

Διεθνής
Συνεταιριστική
Συμμαχία

**Συνεταιριστική Διακυβέρνηση
Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα
για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας**

Η ΔΗΛΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ

«Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους διαμέσου μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης»

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ:

«Οι συνεταιρισμοί στηρίζονται στις αξίες της αυτοβοήθειας, της αυτεπθύνης, της δημοκρατίας, της ισότητας, της ισοτιμίας και της αλληλεγγύης. Ακολουθώντας την παράδοση των πρωτεργατών, τα μέλη των συνεταιρισμών στηρίζονται στις ηθικές αξίες της εντιμότητας, της διαφάνειας, της κοινωνικής υπευθυνότητας και της φροντίδας για τους άλλους».

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ:

Οι συνεταιριστικές αρχές αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές με τις οποίες οι συνεταιρισμοί θέτουν σε εφαρμογή τις αξίες τους.

1. ΕΘΕΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Οι συνεταιρισμοί είναι εθελοντικές οργανώσεις, ανοικτές σε όλα τα πρόσωπα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες τους και επιθυμούν να αποδεχθούν τις ευθύνες του μέλους, χωρίς διακρίσεις φύλου, κοινωνικού επιπέδου, φυλής, πολιτικών πεποιθήσεων ή θρησκείας.

2. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚ ΜΕΡΟΥΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Οι συνεταιρισμοί είναι δημοκρατικές οργανώσεις διοικούμενες από τα μέλη τους, τα οποία συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της πολιτικής τους και στη λήψη των αποφάσεων. Άνδρες και γυναίκες που προσφέρουν υπηρεσίες ως αιρετοί εκπρόσωποι είναι υπόλογοι στα μέλη. Στους πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς τα μέλη έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου (κάθε μέλος μία ψήφο) και στους συνεταιρισμούς ανωτέρου βαθμού οργανώνονται επίσης με δημοκρατικό τρόπο.

3. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Τα μέλη συμμετέχουν ισότιμα και διαχειρίζονται δημοκρατικά το κεφάλαιο του συνεταιρισμού. Ένα μέρος τουλάχιστον από το κεφάλαιο αυτό αποτελεί συνήθως την κοινή περιουσία του συνεταιρισμού. Τα μέλη συνήθως απολαμβάνουν περιορισμένη αποζημίωση ή καθόλου για το κεφάλαιο που καταθέτουν για να γίνουν μέλη. Τα μέλη διαθέτουν τα πλεονάσματα για οποιονδήποτε ή για όλους από τους ακόλουθους σκοπούς: α) Ανάπτυξη του συνεταιρισμού, ενδεχομένως με τη δημιουργία αποθεματικών, από τα οποία μέρος τουλάχιστον θα είναι αδιανέμητα, β) Απόδοση στα μέλη ανάλογα με τις συναλλαγές τους με τον συνεταιρισμό και γ) Υποστήριξη άλλων δραστηριοτήτων που εγκρίνονται από τα μέλη.

4. ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ

Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες οργανώσεις αυτοβοήθειας, διοικούμενες από τα μέλη τους. Εάν συνάπτουν συμφωνίες με άλλους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, ή αντλούν κεφάλαια από εξωτερικές πηγές, είναι σ' αυτό ελεύθεροι, ακολουθώντας κανόνες που διασφαλίζουν τη δημοκρατική διοίκηση από τα μέλη και διατηρούν τη συνεταιριστική αυτονομία.

5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Οι συνεταιρισμοί παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση στα μέλη τους, στα αιρετά μέλη της διοίκησης, στα διευθυντικά στελέχη και στους υπαλλήλους, ώστε να μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των συνεταιρισμών τους. Παρέχουν πληροφόρηση στο κοινό - ιδιαίτερα στους νέους και στους διαμορφωτές της κοινής γνώμης - σχετικά με τη φύση και τα οφέλη της συνεργασίας.

6. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Οι συνεταιρισμοί υπηρετούν με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα τα μέλη τους και ισχυροποιούν τη συνεταιριστική κίνηση όταν συνεργάζονται μεταξύ τους δια μέσου οργανώσεων τοπικού, εθνικού, περιφερειακού και διεθνούς επιπέδου.

7. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ

Οι συνεταιρισμοί εργάζονται για τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων τους, με πολιτικές που εγκρίνονται από τα μέλη τους.

Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας

Copyright © Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία 2015 Επαναχρησιμοποίηση επιτρέπεται, εφόσον αναφέρεται η πηγή.

Αρχικός τίτλος στα αγγλικά: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity

Μετάφραση: Κ. Παπαγεωργίου

Επιμέλεια Διαγραμμάτων: Λουκάς Μπρέχας Δίκτυο ΚΑΠΑ

Απόδοση ορισμένων όρων

Αγγλικός όρος	Απόδοση στην ελληνική
Agency theory	Θεωρία της αντιπροσώπευσης
Agency theory of governance	Διακυβέρνηση βάσει της Θεωρίας της Αντιπροσώπευσης
Business manager	Διαχειριστής της επιχείρησης
Chief executive officer (CEO)	Διευθύνων Σύμβουλος. Γενικός Διευθυντής
Command and control	Σύστημα εντολών και ελέγχου
Cooperative difference	Συνεταιριστική διαφορετικότητα
Directors	Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου/Διευθυντές
Employee stock ownership plan (ESOP)	Σχέδιο Μετοχικής Συμμετοχής Εργαζομένων
Executives	Εκτελεστικά μέλη / στελέχη
Federation of cooperatives	Ένωση Συνεταιρισμών / Δευτεροβάθμια οργάνωση
Financial system	Χρηματοπιστωτικό σύστημα
Hedge funds	Κερδοσκοπικά κεφάλαια
Insiders	Προσωπικό
Listed banks	Εισηγμένες (στο χρηματιστήριο) τράπεζες
Managers	Διαχειριστές
Managing Director	Διευθύνων Σύμβουλος
Multiple stakeholder cooperative	Συνεταιρισμός πολλών κατηγοριών ενδιαφερομένων μερών
Network governance	Δικτυακή διακυβέρνηση
Patronage	Ύψος συναλλαγών (μελών με τον συνεταιρισμό)
Principal agent theory	Θεωρία του κύριου παράγοντα
Public company	A.E.
Retail banking	Λιανική τραπεζική
Senior Management	Ανώτερα διοικητικά στελέχη
Share	Μετοχή (στις εταιρείες)

Share
Share option
Stewardship
Trusteeship

Μερίδα (στους συνεταιρισμούς)
Δικαίωμα προαίρεσης αγοράς μετοχών
Επιστασία
Κηδεμονία

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση για την Συνεταιριστική Ταυτότητα

Πρόλογος
PAULINE GREEN,
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμέτωπιση της Πολυπλοκότητας
SONJA NOVKOVIC AND KAREN MINER

2. Ο σχεδιασμός αποτελεσματικών δομών δημοκρατικής διακυβέρνησης μεγάλων συνεταιρισμών
JOHNSTON BIRCHALL

3. Διακυβέρνηση Ανθεκτικών Συνεταιρισμών: Γεωργικοί Συνεταιρισμοί στη Σκωτία
RICHARD SIMMONS, O BOB YUILL, JIM BOOTH

4. Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στους Γεωργικούς Συνεταιρισμούς μέσω Βελτίωσης των Συστημάτων Διακυβέρνησης και Διεύρυνσης της Δέσμευσης των Μελών και της Κοινότητας
YOSHIAKI MASUDA, TETSUJI SENDA, KENGO NISHII

5. Με Επίκεντρο τους Συνεταιρισμούς Εργαζομένων

5α. Διακυβέρνηση του Μοντραγκόν
FREDERICK FREUNDLICH

5β. Συνεργασία όπως Συνομιλία:
Suma Wholefoods UK
BOB CANNELL, ΜΕΛΟΣ SUMA

5γ. Ένωση Ταξί του Μάντισον, Ουισκόνσιν, Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
JOHN MCNAMARA

6. Διακυβέρνηση Ευρωπαϊκών Συνεταιριστικών Τραπεζών: Επισκόπηση, Ζητήματα και Συστάσεις
HANS GROENEVELD

7. Το αιώνιο τρίγωνο: ο κρίσιμος ρόλος του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου στην ενδυνάμωση του διοικητικού συμβουλίου
CHRIS CORNFORTH

8. Διακυβέρνηση Ανθεκτικών Συνεταιρισμών: Ένα μοντέλο με βάση τις ικανότητες
CLIFF MILLS

9. Βρίσκοντας την Ισορροπία: Διατηρώντας το Επίκεντρο στο Τοπικό Μέλος
PATRICK G. MANGAN

10. Διακυβέρνηση Συνεταιρισμών Πολλαπλών Ενδιαφερομένων (ή Διακυβέρνηση στην
Αλληλεγγύη)
JEAN-PIERRE GIRARD

Η Συνεταιριστική Διακυβέρνηση και το Προσχέδιο για μια Συνεταιριστική Δεκαετία

Πρόλογος

Η συνεταιριστική κίνηση επαίρεται για μια κοινή ταυτότητα και ενότητα σκοπού, ως το μόνο οργανωτικό μοντέλο με διεθνώς αναγνωρισμένο ορισμό, αξίες, αρχές, και μια κοινωνική κίνηση πίσω της. Παρ' όλα αυτά, το συνεταιριστικό επιχειρηματικό μοντέλο είναι ευέλικτο και ευπροσάρμοστο. Μπορεί να προσαρμοστεί σε οποιονδήποτε τομέα οικονομικής δραστηριότητας και παίρνει τη μορφή μικρών και τοπικά περιορισμένων επιχειρήσεων, καθώς και πολυεθνικών ομίλων. Οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις εξυπηρετούν, πρώτα και κυρίως, τις ανάγκες των μελών - σε παγκόσμιο επίπεδο: 1 δισεκατομμύριο άτομα.

Η διακυβέρνηση αποτελεί βασικό στοιχείο της συνεταιριστικής διαφορετικότητας. Οι συνεταιριστικές αξίες και αρχές καλούν για μια ανοικτή, εθελοντική και δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, και η συνεταιριστική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό εργαλείο για την εφαρμογή αυτών των αξιών και αρχών. Σε μια όλο και πιο ρυθμιζόμενη, πολύπλοκη και αλληλεξαρτώμενη παγκόσμια οικονομία, όπου οι πιέσεις της αγοράς είναι μεγάλες, μια σύγχρονη αναφορά στα βασικά αξιώματα της συνεταιριστικής διακυβέρνησης είναι αναγκαία.

Η παρούσα άσκηση έχει ως στόχο να συμβάλει στην καθιέρωση των βασικών κανόνων της συνεταιριστικής διακυβέρνησης και να δώσει έμφαση στην οριοθέτησή της. Καθώς οι συνεταιρισμοί καινοτομούν στους τομείς δραστηριότητάς τους και στις τυπολογίες τους, η Συμμαχία συγκεντρώνει απόψεις κορυφαίων ειδημόνων από όλο τον κόσμο και από όλους τους τομείς, για να εξετάσουν την ισορροπία μεταξύ της ακαμψίας και της ευελιξίας που πρέπει να επιτύχουμε στις στρατηγικές διακυβέρνησης και τις πρακτικές μας, προκειμένου να συνεχίσουμε την οικοδόμηση ενός καλύτερου κόσμου.

Έχουμε την πεποίθηση ότι η παρούσα συλλογή απόψεων θα διευκολύνει περαιτέρω τον διάλογο και την έμπνευση.

PAULINE GREEN

ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΜΑΧΙΑΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Συνεταιριστική Διακυβέρνηση Κατάλληλη να Χτίσει Ανθεκτικότητα για την Αντιμετώπιση της Πολυπλοκότητας

SONJA NOVKOVIC AND KAREN MINER

Ένας προβληματισμός, όπως αυτός για τη διακυβέρνηση των συνεταιρισμών, αποσκοπεί να προκαλέσει ερεθίσματα για αντιλόγους και συζητήσεις, συμφωνίες και διαφωνίες, νέες ιδέες και επαναβεβαιώσεις. Πρόθεσή μας είναι να ξεκινήσει μια πλούσια διαβούλευση και να παρακινηθούν μέλη των συνεταιρισμών και η ηγεσία τους να επανεξετάσουν τα ποικίλα συστήματα διακυβέρνησης των οποίων αποτελούν μέρος. Άραγε, συμβάλλουν τα συστήματα αυτά στα πολυεπίπεδα συμμετοχικά πλαίσια; Επίσης, είναι τα κανάλια επικοινωνίας ανοιχτά σε όλη την οργάνωση και στην κοινότητα;

Ξεκινώντας από το όραμα του Προσχεδίου για την Συνεταιριστική Δεκαετία για αυξημένη συμμετοχή στην συνεταιριστική κίνηση, εξετάζουμε επίσης τις οικονομικές τάσεις που απαιτούν δικτυωμένη διακυβέρνηση. Η παγκόσμια κοινωνία αντιμετωπίζει νέες τάσεις, στις οποίες οι συνεταιρισμοί φαίνεται να είναι οι επιχειρήσεις του μέλλοντος. Πώς μπορεί η συνεταιριστική διακυβέρνηση να χειρισθεί αυτές τις τάσεις και τις προσδοκίες;

Η εισαγωγή μας στηρίζεται σε αυτές τις θέσεις: έχοντας υπόψη την αυξημένη πολυπλοκότητα στο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον που απαιτεί δομές οι οποίες αναπτύσσουν ανθεκτικότητα, σε συνδυασμό με την ζωντάνια των νέων δικτυωμένων κοινωνικών κινήσεων και την συμπαραγόμενη τεχνολογία, τονίζουμε τα χαρακτηριστικά της συνεταιριστικής διακυβέρνησης, που είναι κατάλληλη για τις απαιτήσεις των αναδυόμενων κοινωνικο-οικονομικών συστημάτων. Οι εισαγωγικές παρατηρήσεις μας παρουσιάζουν τα δομικά στοιχεία των εν λόγω συνεταιριστικών συστημάτων διακυβέρνησης, και ακολουθούνται από μια ομάδα συνεργατών, οι οποίοι παρουσιάζουν ένα επίλεκτο δείγμα εμπειριών σε συνεταιρισμούς, που μας επιτρέπει μόνο μια γεύση από τον ποικίλο κόσμο των συνεταιρισμών σήμερα. Το παρόν δημοσίευμα ανοίγει το χώρο για τον οποίο ελπίζουμε ότι θα υπάρξει πλούσια διαρκής συζήτηση και εξελίξεις στην επόμενη δεκαετία και πέρα από αυτή.

Συνεταιριστική διακυβέρνηση

Η λέξη διακυβέρνηση έχει τη ρίζα της στο λατινικό ρήμα "Gubernare", το οποίο προέρχεται από το ελληνικό "Κυβερνάω", που σημαίνει «το να οδηγεί κάποιος, να κατευθύνει, να είναι επικεφαλής άλλων, να θέτει κανόνες, να είναι υπεύθυνος για την εξουσία». Η διακυβέρνηση σχετίζεται με το όραμα, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την άσκηση εξουσίας και τις πρακτικές λογοδοσίας. Ο απώτερος στόχος της διακυβέρνησης είναι να εκπληρώσει αποτελεσματικά τους στόχους ενός οργανισμού, κατά τρόπο σύμφωνο με το σκοπό της οργάνωσης.

Οι συνεταιρισμοί αποτελούν ιδιοκτησίες των μελών τους και δημοκρατικά ελεγχόμενες οργανώσεις. Η διακυβέρνησή τους πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους συνεταιρισμού, να προστατεύει τα συμφέροντα των μελών και να τηρεί τον έλεγχο εκ μέρους των μελών. Οι συνεταιρισμοί είναι επίσης επιχειρήσεις που στηρίζονται σε αξίες, των οποίων η διακυβέρνηση και οι αρχές και πρακτικές διαχείρισης πρέπει να αντανακλούν και να διαφυλάσσουν τις αξίες τους.

Η διακυβέρνηση των συνεταιρισμών παρουσιάζει πολυμορφία, δεδομένου ότι αντανακλά μια εξελικτική πορεία που διαμορφώθηκε από μια συνεταιριστική κίνηση που χρονολογείται από εκατοντάδες χρόνια, σε συνδυασμό με διαφορετικά νομικά περιβάλλοντα, πρότυπα κλάδων στους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι συνεταιρισμοί, το μέγεθος και το είδος των μελών, τον κύκλο ζωής και την ωριμότητα. Από την άποψη της αποτελεσματικότητας, συνεταιριστικής διακυβέρνησης, οι μικροί συνεταιρισμοί φαίνεται να τα καταφέρνουν καλύτερα από τους μεγάλους, οι συνεταιρισμοί των εργαζομένων και οι παραγωγικοί συνεταιρισμοί καλύτερα από τους καταναλωτικούς¹.

Τι μπορούν να μάθουν ο ένας από τον άλλο, και μπορούμε να βρούμε κάποιο κοινό έδαφος για την συνεταιριστική διακυβέρνηση;

Η πρακτική της διακυβέρνησης, ιδίως στους μεγάλους συνεταιρισμούς, χαρακτηρίζεται συχνά από την «εξέλιξη της τεχνολογίας» στην ιεραρχική εταιρική διακυβέρνηση. Το μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης προστατεύει τα προσωπικά συμφέροντα των ιδιοκτητών (με επίκεντρο την οικονομική απόδοση), και συνήθως είναι σχεδιασμένο ως ένας μηχανισμός ελέγχου εκ των άνω προς τα κάτω. Φαίνεται ότι υπάρχει μια μεγάλη πίεση για τους συνεταιρισμούς να υιοθετούν ιεραρχικά συστήματα διοίκησης και ελέγχου και να εμμένουν σε «βέλτιστες πρακτικές» εταιρικής διακυβέρνησης, σε αντίθεση με την εγγενή ικανότητα των συνεταιρισμών να αξιοποιούν τα εργαλεία και τις δομές που προσιδιάζουν σε οργανώσεις δημοκρατικά ελεγχόμενες από τα μέλη.

Υπό το φως των πολυάριθμων αποτυχιών διακυβέρνησης μεγάλων επιχειρήσεων, περιλαμβανομένων των συνεταιρισμών, ο Turnbull υποστηρίζει ότι τα συστήματα ιεραρχικής διοίκησης και ελέγχου² αποτυγχάνουν λόγω της τάσης της κεντρικής εξουσίας να διαφθείρεται, της δυσκολίας διαχείρισης των πολύπλοκων διαδικασιών και της ασφυκτικής εξουδετέρωσης των «φυσικών» - ανθρώπινων - ελέγχων και ισορροπιών.³ Προχωρεί υποστηρίζοντας ότι **οι μεγάλες οργανώσεις πρέπει να σπάσουν την πολυπλοκότητα σε διαχειρίσιμες μονάδες και να τεμαχίσουν τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων σε ένα δίκτυο ανεξάρτητων κέντρων ελέγχου - με άλλα λόγια , πολυκεντρική, ή δικτυακή διακυβέρνηση.**

Πού βρίσκονται οι συνεταιρισμοί στον προβληματισμό αυτόν, και πώς μπορούν να προσφέρουν σε μια αποκεντρωμένη δομή διακυβέρνησης κατάλληλη για δημοκρατικές οργανώσεις;

Υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις ιδιότητες, εγγενείς στους συνεταιρισμούς ως οργανώσεις των ανθρώπων: ο ανθρωπισμός (ανθρωποκεντρική προσέγγιση), η κοινή (κατανεμημένη) ιδιοκτησία και έλεγχος, και η δημοκρατία (αυτο-διακυβέρνηση).

¹ Birchall (2014a) The Governance of Large Co-operative Businesses Manchester: Co-operatives UK (also republished by New Zealand Co-operatives Association)

² Ο Vincent και η Elinor Ostrom καλούν αυτές τις δομές διακυβέρνησης «μονοκεντρικές», σε αντίθεση με τους «πολυκεντρικούς» μηχανισμούς αυτο-διακυβέρνησης, που διέπουν πιο αποτελεσματικά κοινά αγαθά. B. Allen 2014. A role for cooperatives in governance of the commons, in Novkovic S. and T. Webb Co-operatives in a post growth era. Zed books:242-263.

³ Turnbull, S. 2002 A new way to govern. Organizations and society after Enron. A NEF pocketbook: 47

Ανεξάρτητα από την αναμενόμενη διαφορετικότητα στον κόσμο των συνεταιρισμών, θεωρούμε ότι υπάρχουν τρεις θεμελιώδεις ιδιότητες που συνδέονται με τους συνεταιρισμούς και τις οργανώσεις των ανθρώπων -- δημοκρατικές και στηριζόμενες σε αξίες -- που τους δίνουν ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών μοντέλων αναφορικά με την ικανότητα να επινοούν πολύπλοκα συστήματα διακυβέρνησης για ανθεκτικές επιχειρήσεις.

1. Ανθρωπισμός (ανθρωποκεντρική προσέγγιση). Η ανθρωπιστική κατανόηση⁴ της διαχείρισης και της επιχείρησης υποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα με εσωτερικά κίνητρα εξισορρόπησης των προσωπικών με τα ομαδικά συμφέροντα, σύμφωνα με τις γενικές ηθικές αρχές. Από αυτή την άποψη, οι οργανώσεις αγκαλιάζουν μια ισορροπία στόχων, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, και τείνουν να περιλαμβάνουν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (βλέπε Πλαίσιο 1.1) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2. Κοινή (κατανεμημένη) ιδιοκτησία και έλεγχος. Η συνιδιοκτησία είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των συνεταιριστικών οργανώσεων, και συνδυάζεται με τον έλεγχο από τα μέλη⁵. Παρόλο που τυπικά λειτουργούν στο πλαίσιο καθεστώτος ιδιωτικής περιουσίας, οι συνεταιρισμοί διανέμουν τα δικαιώματα ιδιοκτησίας εξ ίσου μεταξύ των μελών τους και διατηρούν ένα μέρος του ενεργητικού τους ως μη διανεμόμενο αποθεματικό⁶.

3. Δημοκρατία (αυτο-διακυβέρνηση). Η αυτο-διακυβέρνηση είναι η βασική κινητήρια δύναμη των αυτόνομων συνεταιριστικών επιχειρήσεων, με τη δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων από τα μέλη τους ως ζωτικό στοιχείο της.

Αυτές οι τρεις ιδιότητες, όταν υλοποιηθούν, αποτελούν τα δομικά στοιχεία του συνεταιριστικού πλεονεκτήματος διακυβέρνησης στο πλαίσιο της αυξημένης πολυπλοκότητας.

ΠΛΑΙΣΙΟ 1.1. ΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ ΣΤΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ο όρος ενδιαφερόμενα μέρη αρχικά ορίστηκε ως «κεείνες οι ομάδες χωρίς την υποστήριξη των οποίων θα έπαυε να υπάρχει η οργάνωση» (Stanford Research Institute 1963).

Ο ορισμός έκτοτε διευρύνθηκε να περιλαμβάνει «οποιαδήποτε ομάδα ή άτομο που μπορεί να επηρεάσει ή επηρεάζεται από τα επιτεύγματα της οργάνωσης» και συνήθως εννοείται στην εταιρική βιβλιογραφία ότι περιλαμβάνονται οι κάτοχοι μερίδων, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κυβέρνηση, η κοινωνία και πολλοί άλλοι.

Ο όρος ενδιαφερόμενα μέρη συχνά συνεπάγεται μια ανταλλακτική και μια συγκρουσιακή σχέση

⁴ Pirson M.& S.Turnbull 2011 Toward a more humanistic governance model. Journal of business ethics 99,1: 101-114 (103).

⁵ Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα συστήματα συν-κυριότητας με τους εργαζομένους, όπου η ιδιοκτησία κατανέμεται, αλλά οι εργαζόμενοι δεν ελέγχουν την εταιρεία, εκτός από σπάνιες περιπτώσεις που διαθέτουν πλειοψηφία.

⁶ Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως η ιδιοκτησία της γης, τα μέλη του συνεταιρισμού μπορούν να έχουν δικαιώματα επικαρπίας - μπορούν να χρησιμοποιούν ελεύθερα το περιουσιακό στοιχείο και τα προϊόντα του, αλλά δεν μπορούν να πουλήσουν τη γη.

μεταξύ ανεξάρτητων ομάδων που ενδιαφέρονται για τον εαυτό τους, καθεμιά από τις οποίες έχει ένα «μερίδιο» στην οργάνωση. Αντιθέτως, η ουμανιστική προσέγγιση για τη συνεταιριστική διακυβέρνηση και διαχείριση, που υιοθετείται εδώ, σημαίνει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη του συνεταιρισμού υποκινούνται από αλληλεγγύη, και ένα κοινό στόχο που μπορούν να πραγματοποιήσουν μέσω μιας συνεταιριστικής επιχείρησης. Κάθε μέρος συνεισφέρει μια διαφορετική προοπτική στο τραπέζι, αλλά τα συμφέροντά τους ευθυγραμμίζονται να εργαστούν προς την κατεύθυνση της συνεταιριστικής βιωσιμότητας και προς την προσήλωση στις συνεταιριστικές αξίες.

Τα μέλη του συνεταιρισμού είναι τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη στο μοντέλο διακυβέρνησης που παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο. Παρά το γεγονός ότι μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι τα μέλη δεν χρειάζονται μια ετικέτα «ενδιαφερόμενων μερών», κάνουμε λόγο για τα μέλη, ως βασικούς ενδιαφερόμενους, διότι χωρίς αυτά ο συνεταιρισμός θα έπαυε να υπάρχει (βλέπε τον ορισμό του Stanford Research Institute), και η δημοκρατική δέσμευση των μελών σε όλες τις πτυχές της διακυβέρνησης είναι κρίσιμης σημασίας για την υγεία του συνεταιρισμού.

Συνεχίζουμε να χρησιμοποιούμε τον όρο «ενδιαφερόμενα μέρη», διότι η εμπλοκή πολλαπλών (κύριων) ενδιαφερόμενων μερών / συστατικών είναι μια σημαντική πτυχή των ανθρωπιστικών και πολυκεντρικών πλαισίων διακυβέρνησης. Κάνουμε μια υπόθεση ότι τα μέλη και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να συμβάλλουν στις διαδικασίες διακυβέρνησης και διαχείρισης στους συνεταιρισμούς. Μεταξύ αυτών, οι εργαζόμενοι (μέλη ή μη) καταλαμβάνουν μια ιδιαίτερη θέση ως γνώστες εκ των έσω, με σαφές ενδιαφέρον για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού, καθώς και για την οργανωτική κουλτούρα και την υλοποίηση των συνεταιριστικών αξιών και αρχών.

Ο όρος συνεταιρισμός πολλών κατηγοριών ενδιαφερομένων μερών (δείτε το κεφάλαιο του Girard) χρησιμοποιείται για να περιγράψει έναν συνεταιρισμό με πολλές κατηγορίες μελών (κύριων ενδιαφερόμενων μερών) εμπλεκόμενων στον συνεταιρισμό με διαφορετικές ιδιότητες. Οποιοσδήποτε συνδυασμός κατηγοριών ενδιαφερομένων θα μπορούσαν να είναι μέλη και θα μπορούσε, μεταξύ άλλων, να περιλαμβάνει εργαζόμενους, παραγωγούς, καταναλωτές, προμηθευτές, εθελοντές. Αυτοί οι συνεταιρισμοί ονομάζονται επίσης συνεταιρισμοί αλληλεγγύης.

1 E. Freeman, 1984. Strategic Management: A stakeholder approach. Pitman: 46

Οι θεμελιώδεις ιδιότητες της συνεταιριστικής διακυβέρνησης

1. ΑΝΘΡΩΠΙΣΜΟΣ

«Σε αντίθεση με τη διακυβέρνηση [...] που στηρίζεται στη θεωρία της αντιπροσώπευσης, υπάρχουν και άλλες ανθρωπιστικές θεωρίες διακυβέρνησης, όπως της κηδεμονίας και της επιστασίας, όσον αφορά τις θετικές πτυχές της ανθρώπινης φύσης, χωρίς να λησμονείται το ατομικό ενδιαφέρον» (Pirson & Turnbull 2011: 103).

Επίκεντρο στην πρακτική εταιρικής διακυβέρνησης είναι η θεωρία του κύριου παράγοντα,⁷ που βασίζεται σε υποθέσεις ότι οι άνθρωποι είναι ορθολογικά οικονομικά όντα κατά την επιδίωξη του προσωπικού τους συμφέροντος και ανταποκρίνονται κυρίως σε οικονομικά κίνητρα. Οι διαχειριστές οργανισμών εκπροσωπούν τον απόλυτο ιδιοκτήτη (κύριο), αλλά δεν συμπεριφέρονται κατ' ανάγκη προς το συμφέρον των ιδιοκτητών, δεδομένου ότι διαθέτουν τις απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων πληροφορίες (ενώ οι ιδιοκτήτες δεν τις διαθέτουν), και χρησιμοποιούν αυτό το πλεονέκτημα για να μεγιστοποιήσουν τα δικά τους οφέλη. Η θεωρία της αντιπροσώπευσης τοποθετεί τους διαχειριστές και τους ιδιοκτήτες σε ρόλους αντιπαράθεσης. Οι συστάσεις της για τις δομές διακυβέρνησης στηρίζονται σε αυτά τα αντιτιθέμενα συμφέροντα:

- Ο διαχειριστής δεν μπορεί να είναι αξιόπιστος για την προστασία των συμφερόντων του ιδιοκτήτη και θα πρέπει, συνεπώς, να αποζημιώνεται για τις επιδόσεις με όρους δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών για την ευθυγράμμιση των κινήτρων του / της με τους στόχους του ιδιοκτήτη για την αύξηση της τιμής της μετοχής.
- Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) πρέπει να παρακολουθείται στενά.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να είναι ανεξάρτητο από τη διαχείριση και να επιτελεί έναν εποπτικό ρόλο (παρακολούθηση), και,
- θα πρέπει να αποφεύγεται ο Διευθύνων Σύμβουλος και ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου να είναι το ίδιο πρόσωπο (δυσαικονία).

Σε αντίθεση με την άποψη αυτή, το ανθρωπιστικό παράδειγμα θεωρεί ότι οι άνθρωποι εγγενώς κινούνται να «κάνουν το σωστό» και δεν ανταποκρίνονται σε εξωγενή κίνητρα, στο βαθμό που προτείνει η θεωρία της αντιπροσώπευσης. Κίνητρα ή κυρώσεις είναι αντιπαραγωγικά μέσα. Οι διαχειριστές πρέπει να απολαμβάνουν εμπιστοσύνης ότι θα κάνουν ό,τι είναι καλύτερο για την οργάνωση, καθόσον ευθυγραμμίζουν τους στόχους τους με τους στόχους της οργάνωσης. Αυτή η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς απαιτεί δομές διακυβέρνησης που διευκολύνουν την αυτονομία του διαχειριστή και την εχεμύθεια. Υποστηρίζει την άποψη ο διευθύνων

⁷ Η ενότητα αυτή στηρίζεται στην εκτεταμένη έρευνα για την εταιρική διακυβέρνηση, που αναφέρεται από τους J. Davis, D. Shoorman and L. Donaldson 1997. Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*. 22.1:20-47; J. Grundei 2008. Are Managers Agents or Stewards of Their Principals? Logic, Critique, and Reconciliation of Two Conflicting Theories of Corporate Governance. *Journal für Betriebswirtschaft*. 58:141-166.; S. Turnbull 1997a. Case study. *Innovations in corporate governance: The Mondragon experience*. *Corporate Governance an International Review*. 3.3:167-180; S. Turnbull 1997b. *Corporate governance: Its scope, concerns and theories*. *Corporate Governance an International Review*. 5.4: 180-205. S. Turnbull 2007. A sustainable future for corporate governance theory and practice. SSRN; and Pirson & Turnbull 2011. Agency theory is attributed to Jensen M. and W. Meckling 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3:305-360.

σύμβουλος να προεδρεύει του διοικητικού συμβουλίου και προτείνει ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα πρέπει να έχουν συμβουλευτικό ρόλο. Η γενναιόδωρη, αλλά σταθερή αμοιβή εξασφαλίζει ότι εγγενή κίνητρα δεν παραγκωνίζονται από την επικέντρωση του ενδιαφέροντος σε αποζημίωση συνδεδεμένη με οικονομικά κίνητρα⁸. Ο Πίνακας 1 συνοψίζει τις δύο αντικρουόμενες απόψεις και τις υποθέσεις πίσω από τη θεωρία της αντιπροσώπευσης και την ανθρωπιστική θεωρία διακυβέρνησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

	Θεωρία αντιπροσώπευσης	Ανθρωπιστική / Επιστατική θεωρία
Θεωρητική βάση	Μεοκλασσικά οικονομικά	Οργανωσιακή ψυχολογία και κοινωνιολογία
Κριτήριο επίδοσης	Αξία για τον κάτοχο μερίδων	Ενδιαφέρον για την οργάνωση /αξία για τον κάτοχο μερίδων
Σχέση ιδιοκτήτη-διαχειριστή	Σύγκρουση σκοπών	Ευθυγράμμιση σκοπών
Τύπος ανθρώπου	Προσωπικός καιροσκοπισμός	Συμπεριφορά υπέρ της συλλογικότητας
Διαχειριστικό κίνητρο	Εξωτερικό (οικονομικό, κύρος)	Εσωτερικό («κάνοντας το σωστό»)
Γενική τοποθέτηση για την αβεβαιότητα σχετικά με τη διαχειριστική συμπεριφορά	Έλλειψη εμπιστοσύνης και αποφυγή αβεβαιότητας	Εμπιστοσύνη και αποδοχή αβεβαιότητας
Συστάσεις για τον αντιπροσωπευτικό σχεδιασμό	-Παρακολούθηση του διαχειριστή ως κύριος ρόλος του διοικ. Συμβουλίου -Ανεξαρτησία των μελών του ΔΣ, Δικαίωμα συμμετοχής ΔΣ και διαχειριστή στη λήψη αποφάσεων -Οικονομικά κίνητρα (αγορά μερίδων)	-Συμβουλευτικός ρόλος για το ΔΣ -Ευρεία εχεμύθεια για τις αποφάσεις της διαχείρισης -Καθορισμένος μισθός -Στους συνεταιρισμούς, απαιτητική συνεταιριστική επιχειρηματική διαχείριση και εμπειρία διακυβέρνησης από τον διαχειριστή*

* Η εμπιστοσύνη μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και του Διευθύνοντος Συμβούλου χτίζεται με την αποδεδειγμένη συνεταιριστική ηγετική πορεία του Διευθύνοντος Συμβούλου. Είναι λάθος ο διαχωρισμός στους συνεταιρισμούς της συνεταιριστικής γνώσης (ως εμπειρίας στο Διοικητικό Συμβούλιο) και της επιχειρηματικής γνώσης (ως εμπειρίας διαχείρισης). Αντίθετα, οι δύο πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες και να εξετάζονται από κοινού ως κρίσιμες ικανότητες για τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση. Πηγή: Με βάση τον Grundei 2008 P143

⁸ Για παράδειγμα, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι πολλοί εθελοντές δωρητές αίματος σταματούν την αιμοδοσία, όταν στο σύστημα εισάγονται οικονομικές παροχές. Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι χτισμένες στην αμοιβαιότητα - δίνοντας, με την προσδοκία ότι οι άλλοι θα δώσουν επίσης, όπως αναμένεται - αντί για οικονομικό κέρδος. Benkler 2011 The wealth of networks. http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf

Γιατί η ανθρωπιστική προσέγγιση είναι η πιο κατάλληλη για συνεταιριστικές δομές διακυβέρνησης και μηχανισμούς ελέγχου;

Αν θεωρούν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συνεπής με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης, οι συνεταιρισμοί μπορούν να εφαρμόζουν τους ελέγχους και τις δομές διακυβέρνησης που ενισχύουν αυτή τη συμπεριφορά ως «αυτο-επιβεβαιωνόμενη προφητεία»⁹. Αντίθετα, εμείς υποστηρίζουμε ότι χρειάζεται να σχεδιάσουν συστήματα διακυβέρνησης για την ενθάρρυνση της επιστασίας και της δέσμευσης πολλών ενδιαφερομένων μερών. Τα μέλη των συνεταιρισμών και οι ηγέτες πρέπει να λάβουν υπόψη την πολυπλοκότητα, την αβεβαιότητα και την ανθρώπινη ψυχολογία¹⁰ κατά τη διαμόρφωση των δομών διακυβέρνησης και των μηχανισμών ελέγχου.

Τα συστήματα διακυβέρνησης - κανόνες, πρακτικές και διαδικασίες με τις οποίες διευθύνεται και ελέγχεται μια οργάνωση - είναι η αυτο-επιβαλλόμενοι κανόνες στους συνεταιρισμούς. Με άλλα λόγια, τα μέλη, μέσω μιας δημοκρατικής διαδικασίας, επινοούν δικούς τους κανόνες και κανονισμούς για να εξασφαλίσουν ότι οι στόχοι τους επιτυγχάνονται σε μακροπρόθεσμη βάση, για την αποφυγή της ολιγαρχίας και της κατάχρησης εξουσίας, και για να εξασφαλιστεί η επιστασία σε κοινής ιδιοκτησίας περιουσιακά στοιχεία¹¹. Αυτή είναι μια εξελικτική και δυναμική διαδικασία προσαρμογής στις αλλαγές στις εξωτερικές ή εσωτερικές συνθήκες.

Η ανθρωπιστική προοπτική προτείνει οργανωτική δέσμευση για τη δημιουργία συνολικής αξίας, όχι μόνο αξίας για τους κατόχους μερίδων, και περιλαμβάνει τη δίκαιη κατανομή των ωφελημάτων ή ανταμοιβών σε όλα τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη¹².

2. ΚΟΙΝΗ (ΚΑΤΑΝΕΜΗΜΕΝΗ) ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Θεμέλιο ενός οικονομικού μοντέλου, όπως το γνωρίζουμε, είναι η μορφή ιδιοκτησίας των συντελεστών παραγωγής. Οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης επιδιώκουν τους στόχους και τους σκοπούς τους, και θέτουν σε εφαρμογή ένα σύστημα διακυβέρνησης για την εξασφάλιση της επίτευξης των σκοπών τους.

Οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις αποφασίζουν συνήθως εντός της επιχείρησης και προσφέρουν οι ίδιες τις υπηρεσίες τους για τη λειτουργία τους, παρακολουθώντας πολύ προσεκτικά τους υπαλλήλους τους. Τα μέλη της οικογένειας είναι οι ιδιοκτήτες, φορείς λήψεως αποφάσεων, και εκτελεστές. Αντίθετα, στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες είναι απόντες μέτοχοι που προσλαμβάνουν επαγγελματίες διαχειριστές για να

⁹ O Grundei, 2008, το αναφέρει αυτό σε γενικές γραμμές. Για τους συνεταιρισμούς, το ζήτημα είναι ακόμη πιο επιτακτικό.

¹⁰ Η έρευνα στην ψυχολογία δείχνει ότι οι άνθρωποι δεν συμπεριφέρονται εντελώς ορθολογικά, ή δεν είναι πλήρως ενημερωμένοι. Λαμβάνουν αποφάσεις με βάση γενικές εκτιμήσεις (οριοθετημένος ορθολογισμός, Simon 1957, Models of Man: Social and Rational. John Wiley and Sons). Η προσωπική κρίση είναι συχνά μεροληπτική και μπορεί να στηρίζεται σε λανθασμένες εντυπώσεις.

¹¹ Ο σχεδιασμός Συνεταιριστικών συστημάτων πρέπει να εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη προοπτική, πέρα από μια γενιά από τα μέλη. Bancel J-L. and O. Boned 2014. Heirs and annuitants of co-operative banks – three principles for securing the long-term future of co-operative governance. in The International Journal of Co-operative Management. 7.1:90-93.

¹² Pirson & Turnbull 2011.

λειτουργεί η επιχείρηση σε καθημερινή βάση για λογαριασμό τους. Τα συστήματα διακυβέρνησης σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να εξασφαλίζουν την εποπτεία για την ευθυγράμμιση των διαχειριστών που ελέγχουν την επιχείρηση με τους στόχους (συνήθως η απόδοση της επένδυσης) των ιδιοκτητών. Η ιδιοκτησία μπορεί να είναι διάσπαρτη, ή συγκεντρωμένη - αυτό εξαρτάται από τον αριθμό των μετοχών που κατέχονται από οποιοδήποτε επενδυτή. Η ιδιοκτησία μπορεί να αλλάξει χέρια εύκολα, δεδομένου ότι οι μετοχές είναι διαπραγματεύσιμες στην αγορά κεφαλαίων.

Σε αντίθεση, οι συνεταιρισμοί ανήκουν από κοινού στα μέλη-χρήστες (ή παραγωγούς), οι οποίοι επίσης ελέγχουν δημοκρατικά την επιχείρηση. Τα δικαιώματα ελέγχου κατανέμονται εξίσου σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς, με βάση την αρχή ένα- πρόσωπο-μία ψήφος, και ισότιμα (όπως αποφασίζεται από τα μέλη) στους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς. Στους συνεταιρισμούς καταναλωτών, η πλειοψηφία των μελών απουσιάζει από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά εκλεγμένοι αξιωματούχοι, καθώς και διαχειριστές είναι πιο συχνά μέλη.

Τυπικά, η συνιδιοκτησία αντικατοπτρίζεται στους αυτόβουλους περιορισμούς σχετικά με την απόσυρση της μερίδας του μέλους, καθώς και στην επανεπένδυση μέρους του πλεονάσματος σε αδιανέμητα αποθεματικά. Εκτός από αυτούς τους περιορισμούς, οι συνεταιριστικές μερίδες δεν μπορούν να πωληθούν στην ελεύθερη αγορά¹³, και τα συνεταιριστικά περιουσιακά στοιχεία συχνά μεταφέρονται στην κοινότητα αν ένας συνεταιρισμός διαλυθεί. Αυτή η κοινή ιδιοκτησία, ή μια αίσθηση του συνεταιρισμού που ανήκει σε «εμάς», είναι κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση των συνεταιρισμών ως ένα κοινό περιουσιακό στοιχείο, που χρησιμοποιεί κατάλληλα συστήματα δημοκρατικής διακυβέρνησης που ταιριάζουν με αυτά τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Το κυρίαρχο νεοκλασικό οικονομικό μοντέλο υποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι άτομα που ενεργούν ορθολογικά για το προσωπικό τους συμφέρον. Σύμφωνα με αυτή την υπόθεση, ένα περιουσιακό στοιχείο που είναι συνιδιόκτητο θα υπόκειται σε κατάχρηση, επειδή κάθε άτομο ενδιαφέρεται να μεγιστοποιήσει το δικό του όφελος - η κακόφημη «τραγωδία της κοινοκτημοσύνης»¹⁴. Ωστόσο, τα στοιχεία δείχνουν ότι τα περιουσιακά στοιχεία που κατέχονται από κοινού μπορεί να χρησιμοποιηθούν με βιώσιμο τρόπο από μια κοινότητα με κανόνες εμπλοκής που η ίδια επινοεί και παρακολουθεί, δηλαδή με συστήματα δημοκρατικής διακυβέρνησης που επινοούνται και συμφωνούνται από εκείνους που επηρεάζονται από τη χρήση του κοινόχρηστου στοιχείου¹⁵. Τα μέλη των συνεταιρισμών έχουν αναπτύξει τέτοιους κανόνες από τις απαρχές τους στη Rochdale, και τους έχουν ενσωματώσει στις συνεταιριστικές αξίες και αρχές. Η αρχιτεκτονική διακυβέρνησης που επιτρέπει στα μέλη να ασκούν το δικαίωμά τους να ελέγχουν έναν συνεταιρισμό σε όλες τις λειτουργίες του είναι στο επίκεντρο της συνεταιριστικής διακυβέρνησης. Για παράδειγμα, στους συνεταιρισμούς εργαζομένων, όπου τα μέλη - οι εκ των έσω διαθέτοντες πρόσβαση σε πληροφορίες - συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε καθημερινή βάση, δεν αντιμετωπίζουν το διαχωρισμό της ιδιοκτησίας από

¹³ Για το κεφάλαιο δεν υπάρχουν κίνητρα στους συνεταιρισμούς, ως επιβεβαίωση ότι είναι οργανώσεις των μελών χρηστών. Το επενδυμένο κεφάλαιο είναι συνήθως περιορισμένο και δεν συνεπάγεται δικαιώματα ιδιοκτησίας και ελέγχου.

¹⁴ G. Hardin 1968. The Tragedy of the Commons. Science. 162, 3859: 1243-1248.

¹⁵ E. Ostrom 1990. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press.

τον έλεγχο στην έκταση που το κάνουν τα εξωτερικά μέλη-χρήστες. Για να διασφαλιστεί η ισότητα μεταξύ των μελών και να αποφευχθεί η ολιγαρχία, συχνά σχεδιάζουν επίπεδα συστήματα πολυκεντρικής διακυβέρνησης, με πολλές μικρές ομάδες που παίρνουν ανεξάρτητες αποφάσεις, και συμμετέχουν στην κατάρτιση των κανόνων (βλέπε για παράδειγμα τα κεφάλαια των McNamara και Cannell για τους συνεταιρισμούς εργαζομένων, την Ένωση Ταξί και Suma αντίστοιχα).

ΠΛΑΙΣΙΟ 1.2. Η ΤΡΙΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΟΙΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

Η τρίτη βιομηχανική επανάσταση προκαλείται από τη σύγκλιση της νέας τεχνολογίας επικοινωνιών και της επικείμενης μετάβασης από τα ορυκτά καύσιμα στις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, καταμεμημένες σε ένα διάσπαρτο σύστημα μικρομονάδων, διασυνδεδεμένων σε ένα αποκεντρωμένο δίκτυο¹. Η κίνηση αυτή ξεκίνησε από την απαίτηση για μείωση των εκπομπών CO₂, μείωση της εξάρτησης από τα ορυκτά καύσιμα, και ώθηση της πράσινης οικονομίας. Η νέα τεχνολογία είναι η ίδια μια συμπαραγωγή ως λογισμικό ανοικτού κώδικα που προστατεύεται από τη δημόσια άδεια πνευματικής δημιουργίας, και μοιράζεται μέσω του Διαδικτύου.

Στην καρδιά της νέας κίνησης της κοινής χρήσης βρίσκονται οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ ομοίων. Ενεργοποιείται από την πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα των κατεχομένων αγαθών από τη μία πλευρά (π.χ. άδειες θέσεις στο αυτοκίνητο ή νεκρός χρόνος στον υπολογιστή) και την αυξημένη ζήτηση για πρόσβαση και την (επανα-) χρησιμοποίηση, αντί για την προσωπική ιδιοκτησία αγαθών². Η συνεργατική κατανάλωση περιλαμβάνει παραδείγματα αυτής της τάσης, όπως αλληλοδανεισμός αυτοκινήτων, κοινή χρήση χρόνου διαδικτύου, ανταλλαγή μουσικής μεταξύ συνομηλίκων, ψηφιακά μέσα και κατοικίες διακοπών.

Η συνεταιριστική ιδιοκτησία είναι πανταχού παρούσα σε αυτή τη νέα οικονομία, η οποία αναγνωρίζεται από τον Rifkin³ ως οργανωτική μορφή που είναι κατάλληλη για τη διακυβέρνηση των κοινών. Από τους συνεταιρισμούς διανομής πράσινης ενέργειας ως την από κοινού χρησιμοποίηση αυτοκινήτων, η συνεταιριστική ιδιοκτησία, σε αντίθεση με τις προσπάθειες των μεμονωμένων επιχειρηματιών, μειώνει τον κίνδυνο εμπορευματοποίησης της επιχείρησης, και προσελκύει ανθρώπους με κατά κύριο λόγο εσωτερικά κίνητρα. Εξασφαλίζει κοινά οφέλη, πέρα από τη χρήση ενός περιουσιακού στοιχείου και εξασφαλίζει δίκαιη κατανομή των εισοδημάτων και ισότητα. Ωστόσο, τα συστήματα διακυβέρνησης για τέτοια ευρέα δικτυωμένα οριζόντια συστήματα ιδιοκτησίας και χρήσης πρέπει επίσης να είναι διάσπαρτα και με ευρείς ορίζοντες για να διατηρηθεί η συμμετοχική δημοκρατία - να μην αποξενώνουν τα μέλη, αλλά και για την πρόληψη της μετατόπισης της δύναμης, της διαφθοράς και της διολίσθησης της αποστολής.

1 Jeremy Rifkin 2011 The third industrial revolution Palgrave McMillan

2 Yochai Benkler 2004 "Sharing Nicely": On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production, Yale Law Journal 114: 273-358.

3 Jeremy Rifkin 2014 The zero marginal cost society, Palgrave McMillan p 211

Δικαιώματα ελέγχου που παραμένουν διάσπαρτα και όχι συγκεντρωμένα, αποτελούν μια σημαντική συνιστώσα σε δίκτυα, όπως αποδεικνύεται από τις απαιτήσεις της συμπαραγόμενης

τεχνολογίας και των αναδυόμενων συνεργατικών συστημάτων. Ανεξάρτητοι παραγωγοί / χρήστες / μέλη (οι συνεταιρισμοί πράσινης ενέργειας αποτελούν ένα παράδειγμα) διατηρούν από κοινού έλεγχο επί κοινών πόρων. Δείτε Πλαίσιο 1.2.

3. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ (ΑΥΤΟ-ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ)

Δημοκρατία κυριολεκτικά σημαίνει «δύναμη του λαού». Στους συνεταιρισμούς, δημοκρατικός έλεγχος εκ μέρους των μελών είναι το βασικό χαρακτηριστικό των συνεταιριστικών οργανώσεων. Είναι ενσωματωμένος στις συνεταιριστικές αξίες και αρχές, καθώς και στη συνεταιριστική νομοθεσία, αλλά σίγουρα δεν είναι μια ενιαία έννοια, καθώς εκδηλώνεται με διάφορες μορφές, καταλήγοντας έτσι σε διαφορετικά επίπεδα συμμετοχής των μελών.

Αυτο-διακυβέρνηση στις συνεταιριστικές οργανώσεις σημαίνει ότι οι κανόνες διακυβέρνησης αποφασίζονται από τα μέλη τους, επανεξετάζονται σε τακτική βάση και είναι οικείοι σε όλα τα μέλη. Σε μια κατάσταση στην οποία τα μέλη δεν εμπλέκονται σε θέματα διακυβέρνησης, είναι υψηλός ο κίνδυνος μια μειοψηφία να ελέγχει τους πόρους, τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση παράνομης εξουσίας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι αυτοκαθοριζόμενοι κανόνες πρέπει να αναπτύσσουν επίσης μηχανισμούς ελέγχων και ισορροπιών. Διεύρυνση της δημοκρατικής συμμετοχής σημαίνει, επίσης, τη δημιουργία σχέσεων δέσμευσης μεταξύ των συνεταιρισμών και των μελών, που να βασίζονται στην εμπιστοσύνη και στη διαφάνεια επικοινωνίας.

Για την αποτελεσματική συνεταιριστική διακυβέρνηση, πώς μπορούμε να εμπλέξουμε τα μέλη να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων με ουσιαστικό τρόπο και να εξασφαλίσουν τον έλεγχό τους στην επιχείρηση και στους στόχους της;

Αν είχαμε να κάνουμε έναν κατάλογο τι σημαίνει "συμμετοχή" για ένα μέλος, ο σχετικός κατάλογος θα περιλάμβανε κάποιες από τις ακόλουθες ενέργειες: η απόκτηση της ιδιότητας του μέλους, η οικονομική συμμετοχή με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, η συμμετοχή σε συνεδριάσεις και σε γενικές συνελεύσεις για συζήτηση και διαβούλευση, η ψηφοφορία, η συνεργασία σε επιτροπές και η υποψηφιότητα προς εκλογή σε διάφορα συμβούλια / διοικητικά συμβούλια.

Η συμμετοχή θα πρέπει να διεισδύει βαθιά στην οργανωτική κουλτούρα, τόσο μέσα από πρακτικές συμμετοχικής διαχείρισης και διακυβέρνησης, με τη συμμετοχή των μελών και των εργαζομένων στις αποφάσεις, όσο και μέσω των διασυνδέσεων με τη ευρύτερη συνεταιριστική κοινότητα.

Το προσωπικό - εργαζόμενοι - έχουν να διαδραματίσουν το βασικό ρόλο στην ενίσχυση της δημοκρατίας μέσω της διαβούλευσης, της συμμετοχής, και τελικά της διάδοσης των συνεταιριστικών στόχων, ανεξάρτητα από τον τύπο του συνεταιρισμού.

Το προσωπικό είναι πολύ πιο πρόθυμο να συμμετάσχει σε όλες τις μορφές συμμετοχής, αφού κάθε συμβολή στον συνεταιρισμό δεν είναι αποξενωμένη, δηλαδή δεν μπορεί κάποιος να εργάζεται για δύο μέρη ταυτόχρονα. Στους συνεταιρισμούς εργαζομένων, και στις συνεταιριστικές μορφές πολλών ενδιαφερομένων μερών, η ιδιότητα των εργαζομένων είναι

απολύτως συμβατή με εκείνη των μελών και καταλήγει σε έντονα αφοσιωμένα μέλη. Ομοίως, οι παραγωγοί (εργαζόμενοι) ιδιοκτήτες, όπως στον τομέα των γεωργικών συνεταιρισμών, τείνουν να καταλήγουν σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης, διότι η συμμετοχή στον συνεταιρισμό είναι μεγάλης σημασίας για την οικονομική ευημερία των μελών.

Η αφοσίωση των καταναλωτών, από την άλλη πλευρά, είναι πολύ πιο ευάλωτη, καθώς η σύνδεση του μέλους με τον συνεταιρισμό είναι συχνά χαλαρή, εξαιτίας των πολλών εναλλακτικών επιλογών στην προμήθεια αγαθών ή υπηρεσιών. Καθώς μεγαλώνουν οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί, αποτελεί πρόκληση η διατήρηση αφοσιωμένων μελών. Συνήθως, μια ομάδα επαγγελματιών διαχειριστών συνδέεται με τα μέλη ως πελάτες, επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην ικανοποίηση των προτιμήσεων των πελατών όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, και ενδιαφέρεται να είναι ανταγωνιστικά στην αγορά. Οι ευκαιρίες για τον έλεγχο εκ μέρους των μελών περιορίζονται στην ψηφοφορία στις εκλογές για Διοικητικό Συμβούλιο και στη συμμετοχή στις γενικές συνελεύσεις. Πρόσθετες ευκαιρίες για εμπλοκή του μέλους (χωρίς σιωπηρά δικαιώματα ελέγχου) λαμβάνουν τη μορφή της έρευνας πελατών, ομάδων εργασίας και προγραμμάτων ενίσχυσης της αφοσίωσης των μελών.

Οι εργαζόμενοι σε όλους τους τύπους των συνεταιρισμών αποτελούν μια σημαντική συστατική ομάδα. Οι οργανώσεις που εφαρμόζουν την οικονομική δημοκρατία, συνεταιρισμοί και άλλοι¹⁶, εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν φωνή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα επιχειρήματα υπέρ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, περιλαμβάνουν άφθονες αποδείξεις ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αυξάνει την απόδοση, την παραγωγικότητα και την συνολική αποτελεσματικότητα¹⁷ των οργανώσεων. Οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την ευημερία τους, ταυτίζονται με την οργάνωση πιο εύκολα και είναι πιο πιθανό να ευθυγραμμίσουν τους προσωπικούς τους στόχους και τις αξίες τους με της οργάνωσης. Αλλά, το πιο σημαντικό, όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή στην εργασία τους - από την αμοιβή και τα οφέλη μέχρι τις ώρες εργασίας και τις συνθήκες εργασίας, είναι η πηγή της καινοτομίας και το βασικό στοιχείο της προσαρμοστικής ανθεκτικότητας στις μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες.

Η δημοκρατική λήψη αποφάσεων στους συνεταιρισμούς παρουσιάζει μια ευκαιρία να εμπλακούν οι εργαζόμενοι με συγκεκριμένους τρόπους - ως μέλη, και / ή με άλλους τρόπους, όπως φορείς λήψης αποφάσεων (εργατικά συμβούλια, θέσεις σε διοικητικά συμβούλια, κλπ).

ΠΛΑΙΣΙΟ 1.3. ΠΟΛΛΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Παραδείγματα κατάλληλων μορφών δημοκρατίας για τους συνεταιρισμούς:

Η **άμεση** δημοκρατία ή καθαρή δημοκρατία είναι ένα είδος δημοκρατίας, όπου οι άνθρωποι κυβερνούν άμεσα (ένα δημοψήφισμα).

¹⁶ Η World Blu είναι ένα παράδειγμα ενός παγκόσμιου δικτύου εταιρειών που έχουν δεσμευτεί για τη δημοκρατία στο χώρο εργασίας. Πιστοποιούν και έχουν καταρτίσει κατάλογο των δημοκρατικών οργανώσεων.
<http://www.worldblu.com/>

¹⁷ David Erdal. 2011. Beyond the corporation: Humanity working. Random House

Η **αντιπροσωπευτική δημοκρατία** είναι μια έμμεση δημοκρατία, όπου η εξουσία κατέχεται από εκπροσώπους των ανθρώπων.

Η **συμμετοχική δημοκρατία** προσπαθεί να δημιουργήσει ευκαιρίες για όλα τα μέλη ενός πληθυσμού να κάνουν ουσιώδεις συμβολές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, και επιδιώκει να διευρύνει το φάσμα των ανθρώπων που έχουν πρόσβαση σε αυτές τις ευκαιρίες.

Η **δημοκρατία με συναίνεση** είναι η εφαρμογή της συναίνεσης στη λήψη αποφάσεων. Λαμβάνει υπόψη ένα ευρύ φάσμα απόψεων, συμπεριλαμβανομένων των απόψεων της μειοψηφίας.

Η **διαβουλευτική δημοκρατία** είναι συμβατή τόσο με την αντιπροσωπευτική δημοκρατία όσο και με την άμεση δημοκρατία. Επίσης καλείται διαλογική δημοκρατία, είναι μια μορφή δημοκρατίας στην οποία ο διάλογος (όχι απλώς η ψηφοφορία) είναι κεντρικής σημασίας για τη λήψη αποφάσεων. Υιοθετεί στοιχεία τόσο της συναινετικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων όσο και της αρχής της πλειοψηφίας.

Η **συσχετιστική δημοκρατία** δίνει έμφαση στην ελευθερία, μέσω των εθελοντικών και δημοκρατικά αυτοδιοικούμενων οργανώσεων.

Η **βιομηχανική δημοκρατία** συνεπάγεται εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων, στην από κοινού ανάληψη ευθύνης και άσκησης εξουσίας στον εργασιακό χώρο.

Η **κοινωνιοκρατία ή δυναμική διακυβέρνηση** είναι ένα δημοκρατικό σύστημα διακυβέρνησης που βασίζεται στη συναινετική λήψη αποφάσεων, κυκλική οργάνωση, και διπλο-συνδεδεμένη εκπροσώπηση.

Το πλεονέκτημα για τους συνεταιρισμούς σε σχέση με άλλους τύπους επιχειρήσεων, είναι ότι στους εργαζόμενους μπορεί να προσφερθεί η ιδιότητα μελών, και ως εκ τούτου να σφυρηλατηθεί μια βαθύτερη και πιο ουσιαστική σχέση, που προχωρεί πέρα από την εργασία και διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό.

Σε αντίθεση αφενός με τα Σχέδια Μετοχικής Συμμετοχής Εργαζομένων (ESOP), όπου αφενός οι εργαζόμενοι είναι κατά ένα μέρος ιδιοκτήτες, αλλά συνήθως δεν έχουν φωνή, και αφετέρου μια ιδιόκτητη επιχείρηση η οποία εφαρμόζει δημοκρατικές διαδικασίες στον εργασιακό χώρο, όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι οι ιδιοκτήτες, οι συνεταιρισμοί μπορούν να προσφέρουν τόσο ιδιοκτησία όσο και έλεγχο στα μέλη εργαζομένους τους και να ανυψώσουν τη συμμετοχή σε υψηλότερο επίπεδο.

Οι συνεταιρισμοί στηρίζονται σε σχέσεις, και πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα μέλη έχουν ευκαιρίες να ασκούν τα δημοκρατικά τους δικαιώματα. Η διαβούλευση και η λήψη αποφάσεων μπορεί να ακολουθούν διαφορετικές λογικές. Ορισμένοι συνεταιρισμοί επιλέγουν δημοκρατικές διαδικασίες που στηρίζονται σε συναινετικές αποφάσεις, άλλοι εφαρμόζουν αναλογική εκπροσώπηση, ή στηρίζονται σε πλειοψηφικά συστήματα (βλέπε Πλαίσιο 1.3.).

Η φωνή των μελών εξασφαλίζεται μέσα από την αρχιτεκτονική της διακυβέρνησης – π.χ. πολλαπλά διοικητικά συμβούλια ή άλλα συμβούλια - αλλά τα μέλη ενός συνεταιρισμού χρειάζεται να έχουν ευκαιρίες για να κατανοήσουν και να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων και μέσω συμμετοχικών διαδικασιών. Ένα παράδειγμα εκτεταμένης εμπλοκής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η δυναμική διακυβέρνηση, ή κοινωνιοκρατία, η οποία στηρίζεται στη συναίνεση ως κανόνα λήψεως αποφάσεων.¹⁸ Μερικές ιδέες για την εμπλοκή των μελών περιλαμβάνουν κοινωνική ζωή που δεν συνδέεται με τις συναλλαγές με τον συνεταιρισμό (δηλαδή τη σχέση συνεταιρισμού-πελάτη), αλλά επηρεάζει και άλλες πτυχές της κοινωνικής ζωής ενός ατόμου. Παραδείγματα αυτών των διευρυσμένων σχέσεων περιλαμβάνουν διάφορες κοινωνικές ομάδες που οργανώνονται από μέλη των συνεταιρισμών στην Ιαπωνία (βλ. εργασία Masuda et al. στην παρούσα συλλογή), συνεταιριστικές θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων που προσφέρουν χώρους συνάθροισης κοινού και πρόσβαση σε πληροφόρηση¹⁹, και κοινοτικά κέντρα, όπως της Cooperativa Obrera στην Bahía Blanca, Argentina²⁰. Αυτά τα φόρουμ φέρνουν τους χρήστες-μέλη πιο κοντά στον συνεταιρισμό, καθώς η εμβέλεια του επικαλύπτει άλλες πτυχές της κοινωνικής τους ζωής.

Σχεδιασμός του συνεταιριστικού συστήματος διακυβέρνησης

Τα συνεταιριστικά συστήματα διακυβέρνησης ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό λόγω της εξάρτησης από την ιστορική διαδρομή (παλαιότερες αποφάσεις), από νομικούς και άλλους ειδικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την εξέλιξη των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, οι παράγοντες αυτοί δεν πρέπει να θολώνουν τη σκέψη μας, καθώς φανταζόμαστε το καλύτερο δυνατό σύστημα για συνεταιριστική διακυβέρνηση. Σε αυτή την ενότητα, προτείνουμε ότι όλοι οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να αξιολογήσουν τις ευκαιρίες για να βελτιώσουν τη διακυβέρνηση τους μέσω της χρήσης της δικτυακής διακυβέρνησης με πολλαπλά κέντρα λήψης αποφάσεων και ευκαιρίες για διασύνδεση των μελών και των άλλων συστατικών ομάδων. Πιστεύουμε ότι αυτά τα στοιχεία συνδέονται με τις κοινές ιδιότητες των συνεταιρισμών ως επιχειρήσεων των ανθρώπων.

ΔΙΚΤΥΑΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Σε γενικές γραμμές, η ιεραρχική διακυβέρνηση που αντικατοπτρίζεται στην ενιαία δομή των συμβουλίων είναι ανεπαρκής επειδή συγκεντρώνει την εξουσία, δεν διευκολύνει την πρόσβαση σε πληροφορίες και δεν είναι σε θέση να ασχοληθεί με πολύπλοκα θέματα²¹. Τα πολύπλοκα θέματα πρέπει να αναλύονται σε διαχειρίσιμες μονάδες, απλοποιώντας τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των μελών των διοικητικών συμβουλίων, των διευθυντικών στελεχών και των

¹⁸ John Buck and Sharon Villines. 2007. We the People: Consenting to a Deeper Democracy. OCIOCRACY.INFO

¹⁹ Κέντρα επιρροής (HUBs) είναι σημεία συγκεντρώσεων για κοινωνική καινοτομία. Συχνά περιλαμβάνουν τους συνεταιρισμούς, αλλά τα ίδια τα κέντρα δεν είναι συνεταιρισμοί. Σίγουρα προσφέρουν ένα μοντέλο που αξίζει να εξεταστεί για την αυξημένη συμμετοχή των συνεταιρισμών στην ευρύτερη κοινότητα.

²⁰ Mariano Glas 2015. The co-operative social audit in Cooperativa Obrera, in Co-operatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Co-operative Impact and Performance. L. Brown, C. Carini, J. Gordon Nembhard, L. Hammond Ketilson, E. Hicks, J. McNamara, S. Novkovic, D. Rixon, and R. Simmons (eds.) University of Saskatchewan Press.

²¹ S. Turnbull 2002

υπαλλήλων. Το κεντρικό θέμα με την ενιαία δομή του διοικητικού συμβουλίου είναι η αδυναμία πρόσβασης στο σύνολο των πληροφοριών, λόγω της αβεβαιότητας, σε συνδυασμό με τα ανθρώπινα λάθη (όγκος πληροφοριών, περιορισμοί τεχνογνωσίας, όρια ορθολογισμού, και ασύμμετρη κρίση με ολιγαρχικές τάσεις). Αυτό ισχύει για την εφαρμογή των ενιαίων δομών συμβουλίων σε οποιαδήποτε οργανωτική μορφή, συμπεριλαμβανομένων των συνεταιρισμών.

Όλοι μας λειτουργούμε μέσα σε πολύπλοκα συστήματα. Έτσι, το είδος της γνώσης και της τεχνογνωσίας που απαιτούνται θα διαφέρουν από το ένα πρόβλημα στο επόμενο, και θα αλλάζουν ανάλογα με τα θέματα και με την πάροδο του χρόνου.²² Ως εκ τούτου, τα επιχειρήματα υπέρ των διοικητικών συμβουλίων εμπειρογνομόνων θέτουν υπερβολικές προσδοκίες σε έναν μικρό αριθμό μελών των διοικητικών συμβουλίων, οι οποίοι δεν μπορούν να ελπίζουν ότι θα έχουν επαρκές πεδίο εξειδίκευσης. Επιπλέον, η ενιαία δομή διοικητικού συμβουλίου εμπειρογνομόνων, συνήθως δεν κάνει προβλέψεις για αποκεντρωμένα σημεία λήψεως αποφάσεων, που είναι πιο εύκολα προσαρμόσιμα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τα πολύπλοκα συστήματα απαιτούν πρόσβαση σε πολλαπλές πηγές πληροφοριών που μπορεί να προέρχονται και να αντιμετωπίζονται καλύτερα με ένα πιο ποικίλο δίκτυο κύριων ενδιαφερομένων μερών - εργαζομένων, καταναλωτών και προμηθευτών.

Αυτά είναι μερικά από τα στοιχεία του σχεδίου της συνεταιριστικής δικτυακής διακυβέρνησης²³:

- **Μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες** που μπορούν να λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά και να αποτελούν μέρος του μεγαλύτερου δικτύου, όπως Ενώσεις συνεταιρισμών, κλαδικά δίκτυα, ή δίκτυα αλληλεγγύης.
- Οι αποφάσεις λαμβάνονται στο επίπεδο που βρίσκεται πλησιέστερα προς τη βασική μονάδα (**αρχή της επικουρικότητας**).
- **Πολλαπλά κέντρα ελέγχου (πολυκεντρικότητα)** στον ίδιο θύλακα.
- Συμμετοχή των **πολλών ενδιαφερόμενων μερών / συστατικών** με έλεγχο του τομέα της ειδικότητάς τους (π.χ. εργατικά συμβούλια).

Οι μικρές ανεξάρτητες μονάδες εξασφαλίζουν αυτόνομη λήψη αποφάσεων και την ικανότητα να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες στην πράξη - αυτό μπορεί να είναι μια βελτίωση της παραγωγής, μια βελτίωση του συστήματος, ή μια απλή παρατήρηση ότι το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει. Οι μικρές μονάδες διευκολύνουν επίσης την άμεση δημοκρατία.

Η αρχή της επικουρικότητας προϋποθέτει τη λήψη αποφάσεων στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο στον οργανισμό. Εάν οι βασικές μονάδες έχουν τα μέσα και την ικανότητα να ενεργούν ανεξάρτητα, η επόμενη βαθμίδα στο δίκτυο δεν χρειάζεται να εμπλακεί. Οι επόμενες βαθμίδες στην οργάνωση προμηθεύουν συμπληρωματικές υπηρεσίες στις βασικές μονάδες, και δεν τις υποκαθιστούν στις αποφάσεις και τις αρμοδιότητές τους.

²² O R. Stocki 2014 υποστηρίζει ότι η εμπειρία είναι συγκεκριμένος γνωστικός χώρος. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί πλήρης εμπειρία σε ενιαία διοικητικά συμβούλια (Common meritocracy challenge: How members of the Mexican co-operative "Pascual" tack between oligarchy and democracy. The International Journal of Co-operative Management. 7,1:9-21)

²³ Based on Ostrom 1999 Revisiting the commons. Science 284, 5412: 278-282; Carlsson & Sandsrom 2008 Network governance of the commons. International Journal of the Commons. 2, 1: 33-54; Marshall G. 2008. Nesting, subsidiarity, and community-based environmental governance beyond the local level. International Journal of the Commons 2,1: 75 -97 Pirson & Turnbull 2011.

Πολλαπλά κέντρα ελέγχου (πολυκεντρικότητα) σε συνεταιρισμούς απαιτούνται για την προστασία των κοινών περιουσιακών στοιχείων, την εξασφάλιση της δημοκρατικής φωνής, και τη διεύρυνση της επιστασίας / ανθρωπισμού σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Αυτά τα κέντρα / συμβούλια περιλαμβάνουν ανεξάρτητους μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων, συντονισμό μικρής ομάδας, γενικές συνελεύσεις μελών, εκπροσώπηση σε ένθετα οργανωτικά συστήματα, συστήματα ανάδρασης μέσω διπλών συνδέσμων (βλέπε κοινωνιοκρατία / δυναμική διακυβέρνηση - Πλαίσιο 1.3.) και πρόσβαση σε διάφορους τύπους εξειδικεύσεων²⁴ (συνεταιριστική διαχείριση και εμπειρία συνεταιριστικής στρατηγικής, τεχνική εμπειρογνομosύνη, επιχειρηματικές δραστηριότητες, επιχειρηματικό κίνδυνο και ούτω καθεξής).

Η πολλαπλότητα των ενδιαφερόμενων μερών είναι μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών με πρόσβαση σε πολλά από τα πεδία των εμπειρογνομόνων που απαιτούνται για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων σε έναν συνεταιρισμό. Οι συνεταιριστικές αξίες, ο σκοπός και η φύση των συνεταιρισμών είναι θετικά στοιχεία για την εμπλοκή πολλών ενδιαφερόμενων μερών καθώς προσπαθούν να ωφελήσουν μέλη και κοινότητες.

Παρά το γεγονός ότι μπορεί να αναπτυχθεί κάποια συμμετοχή και εμπλοκή ενδιαφερομένων χωρίς την ιδιότητα μέλους, σε ένα δίκτυο που βασίζεται στην επιστασία και την αλληλεγγύη, οι διαβουλεύσεις με τα μέλη πάντοτε συνεχίζονται. Η πολυσυμμετοχική συνεταιριστική μορφή θα μπορούσε πολύ εύκολα να προκαλέσει ουσιαστική εμπλοκή μιας ευρείας ομάδας ενδιαφερομένων για την συνεταιριστική διακυβέρνηση, καθώς όλοι οι βασικοί ενδιαφερόμενοι / συναλλασσόμενοι (καταναλωτές, εργαζόμενοι, προμηθευτές)²⁵ είναι πιθανά μέλη. Αυτό δημιουργεί ένα πλεονέκτημα στη σχεδίαση της δικτυακής διακυβέρνησης της συνεταιριστικής μορφής οργάνωσης σε σύγκριση με τον συνεταιρισμό μιας κατηγορίας μελών.²⁶

Ορισμένοι συνεταιρισμοί, ειδικά με ενιαίο τύπο μελών, πιθανόν να μην αισθάνονται φυσικό να εξετάσουν την εφαρμογή των παραπάνω στοιχείων της δικτυακής διακυβέρνησης. Σε μικρούς συνεταιρισμούς όπου η εμπιστοσύνη είναι μεγάλη και τα μέλη της είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους και με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, μπορεί να μην τη χρειάζονται. Ωστόσο, ακόμη και σε μικρούς καταναλωτικούς συνεταιρισμούς, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν εξουσία λήψης αποφάσεων για θέματα που επηρεάζουν την προσωπική τους ανάπτυξη και το περιβάλλον εργασίας. Αυτοί αποτελούν το μέτωπο στις σχέσεις με τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη και ο προάγγελος της υγείας του συνεταιρισμού.

