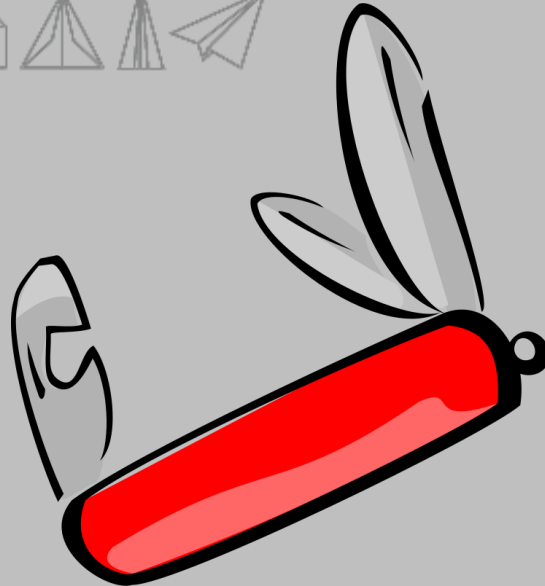


COOPST...RTER



Εγχειρίδιο του CoopStarter (1)  
Ιδρύοντας ένα συνεταιρισμό  
(Ελληνική εισφορά)

CoopStarter 2.0  
Intellectual output 4

Εργαλεία mentoring  
πρεσβευτών συνεταιρισμών  
και συνεταιριστών

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# PROJECT

Όνομασία	CoopStarter 2.0
Συντονιστής	Cooperatives Europe
Erasmus + project	2017-1-BE01-KA202-024764
Έναρξη project	01 Σεπτεμβρίου 2017
Διάρκεια	36 μήνες
Ιστοσελίδα	<a href="http://www.starter.coop">www.starter.coop</a>
Στα ελληνικά	<a href="http://www.diktio-kapa.dos.gr/starter.coop/wp">www.diktio-kapa.dos.gr/starter.coop/wp</a>
E-mail	<a href="mailto:l.cousin@coopseurope.coop">l.cousin@coopseurope.coop</a>

# ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ

Αριθμός	104
Υπεύθυνος έργου	KAPA Network (Ελληνική εισφορά)

Ελεύθερη χρήση με αναφορά της πηγής



Ιδρύοντας ένα  
συνεταιρισμό (1)



## Περιεχόμενα

Σημείωμα του εκδότη .....	1
Συνεταιριστική Εισφορά –Ιστορία .....	2
Ο Συνεταιρισμός των Πρωτοπορών του Rochdale, που έγινε η αρχή – Σύγχρονη μορφή .....	2
Οι συνεταιρισμοί στον κόσμο σήμερα .....	3
Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία .....	3
Στόχοι του Διεθνούς Συνεταιριστικού Κινήματος, όπως προωθήθηκαν από το Διεθνές Έτος Συνεταιρισμών 2012 υπό την Αιγίδα του Ο.Η.Ε.	4
Κύκλος εργασιών κατά το 2008 .....	4
Κύκλος εργασιών κατά το 2011 .....	5
Πληθυσμιακά, οικονομικά μεγέθη .....	5
Ιστορική Αναδρομή οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα .....	6
Εισαγωγή στους συνεταιρισμούς.....	8
Άλλοι φορείς Κοινωνικής Οικονομίας και οι συνεταιρισμοί.....	8
Μορφές Οργανώσεων του Τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας.....	8
Τύποι Συνεταιρισμών .....	9
Οφέλη .....	10
Ο έλεγχος από την βασική κατηγορία μελών .....	11
Διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των συνεταιρισμών και άλλων φορέων της ευρύτερης οικονομίας .....	13
Οι συνεταιρισμοί ως ενώσεις προσώπων –Σωματεία.....	14
Συνεταιριστική Ταυτότητα.....	14
Διεθνής ορισμός, η διπλή φύση των συνεταιρισμών.....	14
Συνεταιριστική εκπαίδευση. Το κλειδί της επιτυχίας.....	17

Διεθνείς Συνεταιριστικές Αξίες .....	18
Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές .....	18
Η Τριπλή Ιδιότητα του Μέλους .....	23
Η Οργανωτική Δομή - Διοίκηση των Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων.....	25
Αρμοδιότητες Οργάνων Διευκρίνιση σχέσεων μεταξύ τους.....	28
Οικονομικές Ευθύνες .....	28
Εφαρμοζόμενη Φορολογική πολιτική στους συνεταιρισμούς και στα μέλη τους στην Ελλάδα .....	28
Παράδειγμα φορολόγησης συνεταιρισμών από την Ισπανία.....	29
Βήματα Ίδρυσης του Συνεταιρισμού .....	31
Λειτουργία ομάδας .....	31
Διαχείριση Συγκρούσεων .....	31
Τρόποι Αποφυγής της Σύγκρουσης.....	31
Θετικά Αποτελέσματα.....	33
Αρνητικά Αποτελέσματα .....	34
Σημεία κλειδιά για ένα επιτυχημένο συνεταιρισμό – Γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την επιτυχία.....	35
Διαδικασία .....	37
Βήμα Νο.1: Διαμορφώνοντας μια βασική ομάδα .....	37
Σύσταση της ομάδας .....	37
Εμπλοκή των μελών .....	38
Όραμα, αξίες και στόχος .....	39
Προσδιορισμός των απαραίτητων δεξιοτήτων.....	41
Βήμα Νο 2 Μελέτη σκοπιμότητας (Επιχείρηση) .....	42
Βήμα Νο 3 Επανεξέταση αποτελεσμάτων Μελέτης Σκοπιμότητας..	43
Βήμα Νο 4 Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου (Επιχείρηση).....	44

<b>Βήμα Νο 5 Προετοιμασία μορφής καταστατικού - Βασικές αρχές Ένωση Προσώπων (Σωματείο).....</b>	<b>47</b>
Ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν πριν ξεκινήσει η σύνταξη του καταστατικού και του εσωτερικού κανονισμού.....	47
<b>Βήμα Νο 6 Κατάρτιση Καταστατικού Ένωση Προσώπων (Σωματείο)49</b>	<b>49</b>
<b>Συνεταιριστικό Καταστατικό. ....</b>	<b>49</b>
Συνήθης περιεχόμενο ενός καταστατικού .....	50
Παραδείγματα ηγετών προς αποφυγήν.....	52
<b>Βήμα Νο 8 Διαδικασία Έναρξης.....</b>	<b>54</b>

## Σημείωμα του εκδότη

Ο συνεταιρισμός είναι η συγκεκριμένη εφαρμογή μιας πολύ παλαιάς ιδέας: της συνεργασίας.

Η συνεργασία είναι μια απλή ιδέα δύο ή περισσότεροι άνθρωποι ενώνουν τις δυνάμεις τους για να ολοκληρώσουν κάτι που κατά πάσα πιθανότητα δεν θα μπορούσαν να κάνουν μόνοι τους. Οι συνεταιρισμοί φέρνουν την ιδέα της συνεργασίας στον κόσμο των επιχειρήσεων.

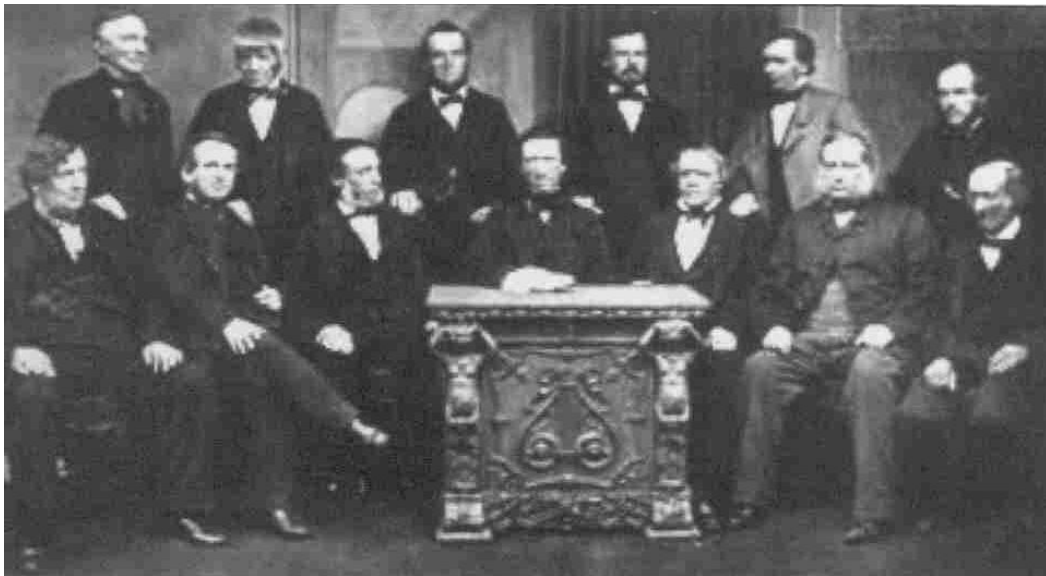
Είναι ένας τύπος κοινωνικοοικονομικής συνεργασίας, μια εναλλακτική επιλογή στην κεφαλαιοκρατική προσέγγιση των περισσότερων επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, ο συνεργατισμός, ο οποίος αποσκοπεί στην εφαρμογή της κοινωνικής ευημερίας στον κόσμο της εργασίας σε ένα επιχειρηματικό επίπεδο, είναι μια μη κερδοσκοπική επιχείρηση υπηρεσιών, της οποίας ο στόχος είναι τα μέλη της να είναι ελεύθερα από οποιαδήποτε εκμετάλλευση με την ενίσχυση του οικονομικού ρόλου τους ως αγοραστές, εργαζόμενοι, πωλητές προϊόντων, δανειζόμενοι, υποψήφιοι στέγασης, ενοικιαστές, κ.λπ.

Συνεταιρισμοί υπάρχουν σε κάθε τομέα της βιομηχανίας, σε κάθε γεωγραφική περιοχή, σε αστικές και αγροτικές περιοχές και σκοπό έχουν να εξυπηρετούν φτωχούς και πλούσιους. Είναι ένας τρόπος επιχειρηματικότητας τόσο παλιός όσο και η ίδια η ύπαρξη του ανθρώπου στη γη. Υπάρχουν συνεταιρισμοί που ανήκουν σε καταναλωτές, παραγωγούς/καλλιεργητές, εργάτες, επιχειρήσεις/οργανισμούς, δήμους, κυβερνήσεις αλλά και σε άλλους συνεταιρισμούς.

## Συνεταιριστική Εισφορά – Ιστορία

### Ο Συνεταιρισμός των Πρωτοπορών του Rochdale, που έγινε η αρχή – Σύγχρονη μορφή

Το Ροτσντέιλ είναι μια μικρή πόλη κοντά στο Μάντσεστερ, στην Δυτική Αγγλία. Στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα επικρατούσε μεγάλη κοινωνική κρίση και ανεργία, ως συνέπεια της εξάπλωσης της βιομηχανικής επανάστασης. Η εγκατάσταση μηχανών παραγωγής, εκτόπιζε την παραδοσιακή εργατική δύναμη. Οι πολύ χαμηλοί μισθοί, η πολύωρη καθημερινή εργασία, η απασχόληση παιδιών, οι κακές συνθήκες εργασίας είχαν οδηγήσει στην εξαθλίωση μεγάλο τμήμα του πληθυσμού.



Έτσι τον Οκτώβριο του 1844 μια μικρή ομάδα από είκοσι επτά άνδρες και μια γυναίκα, εργάτες και τεχνίτες κυρίως της κλωστοϋφαντουργίας, έχοντας ως στόχο την επίλυση των οικονομικών τους προβλημάτων, ίδρυσαν τον πρώτο καταναλωτικό συνεταιρισμό στο Rochdale του Ηνωμένου Βασιλείου, εφαρμόζοντας τις ιδέες του Robert Owen και του William King. Τα ιδρυτικά μέλη αποφάσισαν να συνεισφέρει ο καθένας μία λίρα ως μερίδα και δικαίωμα εγγραφής. Ο κάθε ένας από τους συνεταίρους ανέλαβε να εξοφλήσει την αξία της συνεταιριστικής του μερίδας της μιας λίρας, με εβδομαδιαίες δόσεις, το ύψος των οποίων καθορίστηκε σε δύο πέννες. Το αριθμητικό μέγεθος του μετοχικού κεφαλαίου και ο τρόπος καταβολής του από τα μέλη, αποδεικνύουν το υψηλό επίπεδο της φτώχειας που επικρατούσε.



Ο συνεταιρισμός είχε ως αποστολή να προμηθεύσει τα μέλη, σε λογικές τιμές, με είδη διατροφής, είδη ένδυσης και υπόδησης, και γενικά με οποιαδήποτε άλλα αγαθά κρίνονταν απαραίτητα για τη διαβίωση τους. Επίσης στους σκοπούς του οργανισμού περιλαμβάνονταν η αγορά οικοπέδων και η οικοδόμηση κατοικιών για ικανοποίηση των στεγαστικών αναγκών των μελών, η απασχόληση των ανέργων μελών, η μίσθωση ή η αγορά γεωργικών κλήρων και η διανομή τους στα μέλη ή η εκμετάλλευσή τους με στόχο την οικονομική ενίσχυση των μελών.

Έτσι ξεκίνησε ο πρώτος συνεταιρισμός που λειτουργεί αδιάκοπα μέχρι σήμερα, από απλοϊκούς ανθρώπους χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις του εμπορίου, με αποφασιστικότητα και πίστη στον επιδιωκόμενο σκοπό και απετέλεσε ζωντανό παράδειγμα προσφοράς κοινωνικού έργου σε ένα έντονα εχθρικό περιβάλλον.

**Σημείωση:** Στο Βιβλίο **Θεωρητικές Σημειώσεις (2)** του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες για των Συνεταιρισμό των Πρωτοπόρων του Rochadale (Κεφάλαιο Ο συνεταιρισμός των Πρωτοπόρων του Rochadale, που έγινε η αρχή –Σύγχρονη Μορφή)

## Οι συνεταιρισμοί στον κόσμο σήμερα

### Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία



Η Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία (International Co-operative Alliance – ICA) ιδρύθηκε το 1895. Είναι η μεγαλύτερη μη κυβερνητική οργάνωση στον κόσμο η οποία ενώνει, αντιπροσωπεύει και εξυπηρετεί τα εθνικά και διεθνή συνεταιριστικά κινήματα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Συνεργάζεται με πολλούς διεθνείς οργανισμούς σε διάφορα θέματα, και έχει ειδικό συμβουλευτικό ρόλο στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, στο Συμβούλιο της Ευρώπης και σε τοπικές τράπεζες αναπτύξεως. Συμμετέχει

επίσης σε διάφορα δίκτυα των Ηνωμένων Εθνών όπως είναι η Επιτροπή για την Προώθηση και την Ανάπτυξη των Συνεταιρισμών (COPAC), η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας (ILO), το Διεθνές Αγροδιατροφικό Δίκτυο (IAFN) κ.λπ.

Ως μέλη της ICA μπορούν να εγγραφούν εθνικές και διεθνείς συνεταιριστικές οργανώσεις, όλων των συνεταιριστικών τομέων. Σήμερα τα εγγεγραμμένα μέλη της Ένωσης ανέρχονται σε 221 συνεταιριστικές οργανώσεις, που προέρχονται από 99 χώρες και αντιπροσωπεύουν πάνω από 1 δισεκατομμύριο άτομα.

