τόσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη εξειδίκευση της εργασίας, δηλαδή τόσο περισσότερο διαιρείται το εκτελεστικό από το διοικητικό έργο.

1.2 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα εξειδίκευσης

Τα βασικά πλεονεκτήματα της εξειδίκευσης της εργασίας είναι τα παρακάτω

- η απόκτηση δεξιοτεχνίας από τους συνεταιίρους σε σύντομο χρονικό διάστημα λόγω της συχνής επανάληψης των ίδιων εργασιών

- η ελάττωση των κενών χρόνων που χρειάζονται για έναν συνεταίρο για να περάσει από την εκτέλεση της μιας εργασίας στην άλλη
- η εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων μελέτης της εργασίας
- η καλύτερη τυποποίηση του προϊόντος αφού το ίδιο μέρος του παράγεται από τον ίδιο συνεταίρο
- ο πιο εύκολος έλεγχος της διοίκησης πάνω στους εργαζόμενους

Ο συνδυασμός των παραπάνω πλεονεκτημάτων εξηγεί τη θετική συμβολή της εξειδίκευσης της εργασίας στην αύξηση της εργασιακής παραγωγικότητας.

Παρόλα αυτά όμως τα πλεονεκτήματα η εξειδίκευση της εργασίας όχι μόνο δεν μπόρεσε να αποτελέσει πανάκεια για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά δημιούργησε παρενέργειες με αρνητικές συνέπειες σε αυτή. Έρευνες στο χώρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν δείξει ότι η εξειδίκευση συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Αυτή η αρνητική σχέση βασίζεται στο γεγονός ότι η εξειδίκευση συνεπάγεται την επανάληψη και τη ρουτίνα της εργασίας, καθώς και τη μείωση της αυτονομίας του εργαζόμενου.

2. ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

2.1 Η έννοια του εύρους ελέγχου

Η οριζόντια διαίρεση της εργασίας δημιουργεί αναμφίβολα ανάγκες συντονισμού των θέσεων εργασίας ώστε να υλοποιείται αποτελεσματικά το συνολικό έργο και να επιτυγχάνονται οι στόχοι του συνεταιρισμού. Αυτό αποτελεί τον πρώτο λόγο δημιουργίας θέσεων προϊσταμένων. Εκτός αυτού, η κάθετη διαίρεση της εργασίας συνεπάγεται αυτόματα τη δημιουργία διοικητικών θέσεων που θα έχουν ως έργο τη διοίκηση των ατόμων που κατέχουν τις θέσεις που αφορούν στην εκτέλεση του έργου.

Επίσης η ανάγκη του συνολικού ελέγχου του συνεταιρισμού απο την ανώτατη διοίκηση, που άλλωστε διαθέτει και και τη συνολική εξουσία, αποτελεί έναν επιπλέον λόγο που δημιουργούνται θέσεις προισταμένων και μέσω αυτών η διοικητική ιεραρχία.

Ένα από τα σημαντικά προβλήματα σχετικά με τη διαμόρφωση των εν λόγω θέσεων είναι ο καθορισμός του εύρους ελέγχου που αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας, για τη διοίκηση των οποίων δημιουργείται μια νέα θέση ή πιο απλά ο αριθμός των υφιστάμενων που θα αναφέρεται σε κάθε προιστάμενο.

Ο προσδιορισμός του εύρους ελέγχου είναι απαραίτητος διότι, πρώτον, ο κάθε προιστάμενος έχει τη δυνατότητα να διοικήσει ένα περιορισμένο αριθμό υφιστάμενων και δεύτερον, διότι το εύρος ελέγχου συνδέεται αντίστροφα με τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων και συνεπώς καθορίζει τη μορφή της ιεραρχικής δομής του συνεταιρισμού.

2.2 Καθορισμός του εύρους ελέγχου

Δύο βασικά στάδια θα μπορούσαν να ακολουθηθούν για τον καθορισμό του εύρους ελέγχου.

- Πρώτο, ο προσδιορισμός του χρόνου που διαθέτει το κάθε διοικητικό στέλεχος - προιστάμενος για τη διαχείριση των υφιστάμενων του.
- Δεύτερο, ο προσδιορισμός του αριθμού των υφιστάμενων που μπορεί να διοικήσει ο προιστάμενος στο συγκεκριμένο χρόνο

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τον αριθμό των υφιστάμενων που μπορεί να διοικήσει ένας προιστάμενος σε ένα συγκεκριμένο χρόνο θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για τον καθορισμό του εύρους ελέγχου. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής

- Οι διοικητικές ικανότητες του προϊσταμένου
- Η εκπαίδευση και οι ικανότητες των υφισταμένων
- Η πολυπλοκότητα και η σπουδαιότητα του περιεχομένου των θέσεων εργασίας των υφισταμένων. Όσο πιο σημαντικές είναι αυτές οι μεταβλητές των θέσεων τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται για τη διοίκηση τους
- Ο συντονισμός που απαιτείται μεταξύ των θέσεων των υφισταμένων. Όσο περισσότερος συντονισμός απαιτείται τόσο περισσότερος χρόνος χρειάζεται για τη διοίκηση αυτών
- Η ομοιότητα του περιεχομένου των θέσεων εργασίας των υφισταμένων. Όταν το περιεχόμενο είναι όμοιο τότε συνήθως οι συμβουλές, τα προβλήματα, ο τρόπος ελέγχου και αξιολόγησης είναι οι ίδιοι, που σημαίνει ότι απαιτείται λιγότερος διοικητικός χρόνος.
- Η τυποποίηση και σαφήνεια των εργασιών και των σχέσεων. Όταν τα καθήκοντα είναι σαφώς καθορισμένα, όταν υπάρχουν προγράμματα δράσης, όταν οι σχέσεις εξουσίας και ευθύνης είναι σαφείς και κατανοητές από όλους, όταν υπάρχουν πρότυπα ελέγχου και αξιολόγησης, τότε η διοίκηση διευκολύνεται, τουλάχιστον από άποψη χρόνου
- Η ωριμότητα, η αφοσίωση και το γενικό κλίμα. Όταν οι υφιστάμενοι αποτελούν μια ώριμη ομάδα, είναι αφοσιωμένοι στην αποστολή και τους στόχους του συνεταιρισμού και το κλίμα είναι ευνοϊκό, τότε είναι φανερό ότι η διοίκηση τους είναι ευχερέστερη
- Η γεωγραφική διασπορά των υφισταμένων

Συμπερασματικά ,από όσα προηγήθηκαν, φαίνεται ότι ο καθορισμός του εύρους ελέγχου και των ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού. Στην πράξη το εύρος ελέγχου κυμαίνεται απο 1 μέχρι 25 περίπου, όμως αυτό είναι καθαρά ενδεικτικό. Για να υπάρξει αποτελεσματικός οργανωτικός σχεδιασμός θα πρέπει η κάθε συγκεκριμένη περίπτωση να θεωρηθεί ξεχωριστά .

