

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ

ΔΡΑΣΗ - ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ - ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ετος 6ο - Τεύχος 22

(Απρίλιος - Ιούνιος 1991)

ΣΤΟ ΤΕΥΧΟΣ ΑΥΤΟ:

- * **Κ. Α. Παπαγεωργίου:** Οι Ελληνικοί Αγροτικοί Συνεταιρισμοί
ενόψει των Ευρωπαϊκών Εξελίξεων 65
 - * **Σ. Ευθυμιάδη:** Προβλήματα Διοίκησης και Διαχείρισης
των Αγροτικών Συνεταιρισμών 79
 - * **Γ. Χρ. Δασκάλου:** Βασικές Αδυναμίες του Μάνατζμεντ
των Συνεταιρισμών 85
 - * **Κ. Ουσταπασιδή - Ζ. Δημητριάδη:** Εσωτερική Οργάνωση
και Στρατηγικές Συνεταιριστικών Οργανώσεων
στην Ελλάδα 95
 - * **Θέσεις - Απόψεις 107**
 - * **Ειδήσεις Αγροτικές - Συνεταιριστικές 113**
 - * **Κανονισμός Υπηρεσιακής Κατάστασης Προσωπικού
Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (συνέχεια) 119**
-

Revue Cooperative «SINETERISTIKI PORIA» Cooperative Review

25, Koumoundourou Str. - Athens 104 37

Sommaire a page 128 - Table of contents page 128

ΑΦΗΣΤΕ ΣΕ ΜΑΣ ΤΟ... «ΜΠΑΛΑΚΙ»



Σήμερα δείτε το παιχνίδι της αγοράς με τα μάτια ενός παίκτη του γκολφ.

Από τη μια μεριά εσείς, από την άλλη οι ανταγωνιστές σας και στη μέση το σημείο πωλήσεων που είναι έτοιμο να δεχτεί το μπαλάκι του νικητή.

Ακόμα, φανταστείτε ότι «μπαλάκι» είναι το προϊόν σας, το κύρος σας και γιατί όχι όλη η διαφημιστική εργασία που απαιτείται.

Λοιπόν;

Πώς σκέπτεστε να αξιοποιήσετε το μπαλάκι;

Θα παίξετε μόνοι σας;

Θα το εμπιστευθείτε οπουδήποτε;

ή θα συνεργαστείτε μαζί μας;

Εμείς, αναλαμβάνουμε να το στείλουμε εκεί ακριβώς που χρειάζεται.

Στην επιτυχία!



ΣΥΝΕΔΙΑ Α.Ε.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΩΝ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
ΣΤΑΔΙΟΥ 10, ΑΘΗΝΑ 105 64 ΤΗΛ: 3232 147 - 3225 563 - 3231 963 - 3225 880 FAX: 3225 522

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ

ΔΡΑΣΗ - ΕΠΙΣΤΗΜΗ - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Έτος 5ο - 22

(Απρίλιος - Ιούνιος 1991)

ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΕΝΟΨΕΙ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ(*)

Του Κ.Α. Παπαγεωργίου

Αν. Καθηγητή Γ.Π.Α.

Στο πλαίσιο της αναζήτησης των προσανατολισμών των Ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών, ανακύπτει αμέσως η ανάγκη διερεύνησης του χώρου, μέσα στον οποίο καλούνται οι συνεταιρισμοί να δράσουν στο μέλλον. Ο χώρος αυτός, σαφώς πλέον δεν είναι μόνο ο ελληνικός. Ως χώρος οικονομικής δραστηριότητας η Ελλάδα θ' αποτελεί τμήμα της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς, μιας αγοράς χωρίς εσωτερικά σύνορα.

Όμως, στον Ευρωπαϊκό χώρο δεν είναι μόνο οι Ευρωπαϊκές Κοινότητες που βρίσκονται σε μια πορεία γρήγορης εξέλιξης. Εξίσου σημαντικές και περισσότερο εντυπωσιακές είναι οι εξελίξεις στις χώρες της ονομαζόμενης Ανατολικής Ευρώπης, με τη στροφή τους από την κεντρικά σχεδιαζόμενη οικονομία στην οικονομία της αγοράς.

Ο Γύρος της Ουρουγουάης της GATT, που δεν έχει μεν ακόμη ολοκληρωθεί, αλλά που οι κατευθύνσεις του είναι γνωστές, υπεισέρχεται επίσης σοβαρά στον προβληματισμό για τις συνθήκες που ενδεχομένως θα δημιουργηθούν και που θα επηρεάσουν τις προοπτικές του ελληνικού γεωργικού τομέα και των συνεταιρισμών των παραγωγών.

Οι μεταβολές που επέρχονται ή που προοιωνίζονται είναι πολλές και αλληλοεπηρεαζόμενες. Το σενάριο που θα ισχύσει δεν είναι γνωστό. Είναι όμως δεδομένες οι βασικές συνιστώσες και οι προσανατολισμοί των εξελίξεων στον ευρωπαϊκό χώρο και αυτές οι εξελίξεις βοηθούν στον καθορισμό των στόχων και στη διαμόρφωση πολιτικής για την ελληνική γεωργία και για τους συνεταιρισμούς.

(*) Εισήγηση στο Συμπόσιο του ΓΕΩΤ.Ε.Ε. «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Ρόλος - Προβλήματα - Προοπτικές», Θεσσαλονίκη, 14.5.1991

1. Οι εξελίξεις στον ευρωπαϊκό χώρο

Για λόγους συστηματικής προσέγγισης των εξελίξεων στον ευρωπαϊκό χώρο, είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση μεταξύ των εξελίξεων στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες που επηρεάζουν τη γεωργία και τους συνεταιρισμούς και των εξελίξεων στην υπόλοιπη Ευρώπη.

1.1. Οι εξελίξεις στην ΕΟΚ

Ασφαλώς, κεντρικό σημείο των εξελίξεων στην Ευρώπη των 12 αποτελεί η δημιουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς από 1.1.1993. Η κατάργηση των εσωτερικών συνόρων μεταξύ των χωρών της ΕΟΚ συνεπάγεται για τη γεωργία ένα πλήθος μεταβολών⁽¹⁾. Στις μεταβολές αυτές περιλαμβάνονται:

- α) Η κατάργηση όλων των μέτρων παρεμπόδισης της εσωτερικής διακίνησης των προϊόντων. Οι φυτοϋγειονομικοί και κτηνιατρικοί έλεγχοι, που είχαν πραγματικό ή και πλασματικό περιεχόμενο μερικές φορές, δεν θα υπάρχουν πλέον για να θέτουν φραγμούς στη διακίνηση γεωργικών προϊόντων μεταξύ χωρών της ΕΟΚ, αφού θα αντικατασταθούν από ενιαίους ελέγχους στο εσωτερικό κάθε χώρας.
- β) Η άρση των τεχνικών εμποδίων, που αναφέρονται στη σύνθεση και στα προσθετικά των τροφίμων, καθώς και στα όρια ανοχής καταλοίπων φυτοφαρμάκων και τη σύνθεση των ζωοτροφών.
- γ) Η φορολογική προσέγγιση, με την οποία θα εξασφαλισθούν ίσοι όροι ανταγωνισμού, ώστε να καθίστανται περιττοί οι έλεγχοι στα σύνορα για το σκοπό αυτό.
- δ) Η κατάργηση των ΝΕΠ (Νομισματικών Εξισωτικών Ποσών), ίσων όρων ανταγωνισμού για τα προϊόντα των κρατών - μελών στις περιπτώσεις μεταβολής των ισοτιμιών των νομισμάτων τους, και
- ε) Η κατάργηση των έμμεσων παρεμβάσεων με τις οποίες τα Κράτη - μέλη επιδιώκουν να υποστηρίξουν το γεωργικό τομέα τους. Σημαντική παρέμβαση αυτής της μορφής για την Ελλάδα είναι η επιδότηση των λιπασμάτων, η οποία έχει παραταθεί μέχρι το 1991 και θα πρέπει οπωσδήποτε να μηδενισθεί ως το τέλος του 1992.

Το γενικό μήνυμα αυτών των μεταβολών προκύπτει αβίαστα: Ο ανταγωνισμός στο εσωτερικό της Κοινότητας θα ενταθεί και από τον ανταγωνισμό αυτόν θα επωφεληθούν οι καταναλωτές και εκείνοι από τους Κοινοτικούς παραγωγούς οι οποίοι παράγουν υπό τις ευνοϊκότερες συνθήκες.

Όμως, οι μεταβολές αυτές δεν είναι οι μόνες που συντελούνται στο εσωτερικό της Κοινότητας και που ενδιαφέρουν τους παραγωγούς και τους συνεταιρισμούς τους. Η Κοινή Αγροτική Πολιτική (ΚΑΠ) βρίσκεται σ' ένα στάδιο μεταλλαγών επί σειρά ετών.

Αφότου η ΚΑΠ εξασφάλισε την απορρόφηση των γεωργικών προϊόντων και πρόσφερε τις ελάχιστες εγγυημένες τιμές ως διασφάλιση των παραγωγών και ακόμη, αφότου η οικονομική συγκυρία άλλαξε και μειώθηκαν οι διέξοδοι απασχόλησης σε άλλους τομείς της οικονομίας, ο όγκος παραγωγής πολλών γεωργικών προϊόντων ξεπέρασε τα όρια αυτάρκειας και εξακολούθησε την ανοδική του πορεία. Με αύξηση του όγκου παραγωγής κατά 2% το χρόνο και με αύξηση της εσωτερικής ζήτησης κατά 0,5% το χρόνο, η δημι-

ουργία πλεονασμάτων έγινε αναπόφευκτη. Η δαπάνη του Κοινοτικού προϋπολογισμού για τη διάθεση των πλεονασμάτων στη διεθνή αγορά, όπου επικρατούν χαμηλότερες τιμές, διογκώθηκε. Δημιουργήθηκαν έτσι οι προϋποθέσεις για τη λήψη των σταθεροποιητικών μέτρων του 1988⁽²⁾ για την αποκατάσταση της ισορροπίας στις αγορές γεωργικών προϊόντων. Σκοπός των σταθεροποιητικών μέτρων είναι ο περιορισμός της παραγωγής με συνυπευθυνότητα των παραγωγών και η σταδιακή προσέγγιση προς τις συνθήκες που επικρατούν στις διεθνείς αγορές. Η τάση προς την προσέγγιση των τιμών των διεθνών αγορών εκδηλώνεται μέχρι τώρα λιγότερο με την πολιτική του ύψους των θεσμικών τιμών, που παραμένουν στάσιμες ή και μειώνονται και περισσότερο με τη μεταβίβαση στους παραγωγούς των επιπτώσεων των πλεονασμάτων.

Οι μεταβολές αυτές, που έχουν ως αφετηρία τη διόγκωση των δαπανών του προϋπολογισμού της ΕΟΚ, δεν είναι ασύνδετες προς τις διαβουλεύσεις που γίνονται στα πλαίσια του Γύρου Ουρουγουάης της GATT. Είναι γνωστό ότι ένα από τα σοβαρά εμπόδια για την επίτευξη συμφωνίας είναι το επίπεδο στήριξης των τιμών των γεωργικών προϊόντων που εξασφαλίζει η ΚΑΠ. Είτε επιτευχθεί συμφωνία είτε όχι — οπότε θα εκοπιάσει εμπορικός «πόλεμος» — εκείνο που είναι βέβαιο είναι ότι το επίπεδο στήριξης των τιμών των γεωργικών προϊόντων θα μειωθεί σε σημαντικό βαθμό.

Και πάλι, η λογική επεξεργασία των δεδομένων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει να αναμένεται να ασκηθεί πίεση στις τιμές των γεωργικών προϊόντων, ιδίως των πλεονασμάτων σε επίπεδο ΕΟΚ, καθώς και αποδυνάμωση των μηχανισμών προστασίας τους.

Τα δεδομένα που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα σημαίνουν ότι από καθαρά επιχειρηματική άποψη οι συνθήκες θα ευνοήσουν τη γεωργία υψηλής παραγωγικότητας. Οι γεωργικές εκμεταλλεύσεις υψηλής παραγωγικότητας αποτελούν μικρό ποσοστό στην Κοινότητα αλλά μεγάλου μεγέθους. Στα δημητριακά π.χ. το 6% των εκμεταλλεύσεων διαθέτει το 50% των εκτάσεων στις οποίες καλλιεργούνται δημητριακά και παράγουν το 60% του συνόλου⁽³⁾. Συνεπώς, αν αφεθούν να δράσουν μόνες οι δυνάμεις της αγοράς, ο μεγάλος όγκος των γεωργικών εκμεταλλεύσεων θα καταστεί προβληματικός και πολλές αγροτικές περιοχές θα ερημωθούν.

Ως αντιστάθμισμα αυτής της τάσης, έχουν ληφθεί μέτρα διαρθρωτικού χαρακτήρα για την ενθάρρυνση παράλληλων δραστηριοτήτων στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις, την προστασία του περιβάλλοντος και τη διακριτική μεταχείριση των προβληματικών περιοχών. Επιπλέον οι μελλοντικοί προσανατολισμοί της ΚΑΠ αποδίδουν περισσότερη βαρύτητα στη στήριξη των μικρών και μεσαίων παραγωγών με μέτρα αντιστάθμισης της απώλειας από τον περιορισμό της στήριξης των προϊόντων⁽⁴⁾.

Όμως, οι εξελίξεις στην ΕΟΚ δεν είναι οι μόνες που πρέπει να επηρεάσουν τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την ελληνική γεωργία και τους συνεταιρισμούς της. Ολόκληρη η υπόλοιπη Ευρώπη διέρχεται ένα μεταβατικό στάδιο.

1.2. Οι εξελίξεις στην υπόλοιπη Ευρώπη

Πρώτο χαρακτηριστικό, αλλά όχι το πιο σημαντικό, από τις χώρες της

υπόλοιπης Ευρώπης, αποτελεί ο αντίκτυπος που προκάλεσε η πορεία προς τη δημιουργία της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ζώνης Ελευθέρων Συναλλαγών (ΕΖΕΣ ή ΕΦΤΑ). Η διατακτικότητα και η επιφυλακτικότητα που είχε εκδηλωθεί παλαιότερα για την πορεία της ΕΟΚ, παραχώρησε τη θέση της στην έκδηλη επιθυμία, μερικών τουλάχιστον χωρών της ΕΖΕΣ, να ενταχθούν ως πλήρη μέλη στην Κοινότητα.

Από τη σκοπιά της γεωργίας αυτή η προοπτική σημαίνει διεύρυνση της αγοράς προς Βορράν, δηλ. προς περιοχές των οποίων η γεωργική παραγωγή δεν ανταγωνίζεται τα παραδοσιακά προϊόντα του Νότου. Μπορεί συνεπώς να θεωρηθεί ως ευπρόσδεκτη, δεδομένου μάλιστα ότι το βιοτικό επίπεδο αυτών των χωρών είναι υψηλό.

Το κυριότερο όμως χαρακτηριστικό στην υπόλοιπη Ευρώπη αποτελεί ο μετασχηματισμός των οικονομιών των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, από κεντρικά διευθυνόμενες σε οικονομίες της αγοράς.

Η σημασία αυτού του γεγονότος επιτείνεται από τη γειννίαση προς τις χώρες της ΕΟΚ αλλά και από τις διασυνδέσεις που επιδιώκονται και διαρκώς διευρύνονται με την ΕΟΚ.

Η πρώτη σειρά συμφωνιών της ΕΟΚ με τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, που αφορούσε στην κατάργηση των ποσοτικών περιορισμών στις εξαγωγές τους προς την ΕΟΚ, παραχωρεί σύντομα τη θέση της στη δεύτερη σειρά των επονομαζόμενων «Ευρωπαϊκών Συμφωνιών» ή συμφωνιών σύνδεσης. Οι συμφωνίες αυτές δεν αποτελούν προστάδιο ένταξης, χωρίς να αποκλείουν το δικαίωμα μιας συνδεδεμένης χώρας να υποβάλει αίτηση ένταξης. Με τις συμφωνίες αυτές προωθείται η απελευθέρωση του εμπορίου, η βιομηχανική, τεχνική και επιστημονική συνεργασία και η οικονομική ενίσχυση αυτών των χωρών με έμφαση στις επενδύσεις⁽⁵⁾. Η πρόσφατη ίδρυση της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (ΕΤΑΑ ή BERD), που συγκροτήθηκε από το ονομαζόμενο Γκρούπ - 24 (ΕΟΚ και άλλες 12 βιομηχανικές χώρες) αποτελεί μια εκδήλωση προς αυτή την κατεύθυνση.

Οι διαπιστώσεις αυτές για τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες αναφέρονται για να στηριχθούν σ' αυτές ορισμένες εκτιμήσεις όπως:

- α) *ότι υπάρχει ένα μεγάλο λανθάνον παραγωγικό δυναμικό στη γεωργία των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, το οποίο θα ενεργοποιηθεί ύστερα από την περίοδο προσαρμογής στις νέες συνθήκες των οικονομιών αυτών. Η αξιοποίηση του δυναμικού αυτού θα επηρεάσει κυρίως τη γεωργία των βορείων χωρών αλλά θα έχει και ευρύτερες επιπτώσεις.*
- β) *ότι ο προϋπολογισμός της ΕΟΚ θα πρέπει να σηκώσει ένα πρόσθετο φορτίο για την ενίσχυση των οικονομιών των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. Η μέχρι τώρα εμπειρία διδάσκει ότι οι αποφάσεις για διεύρυνση του Κοινοτικού προϋπολογισμού για την αντιμετώπιση νέων αναγκών είναι από τις πλέον δύσκολες. Εφόσον αυτή η αντιμετώπιση ισχύσει και στην προκείμενη περίπτωση, η πίεση για συρρίκνωση των γεωργικών δαπανών της Κοινότητας θα γίνει αισθητή.*
- γ) *ότι με βάση τις συμφωνίες σύνδεσης των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης με την ΕΟΚ, θα ενθαρρυνθεί η πραγματοποίηση επενδύσεων στις*

χώρες αυτές, οι οποίες σημειωτέον διαθέτουν εξειδικευμένο, φθηνό και πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό, και τέλος,

- δ) ότι με το «άνοιγμα» της ΕΟΚ προς τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες, σημειωτέον, δε παράγουν ανταγωνιστικά μεσογειακά προϊόντα, η αγορά για τα προϊόντα αυτά διευρύνεται σημαντικά. Η προσδοκώμενη σταδιακή βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης δημιουργεί νέες προοπτικές για τα μεσογειακά προϊόντα της Κοινότητας και νέες προκλήσεις για τις χώρες που τα παράγουν, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα.

Μετά τη σκιαγράφηση της εικόνας που διαμορφώνεται στον ευρωπαϊκό χώρο, μιας εικόνας που διανοίγει αρκετές δυνατότητες για όποιον προετοιμαστεί να επωφεληθεί, αξιοποιώντας τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα στη νέα τάξη πραγμάτων ή μιας εικόνας γεμάτης από σκοπέλους για όποιον παραμένει προσκολλημένος στη μοιρολατρεία, περιμένοντας από τους άλλους να κάνουν κάτι γι' αυτόν — κι αυτοί οι άλλοι ποτέ δεν κάνουν αρκετά και ποτέ δεν τα κάνουν σωστά — μπορούμε να καλλιεργήσουμε τον προβληματισμό για το ρόλο και τις προοπτικές των ελληνικών αγροτικών συνεταιρισμών με ενδιάμεσο σταθμό την προδιαγραφή των αναγκαίων στόχων για την ελληνική γεωργία καθώς και των βασικών μέτρων πολιτικής για την επίτευξή τους.

2. Προδιαγραφές στόχων και πολιτικής για το γεωργικό τομέα

Παίρνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στον ελληνικό γεωργικό τομέα και τις συνθήκες που εκτιμάται ότι θα διαμορφωθούν στον περίγυρό του, μπορούν να επισημανθούν ορισμένοι κατά το μάλλον ή ήττον ευνοήτοι στόχοι για το γεωργικό τομέα, όπως:

- α) Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της γεωργίας με ορθολογικότερη αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, ώστε το κόστος παραγωγής να μειωθεί παρά την επιβάρυνσή του με υψηλότερες τιμές ορισμένων εισροών.
- β) Η εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού εισοδήματος για τους απασχολούμενους στη γεωργία.
- γ) Η αποφυγή ερήμωσης της υπαίθρου που θα είχε σοβαρές κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες, και
- δ) Η σχετικά ισόρροπη ανάπτυξη των περιφερειών.

Με ένα τέτοιο ενδεικτικό σύνολο στόχων και με βάση την προδιαγραφόμενη πολιτική της ΕΟΚ — που αποτελεί και ελληνική πολιτική — καθώς και με τις εκτιμήσεις για τις εξελίξεις στον Ευρωπαϊκό χώρο, αρχίζει να διαφαίνεται ο προσανατολισμός που είναι αναγκαίος για την αγροτική πολιτική εθνικού επιπέδου και ο ρόλος των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που θα την εφαρμόσουν.

Εξυπακούεται φυσικά, ότι θα επιδιωχθεί κατά πρώτον η αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων διαρθρωτικής μορφής που παρέχει η Κοινοτική πολιτική και κυρίως η αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου των μικρών και μεσαίων παραγωγών σε παραγεωργικές και εξωγεωργικές δραστηριότητες, όπως αναδασώσεις, εργασίες προστασίας του περιβάλλοντος και κυρίως σε αγρο-

τοτουριστικές και αγροτοβιοτεχνικές κατευθύνσεις, όπου οι δραστηριότητες αυτές έχουν προοπτικές. Εννοείται, ακόμη, ότι η επιδίωξη αυξημένης ανταγωνιστικότητας στα γεωργικά προϊόντα οφείλει να επιτευχθεί με τις ίδιες σημερινές δομές των γεωργικών εκμεταλλεύσεων, οι οποίες παρουσιάζονται δυσκαμπτές σε κάθε μεταβολή, παρά την προβληματικότητά τους. Εννοείται, τρίτον, ότι αυξημένη ανταγωνιστικότητα δεν σημαίνει μόνο χαμηλό κόστος παραγωγής των γεωργικών προϊόντων, αλλά και σύγχρονες και αποτελεσματικές δομές μεταποίησης και εμπορίας τους. Ιδιαίτερα οι αδυναμίες στην εμπορία συμπίεζον ή και συχνά εξαφανίζουν συγκριτικά πλεονεκτήματα της ελληνικής γεωργίας έναντι της γεωργίας άλλων χωρών.

Είναι φανερό ότι το έργο που χρειάζεται να επιτευχθεί είναι δύσκολο και πολύπλευρο, ενώ τα χρονικά περιθώρια είναι από περιορισμένα ως ανύπαρκτα. Για να επιτευχθεί όμως το έργο απαιτείται η ύπαρξη προσανατολισμού, μιας προδιαγεγραμμένης πολιτικής, η οποία να οδηγεί τις επιμέρους συνιστώσες στην επιθυμητή συνισταμένη.

Τα μέτρα πολιτικής, που είναι αναγκαία, ξεφεύγουν από το πλαίσιο αυτής της εισήγησης, με εξαίρεση τα αναφερόμενα στους συνεταιρισμούς. Δεν θεωρείται όμως περιττό να αναφερθεί ότι από τους αρμόδιους φορείς του Δημοσίου αναμένεται η επιστημονική στήριξη του παραγωγικού προσανατολισμού της ελληνικής γεωργίας, η διάδοση των επιστημονικών γνώσεων και η καθοδήγηση των παραγωγών για την αξιοποίηση των ευκαιριών εκσυγχρονισμού.

3. Ο ρόλος των αγροτικών συνεταιρισμών

Για τους συνεταιρισμούς, χρειάζεται πρώτα να αναγνωρισθεί από την Πολιτεία ο σημαντικός ρόλος που οφείλουν να διαδραματίσουν. Από την αναγνώριση αυτή θα μπορέσουν εύκολα να προκύψουν τα μέτρα πολιτικής, που θα δημιουργήσουν το πλαίσιο δραστηριοποίησής τους και θα διαφανούν οι αναγκαίες εσωτερικές μεταβολές, που αποτελούν προϋπόθεση αποδοτικής λειτουργίας τους.

Χρειάζεται επίσης να γίνει σαφής η φυσιογνωμία τους, δηλαδή να συνειδητοποιηθεί η απλή αλήθεια ότι οι συνεταιρισμοί δεν είναι τίποτε άλλο παρά επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, που ανήκουν στα μέλη τους. Ενενήντα χρόνια συνεταιριστικής ιστορίας και ακόμη είμαστε αναγκασμένοι να συζητάμε το πρώτο μάθημα περί συνεταιρισμών.

Από πού όμως προκύπτει η ανάγκη να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο οι συνεταιρισμοί;

Θα μπορούσε να επικαλεσθεί κανείς τα συμβαίνοντα στις άλλες χώρες της ΕΟΚ ως επαρκή απόδειξη, αφού στα κύρια προϊόντα κάθε χώρας οι συνεταιρισμοί συμμετέχουν με σοβαρά ποσοστά στη διακίνησή τους ⁽⁶⁾ πιν. 3.5.6.1.) και κατά μέσο όρο περίπου κατά 60% ⁽¹³⁾.

Θα μπορούσε να γίνει αναφορά σε επίσημες Κοινοτικές εκδόσεις, στις οποίες προβάλλεται ο ρόλος των συνεταιρισμών στην εξασφάλιση καλύτερων όρων για τους παραγωγούς στις αγορές και στις πωλήσεις, καθώς και στην κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγής, της μεταποίησης και της εμπορίας γεωργικών προϊόντων ⁽⁷⁾.

Ή τέλος, θα ήταν αρκετό να μελετηθούν οι εκθέσεις Mihr ⁽⁸⁾, Αυγερινού ⁽⁹⁾ και Trivelli ⁽¹⁰⁾ του Ευρωκοινοβουλίου για να διαπιστωθεί ο πολύπλευρος ρόλος των συνεταιρισμών στην ΕΟΚ, η συμβολή τους στην περιφερειακή ανάπτυξη και στη γενικότερη αναπτυξιακή πολιτική.

Με τα δεδομένα αυτά και μόνο, θα ήταν τουλάχιστον πρωτότυπο να υποστηρίξει κανείς ότι στην Ελλάδα, κατ' εξαίρεση, ο γεωργικός τομέας και οι γεωργικές περιφέρειες δεν χρειάζονται τους συνεταιρισμούς.

Η Ελλάδα και ιδιαίτερα ο γεωργικός τομέας της είναι οι χώροι όπου κατεξοχήν υπάρχει ανάγκη συλλογικής δράσης. Ο πολύ μεγάλος αριθμός των μικρών και διάσπαρτων παραγωγικών μονάδων δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα επιβιώσει στις συνθήκες του εντονότερου ανταγωνισμού στον ενιαίο Κοινοτικό χώρο, παρά μόνο αν αποκτήσει τα πλεονεκτήματα των μεγάλων παραγωγικών μονάδων των ανταγωνιστών, ή τουλάχιστον μερικά από αυτά, όπως η διαπραγματευτική δύναμη και οι οικονομίες κλίμακας.

Τα πλεονεκτήματα όμως που προσφέρουν οι συνεταιρισμοί δεν περιορίζονται εδώ. Επεκτείνονται στην κάθετη ολοκλήρωση παραγωγής, μεταποίησης και εμπορίας, με θετικές επιπτώσεις τόσο στη συνολική ανταγωνιστικότητα των γεωργικών προϊόντων όσο και στα εισοδήματα των παραγωγών, εξασφαλίζουν την αξιοποίηση των διαθέσιμων επιτόπιων πόρων και την ενεργοποίηση και συμμετοχή των ενδιαφερομένων, γεγονός που αποτελεί προϋπόθεση για σταθερή αναπτυξιακή πορεία, συντελούν στην περιφερειακή ανάπτυξη με τα πολλαπλασιαστικά φαινόμενα που προκαλεί η επιτόπια δαπάνη των εισοδημάτων και η ανάπτυξη παράλληλων δραστηριοτήτων, συντηρούν τον τοπικό κοινωνικό ιστό, εισάγουν κοινωνικά στοιχεία στην ανάπτυξη και πολλά άλλα.

Αυτή η συλλογιστική οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει, κατεξοχήν στην Ελλάδα, ανάγκη μιας πολιτικής ανάδειξης των συνεταιρισμών σε αποτελεσματικούς φορείς στήριξης του γεωργικού τομέα, εφόσον ως στόχοι ορίζονται οι προαναφερθέντες, δηλ. η τόνωση της ανταγωνιστικότητας, η εξασφάλιση ικανοποιητικών γεωργικών εισοδημάτων, η αποφυγή ερήμωσης της υπαίθρου και η ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη.