²⁴ P. Couchman 2015 - προσωπική επικοινωνία.

²⁵ Μόνο δύο μεγάλες ομάδες ενδιαφερομένων είναι μέλη σε ορισμένες περιπτώσεις (π.χ. Eroski με μέλη καταναλωτές και εργαζόμενους), ενώ σε άλλες μπορεί να περιλαμβάνονται περισσότεροι από δύο διακριτοί τύποι μελών (π.χ. συνεταιρισμοί πολλών ενδιαφερομένων μερών στο Κεμπέκ με καταναλωτές, εργαζόμενους και υποστηρικτικά μέλη).

Εξωτερικοί επενδυτές, όταν διασυνδέονται με συνεταιρισμούς, έχουν περιορισμένης διάρκειας ενδιαφέρον. Δεν θα πρέπει, επομένως, να αντιμετωπίζονται όπως άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (χρήστες). Η άποψη αυτή ενισχύεται περαιτέρω από την αρχή της αυτονομίας και της ανεξαρτησίας, και ένα δευτερεύοντα ρόλο για το κεφάλαιο στις συνεταιριστικές επιχειρήσεις που ανήκουν στους χρήστες. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι επενδυτές δεν μπορούν να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων, αλλά αυτή η διασύνδεση είναι συνήθως περιορισμένη και ελεγχόμενη.

²⁶ Η πολυσυμμετοχική μορφή συνεταιρισμού (MSC) μπορεί επίσης να παρουσιάσει μια πρόκληση, αν η δομή του σχεδιασμού του θέτει τα επιμέρους συστατικά του σε ανταγωνισμό για περιορισμένους πόρους και όχι στη συνεργασία, δημιουργώντας συνέργειες και ανάπτυξη βασιζόμενη στις συμπληρωματικές δυνάμεις τους.

Μπορεί η δικτυακή διακυβέρνηση να ανυψώσει τη συμμετοχή σε ένα νέο επίπεδο;

Για να επαναλάβω, το προτεινόμενο σχέδιο συνεταιριστικής διακυβέρνησης βασίζεται στις τρεις εγγενείς ιδιότητες (του ανθρωπισμού, της δημοκρατίας, της κοινής ιδιοκτησίας και ελέγχου) και στην εφαρμογή ορισμένων ή όλων των προτεινόμενων στοιχείων της δικτυακής διακυβέρνησης. Διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία αυτά μπορεί να σχετίζονται με οποιουδήποτε συνεταιρισμούς (όχι μόνο μικρούς, εργαζόμενος, ή πολυσυμμετοχικούς συνεταιρισμούς): μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολλαπλά κέντρα ελέγχου (πολυκεντρικότητα), και εμπλοκή πολλών ενδιαφερομένων μερών / συστατικών.

Σε συνδυασμό, αυτές οι ιδιότητες και τα στοιχεία αποτελούν ισχυρές δυνάμεις που μπορούν να ανυψώσουν τη συμμετοχή σε ένα νέο επίπεδο και να οδηγήσουν σε έναν «ισχυρό συνδυασμό της χειραφέτησης, της αυτονομίας και της αποτελεσματικότητας».²⁷ Σύμφωνα με τα λόγια του Προσχεδίου για μια Συνεταιριστική Δεκαετία, «το μεμονωμένο μέλος έχει ένα ρόλο να παίζει σε έναν συνεταιρισμό, που εκτείνεται πέρα από την βασική οικονομική σχέση του πελάτη, του εργαζόμενου ή του παραγωγού. Συλλογικά τα μέλη είναι ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού τους, και μέσα από δημοκρατικές ρυθμίσεις συμμετέχουν στη διακυβέρνηση του. Μεμονωμένα έχουν το δικαίωμα στην πληροφόρηση, δικαίωμα γνώμης και εκπροσώπησης.» Για να επιτευχθεί διακυβέρνηση επιπέδου, ο τομέας των συνεταιρισμών πρέπει να εξελιχθεί. Το παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο και όσα περιλαμβάνονται στα κεφάλαια που ακολουθούν παρέχουν τροφή για τις απαραίτητες, εν εξελίξει συζητήσεις που απαιτούνται από επιμέρους συνεταιρισμούς, δίκτυα, και την παγκόσμια συμμαχία, προκειμένου να επιτευχθεί ένα σχέδιο διακυβέρνησης που ενθαρρύνει την επιστασία με την προστασία του δημοκρατικού ελέγχου των κοινών.

²⁷ Turnbull 2002:22

2. Ο σχεδιασμός αποτελεσματικών δημοκρατικών δομών διακυβέρνησης μεγάλων συνεταιρισμών

JOHNSTON BIRCHALL

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Η εισαγωγή σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει επιχειρήματα στηριγμένα στις υποθέσεις της διακυβέρνησης βάσει της θεωρίας της αντιπροσώπευσης. Ο Birchall στηρίζεται στην προηγούμενη εργασία του για την περαιτέρω ανάπτυξη στοιχείων για τη «διακυβέρνηση εκ μέρους των μελών»¹, μια ιδέα πιο στενά συνδεδεμένη με το όραμά μας για τις θεμελιώδεις ιδιότητες της συνεταιριστικής διακυβέρνησης.

Ο συγγραφέας στηρίζει τη συνεταιριστική διακυβέρνηση πάνω σε τρία στοιχεία (φέτες ενός κέικ) - **συμμετοχή, εκπροσώπηση και τεχνογνωσία**, μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση, συμπληρωματική της δικής μας. Οι πρώτες δύο «φέτες του κέικ» αποτελούν στοιχεία της δημοκρατικής λήψης αποφάσεων, ενώ η τρίτη ανήκει στο τμήμα σχεδιασμού μας, όπου στηριζόμαστε στη δικτυακή διακυβέρνηση για τη βελτίωση της πρόσβασης σε πληροφορίες με συμπερίληψη των πολλαπλών συστατικών ώστε να σπάσει η πολυπλοκότητα.

Ο Birchall συζητά διάφορους τρόπους με τους οποίους τα αιρετά μέλη του διοικητικού συμβουλίου αποκτούν τεχνογνωσία σε μεγάλους συνεταιρισμούς. Η **δημοκρατική λήψη αποφάσεων** είναι το κύριο μέλημα σε αυτή την επεξεργασία. Μεταξύ των επιμέρους προσεγγίσεων είναι τα διοικητικά συμβούλια δύο επιπέδων, με επαρκείς εξουσίες στα αιρετά μέλη.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού της δικτυακής διακυβέρνησης: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, και πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Για να εξασφαλιστεί η εκπροσώπηση, οι συνεταιρισμοί καταφεύγουν στη δικτυακή διακυβέρνηση με **πολλαπλά κέντρα λήψης αποφάσεων** και σε αριθμό ψήφων ανάλογα με το ύψος των συναλλαγών. Ο Birchall αναδεικνύει μερικά παραδείγματα αυτού του σχεδίου διακυβέρνησης για ετερογενή μέλη και σύνθετα περιβάλλοντα.

Επικουρικότητα: Αναγνωρίζοντας την ποικιλομορφία των προσεγγίσεων, ο συγγραφέας δείχνει ότι οι περισσότεροι μεγάλοι συνεταιρισμοί με έντονο ενδιαφέρον για τα μέλη, αναπτύσσουν πολύπλοκες δικτυακές δομές με κατάλληλη κατανομή της εξουσίας μεταξύ των επιπέδων της οργάνωσης.

Πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη: Ο Birchall περιγράφει τέσσερις περίπλοκες περιπτώσεις

διακυβέρνησης, από τις οποίες οι δύο σχετίζονται άμεσα με τις πολλαπλές κατηγορίες μελών. Ο συγγραφέας επισημαίνει ότι στις περιπτώσεις διαφορετικών μελών (πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη) ο συνεταιρισμός πρέπει να δημιουργεί βήματα έκφρασης των διαφορετικών συμφερόντων. Με άλλα λόγια, επιτρέπει την εμπλοκή των επιμέρους συστατικών στη διακυβέρνηση.

Ο Birchall κλείνει με την παρατήρηση: «Οι συνεταιρισμοί που έχουν ισχυρό επίκεντρο του ενδιαφέροντός τους τα μέλη, έχουν επίσης πιο πολύπλοκες δομές, μέσω των οποίων τα μέλη μπορούν να εκφράσουν τη βούλησή τους», δείχνοντας ότι στην πράξη, ο σχεδιασμός της συνεταιριστικής διακυβέρνησης χρησιμοποιεί τις ιδιότητες του δικτύου.

1.Birchall 2014a The Governance of Large Co-operative Businesses Manchester: Co-operatives UK (republished by New Zealand Co-operatives Association): 17.

2. Ο σχεδιασμός αποτελεσματικών δημοκρατικών δομών διακυβέρνησης μεγάλων συνεταιρισμών

JOHNSTON BIRCHALL

Εισαγωγή: γιατί το μέγεθος είναι ένα πρόβλημα για τη δημοκρατική διακυβέρνηση

Είναι γενικά παραδεκτό ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός τόσο πιο δύσκολη θα είναι η διακυβέρνησή του. Ποιος είναι ο λόγος για τον οποίο το μέγεθος μας οδηγεί σε αυτή την υπόθεση; Υπάρχουν (τουλάχιστον) πέντε προβλήματα που μεγαλώνουν με το μέγεθος.

Το πρώτο πρόβλημα είναι ότι *όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός τόσο πιο περιορισμένα είναι τα δικαιώματα ιδιοκτησίας των μελών της*. Υπάρχουν πολλά μέλη καθένα από τα οποία κατέχει μόνο μία μερίδα, η αξία της οποίας συνήθως ορίζεται σε χαμηλό επίπεδο. Δεν μπορούν να επωφεληθούν από την αυξανόμενη αξία της επιχείρησης μέσω της ανατίμησης των μερίδων, καθώς αυτές δεν είναι διαπραγματεύσιμες. Μερικές φορές τα κέρδη θα επιστραφούν (σ.μ. ο συγγραφέας δεν κάνει διάκριση μεταξύ πλεονασμάτων και κερδών) σε αυτούς με τη μορφή μερίσματος, αλλά αυτό βασίζεται στη χρήση των υπηρεσιών της επιχείρησης που κάνουν όχι στις επενδύσεις τους. Μερικές φορές δεν υπάρχει καθόλου επιστροφή, και όλα τα κέρδη οδηγούνται στη δημιουργία αποθεματικών. Όσο λιγότερο τα μέλη αισθάνονται ότι κατέχουν τον συνεταιρισμό, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να την υποστηρίξουν και να συμμετάσχουν στη διακυβέρνηση. Ο συνεταιρισμός γίνεται στην πράξη ένα είδος μη κερδοσκοπικής επιχείρησης της οποίας το διοικητικό συμβούλιο ενεργεί περισσότερο σαν κηδεμόνας παρά ως αιρετοί εκπρόσωποι.

Το δεύτερο πρόβλημα είναι ότι *όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός τόσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα της διαχείρισης*. Συστήματα διακυβέρνησης που έχουν σχεδιαστεί για μικρές επιχειρήσεις κοινοτικής βάσης, εφαρμόζονται τώρα σε πολύ μεγάλους εθνικούς και μερικές φορές διεθνείς ομίλους. Η πολυπλοκότητά τους προέρχεται εν μέρει από το ότι έχουν θυγατρικές επιχειρήσεις και κοινοπραξίες που μπορούν να κυβερνώνται μόνο έμμεσα από τα μέλη τους. Αυτό επιδεινώνεται από την τάση προς διεθνοποίηση, έτσι ώστε τα μέλη που συνεχίζουν να ζουν μόνο στη χώρα της καταγωγής του συνεταιρισμού δεν μπορούν να επιβλέπουν εύκολα το σύνολο των επιχειρήσεων. Οι αποτυχίες τόσο του Co-operative Group του Ην. Βασιλείου όσο και της Αυστριακής ÖVAG είναι στην πραγματικότητα αποτυχίες να κυβερνηθούν αποτελεσματικά οι θυγατρικές, που επιδεινώνονται στην τελευταία περίπτωση, επειδή η θυγατρική δραστηριοποιείτο σε άλλες χώρες²⁸.

Τρίτον, υπάρχει ένα πρόβλημα συλλογικής δράσης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός, τόσο πιο πιθανό είναι τα μέλη να συμπεριφέρονται ως ελεύθεροι σκοπευτές σχετικά με τη συμμετοχή άλλων. Όταν υπάρχουν πολλά μέλη, και η συμβολή του κάθε μέλους είναι πιθανό να έχει ελάχιστη επίδραση, η λογική απάντηση είναι να αφήσουμε τους άλλους να κάνουν τη

²⁸ Βλ. Birchall J (2013a) Finance in an Age of Austerity: the power of customer-owned banks Cheltenham: Edward Elgar (in paperback 2014)

δουλειά. Αυτό ισχύει επίσης σε ευρέως διαδεδομένες εταιρείες που έχουν πολλούς μικρούς μετόχους, αλλά αν υπάρχουν μεγάλοι μέτοχοι, όπως συνταξιοδοτικά ταμεία και αμοιβαία κεφάλαια επενδύσεων, αυτοί θα το θεωρήσουν πιο λογικό να λάβουν μέρος και να φέρουν μέρος του κόστους της διακυβέρνησης.

Τέταρτον, υπάρχει ένα πρόβλημα διαχειριστικής φύσης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός, τόσο πιο δύσκολο είναι για τους διοικούντες να ελέγχουν τους διαχειριστές. Η θεωρία κύριου παράγοντα λέει ότι τα διοικητικά συμβούλια είναι οι διευθύνοντες και οι μανάτζερς είναι τα όργανά τους. Προβλέπει ότι, εάν δεν τους σταματήσουν, οι μανάτζερς (διαχειριστές) θα προωθήσουν τα δικά τους συμφέροντα και όχι αυτά του διοικητικού συμβουλίου και των μελών. Θα τείνουν να αντλούν περισσότερες αμοιβές από την επιχείρηση από ό,τι χρειάζεται το διοικητικό συμβούλιο για να πληρώσει για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική διαχείριση. Θα τείνουν να χτίσουν αυτοκρατορίες για τον εαυτό τους, να αποφεύγουν κινδύνους με τη δημιουργία άσκοπων μεγάλων αποθεματικών, και ούτω καθεξής. Αυτό που τους σταματά δεν είναι απλώς η καλή διακυβέρνηση, αλλά οι κρατικές ρυθμίσεις σε συνδυασμό με την επαγγελματική δεοντολογία.

Οι συνεταιρισμοί, από τη φύση τους, δεν μπορούν να προσφέρουν δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών στους διαχειριστές και έτσι τα συμφέροντά των τελευταίων είναι ενδεχομένως ελάχιστα ευθυγραμμισμένα με εκείνα των ιδιοκτητών μελών.

Τέλος, υπάρχει ένα πρόβλημα έλλειψης εστίασης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός, τόσο πιο δύσκολο είναι να κρατηθεί το επίκεντρο στις ανάγκες των μελών. Εδώ το ζήτημα είναι ότι, ενώ οι εταιρείες που ανήκουν σε επενδυτές έχουν έναν υπέρτατο στόχο – τη μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους – οι μεγάλοι συνεταιρισμοί αγωνίζονται να βρουν νόημα. Τα συμβούλιά τους χάνουν την επικέντρωση στα μέλη και αρχίζουν να θεωρούν ότι ο συνεταιρισμός έχει ευρύτερες υποχρεώσεις. Για παράδειγμα, οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί αρχίζουν να θεωρούν ως στόχο τους να προσδώσουν αξία στους πελάτες εν γένει ή σε μια ποικιλία «ενδιαφερομένων μερών». Έχουν ένα διπλό ή ακόμη και τριπλό στόχο, και έτσι θα είναι πιο δύσκολο να κυβερνηθούν σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους που ανήκουν σε επενδυτές.

Τα προβλήματα αυτά μπορεί να ταλαιπωρούν όλους τους μεγάλους συνεταιρισμούς, αλλά είναι πιο σοβαρά σε καταναλωτικούς από ό,τι σε παραγωγικούς συνεταιρισμούς. Κατά τη συζήτηση της διακυβέρνησης, είναι χρήσιμο να γίνεται μια απλή διάκριση μεταξύ αυτών των δύο τύπων. Ένας παραγωγικός συνεταιρισμός ανήκει σε ανθρώπους που τον χρειάζονται, προκειμένου να είναι παραγωγικοί, είτε ως άτομα σε έναν συνεταιρισμό εργαζομένων ή ως επιχειρηματίες των οποίων οι δικές τους επιχειρήσεις εξαρτώνται από τις υπηρεσίες που παρέχει ο συνεταιρισμός. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει: γεωργικούς συνεταιρισμούς, συνεταιρισμούς εργαζομένων, συνεταιρισμούς χονδρικής που ανήκουν σε λιανοπωλητές, επαγγελματικές συνεργασίες που συγκροτούνται ως συνεταιρισμοί, συνεταιρισμοί κοινών υπηρεσιών (σχεδιασμένων για την υποστήριξη μικρών επιχειρήσεων), τράπεζες των αγροτών, και ούτω καθεξής. Ένας καταναλωτικός συνεταιρισμός ανήκει σε ανθρώπους που τον χρειάζονται, προκειμένου να καλύψουν καταναλωτικές ανάγκες τους. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει: συνεταιρισμούς λιανικής πώλησης στους καταναλωτές, ασφαλιστικές εταιρείες αμοιβαίου χαρακτήρα, συνεταιριστικές τράπεζες και πιστωτικές ενώσεις, συνεταιρισμούς για την υγεία, συνεταιρισμούς

υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, και συνεταιρισμούς που παρέχουν κάθε είδος καταναλωτικού αγαθού.²⁹

Η διακυβέρνηση που έχει ως επίκεντρο τα μέλη είναι πιο εύκολη σε έναν συνεταιρισμό παραγωγών. Τα μέλη του τον χρειάζονται, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις βιοτικές ανάγκες τους, συνήθως μπορούν να τον επικεντρώνουν στις ανάγκες τους, και να έχουν αρκετό κίνητρο για να εξασφαλίσουν αντιπροσωπευτική διακυβέρνηση. Ένας πολύ μεγάλος καταναλωτικός συνεταιρισμός μπορεί να δυσκολευτεί να δώσει νόημα στη συμμετοχή μελών. Υπάρχουν συχνά εκατομμύρια μέλη, η προσήλωσή τους στον συνεταιρισμό μπορεί να είναι αδύναμη, και μπορούν συνήθως να στραφούν σε κάποιον άλλο προμηθευτή.³⁰ Ο συνεταιρισμός μπορεί να είναι δύσκολο να πείσει τα μέλη να συμμετέχουν και μπορεί να χάσει το επίκεντρο του ενδιαφέροντός του. Στη μελέτη των κορυφαίων 60 συνεταιρισμών, η ανάλυση των ιστοσελίδων τους έδειξε ότι οι τρεις μεγαλύτεροι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί λιανικής πώλησης δίδουν έμφαση σε διαφορετικούς «ιδιοκτήτες». Ο Co-op Swiss επικεντρώνεται κυρίως σε πελάτες, ο Migros στην κοινότητα, και ο SOK στα μέλη.³¹ Ωστόσο, τα προβλήματα που διέπουν τους μεγάλους συνεταιρισμούς γίνονται αισθητά κάποια στιγμή από όλους τους συνεταιρισμούς ανεξάρτητα από τον τύπο τους, και η αποτελεσματική διακυβέρνηση πρέπει πάντοτε να αποτελεί προτεραιότητα.

Τεμαχισμός του κέικ: τα τρία στοιχεία της χρηστής διακυβέρνησης

Υπάρχουν τρία στοιχεία που όλα πρέπει να συμμετέχουν σε κάποιο βαθμό για να υπάρχει αποτελεσματική διακυβέρνηση. Στην έκθεσή μου σχετικά με τη διακυβέρνηση των 60 μεγαλύτερων συνεταιρισμών, χρησιμοποίησα μια απλή μεταφορά για ένα κέικ που κόβεται σε τρία κομμάτια. Αυτά τα κομμάτια είναι η συμμετοχή των μελών, η εκπροσώπηση και η τεχνογνωσία. Κανένας από τους συνεταιρισμούς δεν κόβει το κέικ με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Μερικοί υποθέτουν ότι οι εκπρόσωποι θα έχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία, οπότε κόβουν ένα πολύ μεγάλο κομμάτι για την εκπροσώπηση. Μερικοί κάνουν το αντίθετο, χρησιμοποιώντας τη διαδικασία υποψηφιοτήτων για να διασφαλιστεί ότι μόνο οι άνθρωποι με εμπειρία εκλέγονται στο διοικητικό συμβούλιο, οπότε κόβουν ένα πολύ μεγάλο κομμάτι για την τεχνογνωσία, παραμελώντας την λειτουργία εκπροσώπησης. Μερικοί από αυτούς κόβουν επίσης το κέικ, έτσι ώστε η συμμετοχή των μελών να είναι μια πολύ λεπτή φέτα πράγματι! Το προφανές συμπέρασμα είναι ότι στο σχεδιασμό της συνεταιριστικής διακυβέρνησης θα πρέπει να κάνουμε μια εσκεμμένη προσπάθεια να εξισορροπούνται τα τρία στοιχεία.

Υπάρχει και μια άλλη δελεαστική αλληγορία που θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε, όπως ενός μείγματος υλικών κέικ. Τα τρία στοιχεία θεωρούνται ως συστατικά που ζυγίζονται στις σωστές ποσότητες, αναδεύονται μαζί και στη συνέχεια το μείγμα ψήνεται για να προκύψει το τέλειο κέικ διακυβέρνησης. Ωστόσο, αυτή η μεταφορά είναι παραπλανητική. Σημαίνει ότι η συμμετοχή των μελών, η εκπροσώπηση και η τεχνογνωσία μπορούν να αναμιχθούν και αυτό

²⁹ Υπάρχει μια πιο επιμελημένη επεξεργασία του θέματος στο κεφ. 1 του Birchall, J (2011) *People-centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership* London: Palgrave Macmillan

³⁰ Το «κόστος εξόδου» είναι όμως μερικές φορές υψηλότερο, για παράδειγμα, αν κάποιος έχει μια σύνταξη με αμοιβαίο κεφάλαιο ή σύμβαση με ένα συνεταιρισμό υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, που είναι ένας μονοπωλιακός προμηθευτής.

³¹ Birchall (2014a).

είναι λάθος. Θα πρέπει τα συστατικά να διατηρούνται χωριστά και να δοθεί η δέουσα βαρύτητά τους στο σχεδιασμό της συνεταιριστικής δομής διακυβέρνησης. Φυσικά, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι οι ίδιοι συμμετέχοντα μέλη, εκπρόσωποι και (ελπίζουμε) με σχετική εμπειρογνομosύνη. Στην πράξη, τα τρία στοιχεία είναι όλα παρόντα σε κάποιο βαθμό, κάθε φορά που ένα διοικητικό συμβούλιο συνεδριάζει. Ωστόσο, θα πρέπει να διατηρήσουμε την απλούστερη μεταφορά για τα τρία κομμάτια κέικ, γιατί μας βοηθά να σκεφτούμε πιο καθαρά, ιδιαίτερα κατά το σχεδιασμό ή την προσπάθεια επανασχεδιασμού μιας δομής διακυβέρνησης. Τώρα μπορούμε να συζητήσουμε τα τρία στοιχεία με τη σειρά τους και να πάρουμε μερικά μαθήματα από τη μελέτη των 60 μεγαλύτερων συνεταιρισμών.

1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Σε πολύ μεγάλους (καταναλωτικούς) συνεταιρισμούς, η σημαντικότερη συμβολή των μελών στη διακυβέρνηση είναι το ότι ψηφίζουν ένα αντιπροσωπευτικό σώμα για να κυβερνήσει για λογαριασμό τους. Το κάνουν αυτό με τουλάχιστον τρεις διαφορετικούς τρόπους. Σε ορισμένους συνεταιρισμούς, τα μέλη έχουν μία ψήφο το καθένα και ψηφίζουν υποψηφίους που έχουν περιληφθεί σε κατάλογο από το διοικητικό συμβούλιο. Αυτή μπορεί να είναι η πιο δημοκρατική μέθοδος, όχι όμως αν το διοικητικό συμβούλιο επιμένει ότι οι υποδεικνυόμενοι υποψήφιοι περιλαμβάνονται στον κατάλογο χωρίς καμία επιλογή άλλων υποψηφίων. Υπάρχει επίσης το πρόβλημα, όταν υπάρχει πολύ μεγάλος αριθμός μελών, στην επιλογή των άξιων της ψήφου. Μια δεύτερη εναλλακτική λύση είναι να έχουμε μια μεγάλη (100-400 μελών) συνέλευση αντιπροσώπων. Εδώ, τα μέλη εκλέγουν αντιπροσώπους οι οποίοι στη συνέχεια εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο. Αυτό θα μπορούσε να ενθαρρύνει περισσότερο ανταγωνισμό για τις θέσεις, και περισσότερη υπευθυνότητα. Ωστόσο, μερικές φορές η μέθοδος αυτή μπορεί να οδηγήσει σε ομαδοποιήσεις μεταξύ των αντιπροσώπων, οι οποίοι, αν είναι μικρός ο αριθμός αυτών που επιθυμούν να ψηφίσουν, μπορεί το αποτέλεσμα να μην είναι αντιπροσωπευτικό. Είναι σημαντικό η συνέλευση των αντιπροσώπων να διαθέτει το κατάλληλο ήθος, διότι αποτελεί την Ετήσια Γενική Συνέλευση, οπότε τα απλά μέλη τυπικά δεν μπορούν να λάβουν μέρος. Μια τρίτη επιλογή είναι να υπάρχει ένα μικρότερο συμβούλιο μελών (40-100 μέλη). Στην περίπτωση αυτή, τα μέλη εκλέγουν ένα μικρό αντιπροσωπευτικό σώμα, που ενεργεί περισσότερο σαν μια επιτροπή υποψηφιοτήτων σε πολύ μικρότερο διοικητικό συμβούλιο. Τα όργανα αυτά μπορούν να αποτελούνται από τους επικεφαλής ή τους προέδρους των περιφερειών, ή να εκλέγονται από τις περιφέρειες. Μπορούν είτε να εκλέγουν το διοικητικό συμβούλιο ή να συμβουλεύουν τα μέλη ποιον να υποστηρίξουν με την ψήφο τους.

Υπάρχει επείγουσα ανάγκη να συγκεντρωθούν παραδείγματα καλής πρακτικής στην «ενορχήστρωση» της συμμετοχής των μελών. Όταν ένας συνεταιρισμός φθάσει ένα ορισμένο μέγεθος (όχι πολύ μεγάλο!), τα μέλη χρειάζονται δέσμευση από το διοικητικό συμβούλιο και τους διαχειριστές για να συνεχίσουν να συμμετέχουν. Διαφορετικά αποστασιοποιούνται από την άσκηση των δικαιωμάτων τους και χάνουν το ενδιαφέρον τους. Αν το συμφέρον τους είναι σημαντικό για το επιχειρηματικό μοντέλο, για παράδειγμα η στήριξη στην αφοσίωση των γεωργών που επιλέγουν να διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω του συνεταιρισμού, τότε αυτό έχει επιπτώσεις στην επίδοσή τους. Ωστόσο, εάν το επιχειρηματικό μοντέλο δεν χρειάζεται πραγματικά τη συμβολή τους (για παράδειγμα, σε μεγάλα αλληλασφαλιστικά ταμεία και συνεταιρισμούς καταναλωτών που λειτουργούν περισσότερο σαν μη-κερδοσκοπικοί φορείς με ένα συμβούλιο διαχειριστών), το διοικητικό συμβούλιο και τα ανώτατα στελέχη πρέπει να

δεσμεύονται για την προώθηση της συμμετοχής των μελών. Αυτό μπορεί να γίνεται μέσα από τον τονισμό της ηθικής υποχρέωσης, ή μέσω της πίστης στο συνεταιριστικό επιχειρηματικό πλεονέκτημα, ή και των δύο.

Είναι πιο εύκολο να επιτευχθεί συμμετοχή του μέλους σε παραγωγικούς συνεταιρισμούς από ό,τι σε καταναλωτικούς συνεταιρισμούς.³² Οι άνθρωποι των οποίων οι επιχειρήσεις ή η επιβίωση εξαρτάται από τον συνεταιρισμό είναι πιο πιθανό να ευαισθητοποιούνται για να συμμετέχουν. Γιατί θα πρέπει τα μέλη να συμμετέχουν σε μεγάλους καταναλωτικούς συνεταιρισμούς, συνεταιριστικές τράπεζες και αμοιβαία ταμεία αλληλασφάλισης; Το πρόβλημα του ελεύθερου σκοπευτή, καθώς και η απουσία προσωπικών κινήτρων για τη συμμετοχή, είναι έντονα.

Ευτυχώς, οι άνθρωποι είναι πιο περίπλοκοι και πιο ενδιαφέροντες από ό,τι οι συμβατικοί οικονομολόγοι μας κάνουν να πιστέψουμε, και έτσι είναι δυνατόν να ενορχηστρωθεί η συμμετοχή των μελών, τουλάχιστον σε μια ενδιαφερόμενη μειονότητα.

2. ΕΚΠΡΟΣΩΠΗΣΗ

Όλοι οι συνεταιρισμοί πρέπει να βρουν έναν τρόπο να εκπροσωπούνται τα μέλη τους στη διακυβέρνηση, διαφορετικά οι σκοποί της επιχείρησης θα εκτραπούν από εκείνα που τα μέλη χρειάζονται και αναμένουν. Εφόσον οι λοιποί παράγοντες παραμένουν σταθεροί, όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός τόσο πιο πιθανό θα είναι να «παραμορφωθεί», είτε σε μια επιχείρηση που θα λειτουργεί προς όφελος των διαχειριστών, ή σε μια μη κερδοσκοπική οργάνωση, στην οποία το διοικητικό συμβούλιο ενεργεί περισσότερο σαν διαχειριστής. Αν τα συμφέροντα των μελών είναι παρόμοια, θα είναι ευκολότερη η διακυβέρνηση για λογαριασμό τους. Ωστόσο, όσο μεγαλύτερος είναι ο συνεταιρισμός, το πιο πιθανό είναι ότι τα συμφέροντα των μελών θα αποκλίνουν. Αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Για παράδειγμα, γεωργικοί συνεταιρισμοί απλού σκοπού για σιτηρά ή παραγωγή γάλακτος μπορεί να γίνουν πολύ μεγάλοι, καθώς οι πολλές χιλιάδες μελών, όλοι, χρειάζονται περίπου τις ίδιες υπηρεσίες. Ο γιγάντιος αμερικανικός συνεταιρισμός σιτηρών CHS, είναι ένα καλό παράδειγμα. Έχει 77.000 αγρότες ως μέλη αλλά είναι όλοι στο ίδιο είδος καλλιέργειας. Το ίδιο ισχύει για μεγάλους γαλακτοκομικούς συνεταιρισμούς. Ωστόσο, εάν οι συνεταιρισμοί εξυπηρετούν μικρούς και μεγάλους αγρότες, ή περιοχές όπου η γεωργία αντιμετωπίζει διαφορετικές τεχνικές προκλήσεις, η δομή διακυβέρνησης θα πρέπει να σηκώσει την πίεση των διαφορετικών αναγκών και των προσδοκιών. Οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί που έχουν διατηρήσει την παραδοσιακή δομή δύο βαθμίδων, με πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς έχουν ένα αρκετά εύκολο σύνολο επιλογών για τη διακυβέρνηση. Ο φινλανδικός δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός SOK είναι ένα καλό παράδειγμα, αναπαράγοντας το ίδιο είδος της δομής διακυβέρνησης σε εθνικό επίπεδο όπως υπάρχει στις περιφέρειες.

Στους παραγωγικούς συνεταιρισμούς, ένας τρόπος για να αποφευχθεί η εμφάνιση αντικρουόμενων συμφερόντων είναι η στενή σύνδεση των μελών με την επιχείρηση μέσω συμβάσεων. Οι όροι τους μπορεί να είναι απαιτητικοί. Ο Rewe (Γερμανία) δίνει τα μέλη του με μια συμφωνία αγοράς προϊόντων και μιας σύμβασης επιπέδου προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο Leclerc (Γαλλία) έχει ελάχιστη διάρκεια σύμβασης και κυρώσεις για την πρόωρη αποχώρηση.

³² Το σημείο αυτό εξετάζεται σε βάθος στο κεφ. 10 του Birchall, J (2013a)

Μπορούν να το κάνουν αυτό γιατί η σχέση είναι τόσο σημαντική για τα μέλη. Σε συνεταιρισμούς καταναλωτών, όπου η επιχείρηση δεν είναι κεντρικής σημασίας για τις ζωές των μελών, αυτή η ευθυγράμμιση των συμφερόντων είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί. Οι αλληλασφαλιστικοί φορείς μπορούν να το κάνουν για ασφαλιστική κάλυψη ζωής και για συντάξεις, διότι οι συμβάσεις τους είναι μακροπρόθεσμες αλλά και για την ετήσια ασφαλιστική δραστηριότητα το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να προσφέρει μόνους για την αφοσίωση.

Οι συνεταιρισμοί πρέπει να βρουν έναν τρόπο που να επιτρέπει στα διαφορετικά συμφέροντα να εκπροσωπούνται, είτε μέσω περιφερειακών ομάδων, ή εκλογικών ομάδων για διαφορετικούς τύπους μελών. Επειδή τα συμφέροντα των μελών μετατοπίζονται με την πάροδο του χρόνου, είναι σημαντικό να επανεξετάζονται αυτές τις δομές διακυβέρνησης σε τακτική βάση. Για παράδειγμα, κάθε πέντε χρόνια, ο γιγαντιαίος αμερικανικός γαλακτοκομικός συνεταιρισμός, Land O' Lakes, αξιολογεί τα όρια των περιφερειών του και τον αριθμό των μελών κάθε περιοχής στο διοικητικό συμβούλιο, έτσι ώστε ο αριθμός των μελών στο Δ.Σ. να αντανakλά την αναλογία του ύψους συναλλαγών που προέρχεται από κάθε περιοχή.

Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις ιδιαιτερότητες που κάνουν το έργο της εκπροσώπησης ακόμη περισσότερο περίπλοκο.

Ιδιαιτερότητα 1 - όταν οι συνεταιρισμοί έχουν διαφορετικούς τύπους μελών

Εάν, μέσα από συγχωνεύσεις και εξαγορές, οι συνεταιρισμοί αρχίζουν να εξυπηρετούν δύο ή περισσότερες διακριτές κατηγορίες μελών, θα πρέπει να σχεδιάζουν τη δομή της διακυβέρνησης τους πολύ προσεκτικά. Θα πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζουν δομές κινήτρων, έτσι ώστε τα μέλη να αισθάνονται ότι απολαμβάνουν δίκαιη μεταχείριση. Ο συνεταιρισμός Danish Crown, για παράδειγμα, έχει ξεχωριστές εκλογικές περιφέρειες για χοιροτρόφους και για βοοτρόφους. Ο Land O' Lakes κάνει το ίδιο για τους γαλακτοπαραγωγούς και για μια ευρύτερη ομάδα των αγροτών οι οποίοι επωφελούνται από τις επιχειρήσεις γεωργικών εφοδίων του.

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί περικόπτουν το πιθανό κόστος της διακυβέρνησης, έχοντας μόνο έναν τύπο μέλους, αλλά μερικοί έχουν σκόπιμα σχεδιαστεί για να έχουν περισσότερους από ένα τύπους. Ο συνεταιρισμός λιανεμπορίου Eroski, εδρεύει στην Ισπανία και τώρα στη Γαλλία, και είχε σχεδιαστεί για να έχει ως μέλη εργαζομένους και πελάτες. Η δομή διακυβέρνησής του είχε σχεδιαστεί προσεκτικά ώστε να έχει ίσο αριθμό εκπροσώπων από κάθε κατηγορία μελών, αλλά με καταναλωτή ως πρόεδρο με την καθοριστική ψήφο. Ο κορεατικός συνεταιρισμός, iCoop, έχει τόσο καταναλωτές όσο και τους αγρότες ως μέλη αλλά είναι συγκριτικά μικρός και θα είναι ενδιαφέρον να δούμε πώς θα διαμορφωθεί η δομή διακυβέρνησής του καθώς θα μεγαλώνει.

Ιδιαιτερότητα 2 - όταν οι συνεταιρισμοί έχουν τόσο φυσικά πρόσωπα όσο και άλλους συνεταιρισμούς ως μέλη

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η διαδικασία ανάπτυξης έχει οδηγήσει σε μια σύνθετη υβριδική οργάνωση, που ανήκει τόσο σε πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς όσο και σε φυσικά πρόσωπα. Υπάρχουν τρεις τέτοιες περιπτώσεις μεταξύ των κορυφαίων δέκα αγροτικών συνεταιρισμών: οι

CHS, Land O Lakes, και Dairy Farmers of America, όλες με έδρα στις ΗΠΑ. Το Co-operative Group του Ηνωμένου Βασιλείου έχει το πρόβλημα των δύο πολύ διαφορετικών τύπων μελών: φυσικά πρόσωπα που συμμετέχουν μέσω των καταστημάτων του, καθώς και περιφερειακούς συνεταιρισμούς που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του χονδρικής πώλησης και διανομής. Η συνεταιριστική τράπεζα Credit Agricole (Γαλλία) έχει την πρόσθετη περιπλοκή μιας μειοψηφίας των επενδυτών-ιδιοκτητών.³³ Αν η δομή της ιδιοκτησίας δεν μπορεί να απλοποιηθεί, θα πρέπει να καταστεί ακόμα πιο πολύπλοκη, με την παροχή από τον συνεταιρισμό δυνατοτήτων έκφρασης από τα επιμέρους συμφέροντα, τα οποία στη συνέχεια συνέρχονται σε ένα υψηλότερο επίπεδο λήψεως αποφάσεων αφού έχουν (ελπίζει κανείς) συμβιβάσει τις διαφορές τους. Αν οι αντιθέσεις παραμένουν, η διακυβέρνηση είναι πιθανό να γίνει δαπανηρή, και ο μόνος τρόπος για να αποφευχθεί αυτό είναι να βρούμε έναν τρόπο να αποστασιοποιηθεί το διοικητικό συμβούλιο από τις αντιθέσεις.

Ιδιαιτερότητα 3 - όταν συγκρούονται οι ρόλοι της αγοράς με τους ρόλους της αντιπροσώπευσης

Συχνά, οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί χρησιμοποιούν υπηρεσίες δευτεροβάθμιου συνεταιρισμού του οποίου είναι επίσης μέλη. Αυτό δημιουργεί δύο τύπους σχέσης, εκείνη που βασίζεται στις αγοραίες συναλλαγές και την άλλη σχετικά με την ιδιοκτησία. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990, η CWS (πρόγονος του Co-operative Group) ανήκε στους περιφερειακούς συνεταιρισμούς, αλλά η σχέση τους ήταν συχνά ανταγωνιστική, διότι εκείνοι αισθάνονταν ότι δεν τους βοηθούσε να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τις πολλές αλυσίδες ως προς τις τιμές. Στον Καναδά, η αποαμοιβαιοποίηση των μεγάλων κοινοπραξιών σίτου προέκυψε κατά ένα μέρος από το γεγονός ότι οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί διαπίστωσαν ότι μπορούσαν να εξασφαλίσουν καλύτερες τιμές μέσω της συνεργασίας τους με εταιρείες τροφίμων επενδυτών (ακόμα και όταν είναι μέλη ενός δευτεροβάθμιου συνεταιρισμού, οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί μπορούν να επιλέγουν να συνεργάζονται με τρίτους). Από την άλλη πλευρά, οι ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες και οι πιστωτικές ενώσεις της Βόρειας Αμερικής ενεργούν με αλληλεγγύη με μια δομή ομίλου, που δίνει έμφαση στην αμοιβαιότητα.³⁴ Είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε ότι οι ανταλλακτικές σχέσεις μεταξύ των συνεταιρισμών, είναι διαφορετικές από τις συναλλαγές της αγοράς.

Ιδιαιτερότητα 4 - όταν οι συνεταιρισμοί γίνονται διακρατικοί

Πολύ μεγάλοι συνεταιρισμοί που έχουν την έδρα τους σε μια χώρα συχνά δεν μπορούν να αντισταθούν στον πειρασμό επέκτασης σε γειτονικές χώρες. Αυτό μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κόστους και να φέρει μεγάλα κέρδη στον συνεταιρισμό. Ωστόσο, μπορεί επίσης να είναι ριψοκίνδυνη - ο Αυστριακός συνεταιριστικός τραπεζικός όμιλος, ÖVAG, έχασε τόσα πολλά χρήματα κατά τη διάρκεια της τραπεζικής κρίσης, ώστε χρειάστηκε να διασωθεί και στη συνέχεια να εθνικοποιηθεί εν μέρει από την κυβέρνηση. Δεν ήταν η αγορά της δικής του περιφέρειας που τον «γονάτισε» αλλά οι απώλειες στις θυγατρικές της στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Εκ των υστέρων, μπορούμε να δούμε αυτό ως μια αποτυχία της

³³ See Birchall, J (2013b) Good governance in minority investor-owned co-operatives: a review of international practice Manchester: Co-operatives UK

³⁴ See Birchall, J (2013c) Resilience in a Downturn: the power of financial co-operatives Geneva: International Labour Office.

διακυβέρνησης, καθώς και μια αποτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής. Αν το διοικητικό της συμβούλιο είχε ρωτήσει τα μέλη αν ήθελαν να επεκταθούν σε άλλες χώρες, τα μέλη πιθανότατα θα απαντούσαν όχι!

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες φορές επαρκείς λόγοι να γίνουν οι συνεταιρισμοί διακρατικοί. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί στην Ευρώπη όφειλαν να το κάνουν προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε μια πολύ ενοποιημένη βιομηχανία τροφίμων. Ο Arla Foods δραστηριοποιείται σήμερα στη Σουηδία, τη Δανία, τη Γερμανία, το Λουξεμβούργο, το Βέλγιο και το Ηνωμένο Βασίλειο, και έχει αναπτύξει μια βαθμιδωτή δομή των διοικητικών συμβουλίων σε περιφερειακό, εθνικό επίπεδο και σε επίπεδο ομίλου, που επέτρεψε στη διακυβέρνηση του να συμβαδίζει με την επέκταση.³⁵ Κρίσιμης σημασίας για αυτό ήταν η πολιτική του να επιμένει ότι οι αγρότες που τον εφοδιάζουν σε κάθε χώρα να γίνονται μέλη.

3. ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ

Συχνά, τα διοικητικά συμβούλια των συνεταιρισμών νομίζουν ότι έχουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για να διαχειριστούν την επιχείρησή τους χωρίς να εντάσσουν στο διοικητικό τους συμβούλιο ανεξάρτητα μέλη. Μερικές φορές έχουν δίκιο. Δυστυχώς, αν κάνουν λάθος, θα το διαπιστώσουν μόνο όταν εμφανισθεί ένα κενό στις γνώσεις ή στην εμπειρία του διοικητικού συμβουλίου, και τότε μπορεί να είναι πολύ αργά για να αποκατασταθεί η ζημιά. Αυτό συνέβη στο Co-operative Group. Στη μελέτη των 60 μεγαλύτερων συνεταιρισμών, περίπου οι μισοί έχουν ορίσει ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και άλλοι εξετάζουν αυτή την επιλογή, αλλά τα διοικητικά συμβούλια μερικών από τις πιο μεγάλες επιχειρήσεις δεν βλέπουν την ανάγκη για αυτό. Στη παλιά δομή διακυβέρνησής του (αντικαταστάθηκε τον Νοέμβριο του 2014), το Co-operative Group είχε τη δυνατότητα, αλλά δεν τη χρησιμοποίησε, εκτός από τα διοικητικά συμβούλια των θυγατρικών.³⁶ Η Συνεταιριστική Τράπεζα είχε δύο ανεξάρτητα μέλη του Διοικητικού συμβουλίου αλλά αυτό δεν την έσωσε από μια τεράστια αποτυχία της διακυβέρνησης που εμφανίστηκε όταν οι απώλειες της Τράπεζας τελικά έγιναν γνωστές.

Κατά την εξέταση αυτού του τρίτου κομματιού του «κέικ» της διακυβέρνησης, βρίσκουμε πάλι διαφορές μεταξύ παραγωγικών και καταναλωτικών συνεταιρισμών. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί έχουν μέλη του διοικητικού συμβουλίου με μεγάλη πείρα στο έργο (μερικοί από αυτούς διαχειρίζονται περισσότερα από ένα αγροκτήματα και έχουν σημαντικές επιχειρηματικές δεξιότητες). Οι συνεταιρισμοί των εργαζομένων έχουν μέλη διοικητικού συμβουλίου που γνωρίζουν επίσης πολλά σχετικά με το προϊόν και την αγορά στην οποία βρίσκονται. Οι συνεταιρισμοί των επαγγελματιών και οι συνεταιρισμοί προσφοράς υπηρεσιών που ανήκουν σε μικρές επιχειρήσεις έχουν ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δεξιοτήτων για να αντλήσουν απ' αυτό. Οι περισσότεροι από αυτούς δεν βλέπουν την ανάγκη για ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου, που δεν είναι μέλη του συνεταιρισμού.

Οι πρωτοβάθμιοι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί που έχουν μόνο φυσικά μέλη εκπροσώπους στο διοικητικό συμβούλιο, αγωνίζονται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας ταχέως μεταβαλλόμενης και πολύπλοκης αγοράς. Μπορούν είτε να τοποθετήσουν ανεξάρτητα μέλη για

³⁵ Βλ. Birchall, J (2014a) for details.

³⁶ Birchall, J (2014b) 'Innovation in the governance of large co-operative businesses: the alarming case of UK Co-operative group' in International Journal of Co-operative Management 7.1, August, 22-28

να καλύψουν το κενό των δεξιοτήτων, ή να χρησιμοποιήσουν μια ισχυρή επιτροπή υποψηφιοτήτων, που να διασφαλίσει ότι θα εκλεγούν οι «σωστοί άνθρωποι». Το πρόβλημα με την πρώτη επιλογή είναι ότι τα ανεξάρτητα μέλη γενικά αναμένουν να αμειφθούν πολύ περισσότερο από ό,τι τα μέλη που συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο και έτσι μπορεί να υπάρξει κάποια ζήλια και περιορισμός των κινήτρων. Η απάντηση μπορεί να είναι να επιδιωχθεί γεφύρωση του χάσματος και να αμειβονται όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πιο γενναιόδωρα για το χρόνο τους. Αυτό θα έχει επίσης το πλεονέκτημα της ενθάρρυνσης των ανθρώπων που σήμερα δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά το χρόνο να θέσουν υποψηφιότητα για εκλογή. Η δεύτερη επιλογή, της χρησιμοποίησης μιας αυστηρής διαδικασίας υποψηφιοτήτων, σαφώς χρησιμοποιείται από μερικούς πολύ μεγάλους καταναλωτικούς συνεταιρισμούς (όπως ο Co-op Swiss) για την εξασφάλιση μελών με τεχνογνωσία στο διοικητικό συμβούλιο. Οι δευτεροβάθμιοι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί δεν έχουν τόσο μεγάλο πρόβλημα, καθώς μέλη του διοικητικού συμβουλίου τους είναι γενικά οι πρόεδροι ή οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι συνεταιρισμών μελών και έτσι διαθέτουν ήδη τεχνογνωσία. Ωστόσο, στην περίπτωση του Co-operative Group, που έχει μια μικτή σύνθεση μελών, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου που εκπροσωπούν τους περιφερειακούς συνεταιρισμούς δεν απέδωσαν πολύ καλύτερα από ό,τι εκείνοι που εκπροσωπούν τους πελάτες του Ομίλου. Συνεχίστηκε η έλλειψη αυτού του κρίσιμου συστατικού της ανεξάρτητης και κριτικής σκέψης.

Η βασική ανάγκη είναι για μέλη του διοικητικού συμβουλίου που να είναι σε θέση να αμφισβητήσουν τη συναίνεση, ειδικά όταν ακολουθείται μια ριψοκίνδυνη επιχειρηματική στρατηγική. Τα ανεξάρτητα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να είναι καλύτεροι αμφισβητίες, αλλά είναι επίσης η δουλειά των μελών-αντιπροσώπων να καλούν τους διαχειριστές να λογοδοτούν. Το σημαντικό ζήτημα εδώ είναι αν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν πρόσβαση σε ανεξάρτητη πληροφόρηση και συμβουλή, η οποία να τους επιτρέπει να αμφισβητήσουν τις υποθέσεις των ισχυρών και χαρισματικών Διευθύνοντων Συμβούλων. Χρειάζονται επίσης αποτελεσματική - και υποχρεωτική - κατάρτιση που να τους κάνει να συνειδητοποιήσουν πότε χρειάζεται να ζητήσουν τέτοιου είδους συμβουλές.

Ένας άλλος τρόπος για να διασφαλιστεί ο αποτελεσματικός έλεγχος και η πρόκληση είναι να σχεδιαστεί μια δομή δύο επιπέδων στην οποία μια μεγαλύτερη ομάδα από εκπροσώπους των μελών επιβλέπει το έργο ενός μικρότερου διοικητικού συμβουλίου. Στους κορυφαίους 60 συνεταιρισμούς υπάρχει μια ποικιλία ομάδων που εξυπηρετούν αυτή τη λειτουργία. Η ποικιλία είναι απίστευτη, διότι χρησιμοποιούν διαφορετικά ονόματα για τα ίδια είδη των ομάδων, μπορούν να ποικίλουν σε μέγεθος από 30 ως 400 άτομα, και μπορούν να ψηφίζονται απευθείας από τα μέλη του ή από ακόμα μεγαλύτερα αντιπροσωπευτικά όργανα που και αυτά εκπροσωπούν περιφέρειες ή διαφορετικούς τύπους μελών. Αυτό που έχουν κοινό είναι ότι έχουν αρκετή εξουσία για να επηρεάσουν την εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου και να τα καλούν να λογοδοτούν. Έχουν μέλη στην επιτροπή υποψηφιοτήτων ή μπορούν να ορίζουν άμεσα έναν ορισμένο αριθμό θέσεων μελών του διοικητικού συμβουλίου, διορίζουν τους ελεγκτές και αποδέχονται (ή απορρίπτουν) τις ετήσιες εκθέσεις, και ούτω καθεξής.

Η κριτική επιτροπή δεν γνωρίζει αν η νέα δομή του Co-operative Group θα δώσει επαρκείς εξουσίες στο 100μελές αντιπροσωπευτικό συμβούλιο, ώστε αποτελεσματικά να εκτελέσουν αυτά τα καθήκοντα ελέγχου και διερεύνησης.³⁷

Μερικά μαθήματα από τη μελέτη των πολύ μεγάλων συνεταιρισμών

Η μελέτη των κορυφαίων 60 συνεταιρισμών παρουσιάζει μια εκπληκτική ποικιλία στις δομές διακυβέρνησής τους, οι περισσότερες εκ των οποίων φαίνεται να λειτουργούν. Ένα μάθημα είναι ότι δεν υπάρχει απλό προσχέδιο για χρηστή διακυβέρνηση. Κατά τον επανασχεδιασμό των δομών τους, οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να δουν τι κάνουν οι άλλοι, αλλά πρέπει να είναι προσεκτικοί σχετικά με την υιοθέτηση της δομής κάποιου άλλου στο σύνολό της. Οι δομές σχεδιάζονται, αλλά στη συνέχεια εξελίσσονται σε κάθε είδους ενδιαφέρουσες κατευθύνσεις, καθώς η οργάνωση μεγαλώνει και γίνεται πιο περίπλοκη. Μεγάλο μέρος της εξέλιξης είναι - όπως η φυσική εξέλιξη - λόγω προσαρμογών που έχουν αποδειχθεί λειτουργικές, και έτσι η αναζήτηση για την καλή διακυβέρνηση απαιτεί μια μακροπρόθεσμη δέσμευση. Απαιτεί επίσης ευελιξία για την προώθηση αυτού που λειτουργεί, και θάρρος για απόρριψη αυτού που δεν λειτουργεί.

Ένα άλλο δίδαγμα είναι ότι δεν πρέπει να τρομάζουμε από τις περιπλοκές. Οι δομές διακυβέρνησης μπορεί να είναι πάρα πολύ απλές. Κοιτάξτε την δομή των μεγάλων συνεταιριστικών ομίλων, όπως το Mondragon Corporation ή ο όμιλος Desjardins. Έχουν πολυεπίπεδη δομή και έχουν μια προσεκτικά μελετημένη κατανομή της εξουσίας μεταξύ των επιπέδων. Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι πολύ μεγάλοι συνεταιρισμοί μπορεί να έχουν μια απλή, πιο συμβατική δομή. Στη μελέτη «Διακυβέρνηση των μεγάλων συνεταιρισμών», περιγράφηκαν αρκετοί συνεταιρισμοί που λειτουργούν μέσω μιας εταιρείας χαρτοφυλακίου, έτσι ώστε τα μέλη να είναι και μέτοχοι. Αυτοί συνήθως κυβερνώνται από ένα μικρό εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο. Αυτοί οι συνεταιρισμοί στους κορυφαίους 60, που είναι πολύ κοντά στις επιχειρήσεις των επενδυτών (λειτουργώντας μέσω μιας εταιρείας χαρτοφυλακίου, αντιμετωπίζοντας τα μέλη ως μετόχους) είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν μια απλή δομή διακυβέρνησης με ένα ισχυρό κεντρικό διοικητικό συμβούλιο και ελάχιστες ευκαιρίες για συμμετοχή των μελών. Οι συνεταιρισμοί που έχουν τα μέλη ως ένα ισχυρό επίκεντρο έχουν επίσης πιο πολύπλοκες δομές μέσω των οποίων τα μέλη μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους. Η διακυβέρνηση είναι πολύ σημαντική για να αφηθεί στην τύχη.

³⁷ Βλ. Barber H, Mayo, E and Birchall, J (2014) Myners Plus: How to make a success of governance proposals developed by the Myners Review for The Co-operative Group, Manchester: Co-operatives UK

3. Διακυβέρνηση Ανθεκτικών Συνεταιρισμών: Γεωργικοί Συνεταιρισμοί στη Σκωτία

RICHARD SIMMONS, BOB YUILL, JIM BOOTH

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Αυτό το άρθρο θέτει το θέμα μέσω της συζήτησης για το πώς οι συνεταιρισμοί πρέπει να ανταποκρίνονται στην πολυπλοκότητα, μέσω της οικοδόμησης ανθεκτικών συστημάτων και της εξασφάλιση της βιωσιμότητας. Για τους συνεταιρισμούς, αυτό απαιτεί προσεγγίσεις που αγκαλιάζουν συντηρητισμό, προσαρμογή και εξερεύνηση.

Ανθρωπισμός και δημοκρατία: Το κεφάλαιο ευθυγραμμίζεται με την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διακυβέρνησης και της διαχείρισης. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι η συγκέντρωση της εξουσίας σε κορυφαία όργανα ή μια θεώρηση της διακυβέρνησης ως αναφερόμενης σε έλεγχο και βεβαιότητα, ότι είναι «εντελώς ανεπαρκείς τρόποι για τη βιώσιμη διακυβέρνηση του συνεταιρισμού». Αντίθετα, οι συγγραφείς υποστηρίζουν την άποψη ότι ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι η ανάπτυξη στρατηγικής και η παροχή υποστήριξης στη διαχείριση, αλλά η διακυβέρνηση είναι μια «ευρεία και βαθιά συμμαχία» όλων των βασικών ενδιαφερόμενων μερών που εμπλέκονται σε έναν συνεταιρισμό. Οι διαχειριστές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου καταρτίζονται για να κατανοούν την συνεταιριστική επιχείρηση, να ακολουθούν τη συνεταιριστική στρατηγική και να εμπλέκουν τα μέλη σε αυτή τη διαδικασία. Η εμπλοκή αναφέρεται σε «βαθείς σχέσεις με τα μέλη» και όχι σε «ρηχές συναλλαγές».

Έντονες διατυπώσεις χρησιμοποιούνται σχετικά με τη σημασία της συμμετοχής των μελών στη διαδικασία λήψεως αποφάσεων σε συνάρτηση με το είδος της απόφασης που λαμβάνεται. Ειδικότερα, τα «δυσεπίλυτα προβλήματα», λόγω της πολυπλοκότητάς τους, απαιτούν την εμπλοκή σε τρία επίπεδα: συμμετοχή (ολομέλεια), δομές διακυβέρνησης (διοικητικά συμβούλια και άλλα επίσημα όργανα), και όργανα διαχείρισης (μάνατζμεντ). Παράλληλα, κάποια λειτουργικά προβλήματα δεν απαιτούν εκτεταμένη συμμετοχή και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται είτε από τα διαχειριστικά όργανα είτε από το διοικητικό συμβούλιο. Η παραπάνω συζήτηση είναι υποστηρικτική της θέσης μας για μια ανθρωπιστική (με επίκεντρο τον άνθρωπο) και δημοκρατική (συμμετοχική) προσέγγιση της διακυβέρνησης.

Το κεφάλαιο δίδει έμφαση στην εξάρτηση από τα μέλη κατά τη διαμόρφωση της συνεταιριστικής στρατηγικής. Ένας μηχανισμός για τη συλλογή πληροφοριών από τα μέλη (και άλλα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη) σε συνεχή βάση είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική συνεταιριστική διακυβέρνηση. Η δυνατότητα διατύπωσης των απόψεων των μελών «μπορεί να προσφέρει ζωτικής σημασίας πληροφόρηση και να ενεργήσει ως αντίβαρο στην κυριαρχία των υπερβολικά στενών εντολών και ελέγχου ή στη διαχειριστικού τύπου προσέγγιση».

Συνιδιοκτησία και έλεγχος εκ μέρους των μελών: Ότι οι συνεταιρισμοί είναι επιχειρήσεις που ανήκουν σε μια κοινότητα ανθρώπων είναι μια υπόθεση που διατρέχει όλο αυτό το κεφάλαιο. Περιγράφει τον SAOS, έναν δευτεροβάθμιο γεωργικό συνεταιρισμό, ο ρόλος του οποίου είναι να εξασφαλίσει ότι ένα δίκτυο συνεταιρισμών θα παραμείνει βιώσιμο για να παρέχει μακροπρόθεσμα οφέλη για πολλές γενιές μελών και των οικογενειών τους.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού της δικτυακής διακυβέρνησης: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, πολλαπλότητα ενδιαφερόμενων μερών.

Πολλαπλά Ενδιαφερόμενα Μέρη: Οι συγγραφείς συμερίζονται την άποψή μας ότι η διακυβέρνηση σε συνεταιρισμούς αναφέρεται στη βαθιά εμπλοκή των μελών και των βασικών ενδιαφερομένων μερών – «αποτελεσματική διακυβέρνηση συνεπάγεται την αναγνώριση και τη διαχείριση της πολλαπλότητας των αλληλεπιδράσεων σε ολόκληρο τον συνεταιρισμό, και μεταξύ του συνεταιρισμού και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος».

Πολυκεντρικά (σύνθετα) διοικητικά συμβούλια και επικουρικότητα: Το κεφάλαιο ασχολείται με το ρόλο του διοικητικού συμβουλίου του δευτεροβάθμιου συνεταιρισμού στην παροχή στρατηγικής κατεύθυνσης στον συνεταιρισμό, στα μέλη του και στην ευρύτερη κοινότητα. Κάθε συνεταιρισμός μέλος εμπλέκει τους γεωργούς μέλη του στη διακυβέρνησή του. Ένας δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός αποτελεί ένα ένθετο δίκτυο από τον σχεδιασμό του. Αυτό το χαρακτηριστικό προσθέτει δύναμη στη συνεταιριστική διακυβέρνηση και παρέχει μια επέκταση της πρόσβασης στην απαιτούμενη τεχνογνωσία, που περιορίζεται από την συνεταιριστική ταυτότητα. Η πρόσβαση σε πληροφορίες και σε απόκτηση τεχνογνωσίας μέσω κατάρτισης και δικτύωσης γίνεται μέσω σταυρογονιμοποίησης των γνώσεων μεταξύ των ηγεσιών των διαφόρων συνεταιρισμών του δικτύου: τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τους, τους διαχειριστές και τα μέλη. Η κατάρτιση στη διακυβέρνηση καλύπτεται λεπτομερώς από τους συγγραφείς, καθώς η ποιότητα του διοικητικού συμβουλίου, σε συνδυασμό με τη στρατηγική του ικανότητα, υποστηρίζεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός συνεταιρισμού.

3. Διακυβέρνηση Ανθεκτικών Συνεταιρισμών: Γεωργικοί Συνεταιρισμοί στη Σκωτία

RICHARD SIMMONS, BOB YUILL, JIM BOOTH

Εισαγωγή

Το παρόν Κεφάλαιο βασίζεται στην συνεχιζόμενη εμπειρία της Οργάνωσης των Γεωργικών Οργανώσεων της Σκωτίας (Scottish Agricultural Organisation Society Ltd (SAOS)³⁸ στις σχέσεις με τους γεωργικούς συνεταιρισμούς μέλη της όσον αφορά τη διακυβέρνηση, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα μέλη και τη διαχείριση. Εξετάζει τη δυναμική και τον διαρκή χαρακτήρα της διακυβέρνησης, τους παράγοντες που αποτελούν απειλές και ευκαιρίες για ανθεκτικότητα, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των συνεταιρισμών στην αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων. Η συζήτηση αντιμετωπίζει τη διακυβέρνηση ως μια ευρεία και βαθιά συμμαχία μεταξύ όλων των ανθρώπων που πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις και να διαμορφώνουν τα αποτελέσματα των συνεταιρισμών τους και οι οποίοι, ταυτόχρονα, εργάζονται για να αντιμετωπίσουν τα πολύπλοκα συστήματα, συμπεριλαμβανομένων όλο και πιο γρήγορων αλλαγών που επηρεάζουν την παραγωγή τροφίμων, τη μεταποίηση και τη διανομή. Αυτή η συμμαχία αναφέρεται στην ανάπτυξη δομών και πρακτικών διακυβέρνησης που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για καθέναν που έχει κάποιο ρόλο και συμμετοχή στη διαμόρφωση του συνεταιρισμού τους, στις λειτουργίες του και τις επιδόσεις, όχι μόνο των ανθρώπων που ενεργούν ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή είναι ανώτεροι διαχειριστές. Το Κεφάλαιο αναφέρεται σε ορισμένα από τα βασικά ζητήματα της συνεταιριστικής διακυβέρνησης, πριν από την περιγραφή του τρόπου εξέλιξης της μάθησης του SAOS για τα θέματα αυτά, και πώς ένα σύνολο εργαλείων και πόρων έχει αναπτυχθεί για την υποστήριξη των γεωργικών συνεταιρισμών στη Σκωτία.

Ανταπόκριση στην Αλλαγή: Οικοδόμηση Ανθεκτικότητας και Βιωσιμότητας

Έχει υποστηριχθεί ότι η κοινωνία έχει πρόσφατα αναδειχθεί σε μια κατάσταση μόνιμης κρίσης, στην οποία ένα «μείγμα επείγοντος, υψηλών προσδοκιών και αβεβαιότητας» έχει γίνει ο κανόνας³⁹.

Σε αυτό το νέο περιβάλλον λειτουργίας, υπάρχει η ανάγκη για τους συνεταιρισμούς να είναι αρκετά ανθεκτικοί για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Ο αναδυόμενος στόχος του SAOS και των συνεταιρισμών μελών του είναι να οικοδομήσουν επαρκή ανθεκτικότητα, ώστε να αντιμετωπίσουν το αβέβαιο μέλλον μας. Δηλαδή, ανθεκτικότητα που περιλαμβάνει τα φυσικά

³⁸ Για λεπτομέρειες δείτε www.saos.coop

³⁹ Heifetz, R., A. Grashow & M. Linsky (2009) Leadership in a (Permanent) Crisis, Harvard Business Review, July/August: 3.

πρόσωπα, την οικογένειά τους, την κοινότητά τους και τις επιχειρήσεις τους. Πρόκειται για το πώς όλοι τους μπορούν να συνεργαστούν για την υποστήριξη και τον σχεδιασμό, ώστε οι συνεταιρισμοί τους να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν επαρκώς, με τις αναπόφευκτες αναταράξεις που προέρχονται από αυτό το αβέβαιο μέλλον.

Σε όλη τη γεωργία και στα κατάντη των επιχειρήσεων τροφίμων υπάρχει αδυσώπητη αλλαγή επιβαλλόμενη από σημαντικούς «οδηγούς της αλλαγής»:

- Αστάθεια των τιμών των βασικών εμπορευμάτων (κυρίως λόγω της κερδοσκοπίας και της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου τροφίμων)
- Αυξανόμενη ζήτηση τροφίμων (από την αύξηση του πληθυσμού και την αύξηση του πλούτου ιδιαίτερα στην Ινδία και την Κίνα)
- Κλιματική αλλαγή και σπανιότητα πόρων (Επιστήμονες για το κλίμα του Πανεπιστημίου Στάνφορντ προειδοποιούν ότι ο πιθανός ρυθμός μεταβολής κατά τον επόμενο αιώνα θα είναι τουλάχιστον 10 φορές πιο γρήγορος από οποιοδήποτε κλιματική μεταβολή τα τελευταία 65 εκατομμύρια χρόνια⁴⁰)
- Απίστευτες τεχνολογικές εξελίξεις (γενετική τροποποίηση, μη επανδρωμένα αεροσκάφη, τεράστιες βάσεις δεδομένων, ρομποτική)
- Ανταγωνισμός λιανεμπορίου (μεγάλες εκπτώσεις βασικών ειδών διατροφής για την προσέλκυση πελατών)
- Εταιριοποίηση (στροφή μακριά από τις οικογενειακές εκμεταλλεύσεις, αυξάνοντας την κάθετη ολοκλήρωση).

Αυτοί οι έξι οδηγοί της αλλαγής έχουν δημιουργήσει ένα νέο και μετακινούμενο πρότυπο για τη γεωργία. Όμως, τέτοιες αλλαγές προαναγγέλλουν επίσης έναν βαθμό αβεβαιότητας σχετικά με τη συγκεκριμένη μορφή ανθεκτικότητας που απαιτείται. Η οργανωτική ανθεκτικότητα μπορεί να οριστεί ως ταυτόχρονα:

- μια ικανότητα να ανέχεται διαταραχές και να απορροφά κραδασμούς, έτσι ώστε καμία αλλαγή να θεωρείται απαραίτητη
- μια ικανότητα προσαρμογής στις διαταραχές μέσω αλλαγής στη δομή, στις διαδικασίες και τις λειτουργίες.

Ως εκ τούτου, η ανθεκτικότητα φαίνεται να στηρίζεται στην ικανότητα για επιτυχή αντίσταση σε ορισμένες περιπτώσεις, και στην ικανότητα για επιτυχή προσαρμογή σε άλλες. Αυτοί οι ορισμοί μπορεί να φαίνονται αντιφατικοί, αλλά ο καθένας αντιπροσωπεύει διαφορετική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων.

Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΣΜΟΣ, ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ

Η ικανότητα των συνεταιρισμών να αντέχουν σε διαταραχές και να απορροφούν κραδασμούς μπορεί να χαιρετίζεται ως δύναμη. Για παράδειγμα, σε τομείς όπως οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, υποστηρίζεται ότι η πιο συντηρητική, προσανατολισμένη στα μέλη επιχειρηματική προσέγγιση έχει εκθέσει τους συνεταιρισμούς σε λιγότερο κίνδυνο και τους επέτρεψε να

⁴⁰ Diffenbaugh, N. & Field, C. (2013) Changes in Ecologically Critical Terrestrial Climate Conditions, Science 341: 486-492

επιβιώσουν στις πρόσφατες κρίσεις περισσότερο αποτελεσματικά⁴¹ (Birchall, 2013). Ο συντηρητισμός μπορεί να γίνει κατανοητός ως μια διάθεση να διατηρηθεί ή να αποκατασταθεί αυτό που έχει καθιερωθεί ή είναι παραδοσιακό και να περιορισθεί η αλλαγή. Πράγματι, η εμπειρία του SAOS είναι ότι όταν η αλλαγή συμβαίνει γύρω τους, οι συνεταιρισμοί βρίσκονται συχνά να προσπαθούν να ξαναχτίσουν κάποια πτυχή του παρελθόντος τους, ως τον απλούστερο τρόπο για να ασχοληθούν με το απρόβλεπτο μέλλον τους.

Ο συντηρητισμός συνεπάγεται το κλείσιμο των οργανωτικών ορίων με το περιβάλλον, σε μια προσπάθεια να «ξεπεραστεί η θύελλα» των εξωτερικών αλλαγών. Αυτή η αντίδραση μπορεί να είναι κατάλληλη για ένα μικρό χρονικό διάστημα, ή σε σχέση με ορισμένες εξελίξεις (π.χ. αναπόδευκτες καινοτομίες στην τεχνολογία καλλιέργειας ή εκτροφής ζώων). Αλλά, τι συμβαίνει εάν η προσέγγιση αυτή εμποδίζει επίσης την αναγκαία αλλαγή. Με άλλα λόγια, αν χρησιμοποιείται για να εμποδίσει τις δυνάμεις που θα έπρεπε να οδηγήσουν σε αλλαγές και δεν θα έπρεπε να υπάρχουν αντιστάσεις; Η έρευνα έχει δείξει, για παράδειγμα, ότι οι μεγάλες οργανώσεις που ενισχύουν θετικά αυτόν τον τρόπο σκέψης, μπορούν ωστόσο να διατηρούνται, (αν και σε μια υποτονική κατάσταση) για εκτεταμένες χρονικές περιόδους⁴². Οι Mamouni-Limnios et al 2014⁴³, ως εκ τούτου, υποστηρίζουν ότι, ο συντηρητισμός, από μόνος του, δεν είναι αρκετός για μια βιώσιμη ανθεκτικότητα. Η βιώσιμη ανθεκτικότητα προϋποθέτει την οργανωτική σοφία να ξέρει κανείς πότε μια τέτοια προσέγγιση είναι κατάλληλη, και πότε πρέπει να αναγνωριστεί ότι είναι μέρος του προβλήματος και όχι η λύση⁴⁴. Η οργανωτική έρευνα δείχνει ότι τέτοια σοφία έγκειται στην εξισορρόπηση περισσότερων από μία προσέγγιση της αλλαγής⁴⁵.

Ο συντηρητισμός αποτελεί μία μορφή «στρατηγική άμυνας». Μια δεύτερη μορφή, στην οποία οι οργανισμοί τείνουν να παραμένουν πιο ανοικτοί προς το περιβάλλον τους στον καθορισμό της στρατηγικής τους, έχει ονομαστεί «δυναμικός συντηρητισμός» (ή «αλλαγή για να παραμείνει το ίδιο»⁴⁶). Πολλοί συνεταιρισμοί χρησιμοποιούν στρατηγικές «δυναμικού συντηρητισμού». Η «Στρατηγική υποχώρηση», για παράδειγμα, περιλαμβάνει την επιστροφή στην αρχική αποστολή και στην κύρια δραστηριότητα. Αυτό μπορεί να είναι σημαντικό, ιδιαίτερα αν ο συνεταιρισμός έχει βιώσει έναν βαθμό «διαφοροποίησης της αποστολής» με την πάροδο των ετών. Ένα παράδειγμα στη Σκωτία είναι ο ANM (Aberdeen and Northern Marts) Ltd, ο οποίος έχει εκ νέου επικεντρωθεί στις βασικές επιχειρηματικές του δραστηριότητες πλειστηριασμού και εμπορίας ζώων. Μια άλλη μορφή δυναμικού συντηρητισμού είναι ο «αυτο-κανιβαλισμός», ή η στρατηγική εισαγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών με πλήρη γνώση ότι αυτό θα μειώσει τη ζήτηση για τα υπάρχοντα προϊόντα / υπηρεσίες του συνεταιρισμού. Αυτό μπορεί να παρέχει μια σημαντική προληπτική στρατηγική για να αποφευχθεί το ξεπέραςμα από τις εξωτερικές

⁴¹ Birchall, J. (2013) *Finance in an Age of Austerity*, Cheltenham: Edward Elgar

⁴² Derissen, S., M. Quass, & S. Baumgartner (2011) The relationship between resilience and sustainability of ecological-economic systems. *Ecological Economics*. 70(6), 1121-1128

⁴³ Mamouni-Limnios, E., T. Mazzarol, A. Ghadouani & S. Schilizzi (2014) The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*. 32: 104- 116

⁴⁴ Grint, K. (2009) *Leadership and Resilience Research Report*, ESRC, Available at http://www.esrc.ac.uk/_images/Grint_Summary_30_Oct_09_tcm8-2436.pdf

⁴⁵ March, J. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 2(1): 71-87; March, J. & T. Weil (2005) *On Leadership*, Malden, MA: Blackwell Publishing

⁴⁶ Ansell, C., A. Boin & M. Farjoun (2015) Dynamic Conservatism: How Institutions Change to Remain the Same. in M. Kraatz (ed.) *Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*, Research in the Sociology of Organizations. Vol. 44: 89 - 119. Emerald Group

αλλαγές. Ένα παράδειγμα στη Σκωτία, είναι οι Δακτύλιοι Μηχανημάτων / Επιχειρήσεων (Machinery/Business Rings)⁴⁷ που εισάγουν νέες υπηρεσίες π.χ. κατάρτιση εργατικού δυναμικού και υπηρεσίες που τώρα ξεπερνούν τον πυρήνα των επιχειρήσεων κοινής χρήσης μηχανημάτων.