3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

3.1 Έννοια τμήματος

Η αποτελεσματική υλοποίηση του έργου ενός συνεταιρισμού απαιτεί το συντονισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας, αφού αυτές περιέχουν ένα μέρος του συνολικού έργου που προέκυψε μετά τη διαίρεση του τελευταίου. Ο εν λόγω συντονισμός επιτυγχάνεται με την ομαδοποίηση των θέσεων σε διευθύνσεις, τμήματα, υποτμήματα και ομάδες, των οποίων τη διοίκηση και συνεπώς το συντονισμό αναλαμβάνει ένας προϊστάμενος κατέχοντας συγκεκριμένη θέση που δημιουργείται γι' αυτό το σκοπό.

Η σχεδίαση της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης πρέπει να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα, το ένα ποσοτικό και το άλλο ποιοτικό. Το ποσοτικό αναφέρεται στον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν κατω απο τη διοικητική ευθύνη μιάς θέσης προϊσταμένου ή στον αριθμό των τμημάτων στα οποία θα διαιρεθεί ένας συνεταιρισμός. Το ποσοτικό ερώτημα έχει ήδη απαντηθεί παραπάνω με την αναφορά στο εύρος ελέγχου. Η βασική επιδίωξη της τμηματοποίησης ενός συνεταιρισμού είναι ασφαλώς η αποτελεσματικότητα.

Βασικά κριτήρια ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας ή τμηματοποίησης του συνεταιρισμού είναι η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας και η εξειδίκευση. Δηλαδή

κατα το σχεδιασμό της ομαδοποίησης ή τμηματοποίησης γίνεται προσπάθεια το κάθε τμήμα να περιλαμβάνει όσο το δυνατό, τις σχέσεις εργασίας που εξαρτώνται στενά μεταξύ τους, δηλαδή η εκτέλεση του έργου της κάθε θέσης εξαρτάται από την εκτέλεση του έργου των άλλων. Αυτή η λογική συνδέεται με τη διευκόλυνση του προγραμματισμού, ελέγχου, διοίκησης, καθοδήγησης και ηγεσίας, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικός συντονισμός. Ταυτόχρονα γίνεται προσπάθεια να τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα οι θέσεις εργασίας της αυτής ή συγγενών ειδικεύσεων έτσι ώστε να αξιοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι μέσω οικονομικών κλίμακας.

3.2 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία αποτελεί το συνήθη τρόπο οργάνωσης των γεωργικών συνεταιρισμών. Αυτή βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Έτσι οι θέσεις εργασίας που το έργο τους αφορά στη ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα ή υποτμήμα. Οι βασικές κοινές λειτουργίες που αναπτύσσονται σε όλους τους συνεταιρισμούς ανεξαρτήτως μορφής, και είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, η χρηματοοικονομική λειτουργία και η λειτουργία του προσωπικού. Εκτός αυτών, ανάλογα με την περίπτωση, αναπτύσσονται και άλλες κύριες ή βοηθητικές λειτουργίες, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η συντήρηση, οι δημόσιες σχέσεις και η νομική λειτουργία.

Η λογική αυτής της τμηματοποίησης συνίσταται στο ότι οι θέσεις εργασίας που αφορούν στην ίδια επιχειρησιακή λειτουργία, είναι αλληλοεξαρτώμενες και συνεπώς απαιτούν περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους από ότι συμβαίνει με άλλες θέσεις άλλων λειτουργιών που είναι λιγότερο συγγενείς. Παράλληλα, η κάθε επιχειρησιακή λειτουργία συνεπάγεται εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες.

4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

4.1 Σχέσεις εξουσίας

Η εκτέλεση των καθηκόντων που περιέχονται σε κάθε θέση εργασίας, προϋποθέτει ότι ο κάτοχός της διαθέτει την ανάλογη εξουσία δηλαδή το δικαίωμα εκτέλεσης τους.

Η κατανομή της εξουσίας μεταξύ των θέσεων εργασίας είναι πρόβλημα του οργανωτικού σχεδιασμού και συνίσταται σε δύο βασικά ζητήματα :

- Πρώτον, ο τρόπος μεταβίβασης της εξουσίας από την πηγή (ΓΣ, ΔΣ) προς τις διάφορες θέσεις εργασίας των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων
- Δεύτερον, το περιεχόμενο της εξουσίας που θα μεταβιβαστεί.

Αυτά τα ζητήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αφού από αυτά προκύπτουν οι σχέσεις εξουσίας που προσδιορίζουν το δικαίωμα της λήψης αποφάσεων και δράσης της κάθε θέσης εργασίας, τις σχέσεις τις με τις άλλες θέσεις και κατ'επέκταση το δικαίωμα άσκησης του διοικητικού έργου και την ποιότητα του συντονισμού. Πριν παρουσιαστούν οι βασικές αρχές πάνω στα δύο βασικά αυτά ζητήματα, είναι χρήσιμο να αποσαφηνιστούν εδώ τρεις θεμελιώδεις έννοιες που συνδέονται με αυτά, δηλαδή η ευθύνη, η εξουσία και η δύναμη.

- Ευθύνη θα μπορούσε να οριστεί η υποχρέωση που έχει ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας σε μια επιχείρηση να κάνει κάτι.
- Δύναμη ορίζεται η πιθανότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να περάσει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση. Αλλως, η δύναμη είναι η ικανότητα επίδρασης και ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους.

- Εξουσία ορίζεται το νόμιμο αξίωμα που διαθέτει το άτομο να κάνει κάτι ή να ασκεί επίδραση πάνω σε άλλα άτομα. Απο διοικητική σκοπιά η εξουσία είναι το δικαίωμα του κατόχου μίας θέσης εργασίας (προισταμένου) να απαιτεί απο κατόχους άλλων θέσεων (υφισταμένους) μια συγκεκριμένη συμπεριφορά π.χ. υλοποίηση καθηκόντων ή στόχων.

4.2 Βασικές αρχές- Λειτουργική εξουσία

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κύριες αρχές με βάση τις οποίες θα πρέπει να μεταβιβάζεται η εξουσία μεταξύ των διαφόρων θέσεων

Κλίμακα εξουσίας. Η μεταβίβαση της εξουσίας απο την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τη βάση πρέπει να αποτελεί μια συνεχή γραμμή ή κλίμακα. Αυτό σημαίνει ότι ο κάτοχος της ανώτερης ιεραρχικής θέσης μεταβιβάζει εξουσία στον κάτοχο της αμέσως κατώτερης ιεραρχικά θέσης. Με αυτό τον τρόπο το κάθε άτομο στη οργάνωση γνωρίζει απο που αντλεί την εξουσία του, ποιός μπορεί να ασκήσει πάνω του εξουσία, σε ποιόν λογοδοτεί ή αναφέρεται, σε ποιούς ο ίδιος μπορεί να ασκήσει εξουσία και ποιοί λογοδοτούν ή αναφέρονται σε αυτόν.