Εκτός όμως από την αναγκαιότητα των συνεταιρισμών για την εξυπηρέτηση των εύλογων σημερινών στόχων πολιτικής για το γεωργικό τομέα, υπάρχουν και καθαρά λειτουργικές ανάγκες του γεωργικού τομέα που εξυπηρετούνται από συνεταιρισμούς. Υπάρχουν υπηρεσίες που προσφέρονται από τους συνεταιρισμούς στο γεωργικό τομέα, που είναι εντελώς απαραίτητες για τη λειτουργία του και οι οποίες δεν μπορούν να προσφερθούν από άλλους φορείς, ή αν επιχειρείτο ανάληψη από άλλους φορείς, το κόστος θα ήταν πολύπλευρο σε χρόνο και στην οικονομική αποτελεσματικότητα του γεωργικού τομέα. Μερικά παραδείγματα είναι χαρακτηριστικά:

α) Η κεντρική διαχείριση των λιπασμάτων από τη ΣΥΝΕΛ. Δεν πρέπει να υπάρχει αμφιβολία ότι η διατήρηση του συνεταιριστικού δικτύου εφοδιασμού των παραγωγών με λιπάσματα έχει πολλά πλεονεκτήματα για το γεωργικό εφόδιο σε κάθε σημείο της γεωργικής Ελλάδος στην απαιτούμενη ποσότητα κατ' είδος, έγκαιρα, σε ελεγχόμενη ποιότητα και σε εξισορροπημένες τιμές μεταξύ ευνοημένων και απομακρυσμένων περιοχών. Αν συνεκτιμηθεί η κατάργηση των επιδοτήσεων των λιπασμάτων, που θα επιφέρει

σημαντική αύξηση, μέχρι και διπλασιασμό της τιμής τους, με την απουσία της σημερινής εξισορρόπησης των τιμών, μπορεί εύλογα να προσδοκάται ελαχιστοποίηση της χρησιμοποίησης λιπασμάτων στις ορεινές και μειονεκτικές περιοχές με ανάλογο αντίκτυπο στη βιωσιμότητά τους.

β) Ο κεντρικός ρόλος της ΚΥΔΕΠ π.χ. στα κτηνοτροφικά δημητριακά. Είναι ανάλογος με το ρόλο της ΣΥΝΕΛ, παρότι στην πράξη έχει αποδυναμωθεί εξαιτίας των χαλαρών δεσμών των παραγωγών με τους συνεταιρισμούς τους, είτε ως πωλητών είτε ως αγοραστών, διότι δεν έχουν αντιληφθεί επαρκώς τις συνέπειες της ευκαιριακής τους συμπεριφοράς. Η αποδυνάμωση του ρόλου της ΚΥΔΕΠ, αποτέλεσμα ενός αριθμού παραγόντων, που δεν θα αναλυθούν εδώ, έδωσε ήδη ένα σημαντικό μήνυμα με γνωστές τις επιπτώσεις του.

γ) Η συγκέντρωση της προσφοράς των προϊόντων από τους συνεταιρισμούς. Πολύ λίγη σημασία αποδίδεται συνήθως στο γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός συνεταιρισμών λειτουργεί ως συλλέκτης των μικροποσοτήτων των προϊόντων των παραγωγών και τις διοχετεύει στη μεταποίηση ή στο εμπόριο. Χαρακτηριστική και πολυσήμαντη είναι μια δήλωση του Προέδρου του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών Τροφίμων (ΣΕΒΤ), ότι «Η καλή λειτουργία των Συνεταιρισμών διασφαλίζει την προσφορά πρώτων υλών σε καλή ποιότητα και ανταγωνιστικές τιμές. Και η πρώτη ύλη και οι ανταγωνιστικές τιμές είναι βασική προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα των βιομηχανιών τροφίμων ενόψει του 1992».⁽¹⁾ Ας δοθεί η δέουσα σημασία στη δήλωση αυτή για τους συνεταιρισμούς που είναι και ανταγωνιστές των ιδιωτικών βιομηχανιών στην επεξεργασία των γεωργικών προϊόντων.

Από τα προηγούμενα συνάγεται ότι, χωρίς την επίκληση οποιωνδήποτε στοιχείων κοινωνικής συμβολής των συνεταιρισμών — που είναι κι αυτά πολύ σημαντικά — αλλά με καθαυτό αναπτυξιακά και λειτουργικά κριτήρια, η ισχυροποίηση του ρόλου των συνεταιρισμών δεν τοποθετείται ως ζήτημα επιλογής αλλά ως αναγκαιότητα.

4. Η προετοιμασία των Ευρωπαϊκών Συνεταιρισμών

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση της προετοιμασίας που γίνεται — ή δεν γίνεται — από ελληνικής πλευράς ενόψει των σοβαρών μεταβολών που συντελούνται, είναι διδακτική η αναφορά στο κλίμα που επικρατεί στην ΕΟΚ σχετικά με τους συνεταιρισμούς. Για λόγους συντομίας θα γίνει αναφορά σε μερικές χαρακτηριστικές πρωτοβουλίες, όπως:

α) Η σύσταση της 23ης Γενικής Διεύθυνσης από την Επιτροπή της ΕΟΚ, στην οποία υπάγεται η «Κοινωνική Οικονομία» (δηλ. οι συνεταιρισμοί και τα ταμεία αλληλασφάλισης). Πρόσφατη πρωτοβουλία αυτής της Γενικής Διεύθυνσης είναι η πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος για τη μελέτη θεμάτων κοινωνικής οικονομίας, μεταξύ των οποίων η ανάπτυξη Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφοριών (Euro Info Centres), η προώθηση της πρόσβασης των συνεταιρισμών στις κεφαλαιαγορές και στα κοινωτικά προγράμματα, η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών διαφόρων χωρών, ο σχεδιασμός μέτρων υπέρ των συνεταιρισμών κλπ. ⁽²⁾.

β) Η υποβολή εισήγησης από την Επιτροπή των Ε.Κ. στο Συμβούλιο σχετικά με

τα θέματα που απασχολούν τον τομέα της κοινωνικής οικονομίας ενόψει της Ευρωπαϊκής αγοράς χωρίς σύνορα.⁽¹³⁾

- γ) Η διοργάνωση δύο ευρωπαϊκών διασκέψεων για την κοινωνική οικονομία, το 1989 στο Παρίσι και το 1990 στη Ρώμη, με την ευκαιρία της Προεδρίας των αντίστοιχων χωρών στην ΕΟΚ, στις οποίες οι πρόεδροι Μιττεράν και Κοσίγκα τόνισαν την ιδιαίτερη οικονομική και κοινωνική αξία των συνεταιρισμών.⁽¹⁴⁾
- δ) Η εκπόνηση Σχεδίου Καταστατικού Ευρωπαϊκού Συνεταιρισμού για ν' αποτελέσει τη βάση συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών χωρών της ΕΟΚ⁽¹⁵⁾(¹⁷).
- ε) Η διαμόρφωση, στα πλαίσια της COGESA, στρατηγικής για τους ευρωπαϊκούς γεωργικούς συνεταιρισμούς ενόψει της μεγέθυνσης και της επέκτασης των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους.⁽¹⁶⁾
- στ) Η διάθεση εκ μέρους της Ιταλικής Κυβέρνησης ποσού 800 δισ. δρχ. για την ενίσχυση της μεγέθυνσης των συνεταιριστικών οργανώσεων, με σκοπό να αντιμετωπίσουν καλύτερα τον ανταγωνισμό μέσα στην ενιαία αγορά.⁽¹⁸⁾
- ξ) Και τέλος, η επιτάχυνση διαδικασιών διακρατικής συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών καθώς και συγχωνεύσεων για τη δημιουργία μεγάλων οικονομικών μονάδων.⁽¹⁹⁾

Το σύνολο των διεργασιών αυτών αποδεικνύουν τη σημασία που αποδίδεται στους συνεταιρισμούς και στο μελλοντικό ρόλο τους στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά, όπου όχι μόνο δεν είναι περιττοί, αλλά αναγκαίοι και με αναβαθμισμένο ρόλο.

5. Η προετοιμασία των Ελληνικών Συνεταιρισμών

Αίσθηση κενού προκαλεί η επάνοδος στην ελληνική πραγματικότητα. Αιτίες είναι από τη μια πλευρά τα συσσωρευμένα προβλήματα των συνεταιρισμών, που μειώνουν την εκ μέρους τους εξυπηρέτηση του γεωργικού τομέα και από την άλλη το κλίμα ασάφειας, συνεχούς αναζήτησης προσανατολισμού και στείρων αντιπαραθέσεων, που δείχνουν ανεπαρκή αντίληψη της σοβαρότητας των περιστάσεων.

Η πλευρά του Κράτους, αφού χρησιμοποίησε τους συνεταιρισμούς σαν προέκταση του κρατικού μηχανισμού, αναζητεί, επί σειρά ετών, τρόπους αντιμετώπισης των επιπτώσεων αυτής της τακτικής του, που κατέληξε στη συσσώρευση χρεών και στην απονεύρωση των συνεταιρισμών από αυτόνομες και υπεύθυνες πρωτοβουλίες. Στην πλευρά του Κράτους υπάγεται και η ΑΤΕ, η οποία, ως δανειοδοτούσα Τράπεζα υφίσταται τον ίδιο κλονισμό με τους συνεταιρισμούς και η οποία επιδιώκει την εσπευσμένη αυτονόμησή της, περισώζοντας ό,τι είναι δυνατό από τις προηγούμενες συνεργασίες της.

Η πλευρά των πολιτικών κομμάτων φαίνεται να συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της στις εκλογικές διαδικασίες των συνεταιρισμών τις οποίες επηρεάζει ή και κατευθύνει. Η δεινή κατάσταση των συνεταιρισμών δεν φαίνεται να προβληματίζει τα πολιτικά κόμματα σε τέτοιο βαθμό ώστε να αλλάξουν την τακτική τους. Οι διακηρύξεις τους απέχουν παρασάγγες από την πρακτική τους.

Καλώς εχόντων των πραγμάτων, οι μέχρι τώρα αναφορές στην εμπλοκή του Κράτους και στις παρεμβάσεις των κομμάτων δεν θα έπρεπε να έχουν θέση σε μια συζήτηση για τους συνεταιρισμούς. Αποτελούν όμως μια πραγματικότητα, τη δυσάρεστη πλευρά της σημερινής πραγματικότητας των ελληνικών συνεταιρισμών. Πόσο δίκιο είχε ο αείμνηστος Δρ. Λαϊντλυ⁽²⁰⁾ όταν στο Συνέδριο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης στη Μόσχα, το 1980, τόνιζε τους κινδύνους από το «παντοδύναμο Κράτος» και η αείμνηστη Μάργκαρετ Ντίγκμπυ⁽²¹⁾ όταν υποστήριζε ότι για ν' αναπτυχθούν οι συνεταιρισμοί πρέπει να θέλει το Κράτος να τους αφήσει ν' αναπτυχθούν.

Όμως υπάρχει και η τρίτη και πιο σημαντική πλευρά, των μελών των συνεταιρισμών, από την οποία προέρχεται και η ηγεσία τους. Η πλευρά αυτή δεν βαρύνεται λιγότερο για τη σημερινή κατάσταση, αφού σε όλα τα θέματα που καθόρισαν την πορεία των συνεταιρισμών ακολούθησε τις προβλεπόμενες δημοκρατικές διαδικασίες και τον κανόνα της πλειοψηφίας. Η πλευρά αυτή έχει τόσο εθισθεί στη λήψη των καθοριστικής σημασίας αποφάσεων από το Κράτος, στην ανάληψη της ευθύνης από το Κράτος και στην εξυπηρέτηση κομματικών σκοπιμοτήτων, ώστε παραμένει σε κατάσταση αναμονής και προσφοράς λύσεων εκ των έξω.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της ΠΑΣΕΓΕΣ, του κορυφαίου οργάνου των συνεταιρισμών, η οποία επί μήνες τώρα απασχολείται με το ποιός θα είναι ο «καπετάνιος» του караβιού ενώ το σκάφος βυθίζεται.

6. Προοπτικές

Αν η εικόνα που σκιαγραφήθηκε δεν απέχει πολύ από την πραγματικότητα — και είτε να απέχει — δεν μπορεί να γίνεται λόγος για προετοιμασία των συνεταιρισμών να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα με πρωτοβουλίες αύξησης της ανταγωνιστικότητάς τους και της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού γεωργικού τομέα.

Ερωτάται: Δεν έχουν μέλλον οι συνεταιρισμοί; Δεν έχουν προοπτικές;

Ειδικά για την Ελλάδα στη σημερινή συγκυρία και αν ακόμη δεν είχαν «εφευρεθεί» οι συνεταιρισμοί θα έπρεπε να εφευρευθούν, για να στηρίξουν τους Έλληνες παραγωγούς και την ελληνική γεωργία.

Με όλες τις διαρθρωτικές και τις λειτουργικές τους αδυναμίες, οι συνεταιρισμοί αποτελούν το νευρικό ιστό της ελληνικής γεωργίας, έστω τον αρρωστημένο νευρικό ιστό, που έχει ανάγκη θεραπευτικής αγωγής».

Αντί λοιπόν, της συχνά εμφανιζόμενης τάσης να προσφεύγουμε σε ακραίες λύσεις, όπως «να γίνονται όλα από τους συνεταιρισμούς», σαν να ανακαλύψαμε τη μαγική λύση, ή να εξαφανιστούν οι συνεταιρισμοί ως νοθευτές της οικονομίας της αγοράς, ας αναλογισθούμε ότι υπάρχει και η μέση του εκκρεμούς, οι διορθωτικές κινήσεις, για να επανέλθουν οι συνεταιρισμοί σ' αυτό που πράγματι είναι, ήταν και θα είναι, δηλ. μονάδες της ιδιωτικής πρωτοβουλίας με συλλογική μορφή, υπεύθυνες για τα αποτελέσματα των πρωτοβουλιών τους, αλλά και αυτόνομες για να έχει νόημα η ευθύνη τους.

Οι διορθωτικές κινήσεις αφορούν σε εκείνα τα σημεία που υπήρξε εκτρο-

πή από τους συνεταιριστικούς κανόνες με υπαιτιότητα εξωτερικών ή εσωτερικών παραγόντων ή με συνυπαιτιότητα και των δυο. Αφετηρία στην πορεία αυτή πρέπει να είναι η επανατοποθέτηση των κανόνων που θα διέπουν στο εξής τις σχέσεις μεταξύ Κρατους και συνεταιρισμών, ιδίως αναφορικά με ανατιθέμενες εργασίες, χρηματοδότηση και κάλυψη ζημιών.

Για να εφαρμοσθούν όμως οι νέοι κανόνες και να αποδοθούν στους συνεταιρισμούς οι ευθύνες των πρωτοβουλιών τους, χρειάζεται να εκκαθαρισθεί η κατάσταση που έχει δημιουργηθεί στη μακρά περίοδο παραβίασης αυτών των κανόνων. Και η κατάσταση αυτή περιλαμβάνει τόσο τα πρωτογενή αίτια όσο και τα παράγωγά τους, κύριες εκδηλώσεις των οποίων υπήρξαν η συσσώρευση χρεών και υπεραρίθμους προσωπικού.

Η χάραξη μιας νέας πολιτικής για τους συνεταιρισμούς, που να απολήξει στην ενεργό συμβολή τους στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής γεωργίας, συνεπάγεται διάθεση συνεργασίας μεταξύ των υπευθύνων για τη χάραξη της πολιτικής και των συνεταιρισμών. Η συνεργασία αυτή θα έχει αποτέλεσμα μόνο εφόσον τεθεί σε βάσεις ισότητας και νηφάλιας αντιμετώπισης των πραγματικά δύσκολων προβλημάτων. Μονομερείς ενέργειες από την πλευρά του ισχυρού μέρους, του Κράτους, όπως η εκτεταμένη και εσπευσμένη αποδέσμευση της ΑΤΕ από τις επιχειρήσεις στις οποίες μετέχει με τους συνεταιρισμούς, δεν ανταποκρίνονται, φυσικά, σ' αυτό το πνεύμα. Ιδίως όταν προωθούνται πριν από την αναγκαία φάση διόρθωσης των «ημάρτημένων» του παρελθόντος.

Συμπερασματικά, μπορεί να λεχθεί ότι οι συνεταιρισμοί έχουν προοπτικές επειδή είναι αναγκαίοι. Οι προοπτικές αυτές μπορεί να είναι σημαντικές ή περιορισμένες ανάλογα με τους χειρισμούς που θα γίνουν για τη μετάβαση από τη σημερινή κατάσταση κρίσης στην κατάσταση ανασυγκρότησης. Όσο περισσότερο και όσο γρηγορότερα γίνει αντιληπτό ότι η πορεία του γεωργικού τομέα συναρτάται στενά με την πορεία των φορέων που τον εξυπηρετούν (συνεταιρισμοί, ΑΤΕ κλπ.) και των ατόμων που τον υπηρετούν, τόσο τα οφέλη από τις εξελίξεις στον ευρωπαϊκό χώρο θα είναι περισσότερα.

Οι συνεταιρισμοί διατηρούν σημαντικά ισχυρά σημεία που αν δεν φθαρούν κατά το στάδιο της αναζήτησης προσανατολισμού, που διαρκεί ήδη επί πολύ, θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά. Μεταξύ των σημείων αυτών είναι το πυκνό δίκτυό τους, ο ικανοποιητικός βαθμός συγκέντρωσης των οικονομικών δραστηριοτήτων, οι σοβαρές εγκαταστάσεις, η επικρατούσα θέση στη διαχείριση βασικών εφοδίων και ο υπηρεσιακός τους μηχανισμός⁽²²⁾. Αν επιτύχουμε να διευθετήσουμε τα του οίκου μας, ο δρόμος θα ανοίξει για ευρύτερες συνεργασίες στον Ευρωπαϊκό χώρο με ανάλογους συνεταιριστικούς φορείς, είτε στα πλαίσια των Ευρωπαϊκών Ομίλων Οικονομικού Σκοπού (ΕΟΟΣ) που έχει ήδη θεσμοθετηθεί,⁽²³⁾ είτε του Ευρωπαϊκού Συνεταιρισμού, του οποίου αναμένεται η θεσμοθέτηση.

Αν δεχθούμε ότι η αρχή είναι το ήμισυ του παντός, στην προκείμενη περίπτωση η αρχή πρέπει να γίνει από την επίτευξη συνεννόησης σε επίπεδο ΠΑΣΕΓΕΣ και από τη συνεργασία Υπουργείου Γεωργίας, ΑΤΕ και ΠΑΣΕΓΕΣ για την από κοινού διάγνωση των προβλημάτων και τη χάραξη της νέας στρατηγικής εξόδου από την κρίση. Με ένα λόγο πρέπει και οφείλουμε να συνεργασθούμε για να θεμελιώσουμε προοπτικές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαγεωργίου, Κ. (1991), *Αγροτική Πολιτική, Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση - Θεωρία και Πολιτική (Επιμέλεια Ν. Μαραβέγιας - Μ. Τσινιτσιζέλης)*, Εκδ. Θεμέλιο.
2. *Green Europe (1988), Restoring Equilibrium on the Agricultural Markets, Commission of the European Communities 1/1988.*
3. *Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (1991), Η εξέλιξη και το μέλλον της ΚΓΠ - Έγγραφο προβληματισμού της Επιτροπής, COM(91) 100 τελικό, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο.*
4. ΠΑΣΕΓΕΣ, *Αγροτικά Νέα της ΕΟΚ, Ιαν. - Φεβ. 1991*
5. *European Documentation (1990), The European Community and its Eastern Neighbours, 8/1990.*
6. *Commission of the European Communities (1991), The Agricultural Situation in the Community, 1990 Report, Brussels - Luxembourg.*
7. *Κοινή Γεωργική Πολιτική για τη Δεκαετία του '90, Ευρωπαϊκά Κείμενα 5/1989.*
8. *Mihr, K.H., (1982), Draft Report on the Cooperative Movement, in the European Community, European Parliament, Committee on Economic and Monetary Affairs.*
9. *Αυγερινός, Π., (1985), Σχέδιο Έκθεσης σχετικά με τη Συμβολή των Συνεταιρισμών στην Περιφερειακή Ανάπτυξη, Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Επιτροπή Περιφερειακής Πολιτικής και Χωροταξίας.*
10. *Trivelli, R., (1988), Report on Cooperatives and the Cooperative Movement in Development Policy European Parliament, Committee on Development and Cooperation.*
11. *Συμεώνογλου, Α. (1990), Πρωτοβουλία «καλής θελήσεως» του ΣΕΒΤ προς τους Συνεταιρισμούς, (Συνέντευξη), Τρόφιμα και Ποτά, Ιούλ. - Αύγ. 1990.*
12. *Επιτροπή των Ε.Κ. (1990), Πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας, Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, C 327/29.12.90.*
13. *Commission of the European Communities, Businesses in the «Economie Sociale» sector— Europe's frontier - free market, Communication from the Commission to the Council SEC (89)2187 final, 18.12.1989.*
14. *Κολύμβας, Ν. (1990), Οι Ευρωπαϊκές Διασκέψεις της Κοινωνικής (Συνεταιριστικής) Οικονομίας, Συνεταιριστική Πορεία, τ. 20/1990.*
15. *Coordinating Committee of EEC Cooperative Associations, Proposition de Reglement du Conseil portant statut de la Societe Cooperative Europeenne, Document final 12.10.1990.*
16. *Linda, R., A View to 1992 — Strategies for Agro - Industrial Cooperatives in Europe faced with the Diversification and Growth of Multi - Nationals, COGÉCA, 1990.*
17. *Μυρτάκης, Γ. (1990), Ευρωπαϊκός Αγροτικός Συνεταιρισμός, μια νέα προοπτική*

στον Ευρωπαϊκό χώρο, Επιστημονικό Συνέδριο ΟΣΕΓΟ, Απρ. 1990.

18. Κολύμβας, Ν. (1990), Οι Γεωργικοί Συνεταιρισμοί σ' ένα μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, Συνεταιριστική Πορεία, τ. 18/1990.
19. ICA News, Οι Συνεταιρισμοί ανά τον κόσμο, Συνεταιριστική Πορεία, τ. 19/1990.
20. Laidlaw, A.F. (1980), Cooperatives in the year 2000, ICA, International Cooperative Allians, XXVII Cougress, Moscow, 1980.
21. Παπαγεωργίου, Κ.Α. (1987), Σκέψη για την ανάκαμψη των αγροτικών Συνεταιρισμών, Συνεταιριστική Πορεία, τ. 7/1987.
22. Παπαγεωργίου, Κ. (1990). Η συνεταιριστική γεωργική επιχείρηση στην Κοινωνική ενοποιημένη αγορά, Συνεταιριστική Πορεία, τ. 19/1990.
23. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Ευρωπαϊκός Όμιλος Οικονομικού Σκοπού (ΕΟΟΣ) «Δελτίο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων», Συμπλήρωμα 3/87.

Οι Συνεταιρισμοί και κυρίως οι αγροτικοί, έχουν να αντιμετωπίσουν αρκετά προβλήματα.

Όμως οι τρέχουσες δυσκολίες δεν πρέπει να επισκιάσουν τον ευρύτερο στόχο, που είναι η προσαρμογή προς τις συνθήκες της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς.

Σ Υ Ν Ε Δ Ρ Ι Ο

με θέμα

«ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΙΑΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ»

οργανώνεται από το

**Ινστιτούτο Συνεταιριστικών Ερευνών
και Μελετών (Ι.Σ.Ε.Μ.)**

σε συνεργασία με

- * το Πάντειο Πανεπιστήμιο
- * το Τμήμα Γεωργικής Οικονομίας του Γεωργικού Πανεπιστημίου Αθηνών
- * το ελληνικό Τμήμα του Διεθνούς Κέντρου Έρευνας και Πληροφόρησης για τη Συλλογική Οικονομία (CIRIEC)

7 - 8 Νοεμβρίου 1991

Προσωπικότητες από τον Ευρωπαϊκό χώρο και από την Ελλάδα θα χειρισθούν επί μέρους πτυχές των αναγκαίων προσαρμογών.

Κ.Υ.Δ.Ε.Π.

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΕΩΣ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Έτος ιδρύσεως 1940

ΜΕΛΗ: είναι 92 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών
με σύνολο 5.783 Συνεταιρισμούς
και συνολικό αριθμό φυσικών προσώπων 773.442

ΕΔΡΑ: ΑΘΗΝΑ - Καρόλου 27 Τ.Κ. 104 37
Υποκαταστήματα : Πειραιά - Παλαμηδίου 10 Τ.Κ. 185 45
» Θεσσαλονίκη - Μητροπόλεως 51 Τ.Κ. 546 23
» Αλεξανδρούπολη - Λεονταρίδου 2 Τ.Κ. 681 02
» Βόλος - Ιάσωνος 84 Τ.Κ. 382 21
» Καβάλα - Ομονοίας 56 Τ.Κ. 653 02
» Πάτρα - Γεροκωστοπούλου 3 Τ.Κ. 262 21

Κύριο έργο της ΚΥΔΕΠ είναι α) η συγκέντρωση, επεξεργασίας, διακίνηση και διάθεση σιτηρών, αραβοσίτου, ζωοτροφών, βαμβακιού, βαμβακόσπορου, οσπρίων, ρυζιού και σπόρων γενικά και β) η εκμετάλλευση ιδιοκαλλιεργουμένων συγκροτημάτων για παραγωγή πολλαπλασιαστικού υλικού.

Διαθέτει αποθηκευτικά συγκροτήματα χωρητικότητας 1.000.000 τόννων και εγκαταστάσεις αποξήρασης αραβοσίτου και δημητριακών.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 31.12.1989

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:

Ακίνητα - Εγκαταστάσεις - εξοπλισμοί	11.132.923.458
Συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις	1.035.552.229
Εμπορεύματα - αγροτικά προϊόντα - Υλικά	101.001.744.393
Απαιτήσεις εν γένει	185.636.934.317
Χρεώγραφα - Ομολογίες - Μετοχές	304.797.530
Ταμείο - Καταθέσεις στις Τράπεζες	1.119.682.106

ΠΑΘΗΤΙΚΟ:

Κεφάλαιο Συνεταιριστικό και Αποθεματικά μείον τις Ζημίες	1.090.456.076
Υποχρεώσεις εν γένει	293.602.363.734

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Κύκλος Εργασιών	194.009.647.599
Σύνολο εσόδων	2.644.090.793
Σύνολο εξόδων διαχείρισεως - Διοικήσεως	4.109.318.176
Αποτελέσματα χρήσεως - ζημίες	1.465.227.383

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ(*)

Προβλήματα στις σχέσεις Διοίκησης -
Διεύθυνσης στους Συνεταιρισμούς

*Του Σ. Ευθυμιάδη
Διευθυντή της ΚΥΔΕΠ*

Υπάρχουν πράγματι προβλήματα στις σχέσεις Διοικητικών Συμβουλίων και διευθύνσεως; Είναι τόσο σοβαρά, ώστε να αποτελούν θέμα για συζήτηση ή ανάλυση;

Θα έλεγα ναι. Πρόκειται για σοβαρό πρόβλημα που αξίζει να εξεταστεί, γιατί υπάρχει και επηρεάζει τη λειτουργία των Συνεταιριστικών Οργανώσεων. Μια σειρά άλλων προβλημάτων, που υπάρχουν σήμερα στις συνεταιριστικές οργανώσεις, όπως τα χρέη, το πλεονάζον προσωπικό, ο θόρυβος γύρω από διοικήσεις και υπηρεσιακούς για θέματα διαχειριστικά κλπ. έχουν την αρχή τους σ' αυτό το πρόβλημα. Εάν είναι στην πρόθεση όλων, όσων ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς, να εξυγιάνουν τον χώρο, θα πρέπει να σεβαστούν τους θεσμούς και να περιορίσουν τη λειτουργία τους σύμφωνα με το νόμο και το καταστατικό. Ας μην προσπαθούν να λύσουν τα άλλα προβλήματα που σήμερα υπάρχουν στις οργανώσεις, αν προηγουμένως δεν αποκαταστήσουν τις καλές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και διεύθυνσης και υπηρεσιακού μηχανισμού. Ίσως το μεγαλύτερο κομμάτι ευθύνης για την ύπαρξη και των άλλων προβλημάτων, να ανήκει σ' αυτό.

Μιλάμε για κακοδιοίκηση στους συνεταιρισμούς και κυρίως στις δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες Συνεταιριστικές Οργανώσεις και αποφεύγουμε να το συζητήσουμε, γιατί έτσι μας βολεύει, μας εξυπηρετεί, μας προβάλλει.

Θα προσπαθήσω να περιγράψω το πρόβλημα, όπως εγώ το βλέπω με την πείρα των τόσων χρόνων που εργάζομαι στους συνεταιρισμούς και στην συνέχεια το πώς και πόσο επηρεάζει τη σωστή λειτουργία των συνεταιρισμών και την προς τα έξω εμφάνισή τους, με τη δική μου πάλι εκτίμηση.

Η διάρθρωση των συνεταιρισμών, αλλά κυρίως των δευτεροβαθμίων και τριτοβαθμίων οργανώσεων είναι:

Η Γενική Συνέλευση.

Το Διοικητικό Συμβούλιο, Το Εποπτικό Συμβούλιο και το Προσωπικό, με επικεφαλής τον διευθυντή ή τον Γεν. Δ/ντή κατά περίπτωση.

(*) Εισήγηση στο Συμπόσιο του ΓΕΩΤ.Ε.Ε. «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Ρόλος - Προβλήματα - Προοπτικές», Θεσσαλονίκη, 14.5.1991

Ο ρόλος του κάθε οργάνου είναι σαφής και καθορίζεται από το Νόμο, από το καταστατικό και από τον κανονισμό υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.

Λέει λοιπόν ο Νόμος 1541/85, που σήμερα ισχύει, στο άρθρο 29. (Το ίδιο λένε και οι προηγούμενοι Νόμοι περί Συνεταιρισμών), ότι το Δ.Σ. «... αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν τη διοίκηση και διαχείριση του Συνεταιρισμού μέσα στα πλαίσια του Νόμου, του καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης.

Το Δ.Σ. μπορεί να μεταβιβάζει την άσκηση ορισμένων αρμοδιοτήτων του ή να αναθέτει τη διεξαγωγή ορισμένων εργασιών και την υπογραφή σχετικών πράξεων και εγγράφων σε ένα από τα μέλη του ή σε υπάλληλό του ή σε οποιοδήποτε τρίτο».