**Σημείωση:** Στο Βιβλίο **Θεωρητικές Σημειώσεις (2)** του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες στο κεφάλαιο Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία

**Στόχοι του Διεθνούς Συνεταιριστικού Κινήματος, όπως προωθήθηκαν από το Διεθνές Έτος Συνεταιρισμών 2012 υπό την Αιγίδα του Ο.Η.Ε.**

- Η ενημέρωση του ευρύτερου κοινού για τα οφέλη των συνεταιρισμών
- Η προώθηση μιας συνεταιριστικής νομοθεσίας σε εθνικό επίπεδο η οποία θα βασίζεται στις διεθνείς αναγνωρισμένες συνεταιριστικές αρχές σύμφωνα με υποχρεώσεις των κρατών που απορρέουν από τις «Κατευθυντήριες Γραμμές για τους συνεταιρισμούς» από τον ΟΗΕ Α/56/73 Ε/2001/68, την Σύσταση 193/2002 του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας (ILO) και στην Ευρώπη σύμφωνα με ανακοινώσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- Η προώθηση της συνεταιριστικής εκπαίδευσης σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης ως το κλειδί για την βιώσιμη ανάπτυξη των συνεταιρισμών

Δείτε για αυτά τα θέματα αναλυτικότερα με αναζήτησή σας στο internet το Προσχέδιο για την Συνεταιριστική Δεκαετία (Blueprint for a Co-operative Decade)

**Κύκλος εργασιών κατά το 2008**

Οι 300 μεγαλύτερες συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον κόσμο παρά την ύφεση παρουσιάζουν αύξηση στην ανάπτυξη τους κατά 14% Είχαν κύκλο εργασιών 1,1 τρις δολαρίων ίσο με αυτό της 10ης οικονομίας στον κόσμο, της Ισπανίας

### **Κύκλος εργασιών κατά το 2011**

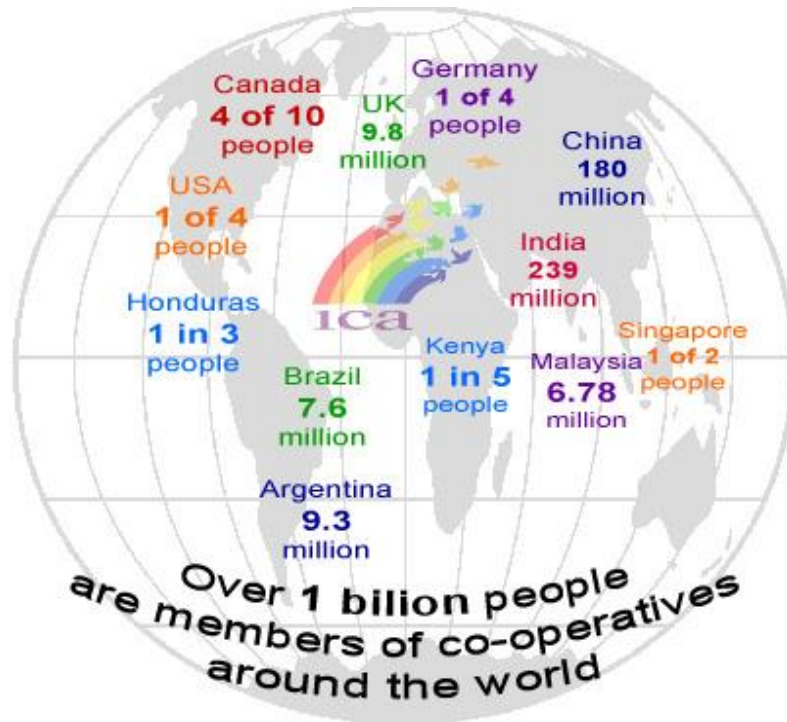
Οι 300 μεγαλύτερες συνεταιριστικές επιχειρήσεις στον κόσμο παρά την ύφεση το 2011 αύξησαν τον κύκλο εργασιών του στα 2 τρις δολάρια

( Αναλυτικά οικονομικά στοιχεία για αυτά και τα επόμενα έτη μέχρι σήμερα υπάρχουν στην ιστοσελίδα [www.monitor.coop](http://www.monitor.coop) )

### **Πληθυσμιακά, οικονομικά μεγέθη**

Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις του 1.000.000.000 μελών, παρέχουν πάνω από 200.000.000 θέσεις εργασίας, 220% περισσότερες από αυτές που προσφέρουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις

**Σημείωση:** Στο Βιβλίο **Θεωρητικές Σημειώσεις (2)** του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτικά στοιχεία για τους συνεταιρισμούς σε όλο τον κόσμο από το έτος 2006 (Τύποι συνεταιρισμών και η θέση τους στην κοινωνία κεφάλαιο 4)



## Ιστορική Αναδρομή οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα

### Πριν την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους

Όταν οι λαοί της Ευρώπης ανακάλυπταν την αρχαία Ελληνική Δημοκρατία ως ένα τρόπο διοίκησης των κοινών πραγμάτων, στις Ελληνικές κοινότητες η Δημοκρατία είχε εξελιχθεί και ριζώσει και στις καθημερινές σχέσεις, στον χώρο της εργασίας, ως συλλογικός τρόπος αυτοβοήθειας και αλληλεγγύης, από τους ίδιους ανθρώπους που δημιούργησαν την Δημοκρατία 2.000 χρόνια πριν.

Ο Γάλλος Luis Boulanger που έζησε στην Ελλάδα για περισσότερα από 30 χρόνια, και εργάστηκε ως αρχιτέκτονας στην υπηρεσία του Όθωνα, προσπάθησε να μεταφέρει το συνεταιριστικό κίνημα στην Ελλάδα που ήδη έκανε τα πρώτα του βήματα στην Ευρώπη, όταν έκπληκτος ανακάλυψε την μακριά συνεταιριστική παράδοση του τόπου μας, δηλώνοντας «Εις τον Ελληνικό λαό είναι έμφυτο το αίσθημα της αδελφότητας του συνεταιρισμού...Η Ελλάδα θα πραγματοποιήσει οριστικά, υπό κράτος της ελευθερίας, ότι είχαν αρχίσει πριν από όλους τους λαούς κάτω από την δεσποτική εξουσία των Τούρκων... Τα βάρη κατανέμονταν ανάλογα με το έχειν του κάθε πολίτη...και δόθηκε η αφορμή για να γίνουν μεγάλοι παραγωγικοί συνεταιρισμοί, γεωργικοί,

*βιομηχανικοί και ναυτικοί... Αυτοί είχαν ως θεμέλιο την δίκαιη κατανομή των κερδών, ανάλογα με την γενόμενη εργασία... Ξεχώριζαν από πριν ένα ποσό ως αποθεματικό, για την εκπαίδευση των παιδιών για τα βοηθήματα προς τα ορφανά, τις χήρες και τους αρρώστους».*

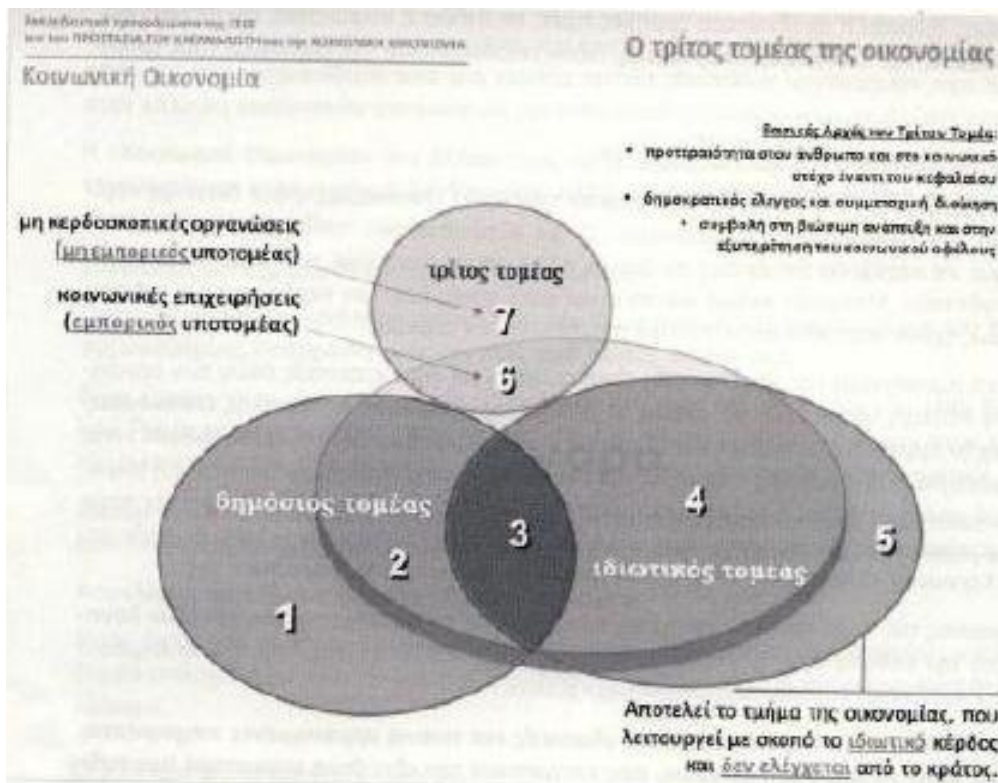
**Σημείωση:** Στο Βιβλίο **Θεωρητικές Σημειώσεις (2)** του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτική ιστορική ενημέρωση για τους συνεταιρισμούς στην Ελλάδα ( Κεφάλαιο Πριν την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους)

## Εισαγωγή στους συνεταιρισμούς

### Άλλοι φορείς Κοινωνικής Οικονομίας και οι συνεταιρισμοί

Ο Τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας βρίσκεται ως ένας διαφορετικός τομέας μεταξύ του κρατικού και ιδιωτικού τομέα έχοντας χαρακτηριστικά δημοσίου, κοινωφελούς συμφέροντος παράλληλα με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα (στη περίπτωση των συνεταιρισμών και των Αστικών μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων).

### Μορφές Οργανώσεων του Τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας



Οι ευδιάκριτες μορφές οργανώσεων του τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας είναι :

- Οι Συνεταιρισμοί
- Τα Αλληλοβοηθητικά Ταμεία, Ενώσεις και τα Σωματεία

- Οι Σύλλογοι και οι Αστικές Μη κερδοσκοπικές Οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στο περιβάλλον, την υγεία, τον πολιτισμό, την πρόνοια, την εκπαίδευση, τον αθλητισμό.

Οι Συνεταιρισμοί, τα Αλληλοβοηθητικά Ταμεία, Ενώσεις και τα Σωματεία προσβλέπουν στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των μελών τους.

Αντίθετα οι Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις δεν προσδοκούν την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των μελών αλλά της ευρύτερης κοινωνίας.

- Οι συνεταιρισμοί είναι ενώσεις προσώπων όπως τα Σωματεία αλλά στηρίζονται σε μία επιχείρηση για να εξασφαλίσουν πόρους και να βελτιώσουν το βιοτικό επίπεδο των μελών τους

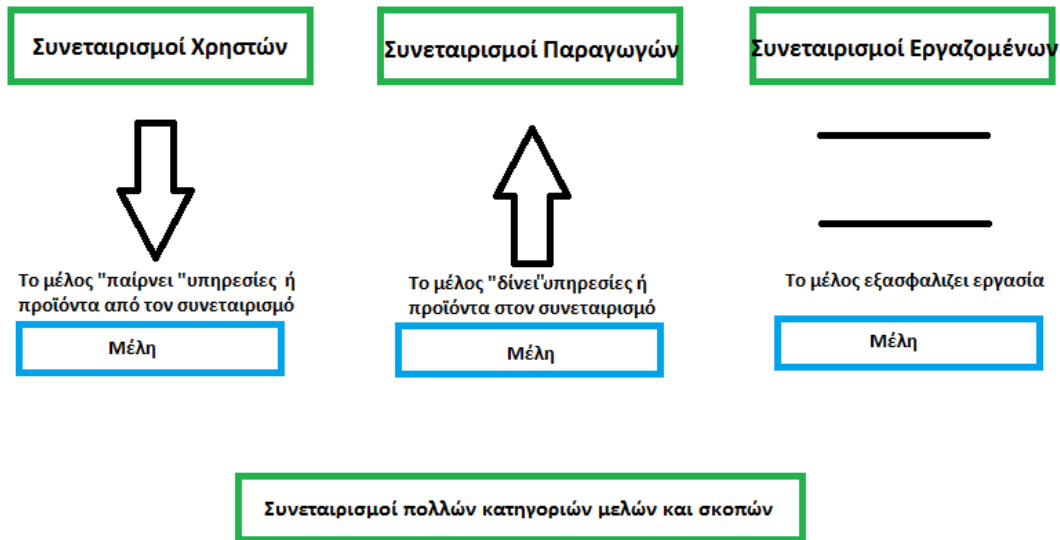
- Τα Αλληλοβοηθητικά Ταμεία, Ενώσεις, Σωματεία στηρίζονται στις συνδρομές των μελών τους και τις χορηγίες.

## Τύποι Συνεταιρισμών

Υπάρχουν διάφορα είδη συνεταιρισμών, άρα και ένα μεγάλο εύρος μεθόδων λειτουργίας των συνεταιρισμών και των κοινοτήτων που υπηρετούν.

**Γενικά υπάρχουν συνεταιρισμοί χρηστών οι οποίοι προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες στα μέλη τους, συνεταιρισμοί παραγωγών στους οποίους προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες τα μέλη τους, συνεταιρισμοί εργαζομένων οι οποίοι προσφέρουν εργασία στα μέλη τους και συνεταιρισμοί πολλών κατηγοριών μελών και σκοπών που συνδυάζουν τους τρεις παραπάνω αναφερόμενους τύπους συνεταιρισμών.**

Μερικοί τύποι είναι οι συνεταιρισμοί εργαζόμενων, οι συνεταιρισμοί καταναλωτών (χρηστών), οι συνεταιριστικές τράπεζες (χρηστών), οι στεγαστικοί συνεταιρισμοί (χρηστών, οι συνεταιρισμοί αγροτών (παραγωγών) και άλλοι.



## Οφέλη

Οι Συνεταιρισμοί αποφέρουν τα παρακάτω οφέλη στα μέλη τους:

Όπου τα μέλη είναι αγρότες, τα οφέλη θα περιλαμβάνουν την προμήθεια ποιοτικών πρώτων υλών σε δίκαιες τιμές και τις οικονομίες κλίμακας που προσθέτουν αξία, τις τεχνικές προώθησης (μάρκετινγκ) και την διανομή των προϊόντων

Όπου τα μέλη είναι καταναλωτές, τα οφέλη θα περιλαμβάνουν την διάθεση των αγαθών σε δίκαιες τιμές

Όπου τα μέλη είναι ανεξάρτητοι λιανοπωλητές, τα οφέλη θα περιλαμβάνουν την εφαρμογή οικονομικών πολιτικών στις τεχνικές προώθησης (μάρκετινγκ), την διανομή, καθώς και την μεγαλύτερη κοινή αγοραστική δύναμη

Όπου τα μέλη είναι εργαζόμενοι, τα οφέλη θα περιλαμβάνουν την προσφορά εργασίας, την συμμετοχή στην διαχείριση της επιχείρησής τους και μια δίκαιη ανταμοιβή για την εργασία τους



Όπου τα μέλη δραστηριοποιούνται στην πρωτογενή παραγωγή, τα οφέλη θα περιλαμβάνουν καλύτερη πρόσβαση (στην αγορά) για τα προϊόντα τους και περισσότερο έλεγχο της προστιθέμενης αξίας

Όπου τα μέλη είναι αποταμιευτές ή δανειζόμενοι, τα οφέλη θα περιλαμβάνουν μια δίκαιη απόδοση για τις αποταμιεύσεις τους και την πρόσβαση σε πιστώσεις με ένα δίκαιο επιτόκιο.