Αυτή η κλίμακα εξουσίας πρέπει να τηρείται κατα τη μεταβίβαση εντολών, πληροφοριών κλπ, τόσο απο πάνω προς τα κάτω όσο και αντιστρόφως. Συχνά, προισταμένοι αγνοούν τους υφισταμένους τους, δηλαδή το αμέσως επόμενο ιεραρχικό επίπεδο και ασκούν διοίκηση στους υφισταμένους αυτών

Τήρηση των ιεραρχικών επιπέδων. Αυτή η αρχή σημαίνει οτι ο κάτοχος της θέσης κάθε ιεραρχικού επιπέδου πρέπει να ασκεί την εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί απο τον

ανώτερό του και να μην την επιστρέφει σε αυτόν, αποφεύγοντας έτσι να πάρει την ευθύνη.

Αυτό το φαινόμενο συμβαίνει συχνά στη πράξη απο υφισταμένους που δε διαθέτουν ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης ευθυνών, με αποτέλεσμα να αναιρείται ουσιαστικά η μεταβίβαση της εξουσίας που οι ανώτεροι έχουν εκχωρήσει στους υφιστάμενους.

Αντιστοιχία ευθύνης – εξουσίας. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ευθύνη είναι η υποχρέωση για κάποιον να κάνει κάτι, ενώ εξουσία είναι το δικαίωμα να κάνει κανείς κάτι. Αυτές οι δυο έννοιες αποτελούν τις όψεις του ίδιου νομίσματος. Είναι λογικό ότι για κάθε ευθύνη θα πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη εξουσία. Αν αυτό δεν ισχύει τότε μπορούν να υπάρχουν περιπτώσεις :

- Πρώτο, όταν το περιεχόμενο της ευθύνης είναι ευρύτερο της εξουσίας, είναι λογικό ο κάτοχος της θέσης να μη μπορέσει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, αφού δεν έχει το δικαίωμα να εκτελέσει μέρος των καθηκόντων του.
- Δεύτερο, αντίστροφα όταν η εξουσία είναι ευρύτερη της ευθύνης, τότε ο κάτοχος αυτής μπορεί να τη χρησιμοποιήσει καταχρηστικά και ανεξέλεγκτα.

Ενότητα εντολών ή διοίκησης. Σύμφωνα με αυτή την αρχή, ο κάθε κάτοχος μίας θέσης πρέπει να διοικείται και να αναφέρεται σε έναν μόνο προϊστάμενο. Αυτό είναι απαραίτητο για να μην υπάρχει συγχυση εντολών, καθηκόντων και στόχων, που δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία και συμπεριφορά του ατόμου και της οργάνωσης συνολικά. Επίσης, η ενότητα των εντολών επιτρέπει τον πιο αποτελεσματικό έλεγχο των υφισταμένων.

Απόλυτη ευθύνη Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ενώ η εξουσία απο τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο μπορεί να μεταβιβαστεί, η ευθύνη συνεχίζει να παραμένει και στον πρώτο. Αυτό σημαίνει ότι η μεταβίβαση της εξουσίας που διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος δε συνεπάγεται την αποφυγή των αντίστοιχων ευθυνών. Η λογική αυτής της αρχής στηρίζεται στο ότι τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν τη συνολική ευθύνη της οργάνωσης και στο γεγονός ότι αν αυτή η αρχή δεν ισχύει είναι πολύ εύκολη η αποφυγή των ευθυνών μέσω της μεταβίβασης της εξουσίας. Η αρχή αυτή σημαίνει επιπλέον ότι στην πραγματικότητα η μεταβίβαση της εξουσίας απο τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο μπορεί να ανακληθεί όταν ο πρώτος το κρίνει απαραίτητο.

Λειτουργική εξουσία Πολλές φορές η πολυπλοκότητα της πραγματικότητας καθιστά αδύνατο τον ακριβή προσδιορισμό του περιεχομένου μίας θέσης, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να διοικείται απο ένα μόνο προϊστάμενο ή να τοποθετείται στο σύνολό της σε ένα τμήμα. Ομως για ένα συγκεκριμένο μέρος του περιεχομένου τους ή της λειτουργίας τους, μπορεί να διοικούνται απο υπεύθυνους άλλων τμημάτων. Η εξουσία λοιπόν που ασκείται απο ένα τμήμα ή προϊστάμενο πάνω σε ορισμένες διαδικασίες, λειτουργίες και άλλα στοιχεία μίας θέσης εργασίας, που ανήκει σε άλλα τμήματα ή άλλο προϊστάμενο, ονομάζεται λειτουργική.

4.3 Γραμμική – επιτελική σχέση

Δυο θέσεις εργασίας βρίσκονται σε γραμμική σχέση μεταξύ τους όταν η μια έχει το δικαίωμα άσκησης εξουσίας πάνω στην άλλη, δηλαδή υπάρχει σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου, όπου ο πρώτος έχει την ευθύνη της εποπτείας και διοίκησης του δεύτερου. Αντίθετα όταν μια θέση εργασίας βρίσκεται σε επιτελική σχέση με άλλες τότε σημαίνει ότι ο ρόλος της είναι αυστηρά συμβουλευτικός. Έχει δηλαδή το δικαίωμα να ερευνά , να

μελετά και να συμβουλευεί τους κάτοχους των άλλων θέσεων χωρίς όμως να έχει το δικαίωμα να ασκεί εξουσία πάνω τους για οποιοδήποτε θέμα .

Στην πράξη γίνεται συνήθως κατάχρηση αυτής της σχέσης απο τα στελέχη που βρίσκονται σε επιτελική σχέση με άλλα στελέχη, προσπαθώντας να τη μετατρέψουν σε γραμμική, ασκώντας εξουσία πάνω τους. Αυτό γίνεται εύκολα, συνήθως λόγω του γεγονότος ότι τα επιτελικά στελέχη έχουν άμεση σχέση με ανώτερα στελέχη της οργάνωσης. Όταν συμβαίνει αυτό οι σχέσεις ευθύνης- εξουσίας καταργούνται και συνεπώς η οργάνωση δε μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά . Βεβαια πολλές φορές, είναι δυνατόν να δοθεί στα επιτελικά στελέχη ή τμήματα λειτουργική εξουσία, όπως ορίστηκε προηγουμένως.