Ενώ ο συντηρητισμός και ο δυναμικός συντηρητισμός αντιπροσωπεύουν διαφορετικές μορφές «στρατηγικής άμυνας», υπάρχει και μια τρίτη απάντηση στην αλλαγή - «Εξερεύνηση» - που σημαίνει «στρατηγική επίθεση»⁴⁸. Η εξερεύνηση περιλαμβάνει τη σάρωση του εξωτερικού περιβάλλοντος για νέες ευκαιρίες, εμπλοκή σε στρατηγικές πειραματισμού και επανατοποθέτηση. Προτρέπει τους συνεταιρισμούς να «αγκαλιάσουν την ανισορροπία που θα επιφέρει μόλις επαρκή πίεση στα μέλη ώστε να αποδεχθούν τις απαραίτητες αλλαγές, και να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες τους να συμμετάσχουν στην αλλαγή με την υποστήριξη οργανωτικών πειραματισμών»⁴⁹. Ενώ οι γεωργικοί συνεταιρισμοί μπορεί να ανησυχούν δικαιολογημένα για τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις ορισμένων καινοτομιών, που σε μεγάλο βαθμό κατευθύνονται από εταιρείες που επιδιώκουν το κέρδος από την παραγωγή «αναπόφευκτων προϊόντων» για ό,τι στο παρελθόν ήταν άγνωστα προβλήματα (όπως η ορμόνη σωματοτροπίνη των βοοειδών για την αύξηση της παραγωγής γάλακτος, ή τροποποιημένα γονίδια των καλλιεργειών που παρέχουν ανθεκτικότητα στο ζιζανιοκτόνο glyphosate, ή αντιβιοτικά μηρυκαστικών για να αυξάνουν την «απόδοση» των βοοειδών), αυτό δεν σημαίνει ότι είναι αρνητές των νέων τεχνολογιών. Οι καλύτεροι συνεταιρισμοί προσαρμόζονται και αγκαλιάζουν τις νέες τεχνολογίες και τεχνικές. Βρίσκουν νέες αγορές και εξειδικευμένες αγορές, συχνά με μια ηθική διάσταση που προωθεί τα προϊόντα τους σε ένα βιώσιμο πλαίσιο. Οι πολύ καλύτεροι ενθαρρύνουν τα ταλέντα και την απόκτηση δεξιοτήτων και τεχνικών που είναι αρκετά ισχυρά μέσα για να επωφεληθούν από την αλλαγή.

Εν ολίγοις, ενώ ο συντηρητισμός συνεπάγεται το κλείσιμο των οργανωτικών συνόρων στο περιβάλλον και θετική ενίσχυση υφιστάμενων στρατηγικών, ο δυναμικός συντηρητισμός συνεπάγεται τρέξιμο σαν τρελού για την αναμόρφωση των εσωτερικών διαδικασιών (ακόμη και αν τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι λιγότερο εμφανή έξω από τον συνεταιρισμό), και η εξερεύνηση συνεπάγεται εναγκαλισμό των αλλαγών που κατευθύνονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί, για να είναι επιτυχείς, πρέπει να είναι στην επιχείρηση της αποφυγής του επιχειρηματικού κινδύνου και της οικοδόμησης μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας για τα μέλη τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχουν ευελιξία, πολλά «ανταλλακτικά» για την αντικατάσταση όσων αποτυγχάνουν - παρέχοντας έτσι εμπιστοσύνη στους γεωργούς για να διατηρούν μια ισορροπία με την αλλαγή που συμβαίνει γύρω τους. Με την πάροδο του χρόνου, η δυνατότητα να παρουσιάσουν βιώσιμη ανθεκτικότητα απαιτεί μια ισορροπία μεταξύ των παραπάνω στρατηγικών, και, συνεπώς, μεταξύ των απόψεων των διαφόρων ενδιαφερομένων

⁴⁷ Οι δακτύλιοι Μηχανημάτων / Επιχειρήσεων συνδέουν την έλλειψη μηχανημάτων και εργατικής δύναμης από ένα αγρόκτημα με πλεόνασμα σε ένα άλλο και μπορεί επίσης να προσφέρουν στα μέλη αγροτικές εισροές και υπηρεσίες με συνθήκες οικονομικών κλίμακας για τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Όλες οι γεωργικές επιχειρήσεις μπορούν να ενταχθούν και κάθε μία καταβάλλει μια ετήσια συνδρομή, προκειμένου να έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες. Ο πρώτος δακτύλιος Μηχανημάτων της Σκωτίας, ιδρύθηκε το 1987. Δακτύλιοι σε όλη τη Σκωτία εξυπηρετούν σήμερα πάνω από 7000 γεωργούς και άλλες αγροτικές επιχειρήσεις.

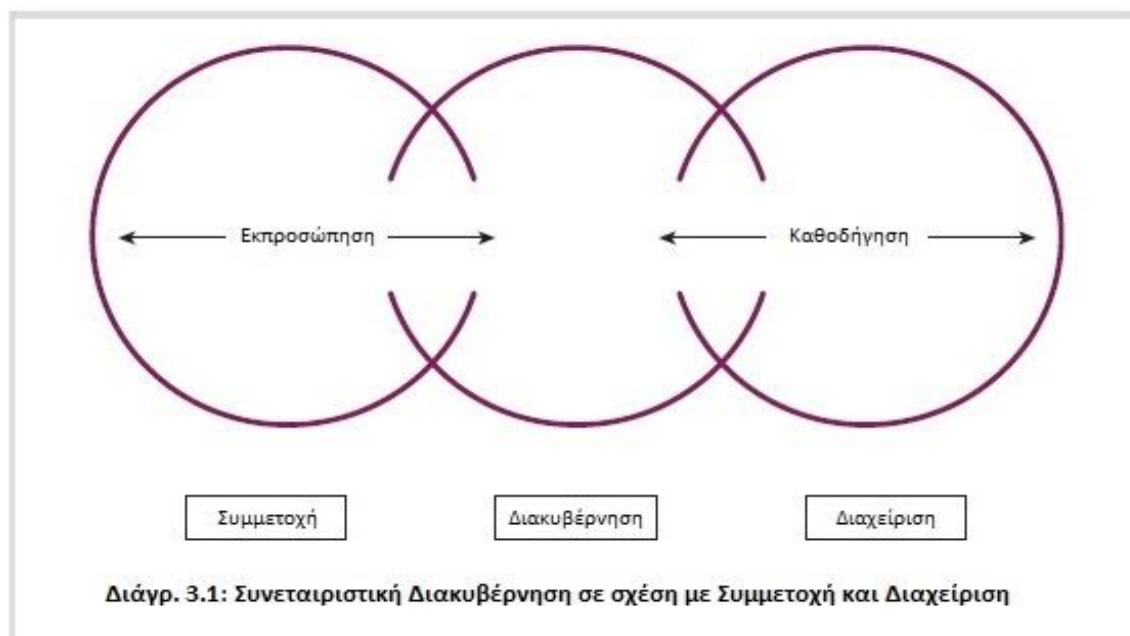
⁴⁸ Mamouni-Limnios et al, 2014

⁴⁹ Grint, 2009

μερών σχετικά με τον καλύτερο τρόπο ώθησης προς τα εμπρός. Αυτό είναι ένα θεμελιώδες καθήκον της συνεταιριστικής διακυβέρνησης, και βοηθά να εξηγηθεί γιατί η εφαρμογή «χρηστής διακυβέρνησης» είναι μια δυναμική και στόχος χωρίς τέλος.

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΗΣ ΦΥΣΗ ΤΗΣ «ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ»

Σε γενικές γραμμές, η συνεταιριστική διακυβέρνηση περιέχει μια σφαίρα (το Διοικητικό Συμβούλιο), στην οποία αντιπρόσωποι από τη σφαίρα συμμετοχής των μελών / ενδιαφερομένων μερών μπορούν να συνδέονται με αντιπροσώπους από τη σφαίρα της διαχείρισης για την παροχή κατάλληλης καθοδήγησης και συντονισμού για τον συνεταιρισμό⁵⁰. Αυτές οι τρεις σφαίρες και η αλληλεπίδρασή τους εμφανίζονται οπτικά στο Διάγραμμα 3.1.

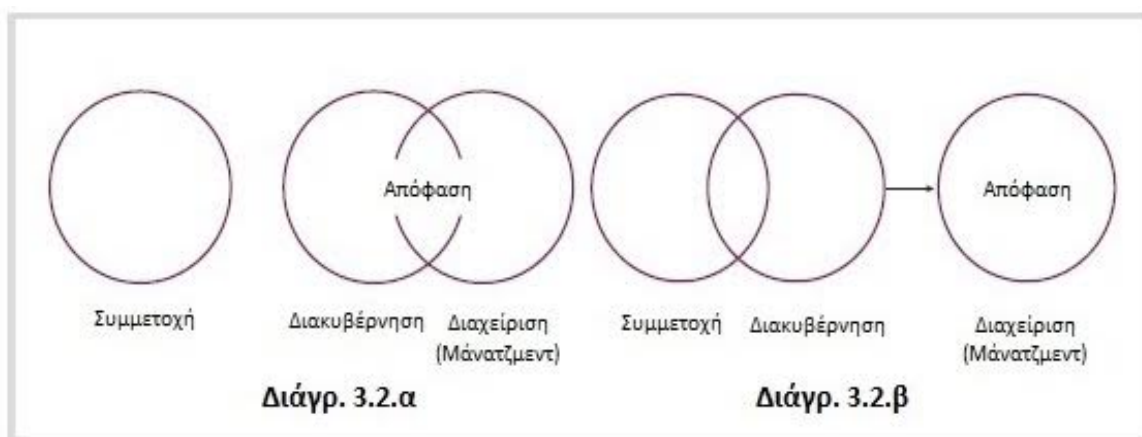


Η σχέση μεταξύ αυτών των διαφορετικών σφαιρών σε διαφορετικούς χρόνους απαιτεί περαιτέρω ανάλυση. Ο Keith Grint (2009), ένας κορυφαίος θεωρητικός της διαχείρισης, περιγράφει διάφορες δυνατότητες. Πρώτον, προτείνει ότι σε περίπτωση ενός «κρίσιμου» προβλήματος ή πραγματικού και παρόντος κινδύνου (όταν υπάρχει λίγος χρόνος για διαβούλευση και συζήτηση), μια εύλογη προσδοκία μπορεί να είναι ότι το Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανώτατη Διαχείριση (σ.μ. Διευθύνων Σύμβουλος ή Γενικός Διευθυντής) θα εκδώσουν μια «εντολή και έλεγχο», ενεργώντας σαφώς και αποφασιστικά για λογαριασμό των μελών, χωρίς προηγούμενη διαβούλευση ή συμμετοχή τους. Αυτό δημιουργεί τη σχέση που φαίνεται στο Διάγραμμα 3.2α. Εναλλακτικά, προτείνει ότι όταν υπάρχουν «διαχειρίσιμα» προβλήματα (που μπορεί να είναι περίπλοκα, αλλά είναι τελικά επιλύσιμα χρησιμοποιώντας

⁵⁰ Simmons, R., M. Powell, J. Birchall & S. Doheny (2007) 'Citizen Governance': opportunities for inclusivity in policy and policy making?' Policy and Politics, 35 (3), pp. 455-475

τεχνικές γνώσεις), η προσδοκία θα μπορούσε να είναι ότι τα μέλη και οι εκπρόσωποί τους δεν θα παρεμβληθούν και θα επιτρέψουν μια «διαχειριστική» προσέγγιση στο πρόβλημα, απλώς ενημερώνοντας τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για το τι έχουν κάνει (δημιουργία της σχέσης που φαίνεται στο Διάγραμμα 3.2β).

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε, πολλά προβλήματα στο περιβάλλον λειτουργίας των γεωργικών συνεταιρισμών δεν είναι ούτε κρίσιμα ούτε διαχειρίσιμα. Είναι «πονηρά» προβλήματα. Τα πονηρά προβλήματα είναι πολύπλοκα, και όχι απλώς περίπλοκα, και συχνά δυσεπίλυτα (όπως η κλιματική αλλαγή).



Αβεβαιότητα επικρατεί και γενικά δεν υπάρχουν σημεία στάσης στα οποία το πρόβλημα μπορεί να θεωρηθεί «λυμένο»⁵¹. Σε τέτοιες καταστάσεις, ο Grint (2009) προτείνει ότι μια πιο περιεκτική και συνεκτική μορφή επίλυσης προβλημάτων (όπως αυτή που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.1) είναι πλεονεκτική. Για να είναι επιτυχημένοι οι γεωργικοί συνεταιρισμοί στην αντιμετώπιση των διαφόρων προκλήσεων που αντιμετωπίζουν σήμερα, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προχωρούν πέρα από το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Διαχείριση, σε μια ευρεία και βαθιά συμμαχία μεταξύ όλων των ανθρώπων που πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις και να διαμορφώνουν τα αποτελέσματα του συνεταιρισμού τους.

ΙΣΧΥΡΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΤΡΕΧΟΝΤΩΝ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ

Ο Grint (2009) θλίβεται για το γεγονός ότι οι απαιτήσεις για πιο περιεκτική και συνεργατική διακυβέρνηση είναι «εξαιρετικά δύσκολο να εκπληρωθούν για πολλούς οργανισμούς, επειδή απαιτούν ένα σώμα ισότιμων ανθρώπων να προβεί σε συλλογικές αποφάσεις». Ωστόσο, αυτό είναι ενσωματωμένο στους συνεταιρισμούς μέσω των δομών συμμετοχής των μελών τους. Με αυτή την έννοια, ο SAOS πιστεύει ότι η αγνόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της συνεταιριστικής επιχείρησης και θεωρώντας την απλά ως μια άλλη μορφή της επιχείρησης είναι ένα λάθος. Η ευκαιρία για τους συνεταιρισμούς είναι να χρησιμοποιούν τα εγγενή πλεονεκτήματα του μοναδικού επιχειρηματικού μοντέλου τους για την αποτελεσματική

⁵¹ Rittel, H. & M. Webber (1973) Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, 4: 155-69

αντιμετώπιση της αλλαγής στο περιβάλλον λειτουργίας τους, οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο προς τα εμπρός τις φιλοδοξίες τους για ανάπτυξη.

Ισχυροί, ανθεκτικοί και επιτυχημένοι συνεταιρισμοί στηρίζονται σε έναν σαφή και καλά καθορισμένο σκοπό υποστηριζόμενο από ένα εύχρηστο επιχειρηματικό μοντέλο, που συντηρείται από την οικοδόμηση αφοσίωσης από τα μέλη, την ταυτότητα και τις δεσμεύσεις, μέσω της προσφοράς αξίας στα μέλη, με τρόπους που δημιουργούν τόσο οικονομικό όσο και κοινωνικό κεφάλαιο. Πράγματι, ο SAOS πιστεύει, ότι μακροπρόθεσμα, η μόνη επιχειρηματική δομή με πεδίο εφαρμογής, βάθος και κατευθυντήριες αρχές ικανές να αντιμετωπίσουν επαρκώς την αβεβαιότητα που περιβάλλει τα συστήματα διατροφής μας, είναι οι συνεταιρισμοί. Η ευκαιρία είναι να εμπεδώσουμε μια νοοτροπία βιώσιμης ανθεκτικότητας, όχι κυρίως να ανταγωνιστούμε με τις εταιρίες, αλλά πολύ απλά να κάνουμε αυτό που είναι σωστό, κατάλληλο για οικογένειες, για την κοινότητα και για το φυσικό περιβάλλον. Αυτό δεν σημαίνει απλά να πάμε πίσω στο χρόνο για να αναδημιουργήσουμε κάποια πτυχή του παρελθόντος τους. Σημαίνει χρησιμοποίηση ενός πλήρους φάσματος κατάλληλων στρατηγικών για πρόοδο. Με τη σειρά του, αυτό σημαίνει λήψη αποφάσεων μεταξύ επίθεσης και άμυνας, καθώς και μεταξύ διαφορετικών βαθμών ελευθερίας συμβολής από τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Συνεπώς, οι συνεταιρισμοί πρέπει να προσαρμοστούν και να δημιουργήσουν συστήματα διακυβέρνησης που είναι επαρκή για το έργο που έχουν να επιτελέσουν. Αυτό που έχει καταστεί σαφές στον SAOS είναι ότι οι συνεταιρισμοί δεν μπορούν να εγγυηθούν ότι θα είναι επιτυχημένοι εξαιτίας της συνεταιριστικής δομής τους. Μπορούν να παρασυρθούν και να δελεαστούν να μιμηθούν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, μπορεί να υπάρξουν τα πολύ γνωστά προβλήματα στα οποία οι συνεταιρισμοί εθίζονται είτε αποκλειστικά στην προσέγγιση, «εντολών και ελέγχου», που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.2α, ή στην έντονα βαριά «διαχειριστική» προσέγγιση που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.2β). Σε κάθε περίπτωση, η δημοκρατία διολισθαίνει, η αφοσίωση των μελών αποδυναμώνεται, και ένα βασικό συνεταιριστικό πλεονέκτημα χάνεται.

Η εξεύρεση τρόπων να ακούγονται οι απόψεις των μελών, να υπάρχει δέσμευση και ανταπόκριση στις προσδοκίες των μελών στη συνεταιριστική διακυβέρνηση είναι ουσιαστική⁵². Η «φωνή» των μελών μπορεί να προσφέρει ζωτικής σημασίας πληροφόρηση και να ενεργεί ως αντίβαρο στην κυριαρχία των υπερβολικά στενών προσεγγίσεων εντολών και ελέγχου ή διαχειριστικών - οι συνεταιρισμοί διαφέρουν στο βαθμό εναρμόνισης προς τα ζητήματα που ενδιαφέρουν κυρίως τα μέλη. Ένα ζήτημα, το τεχνικό επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται από τους συνεταιρισμούς, είναι εξαιρετικά σημαντικό. Πέρα από αυτό, όμως, η άποψη που αναδύεται στον SAOS είναι ότι οι συνεταιρισμοί ίσως θα έπρεπε να δώσουν προτεραιότητα στις «στενότερες» σχέσεις των μελών και όχι στις «ρηχές συναλλαγές». Αυτό σημαίνει προσαρμογή των νέων στρατηγικών και προώθηση νέων συμπεριφορών που ανταποκρίνονται κατάλληλα στα ενδιαφέροντα των μελών. Όταν τα μέλη αισθάνονται ότι δεν μπορούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά, είναι πιθανό να αισθάνονται αποκομμένα και να αποχωρούν.

Για να αποφευχθούν οι παραπάνω παγίδες διακυβέρνησης και για μεγιστοποίηση των εγγενών

⁵² Birchall J. & R. Simmons (2004) The Involvement of Members in the Governance of Large-Scale Co-operative and Mutual Businesses: a formative evaluation of the Co-operative Group. Review of Social Economy. 62(4), pp. 487-515

πλεονεκτημάτων τους, οι γεωργικοί συνεταιρισμοί συχνά χρειάζονται υποστήριξη. Τέτοια στήριξη θα πρέπει να περιέχει γνώση και να είναι προσαρμοσμένη αποκλειστικά για τις ανάγκες και τις απαιτήσεις αυτών των συνεταιρισμών – βασισμένη σε μια βαθιά κατανόηση της δύναμης των συνεταιριστικών αξιών και αρχών. Όπως αναλύεται παρακάτω, είναι ακριβώς αυτό το είδος της υποστήριξης που ο SAOS, ένας δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός, επιδιώκει να παρέχει στα μέλη του.

Συνεταιριστική Διακυβέρνηση και SAOS: Στήριξη των Γεωργικών Συνεταιρισμών στη Σκωτία

ΠΩΣ ΕΧΕΙ ΕΞΕΛΙΧΘΕΙ Η ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟΝ SAOS

Η προτροπή για σοβαρή δράση από τον SAOS αποφασίστηκε το 2002, όταν η Σκωτία έχασε έναν από τους αιωνόβιους και μεγαλύτερους συνεταιρισμούς της – τον North Eastern Farmers Ltd (NEF), με 7.300 μέλη και περιουσιακά στοιχεία το 1997 καθαρής αξίας περίπου 8 εκατομμυρίων £. Όλα χάθηκαν μέσα σε διάστημα πέντε ετών. Ένας πολύ αδύναμος NEF αγοράστηκε από μια ανταγωνιστική ιδιωτική επιχείρηση και τα μέλη του συνεταιρισμού, δεν γνώριζαν γιατί τα πράγματα είχαν πάει τόσο λάθος, τόσο γρήγορα. Ήταν σαφές για τη γεωργική συνεταιριστική κοινότητα ότι αυτό δεν πρέπει να συμβεί ξανά, αλλά δεν ήταν σαφές τη στιγμή εκείνη τι θα μπορούσε να γίνει, ή να εφαρμοσθεί, ως στρατηγική πρόληψης. Ο SAOS ανέλαβε να διαπιστώσει τι είχε συμβεί και να προτείνει λύσεις που να προλαμβάνουν την αποτυχία.

Σίγουρα υπήρχαν προφανή χαρακτηριστικά που επιδεινώθηκαν από τη διοικητική ανεπάρκεια, όπως περιορισμός πωλήσεων, παραγωγικές ανεπάρκειες που οδηγούσαν σε υπερτιμημένο προϊόν, γεγονός το οποίο με τη σειρά του μείωσε σοβαρά την αφοσίωση των μελών. Υπήρχαν θέματα που κληρονομήθηκαν από την προηγούμενη αυταρχική διαχείριση που είχε περιορίσει τα δικαιώματα των μελών για έλεγχο και είχε αναπτύξει μια νοοτροπία υποχώρησης έναντι της διαχείρισης σε ολόκληρη την οργάνωση – που επιδεινώθηκε από μια γενική έλλειψη κατανόησης από τα μέλη του για το πώς λειτουργούσε η επιχείρησή τους, ο στρατηγικός σκοπός της και οι προθέσεις της. Ίσως το πιο σημαντικό, τα μέλη δεν είχαν την εμπιστοσύνη ή τη γνώση της δημοκρατικής εξουσίας τους να πάρουν (πίσω) τον έλεγχο.

Το σημείο μάθησης για τον SAOS και την συνεταιριστική του κοινότητα ήταν ότι η αποτελεσματική διακυβέρνηση συνεπάγεται την αναγνώριση και τη διαχείριση της πολλαπλότητας των αλληλεπιδράσεων σε ολόκληρο τον συνεταιρισμό, και μεταξύ του συνεταιρισμού και του επιχειρηματικού περιβάλλοντός του. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διακυβέρνηση αποδυναμώνεται από την υπερβολική εξάρτηση από εκείνους που βρίσκονται στην «κορυφή» (Διοικητικό Συμβούλιο και / ή Διαχείριση) για την εξεύρεση λύσεων. Η διακυβέρνηση αποδυναμώνεται από την πεποίθηση ότι η ίδια είναι αρμόδια για τον έλεγχο και τη βεβαιότητα. Σε έναν αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο χώρο, είναι λίγα αυτά που μπορούν να ελεγχθούν και δεν υπάρχει βεβαιότητα. Στην ουσία, ενώ εκείνοι που βρίσκονται στην κορυφή του κάθε οργανισμού έχουν σημαντική στρατηγική και εξειδικευμένη γνώση, από μόνη της, μια στενόμυαλη λογική, «εντολής και ελέγχου» στην κορυφή είναι εντελώς ανεπαρκής για βιώσιμη διακυβέρνηση του συνεταιρισμού.

Η ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΝ

Ανασκοπώντας τη μάθηση από τη δραματική αποτυχία της NEF μέχρι τις συζητήσεις που ακολούθησαν με μέλη, προκλήθηκε μια σειρά από νέες πρωτοβουλίες για την υποστήριξη μιας καλύτερης διακυβέρνησης στους γεωργικούς συνεταιρισμούς της Σκωτίας. Είναι, ίσως, δίκαιο να σημειωθεί ότι καμία από αυτές δεν θα ήταν εφικτή χωρίς την υποστήριξη των Γεωργικών Συνεταιρισμών της Σκωτίας προς την δευτεροβάθμια αναπτυξιακή οργάνωσή τους – SAOS. Είναι απίθανο ότι οποιοσδήποτε συνεταιρισμός της Σκωτίας από μόνος του, ακόμη και ο μεγαλύτερος (ο οποίος είναι μικρός με διεθνείς συγκρίσεις) θα μπορούσε, ή θα αφιέρωνε επαρκείς πόρους για να διαμορφώσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διακυβέρνησης. Ωστόσο, με μέτρια χρηματοδότηση της κυβέρνησης και έσοδα από επιβάρυνση των μελών, ο SAOS κατόρθωσε να αναπτύξει ένα «ολιστικό» πρόγραμμα διακυβέρνησης σχεδιασμένο να πετύχει τον στόχο του - να έχει ανθεκτικά μέλη του συνεταιρισμού, ικανά να αναπτυχθούν και να ευημερήσουν μέσα στο αβέβαιο μέλλον μας. Από το 2002, το Πρόγραμμα έχει εξελιχθεί προς την τρέχουσα μορφή του, της οποίας η ολοκληρωμένη εφαρμογή άρχισε κατά τη διάρκεια του 2014.

Τα συστατικά αυτού του προγράμματος αναλύονται λεπτομερώς παρακάτω. Κατ' αρχάς, εξετάζεται ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης Γεωργικών Συνεταιρισμών. Στη συνέχεια παρουσιάζεται αναλυτικά ο ρόλος του SAOS στην αναπτυξιακή κατάρτιση των μελών του διοικητικού συμβουλίου και του προσωπικού. Ακολουθεί η συζήτηση για τους Διαχειριστές και τους Προέδρους. Τέλος, εξετάζονται δύο πρωτοβουλίες για να φέρουν τα μέλη πιο κοντά στη διακυβέρνηση του συνεταιρισμού: η μέτρηση της «αφοσίωσης των μελών» και η εξέταση της «πρότασης αξίας μελών».

Ο Κώδικας Εταιρικής Διακυβέρνησης για Γεωργικούς Συνεταιρισμούς⁵³

Ο SAOS ανέπτυξε τον «Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για Γεωργικούς Συνεταιρισμούς» σε συνεργασία με την Co-ops του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτός είναι ο πρώτος ολοκληρωμένος κώδικας (στο Ηνωμένο Βασίλειο) που αντανάκλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των γεωργικών συνεταιρισμών. Ο Κώδικας είναι ένας οδηγός για τα βασικά στοιχεία αποτελεσματικής πρακτικής του διοικητικού συμβουλίου και έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει διοικητικά συμβούλια κατά την εκτέλεση του ρόλου της διακυβέρνησής τους, να δώσει ένα μέτρο της υπευθυνότητας και σιγουριάς στα μέλη. Ο Κώδικας αναγνωρίζει ότι τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με τη Δήλωση για τη Συνεταιριστική Ταυτότητα της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας και να εμπλέκουν και να διατηρούν στενές σχέσεις με τα μέλη και να ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των μελών στις πρακτικές της διακυβέρνησης τους.

Ο Κώδικας ορίζει τις υψηλού επιπέδου αρχές διακυβέρνησης που εφαρμόζονται σε όλους τους συνεταιρισμούς⁵⁴. Κάθε αρχή υψηλού επιπέδου έχει μία ή περισσότερες αρχές στήριξης. Αυτές

⁵³ <http://www.saos.coop/wp-content/uploads/2014/02/Agricultural-Code-Feb14-Final.pdf>

⁵⁴ Οι αρχές αυτές αφορούν: Μέλη, Ευκαιρίες Ψηφοφορίας και Ετήσια Γενική Συνέλευση, Ο Ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου, Ο ρόλος των μελών του διοικητικού συμβουλίου, Το Μέγεθος του Διοικητικού Συμβουλίου, Η Ισορροπία στο Διοικητικό Συμβούλιο και η Ανεξαρτησία, Σύμπραξη Εξωτερικών (μη-μελών) στο Διοικητικό Συμβούλιο, Ο Πρόεδρος, Ο Διευθύνων Σύμβουλος, Ο Γραμματέας, Εκλογή, Ανανέωση του Διοικητικού Συμβουλίου και Σχεδιασμός Διαδοχής, Προσέλκυση μελών, Πληροφόρηση και Συνεχής Επαγγελματική Ανάπτυξη,

οι αρχές στήριξης δίδουν παραδείγματα για το τι θα μπορούσε να αποτελεί καλή διακυβέρνηση, συμβατή με τις αρχές υψηλού επιπέδου. Ο Κώδικας απαιτεί από τους συνεταιρισμούς να παρέχουν δηλώσεις στις ετήσιες εκθέσεις τους, που να αποκαλύπτουν το βαθμό στον οποίο ακολουθήθηκε ο Κώδικας κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς. Μπορούν να κάνουν οποιεσδήποτε δηλώσεις που θεωρούν σκόπιμες όσον αφορά την προσέγγισή τους για τη διακυβέρνηση και τον Κώδικα.

Αναγνωρίζεται ότι διαφορετικοί συνεταιρισμοί μπορούν να επιλέγουν να εφαρμόζουν τις διατάξεις του Κώδικα με διάφορους τρόπους και ότι «ένα μέγεθος δεν ταιριάζει σε όλους». Ωστόσο, όλοι οι συνεταιρισμοί πρέπει να γνωστοποιούν εάν έχουν συμμορφωθεί με τις διατάξεις του Κώδικα και, όπου δεν το έχουν πράξει, να δίδουν μια εξήγηση για τα μέτρα που έχουν λάβει αντ' αυτού. Τέτοιες εξηγήσεις πρέπει να αναφέρουν ποια εναλλακτικά μέτρα ο συνεταιρισμός αναλαμβάνει να εφαρμόσει στο πνεύμα των αρχών που καθορίζονται στον κώδικα και να μετριάσουν τυχόν πρόσθετο κίνδυνο. Ο SAOS είναι σε θέση να παράσχει εξωτερική διασφάλιση στους συνεταιρισμούς ως προς το επίπεδο συμμόρφωσής τους με τον Κώδικα.

Οικοδόμηση γνώσης και μάθηση από την εμπειρία

Η κατάρτιση του Κώδικα και η παρακολούθηση της συμμόρφωσης είναι ένα βήμα προόδου. Ωστόσο, αυτό από μόνο του είναι ανεπαρκές. Ο SAOS έχει αναπτύξει την έννοια της συνεταιριστικής διακυβέρνησης να περιλαμβάνει την ευρεία βάση των ατόμων, των οικογενειών, της κοινότητας, των επιχειρήσεων και των δικτύων, που όλοι εμπλέκονται στη διαμόρφωση του μέλλοντός τους από κοινού - με τον γενικό στόχο να καταστεί βιώσιμος και ανθεκτικός και να ευημερήσει σε αβέβαιους καιρούς. Είναι σημαντικό ότι ο καθένας που έχει ένα ρόλο και μερίδιο στον συνεταιρισμό είναι ικανός και πρόθυμος να ενεργήσει κατάλληλα για την υποστήριξη αυτού του στόχου. Κατά συνέπεια, ο SAOS έχει ένα πρόγραμμα δραστηριοτήτων υποστήριξης: Πρόγραμμα Ανάπτυξης Μελών Διοικητικού Συμβουλίου, ευκαιρίες κατάρτισης για το προσωπικό, προετοιμασία της «επόμενης γενιάς διαχειριστών», Φόρουμ Διαχειριστών, Φόρουμ Προέδρων, και μια εκτεταμένη επικέντρωση στα μέλη να αναπτύξουν την «πρόταση αξίας μελών» και την οικοδόμηση αφοσίωσης.

ΠΛΑΙΣΙΟ 3.1. ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

1. Αποτελεσματική Συνεταιριστική Διακυβέρνηση

Πριν από το 1990, σίγουρα στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο όρος Εταιρική Διακυβέρνηση ήταν σε μεγάλο βαθμό άγνωστη. Στη συνέχεια, μια σειρά σκανδάλων υψηλού προφίλ, συμπεριλαμβανομένης της κατάρρευσης της «Polly Peck International» και της Bank of Credit and Commerce International (BCCI) σε ένα κλίμα με ισχυρισμούς για κακοδιαχείριση και απάτη, ώθησε το 1991/2 το Ηνωμένο Βασίλειο στη σύσταση της Επιτροπής Cadbury για την Εταιρική Διακυβέρνηση (Cadbury Committee on Corporate Governance). Εννέα ξεχωριστές εκθέσεις ακολούθησαν για την εταιρική διακυβέρνηση, μεταξύ του 1992 και του 2009,

Ανεξάρτητες Επαγγελματικές Συμβουλές, Αξιολόγηση Απόδοσης Διοικητικού Συμβουλίου, Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου, Η Επιτροπή Υποψηφιοτήτων, Η Επιτροπή Αμοιβών, Η Επιτροπή Ελέγχου, Έκθεση του Ορκωτού Ελεγκτή προς το Διοικητικό Συμβούλιο και Ετήσιος Απολογισμός.

συμπεριλαμβανομένης της επανεξέτασης Walker το 2009 ως απάντηση στην οικονομική κρίση. Ωστόσο, κανένας όγκος νομοθεσίας για την Εταιρική Διακυβέρνηση, ή εκθέσεις, ή κώδικες θα αποτρέψουν ποτέ τη μεγάλη βλακεία ή / και την αχαλίνωτη απληστία μεταξύ των μελών των διοικητικών συμβουλίων. Έτσι, αντί να διδάσκει αποκλειστικά διαδικασίες διακυβέρνησης, οι οποίες καθορίζονται σε Κώδικες Διακυβέρνησης, η ομάδα εργασίας έχει ως επίκεντρο πτυχές που έχουν θεμελιώδη σημασία για τους συνεταιρισμούς. Η πρώτη από αυτές είναι η σημασία των δικαιωμάτων ελέγχου από τα μέλη επί της Ροής Εισπράξεων, Συμβάσεων και Περιουσίας, τα οποία είναι όλα ουσιώδη για την κατανόηση από τα μέλη της στρατηγικής του συνεταιρισμού τους. Αυτό θα μπορούσε να αναφέρεται ως διαφάνεια, αλλά είναι περισσότερο από αυτό, είναι για την κατανόηση και τη γνώση, στοιχεία τα οποία, όλα μαζί, **προσφέρουν συνοχή μεταξύ των μελών και αφοσίωση στον συνεταιρισμό τους - επαρκή επίπεδα αφοσίωσης και γνώσης για να θέτουν ερωτήματα στο διοικητικό συμβούλιο και στη διαχείριση όταν απαιτείται αλλαγή.** Αν υπάρχουν μερικά βασικά σημεία μάθησης για μέλη του διοικητικού συμβουλίου που πρέπει να εμπεδώσουν, αυτά είναι: πρώτον, δεν πρέπει να υπάρχει καμία υποχώρηση - το δηλητήριο που μπορεί να διεισδύσει στη διακυβέρνηση – από τα Μέλη προς το Διοικητικό Συμβούλιο τους, από το Διοικητικό Συμβούλιο προς τον Πρόεδρό του, από τον Πρόεδρο προς το Διαχειριστή (Μάνατζερ). Δεύτερον, η συνεταιριστική διακυβέρνηση δεν πρέπει ποτέ να «φοβάται» τα μέλη, **είναι τα μέλη που θα έχουν τις λύσεις σε δύσκολα ζητήματα, τα οποία έχουν τη διαφορετικότητα της σκέψης και την ποικιλομορφία της εμπειρίας** – ένας συνεταιρισμός που δεν ξέρει πραγματικά τα μέλη του, ποιοι είναι και τι θέλουν, χάνεται.

2. Ανάπτυξη Στρατηγικής Ικανότητας

Η κύρια ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου είναι να καθιερώσει τον σκοπό και το όραμα του συνεταιρισμού, να καθορίσει σαφείς επιχειρηματικούς στόχους και να αναπτύξει μια στρατηγική για την επίτευξή τους. Οι συνεταιρισμοί που δεν σκέφτονται στρατηγικά και καταρτίζουν στρατηγικά σχέδια αναπόφευκτα θα αποτύχουν. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να αντιλαμβάνονται με ποια επιχειρηματική δραστηριότητα ασχολείται ο συνεταιρισμός τους, πώς προσθέτει αξία και ανταγωνίζεται στην αγορά. Αυτός ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι απαραίτητος για τη μελλοντική επιτυχία. Στρατηγική σκέψη σημαίνει το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον – αντιμετώπιση της αβεβαιότητας. Η ανάπτυξη ανταγωνιστικής στρατηγικής από τους συνεταιρισμούς είναι διαφορετική από άλλες μορφές επιχειρήσεων, διότι η ανάπτυξη αποτελεσματικής συνεταιριστικής στρατηγικής πρέπει να περιλαμβάνει τα μέλη. Η συμμετοχή των μελών πρέπει να είναι αισθητή, πρέπει να είναι συγκεκριμένη. Είναι σημαντικό οι στρατηγικές του συνεταιρισμού να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές των μελών. Η ανάπτυξη στρατηγικής, ως εκ τούτου, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από το διοικητικό συμβούλιο πίσω από κλειστές πόρτες.

3. Εμπορία, Σχέσεις Μελών και Επικοινωνία

Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί συχνά εμπορεύονται προϊόντα, όπως σιτάρι στους πελάτες, ενώ, παράλληλα, παρέχουν υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της ξήρανσης, της αποθήκευσης και εφοδιαστική (logistics) στα μέλη. Επειδή η φήμη ενός συνεταιρισμού βασίζεται στο πόσο καλά οι υπηρεσίες τους πληρούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών, είναι σημαντικό τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι διαχειριστές να έχουν πλήρη κατανόηση των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, για το πώς τα μέλη τους τις αξιολογούν, και πώς η

ποιότητα τους μπορεί να διατηρηθεί και να βελτιωθεί. Μια καλή εμπειρία της ποιότητας των υπηρεσιών οδηγεί σε θετικές εικόνες και προφορική μετάδοση των εντυπώσεων και σε μεγαλύτερη αφοσίωση των μελών.

Ένας συνδυασμός της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που βασίζονται στην κατανόηση των αναγκών των μελών, υποστηριζόμενος από το σχεδιασμό της ενημέρωσης, παρέχει μια ισχυρή βάση για τη βελτίωση των σχέσεων των μελών και την αφοσίωση των μελών. Η επικοινωνία παίζει ένα ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι συνεταιρισμοί επηρεάζουν και εκπαιδεύουν τα μέλη τους. Η πληθώρα των εργαλείων και των μέσων ενημέρωσης είναι προκλητική και είναι σημαντικό να κατανοηθεί πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα. Η ικανότητα κατανόησης των επιπτώσεων οποιουδήποτε μηνύματος και του αριθμού των ατόμων που ασχολούνται και άκουσαν το μήνυμα είναι επίσης σημαντικές. Τα μέτρα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των υφιστάμενων επικοινωνιών που χρησιμοποιούνται από έναν συνεταιρισμό και να εξεταστεί πώς μπορούν να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν.

4. Συνεταιριστική Χρηματοδότηση

Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί είναι συχνά εντάσεως κεφαλαίου επιχειρήσεις. Με τη συνεχή ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, που οδηγούν σε νέες καινοτόμες επεξεργασίες τροφίμων και καταναλωτικών προϊόντων, οι απαιτήσεις για νέα κεφάλαια είναι ατελείωτες. Μια δυσκολία των γεωργικών συνεταιρισμών είναι ότι οι αγρότες απαιτούν επίσης κεφάλαια για την ανάπτυξη των δικών τους γεωργικών επιχειρήσεων, οπότε υπάρχει αμφίπλευρη απαίτηση για κεφάλαια για τη γεωργική εκμετάλλευση και για τον συνεταιρισμό τους. Σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις γνώσης των κανονιστικών πλαισίων για τους συνεταιρισμούς, την ερμηνεία και τις ενέργειες για τα χρηματοοικονομικά στοιχεία καθώς και την εξεύρεση καινοτόμων τρόπων για τη χρηματοδότηση των συνεταιρισμών και των κοινοπραξιών τους, η πρόκληση για τα διοικητικά συμβούλια είναι να ασκήσουν συνεπή και έξυπνη χρηματοοικονομική διακυβέρνηση.

5. Η διαχείριση ανθρώπων

Οι συνεταιρισμοί και τα συνεταιριστικά δίκτυα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη γνώση που απαιτεί κατάλληλα καταρτισμένους ανθρώπους για τη δημιουργία σχέσεων. Η διοίκηση και η διαχείριση ενός επιτυχημένου συνεταιρισμού απαιτεί έναν ειδικό τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, δηλ. ικανότητα για αποτελεσματική διαπραγμάτευση πολύπλοκων σχέσεων και σε διαφορετικά περιβάλλοντα, ή απλούστερα, την ικανότητα άνετης επαφής με άλλους, και ικανότητα να πείθονται οι άλλοι να συνεργαστούν μαζί σου.

6. Συνεργασία και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Οι γεωργικοί συνεταιρισμοί λειτουργούν υποχρεωτικά μέσα σε ό,τι μπορεί να είναι σύνθετα συστήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να επηρεάσουν αυτές τις αλυσίδες εφοδιασμού θετικά, με την συνεπή εφαρμογή των εμποδωμένων συνεταιριστικών αξιών τους. Η συνεργασία με αλυσίδες προσφοράς τροφίμων και ποτών δημιουργεί πρόσθετη αξία για όλους τους συμμετέχοντες με την ανάπτυξη της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης, καθώς και με τη μείωση της αβεβαιότητας και του κινδύνου. Τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να είναι ενήμερα για το εμπορικό πλεονέκτημα και την αξία της επιχειρηματικής συνεργασίας και

της ολοκλήρωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Ο συνεταιρισμός τους δεν μπορεί να είναι επιτυχής μέσα σε ένα «δικό του κόσμο».

A. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΛΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός συνεταιρισμού αλλά αναμφισβήτητο το πιο σημαντικό είναι η ποιότητα του διοικητικού συμβουλίου, και η στρατηγική ικανότητα τους να κυβερνούν αποτελεσματικά. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου φέρουν την ευθύνη για τη διασφάλιση της επιτυχίας του συνεταιρισμού τους σε ένα περιβάλλον αγοράς, που αλλάζει ραγδαία και στο οποίο οι εμπορικοί κίνδυνοι αυξάνονται. Για να είναι αποτελεσματικά τα διοικητικά συμβούλια, απαιτείται μια σαφής κατανόηση του ρόλου τους τόσο ατομικά, τα μέλη, όσο και συλλογικά, και γνώση των καλών πρακτικών του διοικητικού συμβουλίου. Συνεπώς, είναι επιτακτική ανάγκη τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να αναπτύξουν δεξιότητες και γνώσεις για να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αλλαγής. Ο SAOS ανέπτυξε και παρέδωσε ένα πρόγραμμα Ανάπτυξης Μελών Διοικητικού Συμβουλίου κατά τα τελευταία 12 χρόνια, προσθέτοντας πρόσφατα μια έκτη ενότητα - «Συνεργασία και Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας» - στις υπάρχουσες πέντε:

- Αποτελεσματική Συνεταιριστική Διακυβέρνηση
- Ανάπτυξη Στρατηγικής Ικανότητας
- Εμπορία, Σχέσεις Μελών και Επικοινωνία
- Συνεταιριστική Χρηματοδότηση
- Διαχείριση Ανθρώπων

Το σκεπτικό πίσω από αυτές τις ενότητες παρουσιάζεται στο Πλαίσιο 3.1. Η προσδοκία είναι ότι κάθε νέο μέλος του διοικητικού συμβουλίου (περιλαμβανομένου του Διευθύνοντος Συμβούλου ή άλλου Γενικού Διευθυντή) θα αναλάβει την υποχρέωση να ολοκληρώσει το πρόγραμμα κατά τα δύο πρώτα χρόνια της θητείας. Επιπλέον, μέλη που θητεύουν στο διοικητικό συμβούλιο επί πολλά χρόνια ενθαρρύνονται να παρακολουθούν ενότητες κάθε 3-4 χρόνια, ως μέρος της συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης.

BOX 3.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ (CMIP)

Στα θέματα του CMIP περιλαμβάνονται:

- Η κατανόηση του ρόλου των συνεταιρισμών σε έναν ταραχώδη κόσμο
- Η κατανόηση του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου, το «συνεταιριστικό πλεονέκτημα» και οι συνεταιριστικές αρχές
- Ανταγωνιστική στρατηγική και ο ρόλος των μεγάλων διαχειριστών
- Πώς οι συνεταιρισμοί βοηθούν τα μέλη να διαχειρίζονται τον κίνδυνο και να οικοδομούν ανθεκτικότητα
- Το συνεταιριστικό μοντέλο του κύκλου ζωής - ποιες είναι οι τυπικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι συνεταιρισμοί;
- Πώς μετράται η επιτυχία σε έναν συνεταιρισμό;
- Εγγραφή μελών
- Η κατανομή του πλεονάσματος
- Γιατί αποτυγχάνουν οι συνεταιρισμοί
- Αποτελεσματική συνεταιριστική διακυβέρνηση – ποια είναι άριστη πρακτική;

- Οικοδόμηση της δέσμευσης και της αφοσίωσης των μελών - πώς να επιτύχει αυτό
- Συνεταιριστική ανάπτυξη - ποια είναι τα εμπόδια και τα ζητήματα;
- Χρηματοδότηση συνεταιρισμών - ποιες είναι οι κύριες οδοί χρηματοδότησης και οι διαφορές τους;

B. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΟΙΠΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ CMIP

Μια ανασκόπηση των Υπηρεσιών Κατάρτισης του SAOS για το 2014 έδειξε ότι επίκεντρό μας ήταν σε μεγάλο βαθμό τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα ανώτερα υπηρεσιακά στελέχη. Ως αποτέλεσμα, ο SAOS επέκτεινε τις Υπηρεσίες Κατάρτισης να περιλαμβάνουν προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, ώστε να γίνουν συνεταιριστικοί συνήγοροι και ουσιαστικά μια επέκταση της συνεταιριστικής ομάδας προώθησης. Νέες υπηρεσίες περιλαμβάνουν το πρόγραμμα «Συνεταιριστική διαχείριση στην πράξη» (C-MiP), με κύριο στόχο την «Επόμενη Γενεά Διαχειριστών/Ηγετών» και το ασκούμενο προσωπικό του συνεταιρισμού. Το C-MiP είναι ιδιαίτερα για εκείνα τα άτομα που φιλοδοξούν να αναπτύξουν την συνεταιριστική καριέρα τους και φιλοδοξούν να γίνουν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη του αύριο. Μαζί με την οικοδόμηση της κατανόησης του διαφορετικού χαρακτήρα των επιτυχημένων συνεταιριστικών επιχειρήσεων, το πρόγραμμα καλύπτει τον ρόλο των διαχειριστών και τα χαρακτηριστικά που επιδεικνύουν οι πιο αποτελεσματικοί από αυτούς μέσω ενός άκρως διαδραστικού διήμερου προγράμματος. Μαζί με τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους, της γνώσης και της κατανόησης, οι συμμετέχοντες μοιράζονται ιδέες και εμπειρίες ως μέσο για την απόκτηση και την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων για την ηγεσία και τη διαχείριση των συνεταιρισμών του μέλλοντος. Το Πλαίσιο 3.2. δείχνει τα θέματα που περιλαμβάνονται.

Ως περαιτέρω έμφαση στην «Επόμενη Γενεά», ο SAOS συγκαλεί επίσης αναπτυξιακές ομάδες νεότερων γεωργών, οι οποίοι, με την προσθήκη γνώσεων και κατανόηση του συνεταιρισμού τους, θα λειτουργήσουν ως πρεσβευτές για τους συνεταιρισμούς μεταξύ των ομοίων τους και μπορεί να θέσουν υποψηφιότητα για τις εκλογές στο διοικητικό συμβούλιο στο μέλλον. Ένα βραβείο απονέμεται κάθε χρόνο στην ετήσια Συνέλευση του SAOS ως αναγνώριση ενός νέου προσώπου που έχει κάνει μια εξαιρετική συμβολή, είτε ως συνεταιριστικός υπάλληλος ή ως γεωργός μέλος του συνεταιρισμού, και δείχνει τόσο το όραμα όσο και τη δέσμευσή του με τον συνεταιρισμό.

Γ. ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΕΔΡΩΝ

Κατά τη διάρκεια των ετών της λειτουργίας του προγράμματος Ανάπτυξης Μελών Διοικητικού Συμβουλίου, ο SAOS έχει αντιληφθεί το όφελος των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των διαχειριστών από διάφορους γεωργικούς συνεταιρισμούς που έρχονται σε επαφή ως δίκτυο, μοιράζονται γνώσεις και εμπειρίες, και αναζητούν βέλτιστες πρακτικές. Ως προέκταση αυτού, ο SAOS βοήθησε να καθιερωθούν δύο τακτικές συναντήσεις, για διαχειριστές και προέδρους αντίστοιχα.

Μια συνάντηση για διαχειριστές συνεταιρισμών καθιερώθηκε πριν από τέσσερα χρόνια για Γενικούς Διευθυντές (Διαχειριστές)/ CEOs. Η θεμελιώδης αρχή ήταν ότι οι διαχειριστές συνεταιρισμών αναλαμβάνουν την ευθύνη των συναντήσεών τους και αποφασίζουν σχετικά με

τα θέματα της συνεδρίασης, την ημερήσια διάταξη, τους χρόνους συναντήσεων, τους χώρους, κλπ. Η εμπιστευτικότητα και η εμπιστοσύνη είναι πολύ σημαντικές, γι' αυτό οι συναντήσεις λειτουργούν με τους κανόνες «Chatham House» [σ.μ.: Κατά τους κανόνες αυτούς, οι συζητήσεις είναι εμπιστευτικές. Οι μετέχοντες μπορούν να αναφέρονται στα λεχθέντα αλλά όχι στο ποιος είπε τι]. Στην αρχή, κανένας από τους διαχειριστές των συνεταιρισμών δεν γνώριζε καλά τους άλλους ούτε είχαν τακτική ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτό άλλαξε γρήγορα με αποτέλεσμα την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων εμπιστοσύνης. Οι μετέχοντες συχνά συμβουλευονται τους συναδέλφους διαχειριστές και επισκέπτονται τακτικά ο ένας τον άλλο με δική τους πρωτοβουλία. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι συναντήσεις αυτών των διαχειριστών έχουν ένα πραγματικό αντίκτυπο για τους διαχειριστές. Παραδείγματα των θεμάτων συνάντησης περιλαμβάνουν: τη σχέση Διαχειριστή-Προέδρου, Ασφάλιση πιστώσεων και η διαχείριση του κακού χρέους, Νομοθεσία για την απασχόληση και τα δικαστήρια, Χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων, Αποτελεσματική επικοινωνία με τα μέλη, Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας, Παραβίαση των συμβάσεων, Τραπεζικοί όροι και προϋποθέσεις, Ξηραντήρια βιομάζας, Στρατηγικές συμμαχίες και όροι ασφάλισης. Ο SAOS διευκολύνει τις συναντήσεις, και παράγει μια σύνοψη της μάθησης από κάθε συνάντηση για να εξασφαλιστεί ότι είναι αποτελεσματικές.

Μετά το επιτυχημένο μοντέλο των συναντήσεων των Διαχειριστών, το 2014, μια άλλη διαδικασία συναντήσεων καθιερώθηκε αποκλειστικά για τους προέδρους των 20 μεγαλύτερων συνεταιρισμών του SAOS, να συναντώνται τακτικά (2-3 φορές το χρόνο). Το Βήμα (forum) αυτό αναγνωρίζει ότι ο ρόλος του Προέδρου είναι διαφορετικός από των άλλων μελών του διοικητικού συμβουλίου, με επιπλέον ρόλους και ευθύνες που απαιτούν περισσότερο χρόνο από οποιοδήποτε άλλο μέλος να κατανοήσει την όλη «ατμόσφαιρα» του συνεταιρισμού. Αναγνωρίζει τον κεντρικό ρόλο του Προέδρου στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του Διοικητικού Συμβουλίου, στο να αποτελεί τον πρώτο σύνδεσμο με τον υπεύθυνο διαχείρισης, και ως εκ τούτου για την εξασφάλιση ότι το Διοικητικό Συμβούλιο του συνεταιρισμού ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του προς τα μέλη, το προσωπικό, τους πιστωτές, καθώς και την ευρύτερη κοινότητα.

Δ. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Κάθε συνεταιρισμός υπάρχει προφανώς για τα μέλη του, που μοιράζονται τα οφέλη που προκύπτουν από τις συναλλαγές με τον συνεταιρισμό τους, καθώς και τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Η μεγαλύτερη πρόκληση ανάπτυξης για τον SAOS και τα μέλη του είναι η ανάπτυξη εργαλείων που ενδυναμώνουν και μετρούν την ισχύ της διασύνδεσης των μελών με τον συνεταιρισμό τους και την αξία που τα μέλη αποδίδουν στον συνεταιρισμό τους. Στο πλαίσιο αυτό, ο SAOS έχει σε εφαρμογή δύο εργασίες που αποδεικνύονται επιτυχημένες στην εφαρμογή:

- Μέτρηση της αξίας για τα μέλη

Ο SAOS επιχειρεί να αναπτύξει μια μεθοδολογία που να επιτρέπει στους συνεταιρισμούς να μετρούν τα οφέλη των μελών, και να τους δίδει τη δυνατότητα να αναφέρουν την ετήσια αξία που απολαμβάνουν τα μέλη. Αυτό ακολουθεί το παράδειγμα του CBH Group (Cooperative Bulk Handling) (www.cbh.com.au), ενός μεγάλου συνεταιρισμού σιτηρών της Αυστραλίας, που έχει καθιερώσει κάθε ένα από τα μέλη του να λαμβάνει ατομική ετήσια έκθεση της αξίας που

αποκόμισε. Σε ένα μόνο φύλλο, η δήλωση αυτή δείχνει πώς ο συνεταιρισμός έχει προστιθέμενη αξία για τον κλάδο και την τοπική γεωγραφική ζώνη στην οποία δραστηριοποιείται το μέλος αγρότης, καθώς και την αξία που επιστρέφεται απευθείας στην επιχείρηση του συγκεκριμένου γεωργού. Η ικανοποίηση με την έκθεση αυτή βοηθά στην οικοδόμηση αφοσίωσης και στη διατήρηση της ιδιότητας του μέλους. Η δυσαρέσκεια επιτρέπει στα μέλη να συστήσουν στον συνεταιρισμό να πετύχει αύξηση της αξίας με τρόπους που είναι καλύτερα προσαρμοσμένοι στις ανάγκες τους. Αναγνωρίζοντας ότι οι αγρότες έχουν πάντα μια εναλλακτική επιλογή σχετικά με εκείνους που συναλλάσσονται, ο στόχος αυτής της μεθοδολογίας είναι να παρουσιάσει ο συνεταιρισμός μια καλύτερη κατανόηση του πώς ο συνεταιρισμός δημιουργεί αξία, με σκοπό την κατανόηση των αναγκών των μελών και τον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών. Ο SAOS πιστεύει ότι το έργο αυτό είναι πολύ σημαντικό, δεδομένου ότι όχι μόνο θα παράσχει αποδείξεις για την αξία της συνεργασίας αλλά και θα παρακινήσει όλους τους εμπλεκόμενους για τη βελτίωση της επίδοσης του συνεταιρισμού.

- Μέτρηση της αφοσίωσης των μελών

Η αφοσίωση των μελών είναι η «λυδία λίθος» της συνάφειας και της καλής κατάστασης κάθε συνεταιρισμού. Μια στρατηγική για την αφοσίωση είναι υπόθεση όλων όσων συνδέονται με τον συνεταιρισμό και δεν μπορεί να αναπτυχθεί μεμονωμένα από μία μόνο ομάδα εντός ενός συνεταιρισμού. Ο SAOS έχει διαχωρίσει τη μέτρηση της αφοσίωσης σε τέσσερις θεμελιώδεις δηλώσεις στο πλαίσιο της έρευνας των μελών, στην οποία τα μέλη της είναι σε θέση να δηλώσουν «Συμφωνώ απόλυτα», «Συμφωνώ», «Μάλλον συμφωνώ», «Διαφωνώ» ή «Διαφωνώ απόλυτα». Οι τέσσερις θεμελιώδεις δηλώσεις είναι:

A. «Μπορώ πάντα να βασίζομαι στον Συνεταιρισμό μου να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας».

B. «Ο Συνεταιρισμός μου θέτει το μέτρο σύγκρισης για την αριστεία στον τομέα του».

Γ. «Ο Συνεταιρισμός μου ξέρει να με ακούει και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες μου γρήγορα».

Δ. «Είμαι υπερήφανος που είμαι μέλος / πελάτης του Συνεταιρισμού μου».

Οι απαντήσεις σε αυτές τις τέσσερις απλές δηλώσεις επιτρέπουν στα διοικητικά συμβούλια και στους διαχειριστές να ερμηνεύσουν γρήγορα τα αποτελέσματα σε συνδυασμό με τις προηγούμενες έρευνες, άλλες επικοινωνίες με τα μέλη (όπως συναντήσεις ή ειδικές ομάδες), και για συγκριτική αξιολόγηση με άλλους συνεταιρισμούς. Ο SAOS υποστηρίζει στη συνέχεια τους συνεταιρισμούς να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες και να κάνουν σαφείς συστάσεις για ενέργεια⁵⁵.

Συμπέρασμα

Ο προβληματισμός του SAOS για τη συνεταιριστική διακυβέρνηση και τον καλύτερο τρόπο για να την υποστηρίξει, αναπτύσσεται συνεχώς. Αναγνωρίζει ότι, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα μεγάλα ζητήματα για τους γεωργικούς συνεταιρισμούς, χρειάζεται να διαμορφώσει αποτελεσματικές στρατηγικές διακυβέρνησης. Ο συντηρητισμός έχει τη θέση του στη

⁵⁵ Yuill, B. (2015) Developing and Measuring the Effectiveness of Strategy: Loyalty, the Essence of Successful Co-operatives in L. Brown, C. Carini, J. Gordon Nembhard, L. Hammond Ketilson, E. Hicks, J. McNamara, S. Novkovic, D. Rixon, and R. Simmons (eds.) Co-operatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Co-operative Impact and Performance. University of Saskatchewan Press.

διακυβέρνηση ανθεκτικών συνεταιρισμών, αλλά ίσως ήταν ανέκαθεν η προεπιλεγμένη απάντηση για την αλλαγή στον τομέα. Ο SAOS είναι υπέρμαχος της ενίσχυσης της ανθεκτικότητας μέσω της προσαρμογής στις μορφές δυναμικού συντηρητισμού και εξερεύνησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι τα σοβαρά προβλήματα που επηρεάζουν σήμερα το περιβάλλον λειτουργίας τους απαιτούν διαφορετικά σύνολα δεξιοτήτων και νέες μορφές εμπλοκής στους γεωργικούς συνεταιρισμούς. Αυτές οι εξελισσόμενες στρατηγικές διακυβέρνησης μειώνουν τη σημασία της έμφασης που δινόταν προηγουμένως στα συστήματα διαχείρισης και λήψης αποφάσεων. Αντίθετα, προβάλλονται πιο περιεκτικές, συνδεδεμένες μορφές επίλυσης προβλημάτων.

Στο πλαίσιο της στήριξης των γεωργικών συνεταιρισμών για την επίτευξη του στόχου της «οικοδόμησης επαρκούς βιωσιμότητας για την αντιμετώπιση του αβέβαιου μέλλοντός μας», ο SAOS έχει αναπτύξει την έννοια που αποδίδει στην συνεταιριστική διακυβέρνηση, για να συμπεριλάβει την ευρεία βάση των ατόμων, των οικογενειών, της κοινότητας, των επιχειρήσεων και των δικτύων, που όλοι συμμετέχουν ενεργά στην οικοδόμηση του μέλλοντός τους. Αυτό σημαίνει τη διασφάλιση ότι η συνεταιριστική διακυβέρνηση διαπερνά ολόκληρο τον οργανισμό, διευκολύνοντας τον έλεγχο από τα μέλη στο κέντρο του συνεταιρισμού, και την πρόσδοση αξίας στα μέλη. Η ολιστική προσέγγιση SAOS θέτει το πρότυπο, χτίζει τις δεξιότητες και ικανότητες, επιτρέπει χώρο για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών και παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά τόσο με τις αρχές της διακυβέρνησης υψηλού επιπέδου, όσο και με βασικές πτυχές της αφοσίωσης και της ικανοποίησης των μελών. Μαθαίνουμε από την προσέγγιση αυτή να θυμόμαστε δύο πράγματα. Πρώτον, κάθε συστατικό δεν πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα, αλλά ως ένα μέρος ενός συνολικού πλαισίου διακυβέρνησης για την υποστήριξη του παραπάνω στόχου. Δεύτερον, ότι η ανάγκη να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ των διαφόρων προσεγγίσεων και διαφόρων ενδιαφερομένων μερών σημαίνει ότι η επιδίωξη της «καλής συνεταιριστικής διακυβέρνησης» είναι μια δυναμική επιδίωξη που δεν τελειώνει ποτέ.

4. Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στους Γεωργικούς Συνεταιρισμούς μέσω Βελτίωσης των Συστημάτων Διακυβέρνησης και Ενίσχυσης της Δέσμευσης των Μελών και της Κοινότητας

YOSHIAKI MASUDA, TETSUJI SENDA, KENGO NISHII

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Ανθρωπισμός: Μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διακυβέρνησης είναι κεντρικής σημασίας για τις μεταρρυθμίσεις στη διακυβέρνηση που εξετάζεται σε αυτό το κεφάλαιο, το οποίο συνδέει την εμπλοκή τόσο των μελών όσο και της ευρύτερης κοινότητας για θετικές επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Η δημοκρατία: Οι συγγραφείς δηλώνουν ότι «η μεταρρύθμιση της επίσημης διακυβέρνησης από μόνη της δεν μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις με τα μέλη». Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε έναν συνεταιρισμό στον οποίο η ευελιξία να γίνουν αλλαγές (π.χ. στις κατηγορίες των μελών) είναι περιορισμένη. Ο Όμιλος JA co-op (Japan Agricultural Cooperatives) (με 10 εκατ. τακτικά και συνδεδεμένα μέλη) αντιμετωπίζει θεσμικά εμπόδια για τη συμμετοχή πολλών κατηγοριών ενδιαφερομένων ως μελών. Η ισχύουσα νομοθεσία περιορίζει την ευελιξία αναφορικά με την κατηγορία των μελών που μπορούν να συμμετέχουν, οπότε τα μέλη αγρότες είναι τακτικά μέλη με δυνατότητα ψήφου, ενώ οι καταναλωτές είναι συνδεδεμένα μέλη χωρίς δικαίωμα ψήφου. Με δεδομένο ότι τα συνδεδεμένα μέλη είναι πολύ περισσότερα από τα τακτικά μέλη, η διατήρηση της δημοκρατικής δομής η οποία παρέχει δικαίωμα ψήφου στα μέλη και ευθυγραμμίζεται με τις συνεταιριστικές αξίες και αρχές είναι προβληματική. Η συμμετοχή όλων των συναλλασσόμενων μελών προάγεται με την επέκταση της σχέσης μεταξύ του συνεταιρισμού και των στρατηγικής σημασίας ενδιαφερόμενων μερών μέσω ευκαιριών εμπλοκής της κοινότητας και πολλαπλών διοικητικών συμβουλίων. Η δυνατότητα να έχουν όλοι «φωνή» παρέχεται μέσω ανεπίσημης λήψεως αποφάσεων και κοινωνικής δέσμευσης μέσω ενώσεων στενά συνδεδεμένων με τον τοπικό συνεταιρισμό.

Συνιδιοκτησία και έλεγχος: Εκτός από τα ανωτέρω σημεία, η εργασία αυτή υπογραμμίζει τους κινδύνους που συνδέονται με τη δομή των μελών που δεν ταιριάζει με τη συμμετοχή των μελών (ιδίως την οικονομική συμμετοχή σε αυτή την περίπτωση). Δεδομένου ότι η συμμετοχή έχει μετατοπιστεί από τους αγρότες πλήρους απασχόλησης σε αγρότες μερικής απασχόλησης μαζί με το γεγονός ότι η πλειονότητα των μελών είναι τα συνδεδεμένα μέλη χωρίς δικαίωμα ψήφου, η ιδιοκτησία και ο έλεγχος του συνεταιρισμού δεν αντιπροσωπεύεται αναλογικά από τα μέλη που τον χρησιμοποιούν περισσότερο. Οι συγγραφείς δείχνουν ότι η μεταρρύθμιση της διακυβέρνησης (στο επίπεδο των κατηγοριών των μελών και των συναφών δικαιωμάτων) είναι επιθυμητή, αλλά απίθανη. Έτσι, πώς ένας συνεταιρισμός επιτυγχάνει μια κατάλληλη διάρθρωση κυριότητας και ελέγχου με αυτή τη δυναμική;

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού της δικτυακής διακυβέρνησης: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Ως ένα πολύπλοκο σύστημα που συνδέει το αγροτικό με το εθνικό, η συμμετοχή στη διακυβέρνηση του Ομίλου JA τοποθετείται από τους συγγραφείς τόσο από τυπική όσο και από άτυπη προοπτική.

Πολλαπλά Ενδιαφερόμενα μέρη: Οι τρέχουσες κατηγορίες μελών - τακτικά μέλη (γεωργοί) και συνδεδεμένα μέλη (καταναλωτές) - αντιπροσωπεύουν πολλαπλά συστατικά στοιχεία, αλλά όχι με μια ισορροπημένη έννοια, καθώς τα δικαιώματα των μελών δεν είναι ίσα (π.χ. ψήφος). Ωστόσο, ο Όμιλος JA απλώνει ένα ευρύ δίκτυο για «διακυβέρνηση» με την εξέταση του ρόλου της συμμετοχής των μελών του, καθώς και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών, αναγνωρίζοντας ότι τα στρατηγικής σημασίας ενδιαφερόμενα μέρη εκτείνονται πέρα από τις επίσημες κατηγορίες μελών για πολλούς συνεταιρισμούς.

Πολυκεντρικότητα: Ο Όμιλος JA εμφανίζει συγκεντρωτική, πολυεπίπεδη δομή διακυβέρνησης από το αγροτικό μέχρι το εθνικό επίπεδο. Τυπικές (Συμβούλια, Διοικητικά Συμβούλια) και άτυπες (κοινωνικές ομάδες) δομές ενθαρρύνουν τη συμμετοχή. Ενδυναμώνουν τις διασυνδέσεις με τον συνεταιρισμό μέσω της συμμετοχής πολλών ενδιαφερομένων μερών (μελών και μη μελών) σε επίπεδο βάσης ομάδων δραστηριοτήτων που βασίζονται στην κοινότητα. Οι δραστηριότητες είναι ένας κρίσιμος τρόπος για τη διατήρηση των δεσμών με την κοινότητα, τη διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών μεταξύ του συνεταιρισμού και των ενδιαφερομένων μερών του, και για την οικοδόμηση της αφοσίωσης η οποία υποστηρίζει την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Μικρές Ανεξάρτητες Μονάδες και Επικουρικότητα: Ο Όμιλος JA είναι ένα είδος ομοσπονδίας συνεταιρισμών που διαχειρίζεται μια σύνθετη επιχείρηση με πολλαπλά επίπεδα και γραμμές παραγωγής. Λόγω της σύνθετης διάρθρωσης, οι δομές δικτυακής διακυβέρνησης είναι πιο άμεσα εμφανείς. Το κεφάλαιο αυτό δεν καλύπτει τη δομή του Ομίλου JA λεπτομερώς, αλλά απεικονίζει την επικουρικότητα μέσω των δραστηριοτήτων σε κλαδικό επίπεδο που αναφέρονται στη συμμετοχή και την εμπλοκή στη βάση. Συντονιστικές επιτροπές αποτελούμενες από αντιπροσώπους των αγροτικών κοινοτήτων που συνδέονται με τον JA και ανεξάρτητες κοινοτικές οργανώσεις ενδιαφερόμενες να ενταχθούν ως μέλη και να συναλλάσσονται με τον JA είναι μια ένδειξη της συνεταιριστικής στρατηγικής που χτίζεται από τη βάση προς τα άνω.

4. Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στους Γεωργικούς Συνεταιρισμούς μέσω Βελτίωσης των Συστημάτων Διακυβέρνησης και Ενίσχυσης της Δέσμευσης των Μελών και της Κοινότητας

YOSHIAKI MASUDA, TETSUJI SENDA, KENGO NISHII

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο όμιλος των γεωργικών συνεταιρισμών αντιμετωπίζει την πρόκληση της αντίδρασης στις διαρθρωτικές αλλαγές τόσο στο γεωργικό τομέα όσο και στις συνθήκες των επιχειρήσεων στην Ιαπωνία. Σε απάντηση, έχουν αναπτύξει μια στρατηγική για τη βελτίωση της συμμετοχής των μελών. Αυτή περιλαμβάνει τη βελτίωση του συστήματος διακυβέρνησης των συνεταιρισμών, τη βελτίωση των εκλογικών συστημάτων για την ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών, τη σύσταση συντονιστικών επιτροπών σε επίπεδο υποκαταστήματος, και αναζωογόνηση των οργανώσεων μελών και των αγροτικών κοινοτήτων μέσω εμπλοκής σε «δραστηριότητες επιπέδου υποκαταστήματος». Ευρήματα έρευνας αποκαλύπτουν ότι η επιχειρηματική επίδοση και οι δραστηριότητες που εμπλέκουν τα μέλη στα υποκαταστήματα συσχετίζονται στενά. Για τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι συνεταιρισμοί πρέπει να αναδιαρθρώσουν την εμπλοκή των μελών και της κοινότητας και να διαδίδουν την αποστολή και τις ιδέες τους στα μέλη, ώστε να τα βοηθήσουν να είναι συνειδητοί οδηγοί της συνεταιριστικής επιτυχίας.

Εισαγωγή

Ο Όμιλος Γεωργικών Συνεταιρισμών στην Ιαπωνία (Όμιλος JA) είναι ένας σύνθετος όμιλος των γεωργικών συνεταιρισμών στην Ιαπωνία⁵⁶. Έχει περίπου 700 μέλη πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς (JAs), με συνολικό αριθμό 9.000 υποκαταστημάτων συμπεριλαμβανομένων των κεντρικών καταστημάτων, σχεδόν 10 εκατομμύρια φυσικά πρόσωπα μέλη, και πάνω από 200.000 εργαζόμενους. Ο JA είναι μια πολυεπιχειρηματική οντότητα που ασχολείται με καταθέσεις, δάνεια, ασφάλειες, εμπορία, προμήθειες και υπηρεσίες γεωργικού προσανατολισμού. Οι δευτεροβάθμιες οργανώσεις τους σχηματίζονται κατά είδος επιχείρησης. Η Norinchukin Bank, η κεντρική τράπεζα του Ομίλου JA και ο ηγετικός χρηματοοικονομικός οργανισμός για τον κλάδο της αλιείας και της δασοκομίας, και η Zenkyoren, η Εθνική Ομοσπονδία Αμοιβαίας Ασφάλισης των Αγροτικών Συνεταιρισμών, έχουν αξιολογηθεί στο επίπεδο των μεγαλύτερων τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών της Ιαπωνίας ως προς την αξία των περιουσιακών τους στοιχείων.

Ο JA αντιμετωπίζει διαρθρωτικές αλλαγές στη σύνθεση των μελών που προκαλούνται από την συρρίκνωση της γεωργίας και της διαγενεακής αλλαγής των γεωργών. Τα μέλη του JA

⁵⁶ Ο όρος JA ήταν σε χρήση από το 1992 για τους γεωργικούς συνεταιρισμούς πολλαπλού σκοπού της Ιαπωνίας με πιστωτικές υπηρεσίες. Ο Όμιλος JA αποτελείται από πρωτοβάθμιους συνεταιρισμούς και ομοσπονδίες.

χωρίζονται (από τον νόμο για τους γεωργικούς Συνεταιρισμούς) σε «τακτικά» μέλη που είναι γεωργοί και «συνδεδεμένα» μέλη, που δεν είναι γεωργοί, με μόνο την πρώην ομάδα να απολαμβάνει δικαιώματα ψήφου παρά το γεγονός ότι είναι η μειοψηφία.