### **Κοινά Οφέλη**

Οι συνεταιρισμοί προσφέρουν μέρος των κερδών και πλεονάσματος σε κοινά ταμεία για την κάλυψη κοινών, κοινωνικών, οικονομικών και πολιτιστικών αναγκών των μελών.

**Σημείωση:** Στο Βιβλίο **Θεωρητικές Σημειώσεις (2)** του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες για τους τύπους των συνεταιρισμών (Τύποι συνεταιρισμών και η θέση τους στην κοινωνία κεφάλαιο 4)΄.

### **Ο έλεγχος από την βασική κατηγορία μελών**

Πολλές φορές στην ιστορία των συνεταιρισμών έχει συμβεί η απώλεια της ιδιοκτησίας και του ελέγχου από την βασική κατηγορία μελών (χρηστών, παραγωγών ή εργαζομένων) ενός συνεταιρισμού με αποτέλεσμα να μην υπηρετείται ο σκοπός της κάλυψης των αναγκών των μελών του, αλλά οι ανάγκες όσων απέκτησαν τον έλεγχό του.

Για να μην υπάρχει αυτή η απώλεια, οι συνεταιρισμοί πρέπει να διοικούνται από τα μέλη του σύμφωνα με τους σκοπούς του. Οι συνεταιρισμοί χρηστών να διοικούνται από μέλη χρήστες των υπηρεσιών του, οι συνεταιρισμοί παραγωγών από τους παραγωγούς μέλη του και οι συνεταιρισμοί εργαζομένων από τους εργαζόμενους μέλη του.

**Σημείωση:** Δείτε σχετικά “Η Επανεφεύρεση των Συνεταιρισμών – Επιχειρήσεις για τον 21ο αιώνα” του Engar Parnell σελίδες 25-30 <http://www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/Cooperative-reinvention.pdf>

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια άδικη αντιμετώπιση για τους εργαζόμενους ενός συνεταιρισμού παραγωγών ή χρηστών καθώς η εργοδοτική σχέση του συνεταιρισμού με τους εργαζόμενους του δεν είναι η συνεταιριστικά αποδεκτή λύση. Λύση σε αυτό μπορεί να δώσει ο συνεταιρισμός πολλαπλών κατηγοριών μελών ο οποίος ορίζει με σαφήνεια τα δικαιώματα και υποχρεώσεις και το ιδιοκτησιακό καθεστώς και διατηρώντας την αυτονομία της κάθε επιμέρους κατηγορίας μελών καθώς λειτουργεί παρόμοια με έναν συνεταιρισμό δευτέρου βαθμού.

Καθώς οι συνεταιρισμοί πολλαπλών κατηγοριών μελών δεν έχουν θεσμοθετηθεί στην Ελλάδα, απαιτείται η εξεύρεση νομικών λύσεων με πολύ φαντασία.

**Σημείωση:** Δείτε σχετικά «Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας (ICA)» σελίδα 131 Διακυβέρνηση στην Αλληλεγγύη (ή Διακυβέρνηση Συνεταιρισμών Πολλαπλών Ενδιαφερομένων)

<http://www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/CoopGovernanceGR.pdf>

## Διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των συνεταιρισμών και άλλων φορέων της ευρύτερης οικονομίας

	Ενώσεις προσώπων		Εταιρείες
	Σωματεία, Σύλλογοι	Συνεταιρισμοί	Επιχειρήσεις που ανήκουν σε Επενδυτές
<b>Σκοπός</b>	Αντιπροσώπευση και υπεράσπιση των αναγκών των μελών στο χώρο εργασίας και μερικές φορές για ευρύτερα θέματα.	Αντιπροσώπευση και αντιμετώπιση των αναγκών των μελών: οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών.	Δημιουργεί κέρδος για τους επενδυτές
<b>Πως λειτουργεί;</b>	Δημοκρατικά, μία ψήφος για κάθε μέλος. Εκλεγεί Επιτροπή Διοίκησης.	Δημοκρατικά, μία ψήφος για κάθε μέλος. Εκλεγεί Διοικητικό Συμβούλιο υπόλογο στα μέλη. Μη μεταβιβάσιμες μερίδες.	Οι ψήφοι καθορίζονται ανάλογα με τα κεφάλαια που διέθεσαν οι επενδυτές (1 μετοχή -μία ψήφος) Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπόλογο στους μετόχους. Μεταβιβάσιμες μετοχές.
<b>Ιδιοκτησία</b>	Ιδιοκτησία των μελών.	Ιδιοκτησία των μελών	Μεταβιβάσιμη σε οποιονδήποτε με την αγορά υπό διαπραγμάτευση μετοχών.
<b>Ποιά κέρδη κερδίζουν;</b>	Δεν δημιουργούνται εισοδήματα	Επανεπενδύονται στον συνεταιρισμό ή	Στους μετόχους αμοιβή από τα κέρδη σύμφωνα με τα

	πέρα από τις εισφορές των μελών (μη κερδοσκοπική λειτουργία).	την κοινότητα, ή / και σε επιστροφές στα μέλη, ανάλογα με τις συναλλαγές τους με ή και μέσω του συνεταιρισμού.	κεφάλαιά τα οποία διέθεσαν και σε επενδύσεις στην επιχείρηση.
--	---	--	---

## Οι συνεταιρισμοί ως ενώσεις προσώπων –Σωματεία

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι ομοιότητες των συνεταιρισμών με τις ενώσεις προσώπων (Σωματεία ) είναι πασιφανείς.

Το Σύνταγμα της Ελλάδας στο άρθρο 12 κατατάσσει τους συνεταιρισμούς στις ενώσεις προσώπων, οι οποίες ορίζονται στον Αστικό Κώδικα στα άρθρα 78 μέχρι 106 (τα οποία σαφέστατα περιγράφουν και την δομή και λειτουργία ενός συνεταιρισμού ) και όχι στα άρθρα 741 μέχρι 772 περί εταιρειών.

Επίσης ο διεθνής αποδεκτός ορισμός των συνεταιρισμών από την Διεθνή Συνεταιριστική Συμμαχία (I.C.A. ) ορίζει τους συνεταιρισμούς ως ενώσεις προσώπων στους οποίους δίνεται η δυνατότητα να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα δίνοντας τους έτσι μια διπλή φύση ως ενώσεις προσώπων (Σωματεία ) και ταυτόχρονα επιχειρήσεις.

## Συνεταιριστική Ταυτότητα

### Διεθνής ορισμός, η διπλή φύση των συνεταιρισμών



Δήλωση της συνεταιριστικής ταυτότητας των συνεταιριστικών επιχειρήσεων η οποία υιοθετήθηκε στο συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας, (I.C.A.) που έγινε το 1995 στο Μάντσεστερ του Ηνωμένου Βασιλείου και

περιλαμβάνει τον ορισμό της συνεταιριστικής επιχείρησης.

**“Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων η οποία συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους μέσω μιας από κοινού ιδιόκτητης και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης”**

**Ένωση προσώπων ( Σωματείο)**

«Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη (αναφορά στην 4η αρχή) ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά (αναφορά στην 1η αρχή) για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους μέσω μιας από κοινού ιδιόκτητης (αναφορά στην 3η αρχή) και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης (αναφορά στην 2η αρχή)»,

**Κοινού ιδιόκτητη και δημοκρατικά ελεγχόμενη επιχείρηση**

**Ένας συνεταιρισμός είναι ένωση προσώπων ( Σωματείο) και ταυτόχρονα επιχείρηση.**  
**Το ζητούμενο είναι η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ της ενωσιακής του και της επιχειρηματικής του φύσης ώστε να επιτύχει τον σκοπό του και να είναι βιώσιμος.**



**Επιχείρηση**

**Ένωση Προσώπων  
(Σωματείο)**

Σκοπός της συνεταιριστικής εκπαίδευσης για την εκκίνηση συνεταιρισμών είναι η διασαφήνιση ποτέ ο συνεταιρισμός λειτουργεί ως ένωση προσώπων (Σωματείο) για να καλύψει τις ανάγκες των μελών του και πότε ως επιχείρηση ώστε να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους για να καλύψει τις ανάγκες των μελών του.

Οδηγός σε αυτό είναι οι συνεταιριστικές αρχές ως τρόπος κατάκτησης των συνεταιριστικών αξιών

## Συνεταιριστική εκπαίδευση. Το κλειδί της επιτυχίας

Οι σύγχρονοι συνεταιρισμοί τηρούν την παράδοση του πρώτου σύγχρονου συνεταιρισμού του Rochdale, ο οποίος αφιέρωνε το 3% του πλεονάσματός του στην συνεταιριστική εκπαίδευση.

Χώρες οι οποίες φημίζονται για την έντονη συνεταιριστική τους δράση, όπως η Φιλανδία (62% του πληθυσμού της ως μέλη συνεταιρισμών), η Σουηδία, ο Καναδάς (40% μέλη συνεταιρισμών), αλλά και η Ισπανία, διαπρέπουν στην ενημέρωση, στην εκπαίδευση για τους συνεταιρισμούς και στα **Κέντρα Υποστήριξης Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων**

### Η συνεταιριστική εκπαίδευση καλύπτει:

- την ιστορική εξέλιξη
- την φιλοσοφία και τους σκοπούς
- τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης των συνεταιρισμών

Από απόψεως περιεχομένου, η συνεταιριστική εκπαίδευση κινείται σε δύο παράλληλους άξονες. Στον ένα άξονα κινείται η ιδεολογική εκπαίδευση και στον άλλο άξονα η οικονομοτεχνική εκπαίδευση.

**(Σημείωση:** Στο Βιβλίο Θεωρητικές Σημειώσεις (2) του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες και ενημέρωση για τα θέματα (ιστορική εξέλιξη, φιλοσοφία, σκοποί, οργάνωση, διαχείριση, κεφάλαιο 2,3,5)

**Ιδεολογική Συνεταιριστική Εκπαίδευση:** Τα συνεταιριστικά κινήματα αποτελούν στην ουσία τους κοινωνικά ρεύματα και κατά συνέπεια βασίζουν την ύπαρξη τους στη δική τους συγκεκριμένη ιδεολογική πλατφόρμα. Η ιδεολογική πλατφόρμα καθορίζεται από τις Συνεταιριστικές Αξίες και τις Συνεταιριστικές Αρχές, οι οποίες συνθέτουν την ταυτότητα των συνεταιριστικών εταιρειών. Συνεπώς το επίκεντρο της ιδεολογικής συνεταιριστικής εκπαίδευσης είναι οι Συνεταιριστικές Αξίες, οι Συνεταιριστικές Αρχές και τα απορρέοντα από αυτές θέματα συναφούς περιεχομένου. Συνοπτικά, η ιδεολογική συνεργατική εκπαίδευση εστιάζεται στα πιο κάτω θέματα:

Η ιδεολογική εκπαίδευση ακολουθεί οριζόντια και κάθετη πορεία. Οριζόντια απευθύνεται στα μέλη των συνεταιριστικών εταιρειών και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και κάθετα στο διοικητικό συμβούλιο και την υπαλληλική πυραμίδα.

**Οικονομοτεχνική ή Τεχνοκρατική Συνεταιριστική Εκπαίδευση:** Η Οικονομοτεχνική Συνεταιριστική Εκπαίδευση έχει σκοπό να βελτιώσει το γνωσιολογικό υπόβαθρο του ατόμου και τις επαγγελματικές του δυνατότητες με την καλύτερη χρησιμοποίηση των κανόνων της οικονομικής επιστήμης, τη γνώση και εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας, την απόκτηση δεξιοτήτων για εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διεύθυνσης και διοίκησης κ.λπ.

## **Διεθνείς Συνεταιριστικές Αξίες**

Σύμφωνα με την συνεταιριστική ιδεολογία οι συνεταιριστικές αρχές είναι ο δρόμος για να κατακτηθούν οι κοινωνικές αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτοευθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της δικαιοσύνης, της αλληλεγγύης

και οι ηθικές αξίες της τιμιότητας,

της ειλικρίνειας,  
της κοινωνικής ευθύνης  
και της μέριμνας για τους συνανθρώπους.

## **Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές**

### **1η αρχή: Εθελοντική και ανοικτή ένταξη μέλους**

Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοικτές σε όλους τους ανθρώπους που είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και πρόθυμοι να αποδεχτούν τις ευθύνες της συμμετοχής τους ως μέλη,



δίχως καμία διάκριση φύλου, κοινωνική, φυλετική, πολιτική ή θρησκευτική.

### **2η αρχή: Δημοκρατικός έλεγχος των μελών (Διοικητικό μοντέλο)**

Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις που ελέγχονται από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των πολιτικών τους και την λήψη των αποφάσεων. Οι άνδρες και οι γυναίκες που υπηρετούν ως εκλεγμένοι αντιπρόσωποι είναι υπόλογοι έναντι των μελών. Στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς η ψήφος του κάθε μέλους έχει την ίδια βαρύτητα σύμφωνα με τον κανόνα "ένα μέλος, μια ψήφος", οι συνεταιρισμοί ανωτέρων βαθμίδων οργανώνονται επίσης κατά δημοκρατικό τρόπο.

### **3η αρχή: Οικονομική συμμετοχή των μελών (Οικονομικό μοντέλο)**

Τα μέλη συμβάλλουν ισότιμα στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού τους και στον έλεγχό του με δημοκρατικές μεθόδους. Μέρος, τουλάχιστον, αυτού του κεφαλαίου είναι συνήθως η κοινή περιουσία του συνεταιρισμού. Τα μέλη συνήθως λαμβάνουν περιορισμένη αποζημίωση, αν λαμβάνουν, για το κεφάλαιο το οποίο καταβάλλουν ως προϋπόθεση για την συμμετοχή τους. Τα μέλη διαθέτουν τα πλεονάσματα για όλους ή μερικούς από τους ακόλουθους σκοπούς: την ανάπτυξη του συνεταιρισμού τους, πιθανόν για την δημιουργία αποθεματικών, μέρος των οποίων τουλάχιστον θα είναι αδιαίρετο, για την παραχώρηση ωφελημάτων στα μέλη αναλογικά με τις συναλλαγές τους με το συνεταιρισμό και για την προώθηση άλλων δραστηριοτήτων που εγκρίνονται από τα μέλη.

### **4η αρχή: Αυτονομία και ανεξαρτησία**

Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις αυτοβοήθειας που ελέγχονται από τα μέλη τους. Εάν συνάψουν συμφωνίες με άλλους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, ή εάν εξασφαλίσουν κεφάλαιο από εξωτερικές πηγές, θα πρέπει να το πράττουν με όρους οι οποίοι θα διασφαλίζουν τον δημοκρατικό έλεγχο που ασκείται από τα μέλη τους και θα διατηρούν την συνεταιριστική αυτονομία τους.