Όταν το άρθρο αυτό του νόμου αναφέρεται στον πρωτοβάθμιο συνεταιρισμό, ασφαλώς η ερμηνεία που μπορούμε να δώσουμε στη δυνατότητα που έχει το Δ.Σ. να μεταβιβάζει ορισμένες αρμοδιότητές του ή να αναθέτει τη διεξαγωγή ορισμένων εργασιών σε ένα από τα μέλη του ή σε υπάλληλό του ή σε τρίτο, γίνεται αντιληπτό, ότι λόγω της δομής του συνεταιρισμού, συνήθως τις σχετικές αρμοδιότητες αναλαμβάνει μέλος του Δ.Σ. ή μέλος του συνεταιρισμού, που διαθέτει ανάλογη μόρφωση (π.χ. γραμματέας ή διαχειριστής του Συνεταιρισμού), αλλά σαφώς η κατάσταση είναι τελείως διαφορετική, όταν μιλάμε για το Δ.Σ. δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας οργάνωσης. Εδώ κατά κανόνα και εφόσον το επιτρέπει το επίπεδο της υπηρεσιακής δομής, αυτή η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων γίνεται προς το διευθυντή ή το Γεν. Δ/ντή ανάλογα με το μέγεθος της Οργάνωσης και μάλιστα με επιταγή του καταστατικού. Σε πολλά καταστατικά προσδιορίζονται λεπτομερικά και με σαφήνεια ο ρόλος του Δ. Συμβουλίου, οι αρμοδιότητές του κλπ. Στο καταστατικό επίσης αναφέρονται ποιές από τις αρμοδιότητες μεταβιβάζονται στο διευθυντή και αυτό αποτελεί ίσως την πρώτη απόφαση κάθε νέου Δ.Σ., ευθύς ως συγκροτηθεί σε σώμα, διότι η απόφαση για μεταβίβαση αρμοδιοτήτων ρυθμίζει τις σχέσεις της οργάνωσης με τους τρίτους (Τράπεζες - υπηρεσίες κλπ.).

Αυτά μέχρι εδώ είναι υποχρεωτικά και καλύπτουν το τυπικό μέρος. Εάν μπορούσαν να θεωρηθούν και αυτονόητα ή δεσμευτικά, τότε λειτουργικά πλέον οι οργανώσεις θα είχαν σωστή διοικητική διάρθρωση.

Στην πράξη κατά κανόνα παρατηρείται υπέρβαση στους ρόλους και τάση υπερκαλύψεως είτε της διεύθυνσης από το Δ.Σ. ή τον Πρόεδρο, είτε προσπάθεια ποδηγετήσεως του Δ.Σ. από τον διευθυντή. Έχουμε έναν ανταγωνισμό, που καταλήγει συνήθως στην ανάμιξη του Δ.Σ. ή μελών του και στα θέματα διεύθυνσης της οργάνωσης. Εδώ αρχίζουν τα προβλήματα και οι επιπτώσεις τους στην ορθολογική λειτουργία της οργάνωσης και του υπηρεσιακού μηχανισμού.

Ο ρόλος που έχει το Διοικητικό Συμβούλιο είναι ουσιαστικός, αφού για όλες τις υποθέσεις της οργάνωσής του την ευθύνη έχει το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο.

Λογοδοτεί στη Γεν. Συνέλευση των μελών του Συνεταιρισμού, υφίσταται τον έλεγχο του Εποπτικού Συμβουλίου, εάν οι πράξεις του είναι νόμιμες, βάζει στόχους, χαράζει την πολιτική του, επιδιώκει οικονομικά αποτελέσμα-

τα για τα μέλη του, επιλέγει τις συνεργασίες του, οριοθετεί την εμπορική του πολιτική, προσλαμβάνει και απολύει το προσωπικό της οργάνωσης, συνάπτει δάνεια, κάνει επενδύσεις κλπ. Ένα δύσκολο έργο, που απαιτεί πείρα, χρόνο, και γνώσεις.

Είναι όμως γνωστό σε όλους όσους ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς, ότι οι αιρετές διοικήσεις των οργανώσεων έχουν το μειονέκτημα ότι οι αλλαγές των προσώπων στα Διοικητικά Συμβούλια είναι σχεδόν κανόνας. Αυτό εμποδίζει τις Συνεταιριστικές Οργανώσεις απ' το να αποκτήνουν έμπειρες διοικήσεις, που να γνωρίζουν επαρκώς τα θέματά τους. Άλλωστε οι άνθρωποι που εκλέγονται στα Διοικητικά Συμβούλια, δεν είναι πάντα οι καλύτεροι μεταξύ των μελών του Συνεταιρισμού, λόγω του τρόπου εκλογής τους (εκλογικό σύστημα).

Εκείνοι που έχουν μια συνέχεια στα θέματα τα υπηρεσιακά, που έχουν την πείρα, ίσως και τις γνώσεις, είναι οι κορυφαίοι υπηρεσιακοί παράγοντες που μάλιστα αμείβονται για αυτόν τον λόγο, άρα διαθέτουν και το χρόνο. Σ' αυτούς τους παράγοντες τα Δ.Σ. αναθέτουν, ή καλύτερα σ' αυτούς πρέπει να εμπιστεύονται, την υλοποίηση των δικών τους αποφάσεων.

Ο διευθυντής και ο υπηρεσιακός παράγοντας εφαρμόζουν τη χαραχθείσα πολιτική και κρίνονται και ελέγχονται από το αποτέλεσμα. Δεν επιτρέπεται η υποκατάστασή τους και η νόθευση των θεσμών. Έχει βαρύ κόστος για το κύρος της διοίκησης και για την αποτελεσματική διαχείριση των θεμάτων του Συνεταιρισμού ή παράκαμψη του υπηρεσιακού παράγοντα.

Θα προσπαθήσω να καταγράψω μερικές βασικές ενέργειες της διοίκησης, που αλλοιώνουν μια θεσμοθετημένη συνεργασία που εγγυάται τη σωστή διοίκηση - διαχείριση. Θα αποφυγώ τους χαρακτηρισμούς, γιατί δεν επιθυμώ να αποδώσω κακή πρόθεση, στις περισσότερες περιπτώσεις, στις διοικήσεις που αναμειγνύονται σε καθαρά υπηρεσιακές υποθέσεις, πολύ δε περισσότερο να τους χρεώσω την ευθύνη. Ο μεγάλος υπεύθυνος γι' αυτή την συμπεριφορά είναι ο υπηρεσιακός παράγοντας, ή πιο συγκεκριμένα, η ανικανότητα της κορυφής της υπηρεσιακής πυραμίδας.

Υπάρχει σχεδόν καθημερινή παρουσία του Προέδρου και μελών του Δ. Συμβουλίου στο χώρο εργασίας. Οι περισσότεροι των Συμβούλων έχουν την «ομάδα» τους, που αποτελείται από φίλους και υποστηρικτές τους. Από αυτούς ενημερώνεται ο Σύμβουλος και μ' αυτούς συζητάει. Αναλαμβάνει εξυπηρετήσεις υπαλλήλων ή μή παρακάμπτοντας, τις περισσότερες φορές, την υπηρεσιακή διαδικασία. Όλοι οι σύμβουλοι συμμετέχουν στις πάσης φύσεως επιτροπές (αγορών - πωλήσεων) μαζί με υπηρεσιακά στελέχη. Ταξιδεύουν στο εσωτερικό μαζί με υπηρεσιακούς παράγοντες για θέματα της οργάνωσής τους. Τα διοικητικά συμβούλια λειτουργούν σχεδόν με ανοικτές διαδικασίες, όπου συμμετέχουν ελεύθερα υπηρεσιακοί και συνδικαλιστικοί παράγοντες. Ακολουθούν μακρές διαδικασίες, πολλή κουβέντα και λίγη ουσιαστική δουλειά.

Από την άλλη πλευρά, ο υπηρεσιακός μηχανισμός, με δημοσιούπαλληλική νοοτροπία, εκχωρεί υπηρεσιακά του δικαιώματα και εξασφαλίζει το ανεύθυνο των ενεργειών του, διότι στις πράξεις του πλέον συμπράττει και ο διοικητικός σύμβουλος. Δεν χρειάζεται να εργαστεί περισσότερο, να υπερασπιστεί τα συμφέροντα της υπηρεσίας του, δεν χρειάζεται να εφαρμόσει τις

γνώσεις του ή να αναπτύξει πρωτοβουλίες, διότι δεν υπάρχει ούτε προαγωγή ούτε οικονομική αμοιβή. Καταργήθηκε η ιεραρχία, ισοπεδώθηκαν οι αμοιβές.

Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι πρόσφατα με την Υπουργική Απόφαση 27346/7.11.90 θεσπίζεται Κανονισμός Υπηρεσιακής Καταστάσεως Προσωπικού Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων, που ουσιαστικά καταργεί την ιεραρχία. Οι υπάλληλοι εντάσσονται πλέον σε 4 κατηγορίες (Δ-Γ-Β-Α). Κριτήριο το τυπικό προσόν και ο χρόνος υπηρεσίας. Τέλεια απονεύρωση του υπαλλήλου. Καταργούνται τα φύλλα ποιότητας, καταργούνται οι βαθμοί, καταργείται η αξιοκρατία.

Έχουμε λοιπόν τον εσωτερικό εχθρό, έχουμε και τη σύγχυση από τις αλληλοκαλύψεις των ρόλων διοίκησης - διεύθυνσης.

Αν ύστερα από όλα αυτά, καταγράψουμε τις συνέπειες και τις επιπτώσεις τους για τις Συνεταιριστικές Οργανώσεις, θα δούμε αρκετές οργανώσεις σχεδόν όπως τις παρουσιάζει ο Τύπος.

- Χωρίς κύρος οι αιρετές διοικήσεις. Ο διοικητικός σύμβουλος κρίνεται και σχολιάζεται, γιατί πλέον ασχολείται ενεργά με διαχειριστικά θέματα. Αγοράζει, πουλάει, διαπραγματεύεται.
- Χωρίς κύρος και ο διευθυντής και οι υπηρεσιακοί παράγοντες. Οι υφιστάμενοί τους, ο προμηθευτής, ο αγοραστής, έχουν άλλη πρόσβαση για την επίλυση των προβλημάτων τους ή αιτημάτων τους. Όχι πάντα την ευθεία οδό.
- Με εξασφαλισμένο άλλοθι ο υπάλληλος. Στην επιτροπή που θα αποφασίσει, υπογράφει και ο σύμβουλος και μάλιστα πιο πάνω από την δική του υπογραφή.
- Φραγμός στη δημιουργία στελεχών. Πώς να δημιουργηθούν στελέχη, όταν δεν επιτρέπουμε στον υπάλληλο να αναπτύξει πρωτοβουλία και να αναλάβει τις ευθύνες του;
- Ναι στο φυτώριο των πονηρών. Ο ειδικός υπηρεσιακός παράγων γίνεται εισηγητής και υπογράφων ο σύμβουλος.

Ποιός θα ελέγξει και ποιόν θα ελέγξει.

Είναι οδυνηρό να αναφερόμαστε στα όσα λέχθηκαν και γράφτηκαν στον Τύπο για τους Συνεταιρισμούς και για τους ανθρώπους τους, την τελευταία 10ετία. Μαχόμαστε αυτήν την τακτική, η οποία σκόπιμα καλλιεργείται και διογκώνεται, γιατί πίσω της υπάρχουν οι πολέμοι του θεσμού των συνεταιρισμών. Την τροφή όμως και το υλικό αναπαραγωγής τέτοιων δυσφημιστικών για τους συνεταιρισμούς χαρακτηρισμών, το δίνουν οι ίδιοι που διακονούν τους συνεταιρισμούς. Για μια αποτελεσματική καταπολέμηση αυτής της τακτικής οφείλουμε να οχυρωθούμε πίσω από την ορθή εφαρμογή του θεσμού. Στην ανάγκη να θεσπίσουμε και άλλους κανόνες και να τους επιτρέψουμε να λειτουργήσουν. Τα λάθη θα είναι λιγότερα. Η πρόκληση μικρότερη, οι ιδιοτελείς απομονωμένοι.

Μέχρι εδώ σαφής είναι η ανάμιξη των διοικήσεων στο έργο το υπηρεσιακό. Έχουμε όμως και περιπτώσεις υπέρβασης του ρόλου του διευθυντή, ο οποίος προσπαθεί να παρακάμπτει το Δ.Σ. ή να το «καπελώνει». Αυτές οι

περιπτώσεις εκτιμώ ότι είναι ελάχιστες και με περιορισμένη σημασία. Η υποβάθμιση του ρόλου του Δ.Σ. μπορεί να προκαλεί δυσλειτουργία στην οργάνωση, οι συνέπειες όμως δεν είναι ανεξέλεγκτες. Η ευθύνη του διευθυντή υπάρχει και ανά πάσα στιγμή μπορεί να κληθεί να λογοδοτήσει. Κάτι που δεν μπορεί να συμβεί όταν η παρέμβαση είναι από την πλευρά της διοίκησης. Αυτός είναι ο λόγος που δεν χρειάζεται η περίπτωση αυτή να εξεταστεί σαν ιδιαίτερο πρόβλημα.

Μπορεί να διερωτηθεί κανείς, αν αυτή η τάση της ανάμιξης κυρίως της πλευράς των διοικούντων σε όλα τα θέματα της οργάνωσής τους, είναι σημερινή.

Θα έλεγα ανεπιφύλακτα όχι. Σήμερα όμως οι διαστάσεις του προβλήματος και οι συνέπειες είναι διαφορετικές, διότι οι συνεταιρισμοί είναι πλέον μεγάλες οικονομικές μονάδες και σαν τέτοιες κίνησαν εντονότερα το ενδιαφέρον των αιρετών διοικήσεων στο να ασχοληθούν πιο ενεργά με τα καθημερινά προβλήματα. Από την άλλη πλευρά ο υπηρεσιακός παράγοντας για λόγους που παραπάνω αναφέρθηκαν, δεν αντέδρασε και παραχώρησε σταδιακά, τομείς αποκλειστικά της δικής του ευθύνης στην άλλη πλευρά.

Συμπερασματικά, εκτιμώντας τη σημερινή πραγματικότητα, πρέπει να δεχθούμε ότι οι συνεταιριστικές οργανώσεις, περνούν την πιο κρίσιμη καμπή τους. Από τον προστατευτισμό και την κατ' εντολή του Κράτους διαχείριση των προϊόντων, μπαίνουν σ' ένα ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, χωρίς μάλιστα καμιά φάση προσαρμογής και χωρίς οικονομικά μέσα. Οι εξελίξεις που αναμένονται στον αγροτικό τομέα, όπου δρουν οι συνεταιρισμοί, θα είναι επαναστατικές.

Τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουμε είναι θεσμικά και νοοτροπίας. Να προσπαθήσουμε να αποκαταστήσουμε το κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ αιρετών διοικήσεων και εργαζομένων. Να τονίσουμε την ανάγκη μιας στενότερης συνεργασίας μεταξύ των συνεταιριστικών οργανώσεων όλων των βαθμίδων και τέλος να συνειδητοποιήσουμε ότι οι συνεταιρισμοί είναι και οικονομικές μονάδες που λειτουργούν για το συμφέρον του αγροτικού συνεταιρισμένου κόσμου. Βέβαια την ίδια συνειδητοποίηση περιμένουμε και από την πλευρά των ίδιων των αγροτών - μελών.

Αυτό λοιπόν που αυτή τη στιγμή πρέπει να κάνουμε, είναι να τονώσουμε το θεσμό μέσα από ένα νομικό πλαίσιο (νόμος περί συνεταιρισμών) που αυτή τη στιγμή είναι στο στάδιο επεξεργασίας, καθώς επίσης μέσα από ένα καινούργιο κανονισμό λειτουργίας του προσωπικού των συνεταιριστικών οργανώσεων που να ενισχύει την αξιοκρατία και την ιεραρχία.

Στον τομέα της αλλαγής της νοοτροπίας, θα έλεγα ότι προέχει να δούμε τους συνεταιρισμούς όχι μόνο σαν φορείς με κοινωνικό ρόλο, αλλά περισσότερο σαν οικονομικές μονάδες που επιδιώκουν το οικονομικό αποτέλεσμα ως μέσο ικανοποίησης του κοινωνικού τους ρόλου. Αυτό είναι ευνόητο, διότι χωρίς οικονομικά μέσα, δεν μπορεί να ασκηθεί καμιά κοινωνική πολιτική.

Τελειώνοντας θα έλεγα ότι υποχρέωση των διοικητικών συμβουλίων (και αποκλειστικό έργο) είναι η χάραξη πολιτικής για την οργάνωσή τους και η επιλογή των ικανών στελεχών για την εφαρμογή της πολιτικής αυτής. Οι διευθύνοντες τις οργανώσεις και τα υπηρεσιακά στελέχη τους να κρίνονται από τη συνεταιριστική συμπεριφορά τους και το αποτέλεσμα.

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ

ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΓΕΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΩΝ

ΕΔΡΑ: ΑΘΗΝΑ - Ακαδημίας & Γ. Γενναδίου 8

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ: ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ - Τοιμισκή 17 Τηλ. 268503

ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ & ΓΡΑΦΕΙΑ σ' όλη την Ελλάδα

Η ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ είναι η πρώτη και η μόνη αμιγής Συνεταιριστική Ασφαλιστική Εταιρεία στην Ελλάδα, με αποκλειστικούς μετόχους 60 Συνεταιριστικές Οργανώσεις, με κεφάλαια και αποθεματικά πάνω από 500 εκατομμύρια δραχμές.

Προσφέρει τη σιγουριά της ολοκληρωμένης κάλυψης σε όλους τους ζωτικούς κλάδους και εξασφαλίζει:

- α) Τη γρήγορη και πρόθυμη εξυπηρέτηση
- β) Την αντικειμενική και δίκαιη αποζημίωση και
- γ) Το σεβασμό και την πλήρη κατανόηση προς τους ασφαλισμένους

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31.12.1990

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:

	Δρχ.
Ακίνητα - έπιπλα κλπ. εξοπλισμός	60.360.451
Χρηματοοικονομικές Επενδύσεις - Τίτλοι	652.131.388
Απαιτήσεις εν γένει	548.222.471
Ταμείο - Καταθέσεις στις Τράπεζες	55.326.704

ΠΑΘΗΤΙΚΟ:

Κεφάλαιο Μετοχικό και Αποθεματικά	528.307.504
Ασφαλιστικές προβλέψεις - ασφαλίσεων ζημιών	518.506.607
Υποχρεώσεις εν γένει	256.768.511

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Σύνολο εσόδων	252.973.181
Σύνολο εξόδων διαχείρισεως - αποσβέσεων	147.017.293
Αποτελέσματα: Καθαρά κέρδη	105.955.888

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ(*)

Του Γ. Χρ. Δασκάλου

— Γεωπόνου - Διδάκτορος στην Οικονομία
και Διοικητική Επιχειρήσεων
— Γεωργοοικονομικού Συμβούλου ΚΥΔΕΠ

Έλλειψη κώδικα αρμοδιοτήτων αιρετών

Όλα τα μέλη του Δ.Σ. και Ε.Σ. των συνεταιρισμών κάθε βαθμίδας είναι μέλη πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών, δηλαδή είναι γεωργοί στο επάγγελμα.

Αποκλείεται η συμμετοχή στο Δ.Σ. και Ε.Σ. τρίτων με ειδικά προσόντα, γεγονός που τοποθετεί σε μειονεκτική θέση τους συνεταιρισμούς έναντι των ανταγωνιστικών εταιρειών που μπορούν ν' αναζητούν τους μάνατζερ σε πλανητική κλίμακα.

Με την εκλογή τους από τη Γ.Σ. τα μέλη των συμβουλίων επιφορτίζονται με πρόσθετα καθήκοντα. Εκτός από την οικογενειακή εκμετάλλευση πρέπει να φροντίσουν και τη συλλογική επιχείρηση, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων που ο νόμος ορίζει. Από τεχνικο-οικονομικά στελέχη της ατομικής επιχείρησης επιφορτίζονται και με τα καθήκοντα μάνατζερ, σ' ένα συλλογικό βέβαια όργανο, αλλά σε μια επιχείρηση όπου η κλίμακα μεγεθών αυξάνει με εκθετικούς ρυθμούς. Κι' αυτό το πέρασμα από το Μικρό στο Μέγα - μάνατζμεντ, γίνεται χωρίς καμιά συστηματική προπαιδεία. Μόνο εκλογική προετοιμασία γίνεται και η κολυμβήθρα της κάλπης βαπτίζει αυτοστιγμεί τους νέους μάνατζερ, εγχειρίζοντάς τους ταυτόχρονα και ένα πακέτο ευθυνών. Οι νέοι αιρετοί αναλαμβάνουν καθήκοντα από την επόμενη της εκλογής τους ημέρα. Δεν προβλέπεται γι' αυτούς ούτε το τρίμηνο ενημέρωσης που καθιερώθηκε στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Δυστυχώς, δεν υπάρχει στη χώρα μας, εκτός από το περίγραμμα αρμοδιοτήτων που καθορίζει ο βασικός νόμος περί συνεταιρισμών, κανένα άλλο ρυθμιστικό και επεξηγηματικό κείμενο - οδηγός στη διάθεση των αιρετών. Δεν υπάρχει ένας κώδικας αρμοδιοτήτων των αιρετών, ώστε να στηρίζονται κάτω στα πρώτα βήματα των νέων δραστηριοτήτων με τις δυσβάστακτες ευθύνες. Έτσι, χωρίς ν' αποτελεί υπερβολή, μπορούν οι συνεταιριστικές οργανώσεις να χαρακτηρισθούν ως ο ευρύτερος χώρος μαθητείας με αυτοδιδασκαλία και μάλιστα «με αληθινά πυρά».

(*) Μέρος της Εισήγησης στο Συμπόσιο του ΓΕΩΤ.Ε.Ε. «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Ρόλος - Προβλήματα - Προοπτικές», Θεσσαλονίκη, 14.5.1991

Ασφαλώς την όλη κατάσταση συντηρούν και διασώζουν η τόλμη και η φιλοδοξία των αιρετών για αξιώματα, σε συνδυασμό με το συντηρητικό χαρακτήρα τους που σφυρηλάτησε ο δεσμός με τη γη, η αλληλεγγύη και η ελπίδα των συναδέλφων τους γεωργών ψηφοφόρων και αυριανών υποψηφίων για τα ίδια αξιώματα, καθώς και η μή επιμονή στον αυστηρό έλεγχο των πεπραγμένων.

Σημειώνεται πως για τη δράση των υπαλλήλων υπάρχουν ειδικά θεσμοθετημένα κείμενα, όπως ο οργανισμός προσωπικού και η ιεραρχία του οργανογράμματος, οι κανονισμοί διεξαγωγής των διαφόρων δραστηριοτήτων κλπ. πέραν της βασικής νομοθεσίας και του καταστατικού. Το καταστατικό ή οι ειδικοί κανονισμοί και εγκύκλιοι ορίζουν επίσης το πλαίσιο συνεργασίας των συνεταιρών. Μετέωροι στο ρόλο τους μένουν μόνον οι αιρετοί.

Δυσχέρειες στην επιλογή προσωπικού και ανάθεση καθηκόντων

Στο Νόμο 602/1915 υπήρχε η διάταξη: «Το Δ.Σ. αποφασίζει περί της ανάγκης, του αριθμού και μισθού των προσλαμβανόμενων υπαλλήλων και λογοδοτεί στη συνέλευση». Παρόμοια φράση δεν περιέχεται στους άλλους νόμους, αλλά υπονοείται η ισχύς της, αφού γίνεται λόγος για μεταβίβαση αρμοδιοτήτων.

Εδώ τίθεται σειρά κρισιμοτάτων ερωτημάτων. Κατά πόσο το Δ.Σ. αντισταθμίζει τις οργανικές αδυναμίες του (έλλειψη ειδικών γνώσεων, μη διεύρυνση Δ.Σ. σε τρίτους ειδήμονες, άμεση ανάληψη καθηκόντων κ.ο.κ.) με τη στήριξη του στο κατάλληλο προσωπικό; Κατά πόσο η αιρετή και υπό θητεία εξουσία μπορεί να καθυποτάξει στους καταστατικούς σκοπούς του συνεταιρισμού την κομματική υποχρέωση της εκλογικής νίκης και τον πειρασμό ρύθμισης μερικών προσωπικών προβλημάτων κατά προτεραιότητα έναντι του γενικού και απρόσωπου συμφέροντος;

Η κατάληψη των θέσεων υπαλληλικού προσωπικού και η ανάθεση καθηκόντων, συχνά δεν γίνεται ύστερα από αμερόληπτη έρευνα, ώστε να καλυφθούν πληρέστερα οι ανάγκες. Επικρατέστερο κριτήριο επιλογής είναι η κομματική πίεση και η τακτοποίηση οικείων και φίλων. Σπάνια καθοδηγούν την επιλογή οι ανάγκες και οι προοπτικές ανάπτυξης του συνεταιρισμού ή διατίθενται τα απαραίτητα μέσα.

Έτσι, η παγίωση συγγενικών ή και κομματικών δεσμών μεταξύ υπαλλήλων και αιρετών / εργοδότη αποδυναμώνει την ελεγκτική αρμοδιότητα των τελευταίων. Ο διαχωρισμός των περιοχών ευθύνης αιρετών και υπαλλήλων αντί να ισχυροποιείται αφήνεται σε νεφελώδη κατάσταση. Πολλές υποθέσεις του συνεταιρισμού τις διαχειρίζονται διάφορες μικτές, από αιρετούς και υπαλλήλους, πολυπρόσωπες επιτροπές, αποκαλούμενες συχνά και δημοκρατικές λόγω της πολυκομματικής σύνθεσης. Σ' αυτές δύσκολα μπορεί να εντοπισθεί η ατομική ευθύνη, οπότε και η συνδεδεμένη μ' αυτή δημιουργική ατομική πρωτοβουλία χάνει τον παλμό της. Αυτό το κενό άλλωστε, σχεδόν ανελλιπώς, έρχεται να καλύψει η προσφυγή των επιτροπών στις νομικές συμβουλές. Οι νομικοί όμως συμβουλευούν για το αν οι αποφάσεις που ελήφθησαν ενέχουν ποινικές ευθύνες, αν ποτέ ζητηθούν, ενώ τα κέρδη ή η σωστή διαχείριση, δηλαδή το μάνατζμεντ, είναι μια συστηματική εξωδικαστική πρακτική.

Τεμαχισμός και σύγχυση εξουσίας αντί συλλογικότητας

Ο νομοθέτης αναγνωρίζει ολόκληρη την εξουσία στα χέρια των αιρετών, αφού οι συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις των μετόχων - γεωργών. Την αναγνωρίζει όμως έμμεσα, δηλαδή μέσω των συλλογικών οργάνων, όπως είναι η Γ.Σ., το Δ.Σ. και το Ε.Σ.

Νέος δύσκολος ρόλος λοιπόν για τον πατροπαράδοτο ανεξάρτητο γεωργό το να παίρνει συλλογικές αποφάσεις. Κι εδώ χρειάζεται ειδική αγωγή. Παραμένει όμως το ερώτημα προσδιορισμού του ατομικού ρόλου και παρουσίασης έργου με προσωπική ταυτότητα για επίδειξη στους ψηφοφόρους.

Έτσι αρχίζει, ως παρενέργεια στο συλλογικό έργο, η εμφάνιση του συστήματος «αντιπαροχών». Ασφαλώς πρόκειται για μια μορφή ισορροπίας, αλλά είναι βέβαιο πως δεν συμφέρει στο συνεταιρισμό, αφού βασίζεται σε προσωπικές εκτιμήσεις.

Συγκαλυμμένα ή φανερά, από τη μοναδική συλλογική εξουσία του Δ.Σ. προκύπτουν παραφυάδες ατομικής επιρροής των μελών. Ο κύκλος της πολυδιάσπασης της εξουσίας διευρύνεται τόσο προς εξωτερικούς μηχανισμούς εξάρτησης, κυρίως τον κομματικό, όσο και προς την πλευρά των υπαλληλικών στελεχών, την άμεση πηγή συστηματικής γνώσης για τα θέματα του συνεταιρισμού.

Η τελευταία διεύρυνση συχνά παίρνει ανταγωνιστικές διαστάσεις. Έτσι αποκαλύπτεται μια βασική ιδιομορφία του συνεταιρισμού έναντι των εταιρειών του εμπορικού νόμου. Στις εταιρείες ουσιαστικοί μανάτζερ είναι οι υπάλληλοι. Το Δ.Σ. δίνει μόνο γενικές αλλά σαφείς κατευθύνσεις και μετράει τα αποτελέσματα. Συχνά μπορεί το ίδιο άτομο να είναι και πρόεδρος του Δ.Σ. και γενικός διευθυντής της εταιρείας. Οι μικρομέτοχοι, ιδιαίτερα των εταιρειών που έχουν εισαχθεί στο χρηματιστήριο, ουδεμία γνώση ή επαφή έχουν με το Δ.Σ., τους υπαλλήλους ή την εταιρεία. Κρίνουν με βάση το μέρισμα και τη βιωσιμότητα της εταιρείας.

Στους συνεταιρισμούς ένα σημαντικό κομμάτι εξουσίας μεταβιβάζεται από τα αιρετά όργανα στον υπαλληλικό μηχανισμό. Αυτή η χειρονομία είναι η πρώτη και θεμελιώδης ενέργεια του σωστού μανάτζερ. Παρά το πρώτο βήμα, οι αιρετοί σπάνια θεωρούν τον εαυτό τους πλήρως αποκομμένο κι απ' αυτό το κομμάτι εξουσίας. Ίσως να μην ικανοποιούνται από την «τεχνική του τηλεχειρισμού», που είναι η ανάθεση καθηκόντων και η αναμονή αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, τη στιγμή που η θητεία του είναι σχετικά σύντομη και αβέβαιης ανανέωσης. Ίσως και να μην πιστεύουν καθόλου σε τέτοιο τρόπο διοίκησης ή να ελπίζουν πως με την άμεση και συνεχή ανάμιξη αυξάνουν και επιταχύνουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του συνεταιρισμού.