Κατά τα τελευταία δέκα χρόνια, ο Όμιλος JA έχει υποστηρίξει την αλλαγή από συνεταιρισμούς μόνο για τους γεωργούς σε συνεταιρισμούς αγροτών, κατοίκων της υπαίθρου (συμπεριλαμβανομένων των γεωργών ως της κύριας κατηγορίας μελών), προτάσσοντας την ιδέα των «αγροτικών συνεταιρισμών που βασίζονται στη γεωργία». Ο Όμιλος JA επιμένει ότι οι JAs θα πρέπει να συνεχίσουν ως αγροτικοί συνεταιρισμοί, με πολλές κατηγορίες μελών και πολλαπλού σκοπού, που έχουν συμβάλει στις τοπικές κοινότητες μέσω της υποδομής τους και του ισχυρού κοινωνικού κεφαλαίου που βασίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις.

Η κυβέρνηση (MAFF: Υπουργείο Γεωργίας, Δασών και Αλιείας), από την άλλη πλευρά προτιμά να ρυθμίζει τους «γεωργικούς» συνεταιρισμούς ως εργαλεία για την προώθηση της γεωργίας στην εθνική οικονομία. Κατά συνέπεια, δεν επιτρέπει τη χορήγηση δικαιωμάτων διακυβέρνησης στα συνδεδεμένα μέλη, και επιδιώκει να εισαγάγει έναν ελάχιστο αριθμό μελών Διοικητικού Συμβουλίου που να είναι πιστοποιημένα μέλη πλήρους απασχόλησης, καθώς και την εφαρμογή ενός περιορισμού χρήσης για τα συνδεδεμένα μέλη στην τροποποίηση του νόμου το 2015⁵⁷.

Εκτός από τα παραπάνω θέματα, οι JAs αντιμετωπίζουν επίσης προβλήματα διακυβέρνησης που είναι κοινά σε μεγάλους συνεταιρισμούς. Το μέσο μέγεθός τους αυξήθηκε από 3.000 μέλη το 1992 σε 13.800 μέλη το 2012 και η εδαφική εμβέλεια διευρύνθηκε επίσης, καταλήγοντας σε αρκετές JAs επιπέδου νομού.

Παρά τις δυσκολίες με τις νομικές απαιτήσεις, οι JAs πρέπει να βελτιώσουν το σύστημα διακυβέρνησής τους από αυτό που ευνοεί τους γεωργούς (ιδιαίτερα την κατηγορία γεωργών μερικής απασχόλησης), σε ένα σύστημα πιο κατάλληλο για ποικιλόμορφους συνεταιρισμούς με διάφορες κατηγορίες μελών. Ο Όμιλος JA έχει βελτιώσει το σύστημα διακυβέρνησης του σταδιακά κατά τα τελευταία 20 χρόνια, καθώς και αναβίωσε τις σχέσεις του με τα μέλη του, με την ενίσχυση της εμπλοκής των μελών και της κοινότητας.

Αυτό το κεφάλαιο εισάγει μια νέα προσέγγιση που υιοθέτησε ο Όμιλος JA για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αναδιάρθρωσης των σχέσεων με τα μέλη του για τη βελτίωση των συστημάτων διακυβέρνησης και την ενίσχυση των οργανώσεων και των δραστηριοτήτων των μελών. Πρώτον, εξηγούμε τον θεσμικό χαρακτήρα των JAs και τις μεταβολές των μελών και των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των τελευταίων 20 ετών.

⁵⁷ Τον Μάιο του 2014, η Ομάδα Εργασίας Γεωργίας του Συμβουλίου για την Κανονιστική Μεταρρύθμιση της Ιαπωνικής Κυβέρνησης εξέδωσε ορισμένες συστάσεις, συμπεριλαμβανομένης της κατάργησης της ZENCHU (της Κεντρικής Ένωσης Γεωργικών Συνεταιρισμών), μετατρέποντας την ZEN-NOH (την Εθνική Ομοσπονδία Γεωργικών Συνεταιριστικών Συλλόγων) σε μια κοινή εταιρεία, και περιορίζοντας τον τζίρο από τα συνδεδεμένα μέλη σε κάτω από το μισό του τζίρου από τα τακτικά μέλη. Αν και ο Όμιλος JA κατήγγειλε αυτή την επίθεση, αποδέχθηκε τις αλλαγές, συμπεριλαμβανομένης της νομικής θέσης της ZENCHU και της ελεγκτικής της εξουσίας τον Φεβρουάριο του 2015. Η κυβέρνηση της Ιαπωνίας επιμένει ότι ο JA πρέπει να αποτελείται αποκλειστικά από γεωργικούς συνεταιρισμούς και να χρησιμοποιείται ως μέσο εφαρμογής των γεωργικών πολιτικών, ενώ ο JA επιθυμεί να συμπεριλαμβάνει ως μέλη και μη-γεωργούς κατοίκους αγροτικών περιοχών και να παραμείνει αυτόνομος. Αυτές οι εξελίξεις ως εκ τούτου, δεν καθοδηγούνται από τη συνεταιριστική διακυβέρνηση, αλλά κυρίως από τις αλλαγές πολιτικής.

Δεύτερον, ανασκοπούμε τις βελτιώσεις του τυπικού συστήματος διακυβέρνησης σε αυτήν την περίοδο. Τρίτον, περιγράφουμε ορισμένες συνεταιριστικές δραστηριότητες υποκαταστημάτων της JAs συμπεριλαμβανομένων βελτιώσεων στη διακυβέρνηση και στη συμμετοχή των μελών. Επίσης, αναφέρουμε το εύρημα μας ότι οι επιδόσεις των επιχειρήσεων σε επίπεδο υποκαταστημάτων συσχετίζεται με συνεταιριστικές δραστηριότητες που αποσκοπούν στην εμπλοκή των μελών και της κοινότητας. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο Όμιλος JA και τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας προσφέρουν προτάσεις σε συνεταιρισμούς σε άλλες χώρες, που θέλουν να αναβιώσουν την συνεταιριστική τους ταυτότητα και έτσι να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Θεσμικό περιβάλλον των γεωργικών συνεταιρισμών στην Ιαπωνία

Γεωργικοί συνεταιρισμοί δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά όταν ψηφίστηκε ο Νόμος για τους Βιομηχανικούς Συνεταιρισμούς, το 1900, από την ιαπωνική κυβέρνηση. Ο νόμος αυτός επέτρεψε στους συνεταιρισμούς να προσφέρουν πιστώσεις, μάρκετινγκ, και προμηθευτικές υπηρεσίες χωρίς περιορισμούς στα μέλη, σύμφωνα με τα αντικείμενα απασχόλησής τους (Kurimoto 2004⁵⁸). Όταν ο Νόμος των Γεωργικών Οργανώσεων του 1943 τέθηκε σε ισχύ σε καιρό πολέμου, οι συνεταιρισμοί των αγροτικών περιοχών συγχωνεύθηκαν με τη Nokai, μια άλλη ένωση γεωργών, δημιουργήθηκε η Nogyo Kai, σκοπός της οποίας ήταν η στήριξη της γεωργίας στην πολεμική οικονομία. Για πρώτη φορά στην συνεταιριστική ιστορία της Ιαπωνίας, η Nogyo Kai διέκρινε τα μέλη κατά επάγγελμα, καθώς ο νόμος όριζε τη συμμετοχή των γεωργών ως υποχρεωτική, ενώ η συμμετοχή μη-γεωργών ήταν προαιρετική.

Ο Νόμος για τους Γεωργικούς Συνεταιρισμούς, ο οποίος ψηφίστηκε από το Γενικό Στρατηγείο του Κατοχικού Στρατού, είχε στόχο να βοηθήσει τους γεωργούς-ιδιοκτήτες να προχωρήσουν σε γαιοκτητική μεταρρύθμιση μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Ως εκ τούτου, ο νόμος περιόρισε την ένταξη ως τακτικών μελών μόνο στους αγρότες, ενώ οι μη-γεωργοί συμμετείχαν ως συνδεδεμένα μέλη (βλέπε Πίνακα 4.1). Αυτός ο περιορισμός της εξάρτησης της εγγραφής μελών από το επάγγελμα ίσχυε επίσης για τους αλιευτικούς και τους δασικούς συνεταιρισμούς που υπάγονται στο Υπουργείο Γεωργίας. Αντιθέτως, δεν υπήρχε κανένας περιορισμός κατά κατηγορίες μελών σε συνεταιρισμούς καταναλωτών και συνεταιρισμούς μικρο-επιχειρηματιών που διέπονται από την Πράξη για τους συνεταιρισμούς Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων. Περαιτέρω, η χρησιμοποίηση των γεωργικών συνεταιρισμών από μη-μέλη, περιορίστηκε στο ένα τέταρτο του τζίρου από μέλη, κατ' όγκο σε επιχειρήσεις αποταμιεύσεων και στο ένα πέμπτο σε άλλες επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΣΥΝΘΕΣΗ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ JA

Είδος μέλους	Ιδιότητα	Δικαίωμα χρησιμοποίησης	Καταβολή κεφαλαίου	Δικαιώματα συμμετοχής	Αριθμοί μελών (εκατ.)
Τακτικά μέλη	Γεωργοί	Πλήρη χρησιμοποίηση	Απαιτείται	Πλήρη	4,61
Συνδεδεμένα μέλη	Μη-γεωργοί	Πλήρη (κυρίως καταθέσεις και δάνεια)	Απαιτείται	Σχεδόν κανένα	5,36

⁵⁸ Kurimoto, A. (2004). 'Agricultural Cooperatives in Japan: An Institutional Approach.' Journal of Rural Cooperation, 32(2):111-128.

Διαφοροποίηση των επιχειρήσεων και των χρηστών

ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Αναλαμβάνοντας μέλη και περιουσίες από το *Nogyokai*, νέοι γεωργικοί συνεταιρισμοί ιδρύθηκαν το 1948. Ενώ τα τακτικά μέλη των γεωργικών συνεταιρισμών ανέρχονταν σε περίπου 6 εκατομμύρια νοικοκυριά στη δεκαετία του 1950, υπήρχαν μόνο 0,5 εκατ. συνδεδεμένα μέλη. Καθώς η οικονομία της Ιαπωνίας αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1960 και του 1970, οι αγροτικές περιοχές κοντά σε μητροπολιτικές περιοχές έγιναν αστικοποιημένες και η χρήση των πιστωτικών υπηρεσιών από μέλη μη-γεωργούς αυξήθηκε ραγδαία. Ο αριθμός των συνδεδεμένων μελών αυξήθηκε επίσης σε προαστιακές περιοχές. Από το 1980, η αύξηση του αριθμού των συνδεδεμένων μελών σε εθνικό επίπεδο μέχρι σημείου έφθασε να υπερβεί τον αριθμό των τακτικών μελών το 2011.

Από την άλλη πλευρά, ο αριθμός των τακτικών μελών έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια, λόγω των διαρθρωτικών αλλαγών στον τομέα της γεωργίας στην Ιαπωνία. Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι γεωργικοί εργάτες στη χώρα αποτελούνταν από εκείνους που γεννήθηκαν από τα τέλη της δεκαετίας του 1920 και τις αρχές της δεκαετίας του 1940. Μετά από την συνταξιοδότησή τους από τη γεωργία στη δεκαετία του 2000, ο εργαζόμενος γεωργικός πληθυσμός στην Ιαπωνία μειώνεται με ταχείς ρυθμούς. Τα τακτικά μέλη έχουν διαφοροποιηθεί σε ένα δυσανάλογα μεγάλο αριθμό γεωργών μερικής απασχόλησης αγρότες (συμπεριλαμβανομένων των συνταξιούχων) σε σύγκριση με γεωργούς πλήρους απασχόλησης⁵⁹.

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΑΠΟ ΓΕΩΡΓΙΚΕΣ ΣΕ ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΙΔΩΝ ΒΙΟΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι JAs έχουν εδώ και καιρό γίνει πολλαπλού σκοπού συνεταιρισμοί (επίσης γνωστοί ως «γενικοί γεωργικοί συνεταιρισμοί»). Για παράδειγμα, ασφαλιστικές υπηρεσίες εισήχθησαν στη δεκαετία του 1950 και μεγάλωσαν γρήγορα από τότε. Επιχειρήσεις λιανικής πώλησης συμπεριλαμβανομένων των σούπερ μάρκετ και πρατηρίων καυσίμων (των λεγόμενων «επιχειρήσεων προμήθειας ειδών βιοτικών αναγκών») γρήγορα ακολούθησαν. Περαιτέρω, η ψήφιση του νόμου για την ασφάλιση μακροχρόνιας φροντίδας, το 2000, επέτρεψε σε πολλούς JAs να προσφέρουν υπηρεσίες μέριμνας ηλικιωμένων και υπηρεσίες κηδειών. Το ποσοστό των επιχειρήσεων προσφοράς υπηρεσιών (πίστωση, ασφάλιση, προσφορά ειδών βιοτικών αναγκών, μέριμνα ηλικιωμένων, και άλλες υπηρεσίες) έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου σε σύγκριση με τις γεωργικές επιχειρήσεις (μάρκετινγκ, προμήθεια παραγωγικών εφοδίων και υπηρεσίες γεωργικού προσανατολισμού). Μόνο τα τακτικά μέλη χρησιμοποιούν σήμερα, όλες τις επιχειρήσεις της JA, ενώ τα συνδεδεμένα μέλη, τα οποία αυξάνονται σε σχετικούς όρους, χρησιμοποιούν μόνο την πίστωση, την ασφάλιση και την παροχή εφοδίων της

⁵⁹ Αν και 4,61 εκατ. τακτικά μέλη παραμένουν, ο αριθμός των γεωργών πλήρους απασχόλησης ήταν μόνο 0,42 εκατ. το 2013, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του Υπουργείου Γεωργίας.

JAs. Συνεπώς, η επιχειρηματική δομή των JAs έχει αλλάξει σημαντικά με την πάροδο του χρόνου (Πίνακας 4.2 και Διάγραμμα 4.1).

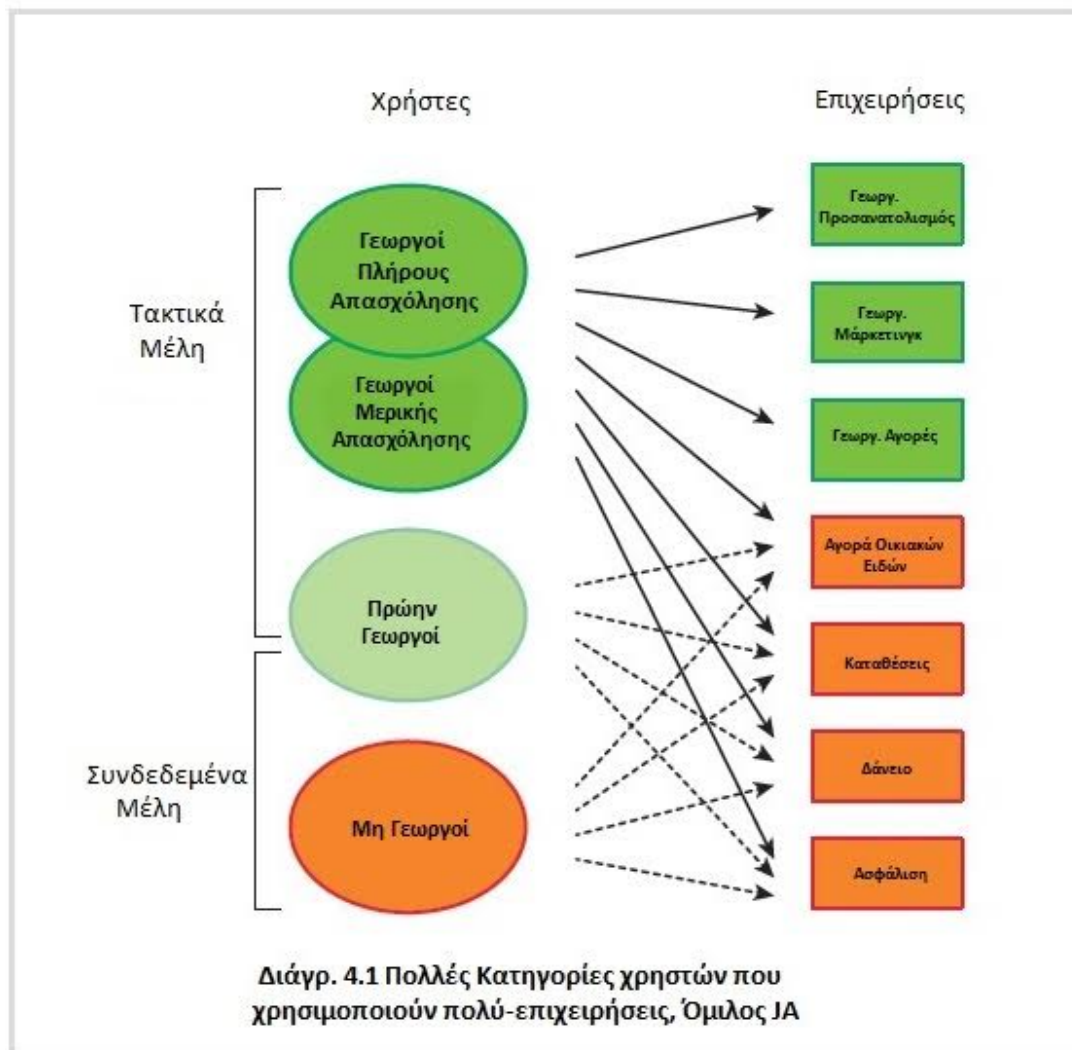
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 ΠΟΛΥ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥ-ΧΡΗΣΤΕΣ ΣΕ JA

	Επιχείρηση	Χρήστης	Μέσο Ακαθ. Κέρδος ανά JA. (Οικ. έτος 2012)	
			Εκατ. Yen	%
Πιστώσεις	Καταθέσεις και δάνεια	Τακτικό μέλος	1.074	41
		Συνδεδεμένο μέλος		
Ασφάλιση	Ζωής κ.α.	Τακτικό μέλος	677	26
	Αμοιβαία ασφάλιση	Συνδεδεμένο μέλος		
Προσφορά	Εφόδια γεωργικής παραγωγής και	Τακτικό μέλος	464	18
	είδη βιοτικών αναγκών	Συνδεδεμένο μέλος		
Μάρκετινγκ	Μάρκετινγκ γεωργικών προϊόντων	Τακτικό μέλος	191	7
Καθοδήγηση	Καθοδήγηση γεωργική και γενική	Τακτικό μέλος	-31	-1
Σύνολο	-	-	2.619	100

Ανοικοδόμηση σχέσεων με τα μέλη

Ο Όμιλος JA αντιμετωπίζει τις δίδυμες προκλήσεις της βελτίωσης της διακυβέρνησης και της εμπλοκής των μελών και της κοινότητας. Οι γεωργοί μέλη μπορούν να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απόψεις τους στους JA τους από την επίσημη οδό διακυβέρνησης, όπως το γενικό αντιπροσωπευτικό συμβούλιο των μελών. Οι γεωργοί συνήθως έχουν επίσης στενές σχέσεις με τους JA και μεταξύ τους, καθώς οι οργανώσεις τους, οι λεγόμενες «Seisan Bukai» που συνιστώνται κατά καλλιέργειες, είναι προσανατολισμένες προς τη φυτική παραγωγή και την εμπορία. Ως εκ τούτου, μπορούν να εμπλακούν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της JAs για να επιτύχουν το σκοπό τους αποτελεσματικά.

Τα συνδεδεμένα μέλη είναι απλώς πελάτες, που δεν έχουν δικαίωμα ψήφου στο αντιπροσωπευτικό συμβούλιο, και τείνουν να χρησιμοποιούν τις χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις της JAs επιλεκτικά (π.χ., τράπεζες ή ασφαλιστικές εταιρείες). Αν η πλειοψηφία των μελών της JA είναι απλώς πελάτες, τα χαρακτηριστικά των JAs ως συνεταιρισμών θα αποδυναμωθούν με την πάροδο του χρόνου και μπορεί να χαθούν εντελώς, επειδή δεν μπορούν να συμμετέχουν πληρέστερα στη JA μέσω των τυπικών καναλιών διακυβέρνησης ή να ταυτιστούν με τον ευρύτερο σκοπό της ως συνεταιρισμού. Έτσι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της JA ως συνεταιρισμού με στενούς δεσμούς με τα μέλη της επίσης θα μειωθεί, καθώς οι καταθέσεις, τα δάνεια, και οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις της JA αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από τις τοπικές εμπορικές τράπεζες και τις ασφαλιστικές εταιρείες. Στο πλαίσιο αυτό, ο Όμιλος JA έχει ως στόχο να αναδιαρθρώσει τις σχέσεις του με τα μέλη του, ιδίως τους μη-αγρότες, με δύο τρόπους. Ο ένας είναι η βελτίωση της τυπικής διακυβέρνησης και ο άλλος είναι μέσω συνεταιριστικών δραστηριοτήτων επιπέδου υποκαταστημάτων.



ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η κύρια οδός διακυβέρνησης της κάθε JA αποτελείται από το Γενικό Αντιπροσωπευτικό Συμβούλιο Μελών (GRMC) και το διοικητικό συμβούλιο. Οι αντιπρόσωποι των μελών εκλέγονται συνήθως σε επίπεδο μικρών γεωργικών οικισμών. Είναι συνήθως εκλεγόμενοι από τα τακτικά μέλη μέσα από άτυπες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ακόμη και αν υπάρχει ένα σύστημα ψηφοφορίας. Ο αριθμός των μελών του GRMC είναι 500 σε μια συνηθισμένου μεγέθους JA, που αντιπροσωπεύει κατά μέσο όρο πάνω από 10.000 τακτικά μέλη. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από GRMC κάθε τρία χρόνια. Το μέσο μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου είναι 20 έως 30 μέλη. Ο πρόεδρος και οι διευθύνοντες σύμβουλοι συμπεριλαμβανομένου του προέδρου, του αντιπροέδρου και των εκτελεστικών στελεχών πλήρους απασχόλησης εκλέγονται στο διοικητικό συμβούλιο κατά την πρώτη

συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου. Η διάρκεια της θητείας των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι συνήθως τρία χρόνια.⁶⁰

Αν και το κύριο ζήτημα της διακυβέρνησης της JA είναι να χορηγούνται τυπικά δικαιώματα στα συνδεδεμένα μέλη, ο νόμος των Γεωργικών Συνεταιρισμών δεν το επιτρέπει. Προς το παρόν, τα συνδεδεμένα μέλη δεν μπορούν να εκλεγούν στην GRMC, οπότε δεν μπορούν ούτε να επιλέγουν μέλη του διοικητικού συμβουλίου, ούτε να ψηφίζουν. Είναι προφανώς ανεπαρκές το γεγονός ότι τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν τυπικά δικαιώματα ψήφου, ενώ κατέχουν μετοχές και χρησιμοποιούν τη JA με τον ίδιο τρόπο όπως και τα τακτικά μέλη. Δεδομένων των περιορισμών στα πλαίσια του νόμου, είναι συνεπώς απαραίτητο για την JA να βελτιώσει τη συμμετοχή των συνδεδεμένων μελών με διάφορους τρόπους.

Το δεύτερο θέμα είναι το σύστημα εκλογής των αντιπροσώπων και των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Τα περισσότερα μέλη του GRMC εκλέγονται σε επίπεδο οικισμού στις αγροτικές περιοχές, όπου οι επικεφαλής του νοικοκυριού συνήθως εκλέγονται ως αντιπρόσωποι. Είναι δύσκολο για τις γυναίκες να συμμετέχουν στη διακυβέρνηση JA ως αντιπρόσωποι ή μέλη του διοικητικού συμβουλίου, αν και μπορούν να αναλάβουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και στις γεωργικές εργασίες και να είναι επιλέξιμες για τακτική συμμετοχή.

Ο Όμιλος JA έχει από καιρό προσπαθήσει να αυξήσει τα μέλη των γεωργικών νοικοκυριών, προκειμένου να βελτιωθεί η συμμετοχή μελών της οικογένειας, εκτός από τους επικεφαλής των νοικοκυριών, ιδίως των γυναικών και των νέων. Το 2000, μετά από τον Βασικό Νόμο για μια Κοινωνία Ισότητας των Φύλων, που θεσπίστηκε στην Ιαπωνία, ο Όμιλος JA έθεσε ως στόχο να αυξήσει το ποσοστό των γυναικών ως τακτικών μελών στο 25%, ως αντιπροσώπων στο 10%, και ως μελών του διοικητικού συμβουλίου σε δύο άτομα ανά συμβούλιο. Παρ' όλα αυτά, κατά το 2014, το ποσοστό των γυναικών ως τακτικών μελών ήταν μόλις 20,6% και ως αντιπροσώπων μόλις 7,6%, ενώ ο συνολικός αριθμός των γυναικών μελών διοικητικού συμβουλίου ήταν 1277. Μόνο 72 JAs, ή 10%, είχε πετύχει και τους τρεις στόχους. Για να συμβάλουν στη βελτίωση αυτής της κατάστασης, πολλοί JAs έχουν ποσοτώσεις γυναικών για τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και μερικοί έχουν επίσης ποσοτώσεις για νέους γεωργούς ή μεγάλα αγροκτήματα.

ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ - ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΑ ΤΟΠΙΚΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

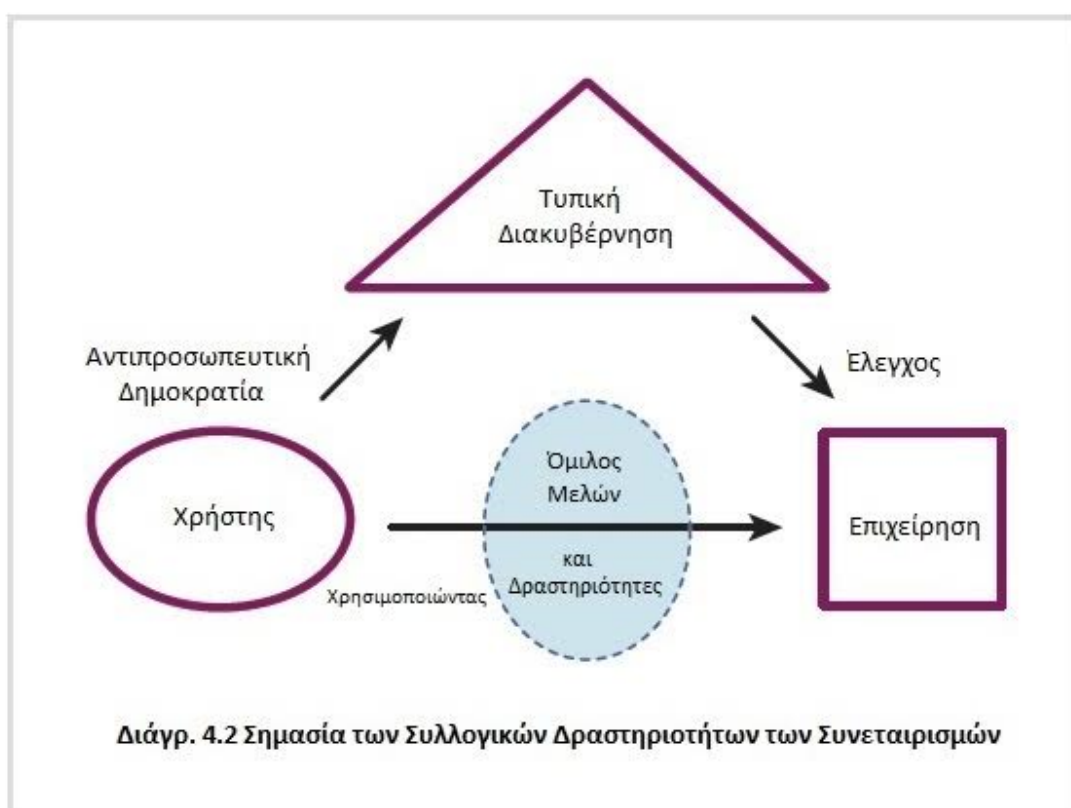
Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των συνεταιρισμών δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με την επιδίωξη αύξησης του όγκου των πωλήσεων. Ένας συνεταιρισμός πρέπει επίσης να οικοδομήσει σχέσεις με τα μέλη του, εάν θέλει να είναι εμπλεκόμενοι χρήστες και όχι μόνο πελάτες. Παρά το γεγονός ότι τα τυπικά συστήματα διακυβέρνησης που διασφαλίζουν τον έλεγχο εκ μέρους των μελών είναι χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών, η μεταρρύθμιση της τυπικής διακυβέρνησης από μόνη της δεν μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις με τα μέλη. Χωρίς την

⁶⁰ Η θητεία των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι ίδια με τα άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τους αντιπροσώπους. Αλλά συνήθως, μένουν επί δύο ή τρεις θητείες. Σύμφωνα με την έρευνά μας εθνικού επιπέδου, το 67% των εκτελεστικών μελών προέρχονται από μια καριέρα ως εργαζόμενοι JA, ενώ το 8% είναι εργαζόμενοι της δευτεροβάθμιας οργάνωσης. Masuda Y ed. (2013), "Whose is JA?", in Japanese, Tokyo.

ανοικοδόμηση οργανώσεων και την προσφορά δραστηριοτήτων για τα μέλη και άλλους πελάτες, οι συνεταιρισμοί δεν μπορούν να αναμένουν να αναπτυχθούν ή ακόμα και να παραμείνουν βιώσιμοι. Η δημιουργία οργανώσεων με μέλη και η σφυρηλάτηση των σχέσεων μεταξύ των μελών και των κατοίκων της κοινότητας μέσω των δραστηριοτήτων του υποκαταστήματος, μπορούν να παράσχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους συνεταιρισμούς (Διάγραμμα 4.2).

Η Εθνική Συνέλευση της JAs το 2012 διατύπωσε τα συνθήματα «οι συνεταιρισμοί συναντούν την επόμενη γενιά» και «αντιμετώπιση των ζητημάτων των μελών και της αγροτικής κοινωνίας», προκειμένου να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον στα υποκαταστήματα της JA. Από τότε, τα υποκαταστήματα των JAs έχουν αρχίσει να λειτουργούν ως κόμβοι οργανώσεων των μελών και εθελοντικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της λεγόμενης εκστρατείας συνεταιριστικών δραστηριοτήτων επιπέδου υποκαταστήματος.

Η «δραστηριότητα των συνεταιρισμών σε επίπεδο υποκαταστήματος» περιλαμβάνει δέσμευση των μελών, μη-μελών κατοίκων και των εργαζομένων σε υποκατάστημα της JA, η οποία συνήθως αποτελείται από: 1) μια συντονιστική επιτροπή υποκαταστήματος, 2) ένα πρόγραμμα δραστηριοτήτων υποκαταστήματος, 3) ένα ενημερωτικό δελτίο υποκαταστήματος και 4) ένα φεστιβάλ υποκαταστήματος. Δεδομένου ότι η JA έχει κατά μέσο όρο 13 υποκαταστήματα ανά συνεταιρισμό, η δραστηριότητα επιπέδου υποκαταστήματος μπορεί να δώσει ευκαιρίες για τα μέλη και την κοινότητα να συμμετάσχουν στη συνεταιριστική διακυβέρνηση και σε δραστηριότητες, καθώς και να παρέχει ευκαιρίες συνεταιριστικής εκπαίδευσης.



Πολλοί JAs οργανώνουν συντονιστικές επιτροπές επιπέδου υποκαταστήματος αποτελούμενες από μέλη της GRMC και εκπροσώπους των αγροτικών κοινοτήτων που συνδέονται με τη JA, για την ανταλλαγή απόψεων και τον σχεδιασμό και την εκτέλεση δραστηριοτήτων των μελών στα υποκαταστήματα⁶¹. Μερικά παραδείγματα από τις κοινότητες είναι: Nouka Kumiaia, ιδρύθηκε μια οργάνωση γεωργών και ιδιοκτητών γεωργικών εκτάσεων που σχηματίζεται σε έναν οικισμό (αυτό ονομάζεται μερικές φορές η βασική οργάνωση της JA). Οικία της Joseibu, σύλλογος γυναικών που αποτελείται κυρίως από γυναίκες γεωργικών νοικοκυριών. Fresh Mis, ένας σύλλογος για τις νέες γυναίκες και Nenkin Tomonokai για ηλικιωμένους συνταξιούχους. Η επιτροπή αποτελείται από 10 έως 30 άτομα, ο γενικός διευθυντής του υποκαταστήματος συνήθως εμπλέκεται ως γραμματέας της συνεδρίασης.

Τέτοιες επιτροπές λειτουργούν ως μίνι διοικητικά συμβούλια σε επίπεδο υποκαταστήματος της JAs, αυξάνουν την αυτογνωσία ως μελών του συνεταιρισμού και εμπνέουν τις συνεταιριστικές δραστηριότητές τους. Έχουν να επιδείξουν επιτυχημένα αποτελέσματα, καθώς πολλά περισσότερα μέλη μπορούν να πραγματοποιήσουν τη συμμετοχή τους στη διακυβέρνηση της JA.

Καθώς η JA έγινε μεγάλη, η ευκαιρία συμμετοχής στη διακυβέρνησή της είναι περιορισμένη για τα μέλη. Για παράδειγμα, αν και ο αριθμός των μελών, συμπεριλαμβανομένων των συνδεδεμένων μελών είναι 14.000 ανά JA, έχει κατά μέσο όρο μόνο 25 μέλη του διοικητικού συμβουλίου που καθένα εκπροσωπεί περίπου 560 μέλη κατά μέσο όρο. Εάν 16 υποκαταστήματα έχουν 20 μέλη της επιτροπής το καθένα, 320 άτομα μπορούν να συμμετέχουν στη διακυβέρνηση της JA. Επιπλέον, τα μέλη της επιτροπής αντιπροσωπεύουν πολλά περισσότερα μέλη των τοπικών ομάδων τους.

Επιπλέον, είναι σημαντικό ότι οι επιτροπές λειτουργούν ως μέρος του συστήματος διακυβέρνησης της JA (π.χ. ενημέρωση των μελών για τα επιτεύγματα των συνεταιριστικών επιχειρήσεων και χειρισμός ερωτημάτων και απαντήσεων), αλλά και ως αυτόνομη και ενεργός οργάνωση σε επίπεδο υποκαταστήματος. Καταρτίζουν προγράμματα δράσης των υποκαταστημάτων, οργανώνουν και πραγματοποιούν φεστιβάλ, αθλητικές εκδηλώσεις, εκδρομές κλπ. σε επίπεδο υποκαταστήματος, συνήθως με την υποστήριξη του προσωπικού των υποκαταστημάτων (εργαζόμενους). Έτσι, μπορούν να «πραγματοποιούν» συμμετοχή στη διακυβέρνηση της JA μέσω των δραστηριοτήτων τους. Οι συντονιστικές επιτροπές των υποκαταστημάτων και οι δραστηριότητές τους παρουσιάζει μια πολύ σημαντική ευκαιρία για να εκπαιδεύουν τα μέλη σχετικά με τους συνεταιρισμούς, καθώς και για την αύξηση της ευαισθητοποίησης των μελών.

Ο JA Fukuokashi και μερικοί από τους καλύτερους συνεταιρισμούς JAs προσπάθησε να τονώσει την επιτροπή με τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων του υποκαταστήματος. Στην περίπτωση JA Hyogorokko, η επιτροπή υποκαταστήματος (που ονομάζεται η "επιτροπή Fureai") σχεδιάζει και οργανώνει δραστηριότητες του υποκαταστήματος, όπως φεστιβάλ. Παρά το

⁶¹ JA Fukuokashi, στο Kyushu, έχει αναπτύξει δραστηριότητες του υποκαταστήματος συμπεριλαμβανομένης συντονιστικής επιτροπής υποκαταστήματος, πρόγραμμα δράσης, ενημερωτικό δελτίο υποκαταστήματος, για πάνω από 10 χρόνια. Η JA γνώρισε μια αύξηση στην απόδοση των επιχειρήσεων κατά την περίοδο αυτή, μαζί με την αύξηση των δραστηριοτήτων του υποκαταστήματος. Έτσι, αυτό έχει γίνει ένα τυπικό μοντέλο της εκστρατείας στον Όμιλο JA.

γεγονός ότι σχεδόν όλα τα μέλη της επιτροπής είναι τακτικά μέλη JA, οι εκπρόσωποι των ομάδων που είναι αρμόδιες για τις συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι συχνά συνδεδεμένα μέλη.

Ωστόσο, οι τοπικοί σύλλογοι που αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν αποδυναμωθεί με την πάροδο του χρόνου λόγω των δημογραφικών αλλαγών. Η βασική οργάνωση χάνει την επιρροή λόγω του μειούμενου αριθμού των γεωργών, και οι σύλλογοι των γυναικών επίσης συρρικνώνονται, καθώς οι αριθμοί των γεωργικών νοικοκυριών μειώνονται και τα συνδεδεμένα μέλη συνήθως δεν συμμετέχουν. Δεν είναι περίεργο, ότι μόνο οργανώσεις των ηλικιωμένων βρίσκονται σε άνοδο. Ταυτόχρονα, τα συνδεδεμένα μέλη μερικές φορές μένουν χωρίς οργανωτικές συνδέσεις με JA, αν και ο αριθμός τους αυξάνεται. Έτσι, υπάρχει επείγουσα ανάγκη να σφυρηλατηθούν οι σχέσεις με συνδεδεμένα μέλη, εκτός από την ανάγκη για την αναζωογόνηση των υφιστάμενων οργανώσεων-μελών. Η συντονιστική επιτροπή του υποκαταστήματος και οι συνεταιρισμοί του υποκαταστήματος θα συμβάλουν σε αυτά τα θέματα.

ΠΛΑΙΣΙΟ 4.1. JA FUKUOKASHI

Ο JA Fukuokashi βρίσκεται στη Fukuoka, την μεγαλύτερη πόλη στο Kyushu. Ο αριθμός των τακτικών και των συνδεδεμένων μελών το 2014 ήταν 6.879 και 29.310, αντίστοιχα. Έτσι, τα συνδεδεμένα μέλη ξεπερνούν τα τακτικά μέλη τέσσερα προς ένα. Οι καταθέσεις τους είναι ¥ 334 δισεκατομμύρια ¥ (περίπου 2,7 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ). Ο όγκος των πωλήσεων γεωργικών προϊόντων είναι 4,0 δισεκατομμύρια γεν (33 εκατ. δολάρια ΗΠΑ), συμπεριλαμβανομένων των άμεσων πωλήσεων σε 10 αγορές γεωργών (καταστήματα γεωργικών προϊόντων). Έχει, επίσης, κέντρα μέριμνας ηλικιωμένων που προσφέρουν υπηρεσίες κατ' οίκον, υπηρεσίες κινησιοθεραπείας και υπηρεσίες βραχυχρόνιας φροντίδας. Περαιτέρω, ο JA Fukuoka Co Ltd., θυγατρική εταιρεία, διαθέτει γραφείο κηδεϊών, γραφείο αγοραπωλησίας ακινήτων και γραφείο ταξιδίων.

Λόγω της αδυναμίας του Nouka Kumiai, της βασικής οργάνωσης της για τους γεωργούς-μέλη, το 2004 σχεδίασε την αναζωογόνηση όλων των οργανώσεων-μελών, με έμφαση στα υποκαταστήματα ως κέντρα συνεταιριστικών δραστηριοτήτων. Σε επίπεδο υποκαταστήματος, δημιούργησε μια επιτροπή για τις δραστηριότητες του υποκαταστήματος αποτελούμενη από εκπροσώπους των οργανώσεων μελών, η οποία έκτοτε πραγματοποίησε διάφορες εκδηλώσεις και δραστηριότητες σε επίπεδο υποκαταστήματος. Χειρόγραφες επιστολές, γραμμένες από το προσωπικό, στάλθηκαν σε μέλη και μη μέλη που ζουν στην περιοχή.

Ο JA Fukuokashi έχει επίσης οργανώσεις-μέλη για διαφορετικά τμήματα των μελών. Ο σύλλογος των γυναικών, για παράδειγμα, οργανώνει μαθήματα για χορό, μαγείρεμα, ταξίδια, και μαθήματα χειροτεχνίας, ενώ η ομάδα Fresh Mis οργανώνει συνεδρίες μελέτης σχετικά με θέματα όπως η ανατροφή των παιδιών, η διατροφή και η υγεία. Η οργάνωση νέων γεωργών οργανώνει εκδηλώσεις προβολής γεωργικής εμπειρίας σε δημοτικά σχολεία και σε εγκαταστάσεις κοινωνικής πρόνοιας. Ο Nenkin Tomonokai διοργανώνει τουρνουά γκολφ και ταξιδιωτικές εκδηλώσεις. Περαιτέρω, σε επίπεδο υποκαταστήματος διεξάγονται διάφορες εκδηλώσεις, όπως μαθήματα γεωργικής κατάρτισης για παιδιά, φεστιβάλ συγκομιδής, αγορές ανοικτού χώρου, μαθήματα λαχανόκηπου, караόκε, καλλιγραφία, χορό χούλα, κεραμική τέχνη, χορωδίες, και θερινά φεστιβάλ.

ΠΛΑΙΣΙΟ 4.2. JA HYOGOROKKO

Ο JA Hyogorokko βρίσκεται στα νοτιοανατολικά του νομού Hyogo και καλύπτει μια ευρεία περιοχή του Kobe και επτά περιφερειακών πόλεων. Έχει 99.306 μέλη, μεταξύ των οποίων 31.159 τακτικά και 67.617 συνδεδεμένα μέλη. Δεδομένου ότι το Kobe είναι μια μεγάλη πόλη με πληθυσμό πάνω από τρία εκατομμύρια, ο ανταγωνισμός με άλλες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες είναι έντονος. Παρ' όλα αυτά, οι καταθέσεις αυτού του συνεταιρισμού αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς, λόγω της χρήσης από συνδεδεμένα μέλη.

Ο JA Hyogorokko έχει 55 υποκαταστήματα που προσφέρουν όχι μόνο πιστωτικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες, αλλά και γεωργικές, συντήρηση παγίου κεφαλαίου, γραφεία πρόνοιας και κηδειών, εκτός από διάφορες δραστηριότητες από τα μέλη και τους κατοίκους της κοινότητας σε κάθε υποκατάστημα. Μία από αυτές τις δραστηριότητες είναι οι "κύκλοι δραστηριότητας." Ο JA προάγει τον σχηματισμό κύκλων δραστηριότητας που ονομάζονται Κύκλοι Rokuchan. Οι απαιτήσεις των κύκλων είναι οι εξής: οι κύκλοι πρέπει να έχουν τουλάχιστον πέντε μέλη, περισσότερα από τα μισά από τα οποία να είναι μέλη του JA. Οι συναντήσεις γίνονται τουλάχιστον έξι φορές το χρόνο, και χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις του JA. Δεν πρέπει να υπάρχουν επικαλύψεις με τις δραστηριότητες των συλλόγων γυναικών, και πρέπει να είναι μη κερδοσκοπικές. Στις δραστηριότητες ενός Κύκλου περιλαμβάνονται η ανθοδετική, η εκμάθηση της άρπας Taisho, το ιαπωνικό σκάκι και συνεδρίες ασκήσεων. Πολλοί μη αγρότες συμμετέχοντες εντάσσονται σε κύκλους και αυτό αποτελεί κίνητρο για να ενταχθούν στον JA. Επιπλέον, φεστιβάλ υποκαταστημάτων, μαθήματα για φορολογικά θέματα, μαθήματα γεωργικής πρακτικής, μαθήματα μαγειρικής και εκδηλώσεις αθλητισμού / ταξιδιών πραγματοποιούνται στα υποκαταστήματα. Η επιτροπή υποκαταστήματος που ονομάζεται «Επιτροπή Fureai» σχεδιάζει και οργανώνει τις δραστηριότητες αυτές. Παρά το γεγονός ότι σχεδόν όλα τα μέλη της επιτροπής είναι τακτικά μέλη JA, οι εκπρόσωποι των ομάδων δραστηριότητας είναι συχνά συνδεδεμένα μέλη. Έτσι, οι δραστηριότητες του υποκαταστήματος διοργανώνονται χωρίς να γίνεται διάκριση μεταξύ γεωργών και μη-γεωργών, αφού προσφέρουν μια κοινωνική δραστηριότητα.

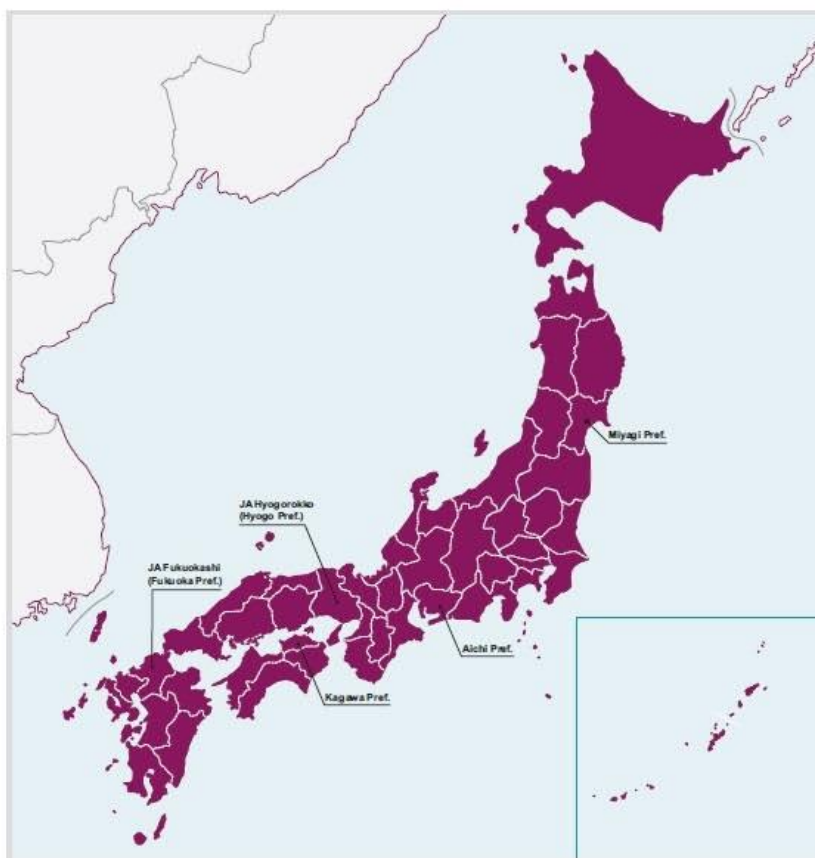
Αξίζει να σημειωθεί ότι ο JA παρέχει το λεγόμενο "προσωπικό συμβούλων ζωής» για να υποστηρίξει τις δραστηριότητες αυτές. Παρά το γεγονός ότι αυτοί οι εργαζόμενοι είναι συνήθως προσωπικό πωλήσεων από πιστωτικές και ασφαλιστικές δραστηριότητες, ενθαρρύνουν επίσης τα μέλη και τους χρήστες να ενταχθούν σε δραστηριότητες κύκλων και να ξεκινήσουν νέους κύκλους. Σε αυτό το πνεύμα, ο JA πιστεύει ότι πρέπει να προωθεί τη μάθηση και την επικοινωνία μεταξύ των μελών και των κατοίκων της κοινότητας χάριν της βελτίωσης της συνολικής ποιότητας της ζωής τους. Κινώντας τις επιχειρήσεις και τις δραστηριότητες παράλληλα, ο JA Hyogorokko έχει αυξήσει τη συμμετοχή των χρηστών των επιχειρήσεων σε διάφορους κύκλους και έχει μεγαλώσει τον όγκο των δραστηριοτήτων του ταυτόχρονα.

Συσχέτιση μεταξύ της επιχειρηματικής απόδοσης των υποκαταστημάτων και των δραστηριοτήτων των μελών

Έχουμε διεξαγάγει έρευνα για να ποσοτικοποιήσουμε τη σχέση μεταξύ των κοινοτικών

δραστηριοτήτων και των επιδόσεων των επιχειρήσεων από το 2009 έως 2011⁶². Συνολικά, 109 υποκαταστήματα JA στο νομό Miyagi ερευνήθηκαν το 2009, 153 υποκαταστήματα στο νομό Kagawa το 2010, και 137 υποκαταστήματα στο νομό Aichi το 2010.

Τα αποτελέσματα της μελέτης μας δείχνουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της επίδοσης των επιχειρήσεων σε JA υποκατάστημα, και του αριθμού των οργανώσεων κοινοτικής δραστηριότητας σε **επίπεδο υποκαταστήματος** JA, στις καταθέσεις, τα δάνεια και τη μακροχρόνια ασφάλιση.



Επιπλέον, τα αποτελέσματα της ανάλυσης για τον νομό Aichi έδειξε ότι μια αύξηση κατά 1% του αριθμού των οργανώσεων κοινοτικής δραστηριότητας που απευθύνονται στα μέλη JA οδήγησε σε αύξηση 0,24% των υπολοίπων των καταθέσεων. Τα ίδια αποτελέσματα για το νομό Aichi έδειξαν επίσης ότι η διοργάνωση φεστιβάλ υποκαταστημάτων είχε θετική επίδραση στην απόδοση των επιχειρήσεων. Τα παραπάνω αποτελέσματα καταδεικνύουν ποσοτικά μια θετική συσχέτιση μεταξύ των κοινοτικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε ένα υποκατάστημα JA και της επιχειρηματικής απόδοσης του υποκαταστήματος αυτού.

⁶² “Research on effects of community activities to the business performance in JA branches”, Agricultural Development and Training Center, Kyoto, 2010,2011,2013, in Japanese

Συνεπώς, αν και τα αποτελέσματα δεν αποδεικνύουν αιτιολογική σχέση, μια ισχυρή συσχέτιση της επιχειρηματικής απόδοσης των συνεταιρισμών με το επίπεδο των κοινοτικών δραστηριοτήτων αποτελεί ένδειξη ότι η πλούσια διασύνδεση των μελών που διευκολύνεται από τον συνεταιρισμό αντανακλά στη ζωντάνια της οργάνωσης.

Συμπέρασμα

Σήμερα, οι συνεταιρισμοί όλο και περισσότερο αντιμετωπίζουν προβλήματα από την άποψη του πώς να αναδιαρθρώσουν τις σχέσεις τους με τα μέλη τους και την κοινωνία. Μερικά μέλη των συνεταιρισμών είναι απλώς "πελάτες» και δεν συμμερίζονται τους στόχους και τις σχέσεις του συνεταιρισμού, ούτε χρησιμοποιούν τους συνεταιρισμούς με πρόθεση. Για να βελτιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι συνεταιρισμοί πρέπει να επικοινωνούν την αποστολή τους και τις ιδέες τους στα μέλη και τις κοινότητές τους, προκειμένου να τους κάνουν συνειδητούς χρήστες των συνεταιρισμών. Δεν αρκεί να έχουμε δημοκρατική αντιπροσωπευτική διακυβέρνηση στους συνεταιρισμούς. Τα μέλη και η Κοινότητα θα πρέπει να εμπλέκονται άμεσα στην αύξηση του επιπέδου συμμετοχής στους συνεταιρισμούς, ενώ θα ενδυναμώνουν τα επιτεύγματα του σκοπού του συνεταιρισμού. Η αντιπροσωπευτική δημοκρατία στην τυπική δομή διακυβέρνησης από μόνη της ελάχιστα συμβάλλει στη συμμετοχή των μελών στη συνεταιριστική ζωή σε συνεχή βάση.

Ο νόμος για τους Γεωργικούς Συνεταιρισμούς κάνει διάκριση μεταξύ γεωργών και μη-γεωργών μελών, και εμποδίζει τα συνδεδεμένα μέλη από την ψηφοφορία, εφόσον αντικείμενό των συνεταιρισμών είναι κατά κύριο λόγο η ενίσχυση της γεωργίας. Ο νόμος θα πρέπει να τροποποιηθεί, ώστε να αφαιρέσει αυτούς τους περιορισμούς, ακολουθώντας το παράδειγμα των τροποποιήσεων που έγιναν στο Βασικό Νόμο για τη Γεωργία, το Βασικό Νόμο για τα Τρόφιμα, τη Γεωργία και τις Αγροτικές περιοχές το 1999, που διευρύνει το σκοπό του από το "γεωργία" σε "αγροτικές περιοχές". Σύμφωνα με τους ισχύοντες νομικούς περιορισμούς, οι JAs έχουν αναζωογονήσει τους συλλόγους μέλη τους και τις αγροτικές κοινότητες μέσω της συμμετοχής σε κοινωνικές δραστηριότητες σε επίπεδο υποκαταστήματος. Τέτοιες προσεγγίσεις στην Ιαπωνία μπορούν να προσφερθούν ως παραδείγματα σε μεγάλους συνεταιρισμούς σε άλλες χώρες, των οποίων τα μέλη μπορεί να αισθάνονται ότι έχουν αποκλειστεί. Τα ευρήματά μας ότι η απόδοση των συνεταιρισμών συσχετίζεται θετικά με τα επίπεδα των κοινοτικών δραστηριοτήτων αποτελούν περαιτέρω ένδειξη ότι οι συλλογικές δραστηριότητες των μελών των συνεταιρισμών και της κοινότητας σε τοπικό επίπεδο (υποκαταστήματος) μπορεί να αποτελούν τα δομικά στοιχεία του συνεταιριστικού πλεονεκτήματος.

5. Οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος

5α. Η Διακυβέρνηση στο Μοντραγκόν

FREDERICK FREUNDUCH

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Οι επόμενες τρεις μελέτες περιπτώσεων αναφέρουν παραδείγματα δομών των συνεταιρισμών εργαζομένων: του Mondragon (Ισπανία), του Suma (Ην. Βασιλείου), και της Ένωσης Ταξί (ΗΠΑ). Αυτοί οι συνεταιρισμοί διαφέρουν όσον αφορά το μέγεθος, την τοποθεσία, και τα προϊόντα / υπηρεσίες τους, όμως είναι παρόμοιοι στο ότι οι εργαζόμενοι είναι τα μέλη, οι ιδιοκτήτες, διαχειριστές και κυβερνήτες. Κάθε συνεταιρισμός έχει κατασκευάσει δομές διαχείρισης και διακυβέρνησης ανάλογα με τις ανάγκες του.

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Ο ανθρωπισμός, η κοινή ιδιοκτησία και έλεγχος, και η δημοκρατία είναι όλες οι ισχυρές δυνάμεις σε καθένα από αυτούς τους συνεταιρισμούς. Ποιο είναι εκείνο το χαρακτηριστικό των συνεταιρισμών εργαζομένων που απολήγει να χαρακτηρίζονται ευρηματικές αυτές οι περιουσίες;

Ανθρωπισμός: Σε ένα φάσμα που εκτείνεται από το σύστημα εντολής και ελέγχου (command and control) από τη μια πλευρά ως την αυτοδιαχείριση από την άλλη, οι συνεταιρισμοί εργαζομένων ως εταιρείες ίσων συνήθως αποφεύγουν τις δομές εντολής και ελέγχου. Όταν εφαρμόζουν ιεραρχία για να διευκολύνουν τις διαδικασίες παραγωγής, οι διαχειριστές είναι υπόλογοι στους εργαζόμενους και λειτουργούν στο πλαίσιο της συμμετοχικής διαχείρισης, που βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Συχνά, οι διαχειριστές (ή συντονιστές) αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους στον συνεταιρισμό και επιλέγονται εσωτερικά, και δεν προσλαμβάνονται από την αγορά, αν και αυτό ποικίλλει. Ενώ παρουσιάζουν ορισμένες σημαντικές διαφορές, και στις τρεις περιπτώσεις καταβάλλεται προσπάθεια για τη διατήρηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και διασφάλιση δίκαιης και ισότιμης μεταχείρισης των μελών και των ενδιαφερομένων μερών.

- Σε μια σαφή διάκριση μεταξύ των διαχειριστικών λειτουργιών από τις λειτουργίες στρατηγικής και διακυβέρνησης, το **Μοντραγκόν** δεν επιτρέπει ο Γενικός Διευθυντής (Διευθύνων Σύμβουλος) να μετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο και συνήθως αποφεύγει ανώτερα διοικητικά στελέχη να μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η συμμετοχική διαχείριση ασκείται σε όλους τους συνεταιρισμούς του δικτύου. Η διαφορά στις αμοιβές είναι περιορισμένη και καθορίζεται από Κοινωνικά Συμβούλια.

- Ο **Suma** χρησιμοποιεί μια επίπεδη δομή διαχείρισης, όπου όλοι οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε

μια εταιρεία ίσων. Αυτό οδηγεί σε δομές διαχείρισης και διακυβέρνησης που είναι αλληλένδετες και ρευστές - μπορεί να είναι δύσκολο να διαχωριστούν η μία από την άλλη. Τα μέλη του Suma εφαρμόζουν «διαχείριση συναίνεσης», όπου οι ηγέτες ομάδων δεν έχουν εξουσία με βάση το αξίωμά τους. Τα ημερομίσθια είναι ίσα, ανεξάρτητα από το είδος εργασίας που προσφέρεται και είναι σήμερα διπλάσια του μέσου όρου του κλάδου. Η υψηλή παραγωγικότητα και η μικρή εναλλαγή προσώπων δείχνουν ότι ο SUMA είναι ένας επίλεκτος χώρος εργασίας, λόγω της δύναμης των προσωπικών σχέσεων, της ποιότητας της απασχόλησης, καθώς και της δυνατότητας για προσωπική ανάπτυξη στον συνεταιρισμό.

- Η Ένωση Ταξί (Cab) εφάρμοσε ένα ιδιαίτερα συμμετοχικό πλαίσιο διακυβέρνησης, με γνώμονα την πολιτική, με πολλές ευκαιρίες για εμπλοκή των μελών στη διαχείριση, στο Διοικητικό Συμβούλιο, σε συμβούλια και επιτροπές. Η επίλυση των διαφορών ανατίθεται στα όργανα διαμεσολάβησης των ισότιμων μελών, αντί να αφεθεί στη διαχείριση. Ο καθορισμός των αμοιβών ανήκει στην ομάδα των ισότιμων μελών, και υιοθετείται μια πολιτική μισθών διαβίωσης.

Συνιδιοκτησία και έλεγχος: Η ιδιοκτησία και ο έλεγχος είναι κεντρικής σημασίας, με κάθε μέλος να έχει ένα σαφές μερίδιο στην συνεταιριστική επιτυχία. Τα μέλη των συνεταιρισμών εργασίας εμπλέκονται στη συμμετοχική διαχείριση, στην αξιολόγηση από τους λοιπούς, στο σχεδιασμό της διακυβέρνησης, στον προσδιορισμό των δομών δίκαιης αμοιβής, στη διανομή των πλεονασμάτων, και σε όλα τα στοιχεία της ευθύνης και της λογοδοσίας στην οργάνωση. Οι πολυμερείς δομές διακυβέρνησης αναπτύχθηκαν για να χειρισθούν την αυξημένη πολυπλοκότητα, αλλά παραμένουν προσηλωμένοι στις επίπεδες δομές εξουσίας, τη διαχειριστική λογοδοσία των εργαζομένων, και την αυτονομία στο χώρο εργασίας. Οι μηχανισμοί επίλυσης των διαφορών που επινοήθηκαν από τα μέλη είναι εξαιρετικά σημαντικοί στους συνεταιρισμούς εργαζομένων. Και οι τρεις συνεταιρισμοί εργαζομένων περιλαμβάνουν δομές αλληλεγγύης (π.χ. ίσης αμοιβής, αξιοπρεπούς ημερομισθίου, εργασιακής ασφάλειας και θητείας).

Η δημοκρατία: η συμμετοχή των μελών στους συνεταιρισμούς εργαζομένων είναι πολύ υψηλή σε σύγκριση με άλλους τύπους συνεταιρισμών, και δεν περιορίζεται στις γενικές συνελεύσεις των μελών. Δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι στην καρδιά αυτών των επιχειρήσεων διοικούνται από τους εργαζόμενους. Ο από κοινού έλεγχος μεταφράζεται σε γνώμη του μέλους σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης, από τις ομάδες εργασίας μέσω των ομάδων συντονισμού / συμβουλίων εργασίας, μέχρι το διοικητικό συμβούλιο. Και οι τρεις συνεταιρισμοί εργαζομένων στο δείγμα μας οργανώνουν γενικές συνελεύσεις των μελών συχνότερα από μια φορά το χρόνο. Οι διάλογοι επικοινωνίας είναι πολύπλοκοι, ποικίλοι, και διεισδύσουν σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Τα κανάλια αυτά περιλαμβάνουν ανεπίσημα μέσα επικοινωνίας, κι έτσι ο χώρος και οι μέθοδοι που διευκολύνουν την επικοινωνία είναι πολύ σημαντικά στοιχεία.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού για να δικτυακή διακυβέρνηση: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, και πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι συνεταιρισμοί εργαζομένων τυπικά εξασφαλίζουν ότι η πολυπλοκότητα διασπάται σε **μικρές διαχειρίσιμες μονάδες** για την επικοινωνία, την οργάνωση και τη διακυβέρνηση. Καθώς μεγαλώνουν, οι συνεταιρισμοί εργαζομένων οργανώνουν ομάδες και συντονιστές, καθώς και ορίζουν εκπροσώπους στα **πολλαπλά κέντρα λήψης αποφάσεων**. Το Μοντραγκόν αποτελεί ένα παράδειγμα εξαιρετικής ανάπτυξης τεχνοβλαστών (spinoffs) όπου ένας πρωτοβάθμιος συνεταιρισμός συνήθως δεν υπερβαίνει τους 500 εργαζόμενους.

Η χειραφέτηση των εργαζομένων οδηγεί σε λήψη αποφάσεων σε όλη την οργάνωση, έτσι ώστε η αρχή της **επικουρικότητας** εφαρμόζεται. Αυτό είναι εμφανές ιδίως στο δίκτυο Mondragon, όπου κάθε συνεταιρισμός αποτελεί αυτόνομη μονάδα μέσα σε μια δομή δημοκρατικής διακυβέρνησης. Τεχνικές συμμετοχικής διαχείρισης εφαρμόζονται (Mondragon), ή συντονιστικά καθήκοντα ανατίθενται στα μέλη με σύστημα εναλλαγής (SUMA και Ένωση Ταξί). Κατάλληλη εμπειρογνομosύνη χρησιμοποιείται επίσης στο επίπεδο όπου αυτό είναι αναγκαίο, δίνοντας τη δυνατότητα προσαρμοστικών αλλαγών σε κάθε σημείο της οργάνωσης.

Η ανάπτυξη της στρατηγικής είναι επίσης ενδιαφέρουσα στις τρεις περιπτώσεις. Ο SUMA και η Ένωση ταξί τροφοδοτούνται από τη στενή σύνδεσή τους με τους καταναλωτές μέσω του ηθικού προσανατολισμού και / ή των απαιτήσεων του κλάδου υπηρεσιών, ενώ οι συνεταιρισμοί Mondragon δραστηριοποιούνται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές παγκόσμιες αγορές, οπότε η στρατηγική είναι πιο τυπικά δομημένη. Ανεξάρτητα, και οι τρεις συνεταιρισμοί βασίζονται στην συμβολή των μελών στην ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής τους και επίσης και οι τρεις έχουν σχεδιάσει δομές πολυκεντρικής διακυβέρνησης («σύνθετα συμβούλια», ή όργανα «παράλληλης λήψης αποφάσεων» με μηχανισμούς ανάδρασης).

Πολλαπλά τα ενδιαφερόμενα μέρη: το δίκτυο Μοντραγκόν περιλαμβάνει συνεταιρισμούς πολλών ενδιαφερομένων μερών (MSC). Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στη δέσμευση του δικτύου για την εξασφάλιση της κυριαρχίας της εργασίας και διατήρηση της κατηγορίας των εργαζομένων μελών σε όλους τους συνεταιρισμούς τους. Η διακυβέρνηση των MSC είναι περίπλοκη, αλλά η ηθική αλληλεγγύη επικρατεί στο σχεδιασμό της διακυβέρνησής τους. Οι άλλοι δύο συνεταιρισμοί έχουν μέλη ενός τύπου. Και οι δύο διατηρούν στενή επικοινωνία με τους καταναλωτές τους, με συστήματα ανατροφοδότησης και στρατηγικές για την αντιμετώπιση των ενδιαφερόντων των καταναλωτών και των αναγκών τους επί τόπου.

5. Οι Συνεταιρισμοί Εργαζομένων στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος

5α. Η Διακυβέρνηση στο Μοντραγκόν

FREDERICK FREUNDUCH

Η εμπειρία του συνεταιρισμού του Μοντραγκόν είναι μια από τις μεγαλύτερες και πιο επιτυχημένες στον κόσμο. Περιλαμβάνει πάνω από 100 συνεταιριστικές οργανώσεις σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς και ένα εργατικό δυναμικό που σήμερα ξεπερνά τους 74.000 ανθρώπους. Εκτός από το μέγεθός του, το Μοντραγκόν προκαλεί έντονο ενδιαφέρον για διάφορους άλλους λόγους και δύο από τους σημαντικότερους είναι, πρώτον, ότι οι 100 συνεταιριστικές οργανώσεις του είναι σφιχτά δεμένες μεταξύ τους σε μια ομάδα (περισσότερα για αυτό παρακάτω), και δεύτερον, ότι η συντριπτική πλειοψηφία αυτών των συνεταιρισμών είναι συνεταιρισμοί εργαζομένων, σε αντίθεση με τους συνεταιρισμούς χρηστών, κατηγορία η οποία είναι γενικά πολύ ευρύτερα γνωστή στον συνεταιριστικό κόσμο και στο ευρύ κοινό. Σε έναν συνεταιρισμό εργαζομένων, οι άνθρωποι που εργάζονται στην επιχείρηση είναι τα μέλη-ιδιοκτήτες της. Λίγοι συνεταιρισμοί του Μοντραγκόν είναι αρκετά μεγάλοι, με αρκετά πάνω από χίλια εργαζόμενα μέλη, αλλά οι περισσότεροι είναι μικρότεροι με περίπου 350 εργαζόμενους-μέλη κατά μέσο όρο. Εδώ, θα αναφερθούμε συνοπτικά στο πώς λειτουργεί η διακυβέρνηση στην Μοντραγκόν, τόσο στο επίπεδο του κάθε συνεταιρισμού του όσο και στο επίπεδο του ομίλου Μοντραγκόν.

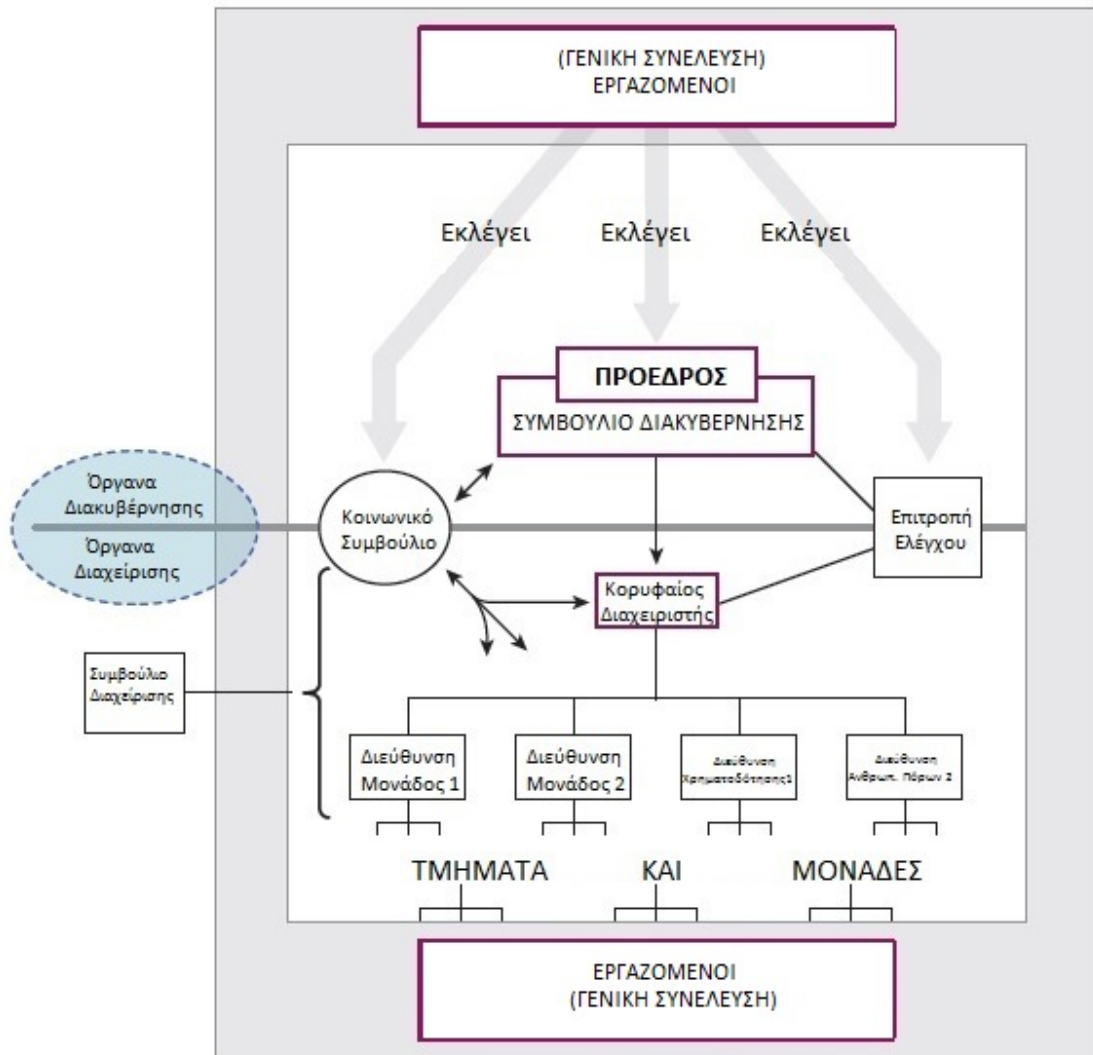
ΕΝΑΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ MONDRAGON

Η νομική-οργανωτική δομή της τυπικής επιχείρησης Μοντραγκόν ενσαρκώνει άμεσα τις δημοκρατικές αρχές στις οποίες βασίζεται ο συνεταιρισμός εργαζομένων. Αυτή η δομή παρουσιάζεται παραπάνω στο Διάγραμμα 5.1.

Το πιο εντυπωσιακό χαρακτηριστικό αυτού του σχήματος αφορά στη Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.) των εργαζομένων-μελών, η οποία εμφανίζεται δύο φορές. Εμφανίζεται μία φορά στο "κάτω μέρος" του οργανογράμματος, όπου οι εργαζόμενοι-μέλη λογοδοτούν στους διαχειριστές στις καθημερινές εργασίες. Σε πολύπλοκους οργανισμούς, με λεπτομερή καταμερισμό της εργασίας, όπως συμβαίνει στις εταιρείες του Μοντραγκόν, κάποια ιεραρχία αυτού του είδους θεωρείται αναπόφευκτη⁶³. Βλέπουμε επίσης, ωστόσο, ότι η Γενική Συνέλευση εμφανίζεται στην κορυφή του γραφήματος. Η Γενική Συνέλευση των εργαζομένων-μελών είναι το ανώτατο όργανο της εταιρείας. Η διαχείριση είναι τελικά υπόλογη στα μέλη. Αυτή είναι η ουσία της δημοκρατίας -

⁶³ Η δημοκρατική διακυβέρνηση και η ευρεία συμμετοχή στη διαχείριση αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της πολιτικής και της πρακτικής του Μοντραγκόν. Στην πραγματικότητα, αποτελούν δύο εκ των δέκα βασικών αρχών του Μοντραγκόν. Δεν έχει σημασία πόσο καλά εφαρμόζονται, ωστόσο δεν εξαλείφουν την ιεραρχία. Οι εταιρείες του Μοντραγκόν δεν προβληματίζονται για την ιεραρχία καθαυτή, αλλά μάλλον για τη φύση της - αν είναι πιο άκαμπτη από όσο πρέπει, απότομη, γραφειοκρατική και αυταρχική ή πιο ευέλικτη, επίπεδη, ανταποκρινόμενη και συμμετοχική.

λαϊκής κυριαρχίας που εφαρμόζονται στη διακυβέρνηση της επιχείρησης, και είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνει τις επιχειρήσεις των συνεταιρισμών εργαζομένων από τους συμβατικούς.



Διάγρ. 5.1 Η Δομή της Συνεταιριστικής Επιχείρησης Μοντραγκόν

ΠΛΑΙΣΙΟ 5.1.