### **5η αρχή: Εκπαίδευση, κατάρτιση και πληροφόρηση (Το κλειδί της επιτυχίας)**

Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση στα μέλη τους, στους εκλεγμένους αντιπροσώπους, στους διευθυντές και στους υπαλλήλους έτσι ώστε να μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών τους. Ενημερώνουν το ευρύ κοινό, ιδιαίτερα τους νέους και τους ηγέτες της κοινής γνώμης, για την φύση και τα οφέλη του συνεργατισμού.

### **6η αρχή: Συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών (Το κλειδί της βιωσιμότητας)**

Οι συνεταιρισμοί εξυπηρετούν τα μέλη τους περισσότερο αποτελεσματικά και ενδυναμώνουν το συνεταιριστικό κίνημα δουλεύοντας μαζί μέσω των τοπικών, εθνικών, περιφερειακών και διεθνών δομών.

### **7η αρχή: Μέριμνα για την κοινότητα**

Οι Συνεταιρισμοί εργάζονται για την βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων τους μέσω πολιτικών που εγκρίνονται από τα μέλη τους.

**Σημείωση 1:** Στο Βιβλίο **Θεωρητικές Σημειώσεις (2)** του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες για τις συνεταιριστικές αρχές και αξίες (Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας συνεταιριστικής επιχείρησης κεφάλαιο 3)

**Σημείωση 2:** Για μια πλήρη ανάλυση, Δείτε «Οι Ερμηνευτικές Οδηγίες των Συνεταιριστικών Αρχών» όπως αυτές διαμορφώθηκαν στην παγκόσμια Γενική Συνέλευση της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας (ICA). <http://www.diktio-kapa.dos.gr/keimena/ICAGuidanceNotesGR.pdf>

### Οι επτά συνεταιριστικές αρχές στην πράξη

	Για την συνεταιριστική επιχείρηση	Για το μέλος συνεταιρισμού
1 <sup>η</sup>	Οι άνθρωποι εντάσσονται ελεύθερα ή φεύγουν από τον συνεταιρισμό	Μπορώ να βρω κοινά συμφέροντα με άλλους, αν είμαι ανοιχτός στις ανάγκες τους και αν συμπεριφέρομαι με τρόπο που τους επιτρέπει να συνεργαστούν μαζί μου.
2 <sup>η</sup>	Η άποψη των μελών ακούγεται	Επειδή έχω ισότιμο λόγο για το τι συμβαίνει, ακούω και εγώ και συζητώ ανοιχτά και ειλικρινά
3 <sup>η</sup>	Τα μέλη ελέγχουν το κεφάλαιο του συνεταιρισμού	Παρακολουθώ από κοντά αυτό που προσπαθούμε να κάνουμε μαζί και οι αποφάσεις που παίρνω καθοδηγούνται από αυτό.
4 <sup>η</sup>	Όλοι μαζί, μπορούμε να εγγυηθούμε την αυτονομία του συνεταιρισμού	Βοηθώ τους άλλους, έτσι ώστε να μπορούν να βοηθήσουν τον εαυτό τους και να με βοηθήσει με τον ίδιο τρόπο, έτσι ώστε μαζί να ελέγχουμε περισσότερο το μέλλον μας.
5 <sup>η</sup>	Μπορείτε να αναπτύξετε τον εαυτό σας	Ενδιαφέρονται να μάθω από τους άλλους γύρω μου ώστε να μπορώ να ακολουθώ καλύτερα τον συνεταιριστικό δρόμο.

6 <sup>η</sup>	Μπορεί να είναι πιο επιτυχής με την συνεργασίες με άλλους συνεταιρισμούς που θα μοιραστούν τις γνώσεις τους	Ψάχνω ευκαιρίες συνεργασίας με άλλους σε κάθε νέα ευκαιρία
7 <sup>η</sup>	Μπορεί να κάνει κάτι για την κοινότητά της, καθώς επιτυγχάνει ως επιχείρηση	Γνωρίζω ότι είμαι μέρος μιας μεγαλύτερης κοινότητας και είμαι αποφασισμένος να κάνω ότι μπορώ να την κάνω καλύτερη

Η δήλωση της συνεταιριστικής ταυτότητας αποτελεί μια σύνοψη των 4 βασικών συνεταιριστικών αρχών

## Συνεταιριστική ταυτότητα

### Ένωση προσώπων ( Σωματείο)

«Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη (αναφορά στην 4η αρχή) ένωση προσώπων, η οποία συγκροτείται εθελοντικά (αναφορά στην 1η αρχή) για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους μέσω μιας από κοινού ιδιόκτητης (αναφορά στην 3η αρχή) και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης (αναφορά στην 2η αρχή)».

**Κοινού ιδιόκτητη και δημοκρατικά ελεγχόμενη επιχείρηση**

Συνεταιριστική  
Εκπαίδευση



Συνεργασία  
μεταξύ των  
συνεταιρισμών

**Οι τέσσερις πρώτες συνεταιριστικές αρχές όπως αυτές περιέχονται στην δήλωση για την συνεταιριστική ταυτότητα, μια ταυτότητα η οποία στηρίζεται στην συνεταιριστική εκπαίδευση και την συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών**

### Η Τριπλή Ιδιότητα του Μέλους

Πρώτον, το μέλος έχει την ιδιότητα του ιδιοκτήτη υπό την έννοια ότι συμμετέχει υποχρεωτικά στο μετοχικό κεφάλαιο της συνεταιριστικής εταιρείας.

Δεύτερον, το μέλος είναι το άτομο που έχει την αρμοδιότητα να ασκεί έλεγχο στη διοίκηση και να εγκρίνει ή να απορρίπτει τις πράξεις της και

Τρίτον, το μέλος είναι το άτομο το οποίο χρησιμοποιεί την εταιρεία ως πελάτης.



Επιγραμματικά μπορεί να λεχθεί ότι το μέλος συγκεντρώνει ταυτόχρονα την ιδιότητα του ιδιοκτήτη, του πελάτη και του ελέγχοντος – διευθύνοντος προσώπου.

Στις μεσαίες και μικρές εταιρείες κεφαλαίου οι ιδιότητες του ιδιοκτήτη και του ελέγχοντος προσώπου συμπίπτουν στα ίδια άτομα, αλλά το πελατολόγιο της επιχείρησης αντλείται από το ευρύτερο κοινό.

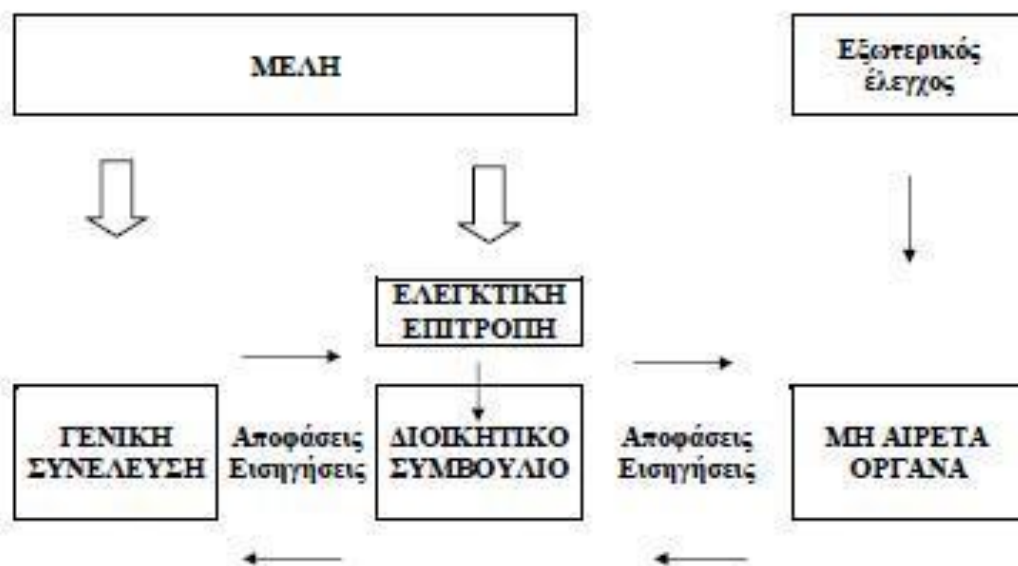
Στις εταιρείες κεφαλαίου η σχέση είναι διαφορετική. Στις μεγάλες εταιρείες η ιδιότητα του ιδιοκτήτη υπό την έννοια του μετόχου, η ιδιότητα του πελάτη και η ιδιότητα του ελέγχοντος ατόμου δεν συμπίπτουν κατά κανόνα ή εάν συμπίπτουν δεν αποτελούν στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την εταιρική δραστηριότητα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι μέτοχοι των μεγάλων εταιρειών αναμένουν απλώς την απόδοση του κεφαλαίου που επένδυσαν και συνήθως δεν έχουν καμιά αρμοδιότητα στα εταιρικά δρώμενα.

**Σημείωση:** Στο Βιβλίο **Θεωρητικές Σημειώσεις (2)** του εγχειριδίου υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες για την κλασική οργανωτική δομή και οικονομική οργάνωση των συνεταιρισμών συνεταιριστικές αρχές και

αξίες (Οργανωτική δομή και οικονομική οργάνωση ενός συνεταιρισμού  
Κεφάλαιο 5)

## Η Οργανωτική Δομή - Διοίκηση των Συνεταιριστικών

### Επιχειρήσεων



Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις είναι δημοκρατικοί οργανισμοί, όλες οι εξουσίες της διοίκησης πηγάζουν από τα μέλη τους, που έχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις. Κυρίαρχο όργανο είναι η Γενική Συνέλευση στην οποία έχουν δικαίωμα συμμετοχής όλα τα μέλη. Κάθε μέλος έχει μόνο μια ψήφο, και για την εκλογή των Διοικητικών Συμβουλίων (Αιρετών Οργάνων).

Τα μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων, καλό είναι να εκλέγονται σε δύο διαδοχικές φάσεις ανανέωσης κατά το ήμισυ. Εάν π.χ. η θητεία των μελών είναι τέσσερα έτη τα μισά εκλέγονται το πρώτο έτος, και τα άλλα μισά το τρίτο έτος. Έτσι δίνεται η δυνατότητα να δημιουργηθούν Δ.Σ. με έμπειρα στελέχη, που θα μεταδίδουν την γνώση τους σε νέα στελέχη, επιτυγχάνοντας την συνεχή ανανέωση και εναλλαγή της σκυτάλης της διοίκησης με ασφάλεια.

Το Διοικητικό Συμβούλιο ελέγχεται από αιρετή Ελεγκτική Επιτροπή που ενεργεί ως αντιπροσωπευτικό όργανο της Γενικής Συνέλευσης.

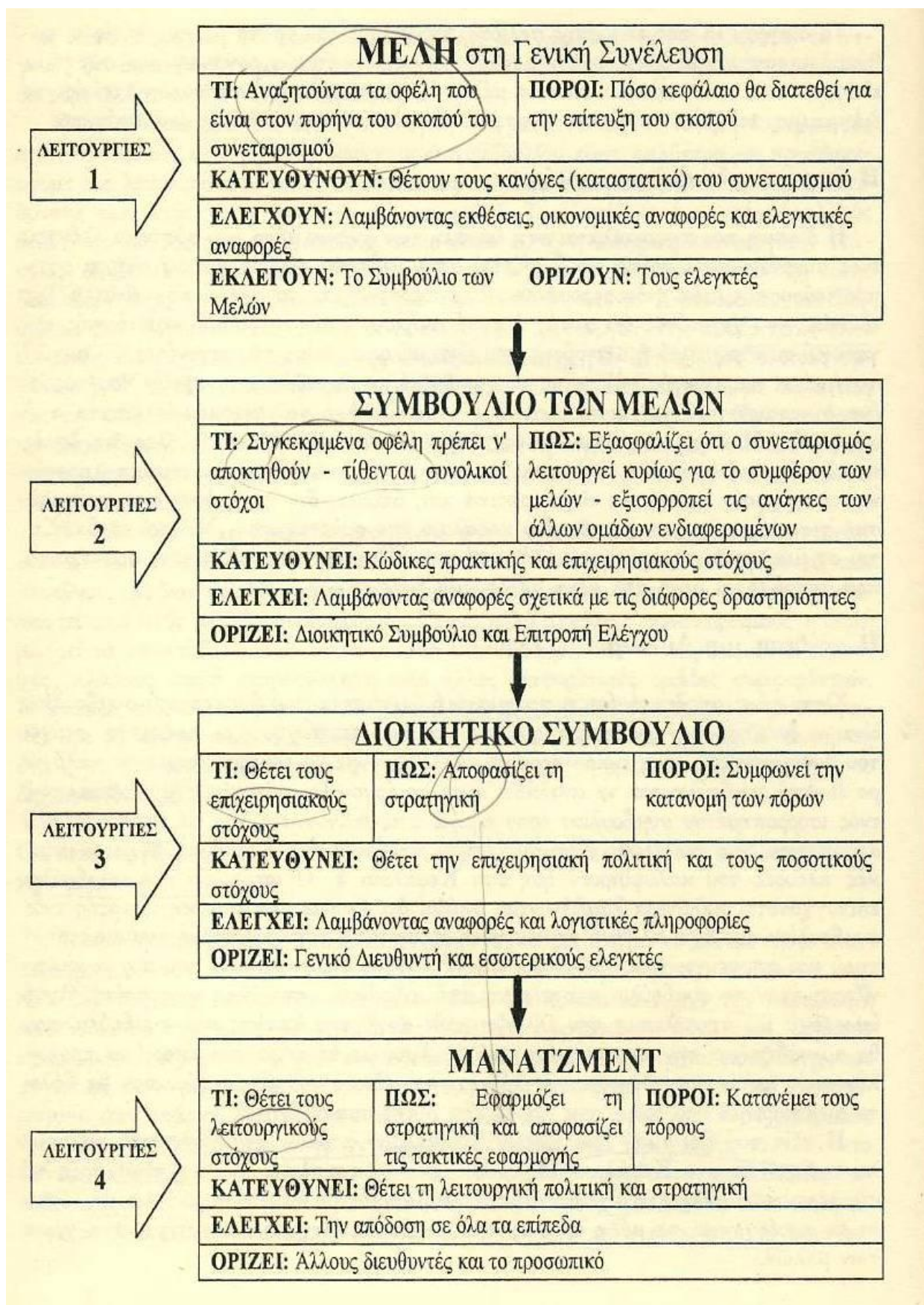
Όλα τα Αιρετά Όργανα είναι ανακλητά ανά πάσα στιγμή από την Γενική Συνέλευση.

Το Διοικητικό Συμβούλιο διορίζει για την Διοίκηση Μη Αιρετά Όργανα που δεν είναι μέλη της συνεταιριστικής επιχείρησης αλλά επαγγελματίες (Managers) που αμείβονται.

Τα μη Αιρετά Όργανα, δίχως δικαίωμα ψήφου, εισηγούνται τεκμηριωμένα σχέδια δράσης στα Αιρετά Όργανα, τα Αιρετά όργανα εισηγούνται στην Γενική Συνέλευση. Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει. Τα Αιρετά Όργανα μεταφέρουν τις αποφάσεις της Γ.Σ. στα Μη Αιρετά Όργανα. Αυτός ο κύκλος μπορεί να επαναληφθεί για την βελτίωση του σχεδίου δράσης.

Ο έλεγχος από εξωτερικούς Ορκωτούς Λογιστές ειδικευμένους στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις είναι υποχρεωτικός. Τα μέλη αποφασίζουν για τον τρόπο ελέγχου των στελεχών. Η καθιερωμένη λογοδοσία των οργάνων είναι συχνότατη.