Ένα πράγμα όμως μπορεί να θεωρηθεί βέβαιο. Η παρουσία δυαδικής εξουσίας, αιρετής και υπαλληλικής, σε καθημερινή σχεδόν βάση στο συνεταιρισμό, χωρίς σαφή προσδιορισμό των ρόλων υπό την έννοια μετρήσιμων στόχων και αποτελεσμάτων, αποτελεί σοβαρή αιτία δυσλειτουργίας. Όπου διατηρούνται αμφιβολίες για την έκταση της εξουσίας, δημιουργούνται εστίες αναποφασιστικότητας και αποκήρυξης των ευθυνών. Εκεί εγκαθίσταται η ατομία και η απραξία, χαλαρώνεται η ιεραρχία, οπότε δεν αργεί η

κρίση να εμφανιστεί.

Συμπερασματικά, θα έπρεπε, στους συνεταιρισμούς με υπαλληλική δομή, το μάνατζμεντ να το ασκούν κατ' ανάθεση οι υπάλληλοι. Το Δ.Σ. να δίνει τις γενικές κατευθύνσεις με ποσοτικούς στόχους και να παρακολουθεί την εκτέλεση. Τον ουσιαστικό έλεγχο θα έπρεπε να τον ασκούν ειδικευμένοι επιστήμονες και η Γ.Σ. ενώ το Ε.Σ. θα είχε λόγο ύπαρξης μόνο στους μικρούς συνεταιρισμούς χωρίς υπαλλήλους.

Περιπτώσιολογία και καθημερινότητα αντί καθολικού μάνατζμεντ

Η πρωταρχική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για το συνεταιρισμό δεν προορίζεται μόνο για πανηγυρικές ομιλίες. Έχει ανάγκη καθημερινών αποδείξεων στην πράξη. Για να είναι δυνατή η διασφάλιση της ισοτιμίας των μελών πρέπει οι συναλλαγές να διεξάγονται με βάση γραπτούς κανόνες σε όλους γνωστούς. Έτσι επιτυγχάνεται διαφάνεια και αντικειμενικότητα, οπότε σφυρηλατείται η ενότητα και η αληθινή συνεργασία.

Πόσο εφαρμόζεται στην πράξη μια τέτοια τεχνική; Την απογοητευτική αρνητική απάντηση θα τη γνωρίσει κάποιος, αν κάνει μερικές επισκέψεις στα γραφεία προέδρων και γενικών διευθυντών συνεταιρισμών. Τον τύπο του ασκούμενου μάνατζμεντ προδίδουν η σωρεία εγγράφων στα γραφεία τους, τα αδιάλειπτα τηλεφωνήματα και ο τακτικός συνωστισμός πολιτών στους προθαλάμους των γραφείων. Αντίθετα ο φόρτος εργασίας είναι μικρότερος στα γραφεία των διευθυντών και στα τμήματα των υπηρεσιών.

Τον περισσότερο χρόνο των υψηλών κλιμακίων του μάνατζμεντ απορροφούν οι προσωπικές επαφές με εξωτερικούς επισκέπτες και η ρύθμιση των θεμάτων τους. Έτσι δεν μένει επαρκής χρόνος για εσωτερικό συντονισμό, εποπτεία - έλεγχο και προ παντός για σχεδιασμό του μέλλοντος. Κανονικά θα έπρεπε για την κάθε επίσκεψη ή το κάθε έγγραφο ρουτίνας, που φθάνουν στον πρόεδρο ή στο γενικό διευθυντή, να διεξάγεται εξονυχιστική έρευνα και να ζητούνται ευθύνες από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Διότι αυτά τα χρονοβόρα και αποπροσανατολιστικά περιστατικά πρέπει να οφείλονται ή σε έλλειψη επικοινωνίας ή σε επιδίωξη εύνοιας, γεγονότα που δεν πρέπει να βρίσκουν στέγη στο συνεταιρισμό της αντικειμενικής διαχείρισης.

Χαρακτηριστικό του ελληνικού μάνατζμεντ στους συνεταιρισμούς είναι και το ακόλουθο απόσπασμα συζήτησής μου με πρόεδρο συνεταιρισμού. Όταν του είπα πως στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί καλό συνδυασμό η χρήση 80% του χρόνου του μάνατζερ για συντονισμό της καθημερινής λειτουργίας και 20% για προγραμματισμό του μέλλοντος, μου απάντησε πως η καθημερινότητα απορροφά το 180%, χωρίς να γίνεται λόγος και για συντονισμό. Με ξυπνάνε, είπε, και τη νύχτα για ρουσφέτια...

Αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι οι αναγκαίες κοινωνικές επαφές για την επιχείρηση του συνεταιρισμού μπορούν να διοργανώνονται, με πανηγυρική μορφή και πλατιά συμμετοχή, με την ευκαιρία π.χ. της ανακοίνωσης των αποτελεσμάτων μιας οικονομικής χρήσης, των εκτέλεσης κάποιου κοινωνικού έργου κ.ο.κ. Σε τέτοιες περιοδικές εκδηλώσεις, υψίστης οικονομικής σημασίας, ο συνεταιρισμός πρέπει με περισσή φροντίδα να φέρει σ' επαφή

πελάτες, προμηθευτές, μέλη του, υπαλλήλους, κρατικά στελέχη και πολίτες του περιβάλλοντος, ώστε να τονίζεται η ταυτότητα του συνεταιρισμού και να επιδεικνύεται το έργο και η κοινωνική αποστολή του. Το μέγιστο πλήθος των άλλων «υπό σκιάν» συναντήσεων στο συνεταιριστικό χώρο της ισοτιμίας και της διαφάνειας θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως ζημιογόνες πολυτέλειες.

Ανυπαρξία συστηματικού ελέγχου και προγραμματισμού

Το μάνατζμεντ στη σύνθεσή του περιλαμβάνει σε μεγάλη αναλογία και δραστηριότητες ελέγχου. Η εποπτεία και ο έλεγχος αποτελούν θεμελιακές λειτουργίες σε όλες τις συλλογικές δραστηριότητες, στην επιχείρηση και προ παντός στη δημοκρατία. Την εποπτεία και τον έλεγχο επιζητούν οι νομοταγείς πολίτες και αποκρούουν όσοι περιβάλλονται έστω και από ίχνη υποψίας παρανόμων πράξεων ή από αδράνεια.

Στη χώρα μας η αναγνώριση της αξίας του ελέγχου δεν είναι πάντοτε εμφανής. Την επιφύλαξη μας στηρίζουμε σ' ένα απλό παράδειγμα. Συχνά οι Δημόσιες Υπηρεσίες Επιθεώρησης εξειδικεύονται σε χώρους παραγκωνισμού των υπαλλήλων, κομματικών αντιπάλων, της εκάστοτε κυβέρνησης.

Στους συνεταιρισμούς η κατάσταση δεν θα μπορούσε να ξεφύγει από την εθνική πορεία. Νόμοι και διατάγματα βρίθουν από «απειλές» ελέγχου, ενώ στην πράξη κυριαρχούν οι αυτοσχεδιασμοί, χωρίς πλήρως τεκμηριωμένη λογοδοσία. Άλλωστε, με την καθιέρωση των κομματικών συνδυασμών, τους συνεταιρισμούς κυβερνάει η συμμαχία πλειοψηφιών στο Δ.Σ. και Ε.Σ., ενώ τον έλεγχο ασκεί, άτυπα πλέον, η κομματική αντιπολίτευση στα δυο συμβούλια. Ο ρόλος του Ε.Σ. ως αυτοτελούς οργάνου εξουσίας, έχει περιοριστεί σε τυπικά μόνο πλαίσια.

Πρέπει δε να σημειωθεί ότι, παρά την κάλυψη από τον έλεγχο του παρόντος και του παρελθόντος, οι επιπτώσεις του είναι αμεσότερες στο μέλλον. Ο προγραμματισμός των μελλοντικών ενεργειών τροφοδοτείται κατά κύριο λόγο με στοιχεία μετρήσεων και ελέγχου. Και η ύπαρξη προγράμματος προσφέρεται για συστηματικό έλεγχο κατά την εφαρμογή του, δηλαδή πρόγραμμα και έλεγχος εξαρτώνται στενά μεταξύ τους. Όταν λείπουν αυτά τα δυο στοιχεία τότε την κατάσταση την αποδίδει επιγραμματικά η ανεκδοτική φράση: «Δεν κινδυνεύει να χαθεί όποιος δεν ξέρει πού πηγαίνει».

Βέβαια, με τον συστηματικό έλεγχο δεν υπονοείται η απλή παρακολούθηση του εκτελούμενου έργου, που μπορεί να πλησιάζει ακόμη και στην απραξία. Η διαδεδομένη ανά το πανελλήνιο εύκολη απάντηση του «προσπαθώ», χωρίς συσχετισμό της προσπάθειας με το απαιτούμενο έργο για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος, διαιωνίζει το πρόβλημα ενώ... επιλύει το βιοποριστικό των προσπαθούντων. Ο έλεγχος στο συνεταιρισμό των οικονομικά αδύναμων πρέπει να περιλαμβάνει και συμβουλές περί του πρακτέου.

Πλημμελής επικοινωνία

Σε μία επιχείρηση, που τη χαρακτηρίζουν οι προηγούμενες αδυναμίες, αναπόφευκτα θα υπάρχουν δυσκολίες επικοινωνίας τόσο ως αποτέλεσμα όσο και ως αφετηρία των προβλημάτων. Λόγω της πολυδιάσπασης της εξουσίας και των συχνών ρυθμίσεων προσωπικού χαρακτήρα η αλληλοενημέρωση δεν μπορεί πάντοτε να φθάσει μέχρι τις λεπτομέρειες. Έτσι είναι δυνατή ακόμη και η λήψη συλλογικών αποφάσεων χωρίς την απαραίτητη τεκμηρίωση γεγονόσ που προκαλεί παλινωδίες και απώλειες.

Βασική ενέργεια κατά την άσκηση συλλογικής διοίκησης πρέπει ν' αποτελεί η ολοκληρωμένη επικοινωνία γύρω από το θέμα των αποφάσεων. Χρειάζεται έγκαιρη και έγκυρη λεπτομερειακή γραπτή εισήγηση για κάθε θέμα που εγγράφεται σε ημερήσια διάταξη Γ.Σ. και Δ.Σ., που να οδηγεί σε σαφές και αμερόληπτο προσχέδιο απόφασης. Αναγκαίο συμπλήρωμα κάθε οριστικής απόφασης τα πρακτικά των συζητήσεων, προσιτά και κοινοποιήσιμα σε όλους.

Από το συγκροτημένο πυρήνα βασικών αποφάσεων διαμορφώνονται η στρατηγική και η πολιτική της επιχείρησης, που υλοποιούνται μέσω εντολών προς το προσωπικό και γενικότερα δια της επιρροής μέσω εσωτερικών και εξωτερικών καναλιών επικοινωνίας.

Ευνόητο είναι πως στις επιχειρήσεις, όπως οι συνεταιρισμοί, όπου οι μέτοχοι είναι πολυάριθμοι, διάσπαρτοι, αδύναμοι οικονομικά και με σοβαρό έλλειμμα παιδείας, αλλά καταστατικά ισότιμοι, όπου διατηρείται διπλή δομή εξουσίας αιρετών και υπαλλήλων, όπου επικρατεί αφόρητη δίψα άμεσης απόδοσης κάθε δαπάνης και όπου δύσκολα πείθεται κανείς πως το μέλλον πλάθεται στο παρόν, η ανάγκη επικοινωνίας είναι πρωταρχικής σημασίας. Επιβάλλεται η διαχείριση της πληροφορίας και της επικοινωνίας με τρόπο ανάλογο προς εκείνο της λογιστικής των οικονομικών μεγεθών.

Στο χώρο των συνεταιρισμών τα κρούσματα κακής επικοινωνίας είναι πολλά και σοβαρά: τα μέλη αγνοούν τους κανόνες λειτουργίας που εφαρμόζουν οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποί τους και τις λεπτομέρειες των οικονομικών αποτελεσμάτων, οι αιρετοί αγνοούν σε μεγάλη έκταση το έργο των υπαλλήλων και αντίστροφα, η κοινωνία δεν ξέρει το ρόλο που παίζουν ή μπορούν να παίζουν οι συνεταιρισμοί και η Πολιτεία αμφιβάλλει για τη δυνατή αποτελεσματικότητά τους.

Ο έμπειρος κριτής θα μπορούσε να ισχυρισθεί ότι η σωστή επικοινωνία συμβάλλει κατά 50% στην επιτυχία του συνεταιρισμού. Ίσως θα έπρεπε οι νέοι συνεταιρισμοί να λειτουργούν μερικά χρόνια χωρίς εμπορικές πράξεις, σαν συνδικάτα, με μόνο διαχειριζόμενο αγαθό την επικοινωνία. Άλλωστε, στη Δ. Ευρώπη πολλοί συνεταιρισμοί έγιναν με πρωτοβουλία και καθοδήγηση των συνδικάτων και προόδευσαν. Στην Ελλάδα επιχειρήθηκε η αντίθετη πορεία και δεν φαίνεται να ευστόχησε.

Μη ολοκληρωμένη στρατηγική ανάπτυξης και έλλειψη συστηματικής εμπορικής, χρηματοδοτικής και επενδυτικής πολιτικής

Ο συνεταιρισμός είναι χωρίς αμφιβολία ένα πολύπλοκο σύστημα στόχων

και διαδικασιών με ανεπαρκή μέσα στη διάθεσή του. Αν η ανεπάρκεια και όλες οι συναφείς δυσχέρειες συνδυασθούν και με τον τυχαίο χαρακτήρα πολλών ενεργειών, τότε, ως φυσιολογικό επακόλουθο, θα προκύψουν τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Βασικό στοιχείο ομαλής πορείας για το συνεταιρισμό αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός της δράσης του στο ευρύτερο μέλλον. Πρέπει να γίνει επιλογή στόχων μεταξύ των καταστατικών σκοπών και να προσδιορισθούν με σαφήνεια και ακρίβεια, σε συνάρτηση με τους περιορισμούς του περιβάλλοντος ανταγωνιστικού χώρου, με τα διαθέσιμα μέσα και με τις επιτακτικές ανάγκες. Όσο καλύτερα εκτιμούνται οι δυσχέρειες και οι περιορισμοί, τόσο ευκολότερη θα είναι η προσέγγιση των στόχων. Απτό, πρόσφατο παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής είναι η υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων της πολεμικής μηχανής του Ιράκ, που απέφερε την ελαχιστοποίηση των θυμάτων από την πλευρά των συμμάχων. Αυτός ο στόχος άλλωστε είχε ευαισθητοποιήσει την κοινή γνώμη της μιάς πλευράς περισσότερο από τον απελευθερωτικό στόχο και αποτελούσε τον πρωτεύοντα περιοριστικό παράγοντα της όλης «επιχείρησης της ερήμου».

Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών στόχων επιβάλλεται η εφαρμογή της ορθής πολιτικής για αποτελεσματική χρήση των περιορισμένων πάντοτε μέσων, ώστε να προσεγγισθούν με τη δυνατή ακρίβεια οι στόχοι. Χρειάζεται προπαντός η κατάλληλη εμπορική πολιτική, διότι συχνά στο γεωργικό συνεταιρισμό οι αγορές και οι πωλήσεις καλύπτουν σχεδόν έτοιμα για κατανάλωση προϊόντα. Ασφαλώς γίνεται και κάποια μεταποίηση, αλλά τα αγοραζόμενα προϊόντα, εκτός εξαιρέσεων, απέχουν πολύ από τις αδρανείς πρώτες ύλες άλλων επιχειρήσεων.

Το πνεύμα που χαρακτηρίζει την εμπορική πολιτική των συνεταιρισμών, το αποδίδει αρκετά πιστά το συμπέρασμα της σύγκρισης των δυο όρων «αγοράζω» και «marketing». Η ρίζα «αγορά» στο ελληνικό ρήμα αγοράζω προσανατολίζει στο τί θα πάρουμε απ' αυτή, ενώ η «αγορά =Market» στο Marketing εντοπίζεται στη «δύσκολη πέψη» του ξενόφερτου όρου...

Τελικά, οι μάνατζερ των συνεταιρισμών δεν συνέλαβαν τον πλήρη ρόλο της αγοράς και δεν τον ενέταξαν στην καθημερινή πράξη. Συχνότερα βασίστηκαν σε μια στρατηγική πολιτικής στήριξης της εμπορικής δράσης (π.χ. επίπεδο τιμών), χωρίς να έχουν ολοκληρωμένα υπολογίσει τα κατά κανόνα δυσανάλογα και παρεπόμενα αντισταθμίματα αυτών των κομματικών προκταβολών. Άλλοτε πάλι, οι μάνατζερ υποχώρησαν σε δογματικές πιέσεις «κλείνοντας την πόρτα στους μεσάζοντες». Αυτοί βέβαια μπήκαν από τα παράθυρα και οι συνεταιρισμοί έχασαν την ευκαιρία τουλάχιστο να μοιραστούν τα κέρδη.

Αποτελεί επείγουσα ανάγκη ν' αποκτήσουν οι συνεταιρισμοί ολοκληρωμένη εμπορική στρατηγική και πολιτική, βασιζόμενοι στις αρχές του Marketing και της διάφανης πληροφόρησης. Να προωθήσουν στις εσωτερικές και εξωτερικές αγορές τόσο αμεταποίητα, όσο, και προπαντός, μεταποιημένα προϊόντα. Η αναγνώριση του ρόλου όλων των φορέων της αγοράς αποτελεί στοιχειώδη λειτουργική υποχρέωση. Άλλωστε η μη καλή συμπεριφορά άλλων φορέων στην αγορά οφείλεται και στη μη σωστή λειτουργία των συνεταιρισμών.

Στους συνεταιρισμούς δύσκολα και αργά ενσωματώνονται τα νεοτεριστικά στοιχεία, ενώ προβάλλεται ως πανάκεια η εμπειρία. Αυτή είναι ασφαλώς πολύτιμο στοιχείο, αλλά θέλει συχνή αξιολόγηση υπό το φως των εξελίξεων. Εύκολα αποδειχνεται ότι μια εμπειρία είκοσι πέντε ετών μπορεί να είναι η πιστή επανάληψη 25 φορές μιας ατελούς εμπειρίας ενός χρόνου.

Για το συνεταιρισμό που στερείται ιδίων κεφαλαίων, η χρηματοδοτική πολιτική του αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του όλου οικοδομήματος. Με δανειζόμενα χρήματα γίνονται οι εμπορικές πράξεις, δηλαδή οι καθημερινές δραστηριότητες, αλλά και οι επενδύσεις, δηλαδή οι μελλοντικές ασχολίες. Είναι δε το δάνειο, από τη στιγμή της υπογραφής της σύμβασης δανεισμού, μια επικίνδυνη υποθήκευση του μέλλοντος. Θα πρέπει ο δανειζόμενος να προετοιμασθεί για κάθε τι το δυνατό αλλά και για το αδύνατο να συμβεί, ώστε να επιστρέψει το δάνειο με τους τόκους και να κερδίσει και ο ίδιος.

Δυστυχώς οι συνεταιρισμοί μας δεν κατόρθωσαν να διαχειρισθούν με επιτυχία αυτά τα βήματα στο μέλλον, που είναι οι δανειοδοτήσεις. Ήταν συνηθισμένοι, όπως προαναφέρθηκε, στις ποσοτικές και απολογιστικές μόνο διαχειρίσεις προϊόντων, δηλαδή σε πράξεις του σήμερα και του χθες. Με τέτοια νοοτροπία η δημιουργία χρεών ήταν αναπόφευκτη.

Στο γενικό κανόνα του ανεπαρκούς σχεδιασμού του μέλλοντος υποκύπτουν και οι συνεταιριστικές επενδύσεις. Σπάνια αυτές σχεδιάζονται και εκτελούνται με λεπτομερειακή στάθμιση των απαιτήσεων και των προοπτικών της αγοράς. Παρά τις γενναίες επιδοτήσεις στο κατασκευαστικό κόστος από την ΕΟΚ και το Κράτος, οι νέες επενδύσεις δεν κατορθώνουν πάντοτε ν' αναλάβουν το ρόλο ατμομηχανής στο τραίνο της συνεταιριστικής ανάπτυξης. Βιασύνη και υποκειμενικές επιλογές κατά την κατασκευαστική φάση προικίζουν τη λειτουργική φάση με ατέλειες και εμπόδια υψηλού κόστους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έχοντας θέσει «τον δάκτυλο στον τύπο των ήλων» του μανάτζμεντ και των λειτουργικών ιδιομορφιών των συνεταιρισμών, φαίνεται σχετικά εύκολη η ιεράρχηση των ενεργειών που πρέπει να ακολουθήσουν. Για να τεθεί υπό έλεγχο η γενικευμένη και βαθιά κρίση πρέπει κατεπειγόντως να συσταθούν «πυρήνες κρίσης» στους μεγάλους συνεταιρισμούς. Οι ολιγομελείς αυτοί πυρήνες ειδικής σύνθεσης δρώντας αστραπιαία και χωρίς συναισθηματισμούς, πρέπει να σταματήσουν την αιμορραγία χρήματος και να επανεξετάσουν όλες τις δραστηριότητες υπό το φως των κανόνων της ανταγωνιστικής αγοράς και της βιωσιμότητας των συνεταιρισμών ως επιχειρήσεων. Αναπόφευκτα θα χρειασθούν αναπροσανατολισμοί στους παραδοσιακούς ρυθμούς και ριζικές ανακατατάξεις στην υφιστάμενη δομή.

Είναι προτιμότερο όμως να γίνουν αυτές με πρόγραμμα και όχι τυχαία υπό την πίεση των γεγονότων.

Στη συνέχεια, αφού η υποδομή καταγραφεί και εκτιμηθεί στις λειτουργικές διαστάσεις της από πλευράς τεχνολογίας και οικονομικής απόδοσης, θα πρέπει να παραδοθεί σε ένα σύγχρονο μανάτζμεντ, βασιζόμενο στην

πρόβλεψη και στο διαρκή συσχετισμό των αποφάσεων με την προσέγγιση των στόχων. Αυτή η φάση είναι και η δυσκολότερη, διότι έχει ν' αντιμετωπίσει τις αντίρροπες δυνάμεις της παλιάς νοοτροπίας και όλες τις αδυναμίες που επί δεκαετίες έχει επισωρεύσει.

Σύγχρονο και αποδοτικό μανάτζμεντ στη συνεταιριστική επιχείρηση σημαίνει πριν απ' όλα, διαφάνεια, επικοινωνία και πληροφόρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σημαίνει πλήρη συσχετισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Σημαίνει ακόμη ολοκληρωμένο έλεγχο των πράξεων και προπαντός των μη πράξεων, δηλαδή των καθυστερήσεων και αδρανειών, που δυσχεραίνουν τον γεωργικό τομέα ν' ακολουθήσει τις εξελίξεις. Με μια τέτοια αυστηρή αυτοκριτική οι συνεταιρισμοί θα μπορούσαν στη συνέχεια να ζητήσουν τη συμπαράσταση του Κράτους και να επιδιώξουν τη διάδοση των ηθικών αρχών του συνεργατισμού.

Ευνόητο είναι πως την εγκατάσταση του σύγχρονου μανάτζμεντ θα πρέπει να την αποδεχθεί το υφιστάμενο. Προς αυτή την κατεύθυνση η οδός θα γινόταν προσιτή με την απόκτηση ειδικών συμβούλων - ελεγκτών από τα Δ.Σ. των συνεταιρισμών. Καθήκον των συμβούλων - ελεγκτών θα πρέπει να είναι η θεμελίωση και γραπτή εισήγηση όλων των προτάσεων των αιρετών και των αποφάσεών τους, καθώς επίσης και η περιοδική ενημέρωσή τους για την εφαρμογή των αποφάσεων και την πορεία των συνεταιρισμών. Η θητεία των συμβούλων - ελεγκτών θα πρέπει να είναι ανάλογη προς εκείνη του Δ.Σ. και να καλύπτει στις δυο περιπτώσεις ένα αριθμό πλήρων λογιστικών χρήσεων, προηγούμενο από 4μηνο τουλάχιστον ενημερωτικό διάστημα χωρίς άσκηση εξουσίας.

Με μια τέτοια πλαισίωση των αιρετών μανάτζερ από τεχνοκράτες υψηλού επιπέδου, το υπαλληλικό προσωπικό των συνεταιρισμών θα ενταχθεί στο σωστό δρόμο της υπεύθυνης προσφοράς και θα τεθεί φραγμός στη σύγχυση εξουσίας και καθηκόντων. Χρειάζεται βέβαια προσοχή, για να μην βυθιστούν οι συνεταιρισμοί στη γραφειοκρατία. Επί πλέον θ' απαιτηθεί σε σύντομο χρόνο η νομοθετική απαγκύλωση των συνεταιρισμών.

Πιστεύω πως στην ελληνική γεωργία των γενικευμένων διαρθρωτικών αδυναμιών και των διάσπαρτων πλεονεκτημάτων, η συνεταιριστική σύμπραξη είναι αναγκαία περισσότερο από κάθε άλλη εποχή. Δεν υπάρχουν μαγικές συνταγές ούτε μπορεί κάποιος να ελπίζει σε διαρκή εξωτερική συνδρομή σωτηρίας. Μεταξύ των λεκτικών σχημάτων της αισιοδοξίας και της απαισιοδοξίας υπάρχει και η μέση οδός του ρεαλισμού. Αυτή πρέπει ν' ακολουθήσουν οι Έλληνες γεωργοί, το μεγαλύτερο, πιο ομοιόμορφο και αλληλέγγυο κομμάτι του ελληνικού πληθυσμού. Ευρίσκονται στα πρόθυρα του 21ου αιώνα και της ενωμένης Ευρώπης αλλά και ειδικότερα ενώπιον των ορατών προοπτικών μεγαλύτερης υπευθυνοποίησης του γεωργικού τομέα στις αναπτυσσόμενες χώρες, στα πλαίσια του νέου γύρου διαπραγματεύσεων της GATT και της συζητούμενης αναμόρφωσης της Κοινής Γεωργικής Πολιτικής της ΕΟΚ.

ΣΥΝΕΛ Α.Ε.

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ Α.Ε.

Έτος ιδρύσεως 1984

ΕΔΡΑ: ΑΘΗΝΑ - Κεφαλληνίας 46

Υποκαταστήματα: ΠΕΙΡΑΙΑΣ - Κλαπανάρα 4

» ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ - Τσιμισκή 31

» ΚΑΒΑΛΑ - Ομόνοιας 54

» ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑ - Φιλίππου 1

ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ: Οι Αγροτικ'Ες Συνεταιριστικές
Οργανώσεις και η Α.Τ.Ε.

Η ΣΥΝΕΛ εφοδιάζει τον αγροτικό κόσμο όλης της χώρας με ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ και ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΦΑΡΜΑΚΑ και αποτελεί εγγύηση για την ποιότητα, κανονικές τιμές και καλή εξυπηρέτηση των αγροτών.

Πρόεδρος του Δ.Σ.: ΣΟΦΟΚΛΗΣ ΜΟΥΛΑΣ
Διευθύνων Σύμβουλος: ΑΛΕΞΗΣ ΜΠΑΚΟΥΡΟΣ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ της 31.12.1990

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:

Αξία ακινήτων - εγκαταστάσεων - εξοπλισμού γραφείων	234.231.500
Συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις	28.620.000
Εμπορεύματα - Εφόδια - Υλικά	16.433.325.200
Απαιτήσεις εν γένει	87.721.158.600
Διαθέσιμα: Ταμείο - Καταθέσεις	670.483.500

ΠΑΘΗΤΙΚΟ:

Μετοχικό Κεφάλαιο και Αποθεματικά	681.823.570
Υποχρεώσεις εν γένει	103.808.397.100
Αποτελέσματα - Κέρδη χρήσεως 1988 - 89	122.437.290

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Σύνολο εσόδων	221.008.780
Σύνολο εσόδων διαχειρίσεως	98.571.490
Κέρδη καθαρά χρήσεως	122.437.290

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ(*)

*Του Κων. Ουσταπασίδη, D.Phil (Οξον)
και της Ζωής Δημητριάδη, Ph. D. (LSE)*

1. Εισαγωγή

Σύμφωνα με πρόσφατες ερευνητικές εργασίες (Ουσταπασίδης 1989, IOBE 1990) η συμμετοχή των ΑΣΟ στη διακίνηση αγροτικών προϊόντων (ιδίως μεταποιημένων) δεν ξεπέρασε σημαντικά σε καμία χρονική περίοδο ένα ποσοστό που κυμαίνεται γύρω στο 20%. Το γεγονός ότι ο αγροτικός πληθυσμός στην Ελλάδα περιλαμβάνει το 25% του συνολικού πληθυσμού και το ότι οι ελληνικοί γεωργικοί συνεταιρισμοί έχουν σαν μέλη τους το 70% του γεωργικού πληθυσμού, υποδηλώνει τη σημασία των γεωργικών συνεταιρισμών στην αγροτική οικονομία. Ωστόσο όμως για διάφορους λόγους οι γεωργικοί συνεταιρισμοί διακινούν ένα μικρό μόνο τμήμα από την παραγωγή των μελών τους. Από επιστημονικές που έγιναν κατά καιρούς (Κολύρης, 1990), διαφαίνεται ότι οργανωτικοί παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αυτού του προβλήματος.

2. Παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των ΑΣΟ

2.1. Γενικά

Όπως διαφαίνεται από τη σχετική βιβλιογραφία (Daft 1983, Duncan 1972, Jurkónics 1974, Tung 1979), το εξωτερικό περιβάλλον ορίζεται ως «το σύνολο των μεταβλητών που βρίσκονται εκτός των ορίων μιας επιχείρησης και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τμήμα ή το σύνολό της». Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορεί να διακριθούν στις ακόλουθες υποκατηγορίες:

i) Τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας (ο οποίος περιλαμβάνει τις ανταγωνιστικές εταιρείες).

ii) Τη διαθεσιμότητα συντελεστών παραγωγής (πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο).

iii) Την τεχνολογία και τεχνογνωσία.

iv) Την αγορά (που περιλαμβάνει τη ζήτηση των σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών).

(*) Εισήγηση στο Συμπόσιο του ΓΕΩΤ.Ε.Ε. «Αγροτικοί Συνεταιρισμοί: Ρόλος - Προβλήματα - Προοπτικές», Θεσσαλονίκη 14.5.1991

v) Τις βασικές οικονομικές συνθήκες, όπως ο πληθωρισμός, το ΑΕΠ, ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας, κλπ.

vi) Την κυβερνητική πολιτική (η οποία εκφράζεται με τη σχετική νομοθεσία, τις παρεμβάσεις στην οικονομική δραστηριότητα και τη λειτουργία συνδικαλιστικών ενώσεων και πολιτικών κομμάτων, την εισοδηματική πολιτική, τον καθορισμό των τιμών των αγροτικών προϊόντων) και τέλος

vii) Τις κοινωνικές αξίες και αντιλήψεις που ισχύουν και που περιλαμβάνουν και τα δημογραφικά γνωρίσματα του πληθυσμού της χώρας.

Αναφορικά με τους εσωτερικούς οργανωτικούς παράγοντες, η διαρθρωτική δομή της επιχείρησης έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι αποτελεί τον «σκελετό» της οργάνωσης, παρέχοντας το πλαίσιο άσκησης των διαφόρων διαδικασιών. Συγκεκριμένα ο όρος «διαρθρωτική δομή» αναφέρεται στις τυπικές διαδικασίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση, όσον αφορά:

- i) Τον τρόπο καθορισμού των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων των διαφόρων θέσεων εργασίας και τη διασύνδεσή τους.
- ii) Τον καταμερισμό της εξουσίας, της υπευθυνότητας και του ελέγχου (συγκεντρωτισμός και συντονισμός) και
- iii) Το μέγεθος και τη μορφή (shape) της επιχείρησης (αριθμός απασχολούμενων, αριθμός ιεραρχικών επιπέδων, αριθμός υφισταμένων ανά προϊστάμενο, αριθμός διοικητικού προσωπικού σε σχέση με το προσωπικό παραγωγής).

Αν και στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών ως προς τον αριθμό των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της διαρθρωτικής δομής (έχουν αναφερθεί από 3 μέχρι 16 διαφορετικά γνωρίσματα - Blackburn, 1982), εδώ θα υιοθετηθεί η άποψη του Korelman (1986), ο οποίος μετά από εκτεταμένη μελέτη της σχετικής αρθρογραφίας προτείνει επτά διαστάσεις της διαρθρωτικής δομής:

1) Το μέγεθος της επιχείρησης, έχοντας ως κριτήριο τον αριθμό των απασχολούμενων.

2) Η μορφή της επιχείρησης (shape), με βάση τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων που υπάρχουν μεταξύ «προϊσταμένου και προέδρου Δ.Σ.».

3) Η «εντατικοποίηση» και ποιότητα του «διοικητικού» σε σχέση με το «εκτελεστικό» προσωπικό (administrative intensity).

4) Η οριζόντια διαφοροποίηση των λειτουργιών (λειτουργική τμηματοποίηση), με βάση τον αριθμό των τμημάτων / υπηρεσιών που υπάρχουν στις επιχειρήσεις.

5) Ο βαθμός «εποπτικού ελέγχου» (span of control) των διοικητικών στελεχών, που εκφράζεται με τον αριθμό των υφιστάμενων που υπάγονται ιεραρχικά σε έναν προϊστάμενο.

6) Ο βαθμός «συγκέντρωσης» ή «αποκέντρωσης» (centralisation / decentralisation), που αναφέρεται στην αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων από τα διάφορα ιεραρχικά κλιμάκια.

7) Ο βαθμός «τυπικότητας των διαδικασιών», που αναφέρεται στη γραπτή και σαφή διατύπωση των διαδικασιών, κανόνων, κανονισμών, καθηκόντων

και αρμοδιοτήτων των διαφόρων ατόμων και τμημάτων σε μια επιχείρηση.

Είναι προφανές ότι η επιχείρηση εξαρτάται όχι μόνο από το εσωτερικό, αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον, από το οποίο τροφοδοτείται με όλους τους απαιτούμενους συντελεστές της παραγωγής και είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε μεταβολές που απειλούν την ομαλή τροφοδοσία της με τεχνολογία, κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό κλπ. Αν οι μεταβολές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον είναι περιορισμένης σημασίας δεν έχουν σημαντική επίδραση στη λειτουργία της επιχείρησης. Αν όμως οι περιβαλλοντικές μεταβολές είναι συχνές και εκτεταμένες, τότε η επιχείρηση πρέπει να λάβει ορισμένα συγκεκριμένα μέτρα προσαρμογής της στις νέες συνθήκες και να περιορίσει το βαθμό εξάρτησής της από το περιβάλλον (Kotter, 1979).

Η προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον απαιτεί τη μετατροπή της διαρθρωτικής δομής, των εσωτερικών διαδικασιών που εφαρμόζονται, του προγραμματισμού και της διεξαγωγής προβλέψεων. Μια δεύτερη δυνατότητα είναι να προσπαθήσει η επιχείρηση να μειώσει τον βαθμό εξάρτησής της από το περιβάλλον (Pfeffer, 1976, Kotter 1979) μέσω συγχωνεύσεων, κοινοπραξιών, διαφήμισης, ποικιλίας παραγόμενων προϊόντων, δημιουργίας εμπορικών συνεργασιών (trade associations) κλπ. (Aldag and Sterns, 1984).

2.2. Στρατηγικές προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον

Όσον αφορά το βαθμό μείωσης της εξάρτησης της επιχείρησης από το εξωτερικό περιβάλλον αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία οι στρατηγικές εξωτερικής μεγέθυνσης (όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές), η ποικιλία των παραγομένων προϊόντων και των οικονομιών κλίμακας. Είναι φανερό πως οι συνεταιρισμοί για να επιβιώσουν είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν ανάλογες στρατηγικές (Παπαγεωργίου 1990) με τις άλλες επιχειρήσεις.

Πράγματι οι στρατηγικές αυτές εφαρμόστηκαν στα τελευταία 30 χρόνια πολύ συχνά από τους ευρωπαϊκούς γεωργικούς συνεταιρισμούς και συνεπώς παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον (Cogeca, 1983). Πέρα από αυτό, τονίζεται η μή διασφάλιση της λειτουργίας της αγοράς κάτω από θεμιτές συνθήκες ανταγωνισμού, που αποβαίνει ορισμένες φορές σε βάρος της ανάπτυξης των συνεταιρισμών. Για το λόγο αυτό αξίζει να εξετασθούν ιδιαίτερα, μαζί με τις προσπάθειες που έγιναν για την εφαρμογή τους στην Ελλάδα.

α) Συγχωνεύσεις

Οι συγχωνεύσεις, που αναφέρονται στη συνένωση επιχειρήσεων και τη δημιουργία μιας νέας μονάδας μαζί με την εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών, είναι οι πιο κοινοί τύποι εξωτερικής μεγέθυνσης στην ΕΟΚ. Αξίζει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε ορισμένα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την στρατηγική των συγχωνεύσεων και που είναι πιθανόν να έχουν επιπτώσεις στη δομή της βιομηχανίας.

Στις χώρες της ΕΟΚ υπάρχει έντονη αύξηση του αριθμού των συγχωνεύσεων, η οποία είναι εντονότερη στον κλάδο των τροφίμων. Έτσι οι συγχωνεύσεις στις οποίες συμμετείχε τουλάχιστον μία από τις 100 μεγαλύτερες

επιχειρήσεις της ΕΟΚ, αυξήθηκαν σημαντικά στην περίοδο 1983 - 1990, από 117 σε 622 για όλο το βιομηχανικό τομέα και από 3 σε 117 για τον τομέα των τροφίμων. Η τάση αυτή συνοδεύθηκε και από μια παράλληλη αύξηση της σημασίας των διεθνών συγχωνεύσεων (αναφέρονται σε πράξεις με μια τουλάχιστον επιχείρηση από τρίτη χώρα π.χ. ΗΠΑ, Ελβετία) και των κοινοτικών συγχωνεύσεων (αναφέρονται σε πράξεις με μια τουλάχιστον επιχείρηση από άλλη κοινοτική χώρα). Η αύξηση αυτή έγινε σε βάρος των εθνικών συγχωνεύσεων, που αρχικά περιλαμβάνουν το 91% και μειώθηκαν στο 46% του αριθμού των συγχωνεύσεων μεταξύ 1984 και 1990. Αντίθετα οι διεθνείς και οι κοινοτικές συγχωνεύσεις αυξήθηκαν από 6% σε 18% και από 5% σε 35% αντίστοιχα. Η παραπάνω τάση παρατηρήθηκε μόνο πρόσφατα στην Ελλάδα, όπου έγιναν 50 συγχωνεύσεις, το 36% των οποίων περιλαμβάνουν συγχωνεύσεις της βιομηχανίας τροφίμων. Αυτό αποδίδεται κυρίως στη φύση των ελληνικών επιχειρήσεων, που τώρα προσπαθούν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες με τις στρατηγικές εξωτερικής μεγάλυθσης.

Προκειμένου να καταργηθεί η τωρινή και μελλοντική σημασία των συγχωνεύσεων, είναι χρήσιμο να εξετασθούν τα κίνητρα των συγχωνεύσεων. Με βάση έρευνες που έγιναν στην ΕΟΚ και την Ελλάδα, διαπιστώθηκε η σημασία των κινήτρων των συγχωνεύσεων. Στην ΕΟΚ αρχικά (1984) τα πιο κοινά κίνητρα κατά σειρά ήταν η αναδιάρθρωση της επιχείρησης, η επέκταση σε νέα προϊόντα, ο συνεργατισμός και κατόπιν η αύξηση του μεριδίου αγοράς. Ωστόσο, σε σύντομο χρονικό διάστημα (έως το 1990), έγινε σημαντική αλλαγή έτσι ώστε η αύξηση του μεριδίου αγοράς πήρε την πρώτη θέση (ως κίνητρο συγχώνευσης). Ακολούθησε η επέκταση και ο συνεργατισμός. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στην περίπτωση της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων.

Η τάση όμως αυτή είναι ανησυχητική, γιατί η αύξηση του μεριδίου αγοράς μεγάλων επιχειρήσεων, μπορεί να οδηγήσει σε μονοπωλιακές καταστάσεις. Αυτό επέβαλε τη δημιουργία από την ΕΟΚ ειδικής νομοθεσίας για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων. Πρέπει να τονισθεί, ότι στην ΕΟΚ παρατηρείται έντονη τάση μεγέθυνσης και των συνεταιρισμών μέσω τέτοιων στρατηγικών. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να δημιουργούν μεγάλες μονάδες, τόσο για να αντισταθμίζουν την αυξανόμενη μονοπωλιακή δύναμη των άλλων ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και για να διασφαλίζουν ευνοϊκές συνθήκες συναγωνισμού με παράλληλη εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους.

Οι συνεταιρισμοί στις χώρες της ΕΟΚ εφάρμοσαν αρκετά εκτεταμένα τις συγχωνεύσεις, τα τελευταία 30 χρόνια, με αυξανόμενο ρυθμό. Έτσι, ο αριθμός των γεωργικών συνεταιρισμών κατά χώρα μειώθηκε έντονα, κυρίως λόγω των συγχωνεύσεων: στο Βέλγιο από 1770 σε 1265 (1974 - 1990), στη Δανία οι 1100 γαλακτοκομικοί συνεταιρισμοί το 1980 έγιναν 34 το 1990, στη Γερμανία οι 7287 το 1981 έγιναν 5467 το 1989, στην Ολλανδία οι 1278 το 1980, έγιναν 1048 το 1988, κλπ. Παράλληλα, σε ορισμένες χώρες, π.χ. Δανία, έλαβε χώρα μια καθετοποίηση, ώστε να δημιουργηθεί μια ενοποιημένη δομή σε μία (ή λίγες) κεντρικές οργανώσεις στην κορυφή, από τις οποίες αποκλειστικά διακινούνται τα προϊόντα.

Βέβαια οι παραπάνω στρατηγικές συγχωνεύσεων δημιούργησαν μεγάλους

συνεταιρισμούς, που, για να λειτουργήσουν αποδοτικά σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να κάνουν αλλαγές που να επιτρέπουν μια ταχύτητα και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Πράγματι, παρατηρείται έντονη τάση μεταφοράς αρμοδιοτήτων από τα αιρετά στα επαγγελματικά στελέχη (managers), (Lipfert, 1985), σε αντίθεση με τη διαπιστωθείσα κατάσταση στην Ελλάδα. Αυτή η τάση, όμως, δημιουργεί μια δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ μελών και οργάνωσης και αποκλίνει από την παραδοσιακή μορφή συνεταιρισμών. Το πρόβλημα αυτό πρέπει να ξεπεραστεί με μια βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Οι ελληνικοί γεωργικοί συνεταιρισμοί, είναι 7.000 οι πιο πολυάριθμοι — μετά τους ιταλικούς — σε σύγκριση με τα άλλα κράτη μέλη. Οι αριθμοί στις άλλες χώρες κυμαίνονται μεταξύ 1.000 και 2.000 και μόνο στη Δυτ. Γερμανία και Γαλλία υπάρχουν 5.000 συνεταιρισμοί περίπου. Όχι μόνο ο αριθμός των ελληνικών γεωργικών συνεταιρισμών είναι μεγάλος, αλλά παραμένει και σταθερός στα τελευταία 40 χρόνια, σε αντίθεση με τις χώρες της ΕΟΚ, όπου υπάρχει έντονη τάση μείωσης του αριθμού μέσω της στρατηγικής των συγχωνεύσεων που δεν εφαρμόζεται στην Ελλάδα.

Σοβαρή προσπάθεια μείωσης του αριθμού των γεωργικών συνεταιρισμών έγινε με το νόμο 1541/85. Ωστόσο, έγιναν ελάχιστες συγχωνεύσεις μεταξύ πρωτοβάθμιων συνεταιρισμών και μόνο μια μεταξύ ενώσεων. Σαν κύριες αιτίες της μη εφαρμογής της πολιτικής αυτής, αναφέρθηκαν από τα διευθυντικά στελέχη: λόγοι πολιτικοί (53,6% των περιπτώσεων), διαφορές στο μέγεθος και οικονομικοί λόγοι (43%), διαφορετικά προϊόντα (15%), τοπικιστικοί λόγοι (43%) και λόγοι σχετικοί με την απόσταση (18%). Πέρα όμως από τα παραπάνω, γεγονός είναι ότι ο νόμος προσπάθησε να επιβάλει εκ των άνω μια ενιαία στρατηγική, ενώ είναι γνωστό ότι υποχρεωτικές συγχωνεύσεις συνεταιρισμών δεν εναρμονίζονται με το συνεταιριστικό πνεύμα και ότι υπάρχουν πολλές ιδιαιτερότητες.

β) Οικονομίες κλίμακας και ποικιλία προϊόντων

Ως λόγοι μη εφαρμογής των συγχωνεύσεων στους συνεταιρισμούς έχουν αναφερθεί μεταξύ άλλων (Ουσταπασιδής 1990) και το ότι δυο οικονομικές υποθέσεις του νόμου 1541/85 δεν επαληθεύονται απόλυτα στην πράξη. Συγκεκριμένα, η εισαγωγική έκθεση του νόμου δεχόταν ότι α) υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και β) ότι η δημιουργία μεγάλων συνεταιρισμών, που να αναλαμβάνουν τη διακίνηση κάθε είδους προϊόντος, που παράγεται στην περιοχή τους, θα επιφέρει μια ταχύτερη ανάπτυξη του τομέα. Επισημαίνεται ότι επαλήθευση των παραπάνω υποθέσεων δεν έγινε στην πράξη, πριν την ψήφιση του νόμου. Σχετικά με τις οικονομίες κλίμακας η σχετική θεωρία υποστηρίζει ότι όσο αυξάνεται το μέγεθος τόσο μειώνεται το ανά μονάδα παραγόμενου ή πωλούμενου προϊόντος κόστος. Αυτό αποδίδεται σε πλεονεκτήματα που οφείλονται στο μέγεθος από την καλύτερη τεχνολογία παραγωγής, την αξιοποίηση του προσωπικού, τις λιγότερες δαπάνες αποθήκευσης - μεταφοράς, το καλύτερο marketing και management. Υποστηρίζεται επίσης ότι οι μεγάλες μονάδες, έχοντας χαμηλότερο κόστος, αυξάνουν τις πωλήσεις και τα πλεονάσματά τους, τα οποία, επανεπενδύόμενα, δίνουν ταχύτερο ρυθμό μεγέθυνσης και αυξημένη ανταγωνιστικότητα. Με

τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις αυτές γίνονται πιο βιώσιμες και αποδοτικές.

Η επέκταση σε νέα προϊόντα και δραστηριότητες είναι μια στρατηγική που υποστηρίζεται από τη θεωρία των managers (Marris, 1966, Baumol 1962). Θεωρείται ότι, η ανάληψη πολλών δραστηριοτήτων / προϊόντων μειώνει τον κίνδυνο αποτυχίας, δίνει σταθερό, αλλά και ταχύτερο ρυθμό μεγέθυνσης και εκμεταλλεύεται καλύτερα τις οικονομίες κλίμακας, αξιοποιώντας πλήρως τις διαθέσιμες εγκαταστάσεις και το προσωπικό. Γενικά η έρευνα δείχνει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσονται μέσω επέκτασης σε νέα προϊόντα παρά μέσω εξειδίκευσης δραστηριοτήτων. Σύμφωνα δε με την COGECA (1983), οι ευρωπαϊκοί συνεταιρισμοί έχουν επεκταθεί σε πολλά νέα προϊόντα τα τελευταία 30 χρόνια.

Οι σχετικές υποθέσεις του νόμου για οικονομίες κλίμακας και γενικής μορφής ΑΣΟ, εξετάστηκαν σε ένα πληθυσμό που αποτελείται από όλες τις ΕΓΣ για την περίοδο 1971 - 1985, με μεθόδους της Βιομηχανικής Οικονομικής. Διαπιστώθηκε ότι υπό τις υφιστάμενες συνθήκες στην Ελλάδα δεν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και ότι δεν πρέπει να αναμένονται σημαντικές δομικές αλλαγές στο μέλλον. Επίσης, ότι η επέκταση σε νέα προϊόντα ωφελεί μόνο όταν γίνεται σε προϊόντα συγγενικά μεταξύ τους. Τα παραπάνω σημαίνουν ότι τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρές ΕΓΣ είχαν τις ίδιες περίπου πιθανότητες ταχείας ανάπτυξης, ενώ η ανάληψη δραστηριοτήτων σχετικών με τα προϊόντα που διακινούν είχε θετικές επιδράσεις στο ρυθμό μεγέθυνσης. Κάθε επέκταση σε τελειώς διαφορετικά προϊόντα είχε αρνητικές επιδράσεις. Τα αποτελέσματα αυτά ίσως δείχνουν ότι για την επιτυχία δεν είναι υπεύθυνο το μέγεθος αυτό καθαυτό, αλλά κυρίως το management μέσω των αποφάσεων που παίρνονται, μια από τις οποίες αναφέρεται και στο είδος της επέκτασης σε νέα προϊόντα.

Το γεγονός ότι μεγάλες ενώσεις, που αναλαμβάνουν δραστηριότητες τελειώς διαφορετικές μεταξύ τους, δείχνουν να μην είναι περισσότερο επιτυχημένες σε σχέση με μικρότερες οργανώσεις, μπορεί να ερμηνευθεί ως εξής:

1) Οι απαιτήσεις management της επιχείρησης αυξάνουν ταχύτατα όσο αυξάνεται το μέγεθος και η επέκταση σε προϊόντα για τα οποία δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία.

2) Οι λανθασμένες αποφάσεις (που μπορεί να οφείλονται και σε αιρετά μέλη του Δ.Σ. χωρίς την ανάλογη κατάρτιση) είναι πολύ πιο επιζήμιες στην περίπτωση των μεγάλων ενώσεων.

3) Οι μεγάλες ενώσεις προσελκύουν περισσότερο το ενδιαφέρον για κάθε είδους παρέμβαση (π.χ. πολιτική), η οποία όμως μπορεί να εξυπηρετεί τα ενδιαφέροντα των φορέων που παρεμβαίνουν (π.χ. διορισμοί πλεονάζοντος προσωπικού) αλλά όχι τα συμφέροντα της οργάνωσης.

Τα παραπάνω δείχνουν ότι πριν από την εφαρμογή μιας γενικής στρατηγικής πρέπει να ερευνείται η καταλληλότητα και ο τρόπος εφαρμογής της. Διαφορετικά οι παρεμβάσεις μέσω της συνεταιριστικής νομοθεσίας ή άλλων μέτρων πολιτικής έχουν αρνητικά, κατά κανόνα, αποτελέσματα.

Γενικότερα, η σχετική συνεταιριστική εμπειρία δείχνει ότι οι εξωτερικές

παρεμβάσεις (που πολλές φορές γίνονται από το κράτος), οδηγούν κατά κανόνα σε αρνητικά αποτελέσματα την συνεταιριστική ανάπτυξη. Αντίθετα, στις χώρες εκείνες όπου οι συνεταιρισμοί αναπτύχθηκαν με βάση πρωτοβουλίες των μελών τους και μόνο, η επιτυχία είναι μεγάλη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι σε αναπτυσσόμενες χώρες, της Αφρικής και της Ασίας κυρίως, όπου οι συνεταιρισμοί λειτουργούν ως όργανα εφαρμογής της κρατικής πολιτικής, κατά κανόνα αποτυγχάνουν. Σε χώρες όπου το συνεταιριστικό κίνημα δεν δέχεται καθόλου παρεμβάσεις, π.χ. Ολλανδία, Δανία, η ανάπτυξη είναι τεράστια. Στη χώρα μας η κατάσταση είναι ενδιάμεση, γιατί ενώ οι συνεταιρισμοί δεν δέχονται άμεση παρέμβαση, εντούτοις τα πολιτικά κόμματα ή το κράτος αναμιγνύονται, έστω και έμμεσα, στις υποθέσεις των συνεταιρισμών με αρνητικά γενικά αποτελέσματα.

Είναι ίσως σημαντικό να αναφερθεί, ότι στην Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, δεν γίνεται από την πολιτεία, σε ορισμένες περιπτώσεις, αποτελεσματικός έλεγχος έτσι ώστε να διασφαλίζονται ίσες συνθήκες ανταγωνισμού για όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στην αγορά των γεωργικών προϊόντων. Αυτές οι καταστάσεις είναι δυνατό να αποβαίνουν σε βάρος της ανταγωνιστικής ικανότητας των ΑΣΟ. Είναι γνωστό π.χ. ότι πολλοί παραγωγοί ελαιολάδου προτιμούν να παραδώσουν την παραγωγή τους σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες τους δίνουν, βεβαίωση για προσκόμιση μεγαλύτερης ποσότητας. Επίσης μπορεί να αναφερθεί ότι, κατά κανόνα, οι συνεταιρισμοί τηρούν πιστά τις ποιοτικές προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων.

2.3. Υφιστάμενα διαρθρωτικά προβλήματα της εσωτερικής οργάνωσης των ΑΣΟ στην Ελλάδα

Με βάση πρόσφατη μελέτη πλώτο, που περιλαμβάνει μεταποιητικές συνεταιριστικές μονάδες κάθε μορφής στη Βόρεια Ελλάδα και εξετάζει οργανωτικά προβλήματα και τις αντίστοιχες στρατηγικές επιλογές τους, παρατίθενται ορισμένα αρχικά ενδεικτικά αποτελέσματα.

Όσον αφορά την εσωτερική οργάνωση των συνεταιρισμών και με βάση τις απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο, διαπιστώθηκαν τα παρακάτω (σημειώνεται ότι ένα από τα προαναφερθέντα γνωρίσματα της διαρθρωτικής δομής, «ο βαθμός εποπτικού ελέγχου» (span of control), δεν εξετάζεται σ' αυτή την έρευνα λόγω πρακτικών δυσκολιών):

1) Διαπιστώθηκε ένας υπέρμετρα μεγάλος βαθμός συγκεντρωτισμού στη λήψη των αποφάσεων, που αφορά αποκλειστικά τις αρμοδιότητες των αιρετών μελών του Δ.Σ. Το πρόβλημα επιτείνεται όταν ληφθεί υπόψη και το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των αιρετών στελεχών. Σε μια ενδεικτική έρευνα 20 πρωτοβάθμιων ΑΣΟ στην Κρήτη, βρέθηκε ότι μόνο το 8% των μελών των Δ.Σ. και μόνο το 16% των προέδρων είναι απόφοιτοι λυκείου.

2) Είναι αμφίβολο αν τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες ατόμων και τμημάτων καθώς και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται είναι γραπτώς και με σαφήνεια διατυπωμένες και διαχωρισμένες.

3) Παρατηρείται μια τάση «εντατικοποίησης» του «διοικητικού» μη-εξειδικευμένου προσωπικού σε σχέση με το «εκτελεστικό» (ή το προσωπικό που

απασχολείται στην παραγωγή). Επίσης, η ποιότητα της εκπαίδευσης των διοικητικών στελεχών φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα υψηλής στάθμης.

4) Τέλος, αντίθετα από τις προσδοκίες μας (με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και πρόσφατες εμπειρικές έρευνες), δεν διαφαίνεται κάποια τάση συσχέτισης μεταξύ μεγέθους ΑΣΟ και Συνεταιριστικών Εταιρειών (ΣΕ) και αποκέντρωσης στη λήψη των αποφάσεων, τυπικότητας των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και εντατικοποίησης και ποιότητας του διοικητικού σε σχέση με το εκτελεστικό προσωπικό.

Ενόψει της αύξησης του ανταγωνισμού, που αναμένεται ότι θα αντιμετωπίσουν οι συνεταιριστικές οργανώσεις με την ολοκλήρωση της ενοποίησης της ευρωπαϊκής αγοράς το 1993, φαίνεται απαραίτητο να ακολουθήσουν και οι ΑΣΟ το παράδειγμα των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αναφορικά με την υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης (management). Ειδικότερα με βάση τα συμπεράσματα εμπειρικών ερευνών (Peter and Waterman, 1982), παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μια τάση αποκέντρωσης, με την εκχώρηση εξουσίας και στα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια ως προς τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Η πρακτική αυτή, όμως, δεν φαίνεται να υιοθετείται από τις ελληνικές ΑΣΟ, τουλάχιστον αυτές που συμμετέχουν στην εμπειρική αυτή έρευνα, αν και προτείνεται ένθερμα από έλληνες ειδικούς επί του συνεταιριστικού management (Κολύρης, 1990).

Επίσης, με βάση τα πορίσματα μελετών (Dalton, 1980) φαίνεται να υπάρχει κάποια θετική συσχέτιση μεταξύ τυπικότητας διαδικασιών και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Και εδώ εμφανίζεται να υστερεί η οργάνωση των ελληνικών ΑΣΟ οι οποίες θα πρέπει, ίσως, να αναθεωρήσουν ορισμένα πρότυπα της εσωτερικής τους οργάνωσης, ξεκινώντας με μια ανάλυση της φύσης των διαφόρων θέσεων εργασίας (job analysis), προκειμένου να καθορισθούν με σαφήνεια τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα των κατόχων αυτών των θέσεων εργασίας.

Επιπλέον όπως έχει υποστηριχθεί από ειδικούς (Forrester, 1980), η αναλογία του «εκτελεστικού» προς το «διοικητικό» (μη-εξειδικευμένο) προσωπικό θα πρέπει να αυξηθεί σημαντικά προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας. Και σ' αυτό το σημείο φαίνεται να υστερούν οι ελληνικές ΑΣΟ με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας και θα έπρεπε ενδεχομένως, να επανεξετασθούν οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές προσλήψεων προσωπικού. Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμισθεί ότι τα προσόντα, σε θέματα εκπαίδευσης και εμπειρίας του προσλαμβανόμενου προσωπικού — ιδίως των διοικητικών στελεχών — είναι απαραίτητο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των διαφόρων θέσεων εργασίας. Ακόμη, για να προσελκυσθεί διοικητικό προσωπικό υψηλής ποιοτικής στάθμης, οι ΑΣΟ απαιτείται να εφαρμόσουν κατάλληλη στρατηγική «αμοιβών και κινήτρων» αντίστοιχη με αυτές που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Το θέμα αυτό αποτελεί αντικείμενο εμπειρικής έρευνας που βρίσκεται σε εξέλιξη (Δημητριάδη, Ουσταπασίδης, 1991).