Η συντριπτική πλειονότητα των συνεταιρισμών του ομίλου Μοντραγκόν είναι συνεταιρισμοί εργαζομένων, αλλά αρκετοί σημαντικοί συνεταιρισμοί δεν είναι, όπως η συνεταιριστική τράπεζα, Laboral Kutxa, και η αλυσίδα σουπερμάρκετ καταναλωτικών αγαθών, Eroski, ο μεγαλύτερος συνεταιρισμός του ομίλου. Η Laboral Kutxa είναι ένας υβριδικός δευτεροβάθμιος συνεταιρισμός, δηλαδή, σε όρους διάρθρωσης και διακυβέρνησης, εν μέρει ένας συνεταιρισμός εργαζομένων, εν μέρει μια πιστωτική ένωση και εν μέρει ένας συνεταιρισμός που κυβερνάται

από άλλους συνεταιρισμούς. Η Γενική της Συνέλευση απαρτίζεται από τους εργαζόμενους-μέλη της, από εκπροσώπους άλλων συνεταιρισμών του ομίλου Μοντραγκόν και από καταθέτες-μέλη. Ο Eroski είναι ένα υβρίδιο καταναλωτικού συνεταιρισμού και συνεταιρισμού εργαζομένων. Από νομική άποψη, είναι ένας καταναλωτικός συνεταιρισμός, αλλά έχει ιδιαίτερο καταστατικό που ορίζει ότι τα μισά όργανα διακυβέρνησης ανήκουν στους εργαζόμενους-μέλη και τα άλλα μισά στους καταναλωτές-μέλη. Για μια ποικιλία λόγων, λοιπόν, σε αυτούς, καθώς και σε μια σειρά άλλων συνεταιρισμών, αποφασίστηκε ότι μια ποικιλία άλλων συστατικών μερών θα πρέπει να εκπροσωπούνται στα όργανα διακυβέρνησης, όχι μόνο οι εργαζόμενοι. Όμως, ένα κλειδί για την κατανόηση των συνεταιρισμών του Μοντραγκόν, είναι ότι, κατά κανόνα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την ιδιότητα του εργαζόμενου-μέλους και τα αντίστοιχα δικαιώματα διακυβέρνησης, ακόμη και αν άλλα συστατικά μέρη έχουν επίσης τη δική τους ιδιότητα του μέλους, και ακόμη αν αυτά τα άλλα μέλη έχουν πλειοψηφικό έλεγχο στη διακυβέρνηση της επιχείρησης.

Σκεφτείτε για λίγο μερικά βασικά στοιχεία αυτής της δομής στο Μοντραγκόν. Σύμφωνα με το νόμο, η Γενική Συνέλευση (ΓΣ) πρέπει να συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, αν και συχνά συνεδριάζει δύο φορές, μία φορά ανεπίσημα. Έκτακτη Γενική Συνέλευση μπορεί να κληθεί οποιαδήποτε στιγμή. Οι αποφάσεις της ΓΣ λαμβάνονται βάσει της Αρχής ένα μέλος μία ψήφος και αναφέρονται στα μεγάλα θέματα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων του κλεισίματος των βιβλίων για το προηγούμενο έτος, και της έγκρισης ή της απόρριψης του Ετήσιου Επιχειρηματικού Σχεδίου για τον επόμενο χρόνο (ή για μια πενταετή στρατηγική), της πραγματοποίησης αλλαγών στο καταστατικό της εταιρείας ή βασικών πολιτικών και άλλων σημαντικών θεμάτων. Εκλέγει επίσης το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας (συνήθως μεταφράζεται στα αγγλικά ως «Κυβερνητικό Συμβούλιο - Governing Council»), το οποίο επιλέγει τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου (που ονομάζεται «Presidente») μεταξύ των μελών του. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν τετραετή θητεία. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι ανώτερο όργανο διακυβέρνησης του οργανισμού, μεταξύ των Γενικών Συνελεύσεων (ΓΣ), εκπροσωπώντας τη ΓΣ όταν δεν είναι επισήμως σε σύνοδο. Ο ρόλος του είναι να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης εφαρμόζονται, να διαμορφώσει βασική πολιτική και στρατηγική σε συνδυασμό με άλλους φορείς (άλλες φορές για έγκριση από μόνη της, άλλες φορές για παρουσίαση στη ΓΣ για ψηφοφορία) και να παρακολουθεί την επίδοση της επιχείρησης εν γένει σε σχέση με τους στόχους του ετήσιου σχεδίου του. Απαρτίζεται από περίπου 9-12 μέλη, ανάλογα με το μέγεθος του συνεταιρισμού, και συνεδριάζει μία ή δύο φορές το μήνα, ή συχνότερα εάν είναι απαραίτητο.

Μια βασική λειτουργία της διακυβέρνησης ενός Διοικητικού Συμβουλίου συνεταιρισμού του Μοντραγκόν είναι να παρακολουθεί και να φέρει προ των ευθυνών τους τα ανώτερα διαχειριστικά στελέχη της εταιρείας. Το ίδιο το Διοικητικό Συμβούλιο διορίζει τον διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας και πρέπει να εγκρίνει τις επιλογές του για τα ανώτερα διαχειριστικά στελέχη της επιχείρησης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος και αυτή η ομάδα των ανώτερων διαχειριστικών στελεχών αποτελούν από κοινού «Συμβούλιο Διαχείρισης» του συνεταιρισμού, το όργανο που είναι υπεύθυνο για την καθημερινή και από μήνα σε μήνα λειτουργία της επιχείρησης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος δεν επιτρέπεται να μετέχει στο Διοικητικό Συμβούλιο, για να αποφεύγεται η συγκέντρωση εξουσίας, και μολονότι ο Διευθύνων Σύμβουλος παρακολουθεί γενικά τις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου, το πράττει ως προσκεκλημένος του Διοικητικού Συμβουλίου, και δεν έχει ψήφο στις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Για

τον ίδιο λόγο, τα μέλη του Διαχειριστικού Συμβουλίου, γενικά, δεν είναι υποψήφια για θέσεις μελών Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά δεν απαγορεύεται και να συμβεί και συμβαίνει σε μικρότερους συνεταιρισμούς.

Οι συνεταιρισμοί του Μοντραγκόν έχουν σχεδόν πάντα ένα άλλο όργανο διακυβέρνησης, το Κοινωνικό Συμβούλιο (ΚΣ). Το όργανο αυτό δεν απαιτείται από τον συνεταιριστικό νόμο, αλλά συνιστάται για τους συνεταιρισμούς του Μοντραγκόν με πάνω από 50 μέλη, όριο που καλύπτει όλες τις επιχειρήσεις του δικτύου Μοντραγκόν με εξαίρεση μιας χούφτας από αυτές. Το Κοινωνικό Συμβούλιο επίσης εκλέγεται με βάση ένα μέλος-μία ψήφος, τα μέλη του υπηρετούν με διετή θητεία, και τα συνεταιρισμένα μέλη δεν μπορούν να αρνηθούν να υπηρετήσουν αν εκλεγούν. Αν και είναι επίσης ένα εκλεγμένο όργανο, οι λειτουργίες του είναι διαφορετικές από αυτές του Διοικητικού Συμβουλίου (ή του Κυβερνητικού Συμβουλίου).

Οι συνεταιρισμοί έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα από τα πρώτα χρόνια ύπαρξής του ομίλου, ότι, όταν ένας οργανισμός φτάνει σε ένα ορισμένο μέγεθος, η πολυπλοκότητα και ο καταμερισμός της εργασίας είναι τέτοια ώστε να είναι δύσκολο για το Συμβούλιο να χειριστεί όλες τις αντιπροσωπευτικές λειτουργίες.

Η επικοινωνία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής, του διοικητικού συμβουλίου και των ανώτατων διαχειριστικών στελεχών καθίσταται προβληματική υπό αυτές τις συνθήκες. Οι συνεταιρισμοί περαιτέρω σκέφθηκαν ότι, σε αυτή την κατάσταση, οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή έχουν σημαντικά μικρότερη πρόσβαση στις πληροφορίες και στα όργανα λήψης αποφάσεων, και λιγότερη λειτουργική εξουσία από τους διαχειριστές, και, ως εκ τούτου, οι προοπτικές τους πρέπει να εκπροσωπούνται πιο αποτελεσματικά και με συνέπεια μέσω ενός επίσημου, δομικού οργάνου. Ως αποτέλεσμα, δημιουργήθηκε η δομή του Κοινωνικού Συμβουλίου (ΚΣ) και, για να διασφαλισθεί ότι τα μέλη του εναρμονίζονται με τα θέματα των μελών πρώτης γραμμής, δεν εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση στο σύνολό της, αλλά μάλλον κατά τμήμα ή χώρο εργασίας, περίπου ένας αντιπρόσωπος για κάθε 25-30 μέλη. Επισήμως, οι συνεδριάσεις του προεδρεύονται από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου, αλλά στην πράξη γενικά συντονίζονται από έναν Αντιπρόεδρο του ΚΣ, ο οποίος εκλέγεται από τα μέλη του Κοινωνικού Συμβουλίου κατά την έναρξη κάθε περιόδου δύο ετών. Το Κοινωνικό Συμβούλιο συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά το μήνα και χρησιμεύει για την προώθηση της επικοινωνίας μεταξύ διαχείρισης, Διοικητικού Συμβουλίου και εργαζομένων-μελών πρώτης γραμμής, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα ενδιαφέροντα των μελών πρώτης γραμμής⁶⁴ λαμβάνονται υπόψη σε σημαντικές αποφάσεις, για να χρησιμεύσει ως ένα αρχικό βήμα στη διαδικασία παραπόνων, και να υποβληθούν προτάσεις στη Γενική Συνέλευση για τα θέματα της ζωής των εργαζομένων, όπως το ημερολόγιο εργασίας,

⁶⁴ Υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν είναι μέλη σε συνεταιρισμούς του Μοντραγκόν, τον αριθμό των οποίων η πολιτική του ομίλου περιορίζει στο 15% του εργατικού δυναμικού ενός συνεταιρισμού. Δεν οφείλουν να ψηφίζουν για τα μέλη του Κοινωνικού Συμβουλίου και δεν έχουν επίσημη εκπροσώπηση. Πλήρης αναφορά σε αυτό το πολύπλοκο και προβληματικό ζήτημα δεν μπορεί να γίνει σε αυτόν το χώρο (βλέπε παραπομπές στις τελευταίες τέσσερις υποσημειώσεις), αλλά αρκεί να πούμε εδώ ότι, αφενός, οι αποδοχές τους και οι συνθήκες εργασίας διέπονται από την περιφερειακή συμφωνία συλλογικών διαπραγματεύσεων και, αφετέρου, στην πράξη, ένα σημαντικό πρόβλημα για τα μη μέλη εργαζόμενους συνήθως είναι επίσης ένα σημαντικό πρόβλημα για εργαζόμενους-μέλη, ή γίνεται ένα, και, ως εκ τούτου, καταλήγει να αντιμετωπιστεί από το Κοινωνικό Συμβούλιο.

το ωράριο, οι μισθολογικές προσαρμογές, οι συνθήκες εργασίας και τα παρόμοια⁶⁵. Τα παραπάνω αποτέλεσαν περίληψη για μια συνεταιριστική επιχείρηση του Μοντραγκόν. Ας επιστρέψουμε τώρα στον όμιλο Μοντραγκόν ως σύνολο.

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ MONDRAGON

Ίσως το πιο μοναδικό και επιτυχημένο χαρακτηριστικό της συνεταιριστικής εμπειρίας του Μοντραγκόν είναι αυτό που είναι γνωστό στην τοπική διάλεκτο ως «διασυνεταιριστική συνεργασία». Η έννοια του όρου προχωρεί πέρα από τις χαλαρές προθέσεις της εργασίας από κοινού. Συνεπάγεται στενή και πολύπλευρη συνεργασία που επιτυγχάνεται μέσω της επίσημης διασύνδεσης των επιχειρήσεων και άλλων συνεταιριστικών φορέων σε ένα σφιχτό δίκτυο. Το δίκτυο έχει αποτελέσει ένα κρίσιμο μέρος της εμπειρίας του Μοντραγκόν από τα πρώτα χρόνια του, αρχής γενομένης το 1959, με την από κοινού δημιουργία της δικής τους συνεταιριστικής τράπεζας εκ μέρους των πρώτων συνεταιρισμών, που τότε ονομάστηκε Caja Laboral Popular, και σήμερα Laboral Kutxa.

Από εκείνη τη στιγμή, το δίκτυο έχει αναπτυχθεί με δραματικούς τρόπους, αλλά ο βασικός σκοπός του παραμένει ο ίδιος: να βοηθήσει τους επιμέρους συνεταιρισμούς να επιτύχουν από κοινού αποτελέσματα που θα ήταν δύσκολο ή αδύνατο να επιτύχει καθένας χωριστά. Πιο συγκεκριμένα, η συνεργασία αυτή παίρνει σάρκα και οστά με τρεις διαφορετικούς τρόπους: (1) τη δημιουργία κοινών θεσμών και πολιτικών από τις οποίες ωφελούνται όλα τα μέλη του δικτύου, θεσμούς και πολιτική που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους ως συνεταιρισμών και συνεπώς να τους παρέχει τις υπηρεσίες που η συμβατική αγορά είτε δεν προσφέρει ικανοποιητικά στους συνεταιρισμούς ή δεν παρέχει καθόλου, (2) τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων για την επίδωξη επιχειρηματικών συνεργιών και οικονομιών κλίμακας και, (3) τον συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ένα συνολικό στρατηγικό προσανατολισμό.

ΠΛΑΙΣΙΟ 5.2. LABORAL KUTXA (ΠΡΩΗΝ CAJA LABORAL POPULAR)

Ο ρόλος της τράπεζας έχει εξελιχθεί αρκετά σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Στις πρώτες δεκαετίες, η αποστολή της ήταν να χρησιμεύσει ως συνεταιριστική οργάνωση χρηματοδότησης της ανάπτυξης, δηλαδή, να προωθήσει την συνεταιριστική ανάπτυξη με τη χορήγηση επιχειρηματικού κεφαλαίου και συνήθων δανείων προς τους συνεταιρισμούς του Μοντραγκόν, καθώς και το σημαντικότερο, τεχνικής/ επιχειρηματικής βοήθειας μέσω του «Τμήματος Επιχειρήσεων» (la División Empresarial). Αυτοί ήταν δύο εξαιρετικής σημασίας ρόλοι. Περαιτέρω, η Γενική Συνέλευσή της υπηρέτησε ως έδρα της συνολικής διακυβέρνησης του ομίλου Μοντραγκόν μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Καθώς οι συνεταιρισμοί έγιναν μεγαλύτεροι και πιο πολύπλοκοι, και καθώς η Τράπεζα της Ισπανίας άλλαξε το κανονιστικό της

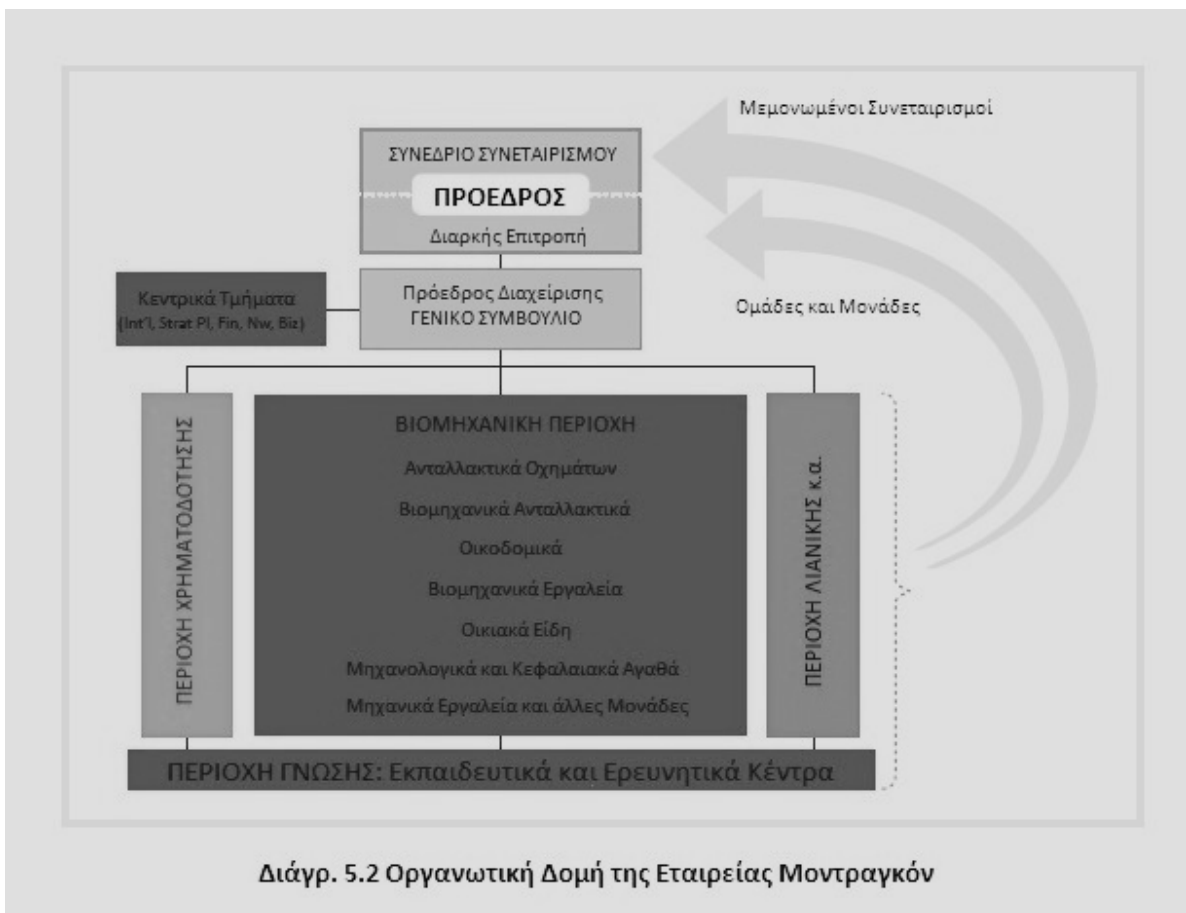
⁶⁵ Το Διάγραμμα 4.1 περιλαμβάνει μια «Επιτροπή Ελέγχου», ένα όργανο επίσημα υπεύθυνο για την εποπτεία των βιβλίων ενός συνεταιρισμού και για άλλα θέματα. Καθώς οι συνεταιρισμοί έχουν γίνει πιο περίπλοκοι σχετικά με τη λογιστική και τη χρηματοδότηση κατά τη διάρκεια των δεκαετιών, και οι εξωτερικοί έλεγχοι έγιναν υποχρεωτικοί, η σημασία αυτού του σώματος έχει μειωθεί.

πλαίσιο, ο ρόλος της τράπεζας μετατοπίστηκε. Μια ξεχωριστή οργάνωση δημιουργήθηκε για επενδύσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου, η «Μοντραγκόν Επενδύσεις». Η Caja Laboral ήταν υποχρεωμένη από την Τράπεζα της Ισπανίας να μετατοπίσει ένα σημαντικό πλειοψηφικό μέρος του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων από τους συνεταιρισμούς του Μοντραγκόν. Η τεχνική βοήθεια και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες μεταφέρθηκαν σε οργανώσεις της περιοχής Μοντραγκόν ή στη συνεταιριστική συμβούλων, LKS. Η Laboral Kutxa είναι μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του Μοντραγκόν και συνεχίζει να κάνει σημαντικές συνεισφορές στην ανάπτυξη του Μοντραγκόν, αλλά ο ρόλος της είναι κάπως λιγότερο κεντρικός. Δεν είναι πλέον ένας κινητήρας της χρηματοδότησης της ανάπτυξης και η έδρα της διακυβέρνησης. Είναι μάλλον μια σημαντικού μεγέθους συνεταιριστική επιχείρηση επικεντρωμένη στην τραπεζική λιανικής πώλησης.

Το 2014, το δίκτυο Μοντραγκόν αποτελείτο από 103 συνεταιριστικές επιχειρήσεις, καθώς και δέκα οργανώσεις υποστήριξης, οκτώ ιδρύματα, μια αμοιβαία αλληλασφαλιστική οργάνωση υγείας και συνταξιοδότησης και 122 υποκαταστήματα σε διάφορα μέρη του κόσμου. Όπως αναφέρθηκε, οι εταιρείες Μοντραγκόν ένωσαν τις δυνάμεις τους για να δημιουργήσουν δικτυακές δομές από τα πρώτα χρόνια της ζωής τους, αλλά, καθόλου παράδοξο, αυτές έχουν εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Η συνολική δομή σε χρήση σήμερα απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.2 παρακάτω. Όλες οι συνεταιριστικές επιχειρήσεις και οι συνδεδεμένες οργανώσεις συγκεντρώνονται κάτω από μία ομπρέλα, την Mondragon Corporation. Οι επιμέρους εταιρείες κατανέμονται σε τέσσερις κύριες επιχειρηματικές περιοχές - Χρηματοοικονομικά, Βιομηχανία, Λιανική & Συναφείς και Γνώση - και, εντός της Βιομηχανικής Περιοχής, σε 12 τμήματα. Η Mondragon Corporation ως σύνολο έχει όργανα διακυβέρνησης και διαχείρισης που περίπου αντικατοπτρίζουν αυτές που υπάρχουν στο επίπεδο της ατομικής συνεταιριστικής επιχείρησης - ανώτερα διαχειριστικά όργανα διορίζονται από και λογοδοτούν σε αντιπροσωπευτικά, δημοκρατικά όργανα διακυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, στο επίπεδο του Μοντραγκόν συνολικά, οι λειτουργίες διαχείρισης εκτελούνται από το Γενικό Συμβούλιο, με επικεφαλής τον Πρόεδρό του. Το Γενικό Συμβούλιο είναι ένα σώμα από δώδεκα μέλη που αποτελείται από τον Πρόεδρο, Αντιπροέδρους / Διευθυντές των τομέων Οικονομικών και Λιανικής, Αντιπροέδρους / Διευθυντές των έξι μεγαλύτερων τμημάτων εντός της Βιομηχανικής Περιοχής, καθώς και τον Γενικό Σύμβουλο / Εταιρικό Γραμματέα και τους επικεφαλής των δύο Κεντρικών Τμημάτων της Επιχείρησης (Χρηματοδότησης και Κοινωνικών Υποθέσεων). Οι αξιωματούχοι και τα έγγραφα του Μοντραγκόν τονίζουν ότι η λειτουργία του Γενικού Συμβουλίου ασφαλώς δεν είναι ο κεντρικός επιχειρησιακός έλεγχος, αλλά μάλλον, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η συνεχής αναζήτηση για μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας, τεχνολογικών και επιχειρηματικών συνεργιών, και η παροχή τεχνικών και διαχειριστικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα, που ενίσχυσαν σε μεγάλο βαθμό τον στρατηγικό συντονισμό και την ανάπτυξη.

Τα κεντρικά όργανα διαχείρισης του Μοντραγκόν είναι υπόλογοι σε δύο αντιπροσωπευτικές, δημοκρατικές δομές διακυβέρνησης, το Κογκρέσο του Συνεταιρισμού Mondragon και η Μόνιμη Επιτροπή του. Το Κογκρέσο αποτελείται από 650 άτομα που εκπροσωπούν όλους τους συνεταιρισμούς στο δίκτυο. Κάθε συνεταιρισμός στέλνει ένα αριθμό εκπροσώπων σε έμμεση αναλογία με το μέγεθός του – οι μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί έχουν περισσότερους εκπροσώπους, αλλά δεν μπορούν να κυριαρχούν. Το Κογκρέσο συζητά και θεσπίζει τους βασικούς κανόνες και

την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί από όλους τους συνεταιρισμούς στην εταιρεία. Η μόνιμη επιτροπή είναι ουσιαστικά ένα εσωτερικό διοικητικό συμβούλιο και αποτελείται από 21 άτομα που εκλέγονται μεταξύ προηγούμενων εκλεγέντων διοικητικών συμβουλίων των περιοχών και των τμημάτων. Η Μόνιμη Επιτροπή διορίζει τον ανώτερο αξιωματούχο διαχείρισης, τον Πρόεδρο του Γενικού Συμβουλίου, και πρέπει να εγκρίνει τις επιλογές του Προέδρου για τα ανώτερα διαχειριστικά στελέχη που θα είναι μέλη του Γενικού Συμβουλίου, δηλαδή, Αντιπρόεδροι Περιοχών και Τμημάτων / Διευθυντές⁶⁶ και τους Διευθυντές των Κεντρικών Τμημάτων.



Ενώ η δομή του Mondragon Corporation μπορεί να φαίνεται ως σύνθετη και πολυεπίπεδη όπως εκείνη ενός συμβατικού ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων, οι ουσιαστικές συνεταιριστικές αρχές βρίσκονται ακόμα στη θέση τους. Κάθε ένας συνεταιρισμός είναι, από νομική άποψη, μια αυτόνομη μονάδα με δομές δημοκρατικής διακυβέρνησης. Καθένας τους εντάχθηκε στο Μοντραγκόν και συμφώνησε να συμμορφώνεται με τις πολιτικές του με ψηφοφορία στη Γενική Συνέλευση των εργαζόμενων-μελών, και μπορεί να ψηφίσει να αποχωρήσει οποιαδήποτε

⁶⁶ Οι επιλογές αυτές πρέπει επίσης να εγκριθούν από τα Διοικητικά Συμβούλια των Περιοχών και των Τμημάτων που αφορούν, καθόσον έργο του ατόμου είναι τόσο να είναι μέλος του Γενικού Συμβουλίου (Αντιπρόεδρος της Εταιρείας) όσο και να συντονίζει τη στρατηγική διαχείριση της Περιοχής ή του Τμήματος.

στιγμή.⁶⁷ Τούτου λεχθέντος, υπάρχει μια φυσική αντιπαράθεση μεταξύ των κεντρικών οργάνων και των προνομίων τους, αφενός, και της αυτονομίας των επιμέρους συνεταιριστικών επιχειρήσεων και άλλων συνεταιριστικών αρχών από την άλλη. Οι εντάσεις που δημιουργούνται εξετάζονται στο καθημερινό έργο της εταιρείας και των συνεταιρισμών της και επίσης συζητούνται στο Κογκρέσο και σε άλλα ανώτερα όργανα. Πολλοί θα υποστήριζαν ότι η ένταση γενικά επιλύεται ικανοποιητικά, εξισορροπώντας την επιχειρηματική πλευρά και τις συνεταιριστικές προτεραιότητες αρκετά καλά κάτω από τις συνθήκες του έντονου διεθνούς ανταγωνισμού με τις συμβατικές πολυεθνικές.

Αυτή είναι η κατάσταση σήμερα του δικτύου του Mondragon. Έχει γίνει ένας όμιλος πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων διεθνών επιχειρήσεων, με μια μοναδική και πολύπλοκη εσωτερική δομή. Το δίκτυο στηρίζεται στα θεμέλια των δημοκρατικών δομών και των συνεταιριστικών επιχειρηματικών πρακτικών, το σύνολο των οποίων υπόκεινται σε συχνές συζητήσεις και τακτική αναθεώρηση και μεταρρύθμιση. Διλήμματα και προκλήσεις αφθονούν, ωστόσο, ιδίως όσον αφορά τις θυγατρικές του συνεταιρισμού, μεταξύ των οποίων τα καταστήματα λιανικής πώλησης Eroski και οι δραστηριότητες των βιομηχανικών συνεταιρισμών στο εξωτερικό. Αυτές οι περιπτώσεις είναι πολύ περίπλοκες για να διερευνηθούν σε αυτό το χώρο, αλλά οι συζητήσεις μπορούν να βρεθούν στα Azkarraga et al., 2012⁶⁸; Cheney, 1999⁶⁹; Freundlich et al., 2013⁷⁰ and Malleson, 2013⁷¹.

⁶⁷ Οι αποφάσεις των συνεταιρισμών Itizar και Amro να αποχωρήσουν την τομεακή δομή του Κογκρέσου του Μοντραγκόν το 2008, ενώ παραμένουν μέλη σε άλλα σημαντικά θεσμικά όργανα του Μοντραγκόν είναι παραδείγματα.

⁶⁸ Azkarraga, J., Cheney, G. and Udaondo, A., (2012). "Workers Participation in a Globalized Market: Reflections on and from Mondragon," in Atzeni, M. (ed.), *Alternative Work Organizations*, London, Palgrave, Macmillan: 76-102.

⁶⁹ Cheney G. (1999). *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

⁷⁰ Freundlich, F., Arando, S., Gago, M., Jones, D. and Kato, T., (2013). "Institutional Innovation in Mondragon: Context, Shape and Consequences," in Klein, J. L. (ed.), *Pour Une Nouvelle Mondialisation: Le Défi d'innover (Towards a New Globalization: The Challenge of Innovation)*, Montreal, Presses de l'Université du Québec (Social Innovation Series).

⁷¹ Malleson, T. (2013). "What does Mondragon Teach Us about Workplace Democracy?" in Kato, T. (ed.), *Sharing Ownership, Profits and Decision Making in the 21st Century. Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*. Volume 14, Bingley UK, Emerald Group: 127-157.

5β. Συνεργασία όπως Συνομιλία: Suma wholefoods, Ηνωμένο Βασίλειο

BOB CANNELL, ΜΕΛΟΣ SUMA

Ο Suma είναι ένας μεγάλος συνεταιρισμός εργαζομένων στο Yorkshire στο βόρειο τμήμα της Αγγλίας. Από τότε που ιδρύθηκε από εργαζόμενους ύστερα από μια εξαγορά μιας ιδιωτικής επιχείρησης πριν από σαράντα χρόνια, ο Suma, έχει εξελιχθεί σε επιχείρηση με κύκλο εργασιών 43 εκατ. £, με 150 μέλη εργαζόμενους, με αντικείμενο τη διάθεση προϊόντων διατροφής και πελάτες σε 40 χώρες.

Ο Suma είναι αναμφισβήτητα επιτυχής ως συνεταιρισμός εργαζομένων και ως επιχείρηση. Οι λογαριασμοί του προηγούμενου έτους δείχνουν ένα καθαρό ποσοστό κέρδους 3,7%, το υψηλότερο μεταξύ ιδιωτικών ανταγωνιστών του. Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης για την τελευταία δεκαετία υπήρξε διψήφιος (σημαντικό μέρος αυτού στις εξαγωγικές αγορές), επίσης, αύξηση του αριθμού των μελών-εργαζομένων.

Ο Suma ήταν ένας από τους πρωτοπόρους της υγιεινής διατροφής, της επανάστασης πλήρων τροφών (wholefoods) της δεκαετίας του 1970, ως μια αντίδραση στην αυξανόμενη κυριαρχία των αγορών τροφίμων από πολύ-επεξεργασμένα, βιομηχανικά παρασκευασμένα τρόφιμα. Μεγάλο μέρος αυτής της αντικουλτούρας οργανώθηκε με τη μορφή συνεταιρισμών, σε μεγάλο βαθμό συνεταιρισμών εργαζομένων, σε αντίθεση με τις από μακρού καθιερωμένες αλυσίδες καταναλωτικών συνεταιρισμών ειδών παντοπωλείου. Ο Suma, ως χονδρέμπορος, προμήθευε τα νέα καταστήματα πλήρων τροφίμων και υγιεινής διατροφής, ενεργούσε ως διανομέας για τις μικρές επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων και ανέπτυξε εναλλακτικές ηθικές επιλογές πλήρων τροφίμων, σε αντίθεση με τα συνηθισμένα σούπερ μάρκετ τροφίμων και ειδών οικιακής χρήσης.

Όπως πολλοί συνεταιρισμοί εργαζομένων του Ηνωμένου Βασιλείου τη δεκαετία του 1970, ο Suma αναπτύχθηκε από μια αναρχική παράδοση και όχι από την εργατική προέλευση των παραδοσιακών συνεταιρισμών. Τα επτά ιδρυτικά μέλη απέρριψαν τις ιεραρχικές πρακτικές διαχείρισης και την έννοια ενός καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των διαχειριστών, και οργάνωσαν την επιχείρηση σε τυπική ισότιμη βάση. Μεγάλο μέρος αυτής της σκέψης είναι ακόμα στην πράξη σήμερα.

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ, ΟΧΙ ΑΞΙΩΜΑ

Ο Suma δεν έχει Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Γενικό Διευθυντή, Επικεφαλής ή Πρόεδρο. Τα μέλη του Suma εφαρμόζουν «συναινετική διαχείριση». Οι ηγέτες ομάδων έχουν τίτλο «συντονιστές λειτουργίας» και έχουν ελάχιστο από το αναμενόμενο γόητρο της εξουσίας. **«Η διαχείριση είναι μια λειτουργία, δεν είναι αξίωμα»** είναι μια βασική αρχή του Suma.

Οι επισκέπτες στον Suma σχολιάζουν την αίσθηση υψηλής κοινωνικής και λειτουργικής ενέργειας στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι μετακινούνται στους διαδρόμους και στους χώρους εργασίας γρήγορα και μιλούν μεταξύ τους συνεχώς. Η καντίνα είναι το κοινωνικό

κέντρο της επιχείρησης, προσφέρει δωρεάν γεύματα και σνακ, και είναι γεμάτη και θορυβώδης στις ώρες των γευμάτων και με σταθερή ροή εργαζομένων που έρχονται και φεύγουν, να συζητούν και να αλληλεπιδρούν ελεύθερα.

Είναι αδύνατο για έναν επισκέπτη ή έναν καινούργιο εργαζόμενο να εντοπίσει τα κέντρα της οργάνωσης και της διαχείρισης σε αυτό το περιβάλλον. Δεν υπάρχουν «κοστούμια» στις εγκαταστάσεις εκτός από τους πωλητές, που προετοιμάζονται να δεχθούν επισκέψεις για πωλήσεις σε εταιρικούς πελάτες. Δεν υπάρχουν κλειστά γραφεία, εκτός από μικρές αίθουσες συνεδριάσεων διάσπαρτες στο κτίριο. Δεν υπάρχουν ειδικές θέσεις στάθμευσης για αξιωματούχους. Οι επισκέπτες συχνά λένε «Αλλά θα πρέπει να υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για όλη αυτή τη δραστηριότητα κάπου σε αυτό το κτίριο. Πού είναι;»

Υπάρχουν τυπικές διαδικασίες διακυβέρνησης (του συνεταιρισμού) και διαχείρισης (της επιχείρησης).

Ο Suma διέπεται από ένα σύνολο Κανόνων του Συνεταιρισμού, που στα χαρτιά είναι πολύ παρόμοιοι με αυτούς που χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτικούς συνεταιρισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου. Τα μέλη του Suma συνέρχονται σε γενικές συνελεύσεις (ΓΣ) τέσσερις φορές το χρόνο, και η ΓΣ είναι το κυρίαρχο σώμα του συνεταιρισμού. Υπάρχει μια εκλεγμένη επιτροπή διαχείρισης από έξι μέλη που ενεργεί ως Διοικητικό Συμβούλιο με την εξουσία να διευθύνει την επιχείρηση στο μεταξύ των ΓΣ. Υπάρχει το κανονικό σκιάδες συμβούλιο των διορισμένων διαχειριστών, που στην περίπτωση του Suma ονομάζονται Συντονιστές Λειτουργικής Περιφέρειας, για να αποφευχθεί η λέξη «Μ» (σ.μ. Managers), οι οποίοι συνεδριάζουν κάθε εβδομάδα και καθημερινά για να οργανώσουν τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες.

Κανένας από αυτούς τους μηχανισμούς δεν λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο όπως γίνεται σε πιο συμβατικούς συνεταιρισμούς. Τα μέλη είναι αρκετά ανεξάρτητα. Για παράδειγμα, τα μέλη περιστασιακά ψηφίζουν για μια πρόταση που να έχει νόημα σε επίπεδο επιχείρησης και, στη συνέχεια, αρνούνται να συμμορφωθούν με τις αποφάσεις αυτές σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Η διαχειριστική επιτροπή έχει χρησιμοποιήσει περιστασιακά την ονομαστική εκτελεστική εξουσία της να επιβάλει εξελίξεις, για να διαπιστώσει ότι τα μέλη, ως άτομα, αποσύρουν τη συνεργασία από το έργο, οπότε και αποτυγχάνει. Οι συντονιστές διαμαρτύρονται για την έλλειψη προσωπικής εξουσίας τους, ώστε να κάνουν τους ανθρώπους να κάνουν αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει να κάνουν στη «ρότα» τους (το εβδομαδιαίο πρόγραμμα των εργασιών).

Υπάρχει μια αίσθηση ότι οι «κανονικές» συνταγές για καλή διακυβέρνηση και διαχείριση δεν ταιριάζουν στον Suma και ίσως δεν ταιριάζουν σε άλλους συνεταιρισμούς εργαζομένων.

Λόγω της εμπειρίας και της προσωπικότητας των ατόμων και των προσωπικών τους δικτύων στο εσωτερικό της οργάνωσης, ο Suma δεν μπορεί να είναι απόλυτα επίπεδος από απόψεως αξιωμάτων. Μερικά άτομα έχουν σαφώς μεγαλύτερη επιρροή και μεγαλύτερη προσωπική ελευθερία δράσης από άλλους, συνήθως, πρόσφατα αφιχθέντες. Έχουν γίνει προσπάθειες να χαρτογραφηθούν αυτές οι άτυπες σχέσεις εξουσίας.

Ένας χάρτης Ανάλυσης Κοινωνικών Δικτύων, ο οποίος χαρτογραφεί τις τυπικές οδούς

επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων σε έναν οργανισμό, έδωσε τα αντίθετα προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε μια ιεραρχική οργάνωση οι πιο ισχυροί άνθρωποι είναι στο κέντρο με τον μεγαλύτερο αριθμό προσβάσεων, και οι αδύναμοι βρίσκονται στην περιφέρεια. Στον Suma οι περιφερειακοί ήταν σαφώς τα πιο ισχυρά προσωπικά μέλη ενώ εκείνοι στο κέντρο με το μεγαλύτερο αριθμό των αλληλεπιδράσεων είχαν λιγότερη επιρροή στον συνεταιρισμό ως σύνολο.

Παρά αυτά τα αιγισματικά φαινόμενα, η λειτουργική διαχείριση είναι εξαιρετικά αποτελεσματική στον Suma, απίστευτα πολύ καλύτερη συγκριτικά με άλλους συνεταιρισμούς εργαζομένων. Ο σχεδιασμός και ο συντονισμός των εργασιών και των πόρων για τις επόμενες ημέρες και εβδομάδες, είναι σχετικά εύκολος και πολύ αποτελεσματικός. Αποτυχία παραδόσεων (όχι την ημέρα που συμφωνήθηκε) είναι σχεδόν άγνωστη στον Suma, ενώ ο μέσος όρος του κλάδου είναι περίπου το δέκα τοις εκατό του συνόλου των παραδόσεων. Τα ποσοστά εκτέλεσης παραγγελιών είναι πολύ υψηλά με χαμηλό επίπεδο λαθών και εξάντλησης αποθεμάτων. Το εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό εναλλαγής προσωπικού και τα χαμηλά ποσοστά απουσιών λόγω ασθένειας δείχνουν ότι αυτό δεν επιτυγχάνεται με την εξάντληση των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια, οι προβλέψεις των πωλήσεων και ο σχεδιασμός έχουν γίνει πολύ ακριβείς, γεγονός που επιτρέπει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και ετοιμότητα να διακινδυνεύσουν νέα έργα.

Τα πράγματα δεν ήταν συνήθως έτσι στο παρελθόν. Ο Suma ήταν μια συνηθισμένη μάζα ανεπαρκώς συντονισμένων λειτουργιών, που δημιουργούσαν συγκρούσεις και λάθη. Η προσπάθεια να τακτοποιηθεί μια λειτουργική περιοχή υπονομευόταν από μια άλλη που «κατέρρεε». Αλλά υπήρξε μια αλλαγή περίπου δέκα με δώδεκα χρόνια πριν, όταν «όλα φαίνονταν να έχουν συναρμολογηθεί». Αυτό δεν οφειλόταν σε οποιαδήποτε αναγνωρίσιμη βελτίωση στην ηγεσία από την Διαχειριστική Επιτροπή ή τους Συντονιστές.

Κάτω από τις τυπικές διαδικασίες διακυβέρνησης και διαχείρισης του Suma υπάρχει μια μάζα μη μετρήσιμων και άτυπων επικοινωνιών. Ο Suma είναι μια συνεχής συζήτηση στην οποία μετέχουν κυρίως οι εργαζόμενοι, αλλά και προμηθευτές και πελάτες. Όταν αυτή η συζήτηση είναι υγιής, ο τεράστιος αριθμός λεπτομερειών που πρέπει να τύχει επεξεργασίας αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά και ανεπίσημα, έξω από επίσημες διαδικασίες, παρεμπιπτόντως στο διάδρομο ή στο διάλειμμα για τσάι ή την ώρα του γεύματος ή σε συνομιλία μέσω τηλεφώνου και με άλλα μέσα ενημέρωσης. Σε αντίθεση με πολλούς άλλους οργανισμούς, όπου η ιεραρχία καταστέλλει, αποκλείει ή με άλλο τρόπο παρεμβαίνει στην άτυπη συνομιλία, αυτή ρέει ελεύθερα στον Suma.

Δώδεκα χρόνια πριν, όλοι οι εργαζόμενοι στον Suma πήραν τον δικό τους λογαριασμό e-mail. Τα κινητά τηλέφωνα έγιναν πανταχού παρόντα. Είναι πιθανό ότι η κόλλα που συγκέντρωσε όλα τα μέρη που προηγουμένως συγκρούονταν είναι η μεγαλύτερη επικοινωνία, που έγινε δυνατή με αυτά τα νέα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται πολύ και μόνο ελαφρώς άλλαξαν.

Κατά τη διάρκεια των ετών, τα μέλη του Suma έχουν προγραμματίσει και πραγματοποιήσει μερικά μεγάλα κρίσιμα έργα, όπως δύο μετεγκαταστάσεις, όταν η επιχείρηση είχε μεγαλώσει και έγινε πολύ μεγαλύτερη από μια ομάδα φίλων. Οι τεχνικές πτυχές αυτών κατέληξαν να είναι καλύτερες από ό,τι είχε σχεδιασθεί.

Τα μέλη του Suma έχουν επίσης καταφέρει να δαμάσουν σοβαρές για την επιχείρηση κρίσεις, συμπεριλαμβανομένης μια καταστροφικής πλημμύρας και μιας σχεδόν εξίσου επιβλαβούς, αλλά λιγότερο εμφανούς κατάρρευσης ολόκληρου του συστήματος πληροφορικής. Και τις δύο τις διευθέτησαν πολύ πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά από ό,τι θα μπορούσε να διαχειριστεί μια συνηθισμένη επιχείρηση, με ελαχιστοποίηση της ζημίας για την επιχείρηση. Ωστόσο, δεν υπάρχει καμία παραδοσιακή στρατηγική διαχείρισης, μετά από μερικές αποτυχημένες προσπάθειες, να την υιοθετήσει. Κοινώς αναγνωρισμένες τεχνικές στρατηγικής διαχείρισης απλά δεν λειτουργούν στον Suma. Η εκτελεστική εξουσία που απαιτείται για την δράση τους δεν υπάρχει. Τα μέλη τις απορρίπτουν.

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ

Τα μέλη του Suma μένουν ως επί το πλείστον στον συνεταιρισμό επ' αόριστον. Ένας λόγος για την στατιστικά ασήμαντη εναλλαγή προσώπων (λιγότερο από 2% ετησίως) είναι οι υψηλές σχετικά αμοιβές και η εργασιακή ασφάλεια. Πριν από 30 χρόνια η Γενική Συνέλευση αποφάσισε την αύξηση των αμοιβών σε ετήσια βάση τουλάχιστον με το ποσοστό του πληθωρισμού και οδήγησε την επιχείρηση να διατηρεί αυτή την ετήσια αύξηση. Έντεκα χρόνια πριν, τα μέλη αποφάσισαν να κάνουν την αύξηση ένα καθαρό 5% ετησίως. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα εξαιρετικές αποδοχές για μια επιχείρηση διανομών και απαιτήθηκε μια πιο αποδοτική και αποτελεσματική επιχειρηματική λειτουργία για να επιτευχθεί.

Οι αποδοχές είναι διπλάσιες από το μέσο όρο του κλάδου με, επιπλέον, κατά τα τελευταία χρόνια, μια διανομή κερδών μπόνους ίσο με επιπλέον δύο μηνών μισθούς. Αν η πριμοδότηση των μισθών (το μπόνους καθ' υπέρβαση του μέσου όρου των μισθών της αγοράς, το ελάχιστο απαιτούμενο για το προσωπικό της επιχείρησης) θεωρείται ότι αποτελεί διανεμόμενα κέρδη, η ετήσια απόδοση του Suma στο επενδεδυμένο στην επιχείρηση κεφάλαιο των μερίδων των μελών είναι πολύ μεγαλύτερη από 100%.

Το ύψος των μισθών είναι το ίδιο για όλους τους εργαζόμενους. Από μαθητές που βοηθούν στην αποθήκη κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου διακοπών μέχρι τους βετεράνους με δεκαετίες εμπειρίας στις παγκόσμιες συναλλαγές εμπορευμάτων, ο καθαρός μισθός είναι ο ίδιος.

Λέγεται ότι ο Suma είναι ο «μεγαλύτερος εργοδότης ίσων μισθών στην Ευρώπη». Η πολιτική αυτή έρχεται σε αντίθεση με σχεδόν όλες τις τρέχουσες αντιλήψεις διαχείρισης των επιχειρήσεων. Κίνητρα στον Suma είναι η ποιότητα στις σχέσεις εργασίας και η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη εντός του συνεταιρισμού, και όχι οικονομικοί λόγοι. Παρατηρητές ρωτούν «Πώς ο Suma αποκτά εξειδικευμένες και δαπανηρές επιχειρηματικές δεξιότητες;» Χρησιμοποιώντας ενθουσιώδεις ακτιβιστές στη συνεταιριστική ομαδική εργασία και διατηρώντας εμπειρία μέσα στην επιχείρηση για να αντικαταστήσει την ανάγκη για υψηλόμισθους ειδικούς, είναι μια λύση. Περιορισμένου χρόνου αναθέσεις σε εξωτερικούς συμβούλους είναι μια άλλη.

Η ισοτιμία μισθών επέτρεψε στον Suma να διατηρήσει ένα εξαιρετικά υψηλό βαθμό εναλλαγής στα αντικείμενα απασχόλησης των μελών και να αποκτούν τα μέλη πολλαπλές δεξιότητες. Τα μέλη του Suma κανονικά μοιράζουν την εργάσιμη εβδομάδα εργασίας τους ανάμεσα σε δύο από

τους τρεις τομείς εργασίας (γραφείο, αποθήκη, οδήγηση). Με διάταξη της Γ.Σ., η ομάδα Προσωπικού παρακολουθεί και ρυθμίζει την απόκτηση πολλών δεξιοτήτων από τα μέλη και ενθαρρύνει τα άτομα να αναλάβουν νέους ρόλους για να διατηρήσουν τη συλλογή των δεξιοτήτων τους.

Τα μέλη μπορούν να έχουν ιλιγγιώδη πορεία της σταδιοδρομίας τους εντός του συνεταιρισμού. Ενθουσιώδη δημιουργικά νέα μέλη εκλέγονται ως μέλη της διαχειριστικής επιτροπής ή ηγέτες της ομάδας σχεδόν αμέσως μόλις υπογράψουν την εγγραφή τους στον κατάλογο μελών. Ένα άπειρο νέο μέλος με σύγχρονα προσόντα στον τομέα της εφοδιαστικής βρέθηκε επικεφαλής ενός στόλου από είκοσι φορτηγά διανομών και μιας διεθνούς αλυσίδα εφοδιασμού, διότι θα μπορούσε να υποστηριχθεί από τους συναδέλφους με δεκαετίες πρακτικής εμπειρίας.

Η πρόσληψη μελών και η ενημέρωσή τους επικεντρώνεται στην αρχή της αυτοδιαχείρισης. Η διαδικασία διαρκεί εννέα μήνες από την αρχική προσφορά εργασίας μέχρι την αποδοχή ως νέο μέλος με ψηφοφορία των μελών. Τα μέλη του Suma αναμένεται από τους συναδέλφους να ενεργούν με ατομική πρωτοβουλία εντός του πλαισίου της συλλογικής ευθύνης. Υπάρχει μια συνεχής ένταση μεταξύ της ολοκλήρωσης της εργασίας της ημέρας και της πραγματοποίησης βελτιώσεων που θα κάνουν το έργο καλύτερα. Πράγματι, η χειρότερη αμαρτία στον Suma είναι για ένα μέλος να επιτρέψει ένα γνωστό σφάλμα να επηρεάσει έναν πελάτη. Τέτοια συμπεριφορά θεωρείται ως αντι-συνεταιριστική και απογοητευτική για τα υπόλοιπα μέλη. Οι περισσότερες δραστηριότητες επίλυσης διαφορών στον Suma δεν αφορούν συγκρούσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (όπως στις συνηθισμένες επιχειρήσεις), αλλά μεταξύ συναδέλφων που δυσαρεστούνται από την ποιότητα της εργασίας ενός συναδέλφου της ομάδας.

5γ. Ένωση Ταξί του Μάντισον, Ουισκόνσιν, Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής

JOHN MCNAMARA

Η Ένωση Ταξί άρχισε να λειτουργεί στις 29 Οκτωβρίου του 1979 μετά από σχεδόν μια δεκαετία πικρών εργατικών αγώνων μεταξύ των οδηγών του Checker Cab και του ιδιοκτήτη του. Όταν ο ιδιοκτήτης έκλεισε τις πόρτες του το 1978, οι εργαζόμενοι αποφάσισαν να πάρουν τα πράγματα στα χέρια τους και ξεκίνησαν τη διαδικασία ίδρυσης της δικής τους επιχείρησης ταξί. Σε ένδειξη σεβασμού προς τους αγώνες τους και σε έκφραση αλληλεγγύης με τη μεγαλύτερη κίνηση των εργαζομένων, επέλεξαν το όνομα Ένωση Ταξί (Union Cab) και οργανώθηκαν ως συνεταιρισμός σύμφωνα με το Καταστατικό της Πολιτείας Wisconsin, Κεφάλαιο 185⁷². Σε αντίθεση με πολλούς συνεταιρισμούς ταξί, η Ένωση κατέχει τα οχήματα και τον εξοπλισμό, και οι οδηγοί είναι υπάλληλοι της εταιρείας και όχι ανεξάρτητοι εργολάβοι. Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να εγγράφονται στον συνεταιρισμό μετά από περίοδο επιτυχούς δοκιμασίας. Αυτό σημαίνει ότι, εκτός από τους οδηγούς, το προσωπικό διαβίβασης μηνυμάτων, οι μηχανικοί, το προσωπικό διοίκησης και διαχείρισης, όλοι εντάσσονται στον συνεταιρισμό και έχουν ισότιμη ψήφο στον συνεταιρισμό. Παρόλο που η Ένωση Ταξί διαθέτει μία μόνο κατηγορία μελών, οι συνθήκες εργασίας των μελών της, οι δομές των αμοιβών και οι προσδοκίες είναι πολύ διαφορετικές. Η δομή αυτή μπορεί να δημιουργήσει σύγκρουση ανάμεσα στις ανάγκες και τις επιθυμίες των διαφόρων εσωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, όσον αφορά την αμοιβή, τα οφέλη, και την εργασία.

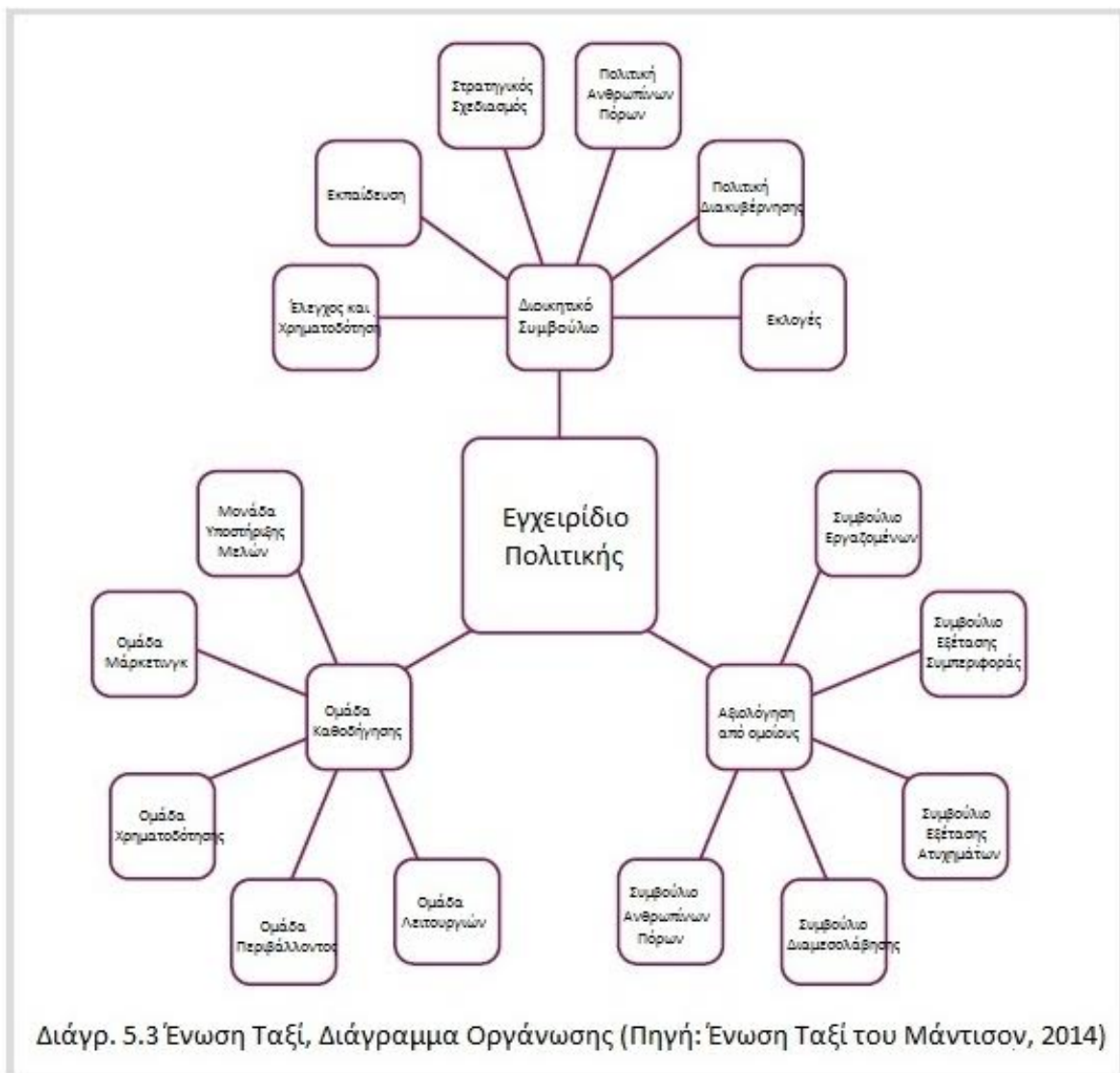
Σήμερα, η Ένωση παρέχει απασχόληση σε πάνω από 250 εργαζομένους, καθιστώντας τη έναν από τους μεγαλύτερους συνεταιρισμούς εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο κλάδος των ταξί ενέχει διαρθρωτικές δυσκολίες για την εγγραφή μελών. Όπως και οι περισσότερες εταιρείες ταξί, η Ένωση λειτουργεί εικοσιτέσσερις ώρες την ημέρα, επτά ημέρες την εβδομάδα καθώς και τα Σαββατοκύριακα και τις αργίες. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και κατά τις ώρες αιχμής της ημέρας, όταν όλα τα ταξί βρίσκονται στο δρόμο, μόνο περίπου το 40% των μελών εργάζεται και η συντριπτική πλειονότητα όσων εργάζονται είναι διάσπαρτοι γεωγραφικά σε εξήντα τετραγωνικά μίλια. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει διαφορετικές ιδέες για το πώς να γίνεται διαχείριση της επιχείρησης από την οπτική γωνία των οδηγών που εμπλέκονται στο μέτωπο των υπηρεσιών, ως το προσωπικό υποστήριξης γραφείου που συνδέεται με την κοινότητα μέσα από μια διαφορετική σκοπιά. Κατά καιρούς, αυτό έχει οδηγήσει σε μεγάλες διαφωνίες σχετικά με την κατεύθυνση του συνεταιρισμού και με τον καλύτερο τρόπο διακυβέρνησης.

Το 1995, την ίδια χρονιά με την υιοθέτηση της Δήλωσης για τη Συνεταιριστική Ταυτότητα⁷³, η Ένωση διαπίστωσε μια παρόμοια ανάγκη να καθορίσει περαιτέρω την ταυτότητά της υπό το

⁷² Chamberlin 1989

⁷³ Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία 1995.

πρίσμα μιας περιόδου ανάπτυξης και μια νέα γενιά ηγετών που ενηλικιώθηκε μετά την αρχική ίδρυση της εταιρείας. Τα μέλη ενέκριναν ένα σύνολο βασικών αξιών που επικεντρώθηκαν στην ευθύνη των μελών την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, την ασφάλεια, τις αξιοπρεπείς αποδοχές και την εξυπηρέτηση των πελατών. Μια έβδομη (;) βασική αξία προστέθηκε το 2004 ως μέρος μιας συζήτησης σχετικά με τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων του συνεταιρισμού για το περιβάλλον.



Για το μεγαλύτερο μέρος της ζωής της, η Ένωση Ταξί χρησιμοποίησε μια παραδοσιακή ιεραρχική δομή διαχείρισης. Το εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο από εννέα μέλη προσέλαβε έναν Γενικό Διευθυντή, ο οποίος στη συνέχεια προσέλαβε μια διαχειριστική ομάδα. Μετά από αρκετούς κοινωνικούς ελέγχους διαπίστωσε μια αυξανόμενη δυσαρέσκεια με τα παραδοσιακά μοντέλα διαχείρισης, τα μέλη χρησιμοποίησαν μια διαδικασία από δύο μέρη για τον εκδημοκρατισμό της διακυβέρνησής τους. Το πρώτο βήμα περιλάμβανε την απομάκρυνση των διαχειριστών από το πειθαρχικό σύστημα και τη συγκρότηση ενός αριθμού συμβουλίων από μέλη για την επανεξέταση των συγκρούσεων, της συμπεριφοράς, και για την προσφορά διαμεσολάβησης και υποστήριξης. Το επόμενο βήμα ανέπτυξε περαιτέρω μια μοναδική δομή διαχείρισης (βλέπε σχήμα 5.3.), βασιζόμενη σε επιτροπές, ομάδες και συμβούλια.

Επιτροπές, διοριζόμενες από το Διοικητικό Συμβούλιο, αναπτύσσουν και επανεξετάζουν την πολιτική. Ομάδες, που διορίζονται από την Ομάδα Καθοδήγησης, εφαρμόζουν την πολιτική και αναπτύσσουν διαδικασίες και εκδίδουν οδηγίες προς το προσωπικό. Συμβούλια, που διορίζονται από την Ομάδα Ανθρώπινου Δυναμικού ή τον Αντιπρόεδρο και εγκρίνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, επιλύουν τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών.

Τα μέλη εκλέγουν ένα διοικητικό συμβούλιο από εννέα μέλη, καθώς και τρία αναπληρωματικά μέλη. Το διοικητικό συμβούλιο καθορίζει την πολιτική, εγκρίνει τον ετήσιο προϋπολογισμό και το στρατηγικό σχέδιο, εγκρίνει τους διορισμούς στα συμβούλια, προσλαμβάνει έναν διαχειριστή της επιχείρησης, και να επιβλέπει την Ομάδα Καθοδήγησης.

Επιτροπές εκτελούν καθήκοντα διακυβέρνησης (εκπαίδευση, εκλογές), επανεξετάζουν τις πολιτικές, επανεξετάζουν τα χρηματοοικονομικά και βοηθούν στον ετήσιο έλεγχο, και ετοιμάζουν το στρατηγικό σχέδιο. Το διοικητικό συμβούλιο διορίζει αυτο-προτεινόμενα μέλη για την επικάλυψη θητειών δύο ετών.

Συμβούλια, από την άλλη πλευρά, παρέχουν επανεξέταση από μέλη.

- Το Συμβούλιο Διαμεσολάβησης, τα μέλη του οποίου λαμβάνουν ειδική κατάρτιση, προσφέρει διαμεσολάβηση τρίτου μέρους για τα μέλη που έχουν μια διαφορά.

- Το Συμβούλιο Εξέτασης της Συμπεριφοράς (BRC), αποτελείται από επτά μέλη που διορίζονται για επικαλυπτόμενη τετραετή θητεία, που ερευνούν καταγγελίες των εργαζομένων και αποφασίζουν σχετικά με την κατάλληλη δράση.

- Το Συμβούλιο Εξέτασης Ατυχημάτων (ARC), αποτελείται από πέντε μέλη που υπηρετούν θητεία τριών ετών και εξετάζουν κάθε σύγκρουση ενός οδηγού.

- Το Συμβούλιο των Εργαζομένων, αποτελείται από μέλη που διορίζονται για να εξετάσουν μια προσφυγή του BRC ή του HRC.

- Το Συμβούλιο Ανθρώπινων Πόρων (HRC), αποτελείται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, τον Διαχειριστή της Επιχείρησης και τον Διαχειριστή του Ανθρώπινου Δυναμικού για τη διερεύνηση και την αντιμετώπιση καταγγελιών που αναφέρονται σε προστατευόμενη χαρακτηριστική διάκριση ή σεξουαλική παρενόχληση.

Ο διαχειριστής της επιχείρησης διευκολύνει την Ομάδα Καθοδήγησης, η οποία συντονίζει τις δραστηριότητες των ομάδων, τους διαχειριστές και το βασικό προσωπικό, και διαχειρίζεται τις δραστηριότητες του συνεταιρισμού. Η Ομάδα Καθοδήγησης εγκρίνει επίσης την επιτυχή

ολοκλήρωση της δοκιμαστικής περιόδου από νέους εργαζομένους και την προσφορά δυνατότητας εγγραφής ως μελών, καθώς και την πρόσληψη για θέσεις διαχειριστών. Κάθε μέλος της Ομάδας Καθοδήγησης μετέχει επίσης σε μια ομάδα διαχείρισης, (π.χ. υποστήριξη μελών, μάρκετινγκ, κλπ.). Κάθε ομάδα διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της Ομάδας Καθοδήγησης έχει τουλάχιστον δύο θέσεις για μέλη «γενικά» (μία για ημερήσια βάρδια και μία για τη νυχτερινή βάρδια). Άλλες θέσεις στις ομάδες καθορίζονται από την περιγραφή εργασίας (για παράδειγμα, ο Επόπτης του Γραφείου Ταξί μετέχει στην Ομάδα Λειτουργιών και ο Επόπτης Εισπρακτέων Λογαριασμών μετέχει στην Ομάδα Οικονομικών). Ο Διαχειριστής της Επιχείρησης μετέχει σε όλες τις ομάδες για την εξασφάλιση της συνέπειας και της επικοινωνίας σε όλο το σύστημα. Το μέγεθος της κάθε ομάδας είναι διαφορετικό, με την Ομάδα Λειτουργιών να είναι η μεγαλύτερη με δώδεκα μέλη και του Μάρκετινγκ η μικρότερη με τέσσερα. Οι ομάδες συνεδριάζουν όταν απαιτείται, ώστε κάποιες ομάδες, όπως του Μάρκετινγκ μπορεί να συνεδριάζει ανά δεκαπενθήμερο, ενώ των Λειτουργιών μπορεί να συνεδριάζει κάθε εβδομάδα. Οι αποφάσεις όλων των ομάδων λειτουργούν σε μια τροποποιημένη συναινετική βάση, κατά την οποία απαιτεί δύο μέλη της ομάδας να μπλοκάρουν μια απόφαση, παρέχοντας παράλληλα τους λόγους για κάτι τέτοιο.

Ουσιαστικά, κανένα μεμονωμένο άτομο δεν έχει τη δύναμη ενός παραδοσιακού «αφεντικού» σε ένα σύστημα διαχείρισης με ιεραρχικό στυλ. Ενώ ο διαχειριστής της επιχείρησης είναι υπεύθυνος έναντι του Διοικητικού Συμβουλίου και συντονίζει την Ομάδα Καθοδήγησης, η θέση του δεν έχει εξουσία επί των μελών της ομάδας. Το «Εγχειρίδιο Πολιτικής» έχει γίνει το αποτελεσματικό «αφεντικό» της Ένωσης Ταξί, και οι αλλαγές σε αυτό περνούν από μια μακρά διαδικασία συζήτησης και λήψης αποφάσεων που δίνουν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη τη δυνατότητα έκφρασης γνώμης. Η διαδικασία αυτή φέρνει τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη της Ένωσης Ταξί στο ίδιο τραπέζι για να πάρουν αποφάσεις. Αυτό δημιουργεί ένα υψηλότερο επίπεδο ανταλλαγής απόψεων από τους ανθρώπους που απαιτούνται για την εκτέλεση της απόφασης. Περαιτέρω, για θέματα που μπορεί να απαιτείται έγκριση του διοικητικού συμβουλίου, η ομάδα διαχείρισης, τότε, μιλά με μια σαφή ενιαία φωνή κατά την παροχή συμβουλών στο διοικητικό συμβούλιο.

Οι από κοινού εμπλεκόμενες ομάδες επιτρέπουν τη διάδοση των πληροφοριών στα διάφορα τμήματα, και τα «γενικά» μέλη των ομάδων συμβάλλουν στη δημιουργία ενός αγωγού των πληροφοριών μεταξύ των μελών, ανεξαρτήτως του χώρου / χρόνου μετακίνησης των εργαζομένων.

Όσον αφορά τη λογοδοσία, τα μέλη και οι εργαζόμενοι έχουν την αυτεθύνη να διαχειρίζονται τον εαυτό τους. Για παράδειγμα, η Ομάδα Λειτουργιών άρχισε την εξέταση των παραπόνων των πελατών, αντί του ενός διαχειριστή. Η ομάδα εξετάζει κάθε καταγγελία χωρίς να γνωρίζει το όνομα του μέλους ή του πελάτη, αλλά θα γνωρίζουν αν το μέλος είχε παρόμοιες καταγγελίες και την ιστορία δώδεκα μηνών καταγγελιών στο φάκελό τους. Μετά από εξέταση και συζήτηση σε ένα δημόσιο βήμα, η ομάδα στη συνέχεια επιλέγει μια πορεία δράσης από τις παρακάτω επιλογές:

1. Απαράδεκτη (αποσύρατε τις πληροφορίες ταυτότητας του μέλους)
2. Διατηρήστε τα στοιχεία ταυτότητας του μέλους για παρακολούθηση αλλά όχι περαιτέρω ενέργεια

3. Αναθέσατε σε ένα μέλος της ομάδας να μιλήσει με το μέλος
4. Αναθέσατε κατάρτιση στο μέλος
5. Αναθέσατε στον Διαχειριστή Λειτουργιών να εκδώσει μια Επιστολή Προσανατολισμού
6. Συντάξτε μια Καταγγελία εργαζομένου προς στην Επιτροπή Επανεξέτασης Συμπεριφοράς.

Μετά τον πρώτο χρόνο αυτής της διαδικασίας, τα παράπονα των πελατών μειώθηκαν κατά πάνω από πενήντα τοις εκατό. Επί πλέον, τα μέλη απέκτησαν μια καλύτερη κατανόηση του πώς το ευρύ κοινό αντιλαμβάνεται τον συνεταιρισμό. Τελικά, τα μέλη άρχισαν να εμπιστεύονται το πειθαρχικό σύστημα, καθώς η διαδικασία έγινε πιο δημοκρατική και διαφανής.

Το νέο σύστημα διακυβέρνησης μπορεί να φαίνεται περίπλοκο σε έναν ξένο και μάλιστα σε ορισμένα μέλη. Για να βοηθήσει τα μέλη της, η πολιτική Επανεξέτασης που απαρτίζεται από Μέλη δημιούργησε επίσης ένα μηχανισμό στήριξης με τη μορφή των «επιστατών». Το όνομα είναι μια σύνδεση με το εργατικό συνδικαλιστικό κίνημα και ο ρόλος του επιστάτη είναι να βοηθήσει τα μέλη στον προσανατολισμό τους στα συμβούλια, να συντελέσει ώστε τα μέλη να συμμετάσχουν σε ομάδες, ακόμα και να υποβάλουν ιδέες πολιτικής στις επιτροπές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιστάτες λειτουργούν σε συνδυασμό για να βοηθούν τα μέλη να έχουν μια εύκολη συζήτηση έξω από τη μεσολάβηση του συμβουλίου. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει σε κάθε συμβαλλόμενο μέρος στη διαμάχη να συναντηθεί με τον συνήγορο του, σε αντίθεση με το ουδέτερο τρίτο μέρος της διαμεσολάβησης. Οι επιστάτες αυτο-διορίζονται και αποκτούν κύρος μόλις αποκτήσουν ένα όριο υπογραφών των μελών στο έντυπο διορισμού τους. Ο Αντιπρόεδρος εξετάζει τις υποψηφιότητες και επιβεβαιώνει το διορισμό τους.

Η νέα δομή διακυβέρνησης και λογοδοσίας είναι μια διαδικασία και συνεχίζει να εξελίσσεται. Μετά την αντικατάσταση της θέσης του Γενικού Διευθυντή από τον διαχειριστή της επιχείρησης, το HRC ήταν επιφορτισμένο με τον διορισμό στο BRC και ARC, τα οποία στη συνέχεια επιβεβαιώνονται από το διοικητικό συμβούλιο. Ομοίως, υπάρχουν προσπάθειες για την επέκταση του αριθμού των «γενικά» μελών στις ομάδες και επιτρέπουν ακόμη σε εκείνα τα μέλη να εκλέγονται από τους συναδέλφους τους, αντί από τα σημερινά μέλη της ομάδας. Το «σύστημα της ομάδας» άρχισε σοβαρά με τα συμβούλια την 1η Ιανουαρίου 2011 και ακολούθησε το «σύστημα της ομάδας» και διαχειριστή της επιχείρησης την 1η Μαΐου 2012. Το διοικητικό συμβούλιο λαμβάνει εκθέσεις από την Ομάδα Καθοδήγησης, Επιτροπές του Διοικητικού Συμβουλίου, και Συμβούλια, που παρέχουν μια πλούσια ανάλυση της λειτουργίας του συνεταιρισμού. Για να διευκολυνθεί η επικοινωνία, ο πρόεδρος συναντάται με την Ομάδα Καθοδήγησης και τον Διαχειριστή της Επιχείρησης, παρακολουθεί όλες τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου.

Η παλιά ιεραρχία προέβλεπε την εμπλοκή του διοικητικού συμβουλίου και του γενικού διευθυντή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με την εμπλοκή των μελών να βασίζεται στην καλή θέληση του Γενικού Διευθυντή ή τη θέληση των ενδιαφερόμενων μελών. Η νέα ιεραρχία αναπτύσσει ηγεσία, αγκαλιάζει την ανοιχτή επικοινωνία και τη διαφάνεια και φέρνει πάνω από 80 με 90 μέλη σε ρόλους λήψης αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει στα μέλη να λάβουν μέρος στις συζητήσεις εάν επιθυμούν. Αυτή η διαδικασία κίνησε πολλούς εργαζόμενους από μια νοοτροπία του να είσαι ένας υπάλληλος σε αυτή του ιδιοκτήτη και μέλος με συλλογική ευθύνη για την επιτυχία της οργάνωσης.

6. Διακυβέρνηση των Ευρωπαϊκών Συνεταιριστικών Τραπεζών: Επισκόπηση, Ζητήματα και Συστάσεις

HANS GROENEVELD

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τη διακυβέρνηση των Ευρωπαϊκών συνεταιριστικών τραπεζών. Ο συγγραφέας υιοθετεί την συγκεκριμένη συνεταιριστική προσέγγιση για τη διακυβέρνηση και δηλώνει «η αντισταθμιστική δύναμη των μελών έναντι των επαγγελματιών στα τραπεζικά και / ή τα εκτελεστικά στελέχη, δεν πρέπει να είναι μόνο νομικά και / ή θεσμικά εδραιωμένη, αλλά πρέπει να είναι ζωνιά παρούσα σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης». Για να είναι αποτελεσματική (η δύναμη των μελών), η αντιληπτή ουσιαστική έννοια του μέλους, παράλληλα με την εμπλοκή του μέλους και τη συμμετοχή, επισημαίνονται ως κρίσιμοι παράγοντες.

Ο αντίκτυπος της **συγκυριότητας και του ελέγχου εκ μέρους των μελών** είναι εμφανής στις συνεταιριστικές τράπεζες στο ότι «Είναι αδύνατο για τις τρέχουσες ομάδες των μελών της να μετατρέψουν μια τοπική συνεταιριστική τράπεζα σε τραπεζική εταιρεία και να διανείμουν τα συσσωρευμένα αποθεματικά». Το συνιδιοκτήτο κεφάλαιο αποτελεί έναν τρόπο κεφαλαιοποίησης των συνεταιριστικών τραπεζών. Περαιτέρω, ο Groeneveld προτείνει ότι το μη-συνεταιριστικό τμήμα της επιχείρησης, όπου υπάρχει, πρέπει να περιοριστεί ώστε να εξασφαλιστεί ότι το σταθεροποιητικό στοιχείο¹ των συνεταιριστικών τραπεζών υλοποιείται. Προβληματισμοί για τη διακυβέρνηση ανακύπτουν όταν επιχειρηματικές δραστηριότητες απομακρύνονται από την κύρια δραστηριότητα και όταν επενδυτικά συμφέροντα μη-μελών (που συνήθως αναζητούν υψηλότερες αποδόσεις) είναι σε αντίθεση με τα συμφέροντα των μελών. Ο συγγραφέας αναφέρει ότι «η εξάρτηση για εξωτερική χρηματοδότηση ή ίδια κεφάλαια, θα μπορούσε να οδηγήσει σε διάβρωση της συνεταιριστικής φυσιογνωμίας και σε αποξένωση των τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών και των κεντρικών ιδρυμάτων από τις θυγατρικές του ομίλου.»