## **Αρμοδιότητες Οργάνων Διευκρίνιση σχέσεων μεταξύ τους**

### **Οικονομικές Ευθύνες**

Τα μέλη ορίζουν τους σκοπούς, δεν διοικούν. Τα Όργανα τους συνεταιρισμού διοικούν και αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους προς τα μέλη και τους τρίτους σύμφωνα με τον νόμο.

**Περιορισμένη Οικονομική Ευθύνη Μελών:** Το κάθε μέλος ευθύνεται έναντι των πιστωτών με τη χρηματική αξία των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχει.

**Οικονομική Ευθύνη Μελών Διοικητικού Συμβουλίου: Τα Μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων φέρουν αστική ευθύνη για τον τρόπο διοίκησης** (Ρωτήστε έναν δικηγόρο για τις ευθύνες των Διοικητικών Συμβουλίων σε ένα συνεταιρισμό)

### **Εφαρμοζόμενη Φορολογική πολιτική στους συνεταιρισμούς και στα μέλη τους στην Ελλάδα**

Εκτός από τους αγροτικούς συνεταιρισμούς οι οποίοι απολαμβάνουν ορισμένες ατέλειες και τον διαχωρισμό των συναλλαγών με τα μέλη ως πλεόνασμα που δεν φορολογείται σε αντίθεση με τα κέρδη που πραγματοποιούνται με μη μέλη δεν υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση από τους άλλους τύπους επιχειρήσεων από την ελληνική νομοθεσία.

Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες ο διαφορετικός τρόπος λειτουργίας των συνεταιρισμών συμβάλλει ώστε να είναι κατανοητό ότι δεν διανέμει κέρδη στα μέλη του για να φορολογηθούν, αλλά επιστροφές από προϊόντα που τους διάθεσε κατεβάζοντας ακόμη περισσότερο την τιμή κοντά στο κόστος ( καταναλωτικοί συνεταιρισμοί. Επίσης τα αποθεματικά καθώς είναι αδιανέμητα στα μέλη ακόμη και εάν ο συνεταιρισμός διαλυθεί, αλλά είναι μια υποθήκη για τις επόμενες γεννάς συνεταιριστών και αυτά δεν υπόκεινται σε φορολόγηση.

## Παράδειγμα φορολόγησης συνεταιρισμών από την Ισπανία

### Η ενδεδειγμένη φορολογική αντιμετώπιση των συνεταιρισμών σε 3 σχήματα

Όπως εφαρμόζεται στην Ισπανίας (Περιφέρεια των Βάσκων) και παρόμοια στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης.

#### 1ο στάδιο

Αναγνωρίζοντας την διπλή φύση των συνεταιρισμών ως Οργανώσεις και ως Επιχειρήσεις, οι οικονομικοί πόροι που αφιερώνονται για κοινωφελείς σκοπούς και ως επενδυτικό αποθεματικό των συνεταιρισμών δεν φορολογούνται.

Επισημαίνεται ότι για τους καταναλωτικούς συνεταιρισμούς, η απόδοση του Φ.Π.Α. γίνεται σύμφωνα με την τιμή που αγόρασε τα προϊόντα ο συνεταιρισμός και όχι με την τιμή που τα προσέφερε στα μέλη του.

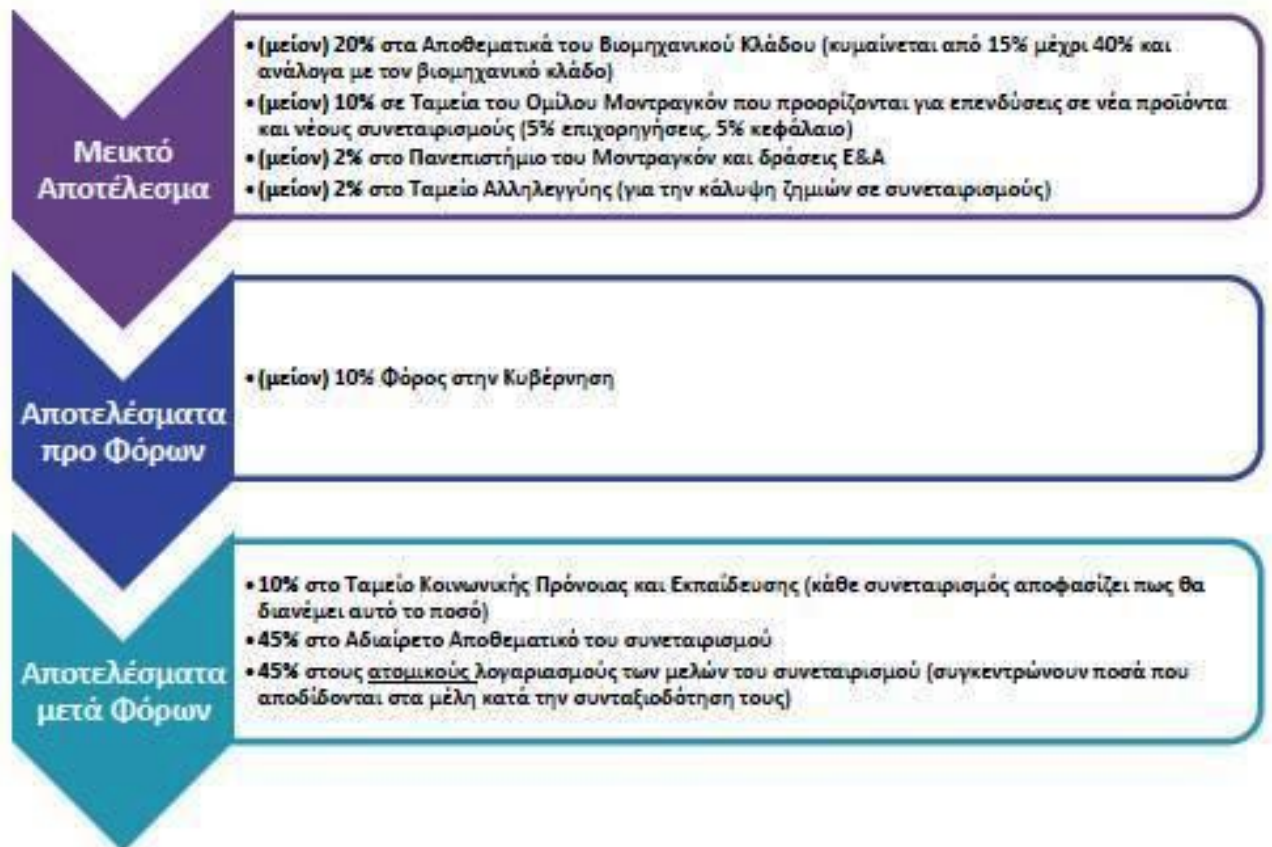
#### 2ο στάδιο

Η φορολόγηση των προστατευόμενων συνεταιρισμών είναι η μισή από ότι των άλλων τύπων εταιρειών (10%).

#### 3ο στάδιο

Ακολουθεί η διανομή στα Ταμεία του συνεταιρισμού και στα μέλη του (σε ποσοστό επιλεγόμενο από την Γενική Συνέλευση και μέχρι 70%).

Επισημαίνεται ότι η φορολόγηση των εισοδημάτων από συνεταιριστικά μερίσματα είναι μειωμένη κατά 5% σε σχέση με την φορολόγηση εισοδημάτων από άλλους τύπους εταιρειών.



## Βήματα Ίδρυσης του Συνεταιρισμού

### Λειτουργία ομάδας

#### Διαχείριση Συγκρούσεων

Όποτε έχουμε να κάνουμε με συνεργασία ανθρώπων, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, έτσι η σύγκρουση είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός της ζωής κάθε επιχείρησης.

Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις για κάθε ζήτημα. Έτσι για να είναι επιτυχής μια ομάδα ανθρώπων, τα μέλη της δεν μπορούν να αγνοούν ή απλά να διαμαρτύρονται για τα προβλήματα τα οποία απειλούν την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εντοπίσουν τα στοιχεία που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και να εστιάσουν της προσοχή της ομάδας, με ένα θετικό και χρήσιμο τρόπο, σε αυτά, διασφαλίζοντας έτσι την επιτυχία της.

Αν τα μέλη μιας ομάδας έχουν κάποιο πρόβλημα είναι σημαντικό γι' αυτούς να το φέρουν στην επιφάνεια και να το συζητήσουν με την υπόλοιπη ομάδα, χωρίς όμως να θίξουν προσωπικότητες. Είναι χρήσιμο να γνωρίζει κανείς ότι η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα κακή. Οι συγκρούσεις που διαχειρίζονται παραγωγικά μπορούν να οδηγήσουν σε νέες ιδέες, προνοητικές αποφάσεις και ανώτερα αποτελέσματα.

#### Τρόποι Αποφυγής της Σύγκρουσης

- Σκεφτείτε πριν μιλήσετε τις συνέπειες των λεγόμενων σας. Μην αντιδράτε επιπόλαια. Όσα λέτε πρέπει να αντιπροσωπεύουν εσάς και τον τρόπο σκέψης σας.
- Υπάρχουν στιγμές που κάποιος συνάδελφος σας είναι απογοητευμένος με την συνεργασία σας. Υπάρχουν στιγμές που κάποιος υφιστάμενος σας έχει παράπονα για την συμπεριφορά σας απέναντι του. Δεν μπορείτε να διαφωνείτε με τα συναισθήματα. Σε όποια από τις παραπάνω θέσεις και να βρίσκεστε αντί να έρθετε σε σύγκρουση με σκοπό να πείσετε τον άλλον ότι δεν νιώθει έτσι όπως

αυτός πιστεύει, απλά καταλάβετε τον και προσπαθήστε να κατανοήσετε την θέση του. Η συμπλοκή μπορεί να οδηγήσει μόνο στην επιδείνωση της κατάστασης.

- Όταν έχετε προβλήματα στο χώρο εργασίας ή διαφωνείτε με κάποια πράγματα σκεφτείτε τα πρώτα και αφού βγάλετε τα συμπεράσματα σας τότε ενεργείστε, μην προτρέχετε σε βιαστικά συμπεράσματα. Ο χώρος εργασίας είναι πολύ ευάλωτος στην δημιουργία και στη ανάφλεξη των συγκρούσεων.
- Θέστε ευδιάκριτα όρια: Ο καθένας πρέπει να γνωρίζει τα όρια του σε ένα εργασιακό περιβάλλον, από τους εργαζομένους ως τα διευθυντικά στελέχη. Είναι ζωτικής σημασίας τα όρια αυτά να είναι ορατά από τον καθένα και να μην παραβαίνονται. Δεν είναι δυνατόν να ξέρει κάποιος πόσο εύκολα προσβάλλονται και με τι τρόπο αντιδρούν οι συνάδελφοι σε διάφορες συνθήκες σε έναν εργασιακό χώρο.
- Έχοντας δημιουργήσει τα παραπάνω όρια, μετά οφείλεται να είστε φιλικό και εγκάρδιο: προσέξτε τον τρόπο που μιλάτε στους συνεργάτες σας. Δείξτε ότι ενδιαφέρεστε γι αυτούς όχι μόνο για το κομμάτι της δουλειάς, αλλά και για την προσωπική τους υγεία και ευημερία. Ρωτήστε τους για το πώς αισθάνονται, τί έκαναν το σαββατοκύριακο και προσέξτε τις διαφορές στην εμφάνιση τους. Οι καλές σας σχέσεις μπορεί να γίνουν ευεργετικές για την εργασία.
- Μην αντιδράτε υπερβολικά, να έχετε υπομονή. Όταν είστε κοντά σε μια σύγκρουση με ένα συνάδελφο σας, αποφύγετε τις υπερβολές. Προσπαθήστε να είστε ήρεμος και τυπικός, ακόμη και αν έχετε εμφανώς τη σωστή άποψη. Η υπερβολικές αντιδράσεις μπορούν να προκαλέσουν ακόμα και την απομάκρυνση σας από την επιχείρηση.
- Μην προσπαθείτε να αλλάξετε τους άλλους: Αυτό που σας προσφέρει ο κάθε συνάδελφος είναι αυτό που βλέπετε. Μην προσπαθήσετε να τον αλλάξετε. Σεβαστείτε και εκμεταλλευτείτε τη διαφορετικότητα του και προσαρμοστείτε σε αυτήν.

Παρόλα αυτά οι συγκρούσεις είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης, κάποια στιγμή θα συμβούν, και εκδηλώνονται, άλλοτε σε μικρότερο και άλλοτε σε μεγαλύτερο βαθμό, μεταξύ των ανθρώπων που αλληλεπιδρούν.

### **Θετικά Αποτελέσματα**

- Οι συγκρούσεις, όταν συμβαίνουν έγκαιρα (ή ακόμη και πρόωρα) είναι πιθανό να προφυλάξουν την επιχείρηση από άλλες εν δυνάμει συγκρούσεις πολύ μεγαλύτερης δυναμικής. Όσο νωρίτερα, δηλαδή, εμφανίζεται μια σύγκρουση, τόσο πιο εύκολα αντιμετωπίσιμη είναι.
- Η σύγκρουση παραδοσιακά πηγάζει από μια αδυναμία. Με την εμφάνιση της σύγκρουσης γίνεται εμφανής και η αδυναμία αυτή και δίνεται παράλληλα το έρεισμα για την οριστική της αντιμετώπιση.
- Οι συγκρούσεις στην συντριπτική τους πλειοψηφία αφορούν θέματα σημαντικά για τους συμμετέχοντες σε αυτές. Κατά συνέπεια όλοι ενδιαφέρονται για την επίλυση τους.
- Οι συγκρούσεις βοηθούν τους εμπλεκόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητες της επικοινωνίας και της κατανόησης. Αυτό μελλοντικά βοηθάει όχι μόνο στην αποφυγή νέων συγκρούσεων, αλλά και στη γενικότερη υγιή επιχειρησιακή επικοινωνία.
- Όταν μια σύγκρουση οδηγείται σε ευθεία αντιπαράθεση, βοηθά το άτομο να ελευθερώσει μέρος των συναισθημάτων του και να απαλλαγεί από ανεπιθύμητους παράγοντες όπως το άγχος και το στρες της καθημερινότητας.
- Επιπλέον ο σωστός χειρισμός των συγκρούσεων από τα μέλη μιας επιχείρησης είναι δείγμα ωριμότητας. Μετά από μια επιτυχή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης όλοι νιώθουν καλύτερα και επιπροσθέτως πιο δυνατοί.