Τέλος, η έλλειψη κάποιας τάσης συσχέτισης μεταξύ μεγέθους ΑΣΟ και ΣΕ και αποκέντρωσης στη λήψη των αποφάσεων, τυπικότητας των διαδικασιών και εντατικοποίησης του διοικητικού σε σχέση με το εκτελεστικό προσωπι-

κό, ίσως να υποδηλώνει κάποιες αδυναμίες στην άσκηση σύγχρονου management από τους συνεταιρισμούς και επιχειρήσεις, οι οποίες (αδυναμίες) αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για τη βιωσιμότητα και μεγέθυνση των σχετικά μεγαλύτερων οργανώσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αυτή εξετάστηκαν προβλήματα εσωτερικής οργάνωσης και στρατηγικής που ακολουθούν οι συνεταιρισμοί στην Ελλάδα, για να προσαρμοσθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά την εσωτερική οργάνωση διαπιστώθηκε ένας υπερβολικά μεγάλος συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων, αυξημένος αριθμός μη εξειδικευμένου διοικητικού προσωπικού σε σχέση με το προσωπικό που απασχολείται στην παραγωγή, χαμηλή ποιότητα της εκπαίδευσης των στελεχών και ανυπαρξία σαφούς καθορισμού καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των θέσεων εργασίας. Σχετικά με τις πρακτικές προσαρμογής των ΑΣΟ στο εξωτερικό περιβάλλον, διαπιστώθηκε ότι δεν εφαρμόστηκαν στρατηγικές εξωτερικής μεγέθυνσης μέσω συγχωνεύσεων, αλλά και ορισμένες στρατηγικές, που προωθήθηκαν (π.χ. δημιουργία μεγάλων συνεταιρισμών γενικής μορφής) χωρίς προηγούμενη μελέτη των επικρατουσών συνθηκών, δεν μπόρεσαν να εφαρμοσθούν εξαιτίας ποικίλων παραγόντων (π.χ. νομοθεσία και δράση πολιτικών κομμάτων), που επηρεάζουν αρνητικά την ανάπτυξή τους.

Τα παραπάνω συμπεράσματα της έρευνας δείχνουν την ανάγκη να εφαρμόσουν οι ΑΣΟ σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης που να οδηγούν σε μια αναβάθμιση του εφαρμοζόμενου management. Σχετικά με την εσωτερική οργάνωση, ενδείκνυται μια αποκέντρωση της αρμοδιότητας λήψης αποφάσεων, ανάλυση της φύσης των διαφόρων θέσεων εργασίας, μείωση του αριθμού του μη εξειδικευμένου διοικητικού προσωπικού και άνοδος της ποιοτικής στάθμης των διοικητικών και αιρετών στελεχών μέσω εκπαίδευσης.

Ως προς τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, γίνεται φανερό ότι πρέπει η πολιτεία και οι άλλοι φορείς να περιορίσουν την κάθε είδους παρέμβασή τους σε θέματα συνεταιρισμών και όταν προτείνουν νομοθετικά ή άλλης φύσεως μέτρα πολιτικής, να λαμβάνουν υπόψη τους τη δυνατότητα εφαρμογής, με βάση τις υπάρχουσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.

Το γεγονός ότι οι παραπάνω στρατηγικές και πρακτικές εφαρμόζονται από καιρό με επιτυχία από τις γεωργικές συνεταιριστικές οργανώσεις στα κράτη μέλη της ΕΟΚ, καθιστά απαραίτητη την υιοθέτησή τους και από τις Ελληνικές ΑΣΟ ενόψει της ολοκλήρωσης της ενοποίησης της ευρωπαϊκής αγοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aldag, R.J. and Streams, T.M. (1987). *Management South - Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.*
- Blackburn, R.S. (1982). «Dimensions of Structure: a Review and Reappraisal». *Academy of Management Review*, 7, 59-66.
- COGECA (1983). *The Agricultural and Fisheries Co-operatives in the E.C., Brussels.*
- Daft, R.L. (1983). *Organization Theory and Design. West Publishing Co: N.Y.*
- Dalton, D.R., Todor, W.D., Spendolini, M.J., Fielding, G.J. and Porter, L.W. (1980). «Organization Structure and Performance: a Critical Review». *Academy of Management Review*, 5, 49-64.
- Duncan, R.B. (1972). «Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty». *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Forrester, J.W. (1980). «More Productivity Will Not Solve Our Problems». *Business and Society Review*, No 35, p. 15.
- Jurkovich, R. (1974). «A Core Typology of Organizational Environments». *Administrative Science Quarterly*, 19, 380-394.
- Koperman, R.E. (1986). «Managing Productivity in Organizations». *Mc Graw - Hill Book Co: N.Y.*
- Kotter, J.P. (1979). «Managing External Dependence». *Academy of Management Review*, 4, 87-92.
- Κολύρης, Π. (1990). «Ιδιαιτερότητες και Σύγχρονα Προβλήματα του Management στις Συνεταιριστικές Οργανώσεις». *Συνεταιριστική Πορεία*, 19, 141 - 153.
- Lipfert, H. (1985). «Management of Co-operatives: Competitive and Co-operative Dimensions» in E. Boettcher (ed.) «The Co-operative in the Competition of Ideas» *XIth International Congress on Cooperative Science, AGI, Munster.*
- Oustapassidis, K., (1986). «Greek Agricultural Co-operatives: Radical Change or Trend Recognition?». *Oxford Agrarian Studies*, XV, 216-3.
- Oustapassidis, K., (1988). *Structural Characteristics of Agricultural Co-operatives in Britain. Journal of Agricultural Economics*. 39: 231-42.
- Ουσταπασιδης, Κ. (1989). *Η συμβολή των Συνεταιριστικών Οργανώσεων στη Διακίνηση Αγροτικών Προϊόντων στην Ελλάδα, Συνεταιριστική Πορεία* 4 21-26.
- Oustapassidis, K. (1991). *Divirification, Size and Growth of the Greek Agricultural Marketing Co-operative Unions, European Review of Agricultural Economics* 18, 4, (Forthcoming).
- Oustapassidis, K. Lavranos, S. (1991). *Change in Motives for Mergers in the EEC Food Industry and Some Comparisons Between EEC and Greece. 25th EAAE - Seminar, Braunschweig, June 24-26, 1991.*
- Παπαγεωργίου, Κ., (1990) «Η Συνεταιριστική Γεωργική Επιχείρηση στην Ενοποιημένη Ευρώπη», *Συνεταιριστική Πορεία*, 19, 129-39.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H.T. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies. Harpers and Row: N.Y.*
- Pfeffer, J. (1976). «Beyond Management and the Worker: the Institutional Function of Management». *Academy of Management Review*, 1, 36-46.
- Schermerhon, J.R.J. (1986). *Management for Productivity. John Wiley & Sons: N.Y.*
- Tung, R.L. (1979). «Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure». *Academy of Management Journal*, 22, 672 - 693.

ΣΥΝΕΔΙΜ Α.Ε.

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
ΤΕΧΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ

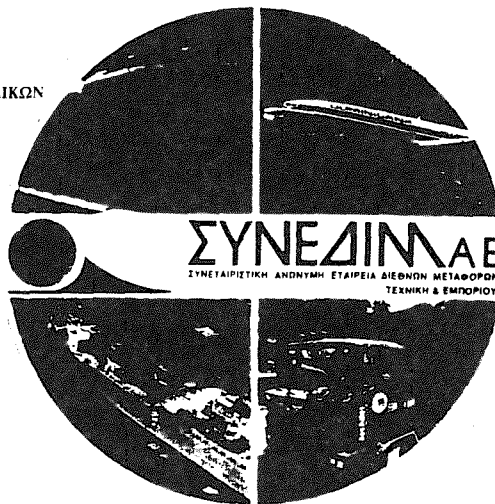
ΜΕΤΑΦΕΡΟΥΜΕ ΤΟ ΚΕΡΔΟΣ ΣΑΣ
ΜΕ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΟΔΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ
ΕΘΝΙΚΕΣ - ΔΙΕΘΝΕΙΣ
πλήρεις και τμηματικές

ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ
ΕΘΝΙΚΕΣ - ΔΙΕΘΝΕΙΣ
πλήρεις και τμηματικές

ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ
ΕΘΝΙΚΕΣ - ΔΙΕΘΝΕΙΣ

Η ΣΥΝΕΔΙΜ ΑΕ στο χώρο των ΟΔΙΚΩΝ
ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ, ΕΝΑΕΡΙΩΝ,
ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΩΝ, μεταφορών
ταυτίζεται με την ασφάλεια και
την ταχύτητα στην διακίνηση
προϊόντων τόσο στην
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ όσο και στην
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ αγορά.
Ο προγραμματισμός η
οργάνωση και εξειδίκευση
αποτελούν τα μυστικά της
εκρηκτικής ανάπτυξης των
δραστηριοτήτων μας.



Η εξυπηρέτηση των Συνεταιριστικών
οργανώσεων αποτελεί επιτυχία του
παρελθόντος. Η ελέκταση της
δραστηριότητάς μας στον χώρο
των ιδιωτικών επιχειρήσεων
έπαυσε να είναι πρόκληση,
μετεπάτη σε επιβεβαίωση
της ανταγωνιστικότητας μας
κριτήριο των όσων ισχυριζόμαθα
είναι η ανάθεση της
μεταφοράς

ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ (ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ BIMCO)
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΝΑΥΑΩΣΕΙΣ - ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΛΟΙΩΝ
ΠΡΑΚΤΟΡΕΥΣΗ ΠΛΟΙΩΝ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΛΙΜΕΝΕΣ
ΜΕΤΑΦΟΡΤΩΣΕΙΣ

Αναλαμβάνουμε διατυπώσεις και προώθηση εκθεμάτων σε Εθνικό και διεθνές επίπεδο

ΚΕΝΤΡΙΚΟ : Πανεπιστημίου 56 (Μέγαρο Ερμής) Τ.Κ. 10678. ΘΥΡΙΣ 3875
Τηλ. 3638 795-6 TELEX 221454 - 226743 - 224484 SEDM Greece
FAX 3625 415

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ :
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ : Φράγκων 6-8 Τ.Κ. 546.26 Τηλ. (031) 547647 - 547800
TELEX 418547 SEDM FAX (031) 547669

ΠΑΤΡΑ : Ρήγα Φεραίου 75 & Αγίου Νικολάου Τ.Κ. 26221 Τηλ: (061) 224106
TELEX 312336 SEDM FAX (061) 224106

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗ : Λεονταρίδου 2 Τ.Κ. 68100 τηλ. (0551) 23912 TELEX 466235 SEDM
FAX (0551) 32218

ΚΣΟΣ

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΛΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΣΟΥΛΤΑΝΙΝΑΣ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΕΩΣ 1940

ΜΕΛΗ: είναι 59 Ενώσεις Συνεταιρισμών Σουλτανοπαραγωγών
περιοχών που περιλαμβάνουν το σύνολο σχεδόν
των σουλτανοπαραγωγών της χώρας

ΕΔΡΑ: ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ : ΑΘΗΝΑ - Κανάρη 24

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ - Δ/ση Εργοστασίου : Ηράκλειο Κρήτης

Η ΚΣΟΣ διαθέτει ένα καινούργιο εργοστάσιο εφοδιασμένο με τα πιο σύγχρονα αυτόματα μηχανήματα επεξεργασίας, διαλογής και συσκευασίας σταφίδας, δυναμικότητας 80 τόννων το 7ωρο. Επίσης διαθέτει άρτια εκπαιδευμένο και πεπειραμένο προσωπικό, εξειδικευμένο στα θέματα σουλτανίνας. Με τα εφόδια αυτά και τη μόνιμη και δημιουργική δραστηριότητα που αναπτύσσει σαν κορυφαία Συνεταιριστική Οργάνωση των σουλτανοπαραγωγών, η ΚΣΟΣ κατατάσσεται μεταξύ των κυριότερων φορέων αξιοποιήσεως της σουλτανίνας και αποτελεί εγγύηση για την άριστη ποιότητά της.

Πρόεδρος του Δ.Σ.: ΠΑΝ. ΤΣΑΚΙΡΗΣ
Διευθυντής: ΓΙΑΝΝΗΣ ΜΠΙΤΟΣ

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 31.12.1989

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:

Αξία ακινήτων - εγκαταστάσεων - εξοπλισμού γραφείων	595.393.820
Συμμετοχές - Μετοχές	28.603.692
Εμπορεύματα - Προϊόντα - Υλικά	1.932.798.828
Απαιτήσεις εν γένει	4.843.464.269
Ταμείο - Καταθέσεις στις Τράπεζες	50.513.624

ΠΑΘΗΤΙΚΟ:

Συνεταιριστικά Κεφάλαια και Αποθεματικά	848.719.813
Υποχρεώσεις εν γένει	4.669.255.592

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Συνολικός Κύκλος Εργασιών	1.850.795.902
Σύνολο εσόδων	252.473.788
Σύνολο εξόδων διαχείρισεως - αποσβέσεων	249.511.749
Καθαρά Κέρδη χρήσεως	2.862.039

ΘΕΣΕΙΣ - ΑΠΟΨΕΙΣ

ΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΑ ΜΟΝΟΠΩΛΙΑ !

Ακούστηκε και αυτό: ότι πρέπει να καταργηθούν τα συνεταιριστικά μονοπώλια. Και ως συνεταιριστικά μονοπώλια εννοούνται συνεταιριστικοί φορείς, όπως η ΣΥΝΕΛ και η ΚΥΔΕΠ.

Μια τέτοια άποψη δείχνει απύθμενη άγνοια της συνεταιριστικής θεωρίας και πρακτικής, της ευρωπαϊκής πραγματικότητας και της αναπτυξιακής διαδικασίας για τις αγροτικές περιοχές.

Για να συζητηθεί ένα τέτοιο θέμα, χρειάζεται αρχικά να ξεχωριστεί ο ρόλος του Κράτους, που χρησιμοποιήσε στο παρελθόν την ΚΥΔΕΠ για τις ζωοτροφές και χρησιμοποιεί σήμερα ακόμη τη ΣΥΝΕΛ για τη διοχέτευση των λιπασμάτων στους παραγωγούς. Στις περιπτώσεις αυτές ήταν (και είναι) το Κράτος ο μονοπωλητής, ενώ οι συνεταιριστικοί φορείς αποτελούσαν τα εκτελεστικά όργανα. Ό,τι έχει απομείνει από αυτή τη μονοπωλιακή δραστηριότητα του Κράτους σύντομα θα εκλείψει. Εκείνοι όμως που ομιλούν για κατανόηση των «συνεταιριστικών μονοπωλίων», διευκρινίζουν ότι εννοούν τις τριτοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις ή συνεταιριστικές εταιρείες πανελληνίου χαρακτήρα, διότι - προσέξτε το επιχείρημα - αποσπούν δραστηριότητες που ανήκουν στις δευτεροβάθμιες και στις πρωτοβάθμιες συνεταιριστικές οργανώσεις!

Το λάθος που υπάρχει σ' αυτή τη συλλογιστική είναι πολλαπλό, διότι:

α) Οι ανωτέρου βαθμού οργανώσεις

δεν αποσπούν δραστηριότητες από τα μέλη τους, αλλά αναλαμβάνουν δραστηριότητες κατ' ανάθεση και για λογαριασμό των μελών τους. Η διαφορά είναι τεράστια. Αν υπήρχε η λογική της απόσπασης δραστηριοτήτων, τότε θα μπορούσε εξίσου να υποστηριχθεί ότι και οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί αποσπούν δραστηριότητες από τους παραγωγούς - μέλη τους. Η αντίληψη αυτή είναι διαμετρικά αντίθετη προς τους θεμελιώδεις κανόνες του συνεργατισμού.

β) Η έκτη, από τις διεθνείς Αρχές του Συνεργατισμού, ορίζει επί λέξει: «Όλες οι συνεταιριστικές οργανώσεις, για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τα συμφέροντα των μελών τους και των κοινωνιών τους, πρέπει να συνεργάζονται ενεργά, με κάθε πρακτικό τρόπο, με άλλους συνεταιρισμούς σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο». Ό,τι νόημα και περιεχόμενο έχει η συνεργασία των ατόμων στα πλαίσια του πρωτοβάθμιου συνεταιρισμού, το ίδιο νόημα υπάρχει στη συγκρότηση περιφερειακών και εθνικών οργανώσεων, που αποτελούν προέκτασή τους. Συσπειρώνουν τις μικρότερες δυνάμεις και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους.

γ) Σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες η συσπείρωση των συνεταιρισμών σε εθνικό επίπεδο είναι εκτεταμένη και εντείνεται ενόψει του αυξημένου ανταγωνισμού του 1993. Σε ορισμένες χώρες, μάλιστα, στη συσπείρωση προσθέτονται και μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις για περαιτέρω επαύξηση της

ανταγωνιστικότητας. Όταν γίνεται τόσος αγώνας για διεύρυνση της ανταγωνιστικότητας είναι τουλάχιστον οπισθοδρομικό έστω και να τίθεται θέμα αναγκαιότητας των τριτοβάθμιων οργανώσεων.

δ) Με τον Κανονισμό 26/1962 της ΕΟΚ εξαιρέθηκαν ειδικά οι συνεταιρισμοί των παραγωγών από τους κανόνες αθέμιτου ανταγωνισμού, όταν διαχειρίζονται προϊόντα των μελών τους. Αυτό σημαίνει αναγνώριση των συνεταιρισμών ως μέσων προστασίας των συμφερόντων των παραγωγών. Στην περίπτωση της χώρας μας, όπου η δύναμη αυτοπροστασίας των παραγωγών είναι ασήμαντη, είναι τουλάχιστον περιεργό να γίνεται λόγος για «κατάργηση συνεταιριστικών μονοπωλίων».

ε) Ειδικά στην περίπτωση των γεωργικών εφοδίων, υπάρχουν σοβαρότατοι αναπτυξιακοί λόγοι, που συνηγο-

ρούν υπέρ της διατήρησής τους στα χέρια συνεταιριστικών φορέων. Μόνο αν διατηρήσουν το μεγάλο τους μέγεθος, οι φορείς αυτοί μπορούν να ασκήσουν μια εξισορροπητική πολιτική τιμών, ώστε οι ορεινές και απομακρυσμένες περιοχές να μην προσθέτουν στα συγκριτικά τους μειονεκτήματα και το υπερβολικό κόστος των γεωργικών εφοδίων. Ιδιωτικοποίηση δεν σημαίνει αποσυνεταιριστικοποίηση. Οι συνεταιρισμοί είναι ιδιωτικοί φορείς, που όμως, λόγω της συλλογικότητάς τους, εξυπηρετούν περισσότερο ορθολογικά τα συμφέροντα του κοινωνικού συνόλου όπως έχει αναγνωρισθεί στα ψηφίσματα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και στις εκθέσεις του ΟΗΕ.

Καιρός είναι να μην πρωτοτυπήσουμε αρνητικά και στο σημείο αυτό λόγω αγνοίας...

ΣΗΜΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΩΝΥΜΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

Οι συνεταιριστικές οργανώσεις χρησιμοποίησαν τη νομική μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας, πριν από αρκετές δεκαετίες, σε μια προσπάθεια να συνδυάσουν τους συνεταιριστικούς κανόνες με τα πλεονεκτήματα της Ανώνυμης Εταιρείας. Επιδίωξαν να διαχωρίσουν ορισμένους επιχειρηματικούς κινδύνους και να προσδώσουν ευελιξία και ανταγωνιστικότητα στις συνεταιριστικές δραστηριότητες. Επιδίωξαν όμως ταυτόχρονα ορισμένους συγκεκριμένους στόχους, όπως:

α) Τη δυνατότητα συνεργασίας με τρίτους και κυρίως με την ΑΤΕ.

β) Την εφαρμογή των κανόνων των Ανωνύμων Εταιρειών στις σχέσεις με το προσωπικό, και

γ) Τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων μάνατζερς στη διοίκηση αυτών των

επιχειρήσεων.

Η χρησιμοποίηση της νομικής μορφής της Α.Ε. από τις συνεταιριστικές οργανώσεις πολεμήθηκε έντονα σε διάφορες περιόδους. Κατά την ίδρυση της ουσιαστικά πρώτης Α.Ε., της ΣΕΚΕ, με πρωτοβουλία του Αλέξανδρου Μπαλατζή, υποβλήθηκε ερώτημα στο Νομικό Συμβούλιο του Κράτους. Το δικαίωμα ίδρυσης Α.Ε. κερδήθηκε από τους συνεταιριστές, με πρωτοπόρο τον Θεόδωρο Τζωρτζάκη. Αμφισβητήθηκε πάλι ο θεσμός των συνεταιριστικών Α.Ε. στην περίοδο 1979-80, για να πολεμηθεί στην πραγματικότητα η συμμετοχή τους στην ΠΑΣΕΓΕΣ, που καταργήθηκε με το νόμο 1257/82. Αφότου έπαψε η συμμετοχή τους στην ΠΑΣΕΓΕΣ σταμάτησε και η αμφισβήτηση του θεσμού.

Τον μεγαλύτερο όμως κίνδυνο φθοράς τον αντιμετωπίζουν οι συνεταιριστικές Α.Ε. τώρα. Ιδού γιατί:

α) Στις περιπτώσεις που υπήρξε συνεργασία με την ΑΤΕ με βάση το καταστατικό της, που καθόριζε την ΑΤΕ ως Αυτόνομο Τραπεζικό Οργανισμό Κοινωφελούς Χαρακτήρα και περιλάμβανε στους σκοπούς της την ενίσχυση της συνεταιριστικής ανάπτυξης, η συνεργασία αυτή διακόπτεται αφηνιδιαστικά. Χωρίς να δοθούν περιθώρια σταδιακής αποδέσμευσης η ΑΤΕ μεταμορφώνεται σε εμπορική Τράπεζα, θέτει στα περιθώρια την ευθύνη της για ενίσχυση της συνεταιριστικής κίνησης και ζητεί το «μερτικό της» μετρητοίς και αμέσως. Οι συνεταιρισμοί αντιμετωπίζουν το αδιέξοδο του Σαιξπηρικού Εμπόρου της Βενετίας...

β) Στον Κανονισμό Υπηρεσιακής Κατάστασης Προσωπικού Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων, το αρμόδιο Υπουργείο Γεωργίας φρόντισε να συμπεριλάβει και τις συνεταιριστικές Α.Ε. Έτσι θεσπίστηκαν δεσμεύσεις ειδικά για τις συνεταιριστικές Α.Ε., που δεν ισχύουν για τις Α.Ε. των ιδιωτών και εκμηδενίζεται και αυτό το στοιχείο ανταγωνισμού επί ίσοις όροις, που θέλησαν να πετύχουν οι συνεταιρισμοί με την ίδρυση Α.Ε. Το ενδιαφέρον στην περίπτωση αυτή

είναι ότι μόλις η πλειοψηφία των μετοχών των συνεταιριστικών Α.Ε. μεταβιβασθεί σε ιδιώτη, παύουν να ισχύουν και οι περιορισμοί του Κανονισμού. Πιο ενδιαφέρον ακόμη είναι ότι υποστηρίζεται από ορισμένες πλευρές πως εξυπηρετούνται έτσι τα συμφέροντα των συνεταιρισμών.

γ) Η συνεταιριστική πλευρά, στην παραζάλη του κομματισμού, της άγνοιας και της έλλειψης καθοδήγησης, θεωρεί τις θέσεις των Διοικητικών Συμβούλων των συνεταιριστικών Α.Ε., μερικές από τις οποίες είναι μεγάλες επιχειρήσεις, ως ευκαιρίες εξυπηρέτησης ημετέρων. Η ευκαιρία που παρέχεται από τη νομική μορφή της Α.Ε., να τοποθετηθούν στη διοίκηση πρόσωπα υψηλής επιχειρηματικής ικανότητας υποτάσσεται στις σκοπιμότητες. Εξουδετερώνεται έτσι και ο στόχος αξιοποίησης ειδικευμένων μανάτζερς. Σε αυτή την περίπτωση εκ των έδων.

Ο κίνδυνος για την ίδια την ύπαρξη των συνεταιριστικών Α.Ε. είναι προφανής. Είναι καιρός να συνειδητοποιηθεί από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές ότι το θέμα της επιβίωσης και της ανάπτυξης των συνεταιρισμών, γενικότερα, δεν είναι θέμα κάποιων προσώπων. Είναι θέμα της Ελλάδος.

ΕΝΑΣ «ΑΓΝΟΣ» ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ

Με τον ανωτέρω τίτλο το «Βήμα της Κυριακής» (30.6.91 σελ. 48) αναφέρεται στις εργασίες και τα αποτελέσματα της Ένωσης Αγελαδοτροφικών Συνεταιρισμών Θεσσαλονίκης, που είναι γνωστή ως «ΑΓΝΟ», από τα ομώνυμα γαλακτοκομικά προϊόντα της, που κυκλοφορούν στην αγορά ολόκληρης της Ελλάδος.

Χωρίς να παραβλέπουμε τη σημασία

των στοιχείων, που αναφέρονται στο κείμενο της εφημερίδας (κύκλος εργασιών 1990 13.272 εκ. δρχ., αναμενόμενος για το 1991 άνω των 15 δισ. δρχ., κέρδη της τάξεως του 1 δισ. δρχ., 7η θέση ανάμεσα σε όλες τις βιομηχανίες τροφίμων, τιμές γάλακτος στους παραγωγούς κατά πολύ ανώτερες από τις μέσες τιμές αγοράς κλπ.), πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι αποτελεί ευχάριστη διαπίστωση το γεγονός αυτό,

ότι δηλαδή η εν λόγω εφημερίδα χωρίς καμιά υπερβολή επιβραβεύει και προβάλλει τη συγκεκριμένη συνεταιριστική δραστηριότητα, κάτι που συνήθως αποφεύγεται από τον ημερήσιο και περιοδικό (μή ειδικό) Τύπο. Ενώ αντίθετα από ελλιπή πληροφόρηση, μεγαλοποιούνται παραλείψεις, τυχόν άστοχες ενέργειες ορισμένων συνεταιριστικών οργάνων κλπ. δημιουργώντας έτσι ένα δυσμενές κλίμα εις βάρος του συνόλου των Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων (Α.Σ.Ο.). Συχνά όμως πλέκουμε εγκώμια υπέρ της «ιδιωτικής πρωτοβουλίας», χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι και οι Α.Σ.Ο. αποτελούν ένα υγιές τμήμα της ίδιας (ιδιωτικής)

πρωτοβουλίας.

Θέλουμε να συγχαρούμε τον «ΑΓΝΟ» Συνεταιρισμό, τη διοίκηση, το προσωπικό και κυρίως τα μέλη του — αγελαδοτρόφους και να διατυπώσουμε την ευχή και άλλες εφημερίδες να προβάλλουν στο μέλλον ανάλογες δραστηριότητες — που ασφαλώς δεν είναι λίγες — χωρίς την αποφυγή επισήμανσης με καλή πίστη και χωρίς προκαταλήψεις των τυχόν αδυναμιών τους.

Από την άλλη πλευρά πρέπει να αντιληφθούν και οι συνεταιριστικές οργανώσεις την ανάγκη προβολής της θετικής τους προσφοράς, έστω και αν η καλή είδηση ταξιθεύει αργά.

ΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΔΩΡΕΟΔΟΧΟΙ;

Τουλάχιστον υπερβολική και μή ανταποκρινόμενη στην πραγματικότητα μπορεί να χαρακτηριστεί πρόσφατη δήλωση του κ. Διοικητή της ΑΤΕ ότι «... συνεταιριστικές οργανώσεις συνεχίζουν να έχουν νοοτροπία δωρεοδόχων». (Βλ. «Οικον. Ταχυδρόμος» 13.6.91, σελ. 118 τ. 24). Αλλά και άδικη ακόμη για το σύνολο των συνεταιρισμένων αγροτών της χώρας μας. Γιατί, παρά τις οποιοσδήποτε αδυναμίες, δικαιολογημένες ως ένα βαθμό, που αντιμετωπίζουν στη λειτουργία τους και στην άσκηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, οι Α.Σ.Ο. στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι συνεπείς προς τις δανειακές τους υποχρεώσεις και ιδιαίτερα προς την Α.Τ.Ε., για την ίδρυση και στήριξη της οποίας αγωνίσθηκαν επί σειρά δεκαετιών. Άλλωστε δεν αποτελούν μακρινό παρελθόν επίσημες ανακοινώσεις οργάνων της ΑΤΕ, ότι η ρευστοποίηση των απαιτήσεων της έφθανε και υπερέβαινε κατ' έτος και το 85%.

Και όλα αυτά τα γνωρίζει «από πρώτο χέρι» ο κ. Διοικητής λόγω της μακρόχρονης θητείας του στη δημόσια ζωή του τόπου και την καθημερινή σχεδόν συναναστροφή του με τους έλληνες αγρότες και τις οργανώσεις τους. Αντίθετα πιστεύουμε ότι παρασύρθηκε στη διατύπωση της άνω απόψεώς του, από το γεγονός ότι συνεταιριστικές οργανώσεις έχουν ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις προς την ΑΤΕ. Όπως όμως είναι γνωστό, τούτο δεν οφείλεται στις ίδιες τις ΑΣΟ, αλλά κυρίως στην άσκηση εκ μέρους του Κράτους μιας παρεμβατικής - κοινωνικής πολιτικής, τις δυσμενείς συνέπειες της οποίας καλούνται να επωμισθούν και αυτές. Άλλωστε το θέμα αυτό έχει ήδη μελετηθεί και απομένει η τακτοποίησή του από το Δημόσιο, χωρίς ζημία της ΑΤΕ.

Σημειώνουμε τ' ανωτέρω από χρέος προς την αλήθεια και προς αποφυγή εσφαλμένων εντυπώσεων.