Δημοκρατία: Οι τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες εφαρμόζουν τον κανόνα ένα μέλος μία ψήφος για την εκλογή μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου με άμεση ψηφοφορία. Οι περισσότερες τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες σχηματίζουν επίσης δευτεροβάθμιες δομές για να επωφεληθούν από δικτυακές οικονομίες κλίμακας. Τα όργανα κεντρικής διακυβέρνησης λειτουργούν με αντιπροσωπευτική δημοκρατία, με αντιπροσώπους των τοπικών αιρετών μελών των Διοικητικών Συμβουλίων, που επηρεάζουν την πολιτική και τη στρατηγική πορεία του συνόλου του δικτύου. Η συνεταιριστική ιδιοκτησία και η λήψη αποφάσεων είναι εκ των κάτω προς τα άνω, σε αντίθεση με τις δομές εκ των άνω προς τα κάτω, που εφαρμόζουν οι τράπεζες που ανήκουν σε επενδυτές.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού δικτυακής διακυβέρνησης:

μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, και πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι τοπικές ανεξάρτητες συνεταιριστικές τράπεζες αποτελούν τη **βασική μονάδα λήψης αποφάσεων** μέσα σε ένα μεγάλο και πολύπλοκο δίκτυο. Οι Ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες μερικές φορές λειτουργούν με βάση την αρχή της επικουρικότητας, αλλά τις περισσότερες φορές είναι στενά συνδεδεμένες σε ένα δίκτυο, όπου ένα μεγάλο μέρος της λήψης αποφάσεων να αφαιρείται από την επιμέρους τράπεζα. Ως αποτέλεσμα, η αυτονομία των τοπικών τραπεζών μπορεί να τεθεί υπό αμφισβήτηση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για αποφάσεις που αναφέρονται στα προσφερόμενα τραπεζικά προϊόντα και στην τιμολόγηση. Ωστόσο, ο συγγραφέας διευκρινίζει ότι ορισμένες στρατηγικές για την εφαρμογή της συνεταιριστικής ταυτότητας παραμένουν σε τοπικά χέρια. Αυτή η περιοχή της συζήτησης έχει επικαλύψει με το Κεφάλαιο του Mangan, το οποίο επισημαίνει την σύγκρουση μεταξύ των συνεταιριστικών αρχών # 4 και # 6 σχετικά με την ανάγκη εξισορρόπησης της αυτονομίας των τοπικών συνεταιρισμών με τα οφέλη ενός δικτύου (ένωση, ομοσπονδία).

Οι συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι αποδέχονται το **πολυκεντρικό** σχέδιο διακυβέρνησης. Η στρατηγική της τοπικής μονάδας πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική του συνολικού δικτύου, υποδεικνύοντας τις σχέσεις αλληλεγγύης. Αυτό εξασφαλίζεται μέσω της «εκ των κάτω προς τα άνω [λειτουργίας] (σημείο εκκίνησης είναι η βάση των μελών), η οποία δημιουργεί ένα πλαίσιο ελέγχων και ισορροπιών μεταξύ των τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών και της κεντρικής δομής [...]».

Η τεχνογνωσία διακυβέρνησης είναι ένα θέμα που αναδύεται σε λίγα κεφάλαια μέσα σε αυτή την έκθεση. Ο συγγραφέας τοποθετεί την επιρροή των διαφόρων τύπων εμπειρογνωμοσύνης ως ευεργετική για την αποτελεσματική διακυβέρνηση, και επισημαίνει την ποικιλία των υποβάθρων (όχι μόνο τραπεζικών και τεχνικών), ως ένα περιουσιακό στοιχείο που έχει «αποδειχθεί χρήσιμη για την καλή διακυβέρνηση». Ωστόσο, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι εξοπλισμένα για την άσκηση των καθηκόντων τους, και ο συγγραφέας επισημαίνει την εμφάνιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να «ενισχύσουν το επίπεδο του επαγγελματισμού και της ευρύτητας αντίληψης των μελών του διοικητικού συμβουλίου».

¹ Οι συνεταιριστικές τράπεζες συμμετέχουν σε λιγότερο ριψοκίνδυνες επενδύσεις. Δεν έχουν δημόσια διαπραγματεύσιμες μερίδες. Επενδύουν στην πραγματική οικονομία.

6. Διακυβέρνηση των Ευρωπαϊκών Συνεταιριστικών Τραπεζών: Επισκόπηση, Ζητήματα και Συστάσεις

HANS GROENEVELD⁷⁴

Εισαγωγή και περίληψη

Το άρθρο αυτό επικεντρώνεται σε θέματα διακυβέρνησης των Ευρωπαϊκών συνεταιριστικών τραπεζών, οι οποίες αποτελούν τη μεγαλύτερη κατηγορία εντός της οικογένειας των τραπεζικών συνεταιρισμών σε όλο τον κόσμο. Οι ιδέες και σκέψεις ισχύουν και για άλλους τραπεζικούς συνεταιρισμούς, όπως οι πιστωτικές ενώσεις, οι στεγαστικοί συνεταιρισμοί και οι συνεταιριστικές τράπεζες που ιδρύονται από άλλους συνεταιρισμούς. Τα τελευταία χρόνια, έχει εμπειρικά επιβεβαιωθεί ότι οι Ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες συμβάλλουν στην ενίσχυση της ποικιλομορφίας του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι θεωρούνται «διαφορετικά ζώα στον ευρωπαϊκό τραπεζικό ζωολογικό κήπο», κυρίως λόγω της ειδικής διακυβέρνησης⁷⁵ που στηρίζεται στα μέλη τους.

Για να διατηρηθεί ή να ισχυροποιηθεί η συνεταιριστική φύση και φυσιογνωμία, έχω καταλήξει σε τέσσερις συστάσεις που σχετίζονται με τη συνεταιριστική διακυβέρνηση. Αυτές οι συστάσεις στηρίζονται στη δική μου ερμηνεία πρόσφατων γεγονότων και κανονιστικών εξελίξεων. Πρώτον, η αντισταθμιστική ισχύς των μελών έναντι των επαγγελματιών τραπεζικών και/ή εκτελεστικών στελεχών δεν θα πρέπει μόνο να είναι νομικά και / ή θεσμικά εδραιωμένα, αλλά πρέπει να είναι έντονα παρούσα σε όλα τα επίπεδα της διακυβέρνησης. Η ετοιμότητα των μελών να ασκήσουν αυτή την αντισταθμιστική δύναμη στη διακυβέρνηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση, την εμπλοκή και τη συμμετοχή τους, τα οποία όλα σχετίζονται με πολλές διαφορετικές πτυχές των συνεταιριστικών τραπεζών (π.χ. την επίδοση, τις έννοιες της διανομής, την εξυγίανση των τραπεζικών υπηρεσιών, την καινοτομία, την τοποθέτηση, την ενοποίηση, κλπ.) και την αντίληψη του νοήματος της ιδιότητας του μέλους. Η σημασία μιας ζωντανής και αισθητής αντισταθμιστικής δύναμης των μελών, για τη βιωσιμότητα και τον συγκεκριμένο προσανατολισμό των συνεταιριστικών τραπεζών, δεν εξετάζεται σε ξεχωριστό τμήμα, αλλά αναφέρεται είτε ρητά είτε σιωπηρά, σε πολλά μέρη του παρόντος άρθρου.

Η δεύτερη σύσταση είναι να περιοριστεί το μη-συνεταιριστικό τμήμα της επιχείρησης (δηλαδή το μέγεθος των θυγατρικών και των διεθνών δραστηριοτήτων από κοινού) σε 30-40 τοις εκατό όλων των δραστηριοτήτων του συνεταιριστικού τραπεζικού ομίλου.⁷⁶ Αυτή η προσεγγιστική

⁷⁴ Καθηγητής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών Συνεταιρισμών στη Σχολή για τις Επιχειρήσεις και την Κοινωνία Tias του Πανεπιστημίου του Tilburg και Αναπληρωτής Διευθυντής Θεμάτων Συνεταιρισμών και Διακυβέρνησης της Rabobank, Ολλανδία (j.m.groeneveld@tias.edu). Οι απόψεις σε αυτό το άρθρο είναι προσωπικές και δεν εκφράζουν απαραίτητα εκείνες της Rabobank.

⁷⁵ Goglio, S., and Y Alexopoulos (2014, Eds.), Special Issue on Co-operative Banks, Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, Vol. 3, Issue 1, Trento, Italy.

⁷⁶ Αυτό θα μπορούσε να καθορίζεται με βάση το σύνολο του ενεργητικού, τη συνολική απασχόληση ή τα ακαθάριστα έσοδα.

τοποθέτηση βασίζεται κυρίως στην παρατήρηση ότι οι πρόσφατες σημαντικές απώλειες ή / και διαγραφές χρεών σε ορισμένους συνεταιριστικούς τραπεζικούς ομίλους εντοπίζονταν σε οντότητες επιπέδου ομίλου ή / και θυγατρικών, σε μη-λιανικής πώλησης ή αλλοδαπές δραστηριότητες⁷⁷. Αυτά τα γεγονότα συνεπάγονται βλάβη της φήμης και κινδύνους για τις συνδεδεμένες συνεταιριστικές τράπεζες. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δραστηριότητες εκτός του συνεταιριστικού τμήματος θα πρέπει να σχετίζονται κυρίως με τη λιανική τραπεζική.

Η τρίτη σύσταση είναι ότι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αποδοχής, της παρουσίας ή της επέκτασης των εξωτερικών επενδυτών ή / και τρίτων μετόχων πρέπει να αξιολογείται προσεκτικά και με σαφήνεια να εξηγείται στους αντιπροσώπους των μελών. Η γνώμη μου είναι ότι η εξάρτηση από τη χονδρική χρηματοδότηση και την παροχή ιδίου κεφαλαίου από τρίτους σε έναν συνεταιριστικό τραπεζικό όμιλο θα πρέπει να παραμένει όσο το δυνατόν πιο περιορισμένη ή αναγκαία, ακόμη και αν αυτό συνεπάγεται μικρότερη μεγέθυνση σε σύγκριση με άλλες τράπεζες.⁷⁸ Σε ορισμένες πρόσφατες περιπτώσεις, η παρουσία εξωτερικής χρηματοδότησης ή παρόχων κεφαλαίου έχει οδηγήσει σε επιπλοκές στη λειτουργία της διακυβέρνησης που βασίζεται στα μέλη.⁷⁹

Η τέταρτη πρόταση συνδέεται με μια σειρά νέων κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών που οι διεθνείς και οι εθνικές ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές έχουν εισαγάγει, οι οποίες άμεσα και έμμεσα επηρεάζουν τη διακυβέρνηση των τραπεζών, τόσο των εμπορικών όσο και των συνεταιριστικών⁸⁰. Αυτές οι ρυθμιστικές εξελίξεις παροτρύνουν τις συνεταιριστικές τράπεζες να εξηγήσουν τα ειδικά χαρακτηριστικά της διακυβέρνησής τους με έναν πειστικό, αξιόπιστο, και διαφανή τρόπο στις ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές. Θα ήταν βλαπτικό για τις συνεταιριστικές τράπεζες και θα ζημιώσει το σύνολο του χρηματοπιστωτικού τομέα, εάν αυτά τα χαρακτηριστικά - σκόπιμα ή όχι - αγνοηθούν ή παρερμηνευθούν. Οι συνεταιριστικές τράπεζες δεν θα πρέπει να ζητούν εύνοιες, αλλά οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής θα πρέπει να λαμβάνουν τα χαρακτηριστικά τους υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των μέτρων πολιτικής. Οι συνεταιριστικές τράπεζες εμφανίζουν θετικά αποτελέσματα για την πολυμορφία, τον ανταγωνισμό και τη σταθερότητα στον ευρωπαϊκό χρηματοπιστωτικό τομέα, όπως θα εξηγηθεί στο τμήμα που είναι αφιερωμένο στα ευεργετικά αποτελέσματα της συνεταιριστικής διακυβέρνησης.

⁷⁷ Birchall, J. (2013), Resilience in a downturn: The power of financial co-operatives, International Labour Office, International Labour Organization, Geneva.

⁷⁸ Είναι δύσκολο να καθοριστεί ένα ακριβές όριο για την εν λόγω απαίτηση. Βασικά, η απαίτηση αυτή είναι στενά συνδεδεμένη με την επιθυμητή αναλογία δανείων προς καταθέσεις, καθώς και το κατάλληλο επίπεδο του δείκτη μόχλευσης που διαθέτει στις τρέχουσες συζητήσεις για την εποπτική πολιτική.

⁷⁹ Αυτή ήταν η κατάσταση στην Rabobank, όπου τα Πιστοποιητικά Μελών μετατράπηκαν σε εισηγμένα Πιστοποιητικά Rabobank. Επίσης, οι ιταλικές Λαϊκές Τράπεζες αναγκάστηκαν με διάταγμα να αλλάξουν από συνεταιριστικές τράπεζες σε εισηγμένες εταιρείες, λόγω του γεγονότος ότι έχουν εξωτερικούς κατόχους μερίδων χωρίς δικαίωμα ψήφου και μέλη που δεν έχουν ουσιαστικό ρόλο στη διακυβέρνηση.

⁸⁰ European Banking Authority (2011), Guidelines on Internal Governance (GL 44), London, 27 September 2011.; Basel Committee on Banking Supervision (2014), Corporate governance principles for banks, consultative document, October, 2014.

Τράπεζες Ενδιαφερομένων Μερών και Τράπεζες Μετόχων

Ο τραπεζικός τομέας περιλαμβάνει μια πλούσια σειρά από τράπεζες, με ποικίλα επιχειρηματικά μοντέλα και δομές ιδιοκτησίας. Δημόσιες, κρατικές, αποταμιευτικές, συνεταιριστικές, αμοιβαίες και ιδιωτικές τράπεζες συνυπάρχουν σε μια διαφοροποιημένη αγορά. Σε εκθέσεις πολιτικής και σε ερευνητικές δημοσιεύσεις, γίνεται μια συγκεκριμένη διάκριση μεταξύ των τραπεζών των ενδιαφερομένων μερών (Stakeholder Value (STV) banks) (εκ των οποίων οι συνεταιριστικές τράπεζες αποτελούν μια σημαντική συνιστώσα) και τραπεζών των μετόχων (Shareholder Value (SHV) banks) (εκ των οποίων οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο τράπεζες είναι ένα σημαντικό συστατικό). Η διάκριση είναι, τελικά, σχετικά με τους κύριους στόχους των τραπεζών και το βαθμό στον οποίο η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι το επίκεντρο των επιχειρηματικών μοντέλων τους. Οι τράπεζες των μετόχων (SHV) μπορούν να ταξινομηθούν ως «διπλού κύριου στόχου» ιδρύματα, δηλαδή έχουν τόσο χρηματοπιστωτικούς / οικονομικούς στόχους όσο και κοινωνικούς σκοπούς.

Οι SHV τράπεζες έχουν μετόχους που είναι οι ιδιοκτήτες των τραπεζών και οι τελικοί αποδέκτες κινδύνου. Σε αυτό το μοντέλο, η διαχείριση της τράπεζας οφείλει να ενεργεί πρωταρχικά προς το συμφέρον των μετόχων μέσω της μεγιστοποίησης της αξίας της επιχείρησης, όπως αντικατοπτρίζεται στο ποσοστό απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων και της αξίας κεφαλαιοποίησης στην αγορά. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχουν οι τράπεζες των μετόχων (SHV) είναι ένα μέσο για τη δημιουργία εισοδήματος για τους επενδυτές τους, εντός των ορίων του νόμου και αποδεκτών κοινωνικών, οικονομικών και βιώσιμων κανόνων. Οι τράπεζες των μετόχων (SHV) κυβερνώνται από τους μετόχους με την αρχή «μία μετοχή, μία ψήφος», η οποία είναι ισοδύναμη με την οικονομική εξουσία λήψης αποφάσεων σε αναλογία με το κεφάλαιο⁸¹. Οι τράπεζες αυτές τείνουν επίσης να έχουν ένα μοναδικό, κεντρικό διοικητικό συμβούλιο που λειτουργεί εκ των άνω προς τα κάτω μέσω ενός διορισμένου Διευθύνοντος Συμβούλου με ευρεία δικαιοδοσία να καθορίζει τη στρατηγική λειτουργίας της εταιρείας, τις πολιτικές και τις δομές από το κέντρο⁸².

Αντίθετα, στις τράπεζες πολλών ενδιαφερομένων μερών (STV) υπάρχουν πολλοί ενδιαφερόμενοι, και πιο ειδικά τα μέλη τους (ως ιδιοκτήτες και πελάτες) σε συνεταιριστικές τράπεζες. Κατά την προσέγγιση των τραπεζών αυτών, ενώ τα θετικά οικονομικά αποτελέσματα αποδοτικότητα είναι ένας από τους στόχους των τραπεζών, δεν είναι ο αποκλειστικός ή ακόμα και ο πρωταρχικός στόχος. Είναι περισσότερο ένα ζήτημα εξισορρόπησης διαφορετικών συμφερόντων των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών στην εταιρεία μέσω τοπικών ή κεντρικών οργάνων διακυβέρνησης. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι μια τράπεζα STV δεν θα επιδιώξει τη μεγιστοποίηση του κέρδους στον ίδιο βαθμό, ή με την ίδια ένταση, όπως οι SHV τράπεζες. Για τις STV τράπεζες (πολλών ενδιαφερομένων μερών), η αποδοτικότητα είναι ένα μέσο για τη διασφάλιση της συνέχειας και της ανάπτυξης από τη μία πλευρά και για να είναι σε θέση να εκπληρώνουν τους κοινωνικούς ή κοινωνιακούς στόχους, από την άλλη. Οι τράπεζες STV δεν υπόκεινται στην πίεση από τους επενδυτές για άμεσες αποδόσεις, και μπορούν, κατά συνέπεια, να εφαρμόζουν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική.

⁸¹ Nadeau, E.G. (2012), *The Cooperative Solution: How the United States can tame recessions, reduce inequality, and protect the environment*, Madison, USA.

⁸² Oliver Wyman (2014), *Organizing for Effectiveness and Growth in Co-operative Financial Services: A focus on the Americas*, Financial Services, Report prepared for the International Summit on Co-operatives in Québec, Canada

Τύποι συνεταιριστικών τραπεζών

Από μια σφαιρική άποψη, τέσσερις κατηγορίες τραπεζικών συνεταιρισμών μπορούν να διακριθούν⁸³. Αυτές διαθέτουν μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά και αξίες, μεταξύ των οποίων: κοινωνική δέσμευση, εστίαση στην τοπική κοινότητα και δημοκρατική διακυβέρνηση σύμφωνα με την αρχή «ένα μέλος, μία ψήφος». Από την άποψη του συνολικού ενεργητικού, οι Ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες είναι η μεγαλύτερη κατηγορία, ακολουθούμενες από την παγκόσμια κίνηση πιστωτικών ενώσεων. Οι κύριες διαφορές μεταξύ των δύο είναι ότι στις πιστωτικές ενώσεις οι πελάτες πρέπει να είναι μέλη, ενώ οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι σε θέση να εξυπηρετούν και μη μέλη.

ΠΛΑΙΣΙΟ 6.1. Η ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΣΤΙΣ STV ΚΑΙ SHV ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Τα δυσαρεστημένα μέλη έχουν μια ισχυρή επιλογή για την επιβολή πειθαρχίας στη διαχείριση και στα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου των τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών ή / και των κεντρικών ιδρυμάτων τους, με τη μορφή της απόσυρσης κεφαλαίων και εργασιών¹. Αποχώρηση ή αρνητική ψήφος από τα μέλη (στις STV τράπεζες) μειώνει τον όγκο των καταθέσεων στη διάθεσή της επιχείρησης, και μπορεί ως εκ τούτου να είναι μια πιο ισχυρή πειθαρχική μεταχείριση στη διαχείριση από την πώληση των μετοχών σε μια τράπεζα SHV. Παρά το γεγονός ότι οι πελάτες στις τράπεζες SHV έχουν παρόμοιες επιλογές στη διάθεσή τους για να σηματοδοτήσουν τη δυσαρέσκειά τους, για παράδειγμα, την απόσυρση των καταθέσεων, η κρίσιμη διαφορά είναι ότι δεν είναι ιδιοκτήτες της τράπεζας. Ο δρόμος της εξόδου από τα μέλη (που είναι επίσης πελάτες) είναι ένα ιδιαίτερα ισχυρό πειθαρχικό εργαλείο στην περίπτωση των συνεταιριστικών τραπεζών, καθώς αφαιρεί πόρους από την τράπεζα, ενώ η πώληση των μετοχών σε μια τράπεζα SHV δεν συνεπάγεται το ίδιο.

Η απόσυρση των καταθέσεων ασκεί έτσι ένα ισχυρό πειθαρχικό μέτρο στις συνεταιριστικές τράπεζες και αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, μια πιο άμεση απειλή για τους διαχειριστές. Αυτό συμβαίνει επειδή όταν ένας καταθέτης αποσύρει κεφάλαια, η ικανότητα χρηματοδότησης της Συνεταιριστικής Τράπεζας αμέσως μειώνεται. Αντίθετα, η πώληση των μετοχών μιας τράπεζας SHV δεν συνιστά από μόνη της επιρροή στην ικανότητα της τράπεζας, αν και η τιμή της μετοχής μπορεί να πέσει, γεγονός το οποίο θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους του κεφαλαίου και θα μπορούσε επίσης να δημιουργήσει ένα πρόβλημα εμπιστοσύνης για η τράπεζα. Έτσι, εάν οι μέτοχοι των τραπεζών SHV πουλήσουν τις μετοχές τους στο χρηματιστήριο, αυτό δεν αποσπά περιουσιακά στοιχεία από τον έλεγχο των διαχειριστών των τραπεζών, ενώ η απόσυρση των καταθέσεων των μελών των συνεταιριστικών τραπεζών αποσπών.

1 Groeneveld, J.M., and D. T. Llewellyn (2012), 'Corporate Governance in Co-operative Banks', in 'Raiffeisen's Footprint: The Co-operative Way of Banking', J. Mooij and W.W. Boonstra (Eds.), VU University Press, Amsterdam, The Netherlands, pp. 19-36

⁸³ Groeneveld, J.M. (2015a), 'Member-Based Enterprises: The Spotlight on Financial Services Co-operatives', Inaugural publication, TIAS School for Business and Society, Tilburg University, 13 February 2015.

Οι Ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες έχουν εδώ και καιρό αποτελέσει αναπόσπαστο και καθιερωμένο μέρος του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι συνεταιριστικές τράπεζες λειτουργούν με πλήρη τραπεζική άδεια και εξυπηρετούν πολλά μη-μέλη σήμερα. Στο ξεκίνημά τους, η συμμετοχή ως μέλη ήταν υποχρεωτική, προκειμένου να είναι επιλέξιμοι να λάβουν δάνειο από μια τοπική συνεταιριστική τράπεζα. Πολλές συνεταιριστικές τράπεζες κατάργησαν την απαίτηση αυτή πριν από πολλά χρόνια. Αυτό οφείλεται κυρίως σε θεμελιώδεις αλλαγές στις οικονομικές δομές των χωρών, δηλαδή από αγροτική σε βιομηχανική επικέντρωση, αύξηση του ατομικισμού και μεγάλες καινοτομίες στον τομέα των υπηρεσιών πληρωμών, καθώς και η ανερχόμενη ζήτηση για στεγαστικά δάνεια λόγω της αυξανόμενης δημοτικότητας της ιδιοκατοίκησης. Δεδομένου ότι οι επενδύσεις στις τεχνολογίες της πληροφορίας (IT) απαιτούν μεγάλα χρηματικά ποσά, οι συνεταιριστικές τράπεζες όφειλαν να αρχίσουν να εξυπηρετούν τις αναδυόμενες μαζικές λιανικές αγορές, ώστε να φτάσουν σε ορισμένο μέγεθος για να επιτύχουν το σκοπό τους. Ο μέσος όρος μελών προς πελάτες ανέρχεται σήμερα σε 30%, πράγμα που σημαίνει ότι η μεγάλη πλειονότητα των πελατών δεν είναι μέλη της συνεταιριστικής τράπεζας (πια) και ότι οι πελάτες δεν είναι αυτομάτως μέλη. Εκτός αυτού, η ομοιογένεια της βάσης των μελών που είναι και πελάτες έχει μειωθεί δραματικά ως αποτέλεσμα των κοινωνικών, οικονομικών και ανταγωνιστικών εξελίξεων κατά τη διάρκεια του χρόνου. Αρχικά, τα μέλη των συνεταιριστικών τραπεζών ήταν κυρίως γεωργοί ή βιοτέχνες στις πόλεις, γεγονός που απλοποιούσε τον έλεγχο των κινδύνων και τη διαχείριση των πρώτων τοπικών πιστωτικών συνεταιρισμών. Αυτή η ποικίλη βάση μελών έχει σίγουρα ανατρέψει τη λειτουργία της διακυβέρνησης στη ροή του χρόνου. Σήμερα, είναι πολύ πιο δύσκολο να συμβιβάσει τα δυνητικά αποκλίνοντα συμφέροντα των μελών, με πιο διαφορετικά υπόβαθρα και ανάγκες. Δεδομένου ότι μόνο εκπρόσωποι των μελών διαδραματίζουν επίσημο ρόλο στην τοπική και κεντρική διακυβέρνηση, αυτοί είναι θεωρητικά σε θέση να διασφαλίσουν ότι οι τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες θα μείνουν κοντά στην αρχική τους αποστολή και τον παραδοσιακό επιχειρηματικό προσανατολισμό. Είναι αλήθεια όμως ότι η αξία της ιδιότητας του μέλους έχει διαβρωθεί με την πάροδο του χρόνου, καθώς το αρχικό κίνητρο για να γίνει κάποιος μέλος της συνεταιριστικής τράπεζας, δηλαδή να αποκτήσει πρόσβαση σε οικονομικά προσιτές χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, έχει χάσει τη σημασία του στη Δυτική Ευρώπη.⁸⁴ Ανεξάρτητα από αυτά, οι συνεταιριστικές τράπεζες αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της πολυμορφίας και της πολυφωνίας στην ευρωπαϊκή τραπεζική. Το 2013, ο συνολικός αριθμός των μελών ανήλθε σε περίπου 78 εκατομμύρια, δηλαδή το 18 τοις εκατό του συνολικού πληθυσμού στις αντίστοιχες Ευρωπαϊκές χώρες είναι μέλη μιας συνεταιριστικής τράπεζας. Το μέσο μερίδιο στην εγχώρια αγορά στις χορηγήσεις λιανικής καθώς και στις αποταμιεύσεις λιανικής είναι περισσότερο από 20 τοις εκατό.

Η συντριπτική πλειονότητα των πιστωτικών ενώσεων πρέπει να περιορίσουν τα μέλη τους σε ανθρώπους που έχουν έναν «κοινό δεσμό», ενώ οι συνεταιριστικές τράπεζες δεν έχουν περιορισμούς. Το Παγκόσμιο Συμβούλιο των Πιστωτικών Ενώσεων (WOCCU 2013) εκτιμά ότι οι πιστωτικές ενώσεις εξυπηρετούν περίπου 208 εκατ. ανθρώπους και διαθέτουν USD \$ 1,7

⁸⁴ Αυτό το στοιχείο αγγίζει το θέμα των κινήτρων για τους πελάτες να γίνουν μέλη. Εξ όσων γνωρίζω, το θέμα αυτό είναι ένα μάλλον ανεξερεύνητο έδαφος στην ευρωπαϊκή συνεταιριστική τραπεζική (EACB 2007, 60 million members in Co-operative Banks: What does it mean?, Brussels). Ο πιο σημαντικός λόγος για να γίνει κάποιος μέλος φαίνεται να είναι η εμπιστοσύνη στον συνεταιρισμό και η ικανοποίηση των πελατών από την ποιότητα και τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών.

τρισεκατομμύρια σε περιουσιακά στοιχεία. Αυτό αντιστοιχεί σε ένα ποσοστό διείσδυσης της τάξης του 8%, δηλαδή ο συνολικός αριθμός των αναφερθέντων μελών των πιστωτικών ενώσεων διαιρούμενος δια του οικονομικά ενεργού πληθυσμού ηλικίας 15-64 ετών. Συνολικά, η κίνηση των πιστωτικών ενώσεων είναι μικρότερη από τις (Ευρωπαϊκές) συνεταιριστικές τράπεζες. Αν προσθέσουμε τα σύνολα για τις πιστωτικές ενώσεις και τις συνεταιριστικές τράπεζες, οι πιστωτικές ενώσεις έχουν περίπου 18 τοις εκατό των συνολικών περιουσιακών στοιχείων⁸⁵.

Η τρίτη κατηγορία των τραπεζικών συνεταιρισμών είναι ο τομέας των στεγαστικών συνεταιρισμών, που υπάρχει κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Αυστραλία. Οι στεγαστικοί συνεταιρισμοί ανήκουν στα μέλη που αποταμιεύουν και δανείζονται. Το επιχειρηματικό μοντέλο των στεγαστικών συνεταιρισμών είναι γενικά αρκετά απλό. Τα μέλη αποταμιεύουν στον συνεταιρισμό και τα κεφάλαια αυτά χρησιμοποιούνται για τη χορήγηση δανείων στα μέλη που επιθυμούν να αποκτήσουν περιουσία, η οποία είναι η εγγύηση για το δάνειο⁸⁶.

Η τέταρτη - και μάλλον μικρή - κατηγορία τραπεζικών συνεταιρισμών περιλαμβάνει τράπεζες, οι οποίες έχουν συσταθεί από άλλους συνεταιρισμούς. Η Συνεταιριστική Τράπεζα στο Ηνωμένο Βασίλειο ήταν ένα παράδειγμα της τελευταίας κατηγορίας. Αυτή η τράπεζα ιδρύθηκε από το Co-operative Group, αλλά έπρεπε να διασωθεί από κερδοσκοπικά κεφάλαια, λόγω μιας πολυπράγμονος διακυβέρνησης, η οποία οδήγησε σε απερίσκεπτες και δαπανηρές επεκτατικές αποφάσεις⁸⁷.

Κοινά σημεία και διαφορές στην συνεταιριστική τραπεζική διακυβέρνηση

Ο Πίνακας 6.1 συνοψίζει τις κύριες ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των συνεταιριστικών τραπεζών. Στην τελευταία στήλη, τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της διακυβέρνησης των τραπεζών SHV περιλαμβάνονται για λόγους σύγκρισης. Πριν συζητηθούν τα πιο βασικά στοιχεία αυτού του πίνακα, πρέπει να σημειωθεί ότι η δομή διακυβέρνησης των συνεταιριστικών τραπεζών έχει συνεχώς εξελιχθεί σε αντίδραση ή / και εν αναμονή των οικονομικών, τεχνολογικών, ανταγωνιστικών και ρυθμιστικών αλλαγών επί περισσότερα από εκατό χρόνια. Χωρίς αυτή την προσαρμοστικότητα, οι συνεταιριστικές τράπεζες πιθανότατα δεν θα υπήρχαν πια.

Η πρώτη στήλη αναδεικνύει σημαντικά κοινά χαρακτηριστικά των συνεταιριστικών τραπεζών, που χρονολογούνται από την εποχή της αφετηρίας τους. Το πιο θεμελιώδες είναι ότι οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι ιδρύματα που κυβερνώνται από τα μέλη, με άμεση ή έμμεση αντιπροσώπευση των μελών σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης. Κάθε συνεταιριστική τράπεζα εμμένει στη δημοκρατική αρχή «ένα μέλος, μία ψήφος» και εφαρμόζει μια πολιτική ανοιχτής πόρτας. Οι περισσότερες τοπικές ή / και περιφερειακές συνεταιριστικές τράπεζες

⁸⁵ Birchall, 2013.

⁸⁶ Butzbach, O. (2014), 'Alternative Banks on the Margin: The Case of Building Societies in the United Kingdom', in *Alternative Banking and Financial Crisis*, O. Butzbach en K. von Mettenheim (Eds.), Pickering & Chatto Publishers, pp. 147-167.

⁸⁷ Kelly, C. (2014), *Failings in Management and Governance*, report of the independent review into the events leading to the Co-operative Bank's capital shortfall.

χρηματοδοτούνται κυρίως από καταθέσεις ιδιωτών που αντλούνται σε τοπικό επίπεδο και δεν έχουν εξωτερικούς μετόχους, δηλαδή παρόχους ιδίων κεφαλαίων με δικαίωμα ψήφου. Κατά συνέπεια, οι συνεταιριστικές τράπεζες έχουν μια διαφορετική δομή διακυβέρνησης και διαφορετικό επιχειρηματικό προσανατολισμό από SHV τράπεζες. Εξ ορισμού, οι συνεταιριστικές τράπεζες λειτουργούν με δομή εξουσίας εκ των κάτω προς τα άνω (σημείο εκκίνησης είναι η βάση των μελών), η οποία δημιουργεί ένα πλαίσιο ελέγχων και ισορροπιών μεταξύ των τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών και της κεντρικής δομής (αν υπάρχει).

Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες-μέλη κατέχουν τις ονομαστικής αξίας μερίδες ή πιστοποιητικά σε τοπικές τράπεζες. Η τράπεζα της Ελβετίας Raiffeisen και η ολλανδική Rabobank αποτελούν εξαιρέσεις, δεδομένου ότι τα μέλη τους δεν έχουν καθόλου - οικονομικές - υποχρεώσεις, αλλά μόνο δικαιώματα. Στην Ελβετία και στις Κάτω Χώρες, τα μέλη των συνεταιριστικών τραπεζών ήταν πλήρως υπόλογα για τα μέλη που ήθελαν ένα δάνειο, αλλά η απαίτηση αυτή έχει καταργηθεί πριν από μερικές δεκαετίες. Σε όλες τις άλλες συνεταιριστικές τράπεζες, κάποια οικονομική αμοιβαιότητα μεταξύ των μελών και των τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών εξακολουθεί να υπάρχει σήμερα, δηλαδή η αρχή της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας για την οικονομική συμμετοχή των μελών εξακολουθεί να ισχύει σε αυτές τις τράπεζες. Για τις περισσότερες Ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες, η μερίδα του μέλους ή το πιστοποιητικό κυμαίνεται από € 5 έως € 100 (και το συνολικό ποσό των μερίδων των μελών έχει ένα ανώτατο όριο). Σε αντίθεση με τις μετοχές, οι συνεταιριστικές μερίδες δεν δίνουν στα μέλη τους μια αξίωση ιδιοκτησίας επί των αποθεματικών της τοπικής τράπεζας. Αντ' αυτού, δίνουν το δικαίωμα σε κάποιο μέρος, και είναι εξαγοράσιμες σε τιμή κόστους στην περίπτωση που το μέλος θα αποχωρήσει από τον συνεταιρισμό. Είναι αδύνατο για τις τρέχουσες ομάδες των μελών να μετατρέψουν μια τοπική συνεταιριστική τράπεζα σε τράπεζα μετοχική (σε ιδιωτική Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης) και να αναδιανεμήσουν τα συσσωρευμένα αποθεματικά. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε κανείς να πει ότι τα αποθεματικά των συνεταιριστικών τραπεζών είναι σε «νεκρά χέρια». Συνολικά, οι συνεταιριστικές τράπεζες χρηματοδοτούνται κυρίως από παρακράτηση των θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων, μερίδες των μελών και καταθέσεις πελατών, αν και μερικές από αυτές βασίζονται σε εξωτερική χρηματοδότηση και σε ίδια κεφάλαια σε διαφορετικούς βαθμούς.

Έτσι, οι συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι σχηματίζονται από έναν αριθμό αυτόνομων τραπεζών, που εξυπηρετούν ξεχωριστές κοινότητες (παίρνοντας υπόψη τη γεωγραφία, την οικονομική δομή, κλπ.) με δυνητικά ξεχωριστές ανάγκες. Οι συνεταιριστικές τράπεζες κυβερνώνται από τα μέλη τους (πελάτες- ιδιοκτήτες), με άμεση ή έμμεση αντιπροσώπευση σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης. Τα τοπικά μέλη ή οι περιφέρειες των μελών εκλέγουν Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ή σε μερικές περιπτώσεις ονομάζονται τοπικοί επόπτες, οι οποίοι παρακολουθούν και ελέγχουν τις τοπικές / περιφερειακές συνεταιριστικές τράπεζες. Σχεδόν κάθε τοπική ή περιφερειακή τράπεζα λειτουργεί με ένα τοπικό συμβούλιο που αποτελείται από Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τουλάχιστον έναν επαγγελματία τραπεζίτη (π.χ. γενικός διευθυντής της τοπικής τράπεζας). Λόγω του μεγάλου αριθμού των μελών, τα κεντρικά όργανα διακυβέρνησης δεν βασίζονται σε άμεση δημοκρατία, αλλά λειτουργούν με αντιπροσωπευτική δημοκρατία. Αντιπρόσωποι των τοπικών αιρετών μελών του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν θέση στα όργανα κεντρικής διακυβέρνησης, επηρεάζοντας έτσι την πολιτική και τη στρατηγική πορεία ολόκληρου του οργανισμού. Τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες των – αντιπροσώπων των - μελών στα τοπικά ή / και

κεντρικά όργανα διακυβέρνησης καθορίζονται στον εσωτερικό κανονισμό ή στο καταστατικό. Μια ανεπίσημη έρευνα αποκαλύπτει ότι περίπου το 5 τοις εκατό των μελών είναι πρόθυμοι να λάβουν μέρος σε εσωτερικά όργανα διακυβέρνησης. Περίπου 780.000 μέλη (δηλαδή το 1 τοις εκατό) πράγματι συμμετέχουν στη διακυβέρνηση των Ευρωπαϊκών συνεταιριστικών τραπεζών. Τα μέλη αυτά είναι πρεσβευτές και συνήγοροι των συνεταιριστικών τραπεζών στην κοινωνία.

Οι συνεταιριστικές τράπεζες μέσω ενός δικτύου συνδεδεμένων τραπεζών και οι μεμονωμένες τοπικές τράπεζες έχουν συλλογικά δημιουργήσει μια συνολική οντότητα, με τη μορφή ένωσης, συνεταιρισμού, ή εταιρείας. Οι επιμέρους τράπεζες κατέχουν το κεφάλαιο της συνολικής οντότητας, όταν έχει μια εταιρική ή συνεταιριστική νομική δομή (APEX). Τέτοιες συνολικές δομές με κεντρικές επιχειρηματικές λειτουργίες επιτρέπουν τη συνεργασία με τρόπους που δημιουργούν αύξηση της αποδοτικότητας μέσω οικονομιών κλίμακας και φάσματος. Αυτό έχει αναπόφευκτα οδηγήσει σε μείωση της αυτονομίας και της διακριτικής ευχέρειας των τοπικών τραπεζών μελών στη διαχείριση των τραπεζικών εργασιών και των δραστηριοτήτων τους.

Εδώ οι ομοιότητες μεταξύ των συνεταιριστικών τραπεζών τελειώνουν, διότι το επίπεδο ολοκλήρωσης μεταξύ των τοπικών / περιφερειακών τραπεζών και οι αρμοδιότητες και δραστηριότητες των συνολικών οντοτήτων ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων όπως δείχνει η στήλη 2. Οι συνολικές οντότητες, με τη μορφή των κεντρικών τραπεζών με τις πιο εκτεταμένες αρμοδιότητες έχουν τους εξής ρόλους:

1. Υποστήριξη των τοπικών τραπεζών (δηλαδή ανάπτυξη του προϊόντος, Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), Ανθρώπινοι Πόροι (HR), μάρκετινγκ, κλπ.)
2. Τράπεζα Τραπεζιτών για την ομάδα.
3. Εντολή για την προετοιμασία ή / και την εφαρμογή της συνολικής στρατηγικής.
4. Εταιρεία χαρτοφυλακίου για (δι)εθνικές θυγατρικές
- 5.- Εποπτικό ρόλο για τις τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες.

Όλες οι οργανώσεις APEX ενεργούν ως κεντρικοί φορείς παροχής υπηρεσιών για τις τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες. Πολλοί κεντρικοί φορείς εξυπηρετούν εγχώριους πελάτες/επιχειρήσεις που είναι πάρα πολύ μεγάλες για τις τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες από τη σκοπιά της συγκέντρωσης κινδύνων, διατηρώντας παράλληλα τις τοπικές τραπεζικές σχέσεις και θεσμικά θεμέλια σε κοινωνικά και πολιτικά δίκτυα. Στη συνέχεια, υπάρχουν κεντρικοί όμιλοι που αναλαμβάνουν εθνικές ή / και διασυνοριακές δραστηριότητες ή ενεργούν ως εταιρείες συμμετοχών για τις εγχώριες ή / και θυγατρικές εξωτερικού. Το μέγεθος και η φύση αυτών των πράξεων που πραγματοποιούνται από κεντρικούς ομίλους, ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Εκτός αυτού, οι καθιερωμένες κοινές οντότητες από τοπικές τράπεζες μπορεί να είναι εισηγμένες ή μη εισηγμένες στο χρηματιστήριο, με ή χωρίς την παρουσία τρίτων μετόχων.

ΠΛΑΙΣΙΟ 6.2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΜΙΛΩΝ

Τέσσερα διαφορετικά επίπεδα ολοκλήρωσης μπορούν να διακριθούν στους συνεταιριστικούς τραπεζικούς ομίλους:

- Ο **βασικός συνεταιριστικός όμιλος** δεν απολαμβάνει Θεσμικής Προστασίας, δεν διαθέτει ένα Σχήμα Αμοιβαίας Εγγύησης και έχει πολύ περιορισμένες κεντρικές λειτουργίες.

- Οι **αποκεντρωμένοι συνεταιριστικοί όμιλοι** έχουν ένα νομικό πλαίσιο στους Κανονισμούς Κεφαλαιακών Απαιτήσεων (άρθ. 113 (7)). Έχουν ένα Θεσμικό Σχήμα Προστασίας, περιορισμένες κεντρικές λειτουργίες, ανεξάρτητες τοπικές τράπεζες που εποπτεύονται από εθνική εποπτική αρχή και η διαχείριση του κεντρικού οργάνου δεν μπορεί να εκδίδει οδηγίες για τις τοπικές τράπεζες.

- Οι **ενοποιημένοι συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι** έχουν επίσης ένα νομικό καθεστώς (άρθρο 10 ή άρθρο 113 (6) CRR). Έχουν ένα Αμοιβαίο Σύστημα Εγγύησης, εποπτεύονται απευθείας από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), έχουν πολλές κεντρικές λειτουργίες, η διαχείριση της οντότητας του ομίλου μπορεί να εκδίδει οδηγίες προς τις τοπικές τράπεζες (πρόληψη πιστωτικού κινδύνου) και οι αποφάσεις του ομίλου είναι δεσμευτικές.

- **Πλήρως ολοκληρωμένος συνεταιριστικός τραπεζικός όμιλος.** Αυτή η κατηγορία χαρακτηρίζεται από μια ενιαία τραπεζική άδεια για τον συνεταιριστικό τραπεζικό όμιλο, ενοποιημένη εποπτεία, εκπροσώπηση των μελών σε τοπικό και κεντρικό επίπεδο, πλήρως ολοκληρωμένες τραπεζικές επιχειρήσεις. Αυτή η κατηγορία των συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων θα περιλαμβάνει έναν συνεταιριστικό τραπεζικό όμιλο από το 2016: Rabobank. Ωστόσο, η Συνεταιριστική Τράπεζα στο Ηνωμένο Βασίλειο ανήκει επίσης σε αυτή την κατηγορία.

Ανάλογα με το επίπεδο της ολοκλήρωσης εντός του συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων⁸⁸, οι τοπικές τράπεζες και τα περιφερειακά και κεντρικά ιδρύματα είτε αναφέρουν ενοποιημένα καθώς και ξεχωριστά στοιχεία ή αναφέρουν μόνο ξεχωριστά. Επιπλέον, ορισμένοι φορείς σε επίπεδο ομίλου είναι υπεύθυνοι για την λειτουργία εσωτερικών μηχανισμών φερεγγυότητας και ρευστότητας, και / ή συστημάτων εσωτερικής προστασίας (IPS, εποπτικού ρόλου) για να εξασφαλιστεί η συνολική σταθερότητα του δικτύου. Για να επιτελούν με ικανοποιητικό τρόπο το έργο αυτό, οι αντίστοιχες οντότητες επιπέδου ομίλου έχουν εποπτικές εξουσίες που παρέχουν ένα κοινό σύνολο προτύπων για τοπικές τράπεζες το οποίο εφαρμόζουν. Αυτοί οι μηχανισμοί παρακολούθησης συνήθως ασκούν ισχυρή πειθαρχική επιρροή στις τράπεζες-μέλη (και στη διαχείρισή τους), εκτός από την εγγενή πίεση από τα άλλα μέλη εντός του δικτύου. Στην περίπτωση αυτή, υπάρχει μια διπλή δομή διακυβέρνησης. Από τη μία πλευρά, οι τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες παρακολουθούν το κεντρικό πιστωτικό ίδρυμα που έχουν ιδρύσει για να υποστηρίξει ή να εκτελεί (δι) εθνικές δραστηριότητες ως εταιρεία συμμετοχών, ενώ την ίδια στιγμή η κεντρική οργάνωση ασκεί προληπτική και συμπεριφορική εποπτεία επί των τραπεζών μελών.⁸⁹

Εν ολίγοις, δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο διακυβέρνησης που, σε όλες τις λεπτομέρειες του, να είναι κοινό σε κάθε συνεταιριστική τράπεζα (βλέπε στήλη 2). Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει ένα απολύτως ομοιογενές σύνολο συνεταιριστικών τραπεζών σε όλη την Ευρώπη.

⁸⁸ Το επίπεδο ολοκλήρωσης κυμαίνεται από χαλαρές ενώσεις, όπως οι Ιταλικές Λαϊκές τράπεζες, μέχρι εξαιρετικά ολοκληρωμένους ομίλους όπως η Rabobank και η Finnish Financial Co-operative Group.

⁸⁹ Στη Φινλανδία, τις Κάτω Χώρες και την Πορτογαλία, ο APEX είναι επίσημα υπεύθυνος για την κατ' εξουσιοδότηση εποπτεία των νομικά ανεξάρτητων τοπικών τραπεζών για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1 ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΑ ΚΑΘΕΣΤΩΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

	Ομοιότητες	Διαφορές	Σύγκριση με μη συνεταιριστικές τράπεζες
Δομή	<ul style="list-style-type: none"> • Οι τοπικές τράπεζες είναι πλήρεις τραπεζικές οντότητες (τραπεζική άδεια) 	<ul style="list-style-type: none"> • Μέγεθος και αριθμός των τοπικών τραπεζών και υποκαταστημάτων • δομή του ομίλου 1, 2 ή 3 βαθμίδες • Βαθμός ολοκλήρωσης εντός του ομίλου 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι τοπικές / περιφερειακές οντότητες δεν έχουν τραπεζική άδεια
	<ul style="list-style-type: none"> • Οντότητα του Ομίλου σε επίπεδο ιδρύεται από τοπικές τράπεζες ή/και μέλη 	<ul style="list-style-type: none"> • Φύση της οντότητας του ομίλου (ένωση, συνεταιρισμός, εταιρεία) • Φύση και μέγεθος (δι)εθνικών δραστηριοτήτων της οντότητας του ομίλου 	<ul style="list-style-type: none"> • Η οντότητα (μητρικού) ομίλου ιδρύει και κατέχει τις τοπικές/περιφερειακές οντότητες (αν υπάρχουν)
Συστήματα διακυβέρνησης	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή του αριθμού επιπέδων στη διακυβέρνηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Πραγματικός αριθμός επιπέδων διακυβέρνησης (1 ως 3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Επίπεδο ενός ατόμου στη διακυβέρνηση
	<ul style="list-style-type: none"> • Εκπροσώπηση των μελών (= πελατών) σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης 		<ul style="list-style-type: none"> • Εκπροσώπηση των μετόχων/ ιδιοκτητών στη διακυβέρνηση • Μη συμμετοχή των πελατών στη διακυβέρνηση
	<ul style="list-style-type: none"> • Οι πελάτες δεν είναι αυτομάτως μέλη αλλά η εγγραφή μελών είναι ελεύθερη σε όλους τους πελάτες • Δημοκρατικό σύστημα εκλογής διοικητικού συμβουλίου σε επίπεδο τράπεζας (ένα μέλος μία ψήφος) 	<ul style="list-style-type: none"> • Καμιά ή περιορισμένη οικονομική ευθύνη μελών. Μερίδες των μελών ή πιστοποιητικά από € 5 ως 100 • Εκλογή διοικητικού συμβουλίου σε επίπεδο ομίλου είτε από τα μέλη αμέσως η από αντιπροσώπους τους και διορισμός διαχειριστή στις τοπικές τράπεζες 	<ul style="list-style-type: none"> • Το διοικητικό συμβούλιο εκλέγεται απ' ευθείας από τους μετόχους με βάση τον αριθμό των μετοχών τους
	<ul style="list-style-type: none"> • Η κεφαλαιοποίηση γίνεται κυρίως μέσω παρακράτησης πλεονασμάτων • Το κεφάλαιο είναι σε «νεκρά χέρια»: υφιστάμενα μέλη δεν 	<ul style="list-style-type: none"> • Βαθμός εξάρτησης από εξωτερική κεφαλαιοποίηση ή/και εξωτερικό κεφάλαιο (κατηγορίας 1, 2 ή 3) • Ύπαρξη τρίτων επενδυτών ή και 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι μέτοχοι κεφαλαιοποιούν την τράπεζα μέσω παρακράτησης των κερδών • Μεγαλύτερη εξάρτηση από χονδρική κεφαλαιοποίηση

	<p>έχουν δικαίωμα απαίτησης στα αποθεματικά</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι τοπικές και περιφερειακές τράπεζες κυρίως κεφαλαιοποιούνται από λιανικές καταθέσεις που αντλούνται τοπικά 	<p>μετόχων (μέσω εισηγμένων ή όχι οντοτήτων)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι μέτοχοι καθορίζουν την πολιτική μερισμάτων και δίνουν οδηγίες για τις αποδόσεις των επενδύσεων
	<ul style="list-style-type: none"> • Τα αιρετά μέλη είναι μη-εκτελεστικά μέλη στα συμβούλια (με εποπτικά καθήκοντα) ή μέλη του εποπτικού συμβουλίου • Ποικιλία δεξιοτήτων στα μη εκτελεστικά μέλη του συμβουλίου 	<ul style="list-style-type: none"> • Όργανα διακυβέρνησης σε επίπεδο ομίλου • Σύνοψη των οργάνων διακυβέρνησης (μέλη, διαχειριστές, εξωτερικά μη εκτελεστικά μέλη του συμβουλίου • Απαιτήσεις επιλεξιμότητας για μη-εκτελεστικά μέλη του συμβουλίου • Υποχρεωτικά ή όχι μέλη • Βάρος ή ορθότητα των κατάλληλων τεστ (εύκολα ή δύσκολα) 	<ul style="list-style-type: none"> • Μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. σε κορυφαίο επίπεδο επιλέγονται κυρίως για τη φήμη τους και την επαγγελματική ικανότητα • Μάλλον μονοδιάστατο προφίλ των μη-εκτελεστικών, ευνοώντας τραπεζική και χρηματοπιστωτική εμπειρία και δεξιότητα
	<ul style="list-style-type: none"> • Διαφορετικός βαθμός αυτονομίας των τοπικών τραπεζών αναφορικά με την έκφραση της συνεταιριστικής ταυτότητας, βασικές επιχειρηματικές αποφάσεις (εντός συμφωνημένου εύρους) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ρόλος εποπτικός και ρυθμιστικός των ομίλων αναφορικά με τοπικές τράπεζες • Έλεγχος έναντι μη-ελέγχου, σε αντιπαραβολή με επίσημους ρυθμιστές ή επόπτες • Διαχωρισμός αποφάσεων και ευθυνών 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ περιορισμένη αυτονομία στις τοπικές/περιφερειακές οντότητες για αποφάσεις που απαιτούν σύνοψη • Πολύ περιορισμένα περιθώρια σε τοπικές οντότητες για διαφοροποίηση των τιμών και την εξυπηρέτηση.

Πηγή: Ο πίνακας βασίζεται σε έρευνες των δομών διακυβέρνησης των Ευρωπαϊκών συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων και σε πληροφορίες από άλλες μελέτες (π.χ. Di Salvo, 2011).

Σημείωση: * Η ολλανδική Rabobank είναι η εξαίρεση. Σε τοπικό επίπεδο, ένα εκλεγμένο Μη Εκτελεστικό (εποπτικό) Συμβούλιο υπάρχει δίπλα σε ένα Εκτελεστικό (επαγγελματικό) Διοικητικό Συμβούλιο. Ωστόσο, η Rabobank θα αλλάξει το μοντέλο διακυβέρνησης της εκ βάθρων το 2016. Θα κινηθεί προς μία τραπεζική άδεια και έναν ενοποιημένο ισολογισμό. Βλ. Di Salvo, R. (2011), 'The system of co-operative banks in Europe. Governance, strategic structures and evolutionary trends', working paper.

Υπάρχει μια πλούσια ποικιλία από ακριβή επιχειρηματικά μοντέλα, δομή και διακυβέρνηση. Ο ευρωπαϊκός συνεταιριστικός τραπεζικός τομέας μπορεί, ως εκ τούτου, να χαρακτηριστεί ως τομέας που έχει «Κοινά σημεία με Διαφορετικότητα» κατά το ότι υπάρχει ένα σύνολο βασικών αρχών διακυβέρνησης που είναι κοινές σε όλες τις συνεταιριστικές τράπεζες, ενώ την ίδια στιγμή υπάρχουν διαφορές στον πρακτικό τρόπο λειτουργίας σε πολλούς τομείς. Κάθε δομή διακυβέρνησης διαμορφώνεται από περιστασιακά ή / και ιστορικά στοιχεία.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη γεωγραφία (μέγεθος της χώρας), τα εθνικά χαρακτηριστικά της τραπεζικής αγοράς, την καταναλωτική συμπεριφορά και τις προτιμήσεις, την πολυπλοκότητα και το μέγεθος των συνεταιριστικών τραπεζών του ομίλου και τη ρυθμιστική και εποπτική λειτουργία (νομοθετική επιβάρυνση).

Ωστόσο, η ουσία, οι ρίζες και ο σχεδιασμός της διακυβέρνησης όλων των συνεταιριστικών τραπεζών διαφέρουν σημαντικά από εκείνα των μη συνεταιριστικών τραπεζών σε πολλά σημεία. Αναφέρουμε παραδειγματικά, ότι στις τράπεζες SHV η «μητρική» κατέχει τις θυγατρικές (βλέπε στήλη 3), ενώ οι τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες είναι οι γονείς του κεντρικού ιδρύματος και οι ιδιοκτήτες των θυγατρικών. Αυτό οδηγεί σε μεγάλες διαφορές στην δυναμική διακυβέρνηση μεταξύ συνεταιριστικών και SHV τραπεζών.

Ο περιορισμός των μη-συνεταιριστικών δραστηριοτήτων και η εξάρτηση από την εξωτερική χρηματοδότηση

Οι περισσότερες τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες κεφαλαιοποιούνται κυρίως από τη μη διανομή των κερδών και από τις καταθέσεις πελατών και λειτουργούν σε λιγότερο ολοκληρωμένα δίκτυα, π.χ. οι γερμανικές τράπεζες Volks και Raiffeisen (V & R) και οι ιταλικές τράπεζες BCC. Χρησιμοποιούν τοπικές αποταμιεύσεις για τη χρηματοδότηση των τοπικών δανείων προς τα νοικοκυριά και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το δυναμικό μεγέθυσής τους (βλ. ισολογισμό) καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον σχηματισμό κεφαλαίου μέσω μη διανομής κερδών και από την αύξηση των λιανικών καταθέσεων. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι οι κεντρικές τράπεζες των γερμανικών V & R τράπεζες, DZ και WGZ, δεν προσελκύουν πρόσθετα οικονομικά μέσα για τις τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες. Αυτό το χαρακτηριστικό οδηγεί σε πλήρως τοπικά προσανατολισμένες συνεταιριστικές τράπεζες. Οι τοπικές αποταμιεύσεις χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων μέσω τοπικών πιστώσεων. Σε αυτήν την περίπτωση, η τοπική διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει σχετικά ανεξάρτητα και διαμορφώνεται κυρίως από τις τοπικές εξελίξεις. Η άλλη όψη είναι ότι οι μικρότερες συνεταιριστικές τράπεζες - όπως οι γερμανικές V & R τράπεζες - δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν μεγάλους πελάτες από μόνες τους, λόγω των περιορισμών κινδύνου.

Υπάρχουν επίσης συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι που έχουν εκδώσει όλα τα είδη των μέσων (υβριδικού) κεφαλαίου μέσω των κεντρικών τους οργάνων για να αποκτήσουν πρόσθετη χρηματοδότηση ή / και ίδια κεφάλαια για τις τοπικές τράπεζές τους. Η Rabobank είναι μια τέτοια περίπτωση. Από τη δεκαετία του 1990, οι τοπικές συνεταιριστικές Rabobanks αντιμετωπίζουν ένα κενό καταθέσεων, δηλαδή η τοπική αύξηση καταθέσεων ήταν πολύ χαμηλή για να ανταποκριθούν στην τοπική ζήτηση πιστώσεων. Το κεντρικό όργανο άρχισε να εκδίδει υβριδικά μέσα για να αντλήσει χρηματοδότηση για τις τοπικές τράπεζες. Κατόπιν τούτου, οι

τοπικές Rabobanks μπορούσαν να καλύψουν πλήρως τη ζήτηση πιστώσεων από τα νοικοκυριά και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η άλλη όψη είναι ότι η Rabobank έγινε πιο εξαρτημένη από τη χρηματοδότηση χονδρικής και έπρεπε να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις των χρηματαγορών, π.χ. για να εξασφαλίσει μια αξιολόγηση πιστοληπτικής ικανότητας και να ανταποκριθεί στις αυστηρότερες απαιτήσεις των υποβαλλόμενων εκθέσεων. Οι κοινές φιλοδοξίες των τοπικών τραπεζών και του κεντρικού οργάνου τους οδήγησε σε έναν ιδιαίτερα ολοκληρωμένο όμιλο με κοινή αντιμετώπιση του αμοιβαίου κινδύνου και απαίτησε εσωτερικούς εποπτικούς και ρυθμιστικούς κανόνες. Αυτοί οι παράγοντες περιόρισαν το εύρος των τοπικών αποκλίσεων στις τραπεζικές πρακτικές και την τιμολόγηση και οδήγησαν σε ένα υψηλότερο επίπεδο ευθυγράμμισης των τοπικών στρατηγικών με τη συνολική στρατηγική του ομίλου. Εν τούτοις, η ελευθερία επιλογής του τρόπου έκφρασης της συνεταιριστικής ταυτότητας έχει παραμείνει κατά κύριο λόγο τοπική.

Υπάρχει όμως ένας πολύ μικρός αριθμός συνεταιριστικών τραπεζών που έχουν γίνει εν μέρει εισηγμένες για να αποκτήσουν πρόσθετα κεφάλαια για να αναπτυχθούν περισσότερο και πιο γρήγορα, π.χ. οι μεγαλύτερες ιταλικές Λαϊκές τράπεζες και 13 περιφερειακές τράπεζες του ομίλου της Crédit Agricole. Οι αντίστοιχοι εξωτερικοί μέτοχοι δεν έχουν δικαίωμα ψήφου σε σχέση με τις μετοχές τους. Είναι πιο συνηθισμένο τα κεντρικά θεσμικά όργανα μεγαλύτερων και πιο ολοκληρωμένων συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων να προσελκύουν χρηματοδότηση χονδρικής αγοράς για τις δικές τους εθνικές και διεθνείς δραστηριότητες ανάπτυξης. Αυτά τα όργανα ενεργούν ως εταιρείες χαρτοφυλακίου για μη συνεταιριστικές θυγατρικές ή / και ομίλους, οι οποίες μερικές φορές (εν μέρει) ανήκουν σε εξωτερικούς επενδυτές. Σε μερικές περιπτώσεις, τα κεντρικά ιδρύματα είναι τα ίδια εν μέρει εισηγμένα, δηλαδή εν μέρει ανήκουν σε εξωτερικούς επενδυτές ή μετόχους. Για παράδειγμα, το κεντρικό όργανο της Crédit Agricole, η Crédit Agricole S.A., είναι εν μέρει εισηγμένη, αν και οι περιφερειακές συνεταιριστικές τράπεζες κατέχουν την πλειοψηφία των μετοχών. Οι αυστριακές τράπεζες Raiffeisen κατέχουν μια κεντρική τράπεζα (Raiffeisen Zentral Bank), η οποία έχει μειοψηφική συμμετοχή στην εισηγμένη Raiffeisen Bank International.⁹⁰

Με την πάροδο των ετών, ένας αριθμός συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων έχουν μετατραπεί σε υβριδικούς χρηματοπιστωτικούς συνεταιρισμούς με σχετικά μεγάλους κεντρικούς φορείς ή κεντρικές τράπεζες. Το κύριο πλεονέκτημα είναι προφανώς ότι μπορούσαν να υλοποιήσουν τις φιλοδοξίες ανάπτυξης τους και να εισέλθουν σε νέους τομείς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, όπως της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), των ασφαλειών, των εταιρειών επενδύσεων και της επενδυτικής τραπεζικής. Αυτό συνέβαλε στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων τους και τους επέτρεψε να προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών προς τα μέλη-πελάτες τους. Οι μεγαλύτεροι ευρωπαϊκοί συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι έχουν επιλέξει διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα για τη διεξαγωγή επιχειρήσεων εκτός της πατρίδας τους. Οι αυστριακοί συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι απέκτησαν τράπεζες στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη

⁹⁰ Ορισμένοι ακαδημαϊκοί και φορείς χάραξης πολιτικής έχουν δηλώσει στο παρελθόν ότι μια σημαντική αδυναμία των συνεταιριστικών τραπεζών είναι ότι δεν μπορούν να επεκτείνουν εύκολα την κεφαλαιακή τους βάση με την έκδοση μετοχών. Αυτό αποδίδεται στο πλαίσιο διακυβέρνησης των συνεταιριστικών τραπεζών, που ενδέχεται να παρεμποδίζει την άντληση κεφαλαίων, ιδιαίτερα σε περιόδους δυσπραγίας (π.χ. Gutierrez, E. (2008), 'The reform of Italian co-operative banks: discussion of proposals', IMF Working Papers, WP 08/74, International Monetary Fund, Washington D.C.). Νομίζω ότι αυτή η υποτιθέμενη αδυναμία βασίζεται σε ένα αδύναμο επιχειρήμα, δεδομένου ότι αρκετές εισηγμένες τράπεζες αντιμετώπισαν δυσκολίες στην άντληση νέων ιδίων κεφαλαίων από τους μετόχους όταν αντιμετώπιζαν δυσκολίες εν μέσω της πιστωτικής κρίσης.

μετά την κατάρρευση του κομμουνισμού. Αντίθετα, η ολλανδική Rabobank επικεντρώνεται τώρα κατά κύριο λόγο στα τρόφιμα και στον γεωργικό τομέα στις διεθνείς δραστηριότητές της.

Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα, δεν μπορεί κανείς να παραβλέψει τους κινδύνους διακυβέρνησης που συνδέονται με μια μεγάλη επέκταση των συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων έξω από τον παραδοσιακό συνεταιριστικό πυρήνα. Πρώτον, φαίνεται αναπόφευκτο ότι η εισαγωγή εξωτερικών παρόχων χρηματοδότησης ή επενδυτών, περιορίζει την αυτονομία διακυβέρνησης των αρχικών ιδιοκτητών των συνεταιριστικών τραπεζών, δηλαδή των μελών τους. Η στρατηγική και η διαμόρφωση πολιτικής των συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων απλώς γίνεται πιο περίπλοκη, αν και οι εξωτερικοί πάροχοι κεφαλαίου μπορεί να μην έχουν δικαίωμα ψήφου ή μόνο μια μειοψηφική συμμετοχή στους κεντρικούς φορείς ή στις θυγατρικές. Στο τέλος, η εξάρτηση από την εξωτερική χρηματοδότηση ή εξασφάλιση ιδίων κεφαλαίων θα μπορούσε να οδηγήσει σε διάβρωση της συνεταιριστικής φυσιογνωμίας και σε αποξένωση των τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών και των κεντρικών ιδρυμάτων από τις θυγατρικές του ομίλου. Τις περισσότερες φορές, οι στόχοι κέρδους των θυγατρικών που χρηματοδοτούνται από το εξωτερικό είναι πιο φιλόδοξοι από εκείνους της συνεταιριστικής τράπεζας, αλλά και οι κίνδυνοι που συνεπάγονται είναι επίσης μεγαλύτεροι. Αυτό ενέχει τον κίνδυνο των διαφορετικών μοντέλων εσωτερικής διακυβέρνησης ή ακόμη και συγκρούσεων συμφερόντων μεταξύ συνεταιριστικών τραπεζών και άλλων οντοτήτων του ομίλου, κυρίως επειδή οι τελευταίες δεν έχουν συνεταιριστική μορφή οργάνωσης και συνήθως εφαρμόζουν έναν προσανατολισμό διαφορετικό από τις τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες.

Δύο πρόσφατες υποθέσεις στην Ευρωπαϊκή συνεταιριστική τραπεζική επιβεβαιώνουν αυτό το σημείο. Πρώτον, ο Φινλανδικός Χρηματοπιστωτικός Συνεταιριστικός Όμιλος (Financial Co-operative Group) εξαγόρασε όλες τις εισηγμένες μετοχές μιας θυγατρικής τον Μάιο του 2014, έναντι 3,4 δις. €, για την εξάλειψη αυτού του είδους της επιπλοκής στη λειτουργία της διακυβέρνησής της. Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του, το βήμα αυτό είχε ως κίνητρο το γεγονός ότι αυτή η συνεταιριστική τράπεζα «γεννήθηκε για να ανήκει στους πελάτες». Δεύτερον, περίπου το 90 τοις εκατό του κλάδου της ιταλικής Banche Popolari αναγκάζονται με διάταγμα να μετατραπούν σε ανώνυμες εταιρείες από την ιταλική κυβέρνηση το 2016. Ο κύριος λόγος είναι ότι η δομή της διακυβέρνησής τους έχει γίνει αρκετά αδιαφανής. Πολλές μεγάλες Λαϊκές τράπεζες έχουν εξωτερικούς μετόχους χωρίς δικαιώματα ψήφου και ο κανόνας «ένα μέλος, μία ψήφος» δεν οδηγεί σε διενέργεια αποτελεσματικών ελέγχων και ισορροπιών στη διακυβέρνηση. Το τελευταίο μειονέκτημα σχετίζεται με το γεγονός ότι τα Μη-Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου φάνηκε να έχουν δυσκολίες στην κατανόηση των επιπτώσεων αυτής της υβριδικής κεφαλαιακής διάρθρωσης και δεν μπορούσαν πραγματικά να κατανοήσουν τις μεγάλες επιχειρηματικές δραστηριότητες των «τοπικών τους» συνεταιριστικών τραπεζών εκτός της αρχικής τους τοπικής περιφέρειας.⁹¹ Τα επαγγελματικά στελέχη θα μπορούσαν, συνεπώς, να λειτουργούν χωρίς επαρκή αποτελεσματική αντισταθμιστική ισχύ και εξωτερικές πειθαρχικές δυνάμεις. Η διακυβέρνηση είχε γίνει «ούτε κρύο ούτε ζέστη». Και τα δύο παραδείγματα υπογραμμίζουν τη σημασία της προσεκτικής εκτίμησης των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του επιθυμητού μεγέθους και της μορφής της εξωτερικής χρηματοδότησης και του κεφαλαίου. Αποφάσεις «ελαφρά τη καρδία» θα μπορούσαν να έχουν

⁹¹ Η μεγαλύτερη Λαϊκή Τράπεζα, Ubi Banca, έχει συνολικό ισολογισμό ύψους περίπου 120 δισεκατομμυρίων ευρώ. Αυτή η τράπεζα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως αμιγώς τοπική συνεταιριστική τράπεζα.

εκτεταμένες και μη αναστρέψιμες συνέπειες για τη διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζικών ομίλων.

Ένα άλλο πιθανό εμπόδιο για τη λειτουργία της διακυβέρνησης είναι η παρουσία των εισηγμένων θυγατρικών στον όμιλο. Σε αυτήν την περίπτωση, μπορεί να γίνει πιο δύσκολο να συζητηθεί ελεύθερα η στρατηγική του ομίλου σε τοπικά και κεντρικά όργανα διοίκησης, λόγω της ευαισθησίας αυτών των συζητήσεων στην τιμή των εισηγμένων κεφαλαιακών μέσων ή των μετοχών. Εάν τα μέλη για το λόγο αυτό εμποδίζονται να συζητήσουν ελεύθερα την πολιτική και την στρατηγική του ομίλου, είναι προφανές ότι η εσωτερική λειτουργία της δημοκρατίας και της διακυβέρνησης παρεμποδίζεται.

Για διάφορους λόγους, οι περισσότεροι κεντρικοί φορείς έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία και μέγεθος με την πάροδο των ετών. Εφ' όσον είναι κυρίως ευθυγραμμισμένοι με την υποστήριξη των τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών χωρίς να ξεκινούν δικές τους δραστηριότητες, αυτό δεν δημιουργεί πρόβλημα διακυβέρνησης.

Σε αυτήν την περίπτωση, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι συμβάλλουν στη μείωση των κινδύνων και στην αύξηση της σταθερότητας του ομίλου⁹². Ωστόσο, αν αυξηθούν σε μέγεθος και αρχίσουν να αναλαμβάνουν οι ίδιες όλα τα είδη των δραστηριοτήτων (μέσω εγχώριων ή διεθνών θυγατρικών), μπορεί να αποτελούν κίνδυνο για ολόκληρο τον όμιλο. Οι τραπεζικοί επαγγελματίες θα μπορούσαν να αρχίσουν την επιδίωξη άλλων στόχων και / ή να αναλάβουν πιο ριψοκίνδυνες δραστηριότητες σε σύγκριση με την τοπική λιανική τραπεζική. Στην πράξη, οι περισσότεροι κεντρικοί φορείς και οι θυγατρικές αναλαμβάνουν λιγότερο λιανικές τραπεζικές δραστηριότητες, αλλά περισσότερες χονδρικές και δραστηριότητες δημοσίου ταμείου, που τείνουν να είναι πιο ασταθείς.

Για τον περιορισμό των κινδύνων των δραστηριοτήτων εκτός του συνεταιριστικού μέρους, είναι απαραίτητο οι δραστηριότητες των κεντρικών φορέων και των θυγατρικών να εγκρίνονται και να παρακολουθούνται από εξειδικευμένα μέλη, εκπροσώπους στα κεντρικά όργανα διακυβέρνησης. Τα στελέχη του κεντρικού φορέα είναι υπόλογοι σε αυτούς τους εκπροσώπους. Οι συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι, κρίνεται σκόπιμο να περιορίζουν το μέγεθος των δραστηριοτήτων εκτός του συνεταιριστικού πυρήνα σε 30-40 τοις εκατό των συνολικών δραστηριοτήτων. Εάν οι δραστηριότητες εκτός του συνεταιριστικού πυρήνα υπερτερούν εκείνων των τοπικών τραπεζών, υπάρχει κίνδυνος οι ενδεχόμενες απώλειες ή διαγραφές χρεών να μην μπορούν να αναληφθούν από τις τοπικές τράπεζες. Ιστορικά στοιχεία δείχνουν ότι οι μεγαλύτερες απώλειες ή διαγραφές χρεών σε συνεταιριστικούς τραπεζικούς ομίλους σπάνια συγκεντρώνονται σε τράπεζες-μέλη, αλλά εμφανίζονται κυρίως σε επίπεδο οντοτήτων ομίλων.