Ακόμη, στην πράξη δημιουργούνται παρεξηγήσεις μεταξύ γραμμικών και επιτελικών στελεχών. Αυτές οφείλονται κυρίως στο φόβο των γραμμικών στελεχών για τη μείωση της εξουσίας τους απο τα επιτελικά, στην εξάρτηση που αισθάνονται τα γραμμικά απο τις γνώσεις των επιτελικών στελεχών, στη διαφορά ηλικίας ή προυπηρεσίας, στην τάση των επιτελικών στελεχών να ασκούν εξουσία πάνω στα γραμμικά, στις διαφορετικές αντιλήψεις κλπ.

Οι συγκρούσεις αυτές θα μπορούσαν να ελαχιστοποιηθούν όταν τόσο τα επιτελικά όσο και τα γραμμικά στελέχη κατανοήσουν καλά τους ρόλους τους, όταν οι αρμοδιότητες , τα δικαιώματα και οι σχέσεις είναι σαφώς καθορισμένα, τα επιτελικά και γραμμικά στελέχη λειτουργούν απο κοινού στα πλαίσια ομάδων για την αντιμετώπιση προβλημάτων και, βέβαια, όταν λογοδοτούν για τα αποτελέσματά τους.

4.4 Συγκέντρωση – αποκέντρωση εξουσίας

Ο βαθμός συγκέντρωσης της εξουσίας σε ένα συνεταιρισμό μπορεί να εκτιμηθεί ποιοτικά με τα παρακάτω κριτήρια

- τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα
- τη σπουδαιότητα των αποφάσεων (π.χ. οικονομικό μέγεθος) που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα
- τον έλεγχο (προληπτικό ή απολογιστικό) των αποφάσεων που λαμβάνονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, ο συνεταιρισμός είναι περισσότερο αποκεντρωμένος όσο περισσότερες, σε αριθμό και σπουδαιότητα ,αποφάσεις λαμβάνονται απο τα στελέχη ή τους εργαζόμενους που βρίσκονται προς τη βάση της διοικητικής πυραμίδας και όσο πιο χαλαρός είναι ο έλεγχος στον οποίο αυτές υπόκεινται.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης είναι τα παρακάτω

- αυξάνεται ο διαθέσιμος χρόνος των ανωτάτων στελεχών, που συνήθως παραπονούνται για την έλλειψή τους, και τους δίνεται η δυνατότητα να ασχοληθούν με σημαντικές αποφάσεις ή ενέργειες που αφορούν στη ανάπτυξη του συνεταιρισμού και να παίζουν τον ηγετικό τους ρόλο
- βελτιώνει την παρακίνηση για απόδοση των στελεχών και των εργαζομένων, αφού το γεγονός ότι τους δίνεται η δυνατότητα να αποφασίζουν σχετικά με την εργασία τους, αποτελεί ελευθερία πρωτοβουλιών, κάνει πιο ενδιαφέρουσα τη δουλειά τους και τους επιτρέπει να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.

- Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ανθρώπους που προορίζονται και να τις υλοποιήσουν, τότε αυξάνεται η υπευθυνότητά τους και η δέσμευσή τους για σχετική αποτελεσματική εφαρμογή.
- Η αποκέντρωση συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ευελιξίας του συνεταιρισμού, αφού μπορούν να ληφθούν άμεσα αποφάσεις εκεί που υπάρχει ανάγκη, χωρίς την αναφορά και την αναμονή της ανώτατης διοίκησης.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης υπάρχουν και μειονεκτήματα ή καλύτερα πλεονεκτήματα που συνδεόνται με τη συγκέντρωση, και είναι τα παρακάτω

- Η συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας διευκολύνει το συντονισμό των αποφάσεων και των ενεργειών του συνεταιρισμού και επιτυγχάνει ομοιομορφία πολιτικών και συμπεριφορών, αφού καθορίζονται από ένα ενιαίο κέντρο
- Η συγκέντρωση επιτρέπει τη εξισορρόπηση των διαφορών και αντιθέσεων μεταξύ τμημάτων ή μελών του συνεταιρισμού
- Τα ανώτατα στελέχη από τη θέση τους έχουν μια γνώση του συνόλου των ζητημάτων και παραγόντων και συνεπώς μια σφαιρική θεώρηση του συνεταιρισμού. Αυτό τους επιτρέπει να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις με συνοχή. Ακόμη τα ανώτατα στελέχη για να φθάσουν στην κορυφή της ιεραρχίας, έχουν πολύ σημαντικές εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες σε σχέση με τα κατώτερα στελέχη, πράγματα σημαντικά για τη λήψη κρίσιμων στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων
- Σε καταστάσεις κρίσης όπου απαιτείται ισχυρή ηγεσία και άμεση ανταπόκριση του συνεταιρισμού σε απρόσμενες συνθήκες, η συγκέντρωση της εξουσίας

στο ανώτατο ιεραρχικό κλιμάκιο είναι πιο αποτελεσματική από την αποκέντρωση, αφού επιτρέπει αποτελεσματικότερο συντονισμό και ταχύτερη λήψη αποφάσεων.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο καθορισμός του βαθμού αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης της εξουσίας σε ένα συνεταιρισμό είναι πολύ σημαντικό και ιδιαίτερα περίπλοκο ζήτημα. Από τη μία τα πλεονεκτήματα της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης δεν είναι δυνατό να μετρηθούν και να συγκριθούν ποσοτικά και από την άλλη αυτά εξαρτώνται από μια σειρά παραγόντων που συνθέτουν την κατάσταση του συνεταιρισμού και του περιβάλλοντός του. Γι' αυτό ο βαθμός της αποκέντρωσης της εξουσίας, τουλάχιστον στα πλαίσια του ορθολογισμού, πρέπει να καθορίζεται για την κάθε περίπτωση ξεχωριστά, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις μεταβλητές που συνδέονται με αυτόν. Μερικές βασικές τέτοιες μεταβλητές είναι οι παρακάτω.