## Αρνητικά Αποτελέσματα

- Οι συγκρούσεις αποσπούν την προσοχή των εμπλεκομένων από άλλες πολύ σημαντικές υποθέσεις. Αυτό συμβαίνει εύκολα γιατί η αντιπαράθεση είναι κάτι που επηρεάζει άμεσα τα μέλη και στη συνείδηση τους είναι κάτι που πρέπει να λυθεί άμεσα.
- Μια σύγκρουση είναι πιθανό να εξασθενίσει το ηθικό ενός ή περισσοτέρων μελών, ιδιαίτερα αυτών που νιώθουν ότι έχουν ζημιωθεί από την τελική έκβαση της σύγκρουσης και ότι τα συμφέροντά τους έχουν θιχθεί.
- Οι συγκρούσεις δημιουργούν πόλωση μεταξύ των συνεργατών και κατά συνέπεια μειώνουν σημαντικά την ικανότητα της ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας τους.
- Οι πιθανές διαφορές που υπάρχουν, όπως και οι αντιπαράθεσεις οξύνονται με δυναμικό τρόπο και είναι πιθανό να δημιουργούνται και άλλες νέες.
- Μέσα από τη διαδρομή που ακολουθεί μια σύγκρουση, η ένταση της σταδιακά ανεβαίνει και μπορεί να καταλήξει σε ανάρμοστες και επιζήμιες, τόσο για την επιχείρηση όσο και τους εμπλεκόμενους, συμπεριφορές.
- Όταν μια σύγκρουση δεν αντιμετωπιστεί σωστά, είναι σίγουρο ότι θα ξαναέρθει στο προσκήνιο είτε αυτούσια είτε με τη μορφή άλλου προβλήματος.
- Η αδυναμία ώριμης επίλυσης μιας σύγκρουσης φανερώνει στους συνεργάτες μια γενικότερη αδυναμία της επιχείρησης.
- Η σύγκρουση από μόνη της παραδοσιακά θεωρείται ως κάτι αρνητικό. Κατά συνέπεια υφίσταται μια προκατάληψη απέναντι της, κάτι που σημαίνει πως χρειάζεται προσπάθεια για να αλλάξει αυτό.



**Συμπέρασμα** Οι συγκρούσεις έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Με την απαραίτητη εκπαίδευση μπορούν να υπερσχύσουν τα θετικά.

Η εκπαίδευση σε θέματα Αποφυγής και Διαχείρισης συγκρούσεων έχει μεγάλη προτεραιότητα και συμβάλλει στην βιωσιμότητα του συνεταιρισμού.

### **Σημεία κλειδιά για ένα επιτυχημένο συνεταιρισμό – Γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την επιτυχία**

- Μείνετε επικεντρωμένοι στο στόχο
- Κρατήστε τα μέλη σας ενημερωμένα και ενεργά
- Εμφυσηστε συνεχώς στα μέλη σας τις αξίες της ενεργής συμμετοχής και της εθελοντικής δέσμευσης στις αρχές του συνεταιρισμού.
  - Θέστε ρεαλιστικούς στόχους και αξιώσεις
  - Οι συναντήσεις σας να είναι επαγγελματικού επιπέδου (οργάνωση, δομή, παρουσιάσεις, θεματολογία κλπ).
  - Βασίστε τις αποφάσεις σας κυρίως σε έρευνες αγοράς και λιγότερο σε απόψεις
  - Συντάξτε ένα κατανοητό και οργανωμένο επιχειρηματικό πλάνο δράσης (Business Plan)
  - Χρησιμοποιείστε αποτελεσματικά τους συμβούλους

#### **Το εγχείρημα ξεκινά με:**

- Περιγραφή των αναγκών
- Ένα ξεκάθαρο όραμα
- Μια καλή επιχειρηματική ιδέα

#### **Η Επιτροπή των εργασιών έναρξης του συνεταιρισμού έχει:**

- Επιχειρηματική οξυδέρκεια και διορατικότητα
- Πλουραλισμό δεξιοτήτων
- Τιμότητα και ακεραιότητα
- Προσανατολισμό προς τη μεγαλύτερη δυνατή βιωσιμότητα
- Επικέντρωση στο εγχείρημα
- Την ικανότητα να διοικεί και να διαχειρίζεται τον συνεταιρισμό

### **Στο σχεδιασμό του εγχειρήματος συμπεριλαμβάνεται:**

- Σε βάθος κατανόηση της αγοράς
- Ειλικρινής έρευνα αγοράς
- Αποτελεσματικό Επιχειρηματικό Σχέδιο Βιωσιμότητας (Business Plan)
- Συνεχή επιμέλεια
- Μια συνειδητή μετάβαση από τη φάση εγκαθίδρυσης του συνεταιρισμού στη φάση λειτουργίας του
- Ερευνήστε πιθανές συνεργασίες με άλλους συνεταιρισμούς
- Προσδιορίστε και μειώστε τα ρίσκα
- Διατηρήστε ειλικρινείς και ανοιχτούς τρόπους επικοινωνίας
- Επενδύστε στην εκπαίδευση των μελών, του ΔΣ και του προσωπικού
- Προσλάβετε έναν ικανό διευθυντή
- Συλλέξτε επαρκή κεφάλαια
- Σχεδιάστε ένα ρεαλιστικό στρατηγικό πλάνο για την είσοδό σας στην αγορά
- Βεβαιωθείτε ότι έχετε αρκετά προϊόντα να πουλήσετε σε μια μεγάλη αγορά ώστε να κερδίσετε χρήματα

### **Τα ιδρυτικά μέλη:**

- Είναι αφοσιωμένα στην υλοποίηση της ιδέας
- Τα εμπνέει ένα κοινό όραμα
- Έχουν ευέλικτη και δημιουργική σκέψη

### **Από οικονομικής σκοπιάς, το σχέδιο και ο σχεδιασμός:**

- Διαθέτει επαρκή κεφαλαιοποίηση
- Περιλαμβάνει οικονομική συνεισφορά των ιδρυτικών μελών
- Είναι οικονομικά εφικτό
- Διαθέτει συνετή οικονομική διαχείριση
- Διαθέτει επαρκείς κεφαλαιακούς πόρους

### **Ο σχεδιασμός έχει:**

- Ισχυρή διοίκηση
- Ξεκάθαρους και διαυγείς εσωτερικούς κανονισμούς

- Η υλοποίηση του σχεδιασμού γίνεται στο σωστό timing
- Επαρκή ανθρώπινο δυναμικό
- Τη δυνατότητα να μαθαίνει από τα λάθη
- Τη δέσμευση για συνεχή επικοινωνία μεταξύ των μελών, του διοικητικού συμβουλίου, της διοίκησης και των συμβούλων
- Τη δέσμευση για συνεχή εκπαίδευση
- Τη δέσμευση και ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων
- Έναν έμπειρο σύμβουλο συνεταιρισμών και συνεταιριστικών θεμάτων

## Διαδικασία

- Οι συναντήσεις είναι μια πρόβα λειτουργίας μια εν δύναμη Γενική Συνέλευση με κατάρτιση ημερήσιας διάταξης για την οποία χρειάζεται η ενημέρωση των μελών εκ των προτέρων έτσι ώστε να έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για να εκθέσουν τις απόψεις τους.
- Η ώρα έναρξης και κλεισίματος της συνάντησης ορίζεται ως μέρος της ημερήσιας διάταξης
- Οι απόψεις εκθέτονται κυκλικά πριν ο κάθε ομιλητής ζητήσει τον λόγο και πάλι
- Η συζήτηση δεν πρέπει να μονοπωλείτε από κανέναν
- Οι συζητήσεις αναδεικνύουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες των μελών καθώς και την αφοσίωση τους για περισσότερη συνεταιριστική εκπαίδευση, δίνοντας στοιχεία στα υπόλοιπα μέλη ποιοι θα είναι τα πιθανά προτεινόμενα μέλη των Συμβουλίων και των Επιτροπών

## Βήμα Νο.1: Διαμορφώνοντας μια βασική ομάδα

### Σύσταση της ομάδας

Η έμπνευση για την δημιουργία ενός συνεταιρισμού προέρχεται γενικά από έναν ή περισσότερους ανθρώπους οι οποίοι γνωρίζουν την

δυνατότητα ίδρυσης ενός συνεταιρισμού και έχουν μια καλή ιδέα και ένα όραμα. Αυτοί οι άνθρωποι στην συνέχεια θα έρθουν σε επαφή με άλλα άτομα για να τους πείσουν να συμμετάσχουν στο συνεταιριστικό σχέδιό τους. Η ιδέα μπορεί επίσης να προέλθει από μια ομάδα ανθρώπων που θέλουν να εργαστούν μαζί για να πραγματοποιήσουν ένα κοινό όραμα.

Ο αριθμός ατόμων που συμμετέχουν στη βασική ομάδα μπορεί να είναι κρίσιμος. Πάρα πολλοί άνθρωποι στη βασική ομάδα μπορεί ασφαλώς να επιβραδύνουν την υπόθεση αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε ένα καλύτερα δομημένο σχέδιο.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να έρθουν σε επαφή τα μέλη:

- με συζητήσεις
- με την βοήθεια αφισών διαφήμισης
- με διανομή φυλλαδίων ή ενημερωτικών εντύπων σε δημόσιες εκδηλώσεις
- με την οργάνωση μιας συζήτησης για τους συνεταιρισμούς και των αναγκαίων διευκρινίσεων σχετικά με το προτεινόμενο σχέδιο
- με τα Μέσα Επικοινωνίας (ραδιόφωνο, εφημερίδες, τηλεόραση)

Μόλις διαμορφωθεί η βασική ομάδα, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα ταμείο εκκίνησης για διάφορες δαπάνες που συνδέονται με το ξεκίνημα ενός συνεταιρισμού: τηλέφωνο, φωτοτυπικό, ταχυδρομικά τέλη κ.λπ. Όπως έκαναν και οι πρωτοπόροι του Rochdale, τα μέλη μπορούν να βάζουν στην άκρη ένα ορισμένο χρηματικό ποσό κάθε ημέρα. Είναι επίσης χρήσιμο να αποκτήσουν πληροφορίες από τις τοπικές ή ακόμα και εθνικές αρχές για πιθανή βοήθεια με συμβουλές ή κατάρτιση κ.λπ. από το κράτος ή μια Μ.Κ.Ο. (Μη Κυβερνητική Οργάνωση). Κοινωνικές ή άλλου είδους εκδηλώσεις μπορούν επίσης να οργανωθούν όπως ένας χορός, πώληση των προϊόντων που ετοιμάζονται από τα μέλη κ.λπ.

### **Εμπλοκή των μελών**

Ένας συνεταιρισμός είναι μια επιχείρηση βασισμένη στο δημοκρατικό έλεγχο από τα μέλη του. Η επιτυχία του συνεταιρισμού εξαρτάται επίσης από την εμπιστοσύνη και την συμμετοχή των μελών στην λειτουργία του συνεταιρισμού. Η εμπλοκή των μελών σ’ αυτό το στάδιο της διαδικασίας έναρξης του συνεταιρισμού αναμένεται σε τουλάχιστον τέσσερις περιοχές:

- ✓ Στον τομέα των συνεταιριστικών αξιών και αρχών. Τα μέλη πρέπει να εμμένουν στις συνεταιριστικές αξίες που είναι η αυτοβοήθεια, η αυτοευθύνη, η δημοκρατία, η ισότητα, η δικαιοσύνη και η αλληλεγγύη
- ✓ Στον τομέα της οικονομικής δέσμευσης. Κάθε μέλος πρέπει να συμβάλει οικονομικά στο συνεταιρισμό, τουλάχιστον με την αγορά μεριδίων
- ✓ Στον χρόνο που δίνεται για το συνεταιρισμό. Μόλις η βασική ομάδα διαμορφωθεί είναι σωστό να ερωτηθούν τα μέλη για την διαθεσιμότητά τους και το χρόνο που θα είναι διατεθειμένοι να αφιερώσουν στο συνεταιρισμό
- ✓ Στον τομέα της εργασίας που γίνεται για να προετοιμαστεί η τεκμηρίωση για το συνεταιρισμό (εσωτερικοί κανονισμοί και καταστατικό, οργανωτικό διάγραμμα). Τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν ότι η διαδικασία ανάπτυξης ενός συνεταιρισμού παίρνει χρόνο και χρειάζεται συνεχή προσπάθεια από τον καθένα

### **Όραμα, αξίες και στόχος**

Μόλις διαμορφωθεί η βασική ομάδα, απομένει στα μέλη να συμφωνήσουν σχετικά με το αντικείμενο του συνεταιρισμού, με άλλα λόγια τον στόχο του συνεταιρισμού. Μια σειρά εργαστηρίων με όλα τα μέλη θα μπορούσαν να τους βοηθήσουν για να καθορίσουν το ξεκίνημα του οράματος της ομάδας. Αυτό το όραμα εκφράζει την αντίληψη που έχουν τα μέλη για το μέλλον.

**Παράδειγμα:** Το όραμα ενός γεωργικού συνεταιρισμού ίσως είναι να προμηθεύει την κοινότητα που ανήκει με μη τροποποιημένα γενετικά τρόφιμα.

Μέσω αυτών των εργαστηρίων, τα μέλη θα πρέπει να καθορίσουν τις αξίες του συνεταιρισμού, εκείνες που τα μέλη επιθυμούν να υπερασπιστούν μέσω της επιχείρησής τους. Όπως υπενθυμίσαμε πιο πριν, οι συνεταιριστικές αρχές βασίζονται μεταξύ των άλλων στις αξίες της δημοκρατίας, της αλληλεγγύης και της δικαιοσύνης. Οι αξίες της ομάδας θα πρέπει να είναι επακριβώς ορισμένες.

**Παράδειγμα:** Οι αξίες ενός συνεταιρισμού καταναλωτών θα είναι να προσφέρει καλής ποιότητας προϊόντα τροφίμων.

Τελικά τα μέλη θα καθορίσουν σαφώς τον στόχο του συνεταιρισμού, στόχο που τα μέλη ελπίζουν να επιτύχουν με την δημιουργία του συνεταιρισμού.

Αντίθετα από το όραμα, ο στόχος του συνεταιρισμού πρέπει να είναι όσο το δυνατόν χειροπιαστός και πρακτικός. Είναι ενδεδειγμένο κατά την διατύπωση των στόχων να ληφθεί υπόψη ότι σχεδιάζονται για να είναι χειροπιαστοί, μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι και εφικτοί. Δύο ή τρεις προτάσεις είναι αρκετές συνήθως να τους καθορίσουν. Από αυτούς τους στόχους θα αναδειχτούν οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Εάν υπάρχουν αρκετοί στόχοι, τα μέλη θα πρέπει να διαβαθμίσουν την προτεραιότητα τους.

**Παράδειγμα:** Μια πιστωτική ένωση θα έχει ως στόχο την τροφοδότηση των μελών της με δάνεια και υπηρεσίες που συνδέονται με την συγκέντρωση των αποταμιεύσεων.

Εδώ είναι παραδείγματα ερωτήσεων που μπορούν να βοηθήσουν τα μέλη να καθορίσουν το όραμα, τις αξίες και τους στόχους του συνεταιρισμού τους.

- Γιατί έχουμε ενωθεί;
- Ποιες είναι οι ανάγκες μας;

- Σε ποιους προσβλέπουμε να πουλήσουμε τα προϊόντα μας;
- Ποια είναι η προστιθέμενη αξία των προϊόντων μας;
- Η κοινότητα θα ωφεληθεί από τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που προσφέρονται από τον συνεταιρισμό μας;

Μόλις συμφωνήσουν τα μέλη της ομάδας σχετικά με ένα κοινό όραμα και τις αξίες που υποστηρίζονται από το συνεταιρισμό τους, πρέπει έπειτα να καθορίσουν τους στόχους του. Μόλις καθοριστούν αυτοί, η ομάδα πρέπει να συντάξει τον κατάλογο των διαδικασιών οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν για να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους. Τελικά όλα αυτά θα οδηγήσουν στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα για τα μέλη του συνεταιρισμού.