ΠΑΣΕΓΕΣ: ΘΛΙΒΕΡΗ ΕΙΚΟΝΑ

Τη στιγμή που υποστηρίζουμε ότι οι δυο κοινότητες της Κύπρου μπορούν να ζήσουν μαζί αρμονικά σε μια ενιαία Κύπρο, οι κοιματικές παρατάξεις της ΠΑΣΕΓΕΣ δεν αντέχουν ούτε τη στοιχειώδη, έστω και προσωρινή συνύπαρξη!

Φαίνεται ότι οι διαφορές μεταξύ των παρατάξεων είναι μεγαλύτερες από εκείνες των Κυπριακών κοινοτήτων.

Και το χειρότερο, αυτό συμβαίνει στην Οργάνωση που αποτελεί την κορυφαία έκφραση του πνεύματος της ... συνεργασίας και σε μια εποχή που

θα έπρεπε, αντίθετα, να χαρακτηριζέται από οργασμό ανασυγκρότησης των συνεταιρισμών.

Κάπου ακούγονται αγωνιώδεις κραυγές για το μέλλον του τόπου στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά, για την ανάγκη αύξησης της ανταγωνιστικότητας, για την ανάγκη στήριξης των εισοδημάτων των παραγωγών κλπ. Όμως, οι κορυφαιοί, εθνικού επιπέδου, εκπρόσωποι των συνεταιρισμών και τα κόμματα που τους κατευθύνουν δεν αγωνιούν καθόλου...

Ξέρουν ότι πάντα φταίνε οι άλλοι.

ΕΧΕΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΓΕΩΡΓΙΑΣ;

Κυκλοφόρησε πρόσφατα έκδοση του Υπουργείου Γεωργίας με τίτλο «Πρόγραμμα Γεωργικού Προσανατολισμού έτους 1991, Αθήνα 1991».

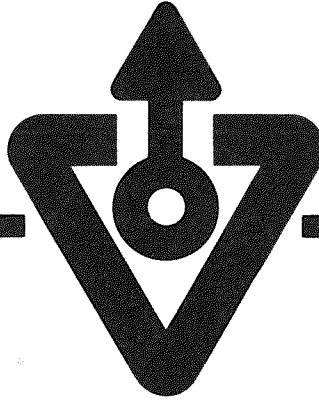
Μιάμιση σελίδα αυτής της έκδοσης (σε σύνολο 166) είναι αφιερωμένη στο συνεργατισμό και τις ομαδικές δραστηριότητες. Όμως η μιάμιση σελίδα είναι αρκετή για να χωρέσει πολλές εκπλήξεις. Πληροφορείται κανείς π.χ. ότι βασική επιδίωξη του Υπουργείου κατά το 1991 θα είναι η έκδοση των αναγκαίων Προεδρικών Διαταγμάτων για την ολοκλήρωση της εφαρμογής του νόμου 1541/85! Και αυτό όταν από το Σεπτέμβριο 1990 έχει συσταθεί επιτροπή αναθεώρησης του νόμου 1541/85.

Μετά από αυτή τη βασική επιδίωξη υπάρχουν και ειδικότεροι στόχοι.

Ένας από αυτούς για το 1991 είναι η «έκδοση Κανονισμού Υπηρεσιακής Κατάστασης Προσωπικού Αγροτικών Συνεταιριστικών Οργανώσεων». Άραγε, θα εκδοθεί άλλος Κανονισμός από εκείνον που έχει δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως με ημερομηνία 7 Νοεμβρίου 1990;

Σ' αυτά τα σημεία σχεδόν εξαντλείται ο «προσανατολισμός» για τον συνεργατισμό.

Με τέτοια επιτυχία στη χάραξη προσανατολισμού για το συνεργατισμό εκ μέρους του Υπουργείου Γεωργίας, παύει ν' απορεί κανείς για την πορεία των συνεταιριστικών πραγμάτων.



ΦΥΤΟΧΩΜΑΤΑ - ΚΟΜΠΟΣΤΕΣ

**HY-POT
CORRONUM
HY-POT VIKAL**

ΜΕΤΑΠΛΑΣΤΕΣ ΕΔΑΦΟΥΣ

ΑΝΘΟΡΜΟΝ

ΟΡΓΑΝΙΚΑ

ΟΡΓΑΝΟΧΗΜΙΚΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ

**ΦΥΤΟΡΜΟΝ SUPER
ΦΥΤΟΡΜΟΝ SPECIAL**

**ΠΥΚΝΑ ΚΡΥΣΤΑΛΙΚΑ
ΥΔΑΤΟΔΙΑΛΥΤΑ ΛΙΠΑΣΜΑΤΑ**

**NEW VACHS 60
ΑΜΜΟΡΗΟΣΚΑ 60**

GREEN TOP

EVEHEL

TOM MG4

ΥΓΡΑ ΔΙΑΦΥΛΛΙΚΑ

HUMOTREL

FILOZAL

 **VIOLMET** A.E.

ΚΡΑΤΙΝΟΥ 11 105.52 ΑΘΗΝΑ * Τηλ. 5226.440 - 5223.668 * TLX. 219457 VIME GR

TELEFAX: 5224369 ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ: ΙΣΘΜΙΑ ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ * Τηλ. 0741-98 395

ΕΙΔΗΣΕΙΣ: Αγροτικές - Συνεταιριστικές

Κάλυψη χρεών Α.Σ.Ο. προς την ΑΤΕ

Σε πρόσφατες δηλώσεις του ο Υπουργός Γεωργίας κ. Μιχ. Παπακωνσταντίνου ανέφερε ότι οι συνολικές απαιτήσεις των Συνεταιριστικών Οργανώσεων προς το Δημόσιο για χρέη τους προς την ΑΤΕ, που δημιουργήθηκαν από την άσκηση παρεμβατικής - κοινωνικής πολιτικής, ανέρχονται στο ποσό των 309 δισ. δρχ. Το μεγαλύτερο μέρος, ήτοι ποσόν 212 δισ. δρχ., αφορά την ΚΥΔΕΠ, δηλ. το σύνολο των σημερινών οφειλών της. Πρόσθεσε δε ότι αίτημα για την κάλυψη χρεών από το Δημόσιο έχουν υποβάλει 129 συνολικά συνεταιριστικές οργανώσεις και ότι αναμένεται ν' ανακοινωθεί σύντομα η ρύθμιση των οφειλών της ΚΥΔΕΠ. Όσον αφορά τον τρόπο καλύψεως των χρεών αυτών θ' αποφασίσει τελικά το αρμόδιο Υπουργείο Οικονομικών. Πάντως, είναι γνωστό ότι η λύση θα δοθεί είτε με την διάθεση στην ΑΤΕ ισόποσων ομολόγων του Δημοσίου, είτε με την ανάληψη των ως άνω οφειλών από το Δημόσιο και την εξόφλησή τους με πολυετή διακανονισμό.

Πρώτη θυγατρική της ΑΤΕ σε Συνεταιρισμό

Με απόφαση της Διοίκησης της ΑΤΕ, το 51% του μεριδίου της στην Κοινοπραξία Ψυγείων Σκύδρας (Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Εδέσσης και ΑΤΕ) επωλήθη έναντι τιμήματος 173 εκατομ. δρχ. στη ΓΕΣΠΟΒ (Γεωργική Ένωση Συνεταιρισμών πώλησης Οπωροκηπευτικών Βερμού).

Σε σχετική ανακοίνωση αναφέρεται ότι η απόφαση αυτή εντάσσεται στο πλαίσιο της κυβερνητικής πολιτικής

αποκρατικοποίησης και του ειδικού προγράμματος αποδέσμευσης της ΑΤΕ από μια σειρά εταιρειών και ότι η πώληση έγινε στην τιμή της αποτίμησης. Προεκρίθη δε η ΓΕΣΠΟΒ γιατί ήταν συμφερότερη η προσφορά της και γιατί εμφανίζεται ως η πιο εξειδικευμένη σε νωπά προϊόντα συνεταιριστική οργάνωση της περιοχής. Προστίθεται ακόμη ότι η περίπτωση αυτή αποτελεί δείγμα εφαρμογής της προθέσεως της ΑΤΕ να επιδιώξει τη μεταβίβαση σε συνεταιριστικές οργανώσεις των μεριδίων που έχει σε διάφορες εταιρείες και κοινοπραξίες στην τιμή της αποτίμησης και χωρίς διαδικασίες πλειοδοσίας.

Συνεργασία Ολλανδικής Τράπεζας με Συνεταιρισμούς

Σε πρόσφατη συνάντηση των στελεχών της Ολλανδικής Συνεταιριστικής Τράπεζας RABO BANK κ. W. Kolff και J. Unnelshoten, με εκπροσώπους της ΠΑΣΕΓΕΣ, συζητήθηκαν οι δυνατότητες συμφωνίας για μόνιμη συνεργασία μεταξύ των. Στο πλαίσιο αυτό είναι πιθανό η RABO BANK να έχει εγκαταστήσει στην Ελλάδα το πρώτο κατάστημά της μέχρι το τέλος του έτους. Η συνεργασία δε αυτή μπορεί ν' αρχίσει αμέσως με τη χρηματοδότηση κάποιων συνεταιριστικών οργανώσεων για εξαγωγικές κυρίως, δραστηριότητες. Σχετικά έχουν εκφρασθεί θετικά μέχρι σήμερα και έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον 125 συνεταιριστικές οργανώσεις. Πάντως θα επακολουθήσει και άλλη επίσκεψη στη χώρα μας εκπροσώπων και τεχνοκρατών της RABO BANK, προκειμένου να διαμορφώσουν τους τελικούς όρους συνεργασίας με τους συνεταιρισμούς.

Καταναλωτικοί Συνεταιρισμοί

Από το βιβλίο του κ. Δημ. Κοσμόπουλου με τίτλο «Οι Καταναλωτικοί Συνεταιρισμοί στην Ελλάδα» που κυκλοφόρησε τελευταία, αντλούμε τις ακόλουθες, πολύ ενδιαφέρουσες πληροφορίες.

— Στην EUROCOOP (Ευρωπαϊκή Κοινότητα των Καταναλωτικών Συνεταιρισμών), που δημιουργήθηκε το 1962 με έδρα τις Βρυξέλλες από συνεταιριστικές οργανώσεις των 6 τότε χωρών - μελών της ΕΟΚ, μετέχουν (στοιχεία 31.12.89) 2.493 Καταναλωτικοί συνεταιρισμοί από 14 χώρες της Ευρώπης (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα). Οι συνεταιρισμοί αυτοί διαθέτουν 18.183 συνεταιριστικά καταστήματα, ενώ ο αριθμός των απασχολούμενων σ' αυτά ανέρχεται σε 307.038.

— Οι «ανοιχτοί» καταναλωτικοί συνεταιρισμοί «Καταναλωτής ΚΟΝΣΟΜ» στην Ελλάδα (διαφοροποίηση από τους «κλειστούς», όπως είναι οι ομοιεπαγγελματικοί, π.χ. των τραπεζοϋπαλλήλων, υπαλλήλων του Δημοσίου κλπ.), παρουσίασαν τα τελευταία χρόνια αξιόλογη ανάπτυξη. Ήδη την 31.12.89 21 πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί με 47 καταστήματα και 36.983 μέλη είχαν εγγραφεί στην Ένωση Καταναλωτικών Συνεταιρισμών «ΚΟΝΣΟΜ» Ελλάδος. Αξιωματικώς είναι ότι ο κύκλος εργασιών τους (τζίρος) έφθασε το 1989 στο ύψος των 11 δις δραχμών.

ΣΕΚΑΠ - Ανοδική πορεία

Σε συνέντευξη τύπου ο πρόεδρος του Δ.Σ. της ΣΕΚΑΠ κ. Ε. Κουρτίδης παρέθεσε στοιχεία από τα οποία προκύπτει η προς τα άνω εξέλιξη της συνεταιριστικής αυτής Καπνοβιομηχανίας, παρά την ένταση της αντικαπιταλιστικής εκστρατείας και την συνεχή

εισαγωγή ξένων σημάτων τσιγάρων, τα τελευταία χρόνια, στη χώρα μας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά, το 1991 η Εταιρεία πρόκειται να έχει τζίρο της τάξεως των 32 δις. δρχ. (έναντι 25 δις. το 1990) και τα κέρδη της να φθάσουν το 1 δις. δρχ. Ακόμη έχει προγραμματισθεί η κυκλοφορία τριών νέων σημάτων τσιγάρων και η συνέχιση των εξαγωγικών προσπαθειών της Εταιρείας κυρίως σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Ακόμη ότι ενώ με την έναρξη λειτουργίας της το 1980 η Εταιρεία εκάλυπτε το 0,5 της αγοράς, σήμερα έφθασε να κατέχει το 14% και να είναι η τρίτη σε μέγεθος πωλήσεων ελληνική Καπνοβιομηχανία.

Αίτημα των συνεταιρισμών - μετόχων και του Δ.Σ. της ΣΕΚΑΠ, είναι η εξαγορά του 31% των μετοχών της Εταιρείας, τις οποίες κατέχει σήμερα η ΑΤΕ, στην ονομαστική τους αξία (περίπου 1,2 δις. δρχ.) και όχι στην πραγματική τιμή, η οποία προέκυψε μετά την αποτίμηση και που είναι εξαπλάσια της ονομαστικής. Υπάρχουν ελπίδες ικανοποιητικής διευθέτησης και του θέματος αυτού, δοθέντος ότι ο πρωθυπουργός κ. Κων. Μητσotάκης, έχει δεσμευθεί για τη διατήρηση του σημερινού ιδιοκτησιακού καθεστώτος, όσον αφορά τις συνεταιριστικές αγροτοβιομηχανίες της ακριτικής Θράκης.

Συνεργασία ΠΑΣΕΓΕΣ και ΙCA

Συνάντηση στη Γενεύη με τον πρόεδρο, το Γεν. Γραμματέα και τον εκτελεστικό Γενικό Διευθυντή της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης ΙCA (International Cooperative Alliance), πραγματοποίησαν ο Πρόεδρος και ο Γεν. Γραμματέας της ΠΑΣΕΓΕΣ. Κατά τη συνάντηση αυτή εξετάστηκαν προβλήματα που απασχολούν το αγροτικό συνεταιριστικό κίνημα της χώρας μας

και ειδικότερα τα θέματα της μετοχοποίησης της ΑΤΕ, της πώλησης των μεριδίων της σε θυγατρικές μετά συνεταιρισμών εταιρείες και οι δυνατότητες συνεργασίας των συνεταιριστικών οργανώσεων των χωρών μελών της ICA. Ακόμα συζητήθηκαν τα περιθώρια ανταλλαγής πληροφοριών και εισαγωγής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας μεταξύ των χωρών μελών της Διεθνούς Συνεταιριστικής Ένωσης.

Μετά την ανταλλαγή απόψεων το προεδρείο της ICA ανέλαβε την υποχρέωση ν' αποστείλει ομάδα εμπειρογνομόνων, που θα πραγματοποιήσουν επαφές σε όλα τα επίπεδα της πολιτικής ηγεσίας του τόπου και θα μελετήσουν τα όσα συζητήθηκαν σ' αυτή τη συνάντηση, για να βοηθήσουν στην εξεύρεση των καλύτερων δυνατών λύσεων.

Ολλανδικό αγροτικό θαύμα

Σε πρόσφατη συνέντευξή του σε εβδομαδιαίο ελληνικό οικονομικό περιοδικό (Οικονομικός Ταχυδρόμος σελ. 79 της 20.6.91 σ. 25), ο Ολλανδός Υπουργός Γεωργίας κ. Πιτ Μπούκμαν αναφερόμενος στους παράγοντες που βοήθησαν τη χώρα του να καταλάβει την πρώτη θέση παγκοσμίως στην εξαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, λουλουδιών, πατατών, κρεμμυδιών, μανιταριών, διαφόρων άλλων λαχανικών κλπ., είπε τα ακόλουθα: Η επιτυχία μας αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι Ολλανδοί παραγωγοί αναγνώρισαν γρήγορα την ανάγκη της εντατικής καλλιέργειας καθώς και εκείνης της ομαδοποίησης. Σήμερα το 70% των αγροτών μας είναι μέλη Ενώσεων και Συνεταιρισμών, που έχουν ιδιαίτερη σημασία και επηρεάζουν σημαντικά την κυβερνητική αγροτική πολιτική. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ολλανδικοί συνεταιρισμοί ανταποκρίνονται

πλήρως στην επιχειρηματική πλευρά, έτσι ώστε ο καθένας γεωργός ή κτηνοτρόφος να είναι πλήρως αποσωμένος στην παραγωγή, ενώ όλα τα άλλα θέματα που προηγούνται (εφοδιασμός σε πρώτες ύλες, λιπάσματα κ.α.) ή έπονται (μεταφορά, πώληση προϊόντων, μάρκετινγκ κ.α.) της παραγωγής, τα αναλαμβάνει ο συνεταιρισμός. Συγκεκριμένα ο ρόλος της κυβερνήσεως στην έρευνα, την εκπαίδευση και τις άλλες περιφερειακές υπηρεσίες και από την άλλη μεριά ο εντατικός τύπος καλλιέργειας σε συνδυασμό με την οργανωτική δομή των αγροτών - κτηνοτρόφων, που ήταν μια πολύ θετική ενέργειά τους, υπήρξαν οι πιο σπουδαίοι παράγοντες επιτυχίας. Διευκρίνισε δε ότι η ενεργητικότητα και ιδιαιτερότητα του κάθε παραγωγού δεν χάθηκε μέσα στους τεράστιους συνεταιρισμούς που δημιουργήθηκαν, γιατί μετέφεραν όλα τα θέματα που αφορούν την καθαρά επιχειρηματική δραστηριότητα στους συνεταιρισμούς τους, ενώ οι ίδιοι κάλυψαν όλη τους την δραστηριότητα και δημιουργικότητα πάνω στην ίδια την παραγωγή τους. Και πρόσθεσε ότι εκείνο που στις πραγματικές συνθήκες αγοράς αποδίδει καρπούς είναι ο υψηλός βαθμός ενότητας, απαραίτητης προϋπόθεσης για την στήριξη ολόκληρου του τομέα.

Οδηγός Συνεταιριστικών Οργανώσεων

Ένα πολύ χρήσιμο βοήθημα για τις συνεταιριστικές οργανώσεις και όσους συναλλάσσονται μ' αυτούς εκυκλοφόρησε πρόσφατα η ΠΑΣΕΓΕΣ. Πρόκειται για τον οδηγό στον οποίο περιλαμβάνονται οι διευθύνσεις, τα τηλέφωνα, τα ονοματεπώνυμα των Προέδρων και διευθυντών κατά σειρά και κατά γεωγραφικά διαμερίσματα: των Ενώσεων, Κοινοπραξιών, Ανωνύμων

Εταιρειών (αμιγών), Αωνόμων Εταιρειών από κοινού με την ΑΤΕ (ποσοστό συμμετοχής Α.Σ.Ο. άνω του 50%) και Αωνόμων Εταιρειών μετά τρίτων (χωρίς συμμετοχή ΑΤΕ). Στο τέλος παρατίθενται στοιχεία για την ΠΑΣΕΓΕΣ και το Παράρτημά της στη Θεσσαλονίκη.

Ανακοινώσεις Πρωθυπουργού για τους Συνεταιρισμούς

Σε ομιλία του στη Θεσσαλονίκη σε συνκέντρωση αγροτικών φορέων και συνεταιριστικών στελεχών της περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, ο πρωθυπουργός κ. Κων. Μητσοτάκης σκιαγράφησε την πολιτική, που θ' ακολουθήσει η Κυβέρνηση στον συνεταιριστικό τομέα, που συνίσταται στην οικονομική εξυγίανση, στην ηθική αποκατάσταση και στην αλλαγή νοοτροπίας στον τρόπο λειτουργίας των συνεταιρισμών, ώστε να μπορέσουν να γίνουν ανταγωνιστικοί και να στηριχθούν στις δικές τους δυνάμεις.

Ανέφερε συγκεκριμένα ότι η Κυβέρνηση αποφάσισε:

— Τον έλεγχο των συνεταιριστικών οργανώσεων με επιτροπές από υπαλλήλους της ΑΤΕ του Ελεγκτικού Συνεδρίου, του Υπουργείου Οικονομικών και Ορκωτούς Λογιστές.

— Την κάλυψη από το Δημόσιο του μέρους εκείνου των συνεταιριστικών χρεών (ύψους 600 δισ. δρχ. στο τέλος του 1989), που αποδεδειγμένα οφείλονται σε παρέμβαση του Κράτους για άσκηση κοινωνικής πολιτικής.

— Πληρωμή των ακαλύπτων χρεών των συνεταιριστικών οργανώσεων σε 15 χρόνια, με έναρξη πληρωμής τον έκτο χρόνο από τη ρύθμιση, ενώ τα πέντε χρόνια χάριτος οι οργανώσεις θα πληρώνουν το 30% των ετήσιων συμβατικών τόκων, που με τα σημερινά δεδομένα σημαίνει επιβάρυνσή τους με τόκο 8% έναντι του 24%.

— Για τα χρέη των κτηνοτρόφων, που ανέρχονται σε 40 δισ. δρχ. εφαρμόζεται ήδη ρύθμιση και προβλέπει περίοδο πληρωμής των χρεών σε 10 χρόνια με περίοδο χάριτος τρία χρόνια.

— Ετοιμάζεται με εντατικούς ρυθμούς και σύντομα θα είναι έτοιμο προς διάλογο, πριν κατατεθεί στη Βουλή το νέο πλαίσιο του νόμου, που θα τροποποιεί τον ισχύοντα (1541/1985) για τους συνεταιρισμούς.

Στις παραπάνω εξαγγελίες του κ. Πρωθυπουργού η ΚΥΔΕΠ δια του Προέδρου της, αντέδρασε θετικά υποστηρίζουσα ότι αποτελούν την ορθότερη δυνατή επιλογή για να δοθεί ριζική λύση στο σύνολο των σημερινών θεμάτων, που απασχολούν το συνεταιριστικό κίνημα. Αντίθετα η ΓΕΣΑΣΕ με ανακοίνωσή της σημειώνει ότι οι εξαγγελίες αποτελούν επανάληψη υποχρεώσεων ότι η ρύθμιση των κτηνοτροφικών χρεών δεν προχωρεί, η χρηματοδότηση των δευτεροβαθμίων συνεταιριστικών οργανώσεων οδηγεί σε διάσταση του συνεταιριστικού κινήματος και ότι η κυβερνητική αδράνεια οδηγεί σε απώλεια σημαντικών κοινωνικών πόρων.



**ΤΑ ΚΕΡΔΟΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
ΤΩΝ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ
ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΣΑΣ**



ΣΕΚΟΒΕ

ΡΟΔΟΠΗ



ΒΙΟΧΥΜ

**Ε.Γ.Σ. ΛΕΣΒΟΥ
Ε.Γ.Σ. ΣΕΡΡΩΝ
Ε.Γ.Σ. ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ
Ε.Γ.Σ. ΛΑΚΩΝΙΑΣ**

**Α.Ε.Β.Ε. ΚΕΡΚΥΡΑΣ
Ε.Γ.Σ. ΗΛΕΙΑΣ - ΟΛΥΜΠΙΑΣ
Ε.Γ.Σ. ΝΑΞΟΥ
Ε.Γ.Σ. ΤΗΝΟΥ
Σ/σμός ΣΚΟΠΕΛΟΥ**

ΜΙΑ ΤΕΡΑΣΤΙΑ ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΟΣ

- Κονσέρβες
- Κατεψυγμένα Λαχανικά
- Χρυσή Πατάτα
- Τυριά
- Αλλαντικά
- Ελιές
- Ρύζι - Όσπρια
- Τουρσιά
- Λάδια - Πυρηνέλαια
- Χυμοί
- Κρασιά
- Δαμάσκηνα

**ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ
ΓΙΑ ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ**



Ελληνική Συνεταιριστική Εταιρία Διανομών - Εξαγωγών και Εισαγωγών Α.Ε.

Ακαδημίας και Γενναδίου 8 Αθήνα 142 τηλ: 36.42.311-13

Σ Ε Κ Ε
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΚΑΠΝΟΠΑΡΑΓΩΓΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Έτος ιδρύσεως 1947

ΕΔΡΑ: ΑΘΗΝΑ - Πανεπιστημίου 6

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ με πλήρεις εγκαταστάσεις και εξοπλισμό

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ - Μ. Ασίας 1

ΚΑΒΑΛΑ - Δαγκλή 22

ΞΑΝΘΗ - Περιοχή Πετεινού

*ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ: 13 Ενώσεις Αγροτικών Συνεταιρισμών,
2 Αγροτικοί Συνεταιρισμοί και Α.Ε. ΝΕΣΤΟΣ - Ξάνθη*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ Δρχ. 1.127.174.206

Η ΣΕΚΕ διαθέτει ιδιόκτητες καπναποθήκες με τεχνικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό χωρητικότητας άνω των 15.000 τόννων και δυναμικό υπηρεσιακό μηχανισμό ικανό να διακινήσει με επιτυχία άνω των 20.000 τόννων καπνών.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 31.12.1990

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ:

Ακίνητα - εγκαταστάσεις - εξοπλισμός	589.699.459
Συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις	281.266.635
Εμπορεύματα - Προϊόντα - υλικά	3.035.055.458
Απαιτήσεις εν γένει	1.170.611.036
Χρεώγραφα - Μετοχές	16.804.988
Ταμείο - Καταθέσεις στις Τράπεζες	41.174.636

ΠΑΘΗΤΙΚΟ:

Κεφάλαιο Μετοχικό και Αποθεματικά	1.127.174.206
Προβλέψεις αποζημιώσεων προσ. κλπ.	48.744.390
Υποχρεώσεις εν γένει	3.631.287.609

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Συνολικός κύκλος εργασιών	5.043.396.939
Συνολικά έσοδα	1.640.987.982
Συνολικά έξοδα διαχειρίσεως - αποσβέσεις	1.335.703.064
Καθαρά κέρδη	305.289.919

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

(συνέχεια από το προηγούμενο τεύχος)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ΄ ΧΡΟΝΟΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ - ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ

Άρθρο 17

Χρόνος για προαγωγή

1. Για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό απαιτείται:
 - α. Για την κατηγορία Υ.Ε.:
από το Βαθμό Δ΄ στο βαθμό Γ΄ δωδεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Δ΄.
 - β. Για την κατηγορία Δ.Ε.:
από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄ εννεαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄ και από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄ οκταετής υπηρεσία στο βαθμό Β΄.
 - γ. Για την κατηγορία Τ.Ε.:
από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄ τετραετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄ και από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄ εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β΄.
 - δ. Για την κατηγορία Π.Ε.:
από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄ διετής υπηρεσία στο βαθμό Γ΄ και από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄ εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β΄.
2. Προκειμένου για υπαλλήλους της κατηγορίας Π.Ε. που απέκτησαν μετά την πρόσληψή τους στην Οργάνωση μεταπτυχιακό δίπλωμα Α.Ε.Ι. συναφούς με τα αντικείμενα στα οποία απασχολούνται, ή είναι δυνατόν σύμφωνα με τον κανονισμό εσωτερικής λειτουργίας της Οργάνωσης να απασχοληθούν, μειώνεται ο χρόνος προαγωγής, όπως παρακάτω:
 - α. Από το βαθμό Γ΄ στο βαθμό Β΄ κατά ένα χρόνο, ανεξάρτητα αν οι παραπάνω προϋποθέσεις συντρέχουν αθροιστικά.
 - β. Από το βαθμό Β΄ στο βαθμό Α΄ κατά ένα χρόνο για τους κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος και κατά δύο χρόνια για τους κατόχους του διδακτορικού διπλώματος.
3. Στις περιπτώσεις που οι προϋποθέσεις της παρ. 2 συντρέχουν αθροιστικά, η συνολική μείωση του χρόνου προαγωγής σε όλους τους βαθμούς δεν μπορεί να υπερβεί την τριετία.
4. Ως μεταπτυχιακό και ως διδακτορικό δίπλωμα νοούνται εκείνα που χορηγούνται με αντίστοιχο ξεχωριστό τίτλο, μετά τη λήψη πτυχίου ή διπλώματος Α.Ε.Ι. Για τα μεταπτυχιακά ή τα διδακτορικά διπλώματα Α.Ε.Ι. εξωτερικού απαιτείται βεβαίωση ισοτιμίας.

Άρθρο 18

Προαγωγές

1. Οι προαγωγές γίνονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Οργάνωσης και μετά από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό εφόσον διαθέτουν σε ικανοποιητικό επίπεδο τα προσόντα της επαγγελματικής κατάρτισης, του υπηρεσιακού ενδιαφέροντος, της πρωτοβουλίας, της διοικητικής ικανότητας και της προθυμίας στην

εξυπηρέτηση των συνεταιρών και γενικά των συναλλασσομένων με την Οργάνωση και έχουν συμπληρώσει στο βαθμό που κατέχουν τον απαιτούμενο χρόνο που προβλέπεται στο άρθρο 16 του κανονισμού αυτού.

2. Στο χρόνο για προαγωγή δεν υπολογίζεται ο χρόνος της αργίας που επήλθε λόγω ποινικής δίωξης, η οποία απέληξε σε οποιαδήποτε καταδίκη, ή πειθαρχικής δίωξης, η οποία απέληξε σε πειθαρχική ποινή τουλάχιστον προστίμου αποδοχών ενός μηνός, ο χρόνος της αδικαιολόγητης αποχής από τα καθήκοντα και ο χρόνος της προσωρινής παύσης.

Στο χρόνο για την προαγωγή υπολογίζεται ο χρόνος της δοκιμαστικής υπηρεσίας.