- η σπουδαιότητα της απόφασης
- η ανάγκη του συνεταιρισμού για ομοιομορφία πολιτικών δράσης και γενικά συμπεριφορών
- το μέγεθος του συνεταιρισμού
- η διαθεσιμότητα ικανών διοικητικών στελεχών και εργαζομένων στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα για τη λήψη αποφάσεων
- η επιθυμία στελεχών και εργαζομένων για ανάληψη ευθύνης σχετικά με τη λήψη αποφάσεων
- το γενικό κλίμα και η παιδεία – κουλτούρα του συνεταιρισμού, των στελεχών και των εργαζομένων
- η γεωγραφική διασπορά των θέσεων εργασίας του συνεταιρισμού

- το επιστημονικό και τεχνολογικό περιεχόμενο των δραστηριοτήτων
- τα χρονικά όρια της λήψης αποφάσεων
- οι ρυθμοί των αναγκαίων αλλαγών
- τα υπόλοιπα συστήματα του συνεταιρισμού, όπως συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, ελέγχου, αμοιβών, αξιολόγησης και εκπαίδευσης, παραγωγής κλπ.
- η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος
- η συνολική φιλοσοφία του συνεταιριστικού μανάτζμεντ

4.5 Ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση εξουσίας

Μεταβίβαση καθηκόντων νοείται η διαδικασία της μεταβίβασης από τον προϊστάμενο μέρος των καθηκόντων του σε υφιστάμενο με παράλληλη, βέβαια, μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης και εξουσίας που συνδέεται με αυτά

Ασφαλώς, από αυτή τη μεταβίβαση δημιουργείται η υποχρέωση του υφισταμένου προς τον προϊστάμενο να εκτελέσει αυτά τα καθήκοντα και να αναφέρει σχετικά

Αν ληφθεί υπόψη ότι το σύνηθες πρόβλημα όλων σχεδόν των διοικητικών στελεχών είναι η έλλειψη χρόνου για την αποτελεσματική εκτέλεση του διοικητικού τους έργου, τότε η χρησιμότητα της μεταβίβασης των καθηκόντων είναι ιδιαίτερα σημαντική

Το κάθε διοικητικό στέλεχος – προϊστάμενος είναι επιφορτισμένος ουσιαστικά με τρεις κατηγορίες καθηκόντων :

- 4 καθήκοντα ρουτίνας και επαναλαμβανόμενα
- 5 βραχυπρόθεσμα επείγοντα θέματα

6 μεσομακροπρόθεσμα αναπτυξιακά καθήκοντα που αφορούν στην ηγεσία, τις καινοτομίες και στις βελτιώσεις της ομάδας του, της οργάνωσης των διαδικασιών, των μεθόδων κλπ.

Το αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος, προιστάμενος ή ηγέτης είναι αυτός που φέρνει σε πέρας , σε ελάχιστο χρόνο, τα καθήκοντα της πρώτης κατηγορίας, προβλέπει αρκετό χρόνο για τα καθήκοντα της δεύτερης και αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του στη τρίτη κατηγορία. Η μεταβίβαση καθηκόντων ακριβώς του επιτρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειές του στη δεύτερη και, κυρίως, στη τρίτη κατηγορία, αναθέτοντας αρκετά απο αυτά της δεύτερης και κυρίως της πρώτης στους υφισταμένους του

Εμπόδια στην ανάθεση καθηκόντων

Παρά την πολύ σημαντική χρησιμότητα της ναάθεσης καθηκόντων για την αποτελεσματικότητα του προισταμένου-ηγέτη και του συνεταιρισμού συνολικά, αρκετά εμπόδια τίθενται στην πραγματοποίησή της. Το κάθε διοικητικό στέλεχος πρέπει αφού πρώτα τα εντοπίσει, να καταβάλει προσπάθεια για την εξάλειψή τους. Απο τα πιο σημαντικά είναι :

- Ελλειψη εμπιστοσύνης στους υφισταμένους.
- Ελλειψη ικανών υφισταμένων
- Μη αποδοχή απο τους υφισταμένους
- Ελλειψη καθορισμού καθηκόντων
- Φόβος του ανταγωνισμού των υφισταμένων
- Εγωισμός

Αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων

Η διαδικασία της ανάθεσης καθηκόντων και της μεταβίβασης της εξουσίας αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εκτέλεσή τους. Τα στελέχη, συνεπώς, οφείλουν να ακολουθήσουν την πλέον παραγωγική διαδικασία. Μια τέτοια διαδικασία συνίσταται σε τέσσερα βασικά βήματα που παρουσιάζονται στη συνέχεια

1. Σχεδιασμός της ανάθεσης καθηκόντων

Σε αυτό το στάδιο οι βασικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν είναι :

- Καταγραφή όλων των καθηκόντων του προϊσταμένου κατά τη διάρκεια της ημέρας, της εβδομάδας ή του μήνα
- Προσδιορισμός του χρόνου που απαιτεί η εκτέλεση του κάθε καθήκοντος
- Ιεράρχηση των καθηκόντων κατά σπουδαιότητα
- Προσδιορισμός των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτεί κάθε καθήκον
- Έλεγχος των γνώσεων και ικανοτήτων, των κλίσεων και των διαθέσεων του κάθε υφιστάμενου και του περιεχομένου της εργασίας του
- Προσδιορισμός των συγκεκριμένων καθηκόντων που μπορούν ή πρέπει να ανατεθούν σε ορισμένο υφιστάμενο με κριτήρια τη διάθεση και την ικανότητα του να τα εκτελέσει αποτελεσματικά
- Καθορισμός των πληροφοριών, οδηγιών, συμβουλών, εκπαίδευσης, παρακίνησης που απαιτεί η αποτελεσματική κατανόηση, αποδοχή και εκτέλεση των καθηκόντων από τους υφισταμένους.
- Καθορισμός του τρόπου και των μεθόδων της παρακολούθησης της εκτέλεσης των καθηκόντων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων

2. Ανάθεση καθηκόντων

Βασικά σημεία που πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα εδώ είναι:

- Η αποτελεσματική εξήγηση των προς ανάθεση καθηκόντων ώστε να γίνουν κατανοητά απο τον υφιστάμενο
- Υπογράμμιση της σπουδαιότητας των καθηκόντων που ανατίθενται για το τμήμα και την επιχείρηση
- Εξήγηση των ωφελειών της ανάθεσης για τον υφιστάμενο, τον προϊστάμενο, την ομάδα ή τμήμα και την επιχείρηση συνολικά
- Ψυχολογική υποστήριξη του υφισταμένου σχετικά με τη δυνατότητά του να εκτελέσει αποτελεσματικά τα μεταβιβαζόμενα καθήκοντα και τη βοήθεια που θα έχει στο έργο του απο τον προϊστάμενο
- Μεταβίβαση πληροφοριών, οδηγιών και συμβουλών σχετικών με την εκτέλεση των καθηκόντων

3. Καθορισμός μηχανισμών ελέγχου

4. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

5. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η διαίρεση του συνολικού έργου και των στόχων του συνεταιρισμού σε επιμέρους καθήκοντα και στόχους των διαφόρων θέσεων εργασίας, ομάδων ή τμημάτων, συνεπάγεται την αναγκαιότητα του συντονισμού αυτών, ώστε όλες οι αποφάσεις, ενέργειες ή συμπεριφορές να ολοκληρώνονται σε μιά ολότητα .