### Προσδιορισμός των απαραίτητων δεξιοτήτων

Οι ομάδες συζήτησης μπορούν να οδηγήσουν στον προσδιορισμό των δεξιοτήτων του κάθε μέλους και να προσδιορίσουν έτσι τις περιοχές όπου η κατάρτιση είναι αναγκαία. Οι δεξιότητες των μελών μπορούν να παρουσιαστούν όπως στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 1:**  
**Παρουσίαση και προσδιορισμός των δεξιοτήτων των μελών**

	Τεχνική	Τεχνική προώθησης	Διαχείριση	Διακυβέρνηση
Μέλος Α				
Μέλος Β				
Μέλος Γ				
Μέλος Δ				

Καταρτίζοντας τον κατάλογο δεξιοτήτων που απαιτούνται (τεχνικών, προώθησης, διαχείρισης, κ.λπ.) και γράφοντάς τες σε αυτόν τον πίνακα, όλα τα μέλη πρέπει στην συνέχεια να αυτό-αξιολογήσουν κάθε ικανότητα τους και να βάλουν σε κάθε κουτάκι ένα σημάδι π.χ. μεταξύ του 1 (ένα

σημάδι που αντιστοιχεί σε ένα πολύ αδύνατο επίπεδο) και 5 (ένα σημάδι που αντιστοιχεί στην πλήρη επάρκεια της δεξιότητας). Δείτε σελίδα 61

Μόλις προσδιοριστούν οι ελλείψεις της ομάδας, θα απαιτηθούν εκπαιδευτικές συνεδρίες για να βελτιώσουν την γνώση των μελών στις προκαθορισμένες περιοχές. Δεδομένου ότι η πέμπτη συνεταιριστική αρχή μας υπενθυμίζει, ότι η συνεχή εκπαίδευση και η κατάρτιση των μελών είναι δύο απαραίτητα συστατικά για την βιωσιμότητα κάθε συνεταιρισμού.

### **Συνεταιρισμός = Ένωση Προσώπων (Σωματείο) + Επιχείρηση**

#### **Βήμα Νο 2 Μελέτη σκοπιμότητας (Επιχείρηση)**

Πριν πραγματοποιηθεί οποιοδήποτε πρόγραμμα, συνιστάται να αξιολογηθούν εκ’ των προτέρων οι πιθανότητες της επιτυχίας μέσω μιας μελέτης σκοπιμότητας. Στην περίπτωση ενός συνεταιρισμού, είναι ένα θέμα εάν ο συνεταιρισμός έχει οποιαδήποτε πιθανότητα βιωσιμότητας. Αυτή η μελέτη πραγματοποιείται είτε από μερικά μέλη του συνεταιρισμού, εάν διαθέτουν την απαραίτητη εξειδίκευση και το χρόνο, ή από ένα εξωτερικό πρόσωπο που επιλέγεται από το συνεταιρισμό.

Η μελέτη σκοπιμότητας θα πρέπει να καλύπτει το σύνολο των ακόλουθων θεμάτων:

#### **Κοινές ανάγκες**

- Ποιες είναι οι κοινές ανάγκες των δυνητικών μελών;
- Ποια προϊόντα και υπηρεσίες θα προσφέρει ο συνεταιρισμός;

#### **Ερευνά αγοράς και στρατηγική**

- Υπάρχει κομμάτι της αγοράς που ο συνεταιρισμός μπορεί να καλύψει;
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές που θα βρει ο συνεταιρισμός μπροστά του;
- Τι διαφορετικό θα προσφέρει ο συνεταιρισμός στην αγορά; Σε τι θα διαφέρει από τους ανταγωνιστές του;



- Ποια θα είναι τα διαφορετικά οφέλη για τους πελάτες του συνεταιρισμού;

### **Λειτουργίες**

- Πώς θα διαχειρίζεται και θα στελεχώνεται ο συνεταιρισμός;
- Ποιοι είναι οι κύριοι προμηθευτές του συνεταιρισμού;
- Ποιες υπηρεσίες και προϊόντα θα προσφέρει ο συνεταιρισμός;

### **Ανάγκες χρηματοδότησης και πηγές**

- Πόσα χρήματα θα χρειαστούν για να ξεκινήσετε; Που θα χρησιμοποιηθούν αυτά τα χρήματα;
- Ποιο είναι κατά προσέγγιση το κόστος λειτουργίας του συνεταιρισμού;
- Ο κύκλος εργασιών του συνεταιρισμού θα μπορεί να καλύψει τα έξοδα, συμπεριλαμβανομένης της εξυπηρέτησης των δανείων;
- Πόσα χρήματα θα μπορούσαν να προέλθουν από τα μέλη αρχικά και πόσα από άλλες πηγές; Σε μακροπρόθεσμη βάση, πόσο θα πρέπει να συμβάλλουν τα μέλη στο κεφάλαιο του συνεταιρισμού και πώς αυτά τα χρήματα θα συλλεχτούν;
- Ποιες είναι οι επιλογές και το κόστος για την λήψη εξωτερικής χρηματοδότησης;

### **Ανάγκες Εκκίνησης**

- Πόσος χρόνος θα χρειαστεί για το ξεκίνημα του συνεταιρισμού, πόση και ποια πρέπει να είναι η παραγωγή προϊόντων, κλπ.;
- Τι ικανότητες διαχείρισης θα χρειαστούν;
- Τι εγκαταστάσεις- εξοπλισμός απαιτούνται; Πόσο θα κοστίσουν, είναι διαθέσιμα;

### **Βήμα Νο 3 Επανεξέταση αποτελεσμάτων Μελέτης Σκοπιμότητας**

Εάν η μελέτη σκοπιμότητας αποδειχθεί αναποτελεσματική, η βασική ομάδα θα πρέπει να κατευθυνθεί προς ένα άλλο σχέδιο. Εάν η μελέτη δεν

αμφισβητεί το εγχείρημα, η ομάδα μπορεί να περάσει στο επόμενο βήμα.

**Συνεταιρισμός = Ένωση Προσώπων (Σωματείο) + Επιχείρηση**

#### **Βήμα Νο 4 Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου (Επιχείρηση)**

Η σύνταξη του επιχειρησιακού σχεδίου είναι η λογική συνέχεια για την αξιοποίηση της μελέτης σκοπιμότητας. Πράγματι, το επιχειρησιακό σχέδιο είναι ένα εργαλείο κατάστρωσης προγράμματος για να περιγράψει την μελλοντική κατεύθυνση μιας επιχείρησης. Είναι πολύ χρήσιμο για τα πιθανά αιτήματα για δάνεια ή άλλη χρηματοδότηση. Ένα καλό επιχειρησιακό σχέδιο επιτρέπει στους επενδυτές και τους δανειστές να αξιολογήσουν τις προτάσεις χρηματοδότησης της ομάδας και την δυνατότητάς τους να λειτουργήσουν τον συνεταιρισμό.

Βοηθά επίσης να αποκαλυφθούν οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού οι οποίες θα χρειαστούν περισσότερη και συνεχή προσπάθεια.

Εάν καταστρωθεί σωστά, το επιχειρησιακό σχέδιο:

- δηλώνει τους στόχους του συνεταιρισμού
- προσδιορίζει τα χρήματα, τις εγκαταστάσεις - εξοπλισμό και το ανθρώπινο δυναμικό που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει
- περιγράφει πώς θα εξασφαλιστούν αυτοί οι πόροι
- εξηγεί γιατί αυτή η επιχείρηση θα είναι επιτυχής

Η σύνθεση του επιχειρησιακού σχεδίου εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από το ποιος θα το διαβάσει και για ποια χρήση προορίζεται. Εάν το επιχειρησιακό σχέδιο χρησιμοποιηθεί για αιτήματα εξωτερικής χρηματοδότησης, θα είναι πιο λεπτομερές από εάν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για την ένταξη νέων μελών. Το επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει εντούτοις να κρατηθεί απλό και όσο το δυνατόν σαφέστερο.

#### **Τα βασικά μέρη ενός επιχειρηματικού σχεδίου**

##### **Εισαγωγή και Περίληψη**

- Το όνομα, την διεύθυνση και τον αριθμό τηλεφώνου της επιχείρησης

- Τα ονόματα και οι αριθμοί τηλεφώνου του βασικού προσωπικού (Διοικητικό Συμβούλιο, διευθυντικά στελέχη)
- Περίληψη των αποτελεσμάτων της έρευνας σκοπιμότητας

### **Πίνακας περιεχομένων**

- Παρουσιάζει όλα τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο τα οποία μπορούν να αναζητηθούν στο έγγραφο από τον αριθμό σελίδας.

### **Περιγραφή Επιχειρήσεις**

- Δήλωση του σκοπού
- Περίληψη της νομικής μορφής (συνεταιρισμός)
- Περιγραφή των μελών
- Περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προσφέρονται από τον συνεταιρισμό
- Επισκόπηση του κλάδου, συμπεριλαμβανομένης της τρέχουσας κατάστασης και των προοπτικών, νέα προϊόντα και τάσεις που επηρεάζουν τον κλάδο

### **Έρευνα αγοράς και Στρατηγική Προώθησης**

- Περιγραφή των πιθανών πελατών
- Περιγραφή του μεγέθους της αγοράς και των τάσεων
- Ανάλυση του ανταγωνισμού
- Εκτιμώμενες πωλήσεις και προβλεπόμενη απόκτηση μεριδίου της αγοράς
- Συνολική στρατηγική μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της τιμολόγησης, τακτική πωλήσεων, πολιτικές παροχής υπηρεσιών, διανομής, προγράμματα διαφήμισης και προώθησης

### **Σχέδιο Διαχείρισης και Ανάπτυξης**

- Περιγραφή του τύπου επιχείρησης, της απαιτούμενης κεφαλαιακής κάλυψης από τα μέλη, τον αριθμό των μελών, των οφελών για τα μέλη και των προβλεπόμενων αποδόσεων κερδών
- Περιγραφή Διοικητικού Συμβουλίου άλλων Επιτροπών, Στελεχών με οργανόγραμμα -διάγραμμα δραστηριοτήτων

- Ανάγκες και κόστη εκπαίδευσης, επαγγελματικών υπηρεσιών, προσωπικού
- Γενικό χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης συμπεριλαμβανομένων των προβλεπόμενων δαπανών, των εμποδίων και των κινδύνων <sup>1</sup>

### Σχέδιο λειτουργίας

- Περιγραφή της τοποθεσίας και των εγκαταστάσεων
- Περιγραφή των βασικών προμηθευτών (ανεφοδιασμός απαραίτητων υλικών) και πωλητών
- Περιγραφή των ειδικών επιχειρησιακών αναγκών, συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού
- Περιγραφή του συστήματος διοίκησης, καθηκόντων μελών
- Ανάλυση των κρίσιμων κινδύνων και πιθανοί τρόποι ελαχιστοποίησης του κινδύνου.

### Σχέδιο Χρηματοδότησης

- Προβλέψεις σε βάθος πέντε έως δέκα ετών για τα κέρδη της ζημιές, τις ταμειακές ροές και τον ισολογισμό
- Break-even ανάλυση
- Περιγραφή των προτεινόμενων πηγών χρηματοδότησης και του κόστους εκκίνησης

### Έγγραφα υποστήριξης

- Βιογραφικά όσων συμμετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο
- Συστατικές επιστολές, Δήλωσης εκδήλωσης ενδιαφέροντος από δυνητικούς προμηθευτές και πελάτες
- Αίτηση ένταξης και φυλλάδια
- Προωθητικό ενημερωτικό υλικό για τον συνεταιρισμό

**Σημείωση:** Δείτε στο Βιβλίο **Εργαλειοθήκη Συνεταιρισμός ως Επιχείρηση (3)** του εγχειριδίου τον αναλυτικό οδηγό για την σχεδίαση του

<sup>1</sup> Για την κατάρτιση του χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης και προϋπολογισμού καθώς και για την Swot Ανάλυση συμβουλευόμαστε το Market Plan στο παράτημα που ακολουθεί

επιχειρηματικού σχεδίου και του market plan καθώς και στις **Θεωρητικές Σημειώσεις (2) Συνεταιριστική Επιχειρηματικότητα** κεφάλαιο. 6

**Συνεταιρισμός = Ένωση Προσώπων (Σωματείο) + Επιχείρηση**

**Βήμα Νο 5 Προετοιμασία μορφής καταστατικού - Βασικές αρχές Ένωση Προσώπων (Σωματείο)**

**Ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν πριν ξεκινήσει η σύνταξη του καταστατικού και του εσωτερικού κανονισμού**

Παρακάτω είναι οι ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντήσετε πριν έρθετε σε επαφή με δικηγόρο για να σας βοηθήσει στη σύνταξη του καταστατικού και του εσωτερικού κανονισμού και του συμφωνητικού ένταξης μελών.

**Σημείωση:** Δεν είναι όλες οι ερωτήσεις συμβατές με όλους του τύπους συνεταιρισμών. Εσείς απαντήστε σε αυτές που σχετίζονται με τον δικό σας συνεταιρισμό.

**Χτίζοντας το κοινό όραμα, το στόχο, τις αξίες και τη στρατηγική**

- Ποιά θα είναι τα μέλη του συνεταιρισμού; Ποίες ανάγκες τους πρέπει να καλύπτει ο συνεταιρισμός (ώστε να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός)
- Αναφέρετε τις αξιώσεις που έχετε από το συνεταιρισμό
- Αναφέρετε τα εμπόδια που σας δυσκολεύουν να προχωρήσετε
- Αναφέρετε τις βασικές αρχές και αξίες που θα καθοδηγούν τον συνεταιρισμό.
- Τι νέο θέλετε να φέρει στον κόσμο ο συνεταιρισμό σας
- Ποιο είναι το όραμα του συνεταιρισμού;
- Τι έργο θέλετε να επιτελέσει ο συνεταιρισμός, ποιος θα είναι ο σκοπός του;
- Ποιοι θα υπηρετήσουν στην «Επιτροπή των Εργασιών Εκκίνησης του Συνεταιρισμού» η οποία θα καθοδηγεί και θα επιβλέπει τις εργασίες σε όλες τις φάσεις μέχρι την έναρξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων;

## Μέλη

- Ποιοι θα έχουν δικαίωμα να γίνουν μέλη;
- Τι μερίδιο θα καταβάλλουν τα μέλη;
- Θα έχει κάθε μέλος ένα ψήφο ή θα υπάρχει διαβάθμιση;
- Θα έχει το δικαίωμα ψήφου κάποια οικονομική επιβάρυνση (ετήσια συνδρομή);
- Θα είναι όλα τα μέρη ισότιμα ή θα υπάρχουν διαβαθμίσεις;
- Πώς μπορεί ένα μέλος να διακόψει τη συμμετοχή του στο συνεταιρισμό; Πως μπορεί ο συνεταιρισμός να διακόψει τη συμμετοχή ενός μέλους;