3. Για την προαγωγή του υπαλλήλου συνεκτιμώνται επίσης και τα λοιπά στοιχεία του προσωπικού μητρώου και τυχόν εκθέσεις επιθεώρησης. Ειδικά για την προαγωγή από το βαθμό Β' στον Α' πρέπει να έχει ο υπάλληλος τα προσόντα της επαγγελματικής κατάρτισης, της πρωτοβουλίας και της διοικητικής ικανότητας σε υψηλό επίπεδο της κλίμακας αξιολόγησης και το ισχύον σε κάθε Οργάνωση σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ - ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Άρθρο 19

Τοποθέτηση Προϊσταμένων

1. Η επιλογή των προϊσταμένων όλων των Οργανικών μονάδων κάθε Οργάνωσης γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο μετά από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, με βάση τα στοιχεία του μητρώου κάθε υπαλλήλου. Η διοικητική ικανότητα του υπαλλήλου, η πρωτοβουλία και η δραστηριότητα εν γένει στην υπηρεσία είναι στοιχεία που εκτιμώνται.

2. Όσοι επιλέγονται τοποθετούνται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Οργάνωσης ως Προϊστάμενοι στις αντίστοιχες οργανικές μονάδες για τρία έτη. Μετά την πάροδο των τριών ετών γίνεται νέα επιλογή.

3. Οι τοποθετούμενοι ως Προϊστάμενοι εξακολουθούν να ασκούν τα καθήκοντά τους έως την τυχόν επανεπιλογή τους, ή την τοποθέτηση νέου Προϊσταμένου.

4. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Οργάνωσης, μετά από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, ο Προϊστάμενος μπορεί να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του και πριν από τη λήξη της τριετίας, για σοβαρούς λόγους αναγόμενους στην πλημμελή άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων που να αποδεικνύονται, όπως η απρεπής συμπεριφορά προς το κοινό, η ευθυνοφοβία, η έλλειψη πρωτοβουλίας, η αδιαφορία στη βελτίωση μεθόδων οργάνωσης, λειτουργίας και αποδοτικότητας, η αδικαιολόγητη καθυστέρηση στη διεκπεραίωση των υποθέσεων, η κακή συνεργασία με το προσωπικό, η προφανής έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων, ή της απαιτούμενης επαγγελματικής κατάρτισης, η υπηρεσιακή ανεπάρκεια και η μεροληπτική κρίση κατά την αξιολόγηση του προσωπικού.

5. Ο Προϊστάμενος μπορεί επίσης να απαλλαγεί από τα καθήκοντά του με αίτησή του για σοβαρούς προσωπικούς και οικογενειακούς λόγους ύστερα από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου που συνεκτιμά τις υπηρεσιακές ανάγκες.

6. Η τοποθέτηση Προϊσταμένων στις αντίστοιχες θέσεις γίνεται πάντοτε μετά από επιλογή εφόσον συντρέχουν και οι προϋποθέσεις που ανωτέρω ορίζονται.

Άρθρο 20

Αναπλήρωση Προϊσταμένων

1. Σε κάθε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος του προϊσταμένου αναπληρώνει αυτόν στα καθήκοντά του, υπάλληλος που ορίζεται από το Δ.Σ. και ο οποίος πρέπει να έχει

τα προσόντα που προβλέπονται από τις διατάξεις του κανονισμού αυτού για τον προϊστάμενο.

Η θεσμοθέτηση θέσης αναπληρωτή προϊσταμένου είναι στη διακριτική ευχέρεια της Οργάνωσης.

2. Η διάταξη της προηγούμενης παραγράφου εφαρμόζεται και στην περίπτωση που κενωθεί ή συσταθεί θέση προϊσταμένου οργανικής μονάδας μέχρις ότου το Δ.Σ. ορίσει νέο προϊστάμενο σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αυτού. Στην περίπτωση αυτή η αναπλήρωση δεν μπορεί να είναι πέρα των έξι μηνών.

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α`

ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

`Αρθρο 21

Νομιμότητα υπηρεσιακών ενεργειών - Εχεμύθεια

1. Ο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των καθηκόντων που του ανατέθηκαν, καθώς επίσης και για τη νομιμότητα των υπηρεσιακών του ενεργειών.

2. Ο υπάλληλος έχει υποχρέωση να εκτελεί τις εντολές των προϊσταμένων του, αλλά αν του δοθεί εντολή η οποία είναι προφανώς παράνομη οφείλει πριν την εκτέλεση να αναφέρει εγγράφως την αντίθετη γνώμη την οποία έχει και να την εκτελέσει αμέσως.

3. Υπάλληλος που έχει αντίθετη γνώμη για κάποια ενέργεια, για την οποία είναι αναγκαία η προσυπογραφή ή θεώρησή του, οφείλει προκειμένου να απαλλαγεί από την ευθύνη να διατυπώσει τη γνώμη του εγγράφως.

4. Παράλειψη υπαλλήλου να προσυπογράψει ή να θεωρήσει κάποια ενέργεια για την οποία είναι αρμόδιος, δεν τον απαλλάσσει της ευθύνης.

5. Κάθε υπάλληλος που είναι αρμόδιος να προσυπογράψει τα εκδιδόμενα από την Οργάνωση έγγραφα, εφόσον διαφωνεί με το περιεχόμενό τους, οφείλει να διατυπώσει στο περιθώριο του εγγράφου τις αντιρρήσεις του. Αν παραλείψει τούτο, θεωρείται ότι συμφωνεί με το περιεχόμενο του εγγράφου.

6. Ο υπάλληλος δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τη σύνταξη οποιουδήποτε εγγράφου για το οποίο πήρε εντολή από κάποιον από τους προϊσταμένους του.

7. Ο υπάλληλος οφείλει να τηρεί εχεμύθεια σε γεγονότα ή πληροφορίες που έλαβε γνώση από την εκτέλεση των καθηκόντων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β`

ΛΟΙΠΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ

`Αρθρο 22

Λοιπά καθήκοντα

Ο υπάλληλος οφείλει:

1. Να μην επιλαμβάνεται επιλύσεως ζητήματος, είτε ατομικά είτε μετέχοντας σε συλλογικό όργανο, για το οποίο έχει έννομο συμφέρον αυτός ή συγγενής του εξ αίματος ή αγχιστείας μέχρι και το δεύτερο βαθμό.

2. Να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών της Οργάνωσης, στην οποία υπηρετεί και της συνεταιριστικής ιδέας γενικότερα.

3. Να εξυπηρετεί πρόθυμα τους συνεταιρους και κάθε συναλλασσόμενο με την Οργάνωση.

4. Να φυλάττει με επιμέλεια τα έγγραφα και γενικά τα στοιχεία που του παραδίδονται για την εκτέλεση της υπηρεσίας του.

5. Να γνωστοποιεί εγγράφως στην υπηρεσία του, μέσα σε προθεσμία 3 μηνών, κάθε μεταβολή στην προσωπική και οικογενειακή του κατάσταση, καθώς και την εκάστοτε διεύθυνση της κατοικίας του.

Η παράλειψη της υποχρέωσης αυτής, συνεπάγεται για όσο χρόνο διήρκεσε, την απώλεια των τυχόν δικαιωμάτων από την μεταβολή της κατάστασής του.

6. Να ανακοινώνει εγκαίρως στον προϊστάμενό του, αν για λόγους ασθένειας ή άλλης αιτίας καλύπτεται να προσέλθει στην Υπηρεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Άρθρο 23

Χρόνος εργασίας

1. Το προσωπικό των Οργανώσεων υποχρεούται να παρέχει τις υπηρεσίες του στην έδρα της Οργάνωσης ή οπουδήποτε εντός της Χώρας υπάρχουν καταστήματά της (αποθήκες, πρατήρια κλπ.).

2. Η έναρξη και λήξη του ωραρίου εργασίας καθορίζεται στα πλαίσια της εργατικής νομοθεσίας και των οικείων Σ.Σ.Ε. ή διαιτητικών αποφάσεων.

3. Οι ημέρες εργασίας την εβδομάδα είναι 5 (από Δευτέρα έως και Παρασκευή) και οι ώρες εργασίας συνεχείς.

4. Εάν το επιβάλλουν υπηρεσιακές ανάγκες και μόνο κατόπιν ειδικής έγγραφης εντολής του αρμοδίου οργάνου, ύστερα από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Οργάνωσης, μπορεί να απασχοληθεί το προσωπικό και πέραν του κανονικού ωραρίου (υπερωριακά). Στην έγγραφη αυτή ειδική εντολή, θα καθορίζεται η ανάγκη υπερωριακής απασχόλησης, η ημερομηνία και η διάρκειά της, τηρουμένων πάντοτε των διατάξεων της Εργατικής Νομοθεσίας.

5. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Οργάνωσης, μπορεί να ορίζονται κατά υπηρεσία, κατηγορία, ειδικότητα και αριθμό υπαλλήλων, χρόνο ή περιοχή, οι περιπτώσεις απασχόλησης προσωπικού κατά το Σάββατο ή την Κυριακή τηρουμένων πάντοτε των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας, εφόσον τούτο επιβάλλεται λόγω της ιδιοτυπίας, των συνθηκών λειτουργίας ή του είδους και της μορφής της υπηρεσίας ή εργασίας. Στους τυχόν απασχολούμενους κατά το Σάββατο ή την Κυριακή, κατά περίπτωση, παρέχεται υποχρεωτικά αναπληρωματική ημέρα ανάπαυσης κατά τη Δευτέρα της εβδομάδας που ακολουθεί ή κατά την Παρασκευή της ίδιας εβδομάδας αντίστοιχα. Σε περίπτωση που συμπίπτει κάποια αργία ή ημιαργία, όπως αυτές καθορίζονται κατωτέρω, η κατά Δευτέρα και Παρασκευή κατά περίπτωση ανάπαυση μετατίθεται σε άλλη ημέρα της εβδομάδας καθοριζόμενη από την Οργάνωση.

6. Κατά την ημέρα ανάπαυσης ο εργαζόμενος οφείλει να απασχοληθεί εάν κληθεί από την Οργάνωση λόγω εξαιρετικής υπηρεσιακής ανάγκης η οποία δεν μπορεί να αναβληθεί. Στην περίπτωση αυτή χορηγείται άλλη ημέρα ανάπαυσης που καθορίζεται από την Οργάνωση, σε άλλη εργάσιμη ημέρα, μέσα στην ίδια ή στην προεχόμενη εβδομάδα.

7. Το Σάββατο δεν θεωρείται ως ημέρα αργίας (εξαιρέσιμη) και δεν καταβάλλονται στους απασχολούμενους την ημέρα αυτή οι προαυξήσεις που προβλέπονται από τη νομοθεσία για απασχόληση σε ημέρα αργίας.

8. Ημέρες αργίας και ημαργίας ορίζονται:

α) Ημέρες αργίας: Η πρώτη του έτους, τα Θεοφάνεια, η Καθαρή Δευτέρα, η Εθνική Εορτή 25η Μαρτίου, η Μεγάλη Παρασκευή, το Μεγάλο Σάββατο, η Δευτέρα του Πάσχα, η 1η Μαΐου, η εορτή του Αγίου Πνεύματος (Δευτέρα της Πεντηκοστής), η εορτή της Κοιμήσεως της Θεοτόκου, η 28η Οκτωβρίου, η πρώτη και δεύτερη ημέρα των Χριστουγέννων και όλες οι Κυριακές. Επίσης η ημέρα (μία κάθε χρόνο) που έχει οριστεί ως τοπική εορτή σε κάθε περιοχή, για τον εορτασμό θρησκευτικού ή Εθνικού γεγονότος κατά την οποία αργούν και οι δημόσιες υπηρεσίες της περιοχής.

β) Ημέρες ημαργίας: Η παραμονή των Χριστουγέννων και του νέου έτους. Κατά τις ημαργίες η εργασία διακόπτεται την 13η ώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ΄

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Άρθρο 24

Περιορισμοί των υπαλλήλων

1. Δεν επιτρέπεται στο προσωπικό των Οργανώσεων η συμμετοχή ή η ανάληψη οποιασδήποτε εργασίας σε επιχείρηση που ασκεί δραστηριότητες όμοιες ή ανταγωνιστικές με εκείνες της Οργάνωσης που εργάζεται.

2. Απαγορεύεται η άσκηση της δικηγορίας από τους υπαλλήλους.

3. Υπάλληλος Οργάνωσης δεν μπορεί να διοριστεί σε θέση δημόσιας υπηρεσίας, ή οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης ή νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, ή δημόσιας επιχείρησης, ή οργανισμού κοινής ωφέλειας, ή άλλης αγροτικής συνεταιριστικής οργάνωσης. Υπάλληλος που θα διοριστεί σε τέτοια θέση και αποδεχθεί το διορισμό, θεωρείται ότι παραιτήθηκε αυτοδίκαια από την προηγούμενη θέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ε΄

ΑΣΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Άρθρο 25

Αστική ευθύνη του υπαλλήλου -

Παραγραφή του δικαιώματος της Οργάνωσης

Ο υπάλληλος ευθύνεται έναντι της Οργάνωσης στην οποία υπηρετεί, για κάθε θετική ζημία που προξένησε σ' αυτή από δόλο ή βαρεία αμέλεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, καθώς και για τις αποζημιώσεις στις οποίες υποβλήθηκε η Οργάνωση ένεκα παρανόμων πράξεων ή παραλείψεων αυτού κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, που έγιναν από δόλο ή βαρεία αμέλεια. Δεν ευθύνεται ο υπάλληλος έναντι τρίτων για πράξεις ή παραλείψεις του. Το δικαίωμα της Οργάνωσης για αποζημίωση έναντι των υπαλλήλων της κατά τα ανωτέρω, παραγράφεται μετά τριετία αρχομένη στην πρώτη περίπτωση αφότου επήλθε η ζημία, στη δεύτερη περίπτωση αφότου η Οργάνωση κατέβαλε την αποζημίωση.

ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ
ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α`
ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑ

Άρθρο 26

Μονιμότητα - Δοκιμαστική Υπηρεσία - Μονιμοποίηση

1. Το προσωπικό που προσλαμβάνεται σε θέσεις που προβλέπονται από τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της Οργάνωσης είναι μόνιμο.

2. Ο κατά πρώτον σε μόνιμη θέση διοριζόμενος διανύει δοκιμαστική υπηρεσία ενός έτους κατά τη διάρκεια της οποίας μπορεί να απολυθεί με αιτιολογημένη απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Οργάνωσης με γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, για λόγους που ανάγονται στην Υπηρεσία του.

Στον υπάλληλο που απολύεται καταβάλλεται η νόμιμη αποζημίωση.

3. Μέσα στο τελευταίο τρίμηνο του χρόνου που απαιτείται για τη συμπλήρωση της μονοετούς δοκιμαστικής υπηρεσίας, το Διοικητικό Συμβούλιο υποχρεούται να αποφανθεί αν ο διορισθείς είναι κατάλληλος για μονιμοποίηση, ύστερα από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου. Σε περίπτωση που το Διοικητικό Συμβούλιο δεν συγκληθεί μέσα στην προθεσμία των 3 μηνών, ο κρινόμενος θεωρείται αυτοδίκαια μονιμοποιηθείς.

4. Ο κρινόμενος ως μονιμοποιητέος μονιμοποιείται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου ύστερα από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, ή του προς τούτο αρμοδίου οργάνου της Οργάνωσης.

Η απόφαση γνωστοποιείται με τον ίδιο τρόπο που γνωστοποιείται και ο διορισμός.

5. Με όμοια απόφαση απολύεται υποχρεωτικά ο κριθείς ως μη μονιμοποιητέος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β`
ΜΙΣΘΟΣ - ΑΠΟΔΟΧΕΣ

Άρθρο 27

Μισθός

Οι αποδοχές, τα επιδόματα κλπ. των υπαλλήλων των Οργανώσεων, καθορίζονται συνολικά με τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας ή τις Διαιτητικές αποφάσεις και ουδέποτε είναι κατώτερα από τα προβλεπόμενα από τις κείμενες διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.

Άρθρο 28

Χρόνος καταβολής αποδοχών

Ο χρόνος καταβολής των αποδοχών καθορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. της Οργάνωσης. Το Δ.Σ. δεν μπορεί να διαφοροποιήσει τα μέχρι σήμερα κρατούμενα, παρά μόνο επ' ωφελεία των εργαζομένων και μετά τη σύμφωνη γνώμη του συνδικαλιστικού τους οργάνου.

Άρθρο 29

Πότε δεν οφείλεται μισθός

1. Μισθός δεν οφείλεται όταν ο υπάλληλος δεν παρέσχε από υπαιτιότητά του υπηρε-

σία καθόλου ή εν μέρει.

2. Η περικοπή ενεργείται με Πράξη του αρμοδίου για την εκκαθάριση και πληρωμή των αποδοχών οργάνου, το οποίο οφείλει να ειδοποιήσει ο Προϊστάμενος της Υπηρεσίας του υπαλλήλου.

Άρθρο 30

Αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης - Υπερεργασία

Για την αμοιβή κλπ. της πέραν του κανονικού ωραρίου απασχόλησης εφαρμόζονται οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας.

Άρθρο 31

Ημερήσια και χιλιομετρική αποζημίωση για εκτός έδρας εργασία

Η ημερήσια και χιλιομετρική αποζημίωση για την εκτός έδρας εργασία καθορίζεται από τις Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας του προσωπικού των ΑΣΟ και ουδέποτε είναι κατώτερη από τις προβλεπόμενες από τις διατάξεις της κείμενης εργατικής νομοθεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

ΚΑΝΟΝΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ

Άρθρο 32

Δικαίωμα κανονικής άδειας

1. Οι υπάλληλοι που συμπληρώνουν πραγματική υπηρεσία ενός έτους σε Οργάνωση, δικαιούνται για κάθε ημερολογιακό έτος, κανονική άδεια απουσίας 20 εργάσιμες ημέρες με πλήρεις αποδοχές, με καθεστώς πενθήμερης εβδομαδιαίας απασχόλησης.

Η άδεια αυτή προσαυξάνεται κατά μία εργάσιμη ημέρα για κάθε έτος υπηρεσίας πέρα των δώδεκα μηνών και μέχρι 22 εργάσιμες ημέρες.

Ανάπηροι και άτομα μειωμένων ικανοτήτων, εκτός από την κανονική άδεια σύμφωνα πάντα με τις διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας δικαιούνται και ειδική άδεια με αποδοχές όπως αυτή καθορίστηκε με απόφαση του Υπουργού Εργασίας. Η άδεια αυτή ορίστηκε σε έξι (6) εργάσιμες ημέρες.

2. Εφόσον οι ανάγκες της υπηρεσίας επιτρέπουν, δύναται να χορηγείται σε οποιονδήποτε υπάλληλο της Οργάνωσης κατόπιν αιτήσεώς του, άδεια απουσίας χωρίς αποδοχές, ύστερα από απόφαση του Δ.Σ. της Οργάνωσης, με γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

3. Το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί με απόφασή του να καθορίσει χρονική περίοδο ομαδικής χορήγησης αδειών μέχρι των 2/3 των ημερών αδειας, είτε για το σύνολο του προσωπικού είτε για μέρος αυτού, οπωσδήποτε όμως κατά τους θερινούς μήνες που δεν λειτουργούν τα σχολεία, υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα πάντα με τις διατάξεις της κείμενης εργατικής νομοθεσίας.

4. Σε ειδικές περιπτώσεις όπως η γέννηση παιδιού του υπαλλήλου, θανάτου συζύγου ή συγγενούς μέχρι 2ου βαθμού εξ αίματος είναι δυνατή η χορήγηση από το αρμόδιο όργανο της Οργάνωσης, ειδικής άδειας με αποδοχές μέχρι τριών εργάσιμων ημερών.

5. Η προβλεπόμενη από τις διατάξεις των εκλογικών νόμων άδεια για την άσκηση του εκλογικού δικαιώματος είναι ξεχωριστή και σε καμιά περίπτωση δεν συμψηφίζεται με την κανονική άδεια μετ' αποδοχών.

Άρθρο 33

Άδεια γάμου

Η άδεια γάμου του υπαλλήλου καθορίζεται σε πέντε (5) εργάσιμες ημέρες και είναι με αποδοχές, προσαυξάνεται δε ανάλογα, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τις οικείες Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α.

Άρθρο 34

Συνδικαλιστική άδεια

Σ' αυτούς που κάνουν χρήση συνδικαλιστικών αδειών που προβλέπονται από το Νόμο 1264/1982 χορηγούνται πλήρεις αποδοχές. Ειδικά για τους αντιπροσώπους στην ΟΣΥΓΟ η συνδικαλιστική άδεια για τη συμμετοχή τους στα Συνέδρια αυξάνεται κατά δυο ημέρες πέρα από τη διάρκεια του Συνεδρίου για μετάβαση και επιστροφή απ' αυτό.

Άρθρο 35

Άδεια για σπουδές

1. Υπάλληλοι Οργανώσεων που είναι μαθητές ή σπουδαστές ή φοιτητές εκπαιδευτικών μονάδων οποιουδήποτε τύπου και οποιασδήποτε βαθμίδας του Δημοσίου ή εποπτευομένων από το Δημόσιο με οποιοδήποτε τρόπο, δικαιούνται κάθε χρόνο, πρόσθετη άδεια δέκα τεσσάρων (14) ημερών συνεχών ή διακεκομμένων (άρθρο 22 Ν. 1346/83) με αποδοχές για τη συμμετοχή τους στις εξετάσεις.

Η άδεια χορηγείται για φοίτηση μέχρι 6 χρόνια για την απόκτηση του πτυχίου και επί πλέον μέχρι 3 χρόνια για μεταπτυχιακές σπουδές.

2. Οι διατάξεις της παραγράφου αυτής, δεν έχουν εφαρμογή σε περιπτώσεις εξετάσεων για την απόκτηση δεύτερου πτυχίου της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας.

Άρθρο 36

Άδεια για επιμόρφωση

1. Σε υπαλλήλους, της Οργάνωσης οι οποίοι μετέχουν σε διαγωνισμούς είτε για λήψη υποτροφίας, είτε για την επιλογή τους για φοίτηση σε κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών, χορηγείται υποχρεωτικά άδεια απουσίας μετά πλήρων αποδοχών και για χρόνο ίσο προς το χρόνο της διάρκειας του διαγωνισμού, συμπεριλαμβανομένων των τυχόν απαιτούμενων ημερών μεταβάσεως στον τόπο διεξαγωγής του διαγωνισμού και επιστροφής στην έδρα της υπηρεσίας στην οποία υπηρετούν.

2. Η κατά την προηγούμενη παράγραφο άδεια δεν μπορεί να υπερβεί συνολικά τις 7 εργάσιμες ημέρες και χορηγείται πέραν της, κατά τις διατάξεις του παρόντος, χορηγούμενης κανονικής άδειας.

Άρθρο 37

Άδεια κηήσεως και λοχείας

1. Η συνολική διάρκεια της άδειας τοκετού ορίζεται στους τέσσερεις (4) μήνες συνολικά, από τους οποίους οι δύο (2) χορηγούνται υποχρεωτικά πριν από την πιθανή ημερομηνία του τοκετού και οι υπόλοιποι δύο (2) μετά τον τοκετό.

2. Σε περίπτωση που ο τοκετός είναι πρόωρος, η συνολική άδεια κηήσεως και λοχείας δεν μπορεί να είναι μικρότερη των 4 μηνών.

(Το τέλος στο επόμενο τεύχος μας)

«Σ.Ε.Β.Α.Θ.» ΑΒΕ

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΘΡΑΚΗΣ

ΕΔΡΑ: ΞΑΝΘΗ - Μ. Καραολή 79

ΓΡΑΦΕΙΑ: ΑΘΗΝΑΣ - Λ. Ριανκούρ 64

Αποκλειστικοί Μέτοχοι: 17 Γεωργικές Συνεταιριστικές
Οργανώσεις και ΑΤΕ

ΣΚΟΠΟΣ της ΣΕΒΑΘ: Βιομηχανοποίηση των Κηπευτικών

- ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΕΙ το εισόδημα των αγροτών
- ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΙ άριστη ποιότητα στον καταναλωτή
- ΔΙΔΕΙ εργασία στους ανθρώπους της ακριτικής περιοχής
- ΒΟΗΘΑ την Εθνική Οικονομία
- ΣΤΗΡΙΖΕΙ τη Συνεταιριστική ανάπτυξη

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 31.12.1990

ΕΝΕΡΓΗΓΙΚΟ:

Αξία ακινήτων - εγκαταστάσεων - εξοπλισμός	1.365.712.006
Συμμετοχές σε άλλες επιχειρήσεις	658.940.320
Εμπορεύματα - προϊόντα - Υλικά	3.957.182.757
Απαιτήσεις εν γένει	1.434.885.548
Μετοχές	4.285.536
Ταμείο - Καταθέσεις στις Τράπεζες	250.875.076

ΠΑΘΗΤΙΚΟ:

Μετοχικό Κεφάλαιο - Αποθεματικό	1.533.110.359
Υποχρεώσεις Μακροπρόθεσμες	231.060.233
Υποχρεώσεις εν γένει βραχυπρόθεσμες	7.976.642.501

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΕΩΣ

Συνολικός κύκλος εργασιών	3.544.446.009
Σύνολο εσόδων	1.307.812.941
Σύνολο εξόδων διαχείρισεως	1.936.182.629
Καθαρά αποτελέσματα - ζημιές	628.369.688

«**SINETERISTIKI PORIA**»

COOPERATIVE REVIEW

*Published by the «FRIENDS OF COOPERATION SOCIETY»,
25 Koumoundourou Str., 104 37 Athens Greece.*

CONTENTS OF No 22/1991

Page

* C.L. Papageorgiou: Greek Agricultural Cooperatives in view of the Changing Conditions in Europe	65
* S. Efthimiadis: Management Problems of Agricultural Cooperatives	79
* G. C. Daskalou: Basic Weaknesses of Cooperative Management	85
* C. Oustapassidis - Z. Dimitriadi: Internal Organization and Strategies of Greek Cooperative Organizations	95
* Our views	107
* Agricultural and cooperative news	113
* Rules applying to the personnel of Agricultural Cooperatives (cont.)	119

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ

ΔΡΑΣΗ - ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ - ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Τρίμηνη έκδοση του Επιστημονικού - Ιδεολογικού Σωματείου
ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΩΝ ΦΙΛΩΝ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΣΜΟΥ

Γραφεία: Κουμουνδούρου 25 (4ος όροφος) Αθήνα 10437 (τηλ. 5247.162)

Ιδιοκτησία - Έκδοση: Εταιρείας των Φίλων του Συνεργατισμού

Υπεύθυνος κατά νόμο: Κώστας Παπαγεωργίου, Θησέως 10, Μαρούσι
151.24 - Αθήνα - Τηλ. 8027.807

Συντακτ. Επιτροπή: Β. Δημητριάδου - Π. Καλδής - Κ. Παπαγεωργίου
Εισφορές 1991 : Για Νομικά Πρόσωπα δρχ. 2.500. Για άτομα δρχ. 1.500

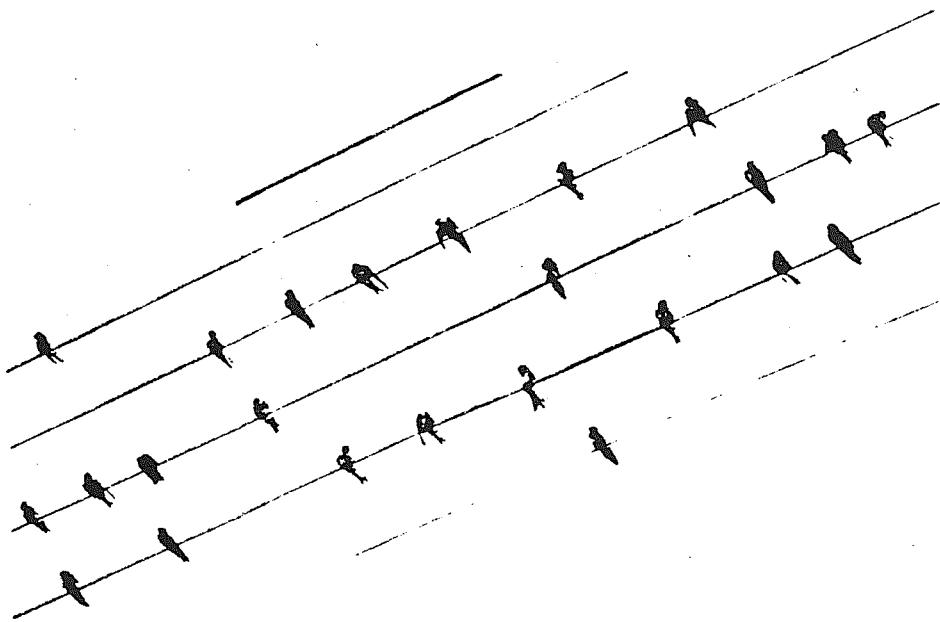
Εμβάσματα: Στον Ταμία κ. Νικ. Πατρίκιο, οδός Καλλιρόης 12
Αθήνα 117.43 (τηλ. 9226.777)

Τυπογραφείο: Νικήτα Κ. Καράλη, Γερανίου 7 - Τηλ. 5233.965

Κυκλοφορία 18.7.1991

ΧΡΕΟΣ ΜΑΣ

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΑΣ ΑΝΟΙΞΗ!



ΑΓΡΟΤΙΚΗ
ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ
με ανθρώπινο πρόσωπο

PRIMA

15/84



γεύση
στη ζωή!

 **ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΗ**
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΑΛΑΜΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΕΡΕΥΝΑΣ
ΕΛΑΙΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