Γίνεται λοιπόν φανερή η αναγκαιότητα δημιουργίας και λειτουργίας, στα πλαίσια του συνεταιρισμού, αποτελεσματικών μηχανισμών συντονισμού και ολοκλήρωσης των διαφόρων τμημάτων, υποτμημάτων ή ομάδων. Αυτή η αναγκαιότητα γίνεται αναμφισβήτητα πιο σημαντική όταν το μέγεθος του συνεταιρισμού και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει αυξάνουν.

5.1 Μηχανισμοί συντονισμού-ολοκλήρωσης

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες σχετικών μηχανισμών. Η πρώτη αφορά στην τυποποίηση των ενεργειών, λειτουργιών και γενικά συμπεριφορών μέσω της δημιουργίας κανόνων, κανονισμών και διαδικασιών. Η δεύτερη αφορά στα σχέδια και τα προγράμματα δράσης που θέτουν πλαίσια για τη λήξη αποφάσεων και τη δράση των τμημάτων, υποτμημάτων και θέσεων εργασίας.

Ακόμη σχετικές έρευνες έχουν διαπιστώσει πέντε τρόπους συντονισμού-ολοκλήρωσης σε μία οργάνωση:

- 1. αμοιβαία προσαρμογή
- 2. αμεση εποπτεία
- 3. τυποποίηση των εργασιών
- 4. τυποποίηση των αποτελεσμάτων
- 5. τυποποίηση των ικανοτήτων και γνώσεων.

6. Η ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ²⁸

Ως έννοια η τυποποίηση θα μπορούσε να οριστεί ως ο γραπτός ή σχηματικός προσδιορισμός των τμημάτων, των θέσεων εργασίας και, συνεπώς, των ρόλων, των

²⁸ Η τυποποίηση του συνεταιρισμού λειτουργεί με γνώμονα την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής συνεταιριστικής οικονομίας σε όρους επενδύμενων πόρων και προσπάθειας

σχέσεων εξουσίας, των διαδικασιών και των κανονισμών λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Πρέπει όμως να τονιστεί ότι η τυποποίηση σαν συστατικό στοιχείο της γραφειοκρατίας δεν είναι ικανή να περιλάβει όλη την έκταση των κοινωνικών σχέσεων και διεργασιών και συγχρόνως, σε αρκετές περιπτώσεις, μπορεί να θέτει εμπόδια στην ευελιξία, τη δημιουργικότητα, την προσαρμογή, την αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων και γενικότερα την αποτελεσματικότητα .

Δύο βασικοί και απο τους πλέον γνωστούς τρόπους τυποποίησης του συνεταιρισμού που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια είναι το οργανόγραμμα και η περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα ενός συνεταιρισμού θα μπορούσε να οριστεί ως η σχηματική απεικόνιση του σκελετού του, δηλαδή των μερών αυτού, τμημάτων , υποτμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά.

Έτσι λοιπόν το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα απλό αλλά απαραίτητο μέσο για να κάνει συγκεκριμένα και ορατά στους ενδιαφερόμενους:

- Τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης
- Τις βασικές θέσεις εργασίας και τους τίτλους αυτών
- Τις γραμμές εξουσίας, δηλαδή ποιός είναι ο προϊστάμενος ή υφιστάμενος ποιού
- Τη θέση κάθε εργαζόμενου στην οργανωτική δομή
- Τη φύση της εργασίας
- Τα επίπεδα ιεραρχίας

- Τις βασικές ροές πληροφοριών

Περιγραφή θέσεων εργασίας

Με τον όρο αυτό εννοείται η γραπτή παρουσίαση των καθηκόντων, των ευθυνών, της εξουσίας της κάθε θέσης εργασίας και των σχέσεών της με τις άλλες.

Πιο συγκεκριμένα η περιγραφή της θέσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει :

- Τον τίτλο της θέσης και το όνομα του κατόχου της
- Το όνομα του άμεσου προϊσταμένου της θέσης και τον αντίστοιχο τίτλο της θέσης του
- Τους τίτλους των θέσεων και τα ονόματα των κατόχων τους, με τις οποίες η περιγραφόμενη θέση συνεργάζεται ή άμεσα συντονίζεται
- Τη γενική ευθύνη και γενικό σκοπό της θέσης
- Τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης τα οποία ο κάτοχος τους έχει υποχρέωση να εκτελεί
- Τους υλικούς πόρους που χρησιμοποιεί, απασχολεί και των οποίων φέρει την ευθύνη η αντίστοιχη θέση
- Τις απαιτήσεις, σε προσόντα και προσπάθειες, του κατόχου για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης
- Τις συνθήκες εργασίας της θέσης
- Τα πρότυπα απόδοσης

1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟ²⁹

²⁹ Αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον εποικοδομητικό απολογισμό πρότερων ενεργειών και δράσεων, που θα τροφοδοτήσει την αποτελεσματική και προσοδοφόρα εφαρμογή αναθεωρημένων σχεδίων και προγραμμάτων.

Ως έλεγχος θα μπορούσε να οριστεί το σύνολο των ενεργειών ή δραστηριοτήτων που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση όλων των συντελεστών του συνεταιρισμού ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, ο έλεγχος ασκείται τόσο πάνω στις λειτουργίες και τις συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια του συνεταιρισμού όσο και πάνω στα αποτελέσματα αυτών, τα οποία προσδιορίζονται κατά τη λειτουργία του προγραμματισμού.

Η διαδικασία του ελέγχου συνίσταται ουσιαστικά στα παρακάτω πέντε στάδια

1. Καθορισμός προτύπων

Τα πρότυπα εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων. Συνήθως ο καθορισμός των προτύπων βασίζεται στους στόχους του συνεταιρισμού που εμπεριέχονται στα προγράμματά του.

2. Παρακολούθηση – Αξιολόγηση – Μέτρηση

Οι λειτουργίες, οι συμπεριφορές, οι καταστάσεις και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται, αξιολογούνται και μετρούνται ώστε τα στελέχη του συνεταιρισμού να γνωρίζουν αυτό που ακριβώς συμβαίνει στα πλαίσια αυτού.

3. Σύγκριση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων με πρότυπα

Έχοντας καθορίσει τα πρότυπα, δηλαδή τις επιθυμητές καταστάσεις, συμπεριφορές, λειτουργίες και αποτελέσματα και έχοντας αξιολογήσει ή μετρήσει αυτά που πραγματικά συμβαίνουν ή έχουν συμβεί, τότε το λογικό επόμενο βήμα είναι η σύγκριση μεταξύ αυτών με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι. Δηλαδή αυτή η σύγκριση σκοπεύει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματοποιηθέντος ή μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων.