Η διαμόρφωση των απόψεων των ρυθμιστικών και εποπτικών αρχών

Αυτό το τμήμα στηρίζει την τέταρτη σύσταση που αναφέρεται στην εισαγωγή. Διεθνείς και εθνικές ρυθμιστικές και εποπτικές αρχές έχουν εισαγάγει μια σειρά νέων κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τη διακυβέρνηση των τραπεζών,

⁹² Desroches and Fisher, 2005

τόσο των εμπορικών όσο και των συνεταιριστικών⁹³. Επιπλέον, Κεφαλαιακές Απαιτήσεις της Οδηγίας IV της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, δικαίως τονίζει τη σημασία της χρηστής διακυβέρνησης και απαριθμεί ορισμένες απαιτήσεις για το ρόλο των οργάνων διακυβέρνησης των τραπεζών. Τα Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών. Πρόσφατα, πολλές συνεταιριστικές τράπεζες έχουν ξεκινήσει διαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα για την ενίσχυση του επιπέδου του επαγγελματισμού και τη διεύρυνση των προσόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Θεωρείται ότι είναι ζωτικής σημασίας να είναι καλά εξοπλισμένα για να συνδιαλέγονται με τους επαγγελματίες διαχειριστές για τις στρατηγικές αποφάσεις τους, για θέματα αποζημιώσεων, καθώς και για την πολιτική ευθύνη. Τα Μη Εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου δεν μπορεί να συγκατανεύουν και πρέπει να διεισδύουν στις αποφάσεις της διαχείρισης. Ωστόσο, οι ρυθμιστικές αρχές δεν θα πρέπει να το παρακάνουν με τις απαιτήσεις τους από τα Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι εν λόγω νέοι κανονισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορές μεταξύ των συνεταιριστικών τραπεζών. Πράγματι, ο Πίνακας 6.1 αναφέρει σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των μικρών αυτόνομων τραπεζών και των μεγάλων ενοποιημένων ομίλων. Η μεταχείριση των συνεταιριστικών τραπεζών από τις εποπτικές αρχές θα πρέπει να διαφέρουν ανάλογα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό η αρχή της αναλογικότητας να εφαρμόζεται για τις απαιτήσεις διακυβέρνησης σε αντίστοιχα τοπικό, περιφερειακό και ομιλικό επίπεδο των συνεταιριστικών τραπεζών.

ΠΛΑΙΣΙΟ 6.3. ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η αρχή της αναλογικότητας είναι μια από μακρού καθιερωμένη αρχή στους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Τραπεζικής. Αναφέρει ότι οι απαιτήσεις θα πρέπει να εφαρμόζονται με τρόπο ανάλογο με το μέγεθος, την κλίμακα και τη φύση των δραστηριοτήτων ενός ιδρύματος, καθώς και ως προς τη φύση, την κλίμακα και την πολυπλοκότητα των κινδύνων που συνδέονται με το επιχειρηματικό μοντέλο και τις δραστηριότητες. Στο συνεταιριστικό πλαίσιο, αυτό περιλαμβάνει συστήματα προστασίας, εκ των κάτω προς τα άνω διακυβέρνηση του ομίλου και διάκριση των δραστηριοτήτων μεταξύ τοπικών / περιφερειακών τραπεζών και κεντρικών δομών, καθώς αυτές έχουν συνέπειες προληπτικής εποπτείας.

Δεδομένου ότι η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ανέλαβε πρωταγωνιστικό ρόλο στην τραπεζική εποπτεία στις χώρες του SSM (Ενιαίου Εποπτικού Μηχανισμού - Single Supervisory Mechanism) από τις εθνικές τραπεζικές εποπτικές αρχές τον Νοέμβριο 2014, είναι κρίσιμο να αποδείξει και να εξηγήσει πώς λειτουργεί η συνεταιριστική διακυβέρνηση για την ενίσχυση της διαφάνειας έναντι των ρυθμιστικών αρχών και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των πελατών και των μελών.

Το κύριο μήνυμα για τις εποπτικές αρχές είναι ότι θα πρέπει να λαμβάνουν δεόντως υπόψη τα χαρακτηριστικά διακυβέρνησης του συνεταιριστικού μοντέλου που έχει μια διάσταση σωφροσύνης και συνεταιριστικού σκοπού. Για παράδειγμα, η δημοκρατική εκλογή των μελών του εποπτικού συμβουλίου ή των μελών του διοικητικού συμβουλίου με μια εποπτική ιδιότητα (Μη Εκτελεστικών Συμβούλων) με μια ποικιλία των υποβάθρων - και όχι μόνο τραπεζική

⁹³ European Banking Authority, 2011; Basel Committee, 2014

εμπειρία και τεχνικές δεξιότητες - μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σαφές κεφάλαιο των συνεταιριστικών τραπεζών και έχει αποδειχθεί χρήσιμο για τη χρηστή διακυβέρνηση.

Πράγματι, αυτά τα Μη-Εκτελεστικά μέλη είναι γενικά απρόθυμα να διοικούν συνεταιριστικές τράπεζες προς την κατεύθυνση πιο ριζοκίνδυνων τραπεζικών δραστηριοτήτων, όπως της επενδυτικής τραπεζικής και της χονδρικής τραπεζικής.

Πρέπει να αναγνωριστεί ότι τα μη-Εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκπληρώνουν έναν εποπτικό ρόλο, αλλά ότι δεν μπορεί να αποτελεί υποκατάστατο για τον έλεγχο από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα ή από τις εθνικές εποπτικές αρχές τραπεζών, που έχουν περισσότερες πληροφορίες και μέσα από τα Μη-Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Εξίσου σημαντικό είναι ότι τα Μη-Εκτελεστικά μέλη εκλέγονται επίσης για την εμπειρία και την πραγματογνωμοσύνη τους σε άλλους βασικούς τομείς, όπως η διαχείριση, η νομοθεσία, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η διαχείριση πωλήσεων, το μάρκετινγκ, η πληροφορική, η καινοτομία, κ.λπ. Αυτές οι ικανότητες ξεπερνούν κατά πολύ τις τραπεζικές και χρηματοπιστωτικές δεξιότητες και οι εξωτερικοί επόπτες έχουν μικρή εμπειρία με όλα αυτά τα ζητήματα. Εκτός αυτού, τα Μη-Εκτελεστικά μέλη είναι κυρίως μέλη-πελάτες των συνεταιριστικών τραπεζών και αισθάνονται δεμένοι και ελκυσμένοι από αυτό το είδος οργανισμού.

Εκτός από τον σημαντικό προληπτικό ρόλο τους, τα Διοικητικά Συμβούλια είναι στην πραγματικότητα οι θεματοφύλακες του συνεταιριστικού σκοπού. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τράπεζες SHV, όπου το Διοικητικό Συμβούλιο (μέλη του εποπτικού συμβουλίου) επιλέγονται κυρίως για την τραπεζική και χρηματοπιστωτική τους εμπειρία. Η Μεγάλη Οικονομική Κρίση έχει δείξει ότι τα τελευταία προσόντα δεν αποτελούν εγγύηση για καλύτερη διακυβέρνηση ή καλύτερα αποτελέσματα. Στο πρόσφατο παρελθόν, τραπεζικές αστοχίες ή προβλήματα έχουν συμβεί ιδιαίτερα με συμβούλια αποτελούμενα από άτομα που όλα είχαν πολύ παρόμοιο υπόβαθρο. Περιλαμβάνονταν κυρίως οι χρηματοπιστωτικοί εμπειρογνώμονες ή τεχνικοί επικεντρωμένοι στη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και τη μόχλευση.

Οι Deville και Lamarque⁹⁴ (2015) τονίζουν ότι οι νέοι – για κεφάλαιο και ρευστότητα - κανονισμοί θα επηρεάσουν επίσης σχετικά με τις γενικές αρχές της συνεταιριστικής λειτουργίας, συμπεριλαμβανομένων των δομών τους.⁹⁵ Αυτοί φαίνεται ότι θα πιέσουν για τη συγκέντρωση και την ενοποίηση των μικρών συνεταιριστικών δομών και για την τυποποίηση των πρακτικών, όπως η βαθμολόγηση του πιστωτικού κινδύνου. Οι Ferri και Pesce (2011)⁹⁶ υποστηρίζουν ότι αυτές οι εξελίξεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε δυσανάλογη αύξηση των δαπανών συμμόρφωσης προς τις κανονιστικές ρυθμίσεις για τις μικρότερες συνεταιριστικές τράπεζες, με αποτέλεσμα την παγίδα «πολύ-μικρό-για-να-συμμορφωθεί». Περιττό να πούμε ότι, οι συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι με ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο δεν πρέπει ούτε να αναγκαστούν να επιλέξουν μια δομή διακυβέρνησης περισσότερο συγκεντρωτική ή / και συγχώνευση μικρότερων συνεταιριστικών τραπεζών, ούτε να οδηγηθούν σε οικονομικά και

⁹⁴ Deville, A., and E. Lamarque (2015). Diversity of co-operative bank governance models questioning by regulation: An inter-national qualitative research. Working paper 2015- 1, Paris

⁹⁵ The Annual Report 2014 of the European Association of Co-operative Banks provides an informative overview of the implications of eminent changes in supervisory and regulatory regimes for co-operative banks.

⁹⁶ Ferri, G., and G. Pesce (2011), Regulation and the viability of co-operative banks, in ‘The Amazing Power of Co-operatives’, publication of the International Summit of Co-operatives 2012, Québec, pp. 325-340.

οργανωτικά προβλήματα, ως αποτέλεσμα των κανονιστικών απαιτήσεων ή προσαρμογών διακυβέρνησης που πράγματι έχουν ως στόχο να αποτρέψουν τις τράπεζες από το να εμπλακούν σε αυτό το είδος των δυσκολιών.

Το βασικό θέμα είναι ότι μια οργανωτική μορφή, δεν θα πρέπει να ευνοείται από τον επικεφαλής τραπεζικό επόπτη στην Ευρώπη (ΕΚΤ) και την European Resolution Authority (που θα εγκατασταθεί από το 2016) εις βάρος ενός άλλου για να απλοποιηθεί το έργο τους. Δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται μια τακτική «ένα μέγεθος που ταιριάζει σε όλους». Θα ήταν μεγάλο λάθος αν η εποπτεία και η ρύθμιση θα οδηγούσαν αυτόματα σε περισσότερη ολοκλήρωση και ενοποίηση μεταξύ πρωταρχικώς βιώσιμων τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών, επίσης, λόγω της «αναγκαστικής» εισαγωγής στοιχείων των τραπεζών SVB στις δομές διακυβέρνησής τους. Οι εποπτικές και ρυθμιστικές αρχές δεν θα πρέπει να σχεδιάσουν κανόνες που θα στερούν το συνεταιριστικό μοντέλο του περιεχομένου του, αμφισβητώντας τις θεμελιώδεις αρχές του. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να τηρούν την αρχή της αναλογικότητας.

Ευεργετικά αποτελέσματα της συνεταιριστικής διακυβέρνησης

Αν και μερικοί συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι αντιμετώπισαν σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση τα τελευταία χρόνια, ολόκληρος ο συνεταιριστικός τραπεζικός τομέας είναι σε πολύ καλή κατάσταση. Σε γενικές γραμμές, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών οδηγεί σε διακριτά αποτελέσματα που είναι ορατά με «σκληρούς» αριθμούς. Πρώτον, ξεπέρασαν την Μεγάλη Οικονομική Κρίση του 2007-2010 σχετικά καλά και δεν χρειάστηκαν μεγάλης κλίμακας κρατική στήριξη⁹⁷. Αλλά και σε πιο πρόσφατα χρόνια, η συνολική επίδοσή τους έχει διαφοροποιηθεί από εκείνη όλων των άλλων τραπεζών⁹⁸. Από απόψεως διάρθρωσης, τα περιουσιακά στοιχεία τους κυριαρχούνται από τη λιανική δανειοδότηση προς τα νοικοκυριά και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το 2013, η σχέση δανείων προς ενεργητικό ήταν άνω του 50 τοις εκατό, ενώ η ίδια σχέση για όλες τις άλλες τράπεζες ανήλθε σε 37 τοις εκατό. Συνολικά, οι συνεταιριστικοί τραπεζικοί όμιλοι χρηματοδοτούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις καταθέσεις λιανικής και σε μικρότερο βαθμό από χονδρική χρηματοδότηση σε σύγκριση με όλες τις άλλες τράπεζες. Η χρηματοδοτική ανθεκτικότητα των συνεταιριστικών τραπεζών είναι σχετικά υψηλή. Το επιχειρηματικό μοντέλο των συνεταιριστικών τραπεζών τείνει να είναι περισσότερο προσανατολισμένο προς τις τραπεζικές δραστηριότητες λιανικής αντί για πιο ριψοκίνδυνες τραπεζικές δραστηριότητες χονδρικής από ό,τι πολλών τραπεζών SHV. Φαίνεται, επίσης, ότι η εξέλιξη χορηγήσεων και καταθέσεων είναι σημαντικά πιο σταθερή από εκείνη όλων των άλλων τραπεζών. Σε καλές εποχές, η πιστωτική επέκταση των συνεταιριστικών τραπεζών είναι πιο συγκρατημένη, ενώ η πιστωτική επέκτάσή τους είναι υψηλότερη σε περιόδους ύφεσης. Η συμπεριφορά τους φαίνεται συνεπώς να είναι αντικυκλική, γεγονός που ωφελεί την ευρύτερη οικονομία. Τέλος, οι συνεταιριστικές τράπεζες είναι γενικά ένα πιο σταθερό και πιο ασφαλές τμήμα του συνόλου του κλάδου των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Συνήθως λειτουργούν με υψηλότερο ποιοτικά επίπεδο κεφαλαίου και οι αποδόσεις τους ως προς το ενεργητικό και τα ίδια κεφάλαια είναι κατά

⁹⁷ EACB (2010) European Co-operative Banks in the Financial and Economic Turmoil: First Assessments, Research Paper, Brussels.

⁹⁸ Groeneveld, J.M. (2015b) European Co-operative Banking: Actual and Factual Assessment report prepared for the 6th Convention of the European Association of Co-operative Banks on the 3 March 2015, TIAS School for Business and Society, Tilburg University

μέσο όρο λιγότερο ασταθείς. Αυτό αντικατοπτρίζεται στις σχετικά υψηλές αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας για τους συνεταιριστικούς τραπεζικούς ομίλους σε σύγκριση με τις περισσότερες SHV τράπεζες.⁹⁹

Συμπερασματικοί προβληματισμοί

Ένα σημαντικό μήνυμα που αποκομίζει κανείς από αυτό το Προϊόν Σκέψης είναι ότι η διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών έχει μια διάσταση σωφροσύνης και συνεταιριστικού σκοπού. Τα Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου έχουν ένα ρόλο χειρισμού με σωφροσύνη, αλλά είναι και οι θεματοφύλακες του συνεταιριστικού σκοπού. Οι δύο αυτές διαστάσεις αλληλεπιδρούν μεταξύ τους καθώς οι συνεταιριστικές ιδιαιτερότητες έχουν ανάγκη από τις διαστάσεις σωφροσύνης¹⁰⁰. Στην ουσία, η δομή της διακυβέρνησης θα πρέπει να παραμείνει ευνοϊκή για μια υγιή επίδοση τόσο ως μια τράπεζα όσο και ως ένας συνεταιρισμός. Αυτό διασφαλίζεται καλύτερα με ικανά και αξιόπιστα Μη Εκτελεστικά Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα οποία εμποδίζουν τους επαγγελματίες από το να οικοδομήσουν μια αυτοκρατορία¹⁰¹. Προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες, οι συνεταιριστικές τράπεζες θα πρέπει, φυσικά, να είναι οικονομικά σταθερές, καινοτόμες και αποτελεσματικές, καθώς και ικανές να αντέξουν τον ανταγωνισμό, να εξασφαλίσουν τη συνέχεια για τα μέλη τους. Κοιτάζοντας τα εμπειρικά στοιχεία, η διακυβέρνηση των συνεταιριστικών τραπεζών που στηρίζεται στα μέλη μεταφράζεται σε μια ορατή και αισθητή εστίαση στη λιανική τραπεζική. Αυτό το είδος της τραπεζικής χαρακτηρίζεται από σχετικά σταθερές ροές εσόδων και μέτριο προφίλ κινδύνου. Οι εσωτερικές ρυθμίσεις και τα συστήματα προστασίας είναι επίσης μέρος των δομών διακυβέρνησής τους και συμβάλλουν στην δομική τους σταθερότητα.

Διαβλέπω τρεις μεγάλες προκλήσεις της διακυβέρνησης για τις ευρωπαϊκές συνεταιριστικές τράπεζες. Η πρώτη είναι να εξισορροπήσει τα οφέλη και τους κινδύνους των εγχώριων συνεταιριστικών δραστηριοτήτων σε σχέση με όλες τις άλλες (δι) εθνικές δραστηριότητες μέσω των κεντρικών ιδρυμάτων. Η δεύτερη είναι να βρει εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης και κεφαλαιοποίησης, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η λειτουργία της διακυβέρνησης που βασίζεται στα μέλη. Τέλος, όλες οι συνεταιριστικές τράπεζες μαζί, πρέπει να διαμορφώνουν συνεχώς τις προοπτικές των τραπεζικών αρχών και προληπτικά να διαμορφώνουν απαντήσεις σε αναμενόμενες συνετές ερωτήσεις διακυβέρνησης. Εάν αυτές οι προκλήσεις κατακτηθούν, οι συνεταιριστικές τράπεζες θα συνεχίσουν να συμβάλλουν στην ποικιλομορφία μεταξύ των πιστωτικών ιδρυμάτων όσον αφορά τη διακυβέρνηση, το μέγεθος, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, και τη διάθεση για κίνδυνο¹⁰². Κατά συνέπεια, τα σημαντικά συστημικά και κοινωνικά οφέλη της πολυφωνίας στον τραπεζικό κλάδο θα διατηρηθούν.

⁹⁹ Η παρατήρηση αυτή ισχύει και για τους συνεταιριστικούς τραπεζικούς ομίλους που βαθμολογούνται βάσει των ενοποιημένων στοιχείων.

¹⁰⁰ Deville και Lamarque, 2015

¹⁰¹ Fonteyne, W. (2007). Cooperative Banks in Europe - Policy issues. IMF Working Papers, WP 07/159, International Monetary Fund, Washington. D.C..

¹⁰² Ayadi, R., D. Llewellyn, R. H. Schmidt, E. Arbak, W.P de Groen (2010), Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of Co-operative Banks, Centre for European Policy Studies, Brussels

7. Το αιώνιο τρίγωνο: ο κρίσιμος ρόλος του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου στην ενδυνάμωση του Διοικητικού Συμβουλίου

CHRIS CORNFORTH

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Αυτό το κεφάλαιο ρίχνει μια πρακτική ματιά στην ανάγκη να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις βασικές σχέσεις (πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος, πρόεδρος και διοικητικό συμβούλιο, διευθύνων σύμβουλος και διοικητικό συμβούλιο). Αναφέρονται τέσσερις λόγοι: (α) ο διαχωρισμός της διακυβέρνησης από τη διαχείριση, δεν είναι δυνατός, (β) η διαχείριση συχνά ελέγχει «τους κύριους μοχλούς της εξουσίας», (γ) το Διοικητικό Συμβούλιο δεν μπορεί να εκπροσωπήσει τα συμφέροντα των μελών και να διατηρήσει μόνο του τις συνεταιριστικές αρχές και τις αξίες, και (δ) οι πρόεδροι πρέπει να διευκολύνουν τις εργασίες του διοικητικού συμβουλίου και τη σχέση με όλη τη διαχειριστική ομάδα.

Ο συγγραφέας χαρακτηρίζει τις σχέσεις ως «την καρδιά της καλής διακυβέρνησης». Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στη διακυβέρνηση που έχει επίκεντρο τους ανθρώπους. Ένα ανθρωπιστικό παράδειγμα υποθέτει ότι οι υψηλής εξειδίκευσης και ικανοί διαχειριστές έχουν συμφέροντα που εναρμονίζονται με τα συμφέροντα των μελών. Ως σημείο εκκίνησης, αυτή η ευθυγράμμιση θα πρέπει να οδηγεί φυσικά σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ της διαχείρισης και του διοικητικού συμβουλίου. Έτσι, ένας συνεταιρισμός θα έχει στενότερες σχέσεις, όπως προτείνεται από τον συγγραφέα, αν όλοι στηρίζουν τις ενέργειές τους σε ανθρωπιστικά πλαίσια.

Ένα χάσμα στις δεξιότητες και στην εξειδίκευση συζητείται στο κεφάλαιο αυτό ως κίνδυνος για τη διακυβέρνηση που πρέπει να μετριαστεί (π.χ. με εκπαίδευση και κατάρτιση, με εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, με καταρτισμένους Προέδρους του Διοικητικού Συμβουλίου). Αυτό το ζήτημα της εξειδίκευσης είναι ένα στοιχείο που συνδέει μια σειρά από κεφάλαια αυτού του τόμου, όπως των Birchall, Simmons et al, Mangan, και Mills. Η γεφύρωση αυτού του χάσματος, που φαίνεται να πλήττει τους συνεταιρισμούς όλων των μεγεθών και των μορφών, πρέπει να γίνεται με τρόπο που δεν παραβιάζει εγγενή συνεταιριστικά χαρακτηριστικά - ανθρωπιστική διαχείριση, ιδιοκτησία και έλεγχος από τα μέλη, ή δημοκρατικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, δεν θα πρέπει να τοποθετούνται τρίτοι ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου απλώς για να εξασφαλιστεί πρόσβαση σε τεχνογνωσία χωρίς την κατάλληλη κατάρτιση στις συνεταιριστικές στρατηγικές. Τα μέλη αυτά θα πρέπει να είναι εξίσου μέρος της ίδιας στόφας για τη συνεταιριστική διακυβέρνηση όπως όλα τα άλλα δομικά στοιχεία, τα οποία μπορεί να είναι αντίθετα ως προς τη διαίσθηση σε πλαίσια οργανισμού. Είναι επίσης σημαντικό να προσφέρεται εκπαίδευση και κατάρτιση που ενισχύει τη φύση της συνεταιριστικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της προβολής της συμπληρωματικότητας των ρόλων της ηγεσίας (που

ενυπάρχει σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση) μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου, των στελεχών και των στρατηγικής σημασίας ενδιαφερόμενων μερών.

Ο συγγραφέας αναγνωρίζει τη σημασία της εναρμόνισης μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και της διαχείρισης σε σχέση με συνεταιριστικές αρχές και την αποστολή. Προτείνει ότι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος του Διευθύνοντος Συμβούλου (σ.μ.: ή Γενικού Διευθυντή) θα είναι η επιτυχία της επιχείρησης, και είναι ευθύνη του Προέδρου (και του Διοικητικού Συμβουλίου) να διασφαλισθεί ότι η επιχείρηση συνεχίζει να τηρεί τις συνεταιριστικές αρχές και την αποστολή της για το πώς γίνεται η διαχείριση και η διακυβέρνηση της επιχείρησης. Το θέμα δεν είναι ότι η διαχείριση είναι υπεύθυνη για την επιχείρηση και το Διοικητικό Συμβούλιο για την συνεταιριστική ταυτότητα. Είναι εξαιρετικά σημαντικό οι συνεταιρισμοί να αποφεύγουν έναν τέτοιο διαχωρισμό των ρόλων. Σύμφωνα με την υπόθεση του ανθρωπιστικού μοντέλου που προτείνουμε, δεν υπάρχει διαχωρισμός της επιχείρησης από τις αξίες του συνεταιρισμού – οι τελευταίες είναι ενσωματωμένες στη συνεταιριστική επιχειρηματική στρατηγική.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού δικτυακής διακυβέρνησης: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, και πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Η συζήτηση του Cornforth σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ του διευθύνοντος συμβούλου, του προέδρου και του διοικητικού συμβουλίου είναι πολύτιμη, σχετική με τους περισσότερους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των συνεταιρισμών. Το πεδίο εφαρμογής του παρόντος κεφαλαίου δεν περιλαμβάνει συζήτηση των πιθανών διαρθρωτικών αλλαγών στη διακυβέρνηση και η υποτιθέμενη διοικητική και διαχειριστική δομή είναι η παραδοσιακή ιεραρχία. Η σύγκριση με μια προσέγγιση δικτυακής διακυβέρνησης θα κατέληγε σε παρόμοια συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία των σχέσεων, αλλά θα αύξανε τον αριθμό των σημαντικών σχέσεων – περιβάλλον πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών και ποικίλα όργανα λήψης αποφάσεων.

Μερικά από τα πιθανά ζητήματα που αποδίδονται στη σχέση μεταξύ του διευθύνοντος συμβούλου και του προέδρου ή του διευθύνοντος συμβούλου και του διοικητικού συμβουλίου, μπορούν να επιλυθούν με την αύξηση της πρόσβασης σε πληροφορίες και ειδικές γνώσεις από άλλα στρατηγικά συστατικά με ένα σχέδιο σύνθεσης διοικητικού συμβουλίου / δικτύου. Τα ενιαία διοικητικά συμβούλια στηρίζονται στα στελέχη, τα οποία προμηθεύουν εγκαίρως τις σχετικές πληροφορίες, και επικεντρώνουν τη λήψη αποφάσεων σε ένα μικρό σύνολο σχέσεων (διοικητικό συμβούλιο και διαχείριση). Μια σύνθετη δομή διοικητικού συμβουλίου πολλών ενδιαφερομένων μερών, θα μπορούσε να παρέχει πολλαπλές πηγές πληροφοριών στα μέλη ενός εποπτικού συμβουλίου και να διαμοιράζει την λήψη αποφάσεων σε άλλα συμβούλια ή επιτροπές. Η δομή αυτή, ωστόσο, εξακολουθεί να περιλαμβάνει ανθρώπους. Έτσι, δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων και δεξιότητες επικοινωνίας των μελών των διοικητικών συμβουλίων, των στελεχών και άλλων συμμετεχόντων σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων παραμένουν μια ενδιαφέρουσα περιοχή επικέντρωσης για αποτελεσματική συνεταιριστική διακυβέρνηση.

7. Το αιώνιο τρίγωνο: ο κρίσιμος ρόλος του Προέδρου και του Διευθύνοντος Συμβούλου στην ενδυνάμωση του Διοικητικού Συμβουλίου¹⁰³

CHRIS CORNFORTH

Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν κατά πόσο ένας συνεταιρισμός έχει καλή διακυβέρνηση ή όχι; Παραδόξως, είναι συχνά ο διευθύνων σύμβουλος και ο πρόεδρος, και πόσο καλή σχέση έχουν μεταξύ τους και διευκολύνουν το έργο του διοικητικού συμβουλίου και τη σχέση με τα μέλη. Ωστόσο, ο σημαντικός ρόλος του Προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου συχνά φαίνεται να παραβλέπεται σε πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της συνεταιριστικής διακυβέρνησης. Η συντριπτική πλειονότητα των προσπαθειών έχει αφιερωθεί στη βελτίωση των δομών της διακυβέρνησης και των ίδιων των διοικητικών συμβουλίων, όπως για παράδειγμα: το διαχωρισμό των ρόλων του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου, τη θέσπιση επιτροπών ελέγχου, την ανάπτυξη κωδικών καλής πρακτικής, προτύπων για τα μέλη του συμβουλίου, αυτο-αξιολόγηση του διοικητικού συμβουλίου, κατάρτιση και ανάπτυξη των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Ενώ οι πρωτοβουλίες αυτές είναι σαφώς πολύ σημαντικές, τείνουν να μην δίνουν αρκετό βάρος σε σημαντικά χαρακτηριστικά της τριγωνικής σχέσης μεταξύ των διοικητικών συμβουλίων των προέδρων και των διευθυνόντων συμβούλων. Πρώτον, διότι δεν είναι δυνατόν να ξεχωριστούν εντελώς η διακυβέρνηση από τη διαχείριση, αφού οι ρόλοι των διοικητικών συμβουλίων και των διαχειριστών είναι αλληλοεξαρτώμενοι. Για παράδειγμα, ενώ μπορεί να είναι ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου να προβούν σε στρατηγικές αποφάσεις είναι συνήθως οι διαχειριστές που έχουν το χρόνο και την εμπειρία για να διαμορφώσουν στρατηγική. Αυτό σημαίνει ότι οι ρόλοι μπορεί να αλληλοκαλύπτονται και να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και να απαιτείται ένας βαθμός ευελιξίας και διαπραγματεύσεως. Δεύτερον, ενώ τα διοικητικά συμβούλια έχουν αρκετή τυπική εξουσία εφόσον αποτελούν την ανώτατη εξουσία της οργάνωσης, είναι συχνά ο διαχειριστής που ελέγχει τους κύριους μοχλούς της εξουσίας. Οι διαχειριστές έχουν τις πληροφορίες και τους πόρους στη διάθεσή τους για την καλύτερη κατανόηση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και να κάνουν αλλαγές. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ότι ένας διευθύνων σύμβουλος και η διαχειριστική ομάδα του να κυριαρχήσουν στο διοικητικό συμβούλιο και οι προτάσεις τους να μην υποστούν επαρκή κριτικό έλεγχο. Τρίτον, ενώ είναι ευθύνη του διοικητικού συμβουλίου ενός συνεταιρισμού να εκπροσωπεί τα συμφέροντα των μελών και να τηρούνται οι συνεταιριστικές αρχές και οι αξίες, το διοικητικό συμβούλιο είναι απίθανο να είναι σε θέση να το κάνει αυτό από μόνο του. Οι πρόεδροι και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου εναλλάσσονται ενώ η διαχείριση και το προσωπικό εξασφαλίζουν τη συνέχεια και διεκπεραιώνουν τις καθημερινές εργασίες του συνεταιρισμού. Εάν η διαχείριση και το προσωπικό δεν καταλαβαίνουν, ή δεν έχουν εμπεδώσει τις

¹⁰³ Είμαι ευγνώμων προς τον Dr Mike Aiken και τους επιμελητές της έκδοσης για τις πολύ χρήσιμες παρατηρήσεις τους σχετικά με προηγούμενα σχέδια αυτού του άρθρου

συνεταιριστικές αρχές και αξίες, η συνέχεια θα είναι δύσκολο να διασφαλισθεί¹⁰⁴. Τέταρτον, οι πρόεδροι μπορούν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο τόσο στη διευκόλυνση της λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου και στη σχέση με τον διευθύνοντα σύμβουλο και την εκτελεστική ομάδα, έτσι ώστε να ενισχύεται το διοικητικό συμβούλιο και τα μέλη γενικότερα αντί να αποδυναμώνονται.

Το υπόλοιπο αυτού του κεφαλαίου θα εξετάσει κάθε μία από αυτές τις βασικές σχέσεις με την εξής σειρά: πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος, πρόεδρος και διοικητικό συμβούλιο, διευθύνων σύμβουλος και διοικητικό συμβούλιο. Θα εξεταστούν τα πρακτικά βήματα που μπορούν να κάνουν οι πρόεδροι και οι διευθύνοντες σύμβουλοι, ώστε να κάνουν αυτές τις σχέσεις να λειτουργούν καλά και να ενισχύουν την αποτελεσματική συνεταιριστική διακυβέρνηση.

Πρόεδρος – Διευθύνων σύμβουλος (γενικός διευθυντής)

Ο πρόεδρος και ο διευθύνων σύμβουλος βρίσκονται στο επίκεντρο πολλών ζωτικής σημασίας σχέσεων σε κάθε συνεταιρισμό. Μια καλή σχέση εργασίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για ένα αποτελεσματικό διοικητικό συμβούλιο, καθώς και για την ανάπτυξη καλών σχέσεων με την εκτελεστική ομάδα, το προσωπικό, τα μέλη και άλλα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη. Αντίθετα μια κακή σχέση εργασίας μπορεί να βλάψει τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου, την οργανωτική επίδοση και τη λογοδοσία στα μέλη.

Εντάσεις και μερικές φορές συγκρούσεις μπορεί να ανακύψουν μεταξύ των προέδρων και διευθυνόντων συμβούλων, επειδή οι ρόλοι τους είναι ασαφείς και τείνουν να επικαλύπτονται. Για παράδειγμα, ποιος είναι υπεύθυνος για την εκπροσώπηση του συνεταιρισμού προς τα έξω; Είναι ο πρόεδρος η ο διευθύνων σύμβουλος, ή εξαρτάται από τις περιστάσεις και τα αντίστοιχα ισχυρά και αδύνατα σημεία τους; Ενώ οι τυπικές περιγραφές ρόλων μπορεί να συμβάλλουν στην αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων, συχνά αυτές δεν είναι επαρκείς από μόνες τους. Όπου παραμένουν ασάφειες, χρειάζεται να υπάρξει κάποια συζήτηση και διαβούλευση για το ποιος κάνει τι. Ιδανικά, το ποιος κάνει τι πρέπει να αντικατοπτρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου, και τους περιορισμούς που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν. Για παράδειγμα, θα είναι σημαντικό να εξετάζονται οι συνθήκες του προέδρου, που μπορεί να διαφέρουν πολύ μεταξύ των συνεταιρισμών. Σε ορισμένους συνεταιρισμούς ο πρόεδρος μπορεί να έχει έναν εθελοντικό ή / και μερικής απασχόλησης ρόλο, πράγμα που σημαίνει ότι αυτός ή αυτή δεν είναι διαθέσιμος (η) για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων ή ρόλων.

Ένας άλλος λόγος, για τον οποίο είναι καλό για τον πρόεδρο και τον διευθύνοντα σύμβουλο να επανεξετάζουν περιοδικά τον τρόπο συνεργασίας τους, είναι ότι η σχέση θα χρειάζεται να προσαρμόζεται με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι συνθήκες αλλάζουν. Για παράδειγμα, όταν ο πρόεδρος είναι νέος, ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να χρειάζεται να δαπανήσει περισσότερο χρόνο βοηθώντας τον πρόεδρο να επιταχύνει, ώστε να προσαρμοστεί με την στρατηγική του οργανισμού και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, και να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του.

¹⁰⁴ Ο Davis (2001) θέτει αυτό το επιχείρημα πολύ έντονα, προτείνοντας μια ποικιλία τρόπων ανάπτυξης της συνεταιριστικής διαχείρισης με βάση την αξία. Davis, P. (2001) 'The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions: Issues, processes and culture', *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 1, 4, 28-39.

Ομοίως, ένας πρόεδρος είναι πιθανό να χρειαστεί να περνά περισσότερο χρόνο με έναν νέο διευθύνοντα σύμβουλο, ιδιαίτερα αν ο τελευταίος έχει προσληφθεί από χώρο άσχετο με τους συνεταιρισμούς, σε μια προσπάθεια ο νέος διευθύνων σύμβουλος να έχει μια ενδελεχή εισαγωγή στη φυσιολογία της οργάνωσης και να ενημερωθεί για τις προσδοκίες του συμβουλίου.

Η έρευνα δείχνει ότι η καθιέρωση αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης σχέσης μεταξύ του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου.¹⁰⁵ Η ειλικρίνεια, η εντιμότητα και η ευαισθησία είναι σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού. Αν υπάρχει αμυντικότητα ή παρακράτηση σχετικών πληροφοριών, υπάρχει ο κίνδυνος δυσπιστίας και αφορμή ανάπτυξης αρνητικής σχέσης ή ακόμα και διαμάχης για την εξουσία. Αν αυτό συνεχιστεί ένας φαύλος κύκλος μπορεί να αναπτυχθεί, όπου η σχέση χειροτερεύει, μερικές φορές μέχρι σημείου διάρρηξης, με καταστροφικές συνέπειες για το διοικητικό συμβούλιο και την οργάνωση¹⁰⁶.

Ωστόσο, η ανάπτυξη μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου δεν σημαίνει τυφλή εμπιστοσύνη. Εάν ένας πρόεδρος έχει στενή σχέση με τον διευθύνοντα σύμβουλο, υπάρχει κίνδυνος να μην έχουν την απόσταση που απαιτείται για να αμφισβητούν προτάσεις του διευθύνοντα συμβούλου και να τις θεωρούν επαρκείς. Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος οι δύο να αποτελέσουν έναν κυρίαρχο συνασπισμό που θα καθιστά δύσκολο για το διοικητικό συμβούλιο να αμφισβητήσει τις προτάσεις τους. Ένας βασικός ρόλος του προέδρου είναι να προσφέρει υποστήριξη όταν χρειάζεται και να ενεργεί ως αντηχείο για τον επικεφαλής της εκτελεστικής εξουσίας, αλλά και να εξασφαλίζει ότι οι προτάσεις των διαχειριστών υπόκεινται σε κριτική εξέταση από το διοικητικό συμβούλιο.

Αν και είναι πολύ σημαντικό ότι τόσο ο πρόεδρος όσο και ο διευθύνων σύμβουλος να έχουν μνηθεί στις συνεταιριστικές αρχές, μεγάλο μέρος του χρόνου του διευθύνοντος συμβούλου αναπόφευκτα θα δαπανηθεί στην προσπάθεια να εξασφαλιστεί η επιτυχία του συνεταιρισμού ως επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, ο πρόεδρος έχει ένα σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια να εξασφαλιστεί ότι αυτό δεν είναι εις βάρος των αρχών ή της αποστολής του συνεταιρισμού.

Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι προτάσεις των διαχειριστών ελέγχονται από το διοικητικό συμβούλιο για τον πιθανό αντίκτυπο στα μέλη του συνεταιρισμού και στην ταυτότητα του συνεταιρισμού, καθώς και σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης.

Κατά τη συζήτηση, μέχρι στιγμής, έχουμε υποθέσει ότι ο πρόεδρος δεν είναι και διευθύνων σύμβουλος. Αυτή η διάκριση ρόλων συχνά θεωρείται ως καλή πρακτική. Για παράδειγμα, ο κώδικας του Ην. Βασιλείου για τη διακυβέρνηση των καταναλωτικών συνεταιρισμών ορίζει ότι ο πρόεδρος δεν πρέπει να είναι υπάλληλος του συνεταιρισμού και ως εκ τούτου όχι διευθύνων σύμβουλος. Ωστόσο, σε ορισμένους συνεταιρισμούς, όπως οι Desjardins στο Κεμπέκ, Καναδά, οι ρόλοι συγχωνεύονται. Ενώ είναι σαφές ότι αυτό μπορεί να αποδίδει, υπάρχει κίνδυνος να αυξηθεί ακόμη περισσότερο η δύναμη του διευθύνοντος συμβούλου και μπορεί να καταστήσει

¹⁰⁵ Robinson, R. and Exworthy, M. (1999) Two at the top: A study of the working relationship between chairs and chief executives at health authorities, boards and trusts in the NHS, London and Birmingham: NHS Confederation. Roberts and Stiles (1999) 'The Relationship between Chairmen and Chief Executives: Competitive or Complementary Roles, Long Range Planning, 32, 1: 36-48.

¹⁰⁶ Stiles and Taylor (2002) Boards at Work: How directors view their roles and responsibilities, Oxford: Oxford University Press: 107

πιο δύσκολο για το διοικητικό συμβούλιο να εξετάζει επαρκώς ή να αμφισβητεί τις προτάσεις του επικεφαλής της εκτελεστικής εξουσίας και της εκτελεστικής ομάδας. Απομακρύνει επίσης ένα πιθανώς σημαντικό όργανο υποστήριξης και πηγή συμβουλευτικής υπηρεσίας για τον διευθύνοντα σύμβουλο. Για τον λόγο αυτό, μπορεί να είναι απαραίτητο να τεθούν σε εφαρμογή άλλες δομές προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το δίδυμο Προέδρου/ διευθύνοντος συμβούλου υποστηρίζεται και αξιολογείται επαρκώς. Για παράδειγμα, ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να αναφέρει και να αξιολογείται από άλλο παλαιότερο μέλος (ή μέλη) του διοικητικού συμβουλίου.

Σχέση Προέδρου – διοικητικού συμβουλίου

Τα διοικητικά συμβούλια είναι ομάδες που συνήθως συνεδριάζουν κατά διαστήματα, όμως πρέπει να λειτουργούν καλά μεταξύ τους, δεδομένου ότι έχουν να πάρουν συλλογικές αποφάσεις. Ο Πρόεδρος έχει ζωτικό ρόλο ηγεσίας για να διασφαλίζει ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι σε θέση να συνεργάζονται αποτελεσματικά και με την εκτελεστική ομάδα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό ότι ο Πρόεδρος εξασφαλίζει ότι υπάρχουν ευκαιρίες για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα ανώτατα στελέχη να γνωρίζονται μεταξύ τους, και ότι υπάρχουν ευκαιρίες για την οικοδόμηση πνεύματος ομάδας. Για παράδειγμα, ημέρες που μένουν μαζί εκτός έδρας, ή στρατηγικές υποχωρήσεις, μπορεί να είναι ιδιαίτερα καλές για το σκοπό αυτό, μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να δοθεί χρόνος πριν ή μετά τη συνεδρίαση, το διοικητικό συμβούλιο και τα στελέχη να συναντώνται κοινωνικά.

Πρόσφατη έρευνα στη Βόρεια Αμερική και στο Ηνωμένο Βασίλειο, για τους προέδρους μη-κερδοσκοπικών οργανώσεων, δείχνει ότι είναι οι διαπροσωπικές και ηγετικές ικανότητες που διακρίνουν τους αποτελεσματικούς από τους αναποτελεσματικούς προέδρους¹⁰⁷. Οι λιγότερο αποτελεσματικοί πρόεδροι δεν είχαν θεωρηθεί ως παίκτες της ομάδας, ίσως ακολουθώντας τις δικές τους προσωπικές προτεραιότητες, και λιγότερο ικανοί να ασχοληθούν με ανεπαρκή απόδοση των άλλων βασικών παραγόντων. Οι αποτελεσματικοί πρόεδροι επίσης χαρακτηρίζονταν από *κοινωνική ευαισθησία, διάθεση βοήθειας και προσφοράς υπηρεσίας*. Αυτοί οι πρόεδροι που θεωρήθηκαν ότι έχουν καλές επιδόσεις χρησιμοποιούσαν ηγετική συμπεριφορά που δημιουργούσε ένα *καλό περιβάλλον* τόσο για το διοικητικό συμβούλιο όσο και για τα στελέχη, με τα εξής χαρακτηριστικά: *να είναι δίκαιοι και αμερόληπτοι, να είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες, να μην αποκλίνουν από τους στόχους της οργάνωσης με την επιβολή των προσωπικών επιλογών τους, να παρέχουν αυτονομία και ανεξαρτησία στο διοικητικό συμβούλιο και στον διευθύνοντα σύμβουλο. Ήταν επίσης καλοί σε οικοδόμηση ομάδας μέσω: εκτίμησης των μελών της ομάδας, ενθάρρυνσης και αναγνώρισης διαφορετικών εισφορών, και δημιουργίας ενός ασφαλούς κλίματος, όπου τα θέματα μπορούν να συζητηθούν ανοιχτά.*

Ένα από τα διλήμματα σε συνεταιρισμούς, ιδιαίτερα αν υπάρχει μια ανοιχτή πολιτική υποψηφιοτήτων για τις εκλογές του διοικητικού συμβουλίου, είναι ότι δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα έχουν τις δεξιότητες και την εμπειρία για να συμβάλουν αποτελεσματικά στο διοικητικό συμβούλιο και θα είναι σε θέση να οδηγούν τη διαχείριση να λογοδοτεί. Είναι σημαντικό, επομένως, ότι ο πρόεδρος και ο διευθύνων σύμβουλος εξασφαλίζουν την ύπαρξη καλής εισαγωγικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στη

¹⁰⁷ Harrison, Y Murray, V. and Cornforth, C. (2014) 'The Role and Impact of Chairs of Nonprofit Boards', in Cornforth, C. and Brown, W. (eds.) Nonprofit Governance: Innovative perspectives and approaches, Abingdon, UK:Routledge.

διάθεση των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, κενά δεξιότητων μπορούν να εξακολουθούν να υφίστανται. Όταν αυτό συμβαίνει, ο πρόεδρος και το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να εξετάσουν από κοινού την επιλογή εξωτερικών μελών για το διοικητικό συμβούλιο για να καλυφθούν τυχόν κενά ή / και να καλέσουν εξωτερικούς εμπειρογνώμονες ανάλογα με τις ανάγκες. Είναι ενδιαφέρον ότι η Συνεταιριστική Επιτροπή¹⁰⁸ του Ηνωμένου Βασιλείου προέβη σε σύσταση το 2001 ότι θα μπορούσαν να διοριστούν μέχρι δύο εξωτερικά ανεξάρτητα μέλη στο διοικητικό συμβούλιο για να καλυφθούν τα κενά δεξιοτήτων, αν και είναι ασαφές σε ποιο βαθμό έγινε αποδεκτή η σύσταση αυτή. Η έλλειψη μελών του διοικητικού συμβουλίου με την κατάλληλη εμπειρία και τεχνογνωσία έχει κατηγορηθεί για μερικές από τις αποτυχίες της διακυβέρνησης στο Co-operative Group και τη συνεταιριστική Τράπεζα του Ηνωμένου Βασιλείου¹⁰⁹. Χρειάζεται επίσης χρόνος για τα νέα μέλη του διοικητικού συμβουλίου για να γίνουν αποτελεσματικά. Γι' αυτό, είναι καλή πρακτική να κλιμακώνονται οι εκλογές του διοικητικού συμβουλίου, με μόνο μια μειοψηφία του να αλλάζει σε κάθε έτος για να εξασφαλίζεται ένας βαθμός συνέχειας και να μην χάνεται όλη η εμπειρία που αποκτάται από το διοικητικό συμβούλιο. Σημαίνει, επίσης, ότι τα πιο έμπειρα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν να αποτελέσουν μέντορες των νεοεκλεγέντων μελών μέχρι να αποκτήσουν εμπειρία και αυτοπεποίθηση.

Μεγάλο μέρος των εργασιών των διοικητικών συμβουλίων γίνεται στις συνεδριάσεις. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας οι πρόεδροι να είναι εξειδικευμένοι στη λειτουργία συνεδριάσεων. Πολύ συχνά οι συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου είναι λιγότερο αποτελεσματικές από ό,τι θα μπορούσε να είναι, λόγω ανεπαρκούς προεδρείου. Κοινά προβλήματα είναι ότι: τα έγγραφα φθάνουν στους αποδέκτες (μέλη) με καθυστέρηση και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν είναι επαρκώς προετοιμασμένα, οι διαχειριστές δαπανούν πάρα πολύ χρόνο με την παρουσίαση των θεμάτων αφήνοντας πολύ λίγο χρόνο για συζήτηση, οι συνεδριάσεις διαρκούν πάρα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς διάλειμμα, πάρα πολύς χρόνος δαπανάται σε λιγότερο σημαντικά θέματα και έτσι δεν είναι αρκετός ο χρόνος που αφιερώνεται σε σημαντικά θέματα, μερικά άτομα κυριαρχούν στην συνεδρίαση και άλλοι δυσκολεύονται να διατυπώσουν τις θέσεις τους. Οι αποτελεσματικοί πρόεδροι θα εξασφαλίσουν ότι οι συναντήσεις έχουν κατάλληλες ημερήσιες διατάξεις και την απαραίτητη πληροφόρηση, ότι αρκετός χρόνος δαπανάται για τη συζήτηση βασικών θεμάτων, ότι ο καθένας είναι σε θέση να συμμετάσχει, ότι τηρούνται οι χρόνοι και ότι υπάρχουν ευκαιρίες, όπως μερικές ημέρες όλοι μαζί εκτός έδρας, για να συζητηθούν μακροπρόθεσμα στρατηγικά θέματα.

Ένα σημαντικό μέρος του ρόλου του διοικητικού συμβουλίου είναι να επιβλέπει το έργο των εκτελεστικών στελεχών, να θέτει επιδιώξεις και στόχους και να αναμένει υψηλές επιδόσεις. Ομοίως, ο πρόεδρος (και διευθύνων σύμβουλος) μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια να καταστήσει το έργο του διοικητικού συμβουλίου παραγωγικό και αποδοτικό, με την προσδοκία υψηλού επιπέδου απόδοσης και συμπεριφοράς από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Πολλές οργανώσεις καθορίζουν τώρα σαφείς περιγραφές ρόλων και κωδίκων πρακτικής για τα διοικητικά τους συμβούλια, οπότε είναι πολύ πιο σαφές στα μέλη του διοικητικού συμβουλίου τι αναμένεται από αυτά, όταν εντάσσονται στο διοικητικό συμβούλιο.

¹⁰⁸ Co-operative Commission (2001)

¹⁰⁹ Birchall, J. (2014) 'Innovation in the governance of large co-operative businesses: the alarming case of UK Co-operative Group', *International Journal of Co-operative Management*, 7, 1, 22-28.

Αυτό είναι επίσης μια καλή ευκαιρία για να εκτεθούν η αποστολή του συνεταιρισμού και οι αρχές που αναμένεται από όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να προωθήσουν.

Η έρευνα δείχνει ότι οι πρόεδροι έχουν την τάση να αξιολογούν τις επιδόσεις τους πιο ψηλά από ό,τι οι διευθύνοντες σύμβουλοι και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου αξιολογούν την απόδοση των προέδρων. Αν και αυτό είναι κοινό σε όλους τους τομείς¹¹⁰ υπερβολικά μεγάλη διαφορά μπορεί να υποδεικνύει πιθανά προβλήματα, με τους προέδρους να νομίζουν ότι έχουν καλές επιδόσεις, ενώ οι άλλοι βασικοί παράγοντες έχουν τη γνώμη ότι είναι χαμηλότερη η απόδοσή τους. Είναι σημαντικό, επομένως, οι πρόεδροι να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις τους. Τυπικά, αυτό μπορεί να γίνει μέσω των ετήσιων διαδικασιών συνολικής αξιολόγησης, όπου τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τα ανώτερα στελέχη έχουν την ευκαιρία να σχολιάσουν τις επιδόσεις του προέδρου. Ατύπως, οι πρόεδροι μπορούν να αναζητήσουν πιο τακτική ανατροφοδότηση, για παράδειγμα, ρωτώντας στο τέλος των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου πόσο καλά θεωρούν οι παρόντες ότι πήγε η συνεδρίαση και αν τυχόν κάποια ζητήματα θα μπορούσαν να είχαν αντιμετωπιστεί καλύτερα. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι μέσω απλών φύλλων αξιολόγησης που συλλέγονται στο τέλος των συνεδριάσεων.

Σχέση Διευθύνοντος Συμβούλου και Διοικητικού Συμβουλίου

Συχνά, ο διευθύνων σύμβουλος και η ομάδα των στελεχών είναι στην πιο ισχυρή θέση για να συμβάλουν στη διασφάλιση ότι το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης λειτουργεί καλά, και ότι ο συνεταιρισμός εξυπηρετεί τα μέλη του. Υπάρχουν οκτώ βασικά πράγματα που οι διευθύνοντες σύμβουλοι μπορούν να κάνουν για να βοηθήσουν τα διοικητικά τους συμβούλια να είναι αποτελεσματικά.

ΥΠΟΒΟΗΘΗΣΗ ΔΟΜΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Τα διοικητικά συμβούλια απαιτούν μια δομή και πόρους για να κάνουν τη δουλειά τους. Οι αποτελεσματικοί διευθύνοντες σύμβουλοι συνεργάζονται με τον πρόεδρο για να εξασφαλιστεί ότι αυτό συμβαίνει. Για παράδειγμα, για την κατάρτιση του προγράμματος των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου και των υπο-επιτροπών, την οργάνωση περιοδικώς ημερών για συναντήσεις εκτός έδρας, την εξασφάλιση ότι υπάρχει συμφωνία για το περιεχόμενο των ημερήσιων διατάξεων και ότι τα σχετικά έγγραφα θα είναι διαθέσιμα πριν από τις συνεδριάσεις, και η συνεργασία με το διοικητικό συμβούλιο για να είναι βέβαιο ότι οι επιτροπές έχουν κατάλληλους όρους εντολής.

ΠΑΡΟΧΗ ΣΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΕΓΚΑΙΡΩΣ.

Προκειμένου να εκτελεί το ρόλο του αποτελεσματικά το διοικητικό συμβούλιο στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εκτελεστική εξουσία να παράσχει σχετικές και έγκαιρες πληροφορίες σχετικά με τις αποφάσεις που πρέπει να πάρει. Μεγάλο μέρος αυτών των πληροφοριών είναι πληροφορίες ρουτίνας, όπως οι εκθέσεις για τον προϋπολογισμό, τις οικονομικές καταστάσεις

¹¹⁰ Βλ. Kakabadse, A., Kakabadse, N. and Myers. A. (2009) Boards, Governance and Leadership of the Third Sector -Scotland Study: Report on Findings, Cranfield Business School, UK.:32

και τους δείκτες απόδοσης, αλλά άλλες, θα εξαρτηθούν από τα θέματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η οργάνωση εκείνη την εποχή. Μπορεί να είναι μια αρκετά δύσκολη πράξη εξισορρόπησης για την εκτελεστική εξουσία να δώσει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο: με πάρα πολλές πληροφορίες το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να πνιγεί στη λεπτομέρεια, με πολύ λίγες μπορεί να χάσει βασικά ζητήματα. Κοινά προβλήματα που εμφανίζονται, περιλαμβάνουν παρουσίαση στο διοικητικό συμβούλιο ανεπεξέργαστες διαχειριστικές εκθέσεις που συγκαλύπτουν σημαντικά θέματα στη λεπτομέρεια, μη διάθεση αρκετού χρόνου για συζητήσεις, ή ολίσθηση σημαντικών ζητημάτων στο τέλος της ημερήσιας διάταξης, όταν όλοι είναι κουρασμένοι και θέλουν να πάνε στο σπίτι τους.

ΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ Η ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΠΡΟΣΚΗΝΙΟ.

Για να πετύχει οποιοσδήποτε συνεταιρισμός, προϋπόθεση είναι να είναι επιτυχημένη επιχείρηση, αλλά αυτό από μόνο του δεν αρκεί. Όταν κάνει νέες προτάσεις, είναι σημαντικό ότι τα στελέχη πρέπει επίσης να εξετάζουν τον αντίκτυπο στα μέλη και στην αποστολή του συνεταιρισμού καθώς και τον πιθανό αντίκτυπο στην επιχείρηση ως θέμα ρουτίνας. Για παράδειγμα, σε έναν στεγαστικό συνεταιρισμό, τα έγγραφα του διοικητικού συμβουλίου εξέταζαν, ως θέμα ρουτίνας, τον πιθανό αντίκτυπο στους μισθωτές ως μέρος των εκθέσεων του διοικητικού συμβουλίου.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.

Υπάρχει μια παλιά παροιμία στη διαχείριση, πως ό,τι είναι μετρήσιμο είναι διαχειρίσιμο. Υπάρχουν καθιερωμένοι τρόποι μέτρησης της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων, αλλά οι συνεταιρισμοί ιδρύονται για να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα των μελών τους, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν κοινωνικούς, καθώς και οικονομικούς στόχους. Είναι σημαντικό, επομένως, τα στελέχη να βρίσκουν τρόπους αξιολόγησης και τακτικά να υποβάλλουν εκθέσεις σχετικά με την επιτυχία της οργάνωσης ως συνεταιρισμού - πώς ανταποκρίνεται στις ανάγκες των μελών, πώς στηρίζει τη συμμετοχή μελών και πληροί τους κοινωνικούς στόχους του.

ΒΟΗΘΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ.

Αποτελεσματικά στελέχη μπορεί να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του διοικητικού συμβουλίου, για παράδειγμα, βοηθώντας την ενημέρωση των νέων μελών του διοικητικού συμβουλίου, κάνοντας τις συστάσεις του διοικητικού συμβουλίου στην οργάνωση και στο προσωπικό της, και σε συνεργασία με τον πρόεδρο και το διοικητικό συμβούλιο οργανώνοντας κατάλληλη κατάρτιση και υποστήριξη. Με τον πρόεδρο, τα στελέχη μπορούν επίσης να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου και την οικοδόμηση της ομάδας, μέσω, για παράδειγμα, της παροχής ευκαιριών για κοινωνική αλληλεπίδραση και εορτασμού των επιτυχιών.

ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Επειδή πρόκειται για την πλήρη απασχόλησή τους, τα στελέχη είναι συχνά σε καλύτερη θέση από ό,τι το διοικητικό συμβούλιο να επισημαίνουν σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η οργάνωση - προειδοποιεί το διοικητικό συμβούλιο για σημαντικές νέες ευκαιρίες ή απειλές και

μπορεί να διευκολύνει στρατηγικές «συνομιλίες» για το πώς η οργάνωση θα μπορούσε να απαντήσει. Ομοίως, είναι συχνά σε καλύτερη θέση να διαπιστώσουν προβλήματα απόδοσης ή εσωτερικές αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν και να βοηθήσουν να αναζητήσουν καλύτερους τρόπους για να χειριστούν θέματα. Συχνά αυτά τα ζητήματα αντιμετωπίζονται καλύτερα σε περιοδικές συναντήσεις εκτός έδρας, όπου συμβούλια και προσωπικό έχουν την ευκαιρία να σκεφθούν για πιο μακροπρόθεσμα ζητήματα της ομάδας, μακριά από τη ρουτίνα των εργασιών του διοικητικού συμβουλίου, ή τις καθημερινές πιέσεις της εργασίας.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ.

Τα διοικητικά συμβούλια, τότε μόνο μπορούν να λειτουργούν καλά όταν υπάρχει ένα κλίμα ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου και της ομάδας των στελεχών, όπου η εποικοδομητική κριτική και η πρόκληση γίνονται δεκτές και εκτιμώνται. Είναι δουλειά του διοικητικού συμβουλίου να θέτει τις προτάσεις της διαχείρισης σε κριτική εξέταση, για να διαπιστωθεί ότι είναι εύλογες και προς το συμφέρον του συνεταιρισμού και των μελών του. Αυτό τοποθετεί σημαντικές ευθύνες στα δύο μέρη εάν πρόκειται να λειτουργήσει καλά. Η διαχείριση πρέπει να είναι πρόθυμη να θέσει τις ιδέες σε μια κριτική εξέταση και να είναι ανοικτή για την πραγματοποίηση αλλαγών. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένη να ενημερώσει το διοικητικό συμβούλιο, όταν τα πράγματα πάνε στραβά ή δεν λειτουργούν καλά. Μπορεί να είναι πολύ δελεαστικό για τα στελέχη να θέλουν να κρύψουν κακές ειδήσεις, ίσως ελπίζοντας ότι μπορεί να χειρισθεί τα θέματα αυτά πριν τα ανακαλύψει το διοικητικό συμβούλιο. Πρόκειται για μια στρατηγική υψηλού κινδύνου, με τον κίνδυνο ότι όταν τα ζητήματα έρχονται στο φως μπορεί να υπονομευθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και των διαχειριστών. Εξίσου, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου έχουν την ευθύνη να εξασφαλίσουν ότι η συμβολή τους είναι εποικοδομητική και ότι παρέχει στους διαχειριστές και στο προσωπικό την κατάλληλη υποστήριξη, όπου χρειάζεται.

ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Τέλος, είναι σημαντικό για τα στελέχη να θυμούνται ότι οι άνθρωποι συμμετέχουν σε διοικητικά συμβούλια για διάφορους άλλους λόγους, εκτός από τη συμβολή στη διακυβέρνηση του συνεταιρισμού τους: συμβολή σε μια επιχείρηση, κοινότητα ή υπόθεση στην οποία πιστεύουν, φιλία, ανάπτυξη δεξιοτήτων, για να κάνουν χρήσιμες επαφές ή να κερδίσουν αναγνώριση. Τα στελέχη μπορεί να είναι σε θέση να βοηθούν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να ανταποκριθούν σε αυτές τις ευρύτερες ανάγκες, ίσως με την προσφορά κατάρτισης, που αφορά τους ανθρώπους στην κατάλληλη υπο-επιτροπή ή ομάδα εργασίας, ή τη συμμετοχή τους σε κοινωνικές εκδηλώσεις. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι πιο πιθανό να συνδεθούν στενά και αποτελεσματικά αν αισθάνονται ότι οι ανάγκες τους ικανοποιούνται, ενώ συμβάλλουν στον συνεταιρισμό.

Για να συνοψίσω, πολλές από τις μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της συνεταιριστικής διακυβέρνησης έχουν επικεντρωθεί στις διαρθρωτικές αλλαγές. Ενώ αυτές είναι σημαντικές, στην καρδιά της καλής διακυβέρνησης είναι οι σχέσεις. Ένα διοικητικό συμβούλιο είναι πολύ πιο πιθανό να λειτουργήσει αποτελεσματικά αν ο πρόεδρος και ο διευθύνων σύμβουλος μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά και να συνειδητοποιήσουν ότι ένα

σημαντικό μέρος του ρόλου τους είναι να βοηθήσουν την ανάπτυξη και την εξυπηρέτηση του διοικητικού συμβουλίου, με το οποίο συνεργάζονται. Αυτό δεν είναι κάτι που μπορεί να γίνει ως δεύτερη σκέψη, αλλά απαιτεί σχεδιασμό, σκέψη και χρόνο, και πάνω απ' όλα τη σωστή νοοτροπία για να δομηθεί μια επικοινωνιακή σχέση εργασίας, τόσο μεταξύ τους όσο και με το διοικητικό συμβούλιο.

8. Διακυβέρνηση Ανθεκτικών Συνεταιρισμών: Ένα μοντέλο με βάση τις ικανότητες

CLIFF MILLS

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Ο Mills βασίζει το μοντέλο του στις αναδυόμενες προσεγγίσεις που αναφέρονται στη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι υπέρμαχος της ριζικής επανεξέτασης του μοντέλου διακυβέρνησης του Rochdale για μεγάλους συνεταιρισμούς, παρά μιας εξελικτικής προσέγγισης, σύμφωνα με την οποία η παράδοση εμποδίζει την πρόοδο. Είμαστε σε συμφωνία με αυτό το ριζικό πνεύμα, αν και ο συγγραφέας παρουσιάζει διαφορετικές απόψεις σχετικά με τις απαιτούμενες αλλαγές από εκείνες της Εισαγωγής αυτής της έκθεσης. Έχοντας κατά νου ότι η διακυβέρνηση των συνεταιρισμών ποικίλλει για πολλούς λόγους, μερικοί αναγνώστες μπορεί να βρουν αυτόν τον τρόπο μια πιο κατάλληλη οδό για την αλλαγή.

Ανθρωπισμός: Παρά το γεγονός ότι ο συγγραφέας παίρνει μια ανθρωπιστική άποψη της διακυβέρνησης, διαπιστώνει την ύπαρξη πρακτικών και νομικών προβλημάτων για πολύ μεγάλους συνεταιρισμούς που λειτουργούν σύμφωνα με το μοντέλο Rochdale στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ο Mills υποστηρίζει ότι σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, ένα μη εξειδικευμένο Διοικητικό Συμβούλιο δεν μπορεί να κυβερνήσει έναν μεγάλο συνεταιρισμό. Συνεπώς, η προσέγγιση είναι να επανασχεδιασθεί το μοντέλο διακυβέρνησης, έτσι ώστε επίκεντρο του διοικητικού συμβουλίου να είναι η επιχειρηματική εμπειρογνωμοσύνη (τόσο στα εκτελεστικά όσο και στα μη-εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου), αλλά αυτό το διοικητικό συμβούλιο να έχει περισσότερους περιορισμούς στις εξουσίες, δηλαδή να διαχειρίζεται μια επιχείρηση η οποία έχει συμφωνηθεί με τους εκλεγμένους αντιπροσώπους των μελών, στους οποίους το διοικητικό συμβούλιο παραμένει υπόλογο. Ο συγγραφέας παρατηρεί την ανάγκη οι πολύ μεγάλοι συνεταιρισμοί να είναι διατεθειμένοι να κοιτάζουν πέρα από τη συνεταιριστική κίνηση για την πλήρωση των υψηλόβαθμων θέσεων.

Από την άλλη πλευρά, υπογραμμίζουμε τη σημασία της συνεταιριστικής εμπειρογνωμοσύνης και των ικανοτήτων σε όλες τις λειτουργίες και δομές λήψης αποφάσεων (συμπεριλαμβανομένων των διασυνδεόμενων με τους διαχειριστές), επειδή μια στενή άποψη του ειδικού τεχνικού χωρίς άποψη του ειδικού στα συνεταιριστικά είναι ελλιπής κατά τη γνώμη μας¹. Οι συνεταιρισμοί θα πρέπει να αποφεύγουν τις δομές διακυβέρνησης, όπου ορισμένες πλευρές έχουν μια βαθιά κατανόηση της συνεταιριστικής επιχείρησης, ενώ άλλες δεν έχουν.

Η δημοκρατία: Αν η δημοκρατική διαδικασία παρέχει εκπροσώπηση και ο συνεταιρισμός απαιτεί ικανότητα, είναι αυτά τα δύο στοιχεία αλληλοαναιρούμενα; Στο κεφάλαιο αυτό υποστηρίζεται ότι η εξασφάλιση ικανότητας απαιτεί επιλογή, και έτσι απαιτείται ένας

διαφορετικός μηχανισμός για να εξασφαλιστεί ότι η φωνή των μελών ακούγεται μέσω των εκλεγμένων αντιπροσώπων τους. Παρατηρούμε ότι πολλοί (μεγάλοι) συνεταιρισμοί εξακολουθούν να βασίζονται σε ανοικτές, δημοκρατικές υποψηφιότητες και διαδικασίες εκλογής χωρίς φαινομενικά καταστροφικά αποτελέσματα. Άλλοι θέτουν κάποιους ελέγχους για να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο ικανότητας και τεχνογνωσίας (π.χ. την «εξελικτική προσέγγιση» που σχολιάζεται από τον συγγραφέα). Μερικοί χρησιμοποιούν πολλούς ελέγχους για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας εκλογής ή / και διορισμού (π.χ. πιο εναρμονισμένη με την προτιμώμενη προσέγγιση που παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο).

Ο συγγραφέας θεωρεί ότι είναι σημαντικό το γεγονός ότι ένα δημοκρατικό σώμα εκλέγεται, με αρμοδιότητα να διορίζει μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου που οφείλουν να λογοδοτήσουν, αλλά αυτό το σώμα δεν φαίνεται να παίρνει οποιεσδήποτε λειτουργικές αποφάσεις.

Συνιδιοκτησία και έλεγχος: Το κεφάλαιο αυτό υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο των μελών να επηρεάζουν επιχειρηματικές αποφάσεις. Προβλέπει μέλη που συνεργάζονται με το διοικητικό συμβούλιο των εμπειρογνομόνων στην προετοιμασία σχεδίων του συνεταιρισμού, έχοντας μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου να λογοδοτούν.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού δικτυακής διακυβέρνησης: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, και πολλά ενδιαφερόμενα μέρη

Το κεφάλαιο αυτό αφήνει περιθώρια για πολλή συζήτηση σχετικά με τις βέλτιστες προσεγγίσεις της συνεταιριστικής διακυβέρνησης. Ενώ εμείς προτείνουμε τη δικτυακή διακυβέρνηση με ένθετα στοιχεία και με την αρχή της επικουρικότητας, ως το «επιλεγόμενο σχέδιο», αναγνωρίζουμε επίσης ότι όλα τα συστατικά αυτού του σχεδίου μπορεί να μην ταιριάζουν ή να μην προσαρμόζονται εύκολα σε όλες τις καταστάσεις. Η κεντρική ιδέα που παρουσιάζεται από τον Mills είναι μια διπλή δομή διακυβέρνησης - δημοκρατικό σώμα (εκπρόσωπος των μελών) και το Διοικητικό Συμβούλιο (αποτελούμενο από εμπειρογνώμονες ως εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη). Όπως αναφέρεται από τον συγγραφέα, «το μοντέλο επιδιώκει να αποφευχθεί η δημιουργία δύο αντίπαλων οργάνων λήψεως αποφάσεων. Μάλλον δημιουργεί ένα συνεργιστικό μοντέλο όπου η «αντιπροσωπευτικότητα» έχει σχεδιαστεί για να λειτουργεί συνεργιστικά με την «ικανότητα».

Πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη: Το παράδειγμα δημόσιας υπηρεσίας που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία βασίζεται στη συμμετοχή των πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών (δημόσιο, εργαζόμενοι, εθελοντές, κλπ.) με εκπροσώπηση σε ένα δημοκρατικό σώμα. Η προτεινόμενη προσέγγιση είναι εκείνη όπου οι εκπρόσωποι του δημοσίου / πελάτη είναι η πλειοψηφία για να «υποστηρίξει την ιδέα της λειτουργίας για το δημόσιο, όχι το ιδιωτικό όφελος». Αυτό επιτρέπει την εμπλοκή των πολλών ενδιαφερομένων συνεταιριστικών μελών.

Πολυκεντρικότητα: Ο συγγραφέας επανέρχεται στο θέμα της αντιπροσωπευτικότητας σε σχέση με ικανότητα στη συνεταιριστική διακυβέρνηση, δηλώνοντας ότι το συνεταιριστικό μοντέλο στην παραδοσιακή του μορφή έχει σχεδιαστεί για να επιτυγχάνει την αντιπροσωπευτικότητα, όταν αυτό που χρειάζεται σε μεγάλους συνεταιρισμούς είναι η

επιχειρηματική ικανότητα. Ως λύση ο συγγραφέας προτείνει μια κλιμακωτή δομή με ένα δημοκρατικά εκλεγμένο από τα μέλη όργανο (που δεν είναι υπεύθυνο για την λειτουργία της επιχείρησης) και ένα διοικητικό συμβούλιο εμπειρογνομόνων που αποτελείται από μη εκτελεστικά και εκτελεστικά μέλη, αλλά με πιο περιορισμένες εξουσίες από ένα παραδοσιακό διοικητικό συμβούλιο. Αυτό το σχέδιο διακυβέρνησης εξασφαλίζει επιχειρηματική ικανότητα, αλλά είναι μια απόκλιση από τα πολλαπλά κέντρα εξουσίας που έχουμε υποστηρίξει στο εισαγωγικό κεφάλαιο.

Αντί να διαχωρίζεται η εκπροσώπηση και η ικανότητα με ξεχωριστά κορυφαία σώματα, ένα πιο περίτεχνο σύνθετο σχέδιο διοικητικού συμβουλίου θα μπορούσε να χειρίζεται το ζήτημα της ικανότητας με ένα πολυκεντρικό πλαίσιο, με κάθε ενδιαφερόμενο μέρος να είναι υπεύθυνο για ζητήματα της εξειδίκευσης και επιρροής του. Αντί για ένα διοικητικό συμβούλιο εμπειρογνομόνων από ανεξάρτητα μέλη, υποστηρίζουμε, το εποπτικό συμβούλιο (εμπειρογνομόνων) σε ένα πολυ-κεντρικό πλαίσιο, αποτελούμενο από εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους όλων των συστατικών ομάδων, ικανούς να μεταφέρουν τις αποφάσεις τους (για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι εμπειρογνώμονες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, οι καταναλωτές στην ηθική κατανάλωση, οι προμηθευτές στη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού, και ούτω καθεξής). Η ομάδα αυτή θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε τεχνική εμπειρογνομοσύνη εκτός των τομέων τους.

¹ Για μια παρόμοια θέση δείτε Couchman 2015 (mimeo)

8. Διακυβέρνηση Ανθεκτικών Συνεταιρισμών: Ένα μοντέλο με βάση τις ικανότητες

CLIFF MILLS

Εισαγωγή

Για πολύ μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις, το μοντέλο Rochdale διακυβέρνησης εγείρει ζητήματα αξιοπιστίας και ικανότητας, όπως φαίνεται από τις πρόσφατες ωδίνες του Co-operative Group του Ηνωμένου Βασιλείου. Ωστόσο, στο Ηνωμένο Βασίλειο και πέρα από αυτό, πολλοί ενδιαφέρονται για νέα μοντέλα της κυριότητας για τις δημόσιες υπηρεσίες και βλέπουν μια συνεταιριστική ή αμοιβαία προσέγγιση ως μια προφανή δυνατότητα. Μια νέα προσέγγιση για τη διακυβέρνηση είναι σε εξέλιξη σε αυτό το πλαίσιο, το οποίο προσεγγίζει την ικανότητα και τη δημοκρατία με έναν διαφορετικό τρόπο. Θα μπορούσε να είναι ένα πρότυπο για πολύ ευρύτερη εφαρμογή.

Το σημείο εκκίνησης

Το μοντέλο διακυβέρνησης του παραδοσιακού ή ιστορικού συνεταιρισμού (Rochdale) είναι ένας ρεαλιστικός μηχανισμός που επιτρέπει σε έναν μικρό αριθμό ατόμων να αναλαμβάνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για λογαριασμό ενός δυνητικά πολύ μεγαλύτερου αριθμού μελών.

Είναι μια κομψή και απλή προσέγγιση η οποία εξακολουθεί να είναι η βάση της διακυβέρνησης πολλών συνεταιρισμών σήμερα. Οι κανόνες του συνεταιρισμού καθορίζουν το μέγεθος της επιτροπής ή του διοικητικού συμβουλίου, καθώς και τυχόν προσόντα τα οποία οι υποψήφιοι πρέπει να πληρούν προκειμένου να είναι επιλέξιμοι για να θέσουν υποψηφιότητα για τις εκλογές, όπως ένα ελάχιστο όριο ηλικίας, και το ελάχιστο ύψος αγορών ή άλλες συμμετοχικές απαιτήσεις. Με την επιφύλαξη αυτή, κάθε μέλος μπορεί να αυτο-προταθεί για να εκλεγεί, και κάθε μέλος έχει μία ψήφο σε αυτές τις εκλογές. Τα μέλη ψηφίζουν με βάση την υπόληψη που έχουν οι υποψήφιοι μεταξύ των μελών, ή οι κανόνες μπορεί να καθορίζουν το βαθμό στον οποίο οι υποψήφιοι μπορούν να αναζητούν στήριξη, ή να βασίζονται στην προσωπική δήλωση του υποψηφίου.