## Διοικητικό Συμβούλιο

- Ποία τα χαρακτηριστικά καταλληλότητας για να υπηρετήσει ως μέλος στο ΔΣ;
- Ποια είναι τα καθήκοντα;
- Πόσοι θα συμμετέχουν;
- Θα συμμετέχουν στο ΔΣ και άτομα εκτός του συνεταιρισμού;
- Ποια θα είναι η χρονική διάρκεια της θητείας των μελών του ΔΣ;
- Πώς θα γίνεται η εκλογή των μελών του ΔΣ; Πώς θα απομακρύνονται;
- Θα πληρώνονται; Θα δίνεται κάποιου είδους αποζημίωση;
- Πώς θα καλύπτονται οι απουσίες; (άδειες κλπ)
- Πόσο συχνά θα συγκαλείται το ΔΣ; Θα απαιτείται απαρτία; Πόσο έγκαιρα πρέπει να ειδοποιούνται τα μέλη;
- Θα υπάρχει κάποια διαρκής ελεγκτική επιτροπή; Αν υπάρχει, ποιοι θα την απαρτίζουν και ποία θα είναι τα καθήκοντα και ο τρόπος λειτουργίας;
- Θα υπάρχουν άλλοι αξιωματούχοι (επιτροπές); Αν υπάρχουν, πώς θα επιλέγονται, ποια θα είναι τα καθήκοντα, ποια τα πεδία δράσης τους;

## Κεφαλαιακή δομή

- Ποια θα είναι η κεφαλαιακή δομή; Θα εκδώσετε μετοχές, μερίδια ή κάτι άλλο; πόσα; Ποια θα είναι η αξία τους;
- Ποια θα είναι τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του κατόχου;
- Θα έχουν μερίσματα οι μετοχές;

- Ποια θα είναι η διαδικασία εξαγοράς;

### **Διανομή μερισμάτων στα μέλη**

- Ποια θα είναι η βάση της διανομής μερισμάτων στα μέλη;

### **Συνελεύσεις Μελών**

- Κάθε πότε θα γίνονται συνελεύσεις μελών; Ποιος θα μπορεί να συγκαλέσει έκτακτη συνέλευση; Τι χρονική προειδοποίηση απαιτείται; Απαιτείται απαρτία; Αν όχι τι ποσοστό των μελών πρέπει να είναι παρόν;
- Για ποια θέματα θα αποφασίζουν τα μέλη;
- Πως θα ψηφίζουν τα μέλη; με πληρεξούσιο; ταχυδρομικά; ηλεκτρονικά;
- Με ποια διαδικασία θα τροποποιούνται οι εσωτερικοί κανονισμοί και το καταστατικό;

### **Συμφωνητικό ένταξης μέλους**

- Τι θα λαμβάνουν τα μέλη;
- Τι θα συμφωνούν να δίνουν τα μέλη;
- Πώς θα γίνονται οι οικονομικές συναλλαγές;
- Πως θα αξιολογούνται τα ποιοτικά χαρακτηριστικά;
- Πώς θα ενισχύεται το κύρος και η δέσμευση του συμφωνητικού (θα υπάρχουν ποινές εάν δεν τηρείται);
- Θα λήγει και θα ανανεώνεται το συμφωνητικό; Πως;

**Συνεταιρισμός = Ένωση Προσώπων (Σωματείο) + Επιχείρηση**

### **Βήμα Νο 6 Κατάρτιση Καταστατικού Ένωση Προσώπων (Σωματείο)**

#### **Συνεταιριστικό Καταστατικό.**

- ✓ Μια συμφωνία των μελών σε συνεταιριστική βάση
- ✓ Ορίζει σε συνεταιριστική βάση τις σχέσεις μεταξύ των μελών και μεταξύ των μελών και τους συνεταιρισμού

- ✓ Είναι μια συμφωνία μεταξύ των μελών που μόνοι τους αποφάσισαν και πρέπει να τηρήσουν
- ✓ Το καταστατικό αποτελεί την βασική συνεταιριστική εκπαίδευση την οποία κάθε μέλος πρέπει να γνωρίζει
- ✓ Τα καταστατικά των επιτυχημένων συνεταιριστικών επιχειρήσεων διεθνώς στηρίζονται στις 7 Διεθνείς Συνεταιριστικές Αρχές

## Συνήθης περιεχόμενο ενός καταστατικού

### ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

#### Έδρα

Σκοπός – Δραστηριότητες

#### ΜΕΛΗ

Όροι Ένταξης- Δικαιώματα – Υποχρεώσεις- Ποινές – Οικονομική Ευθύνη - Αποχώρηση - Διαγραφή

### ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

Γενική Συνέλευση

Συγκρότηση – Ψήφοι – Αρμοδιότητες – Σύγκληση – Απαρτία –

Συνεδρίαση – Συζήτηση – Ψηφοφορία -Απόφαση

Διοικητικό Συμβούλιο

Συγκρότηση – Λειτουργία – Αρμοδιότητες

Πρόεδρος

Αρμοδιότητες Προέδρου

Γραμματέας

Αρμοδιότητες Γραμματέα

Ταμίας

Αρμοδιότητες Ταμία

Ευθύνες



Αποζημίωση μελών Διοικητικού Συμβουλίου

Εκλογές

## **ΕΛΕΓΧΟΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**

Έλεγχος

Εποπτική Επιτροπή Αρμοδιότητες - Υποχρεώσεις

Εξωτερικός έλεγχος

Διαχειριστική Χρήση - Διαχειριστικό υπόλοιπο – Πλεόνασμα – Κέρδη

Ειδικά Αποθεματικά Κεφάλαια Έκτακτη Εισφορά –Ζημίες

Τηρούμενα Βιβλία

## **ΑΛΛΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Προσωπικό - Τροποποίηση Καταστατικού - Διάλυση – Εκκαθάριση

**Σημείωση:** Δείτε στα **Βιβλία Εργαλειοθήκη Συνεταιρισμός ως Ένωση Προσώπων (Σωματείο) (4α,4β,4γ και 4δ)** του εγχειριδίου συμβουλές για την κατάρτιση ενός καταστατικού το οποίο θα βασίζεται στις συνεταιριστικές αρχές και παραδείγματα από άλλα καταστατικά και κανονισμούς λειτουργίας.

### **Παραδείγματα ηγετών προς αποφυγήν** (από το βιβλίο «Επανεφεύρεση των συνεταιρισμών του Edgar Parnell)

Οι συνεταιρισμοί συχνά προσελκύουν «μελλοντικούς - ηγέτες» οι οποίοι είναι ενδεχομένως επικίνδυνοι για το συνεταιρισμό απειλώντας το ίδιο του το μέλλον. Τα μέλη του συνεταιρισμού έχουν την εξουσία να εκλέξουν τους δικούς τους ηγέτες. Στους μικρούς συνεταιρισμούς τα μέλη έχουν το προνόμιο να εντοπίζουν πολύ άνετα τους «κακούς» ηγέτες και να τους αποκαθλώνουν σύντομα, αλλά σ' ένα μεγάλο συνεταιρισμό είναι πολύ ευκολότερο να παρεισφρήσει ο λανθασμένος τύπος ηγέτη και να παραμείνει στη θέση του τη στιγμή που στην πραγματικότητα θα έπρεπε να αντικατασταθεί. Ένα συμβούλιο μελών, ικανό να εξετάζει πιο προσεκτικά και με κριτικό πνεύμα την απόδοση των συνεταιριστικών ηγετών, μπορεί να αποβεί πολύτιμο με το να εξασφαλίζει ότι μόνο οι καταλληλότεροι θα ορίζονται ως ηγέτες.

Οι περισσότεροι από μας γνωρίζουμε τι θέλουμε από την ηγεσία, αλλά, όταν παρατηρούμε ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά, πρέπει να είμαστε σε θέση να εντοπίζουμε τα αρνητικά γνωρίσματα που διακρίνουν κάποιους ως ακατάλληλα πρόσωπα για ηγέτες σ' ένα συνεταιρισμό.

Ειδικότερα, τα μέλη του συνεταιρισμού πρέπει να προσέχουν να μην επιλέγουν ηγέτες που φροντίζουν υπερβολικά τα δικά τους συμφέροντα, διότι σ' ένα συνεταιρισμό οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν την αφοσίωση τους στα συμφέροντα της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων και την πίστη τους ότι η κοινή δράση θα αποφέρει αληθινά οφέλη στα μέλη.

Τα μέλη οφείλουν να αποφεύγουν την εκλογική υποστήριξη ή τον ορισμό ηγετών με τα ακόλουθα γνωρίσματα, ενώ, αν είναι ήδη εκλεγμένοι, πρέπει ν' αντικατασταθούν το γρηγορότερο δυνατό.

- **Οι καιροσκόποι** - Αυτοί χρησιμοποιούν το συνεταιρισμό για ίδιο συμφέρον, εκμεταλλευόμενοι την ευκαιρία που παρουσιάζεται λόγω της ηγετικής τους θέσης για να εξασφαλίσουν προσωπικά τους οφέλη ανεξάρτητα από το γενικό συμφέρον των μελών.
- **Οι τυχάρπαστοι** - Αυτοί στοχεύουν να απλώσουν τα χέρια τους στο

συγκεντρωμένο κεφάλαιο του συνεταιρισμού και το επιτυγχάνουν συνήθως μετατρέποντας το συνεταιρισμό σε κεφαλαιουχική εταιρεία.

- **Οι εγωπαθείς** - Αυτοί μπορεί να είναι πρόεδροι ή διευθύνοντες σύμβουλοι που έχουν κάνει σκοπό τους να επιδεικνύουν το πόσο σημαντικοί είναι. Τέτοιοι ηγέτες αρέσκονται συνήθως να τονίζουν τη σημασία τους έχοντας όλα τα σύμβολα δύναμης και πλούτου, τα οποία αποκτούν γι' αυτούς μεγαλύτερη σημασία από το να κάνουν το συνεταιρισμό επιτυχημένο. Αυτός ο τύπος ηγέτη αρέσκεται συνήθως να έχει όμορφα γραφεία και να διασκεδάζει σε περιλάμπρες εκδηλώσεις χρησιμοποιώντας τους πόρους του συνεταιρισμού.
- **Οι ματαιόδοξοι** - Αυτά τα άτομα στρέφουν κυρίως τη ματιά τους σε κάποιο δημόσιο αξίωμα, ίσως ένα τιμητικό τίτλο ή μια έδρα στη Βουλή ή στη δημόσια αναγνώριση με τη μορφή ενός επαγγελματικού ή ακαδημαϊκού βραβείου. Για τέτοιους ανθρώπους οι δραστηριότητες του συνεταιρισμού είναι απλά ένα σκαλοπάτι για τις φιλοδοξίες τους.
- **«Οι κουρσάροι»** (Σ.τ.Μ. - the hijackers) - Αυτοί δεν εργάζονται για το πραγματικό συμφέρον των μελών και της πρωτεύουσας ομάδας ενδιαφερομένων, αλλά αντίθετα για λογαριασμό κάποιας άλλης ομάδας ενδιαφερομένων. Η πραγματική τους πρόθεση είναι να αποσπάσουν το συνεταιρισμό από τα αρχικά του μέλη.
- **Οι πολιτικοί τυχοδιώκτες** - Αυτοί θα χρησιμοποιήσουν τη θητεία τους ως ένα σκαλοπάτι για πολιτική καριέρα. Ο συνεταιρισμός θα «ανελιχθεί» προκειμένου να παράσχει κάθε είδους ευκαιρία για προώθηση των πολιτικών τους φιλοδοξιών.
- **Οι δογματικοί** - Αυτοί απλά αντιμετωπίζουν το συνεταιρισμό ως μέσο επιδίωξης του δικού τους πολιτικού ή θρησκευτικού πιστεύω. Δεν θέλουν ο συνεταιρισμός να παρέχει οφέλη στα μέλη του, αντίθετα θέλουν να χρησιμοποιήσουν το συνεταιρισμό μόνο για να υποστηρίξουν το σκοπό που αυτοί έχουν επιλέξει.
- **Οι «καλοί Σαμαρείτες»** - Αυτοί αρέσκονται να κάνουν αγαθοεργίες με τα χρήματα των άλλων και κατόπιν να περιβάλλονται την αίγλη του φιλάνθρωπου, που είναι γνωστός για την υποστήριξη που παρέχει στα καλά έργα. Ο συνεταιρισμός γίνεται μέσο υποστήριξης κοινωνικών

σκοπών και φιλανθρωπιών αντί να παρέχει οφέλη στα μέλη του.

- **Οι αποθησαυριστές** - Αυτοί έχουν την εντύπωση ότι η επιτυχία του συνεταιρισμού μετράται με τα περιουσιακά στοιχεία που συσσωρεύουν, συνήθως σε μορφή κτηρίων και εργοστασίων. Αντί να επιδιώκουν τις καλύτερες δυνατές επιχειρηματικές πράξεις για τα μέλη τους προτιμούν να ελέγχουν όλο και περισσότερα μέσα παραγωγής. Επίσης συνηθίζουν να αυξάνουν το μέγεθος του εργατικού δυναμικού καθώς αυτό δημιουργεί την εντύπωση ότι κατέχουν περισσότερη δύναμη. Βασικά πιστεύουν στη διοίκηση ενός πλούσιου συνεταιρισμού με σχετικά πτωχά μέλη.

Ίσως να μην αποδειχθεί εύκολο ν' απαλλαγεί κανείς από ένα κακό ηγέτη σ' ένα συνεταιρισμό, αφού αυτοί οι ηγέτες συχνά αποδεικνύονται ικανότατοι να χειρίζονται επιδέξια τα μέλη για να διατηρήσουν την υποστήριξη τους. Όμως όσοι έχουν γνήσιο ενδιαφέρον για το συνεταιρισμό τους θα πρέπει να συνασπιστούν και να εξασφαλίσουν την αντικατάσταση του κακού ηγέτη. Αυτό συχνά θα σημαίνει ότι κάποιος πρέπει να είναι προετοιμασμένος ν' αναλάβει αυτός τον ηγετικό ρόλο, διότι δεν είναι δυνατόν να περιμένει εις το διηνεκές κάποιον άλλο ν' αναλάβει τη θέση. Αυτή είναι η ουσιώδης πλευρά της ιδιότητας ενός υπευθύνου συνεταιριστικού μέλους. Μερικές φορές θα χρειαστεί να αναλάβεις κάποια καθήκοντα που δεν επιδίωξες.

## **Βήμα Νο 8 Διαδικασία Έναρξης**

### **Κατάθεση του καταστατικού στις Αρμόδιες Αρχές για έγκριση και έναρξη της λειτουργίας του συνεταιρισμού**

**A)** Κατάθεση του καταστατικού στην Αρμόδια Αρχή για έγκριση

**B)** Ακολουθούμε το χρονοδιάγραμμα ενεργειών το οποίο καταρτίσαμε στο Επιχειρηματικό Σχέδιο

**Γ)** Επιπλέον, συνεχίζετε η συνεταιριστική εκπαίδευση, γιατί δεν αρκεί να συγκεντρωθεί μια ομάδα από ανθρώπους που θέλουν να ιδρύσουν έναν συνεταιρισμό, πρέπει επίσης να διαθέτουν και τις απαραίτητες δεξιότητες.

Όπως οποιαδήποτε επιχείρηση, ένας συνεταιρισμός απαιτεί πολύ συγκεκριμένες ικανότητες και γνώσεις. Υπάρχουν πέντε είδη ικανοτήτων και γνώσεων:

- ✓ Τεχνική, απαραίτητη για να παραχθούν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες του συνεταιρισμού
- ✓ Τεχνική προώθησης, για όλες τις διαδικασίες που χρειάζονται για την πώληση των προϊόντων
- ✓ Διαχείριση, για την λειτουργία του συνεταιρισμού
- ✓ Διακυβέρνηση, σχετικά με την διοίκηση και την καθοδήγηση του συνεταιρισμού
- ✓ Διαχείριση αποφυγής συγκρούσεων

Καλή επιτυχία!  
Καλή αρχή!