4. Ανάλυση αποκλίσεων και εντοπισμός αυτών

Οι προηγούμενες αποκλίσεις αναλύονται με σκοπό την εξήγησή τους μέσω του εντοπισμού των αιτιών που τις προκάλεσαν

5. Διόρθωση αποκλίσεων

Σε αυτό το στάδιο αποφασίζονται και τίθενται σε εφαρμογή μέτρα ή ενέργειες που αφορούν στη διόρθωση των αποκλίσεων μέσω της εξάλειψης των αιτιών που τις προκάλεσαν.

Η έννοια του ελέγχου απο μόνη της φανερώνει την αναγκαιότητα της όχι μόνο για το συνεταιρισμό αλλά για οποιαδήποτε οργανισμό. Χωρίς αυτή τη λειτουργία δεν θα ήταν δυνατό να εκτιμηθεί ούτε ο βαθμός υλοποίησης επιθυμητών αποτελεσμάτων και συμπεριφορών, ούτε να εντοπισθούν προβλήματα και ευκαιρίες για βελτιώσεις, ούτε βέβαια θα μπορούσε να επιτευχθεί ο συντονισμός, η συνοχή, η προσαρμογή στο περιβάλλον και η αποτελεσματικότητα του συνεταιρισμού. Η αναγκαιότητα αυτή πηγάζει απο:

- Πρώτον, το γεγονός ότι ο καθορισμός των στόχων και των τρόπων επίτευξης τους βασίζεται σε προβλέψεις και παραδοχές σχετικά με το μέλλον που σπάνια συμπίπτουν ακριβώς με την πραγματικότητα . Συνεπώς χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση των δεδομένων πάνω στα οποία στηρίζονται τα προγράμματα ώστε να γίνονται προσαρμογές στη πραγματικότητα.
- Δεύτερον, ο έλεγχος είναι αναγκαίος αφού τα μέλη – συνέταιροι έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις με συνέπεια να αναπτύσσουν συμπεριφορές που δεν είναι πάντοτε συμβατές με τους στόχους, τις πολιτικές και τις επιδιώξεις του συνεταιρισμού.

- Τρίτον, ο έλεγχος είναι απαραίτητος για τον εντοπισμό των λαθών, αδυναμιών και προβλημάτων η συσσώρευση των οποίων μπορεί να οδηγήσει σε δυσάρεστες ή ακόμη και μη αναστρέψιμες καταστάσεις και αποτελέσματα .
- Τέταρτον, η πολυπλοκότητα (μεγάλος αριθμός ατόμων, υλικών, πληροφοριών, ενεργειών κλπ.) του συνεταιρισμού απαιτεί τον έλεγχο για την επίτευξη του συντονισμού και της συνοχής.

3.3 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ

Το ζήτημα της αντιμετώπισης της διαφθοράς³⁰ αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα θέματα των τελευταίων ετών για το κράτος ή τη διεθνή κοινότητα, χωρίς να είναι σαφής η διάκριση μεταξύ συμπτωμάτων ή αιτιών διαφθοράς. Είναι αλήθεια ότι η εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης έφερε αντιμετώπιες χώρες με χαμηλά επίπεδα διαφθοράς, με χώρες όπου η διαφθορά αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό του κοινωνικού και πολιτικοοικονομικού συστήματός τους. Επιπλέον, το φαινόμενο της διαφθοράς έχει προσλάβει νέα ένταση μέσα από το ρόλο των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Αυτή ακριβώς η συσχέτιση της παγκοσμιοποίησης και της ανάπτυξης του παγκόσμιου καπιταλισμού με τη διαφθορά, έχει οδηγήσει διεθνείς οργανισμούς και θεσμούς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ), ο ΟΗΕ, η Ευρωπαϊκή Ένωση, να θέσουν την

³⁰ Το φαινόμενο της διαφθοράς αποτελεί οικονομικό πρόβλημα και περικλείει κάθε πτυχή της ανθρώπινης δράσης διαποτίζοντάς την από καταβολής κόσμου. Αυτή ακριβώς η ιστορική του συνέχεια και διαχρονικότητά το καθιστά μια από τις αδιαμφισβήτητες σταθερές της σύγχρονης κοινωνίας (όπως π.χ. η ανεργία). Το ζήτημα της διαφθοράς αναπτύσσεται διεξοδικά στους εξής δικτυακούς τόπους διεθνών οργανισμών : www.europa.eu.int, www.transparency.org, www.imf.org, www.oecd.org, www.worldbank.org

αντιμετώπιση και καταπολέμηση του φαινομένου ως άμεση προτεραιότητα στις πολιτικές τους

Στα πλαίσια αυτά το φαινόμενο της διαφθοράς στο συνεταιριστικό και εν γένει διοικητικό και οικονομικό χώρο αναφέρεται σε ενέργειες κατα τις οποίες χρησιμοποιούνται ανάρμοστα, αντικανονικά ή αθέμιτα μέσα (όπως δωροδοκίες, συναλλαγές, εξυπηρετήσεις ή προσφορές) για την προώθηση ιδιωτικών συμφερόντων που εκκινούνται από ιδιοτελή κίνητρα ή επιδιώξεις. Τέτοιου είδους ενέργειες αποβλέπουν στο να παρακινήσουν διοικητικούς αξιωματούχους (π.χ. διευθυντές ή προϊστάμενους που κατέχουν νευραλγικές θέσεις στον εκάστοτε γεωργικό συνεταιρισμό) στη διάπραξη παράβασης ή υπέρβασης καθήκοντος, με οικονομικά ή άλλα ανταλλάγματα, προκειμένου να εξυπηρετηθεί το ίδιο συμφέρον του εκάστοτε υπαίτιου της διαφθοράς.

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις διαφθοράς στο συνεταιριστικό χώρο αποτελούν οι ιδιοποιήσεις ή καταχράσεις κονδυλίων που προορίζονται για τη χρηματοδότηση συνεταιριστικών πρωτοβουλιών και προγραμμάτων υπό την αιγίδα εθνικών ή υπερεθνικών οργανισμών (Ελληνικό κράτος ή Ευρωπαϊκή Ένωση). Τέτοια κονδύλια αποτελούν ουσιαστικά επιχορηγήσεις ή επιδοτήσεις που στοχεύουν στην ενίσχυση του συνεταιριστικού κινήματος σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο και εν γένει στην τοπική κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη – κυρίως της περιφέρειας.

Τα κρούσματα διαφθοράς που παρατηρούνται στον ελληνικό γεωργικό συνεταιρισμό, οφείλονται κατά κύριο λόγο:

1. στο κατεξοχήν γραφειοκρατικό σύστημα συνεταιριστικής διαχείρισης που αποθαρρύνει την ιδιότυπη και πρωτότυπη ιδιωτική πρωτοβουλία και κατα συνέπεια

ενθαρρύνει την ανάπτυξη παρα-συνεταιριστικών μηχανισμών που στρεβλώνουν την κανονική και ομαλή λειτουργία του γεωργικού συνεταιρισμού και εκφυλίζουν το έργο και την αποστολή του.

2. στη βαθιά ριζωμένη νοοτροπία των πελατειακών σχέσεων και της ευνοιοκρατίας σε αντιδιαστολή με το οικουμενικό και αποδεδειγμένα αποτελεσματικό δόγμα της αξιοκρατίας στα πλαίσια της σύγχρονη οικονομίας της ελεύθερης αγοράς.
3. στην κρίσιμη έλλειψη διαφάνειας (ή τουλάχιστον στην ύπαρξη πλημμελούς διαφάνειας) λόγω απουσίας αποτελεσματικών μηχανισμών εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου και γενικότερα συστηματικής παρακολούθησης της συνεταιριστικής διαχείρισης και απόδοσης.
4. στην, κατα κανόνα, ελλιπή μόρφωση ή περιορισμένη κατάρτιση των συνεταιριστικών φορέων σε θέματα οικονομίας και διοίκησης που οφείλονται στο κατεχοξήν γεωργικό τους υπόβαθρο.

Για την αντιμετώπιση του αντιοικονομικού, αντιπαραγωγικού και εκφυλιστικού φαινομένου της διαφθοράς απαιτείται η λήψη δραστικών μέτρων τόσο απο την πλευρά των συνεταιριστικών φορέων όσο και απο την πλευρά του Ελληνικού κράτους σε συνεργασία με την αρμόδια επιτροπή περιφερειακής ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Αναφορικά με τους ελληνικούς φορείς συνεταιριστικής δραστηριότητας, θα πρέπει να καταβληθούν σκόπιμες συστηματικές προσπάθειες προκειμένου να ενισχυθεί το γνωστικό τους δυναμικό σε θέματα οικονομίας και διοίκησης. Επιπλέον, καθίσταται επιτακτική η ευαισθητοποίηση και ενημερότητα σε θέματα συνεταιριστικής κοινωνικής ευθύνης μέσω κατάλληλων και δομημένων σεμιναρίων και ημερίδων επιμόρφωσης. Η

προαναφερθείσα εκπαίδευση θα συμβάλει προς την κατεύθυνση σταδιακής υιοθέτησης περισσότερο επαγγελματικών και υπεύθυνων στάσεων και συμπεριφορών απο τους φορείς των συνεταιριστικών οργανώσεων. Τέλος, χρειάζεται η εγκαθίδρυση ανεξάρτητων και αδέκαστων επιτροπών (ή τμημάτων) διαχειριστικού και οικονομικού ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4 . ΑΝΤΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Από όσα αναφέρθηκαν στον κορμό της εργασίας μπορούν να εξαχθούν οι ακόλουθες παρατηρήσεις για τη φύση, λειτουργία, αποστολή και συμπεριφορά του σύγχρονου γεωργικού συνεταιρισμού

- Ο γεωργικός συνεταιρισμός δεν προκύπτει απο παρθενογένεση, αλλά αποτελεί προϊόν συνειδητής και σκόπιμης συλλογικής πρωτοβουλίας και επιλογής για επιβίωση και ανάπτυξη στο σύγχρονο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.
- Αποτελεί αδιάψευστο μάρτυρα της ανάδειξης της αλληλεγγύης σε κυρίαρχο στοιχείο και μοχλό ανάπτυξης της συλλογικής επιχειρηματικότητας υπό συνεταιριστικούς όρους.
- Αποτελεί μία εφικτή και δυνητικά βιώσιμη εναλλακτική επιλογή οικονομικής δραστηριότητας που αντιδιαστέλεται στο κυνικό καπιταλιστικό πνέυμα της εποχής μας.
- Αναδεικνύει τη γόνιμη συνεργασία και σύμπραξη ως στοιχείο υπέρτερο του διαβρωτικού ανταγωνισμού στη συνεταιριστική δραστηριότητα.
- Απολαμβάνει μιας ιδιότυπης τοπικής 'ασυλίας' λόγω του χωροταξικά περιχαρακωμένου και σχετικά κλειστού συστήματος λειτουργίας του, που του επιτρέπει να δρα σε ένα δικό του σχετικά αυτόρκες περιβάλλον και να αποφεύγει την ευθεία αναμέτρηση με το κερδοσκοπικό επιθετικό κεφάλαιο των ανωνύμων εταιρειών και ειδικότερα των πολυεθνικών επιχειρήσεων που λειτουργούν στο έδαφός του. Με άλλα λόγια, η γεωργική συνεταιριστική δραστηριότητα έχει

καταφέρει να δημιουργήσει μία δική της τοπική αγορά σε τέτοιο βαθμό που να τις επιτρέπει, τηρουμένων των αναλογιών, να επιβιώνει και να αναπτύσσεται σε ένα αυτοτροφοδοτούμενο κοινωνικοοικονομικό σύστημα.

- Το ζήτημα της ουσιαστικής και αποτελεσματικής περιστολής του φαινομένου της διαφθοράς στο συνεταιριστικό και εν γένει οικονομικό χώρο οφείλει να καταλαμβάνει τις πρώτες θέσεις στην ημερήσια διάταξη των αντίστοιχων διοικητικών και διευθυντικών φορέων.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ΔΑΣΚΑΛΟΥ Γ., *Αστικοί και γεωργικοί συνεταιρισμοί*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική, 1992.
- ΜΑΡΙΑΔΗΣ Σ., *Συνεταιρισμοί: Ιστορία- Φιλοσοφία – Αποστολή, η τρίτη εναλλακτική λύση*, Θεσσαλονίκη 1997.
- ΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Σ., *Μάνατζμεντ: Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Αθήνα, Team, 1992.
- ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ., *Ο συνεταιριστικός τρόπος παραγωγής και η μετάβαση στο σοσιαλισμό*, Οδυσσέας, Οκτώβριος 1997.

Ξένη Βιβλιογραφία

- KOTLER P., *Marketing Management*, Prentice Hall, 1998
- Merriam Webster's Collegiate Dictionary, 11th Edition, 2003

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

- www.Spartacus.schoolnet.co.uk/Rowen
- www.historyguide.org
- www.infed.org/thinkers/et.owen,
- www.atheists.org/Atheism
- www.yahoo.com/rochdale
- www.wikipedia.org/wiki/Rochdale
- www.europa.eu.int
- www.transparency.org
- www.imf.org
- www.oecd.org
- www.worldbank.org