Αυτός είναι ένας δίκαιος και διαφανής τρόπος για τους πολλούς να επιλέγουν ένα μικρότερο αριθμό εκπροσώπων, που να ενεργούν για λογαριασμό τους. Πρόκειται για μια εξουσιοδότηση από τους πολλούς στους λίγους. Όπως οι κανόνες και σήμερα συνήθως αναφέρουν ρητά, αυτό παρέχει στο διοικητικό συμβούλιο όλες τις εξουσίες να ενεργεί εξ ονόματος του συνεταιρισμού, εκτός από εκείνες τις εξουσίες οι οποίες διατηρούνται στα μέλη στις γενικές συνελεύσεις (συνήθως η αλλαγή των κανόνων, η εκλογή και η απόφαση αποζημίωσης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ο διορισμός / απομάκρυνση του ελεγκτή, η έγκριση της διανομής πλεονασμάτων, κλπ.). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα μέλη διατηρούν επίσης από το νόμο την εξουσία να αποφασίζουν να διακόψουν τη λειτουργία της επιχείρησης και να εκκαθαρίσουν τον συνεταιρισμό, καθώς και να λαμβάνουν ορισμένες ακόμη αποφάσεις όπως για συγχώνευση.

Αλλά με αυτή την επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων για τα μέλη του, **το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να ασκεί όλες τις άλλες εξουσίες του συνεταιρισμού.**

Το μοντέλο Rochdale έχει χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, αλλά μεγαλύτερη επιτυχία του ήταν στη λειτουργία τοπικών καταστημάτων που πωλούν τρόφιμα και βασικά είδη οικιακής χρήσης. Αν και προφανώς χρειάζονταν δεξιότητες για την αγορά, την αποθήκευση, την προετοιμασία για την πώληση, τη γενική οργάνωση και την οικονομική διαχείριση, το επίπεδο των δεξιοτήτων που εμπλέκονται δεν ήταν πέρα από τις προσιτές σε όσους είναι εξοικειωμένοι με τη λειτουργία ενός μεγάλου νοικοκυριού. Αυτό σήμαινε ότι η ίδια η επιχείρηση δεν χρειαζόταν τίποτα ιδιαίτερο ή ιδιαίτερα τεχνικό από το διοικητικό της συμβούλιο, πέραν της κοινής λογικής, της ικανότητας να κατανοήσουν τις βασικές αρχές κατάρτισης προϋπολογισμού, μια περιέργεια για να βεβαιωθεί κανείς ότι όλα βαίνουν καλώς, και η προσωπική εντιμότητα και ακεραιότητα.

Το πιο σημαντικό «προσόν» πέρα από αυτά ήταν ότι μέλη του διοικητικού συμβουλίου ήταν τυπικοί πελάτες και ότι ενστικτωδώς, καθώς και από την προσωπική επαφή με τους άλλους πελάτες, κατανοούσαν τις ανάγκες τους και τους εκπροσωπούσαν. Χρειαζόταν να είναι καλοί στην «εκπροσώπηση», και, το πιθανότερο, αυτή ήταν και η βάση στην οποία στηρίχθηκε η εκλογή τους.

Τα πρακτικά όρια

Σε κάποιο σημείο και με την αύξηση του μεγέθους, της πολυπλοκότητας και της φύσης (και για τους σκοπούς της παρούσας δεν χρειάζεται να διερευνηθεί πότε προκύπτει αυτό το σημείο), μια επιχείρηση αρχίζει να χρειάζεται άτομα για συγκεκριμένους ρόλους στη διαχείριση, που απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες. Τα πράγματα αρχίζουν να κινούνται πέρα από την ικανότητα του γενικού διευθυντή ή καταστηματαρχη. Ένας ειδικός λογιστής είναι απαραίτητος, κάποιος που έχει εκπαιδευτεί στις ανθρώπινες σχέσεις (HR), ένας ειδικός διαχειριστής περιουσίας. Καθώς το εργατικό δυναμικό αυξάνεται επίσης, και η εργασία γίνεται εξειδικευμένη, προκύπτει η ανάγκη για ένα άτομο με τα προσωπικά χαρακτηριστικά που χρειάζονται για να είναι ηγέτης της επιχείρησης ή διευθύνων σύμβουλος. **Οι ανάγκες της επιχείρησης αλλάζουν.**

Στην αρχή, το δημοκρατικά εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο μπορεί ακόμα να αντιμετωπίζει τις ανάγκες. Μπορεί να περιλάβει άτομα που έχουν κάποιες από τις ποικίλες δεξιότητες που η επιχείρηση χρειάζεται - επαρκώς τουλάχιστον, ώστε να είναι σε θέση να χειρίζονται κάποιες διερευνητικές ερωτήσεις των ολοένα και πιο εξειδικευμένων διαχειριστών. Προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης μπορεί επίσης να βοηθήσουν εκείνους που δεν είχαν ποτέ στο παρελθόν την ανάγκη να κατανοούν μια κατάσταση ταμιακών ροών, τον ισολογισμό και τον λογαριασμό κερδών και ζημιών. Δουλεύοντας σε συνεργασία με την επαγγελματική διαχείριση, το εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να συνεχίσει να κάνει αυτό που κάνει καλύτερα - εκπροσωπεί τα μέλη - διατηρώντας παράλληλα κάποιο είδος εποπτείας της διαχείρισης. Αλλά οι κίνδυνοι αυξάνονται.

Ο πρώτος κίνδυνος είναι ότι ένας διαχειριστής με ιδιαίτερη τεχνογνωσία αποτυγχάνει να εντοπίσει ένα πιθανό πρόβλημα, και κανένα από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν έχει

επαρκείς γνώσεις, ώστε να το εντοπίσει. Δεν είναι ειδικοί. Ο δεύτερος κίνδυνος είναι ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει κάποιες σημαντικές προκλήσεις, με αποτέλεσμα την ανάγκη να λάβει κάποιες δύσκολες στρατηγικές αποφάσεις (συγχωνεύσεις, εξαγορές, πωλήσεις). Ενώ ο διευθύνων σύμβουλος ίσως δεν είναι έξω από τα νερά του στην εξέταση αυτών των θεμάτων και την παροχή συμβουλών για το τι είναι καλύτερο, κανείς άλλος από τη διαχείριση ή το διοικητικό συμβούλιο δεν μπορεί να έχει αυτή την εμπειρία σε αυτό το επίπεδο. Από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν απαιτείται να έχουν οι ίδιοι εμπειρία ως ηγέτες μεγάλων πολύπλοκων επιχειρήσεων.

Ο τρίτος γενικός κίνδυνος είναι ότι η ομάδα διαχείρισης, ή ένας από αυτούς, όπως ο επικεφαλής διαχειριστής, επιδιώκει ενεργά μια προσωπική πορεία, που έχει να κάνει περισσότερο με την προώθηση της προσωπικής του σταδιοδρομίας ή την αύξηση της αμοιβής του, παρά ό,τι είναι καλύτερο για τον συνεταιρισμό και τα μέλη του. Αυτό θα μπορούσε ίσως να περιλαμβάνει και τη διαφθορά. Σε αυτήν την περίπτωση, όπου ένα άτομο με μια μεγάλη προσωπική εκτελεστική εξουσία μπορεί να αρχίσει να χρησιμοποιεί αυτή τη δύναμη για αμφισβητήσιμους σκοπούς, ο κίνδυνος είναι ότι το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να μην έχει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συλλογική αυτοπεποίθηση που απαιτείται σε αυτό το επίπεδο της επιχείρησης να αμφισβητήσει το σχετικό στέλεχος και να το σταματήσει.

Νομικοί περιορισμοί

Δεν υπάρχουν μόνο πρακτικά όρια. Καθώς μια επιχείρηση γίνεται μεγαλύτερη και πιο πολύπλοκη, το μοντέλο του Rochdale αρχίζει να γίνεται προβληματικό στο εταιρικό δίκαιο του Ηνωμένου Βασιλείου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα καθήκοντα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρικής οντότητας στην εν λόγω οντότητα καθορίζονται εν μέρει αντικειμενικά.

Με τη μορφή που έχει πλέον κωδικοποιηθεί σε καταστατικό στο νόμο περί Εταιρειών του 2006¹¹¹, το μέλος του διοικητικού συμβουλίου μιας εταιρείας πρέπει να χρησιμοποιεί «εύλογη μέριμνα, επιδεξιότητα και επιμέλεια ... [όπως] «θα ασκείτο από ένα ευλόγως επιμελές άτομο με τις γενικές γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία που ευλόγως μπορεί να αναμένεται από ένα πρόσωπο που αναλαμβάνει την εκτέλεση των καθηκόντων που εκτελούνται από το μέλος του διοικητικού συμβουλίου ...».

Ο περί Εταιρειών Νόμος του 2006 δεν εφαρμόζεται ειδικά σε έναν συνεταιρισμό, αλλά είναι πιθανό ότι ένα δικαστήριο, εξετάζοντας τα καθήκοντα του μέλους του διοικητικού συμβουλίου ενός συνεταιρισμού, θα ξεκινήσει από τον καταστατικό ορισμό, ο οποίος ήταν στην πραγματικότητα κωδικοποίηση της θέσης του προηγούμενου νόμου. Ενώ το δικαστήριο σίγουρα θα αναγνωρίσει ότι τα αιρετά μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν θα έχουν το ίδιο επίπεδο δεξιοτήτων και πείρας, όπως το υψηλόμισθο στέλεχος, η ύπαρξη του αντικειμενικού προσδιορισμού των καθηκόντων αναγνωρίζει ότι ο νόμος έχει προσδοκίες από εκείνους που είναι επιφορτισμένοι με πολλή εξουσία, ιδιαίτερα αν αμείβονται.

Έτσι, το πρώτο νομικό πρόβλημα με το μοντέλο του Rochdale είναι ότι οι άνθρωποι που δεν

¹¹¹ http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/pdfs/ukpga_20060046_en.pdf

έχουν απαραίτητα την απαιτούμενη ικανότητα και φροντίδα για να έχουν την εποπτεία και την ευθύνη για μια σημαντική επιχείρηση παρ' όλα αυτά οφείλουν, ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με το καταστατικό του συνεταιρισμού τους, να ασκούν νόμιμα καθήκοντα που απαιτούν ικανότητες και φροντίδα που μπορεί κάλλιστα να είναι (και συχνά μάλλον είναι) πέρα από τις δυνατότητές τους.

Το δεύτερο πρόβλημα είναι η νομική ανωμαλία ότι, ενώ το καταστατικό θεωρεί τα αιρετά μέλη του διοικητικού συμβουλίου υπεύθυνα για την εποπτεία και τον έλεγχο της επιχείρησης (για την οποία χρειάζονται δεξιότητες τις οποίες δεν έχουν κατ' ανάγκη), τα υπηρεσιακά στελέχη που σίγουρα θα πρέπει να έχουν τέτοιες ικανότητες και εμπειρία στη διαχείριση μιας τέτοιας επιχείρησης, δεν είναι από το καταστατικό υπεύθυνα, επειδή δεν είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι δεν είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου σύμφωνα με το καταστατικό, ο νόμος, παρόλα αυτά, θα τους αντιμετώπιζε ως «σκιώδη» ή de facto μέλη του διοικητικού συμβουλίου λόγω του ρόλου που έπαιζαν.

Έτσι, ενώ η κομψή απλότητα του μοντέλου Rochdale παραμένει σήμερα τόσο επίκαιρη όσο στην εποχή κατά την οποία εξελίχθηκε, σε σχέση με τις μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις έχει σοβαρούς πρακτικούς και νομικούς περιορισμούς. Αυτοί οι περιορισμοί έχουν παρατηρηθεί σε αρκετές καταστάσεις στη διάρκεια των ετών, και πιο πρόσφατα σε σχέση με το Co-operative Group (UK), όπου τουλάχιστον ένα μέρος των κινδύνων που αναφέρονται ανωτέρω είχαν καταστροφικές συνέπειες. Το πρόβλημα που εντοπίζω εδώ, ωστόσο, δεν είναι οποιαδήποτε παράλειψη εκ μέρους οποιασδήποτε συγκεκριμένης οργάνωσης ή ατόμων, αλλά μια αποτυχία του σχεδιασμού, όταν το μοντέλο εφαρμόζεται σε μια μεγάλη και πολύπλοκη επιχείρηση, διότι σε αυτή την περίπτωση το μοντέλο αναμένει - και μάλιστα απαιτεί - τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου να έχουν χαρακτηριστικά, στα οποία ο σχεδιασμός του (δηλαδή εκλογή από μια δεξαμενή μη-ειδικών υποψηφίων) δεν στόχευε και μπορεί να μην είναι σε θέση να πετύχει. Έχει σχεδιαστεί για να πετύχει «αντιπροσωπευτικότητα», ενώ αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου είναι ικανότητα.

Τι έπεται;

Χρησιμοποιώ τη λέξη «ικανότητα» όχι για να υποδηλώσει ότι σε προηγούμενες καταστάσεις τα αιρετά μέλη του διοικητικού συμβουλίου δεν υπήρξαν ικανά. Τη χρησιμοποιώ για να υποδηλώσω αν έχουν την κατάλληλη επιχειρηματική ή εμπορική κατάρτιση σε επίπεδο επαρκές για να επιτελέσουν επαρκώς το έργο που απαιτείται - δηλαδή να παρακολουθούν και να ελέγχουν υψηλόμισθα επαγγελματικά στελέχη. Το 1844, ο στόχος ήταν να δημιουργηθεί μια μορφή επιχείρησης που να ανήκει και να ελέγχεται από μια τοπική κοινότητα, που ήταν οικονομικά βιώσιμη και είχε ρυθμίσεις διακυβέρνησης κατάλληλες για τον σκοπό. Οι Σκαπανείς του Rochdale το πέτυχαν αυτό, με θεαματικά αποτελέσματα.

Οι απαιτήσεις σε μεγάλους συνεταιρισμούς σήμερα είναι διαφορετικές: **οι επιχειρήσεις ορισμένου μεγέθους και πολυπλοκότητας έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις διακυβέρνησης που δεν μπορούν να καλυφθούν από το μοντέλο του Rochdale, διότι αυτό δεν είχε σχεδιαστεί για μεγάλες επιχειρήσεις.** Πώς μπορούν αυτές οι ανάγκες να ικανοποιούνται με μια προσέγγιση, η οποία διατηρεί τη συνεταιριστική φύση και παραμένει στο πλαίσιο της δήλωσης για τη Συνεταιριστική Ταυτότητα της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας;

Υπάρχουν ουσιαστικά δύο τρόποι να προσεγγισθεί αυτό το θέμα. Ο πρώτος είναι με την προσαρμογή ή «μικροαλλαγές» στο μοντέλο Rochdale με έναν τρόπο σχεδιασμένο για να αντιμετωπιστεί το ζήτημα της ικανότητας, αλλά χωρίς να θυσιάζεται η συνεταιριστική φυσιογνωμία. Αυτό είναι εκείνο που θα μπορούσε να περιγραφεί ως μια «εξελικτική προσέγγιση», σύμφωνα με την οποία, χρησιμοποιώντας τεχνικές και ιδέες από αλλού, γίνονται σταδιακές αλλαγές στο γνωστό μοντέλο, έτσι ώστε να καταστεί κατάλληλο για την αντιμετώπιση των σημερινών προκλήσεων.

Το δεύτερο είναι μια πιο ριζοσπαστική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει την εκκίνηση, όπως οι Πρωτοπόροι έκαναν ουσιαστικά το 1844, με ένα λευκό φύλλο χαρτιού, και ρωτώντας πώς ένας μεγάλος και σύνθετος συνεταιρισμός θα μπορούσε να σχεδιαστεί για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σήμερα, με βάση το συνεταιριστικό όραμα, όπως προσδιορίζεται σήμερα από τον ορισμό της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας:

Συνεταιρισμός είναι μια αυτόνομη ένωση προσώπων που συγκροτείται εθελοντικά για την αντιμετώπιση των κοινών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών αναγκών και επιδιώξεών τους μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά ελεγχόμενης επιχείρησης.

Ενώ δεν υπάρχει επιθυμία να «πετάξουμε το μωρό μαζί με το νερό», η προσέγγιση αυτή μπορεί να απαιτηθεί, για δύο λόγους. Ο πρώτος είναι ότι τα τελευταία 170 χρόνια στο Ηνωμένο Βασίλειο υπήρξε ελάχιστη ή και καμία πραγματική εξέλιξη του μοντέλου διακυβέρνησης Rochdale και του νόμου που το διέπει, έτσι ώστε να είναι τώρα σοβαρά απαρχαιωμένος για την κάλυψη των τρεχουσών αναγκών. Συγκριτικά, το εταιρικό δίκαιο στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει περάσει από δραματικό θεσμικό μετασχηματισμό κατά την ίδια περίοδο, με τέσσερις ή πέντε συνολικές αναθεωρήσεις. Επιπλέον, τα τελευταία 25 χρόνια περίπου, η θεσμική εξέλιξη των εταιριών έχει υποστηριχθεί από την εξέλιξη της ρύθμισης πέρα από το νόμο, με τις εξελίξεις της εταιρικής διακυβέρνησης, ξεκινώντας με την έκθεση Cadbury, τότε Συνδυασμένο Κώδικα (Combined Code), και τώρα Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (Corporate Governance Code). Ενώ ο συνεταιριστικός τομέας του Ηνωμένου Βασιλείου έχει υιοθετήσει τους δικούς της κώδικες διακυβέρνησης,¹¹² χωρίς τις βασικές νομικές εξελίξεις, οι κώδικες αυτοί υπήρξαν περιορισμένης σημασίας.

Ο δεύτερος λόγος είναι ακόμη πιο ισχυρός. Ενώ η εξέλιξη του εταιρικού δικαίου και της εταιρικής διακυβέρνησης διαδραμάτισε τεράστιο ρόλο, με τη διευκόλυνση των εταιρειών των επενδυτών να γίνουν με διαφορά η κυρίαρχη μορφή ιδιοκτησίας στο σημερινό κόσμο (μια κυρίαρχια που δεν βλέπει επί του παρόντος καμία πραγματική απειλή ή ακόμη και, αναμφισβήτητα, σημαντική πρόκληση), είναι μια μορφή ιδιοκτησίας η οποία αντιμετωπίζει τις δικές της τεράστιες προκλήσεις. Αυτές είναι τόσο εσωτερικές: π.χ. υπερβολική δύναμη του διοικητικού συμβουλίου αποδεικνυόμενη από την διογκωμένη αποζημίωση, πενιχρή τυπική λογοδοσία προς τα μέλη, τα οποία ασκούν πολύ περιορισμένη τυπική επιρροή ή έλεγχο ως ιδιοκτήτες, καθώς και εξωτερικές: π.χ. η άσκηση της πραγματικής επιρροής και ελέγχου από την αγορά, έτσι ώστε η επιδίωξη του κέρδους να γίνεται ο μόνος στόχος, με αποτέλεσμα την

¹¹² The Corporate Governance Code of Best Practice for consumer societies <http://www.uk.coop/consumercode> and the Worker Co-operative Code of Governance for worker co-operatives <http://www.uk.coop/workercode>

συνολική αδιαφορία για τυχόν συμφέροντα πέρα από εκείνα των μετόχων. Μια νέα ριζοσπαστική σκέψη είναι απαραίτητη.

Έτσι, ενώ η εξελικτική προσέγγιση μοιάζει ασφαλέστερη, **οι τρέχουσες συνθήκες επιμένουν ότι πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι για ριζική προσέγγιση**. Από την αφετηρία τους, η συνεταιριστική και η αμοιβαία μορφή ιδιοκτησίας ανέκαθεν ιδρύονταν ως εναλλακτικές λύσεις αντί της ιδιοκτησίας των ιδιωτών επενδυτών. Πράγματι, έθεσαν ως στόχο να αμφισβητήσουν μια προσέγγιση η οποία είναι οικονομικά επικεντρωμένη στα συμφέροντα των επενδυτών, με την προώθηση μιας εναλλακτικής λύσης, η οποία ρητά και απροκάλυπτα έχει μια πολύ ευρύτερη εστίαση (οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική), απευθυνόμενη σε οποιονδήποτε επιδιώκει πρόσβαση (πρόσωπα που ενώνονται εθελοντικά), όχι μόνο σε όσους μπορούν να το αντέξουν οικονομικά. Έτσι, ψάχνοντας για κάτι νέο, κινδυνεύουμε να περιορίσουμε τη φαντασία μας, αν περιοριστούμε στην τροποποίηση ενός οχήματος, το οποίο στη σημερινή συγκυρία δεν είναι πλέον κατάλληλο για το σκοπό.

Η πρόκληση σήμερα είναι να καταδειχθεί όχι μόνο ότι υπάρχουν και άλλα πιθανά επιχειρηματικά μοντέλα από εκείνο της ιδιοκτησίας των επενδυτών, αλλά και ότι ένα συνεταιριστικό μοντέλο είναι το ίδιο μια βιώσιμη και αξιόπιστη προσέγγιση για μεγάλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις.

Το Αμοιβαίο Μοντέλο της Δημόσιας Υπηρεσίας

Στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο, μια νέα προσέγγιση αναδύεται, η οποία αντιμετωπίζει τα ζητήματα της αρμοδιότητας και του δημοκρατικού ελέγχου με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο. Η προσέγγιση αυτή ξεκίνησε στον τομέα της υγείας για τα νοσοκομεία,¹¹³ και μετά την ανάπτυξη της βασικής ιδέας, στη συνέχεια εισήχθη σε άλλους τομείς - υπηρεσίες υγείας της κοινότητας, κοινωνική στέγαση, υπηρεσίες αναψυχής, καθώς και υπηρεσίες για τη νεολαία. Για λόγους σχετιζόμενους με το δίκαιο του Ηνωμένου Βασιλείου, οι νέες αναδύμενες οργανώσεις δεν είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τη λέξη «συνεταιρισμός» για να περιγράψουν τον εαυτό τους, καθώς αυτές ιδρύονται κάτω από διαφορετικές εταιρικές δομές, αλλά στρέφονται προς κάτι το οποίο από απόψεως ιδιοκτησίας και διακυβέρνησης, πολλοί θα το περιέγραφαν ως συνεταιρισμό. Στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (NHS), το νέο μοντέλο δηλώθηκε ρητά ότι εμπνέεται από τις παραδοσιακές συνεταιριστικές και αμοιβαίες οργανώσεις. Αυτές είναι όλες συγκριτικά μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις (μερικές πολύ μεγάλες και πολύπλοκες)¹¹⁴ που παρέχουν υπηρεσίες ζωτικής σημασίας σε άτομα και σε κοινότητες, και επομένως είναι σκόπιμο να διερευνηθεί τι ιδέες μπορεί να έχουν να προσφέρουν σε μεγάλους συνεταιρισμούς.

Το μοντέλο λειτουργεί ως εξής. Σε επίπεδο βάσης, τα φυσικά πρόσωπα μπορούν να γίνουν μέλη είτε ως πελάτες της επιχείρησης (απλά μέλη) ή ως υπάλληλοι (μέλη εργαζόμενοι). Μπορεί να υπάρχουν άλλες κατηγορίες μελών (π.χ. εθελοντές), ανάλογα με τη φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Κάθε κατηγορία ενδιαφερομένων μελών εκλέγει ένα συγκεκριμένο αριθμό

¹¹³ NHS Foundation Trusts, που δημιουργήθηκε με νόμο το 2003

¹¹⁴ Για παράδειγμα, Central Manchester University Hospitals NHS Foundation Trust εργαζόμενοι σχεδόν 13.000 άνθρωποι, και έχει κύκλο εργασιών λίγο κάτω από £ 1 δισεκατομμύριο.

αντιπροσώπων σε ένα δημοκρατικό σώμα. Οι εργαζόμενοι έχουν μια ουσιαστική εκπροσώπηση, αλλά τα απλά μέλη-πελάτες αποτελούν γενικά την πλειοψηφία, ως υποστήριξη της ιδέας της λειτουργίας για το δημόσιο και όχι για ιδιωτικό όφελος. Αν οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι το επιθυμούν, μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν αντιπροσώπους από π.χ. θεσμοθετημένες υπηρεσίες, ή τον τομέα του εθελοντισμού στο δημοκρατικό σώμα.

Το δημοκρατικό σώμα δεν είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αυτοί που εκλέγονται σε αυτό το όργανο δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες ή εμπειρία για να αναλάβουν τέτοιες ευθύνες, αλλά έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες και το υπόβαθρο να εκπροσωπούν και να εκφράζουν τη βούληση των μελών, και να επηρεάζουν τις υποθέσεις της οργάνωσης. Παρά το γεγονός ότι το δημοκρατικό σώμα παίρνει ορισμένες σημαντικές αποφάσεις, το μοντέλο επιδιώκει να αποφευχθεί η δημιουργία δύο αντίπαλων οργάνων λήψεως αποφάσεων. Μάλλον δημιουργεί ένα συνεργιστικό μοντέλο, όπου η αντιπροσωπευτικότητα έχει σχεδιαστεί για να λειτουργεί σε συνεργασία με ικανότητα. Θα επιστρέψουμε σε αυτό.

Είναι το διοικητικό συμβούλιο το οποίο είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτό το μοντέλο, το διοικητικό συμβούλιο περιλαμβάνει μια πλειοψηφία ανεξάρτητων μη-εκτελεστικών μελών (η οποία περιλαμβάνει τον πρόεδρο) και μια μειοψηφία εκτελεστικών μελών (εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης). Τα μη-εκτελεστικά μέλη διορίζονται και μπορούν να απομακρυνθούν από το δημοκρατικό σώμα. Τα εκτελεστικά μέλη διορίζονται και μπορούν να απομακρυνθούν από μια υπο-επιτροπή των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος (ή Γενικός Διευθυντής) συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο (μαζί με ένα ή δύο άλλα εκτελεστικά μέλη), διότι αυτό το μοντέλο αναγνωρίζει ότι (α) ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι πιο πιθανό να είναι το πρόσωπο με τη μεγαλύτερη δεξιότητα, εμπειρία και γνώση της επιχείρησης, και έτσι **θα πρέπει** να φέρει νομικές υποχρεώσεις ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου, (β) ο νόμος, ούτως ή άλλως, θα αντιμετωπίζει τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου, είτε το καταστατικό αναθέτει αυτόν τον ρόλο είτε όχι, και (γ) στην πραγματικότητα, ο Διευθύνων Σύμβουλος ασκεί μεγάλη δύναμη δεδομένου του ρόλου του, και υπάρχει έλλειψη διαφάνειας στο καταστατικό (ή καταστατική ανωμαλία) εάν ο Διευθύνων Σύμβουλος έχει τέτοια νομική και πρακτική δύναμη, αλλά δεν είναι κατά το καταστατικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Αυτός ο σχεδιασμός του διοικητικού συμβουλίου είναι πιο κοντά σε εκείνον των εταιρειών, αν και με μια πολύ σημαντική διαφορά στην οποία θα επανέλθουμε αργότερα.

Είναι ο κανόνας στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε πολλές άλλες δικαιοδοσίες για τα διοικητικά συμβούλια σημαντικών εταιρειών, των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, να περιλαμβάνουν μια μειονότητα εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου και μια πλειονότητα μη εκτελεστικών μελών. Τα εκτελεστικά μέλη είναι αυτά που έχουν την προσωπική εξουσία σε καθημερινή βάση να λαμβάνουν αποφάσεις σε καθορισμένη περιοχή της ειδικότητάς τους (χρηματοδότηση, HR, εμπορικά κλπ). Ως εκ τούτου είναι υποχρεωμένοι να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους σε ό,τι θεωρούν ότι είναι το καλύτερο συμφέρον της εταιρείας, προς όφελος των μελών της ως συνόλου.¹¹⁵ Ωστόσο, είναι το διοικητικό συμβούλιο το οποίο κατέχει συλλογικά

¹¹⁵ Άρθρο 172 Companies Act 2006

όλη την εξουσία, και όταν ένα εκτελεστικό μέλος του διοικητικού συμβουλίου ενεργεί εξ ονόματος της εταιρείας, με την εκχωρηθείσα εξουσία, το σύνολο του διοικητικού συμβουλίου είναι υπεύθυνο για τις πράξεις του. Συνεπώς, από τα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών απαιτείται να έχουν και άλλα μη εκτελεστικά μέλη (που δεν έχουν καμία προσωπική δύναμη να ενεργούν στο όνομα της εταιρείας), προκειμένου να φροντίζουν τα συμφέροντα των ιδιοκτητών, να παρακολουθούν και να έχουν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική, και να ενεργούν ως αντίβαρο στα εκτελεστικά μέλη, τα οποία είναι πιθανό να επικεντρώνονται στην ετήσια απόδοση, ειδικά αν αυτό συνδέεται με την αμοιβή τους.

Τα εκτελεστικά μέλη των μεγάλων επιχειρήσεων είναι ισχυρά και συνήθως φιλόδοξα άτομα που έχουν αυτοπεποίθηση στην κατάκτηση και την άσκηση εξουσίας. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να το πράττουν μέσα σε ένα πλαίσιο, όπου είναι δυνατό να ελέγχονται κατάλληλα και να λογοδοτούν. Αυτό απαιτεί να περιβάλλονται στο διοικητικό συμβούλιο από άτομα που έχουν επίσης εμπειρία λειτουργίας σε ανώτερο επίπεδο σε εμπορικές και άλλες οργανώσεις, που έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και την κατάρτιση να αμφισβητούν τα εκτελεστικά μέλη, και τα οποία είναι συγκρίσιμης ισχύος ως προς το χαρακτήρα. Ο ρόλος τους ως μη εκτελεστικών μελών είναι να είναι ανεξάρτητοι και αντικειμενικοί, και να εκπροσωπούν τα συμφέροντα των μετόχων-ιδιοκτητών στο διοικητικό συμβούλιο. Αυτό το αμοιβαίο μοντέλο της νέας δημόσιας υπηρεσίας υιοθετεί την ίδια προσέγγιση, επιδιώκοντας να εξασφαλίσει ότι σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου υπάρχει το απαιτούμενο επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων, καθώς και πλήρη καθήκοντα, οφειλόμενα στα εκτελεστικά μέλη.

Η «αντιπροσωπευτικότητα» δεν λαμβάνεται υπόψη από το διοικητικό συμβούλιο σε αυτό το νέο μοντέλο. Ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου είναι να αναλαμβάνει την ευθύνη για την λειτουργία της επιχείρησης. **Όμως, η επιχείρηση δεν ανήκει στο διοικητικό συμβούλιο: τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι απλώς οι εκπρόσωποι των μελών του, και η φωνή των μελών ακούγεται με πλήρη ισχύ στο δημοκρατικό όργανο.** Αυτό το δημοκρατικό σώμα, όχι μόνο έχει την εξουσία να διορίζει και να απομακρύνει όλα τα μη εκτελεστικά μέλη (δηλαδή να τους «ζητά το λόγο»), αλλά έχει επίσης μια σειρά από άλλες σημαντικές λειτουργίες, όπως:

- Έγκριση μελλοντικών σχεδίων
- Έγκριση αμοιβών και άλλων όρων και προϋποθέσεων των μη εκτελεστικών μελών
- Διορισμό και απομάκρυνση των ελεγκτών
- Ευθύνη για τη στρατηγική εγγραφή μελών.

Για εκείνους που έχουν συνεταιριστικό υπόβαθρο, μπορεί να φαίνεται ότι αυτή η προσέγγιση δίνει πάρα πολλή δύναμη σε μη εκλεγμένους εμπειρογνώμονες. Ωστόσο, διασφαλίζει ότι τα μέλη, μέσω του δημοκρατικού σώματος μπορούν να ξετάζουν το παρελθόν μέσω τακτικών εκθέσεων από τη διαχείριση, να προκαλούν και να αμφισβητούν το τι συμβαίνει στο παρόν μέσα από την επαφή τους με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου στις τακτικές συνεδριάσεις του, και να επηρεάζουν τις υπηρεσίες που πρέπει να παρέχονται στο μέλλον, σε συνεργασία με το διοικητικό συμβούλιο για την ανάπτυξη μελλοντικών σχεδίων με βάση το τι θέλουν και χρειάζονται τα μέλη. Έτσι, αν και το μοντέλο αυτό δίνει σημαντική δύναμη σε ένα μη εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο από εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη, η εξουσία αυτού του συμβουλίου περιορίζεται στην παροχή όσων έχουν εγκριθεί από τους εκλεγμένους αντιπροσώπους των μελών. Επομένως, η εξουσία του διοικητικού συμβουλίου είναι πιο περιορισμένη από ό,τι σε μια εταιρεία, με την αντιμετώπιση της υπερβολικής και μη

ισορροπημένης δύναμη των διοικητικών συμβουλίων των εταιρειών που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Η προσέγγιση αυτή, ωστόσο, μέσω του δημοκρατικού σώματος, δημιουργεί μια πιο ρεαλιστική βάση για τη συμμετοχή των μελών και τον έλεγχο των μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών. Οδηγεί επίσης σε μια πολύ πιο σαφή και διαφανή κατανομή της εξουσίας μεταξύ των μελών και των εκλεγμένων αντιπροσώπων τους, αφενός, και των προσλαμβανομένων στελεχών αφετέρου. Αυτό μπορεί να διαφανεί από τη διερεύνηση της προσέγγισης του σχεδιασμού.

Η προσέγγιση του σχεδιασμού

Η προσέγγιση του σχεδιασμού θα πρέπει να κινηθεί από δύο κατευθύνσεις: από τις ανάγκες της επιχείρησης, για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, και από την άποψη της εξασφάλισης της συνεταιριστικής φυσιογνωμίας. Ορισμένοι συνεταιριστές μπορεί να αισθάνονται άβολα ξεκινώντας από τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά μόνο αν πληρούνται οι ανάγκες της επιχείρησης, η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του συνεταιρισμού είναι σαφώς ένα θέμα.

Προσέγγιση σχεδιασμού - οι ανάγκες της επιχείρησης

Το σημείο εκκίνησης είναι ότι μια επιχείρηση απαιτεί ανώτερη ηγεσία και διαχείριση με τις σωστές δεξιότητες, τις ικανότητες και την κατάρτιση. Στο φάσμα των επιχειρήσεων και στην ποικιλία των επιχειρηματικών μοντέλων, η εξεύρεση των καλύτερων υποψηφίων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, απαιτεί τον καθορισμό των απαιτήσεων της θέσης εργασίας και των χαρακτηριστικών του προσώπου που απαιτείται, διαφήμιση της αναζήτησης σε όσο το δυνατόν ευρύτερο φάσμα των υποψηφίων, και στη συνέχεια, από τον κατάλογο όσων διατίθενται, επιλογή του καλύτερου υποψηφίου που ταιριάζει με τα κριτήρια που καθορίστηκαν. Ουσιαστικά αυτό είναι μια αντικειμενική άσκηση, που συχνά εμπλέκει εξειδικευμένους συμβούλους προσλήψεων. Αυτό οφείλεται στο ότι η διαδικασία εξεύρεσης και διορισμού του καλύτερου υποψηφίου απαιτεί ειδικές γνώσεις, οι οποίες στην αρένα για την οποία μιλάμε είναι ζωτικής σημασίας, εάν ο καλύτερος υποψήφιος πρόκειται να καλύψει τη θέση.

Για το λόγο αυτό, δεν υπάρχει καμία λογική στην προσπάθεια να βρεθεί ο καλύτερος υποψήφιος για την εμπορική ηγεσία /διαχείριση με διαδικασία της εκλογής. Η εκλογή είναι μια διαδικασία για την εύρεση του υποψηφίου που τα επιμέρους μέλη του εκλογικού σώματος προτιμούν προσωπικά. Αυτό μπορεί να μην έχει καμία σχέση με το αν το πρόσωπο αυτό έχει τα περισσότερα προσόντα για την επιχείρηση. Οι συνεταιρισμοί λιανικής του Ηνωμένου Βασιλείου έχουν αναγνωρίσει το γεγονός αυτό εδώ και πολλά χρόνια, με διοικητικά συμβούλια που διόριζαν τα κορυφαία στελέχη τους να διευθύνουν τις επιχειρήσεις τους, και αυτοί οι διορισμοί προέρχονταν μέσα από την κίνηση. Η πραγματικότητα σήμερα είναι ότι οι μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να κοιτάζουν πέρα από τη συνεταιριστική κίνηση να βρουν άτομα με τα κατάλληλα επίπεδα δεξιοτήτων και ικανοτήτων για να στελεχώσουν τις κορυφαίες θέσεις. Ιδανικά θα πρέπει να έχουν ένα υψηλό επίπεδο **συνεταιριστικής** επιχειρηματικής ικανότητας, αλλά στην πραγματικότητα, σε αυτό το επίπεδο, αυτό μάλλον δεν μπορεί να συμβαίνει. Αυτό από μόνο του δημιουργεί προκλήσεις για να διασφαλιστεί ότι ένα διοικητικό συμβούλιο διαθέτει (ή έχει πρόσβαση σε) ένα κατάλληλο

επίπεδο συνεταιριστικής επιχειρηματικής εμπειρίας. Αυτό υπογραμμίζει περαιτέρω το πρόβλημα της χρησιμοποίησης της εκλογής ως μεθόδου επιλογής των μελών του διοικητικού συμβουλίου.

Έχοντας ξεκινήσει με μια αναζήτηση βασισμένη στις δεξιότητες για να βρεθεί ο καλύτερος υποψήφιος, δεν υπάρχει ομοίως καμία λογική στην στροφή την τελευταία στιγμή σε μια διαδικασία εκλογής από μια μικρή λίστα. Αυτό θα μπορούσε εύκολα να οδηγήσει στον διορισμό του δεύτερου ή του τρίτου καλύτερου υποψηφίου, όταν εξετάζονται με φόντο τα επιχειρηματικά κριτήρια. Χρειαζόμαστε ένα σύστημα που καταλήγει στο καλύτερο πρόσωπο για την εργασία.

Έτσι, το σημείο εκκίνησης, για την εξασφάλιση επιχειρηματικής ικανότητας στο επίπεδο του πιο σκληρού ανταγωνισμού και όπου το διακύβευμα είναι το μεγαλύτερο, είναι επιλογή, όχι εκλογή. Σε αντίθετη περίπτωση, η οργάνωση αρχίζει με το ένα χέρι δεμένο πίσω από την πλάτη της. Ως θέμα αρχής, αυτό δεν θα πρέπει να δημιουργεί πρόβλημα, διότι όσοι διορίζονται είναι απλά παράγοντες, επιφορτισμένοι να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των μελών.

Αλλά, εάν η διαδικασία σε αυτό το σημείο έχει σχεδιαστεί για να παράγει άτομα που είναι μεταξύ των κορυφαίων στον τομέα τους, και τα οποία είναι, ως εκ τούτου, πιο πιθανό να είναι άτομα με αποφασιστικότητα και μεγάλες προσωπικότητες, τότε είναι σημαντικό ότι τα άτομα αυτά θα αντισταθμίζονται από μια σειρά άλλων ατόμων με μη εκτελεστική ιδιότητα, τα οποία χρησιμοποιούνται για να λειτουργούν σε ένα παρόμοιο επίπεδο σε ένα εμπορικό πλαίσιο, ή που έχουν άλλες δεξιότητες, την τεχνογνωσία και εμπειρία (π.χ. υψηλού επιπέδου δημόσια αξιώματα, ακαδημαϊκά, επαγγελματικά), έτσι ώστε συλλογικά τα μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου να περιλαμβάνουν ένα φάσμα δεξιοτήτων που να παρέχει μια αποτελεσματική προστασία ή αντίβαρο προς τις δεξιότητες των στελεχών.

Αυτό οδηγεί σε ένα διοικητικό συμβούλιο που επιφανειακά μοιάζει με εκείνο μιας εταιρείας ιδιοκτησίας επενδυτών, αλλά θα είναι διαφορετικό σε ορισμένα κρίσιμα σημεία. Όπως και στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, ο ρόλος των μη εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι να είναι ανεξάρτητα και αντικειμενικά. Δεν είναι ρόλος τους να μεροληπτούν για κάποιο ενδιαφερόμενο μέρος, ή να αντιπροσωπεύουν κάποια συγκεκριμένη άποψη ή γεωγραφική περιοχή – κάτι τέτοιο θα υπονόμει την αντικειμενική και ανεξάρτητη φύση του ρόλου τους.

Έργο τους είναι να ελέγχουν τι κάνουν τα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, να προκαλούν και να ερωτούν σε ένα σχολαστικό και λεπτομερές επίπεδο, να αμφισβητούν εξωτερικές συμβουλές για να διαπιστώνεται ότι είναι ικανοποιητικές, κατ' ουσίαν, να χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους για να ελέγχουν ότι τα στελέχη τους κάνουν ό,τι ο συνεταιρισμός και τα μέλη του αναμένουν από αυτούς, και να το κάνουν σε ένα επίπεδο που αναμένεται σε αυτό το επίπεδο της επιχείρησης. **Πρέπει να κάνουν αυτό το ειδικό καθήκον από κατανόηση για το πώς ένας συνεταιρισμός θα πρέπει να εργάζεται, και να λειτουργεί διαφορετικά από μια επιχείρηση ιδιοκτησίας επενδυτών.**

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε μια πολύ μεγάλη ή / και σύνθετη οργάνωση, όπως εξετάζουμε εδώ, η πιθανότητα το διοικητικό συμβούλιο να έχει όλες τις εξουσίες της εταιρείας, εκτός από αυτές που προορίζονται για τα μέλη στη γενική συνέλευση, είναι στην καλύτερη περίπτωση

αμφισβητήσιμη. Σε μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν χιλιάδες ανθρώπους, και ο κύκλος εργασιών είναι σε κλίμακα που πολλοί άνθρωποι βρίσκουν δύσκολο να κατανοήσουν, το έργο αυτό σημαίνει τεράστια εξουσία για μια τόσο μικρή ομάδα ατόμων.

Στην πραγματικότητα αυτό είναι το πρόβλημα στην καρδιά του σχεδιασμού μιας εταιρείας επενδυτών. Μέλη διοικητικού συμβουλίου ανωνύμων εταιρειών είναι πολύ ισχυρά, και ανεπαρκώς περιορίζονται στο νομικό πλαίσιο της εταιρείας. Αυτό το μοντέλο βασίζεται τουλάχιστον εν μέρει στην εξωτερική αγορά, επειδή οι εσωτερικοί μηχανισμοί διακυβέρνησης δεν είναι αρκετά αποτελεσματικοί για να διατηρούν υπό έλεγχο ισχυρά μέλη διοικητικού συμβουλίου. Χωρίς την επίδραση της αγοράς, οι εσωτερικοί νομικοί έλεγχοι των επιχειρήσεων των επενδυτών είναι σαφώς ανεπαρκείς για τις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Είναι σαφές ότι αυτό είναι ένα πρόβλημα για τις επιχειρήσεις, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Όποια και αν είναι η εταιρική οντότητα, εκείνοι που είναι τελικά υπεύθυνοι είναι απλώς παράγοντες στους οποίους έχει ανατεθεί η εξουσία να ενεργούν πράξεις εξ ονόματος της εταιρείας. Δεν είναι η επιχείρησή τους. Είναι απλώς θεματοφύλακες ή διαχειριστές της εκτελεστικής εξουσίας που τους δόθηκε. Επομένως, είναι σκόπιμο να εξεταστεί αν πρέπει πράγματι να τους δίδεται τόση δύναμη. Έτσι, για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάγεται εξ ολοκλήρου στο «δώρο» των έμμισθων στελεχών, το να αποφασίζουν τι θα κάνει η επιχείρηση την επόμενη χρονιά; Σίγουρα όχι σε έναν συνεταιρισμό. **Είναι θεμελιώδους σημασίας σε μια συνεταιριστική οργάνωση που τα μέλη έχουν κάποια πραγματική επιρροή, το τι κάνει η επιχείρησή τους από έτος σε έτος.** Αυτό είναι το ελάχιστο που απαιτείται από τη Δεύτερη Συνεταιριστική Αρχή - Δημοκρατικός έλεγχος από τα μέλη. Τα μέλη θα πρέπει να ορίζουν ή, τουλάχιστον, σε συνεργασία με το διοικητικό συμβούλιο, να αναπτύσσουν και να θέτουν τα μελλοντικά σχέδια του συνεταιρισμού τους, και είναι έργο αυτών που έχουν την εκτελεστική εξουσία να εφαρμόζουν τα σχέδια.

Έτσι, στρεφόμαστε προς το ζήτημα του δημοκρατικού ελέγχου από τα μέλη και της λογοδοσίας. Όταν σε μια ομάδα ατόμων δίνεται μεγάλη εξουσία, είναι εξαιρετικά σημαντικό ότι η εν λόγω εξουσία ασκείται μέσα σε ένα πλαίσιο πραγματικής λογοδοσίας. Η «λογοδοσία» ξεκινά με την υποχρέωση εκείνων που έχουν εξουσία να εξηγούν πώς έχουν χρησιμοποιήσει αυτή την εξουσία. Αυτό το ονομάζουμε «να δίνουν λογαριασμό», όπου να περιγράφουν λεπτομερώς, συνήθως μέσω μιας «έκθεσης και λογοδοσίας», πώς έχουν χρησιμοποιηθεί τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία, και σε ποια κατάσταση βρίσκονται. Το επόμενο μέρος της λογοδοσίας είναι όπου εκείνοι που έχουν λάβει αυτή την έκθεση είτε τους συγχάιρουν ή τους διορθώνουν ή τους αντικαθιστούν. Εμείς συνήθως το ονομάζουμε αυτό λέγοντας «καθίστανται υπεύθυνοι». Πρόκειται για μια συνεχή εν εξελίξει διαδικασία, με ορισμένα σημεία σε έναν ετήσιο κύκλο, όπου συμβαίνουν συγκεκριμένα γεγονότα στην αλυσίδα της λογοδοσίας.

Δεν λειτουργεί ιδιαίτερα καλά σε μια εταιρεία ιδιοκτησίας επενδυτών. Οι μέτοχοι είναι γενικά πολύ αποκομμένοι - και / ή πολύ αδιάφοροι για την επιχείρηση - για να θέλουν να εμπλακούν. Το ενδιαφέρον τους είναι μόνο οικονομικό.

Είναι πολύ διαφορετικά σε έναν συνεταιρισμό. Αν και τα μέλη μπορούν να έχουν οικονομικό συμφέρον, τόσο προσωπικά μέσα από την ιδιοκτησία μερίδων, και συλλογικά στο να παραμένει η επιχείρηση φερέγγυα, το ενδιαφέρον τους είναι στο να συνεχίζει ο

συνεταιρισμός να συναλλάσσεται και να παράγει ό,τι χρειάζονται. Αυτό σημαίνει ότι τα ίδια τα μέλη, ή μέσω των εκλεγμένων αντιπροσώπων τους, θα πρέπει να έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν αυτό που η επιχείρηση κάνει από έτος σε έτος.

Αλλά πρέπει επίσης να βεβαιώνονται ότι εκείνοι που κατέχουν εξουσία κάνουν καλή δουλειά – ώστε είτε να τους συγχαίρουν, ή να τους διορθώνουν ή να τους αντικαθιστούν. Έχω ήδη αναφερθεί στο πρόβλημα παραπάνω, ότι μπορεί να είναι πολύ δύσκολο για τους αιρετούς, ακόμα και όταν ξεπερνούν αριθμητικά τα εκτελεστικά στελέχη, να διατηρούν τα εκτελεστικά στελέχη υπό έλεγχο, και να βρίσκουν το θάρρος να τα απομακρύνουν αν αυτό είναι απαραίτητο. Αυτό σημαίνει ότι η οφειλή για λογοδοσία πρέπει να προσεγγιστεί με διαφορετικό τρόπο.

Στο μοντέλο που περιγράφουμε εδώ, το πρώτο επίπεδο ελέγχου των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου δεν γίνεται από εκλεγμένους εκπροσώπους των μελών, αλλά από μη εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου (NED). Αυτό είναι σωστό και αναγκαίο. Τα NED έχουν, ή θα πρέπει να έχουν, τις δεξιότητες και την εμπειρία να αμφισβητήσουν και να ελέγξουν τι κάνουν τα εκτελεστικά μέλη. Για να το κάνουν αυτό, χρειάζονται πρόσβαση σε πληροφορίες σε υψηλό επίπεδο, και αν πρόκειται να κάνουν τη δουλειά σωστά, θα πρέπει να είναι νομικά και καταστατικά υπεύθυνοι να το κάνουν, διότι τα ένδικα μέσα είναι διαθέσιμα, αν το κάνουν αμελώς.

Έτσι, το πρώτο επίπεδο ελέγχου και πρόκλησης συμβαίνει μέσα στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου, όπου πλήρης πληροφόρηση είναι διαθέσιμη για τους NED να δουν και να αντιληφθούν τι συμβαίνει.

Αλλά ο ρόλος των NED, στην πραγματικότητα, είναι να είναι οι ειδικοί που έχουν υπό έλεγχο τα εκτελεστικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου, για λογαριασμό των μελών και των εκπροσώπων τους. Ειδικοί απαιτούνται για αυτόν τον ρόλο σε αυτό το επίπεδο της επιχείρησης, αλλά οι NED κάνουν μια δουλειά για τα μέλη, και θα πρέπει να υποχρεούνται να αναφέρουν τακτικά στα μέλη ή στους εκλεγμένους αντιπροσώπους τους, έτσι ώστε οι τελευταίοι να βεβαιώνονται ότι οι NED εκτελούν καλά τον ρόλο τους, και να μπορούν επίσης να τους συγχαίρουν, να τους διορθώνουν ή να τους αντικαταθιστούν.

Αυτή η προσέγγιση μπορεί να απεικονισθεί ως εξής. Τα μπλε βέλη δείχνουν τη δύναμη της εκλογής / διορισμού και αντικατάστασης. Τα ροζ βέλη δηλώνουν την ευθύνη λογοδοσίας. Η συνεχής κυκλική διαδικασία π.χ. μεταξύ των NED και των Εκτελεστικών μελών υποδηλώνει μια συνεχή και διαρκή διαδικασία λογοδοσίας. Μια παρόμοια διαδικασία λαμβάνει χώρα στο επόμενο επίπεδο, όπου οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι ζητούν από τους NED να λογοδοτούν. Η τελική βαθμίδα είναι εκείνη στην οποία τα μέλη εκλέγουν τους εκπροσώπους τους. Μέσω αυτού του μηχανισμού, εκείνοι που βρίσκονται στο αιχμηρό άκρο με ευθύνη για την καθημερινή παροχή υπηρεσιών είναι τελικά υπόλογοι προς τα μέλη-ιδιοκτήτες τους.

Με τον τρόπο αυτό, **η προσέγγιση του σχεδιασμού επιχειρεί να προσδώσει τόσο ικανότητα στη διαχείριση μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων, όσο και αποτελεσματικό έλεγχο εκ μέρους των ιδιοκτητών μελών, διασφαλίζοντας ότι η επιχείρηση προσφέρει ό,τι θέλουν τα μέλη.**

Συμπερασματικά σχόλια

Στο επίκεντρο αυτής της ριζικά διαφορετικής προσέγγισης για τη διακυβέρνηση των συνεταιρισμών στο Ηνωμένο Βασίλειο, είναι μια πολύ σημαντική αλλαγή. Σε αυτή την προσέγγιση, οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι δεν κατέχουν πλέον τις νομικές εξουσίες και ευθύνες για την επιχείρηση. Αντίθετα, αυτές οι αρμοδιότητες και ευθύνες παρέχονται σε επιλεγμένα άτομα με κατάλληλα προσόντα, τα οποία λογοδοτούν στα μέλη και στους εκλεγμένους αντιπροσώπους τους, και οι οποίοι είναι καθοριστικά υπεύθυνοι για την εφαρμογή των μελλοντικών σχεδίων, που έχουν διαμορφωθεί από τα μέλη.



Στην παραδοσιακή προσέγγιση του Rochdale, με βάση το **καταστατικό**, το δημοκρατικά εκλεγμένο διοικητικό συμβούλιο διαθέτει τις νομικές εξουσίες και ευθύνες για την επιχείρηση. Αλλά η **πραγματικότητα** είναι ότι ο διευθύνων σύμβουλος και η ομάδα διαχείρισης είναι αυτοί που κατέχουν τη νομική και πρακτική δύναμη, και οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι μπορεί να είναι στο περιθώριο, επειδή δεν διαθέτουν τις δεξιότητες και την εμπειρία για να κάνουν ό,τι το Καταστατικό περιμένει από αυτούς. Το παρόν μοντέλο προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα, και ταυτόχρονα να εξασφαλίσει τα μέγιστα οφέλη των μελών και δημοκρατική συμμετοχή.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι προκλήσεις της συνεταιριστικής διακυβέρνησης τίθενται προς αντιμετώπιση. Νέες ιδέες είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί μας λειτουργούν υπό καθεστώς που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των επιχειρήσεων και διασφαλίζει ότι θα ευημερήσουν ως συνεταιρισμοί. Η προσέγγιση που περιγράφεται παραπάνω θα πρέπει και θα μπορούσε να διερευνηθεί στο πλαίσιο του συνεταιριστικού τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο, αλλά προς το παρόν συνεχίζει να αναπτύσσεται ως μία από τις επιλογές για την συνεταιριστική προσέγγιση της χώρας στη διακυβέρνηση στις δημόσιες υπηρεσίες.

9. Βρίσκοντας την Ισορροπία: Διατηρώντας το επίκεντρο στο τοπικό μέλος

PATRICK G. MANGAN

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία.

Οι Ομοσπονδίες (Ενώσεις) είναι ένας συναρπαστικός μηχανισμός στη συνεταιριστική κίνηση που διασφαλίζει το αμοιβαίο όφελος, μέσω της διασύνδεσής μεταξύ των συνεταιρισμών.

Ανθρωπισμός: Στον αυτο-σχεδιασμό των δομών διακυβέρνησης μιας Ένωσης, οι πρωτοβάθμιοι συνεταιρισμοί συμφωνούν με τη διαδικασία αυτή, τον μηχανισμό διαιτησίας, καθώς και το πεδίο εφαρμογής της Ένωσης. Βασισμένη στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαιότητα, η συμμετοχή στο δίκτυο είναι εθελοντική και συμφωνημένη από τα μέλη.

Συνιδιοκτησία και έλεγχος: Η σημασία της αλληλεγγύης σε μια Ένωση είναι υψίστης σημασίας και βασική κινητήρια δύναμη στη συζήτηση αυτού του κεφαλαίου. Όλα τα μέλη πρέπει να εξισορροπούν τα συμφέροντα του δικού τους συνεταιρισμού με εκείνα της Ένωσης, που πιθανώς δημιουργούν μια ένταση. Αν οι συνεταιρισμοί σταματήσουν να αισθάνονται την ανάγκη της Ένωσης και υιοθετήσουν μια στενή άποψη υπέρ ενός ή περισσότερων μελών, τα οφέλη της Ένωσης μπορεί να χαθούν (π.χ. οικονομίες κλίμακας, οφέλη της συγκέντρωσης, άμβλυνση του κινδύνου). Η κοινή συνεισφορά σε μια υπόθεση αλληλεγγύης είναι η ουσία των Ενώσεων συνεταιρισμών. Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός της διακυβέρνησής τους πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια τα θέματα που υπάγονται στο πλαίσιο της αλληλεγγύης, που περιορίζουν την αυτονομία και την ιδιοτέλεια.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού δικτυακής διακυβέρνησης: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, και πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι Ενώσεις, όπως για την παραγωγή και μετάδοση ενέργειας, παράδειγμα που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία, επικεντρώνονται στις σχέσεις με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, καθώς και στο είδος και τη δομή των μελών. Η δομή διακυβέρνησης, όπως περιγράφεται, είναι παραδοσιακή: εκπροσώπηση μελών από ένα δίκτυο ανεξάρτητων συνεταιρισμών που ρέει προς το διοικητικό συμβούλιο της κορυφής της Ένωσης. Αντίθετα, άλλες ενώσεις είναι πολύπλευρες από την άποψη των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών ή / και των μελών (π.χ. ο Mondragon Corporation Co-operative, το δίκτυο Desjardins, ή Rabobank, για να αναφέρουμε μόνο μερικές), μπορεί να έχουν πιο σύνθετες δομές διακυβέρνησης (π.χ. δομές αντιπροσώπων, συμβούλια, πολυεπίπεδα διοικητικά συμβούλια). Ανεξάρτητα από τη σύνθεση, οι Ενώσεις είναι τα φυσικά περιβάλλοντα για την εφαρμογή των εννοιών της δικτυακής διακυβέρνησης.

Ο συγγραφέας αναγνωρίζει τη δυνατότητα να υπάρχουν πολλές στρώσεις μεταξύ του κορυφαίου οργάνου διακυβέρνησης ενός κάθετα δικτυωμένου συστήματος και του τελικού μέλους ιδιοκτήτη, και αυτό επισημαίνεται ως περιοχή για ενδεχόμενη αποσύνδεση από τις ανάγκες των μελών-ιδιοκτητών. Αυτή η ανησυχία είναι ένα τέλειο παράδειγμα του γιατί η δικτυακή διακυβέρνηση είναι τόσο σημαντική για τους συνεταιρισμούς και πώς μπορεί να εξαλειφθεί αυτό το ενδεχόμενο αποσύνδεσης. Ο συγγραφέας υποδεικνύει συμβουλευτικές ομάδες, έρευνες μελών, πιλοτικά προγράμματα με τα μέλη, και διαδικασίες υπόδειξης υποψηφίων και εκλογών, ως μερικές τακτικές για να εξασφαλιστεί ότι η Ένωση εμπλέκεται και συνεχίζει να έχει ως επίκεντρο τις ανάγκες όλων των μελών.

Οι Ενώσεις θα πρέπει να ρίξουν μια κοντινή ματιά στις δομές διακυβέρνησής τους και να ενσωματώσουν τις αρχές σχεδιασμού δικτυακής διακυβέρνησης για την ενίσχυση της συμμετοχής των μελών, για να γίνει σαφές ότι οι πολλές διαφορετικές απόψεις εξετάζονται, για να αποφεύγονται δομές μοναδικού διοικητικού συμβουλίου, και για την αποκέντρωση της λήψεως αποφάσεων, σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας. Η ένταση μεταξύ των κεντρικών οργάνων και της αυτονομίας των επιμέρους συνεταιριστικών επιχειρήσεων, αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην καθημερινή εργασία του Mondragon Corporation και των συνεταιρισμών του και επίσης εγείρεται στις συζητήσεις του Κογκρέσου και άλλων ανώτερων οργανισμών (βλέπε το Κεφάλαιο Freundlich).

9. Βρίσκοντας την Ισορροπία: Διατηρώντας το επίκεντρο στο τοπικό μέλος:

Εξέταση της σύγκρουσης μεταξύ των Αρχών 4 και 6

PATRICK G. MANGAN¹¹⁶

Μία από τις θεμελιώδεις δυνάμεις της διεθνούς συνεταιριστικής κίνησης υπήρξε η ικανότητά της να εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου για να καλύψει τις ανάγκες και τις προκλήσεις του σύγχρονου κόσμου. Η σταθερά σε αυτή την εξέλιξη υπήρξε η σημασία του τοπικού μέλους. Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές, πολιτικές, πολιτιστικές και οικονομικές συνθήκες, σε συνδυασμό με ένα προοδευτικό πνεύμα πειραματισμού, έχουν οδηγήσει τους συνεταιριστές να προσαρμόσουν τις αρχικές Συνεταιριστικές Αρχές, μέσω προοδευτικού οράματος έμπνευσης και πειραματισμού.

Αυτό το κεφάλαιο διερευνά τις προκλήσεις και εντάσεις που προκαλούνται κατά τη διακυβέρνηση μιας μεγάλης Ένωσης, και ειδικότερα τις εντάσεις που μπορεί να προκύψουν μεταξύ της 4^{ης} αρχής της *αυτονομίας και ανεξαρτησίας* και τη 6^{ης} αρχής της *συνεργασίας μεταξύ των συνεταιρισμών*, και της πρόκλησης για ικανοποίηση των αναγκών μελών με διαφορετικές βλέψεις. Για να απεικονισθούν οι εντάσεις μεταξύ της 4^{ης} και της 6^{ης} συνεταιριστικής αρχής μέσα στα δευτεροβάθμια συστήματα, χρησιμοποιούμε δύο παραδείγματα: τους ηλεκτρικούς συνεταιρισμούς στις ΗΠΑ και έναν μεγάλο καταναλωτικό συνεταιρισμό στο Ηνωμένο Βασίλειο. Διαφορετικές οπτικές γωνίες χρησιμοποιούνται στην εξέταση αυτή, συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων της διακυβέρνησης, της σημασίας των τοπικών μελών, των προειδοποιητικών παραδείγματα και των συνιστώμενων κατευθυντήριων γραμμών.

4^η ΑΡΧΗ: ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ

Οι συνεταιρισμοί είναι αυτόνομες, οργανώσεις αυτοβοήθειας που ελέγχονται από τα μέλη τους. Αν συνάπτουν συμφωνίες με άλλους φορείς, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνήσεων, ή αντλούν κεφάλαια από εξωτερικές πηγές, το κάνουν αυτό με όρους που διασφαλίζουν το δημοκρατικό έλεγχο από τα μέλη τους και διατηρούν τη συνεταιριστική αυτονομία τους.

6^η ΑΡΧΗ: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ

Οι συνεταιρισμοί εξυπηρετούν με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα τα μέλη τους και ισχυροποιούν τη συνεταιριστική κίνηση όταν συνεργάζονται μεταξύ τους μέσω οργανώσεων τοπικού, εθνικού, περιφερειακού και διεθνούς επιπέδου.

2014 Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία

¹¹⁶ Διευθυντής της Εκπαίδευσης Διακυβέρνησης, National Rural Electric Co-operative Association, United States

Η Αφετηρία της Αυτονομίας και Ανεξαρτησίας και της Συνεργασίας μεταξύ των Συνεταιρισμών

Η ανάπτυξη και η επιτυχία του συνεταιρισμού της Rochdale και άλλων συνεταιρισμών στη δεκαετία του 1850 έθεσε το ζήτημα του κατά πόσον οι συνεταιρισμοί θα μπορούσαν να συνεργαστούν μεταξύ τους για να προωθήσουν την κίνηση. Θα μπορούσε η συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών να βοηθήσει τους τοπικούς συνεταιρισμούς να επιτύχουν κοινούς στόχους, να βελτιώσουν τα περιθώρια κερδών και να διατηρήσουν την τοπική ταυτότητά τους, ενώ συνεχιζόταν η παροχή προσιτών και αξιόπιστων αγαθών και υπηρεσιών; Μια ώριμη, οργανωμένη μορφή αυτής της συνεργασίας είναι μια Ένωση ή δίκτυο.

Σήμερα, η 4^η αρχή αποθαρρύνει τους συνεταιρισμούς από τη δημιουργία οποιασδήποτε επιχειρηματικής σχέσης, η οποία δυνητικά απομακρύνει την ικανότητα να λαμβάνουν αυτόνομες και ανεξάρτητες αποφάσεις για λογαριασμό των μελών τους, ενώ ταυτόχρονα η 6^η Αρχή ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές σχέσεις μεταξύ των συνεταιρισμών προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, που φέρνουν μεγαλύτερη αξία για το τοπικό μέλος. Μπορούν οι συνεταιρισμοί να βρουν την ισορροπία;

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΕΝΩΣΗ;

Οι συνεργαζόμενοι συνεταιρισμοί (Ένωση) είναι πιο τυπικά μια οργάνωση στην οποία όλα τα μέλη είναι τα ίδια συνεταιρισμοί. Κάθε συνεταιρισμός μέλος σε μια Ένωση είναι μια ξεχωριστή επιχειρηματική οντότητα που κατέχει μια μερίδα μέλους, που του παρέχει το δικαίωμα ψήφου στις υποθέσεις της Ένωσης. Σε γενικές γραμμές, οι συνεργαζόμενοι συνεταιρισμοί μπορούν να εκτελέσουν μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες λειτουργίες: την εμπορία προϊόντων, την αγορά εφοδίων, την παροχή προϊόντων / υπηρεσιών σε χονδρική μορφή, και / ή παροχή άλλων τύπων υπηρεσιών υποστήριξης στα μέλη τους (π.χ., λογιστική, συνηγορία, ή συμβουλευτικές υπηρεσίες). Τελικά, οι συνεργαζόμενοι συνεταιρισμοί (Ενώσεις) συμβάλλουν στη βελτίωση των συνθηκών του κάθε τοπικού μέλους μέσω της συλλογικής δράσης.

Μια Ένωση, λοιπόν, είναι η επιτομή της 6^{ης} αρχής, συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών. Ωστόσο, όταν τα μέλη της Ένωσης αρχίζουν να ανησυχούν υπερβολικά ως προς την άσκηση της ανεξαρτησίας τους από την Ένωση - σε αντίθεση με την ανεξαρτησία από εξωτερικές επιρροές που θα μπορούσε να αποδυναμώσει τον δημοκρατικό χαρακτήρα της συνεταιριστικής επιχείρησης - διάφορα είδη εντάσεων μπορεί να προκύψουν. Μια παρανόηση της 4^{ης} αρχής, αυτονομία και ανεξαρτησία, μπορεί να είναι ο ένοχος. Οι εντάσεις, που συζητούνται περαιτέρω εδώ, μπορεί να βελτιωθούν όταν οι συνεταιριστές αποκτήσουν μια καλύτερη κατανόηση του αληθινού νοήματος αυτών των αρχών και συνεχίσουν να τις ασπάζονται.

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΕΝΩΣΕΩΝ

Ο Brett Fairbairn υποστηρίζει ότι η δημιουργία Ενώσεων συνεταιρισμών έχει τρία κύρια οφέλη: (1) οικονομίες κλίμακας, (2) οφέλη συγκεντρωτισμού χωρίς να χάνονται τα πλεονεκτήματα του διαφορετικού και των τοπικών ιδιαιτεροτήτων για τα συνεργαζόμενα μέλη και (3)

ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποτυχίας της επιχείρησης της Ένωσης στην περίπτωση αποτυχίας ενός ή περισσότερων τοπικών μελών.

Ο Fairbairn σημειώνει, «Η ιδέα της συνεργασίας μεταξύ συνεταιρισμών, ενώνοντας, όπως έκανε, τόσο την εμπορική αποδοτικότητα όσο και την τοπική αυτονομία, έγινε ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό της κίνησης της Rochdale. Όπως και οι ιδέες της λειτουργικής εξειδίκευσης και της σημασίας των καταναλωτών, ήταν μια συνεταιριστική αρχή που εξελίχθηκε μέσω της ανάπτυξης της κινήσεως. Σε αντίθεση με τις δύο αυτές ιδέες, όμως, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η συνεργασία μεταξύ συνεταιρισμών υπονοείται στο αρχικό καταστατικό και στην πρόωμη συμπεριφορά των Πρωτοπόρων – στη δέσμευσή τους για τοπική δράση και στις επιδόσεις τους ως προς τη συνεργασία με άλλους συνεταιρισμούς.»¹¹⁷

ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΟΤΑΝ ΕΝΑΣ Ή ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΙ ΤΟΠΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΟΥΝ;

Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, ο Fairbairn υποδηλώνει ότι ένα από τα επιδιωκόμενα οφέλη από τη δημιουργία μιας Ένωσης είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Η αποτυχία ενός τοπικού συνεταιρισμού μπορεί να έχει μια σημαντική, αλλά συνήθως όχι θανατηφόρα, επίπτωση για την ακεραιότητα ενός ολόκληρου ομόσπονδου συστήματος. Ας εξετάσουμε τον αντίκτυπο ενός συνεταιρισμού διανομής ηλεκτρικής ενέργειας σε μια μεγάλη επιχείρηση ορυχείων, η οποία ξαφνικά μεταφέρει τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό. Η εξυπηρέτηση του ορυχείου θα μπορούσε να αντιπροσωπεύει το 60% του συνόλου των λιανικών πωλήσεων ηλεκτρικής ενέργειας του συνεταιρισμού και, με τη σειρά του, ένα σημαντικό μέρος του φορτίου που εξυπηρετείται από τον συνεταιρισμό παραγωγής και μεταφοράς (G&T). Με χρηματοδότηση που εξασφάλισε με βάση τις αναμενόμενες πωλήσεις σε συνεταιρισμούς-μέλη του, ο συνεταιρισμός G&T έχει κατασκευάσει μονάδες παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις ισχύος όλων των συνεταιρισμών διανομής μελών του, και καθένας δεσμεύεται από σύμβαση εξυπηρέτησης όλων των απαιτήσεων. Η απώλεια του ορυχείου ως μέλους, ενεργοποιεί ένα φαινόμενο ντόμινο εντός του συστήματος της Ένωσης συνεταιρισμών. Κατ' αρχάς, η συνολική απαίτηση ισχύος του τοπικού συνεταιρισμού θα μειωθεί σημαντικά, πράγμα που με τη σειρά του θα αφήσει τον συνεταιρισμό G&T με μια μεγάλη ποσότητα απούλητης ηλεκτρικής ενέργειας. Στην ιδανική περίπτωση, ο G&T μπορεί να πωλήσει αυτό το πλεόνασμα ηλεκτρικής ενέργειας στη χονδρική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και να παραμείνει αλώβητος, αλλά αυτό δεν είναι καθόλου βέβαιο. Εάν η πλεονάζουσα ποσότητα ενέργειας δεν μπορεί να πωληθεί, τότε οι πωλήσεις του G&T μειώνονται. Τα περιουσιακά στοιχεία του G&T έχουν χρηματοδοτηθεί με δάνεια σε μεγάλο βαθμό, έτσι μια σημαντική απώλεια εσόδων μπορεί να μειώσει την ικανότητα του G&T να πληρώσει τα δάνειά του. Έτσι, όλοι οι συνεταιρισμοί μέλη του G&T αισθάνονται τον αντίκτυπο της απώλειας αυτού του μεγάλου καταναλωτή που εξυπηρετείται από ένα μόνο συνεταιρισμένο μέλος, αλλά είναι πιθανό να επιβιώσουν. Εδώ βλέπουμε ότι ο κίνδυνος της αποτυχίας εξακολουθεί να υπάρχει, αλλά ελαχιστοποιείται σε ένα ενιαίο σύστημα διανομής μέσω της τήρησης της συνεταιριστικής αξίας της αλληλεγγύης. Ακόμα κι αν αυτός ο κίνδυνος δεν έχει εξαλειφθεί μέσω της Ένωσης, το σύστημα της Ένωσης συνεταιρισμών παρέχει πολλά πλεονεκτήματα, συμπεριλαμβανομένης της κάλυψης των ζημιών ενός από τα μέλη του συστήματος διανομής με τη συγκέντρωση κεφαλαίων σε μη διανεμόμενο αποθεματικό για

¹¹⁷ Fairbairn, Brett (2012). The Meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Canada, page 14

τέτοιου είδους αρνητικά γεγονότα, για τεχνογνωσία και προετοιμασία ηγετών για το μέλλον, καθώς και για πρόσβαση σε νέες πηγές ενέργειας και άλλες καινοτόμες ευκαιρίες.

Χωρίς αμφιβολία, η δέσμευση για την τοπική αυτονομία, σε συνδυασμό με το πείραμα της επιτυχημένης συνεργασίας σε Ένωση συνεταιρισμών, έχει προκαλέσει αφάνταστη επιτυχία στο πλαίσιο της συνεταιριστικής κινήσεως. Οι σπόροι των πιθανών εντάσεων επίσης φυτεύτηκαν μεταξύ των επιμέρους συνεταιρισμών που σχηματίζουν την Ένωση συνεταιρισμών και το ίδιο το σύστημα της Ένωσης, σε ορισμένες περιπτώσεις, οδηγώντας σε σημαντική κρίση εντός του συστήματος.

Δύο παραδείγματα έντασης μεταξύ της 4^{ης} και της 6^{ης} Αρχής

ΗΛΕΚΤΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΙ ΣΤΙΣ ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ

Για να βοηθηθεί το άλμα εκκίνησης της οικονομίας και για την ανακούφιση της ανεργίας κατά τη διάρκεια της Μεγάλης Ύφεσης της δεκαετίας του 1930, ο Πρόεδρος Franklin D. Roosevelt οργάνωσε τη Διοίκηση του Αγροτικού Εξηλεκτρισμού (Rural Electrification Administration (REA) για την επέκταση του ηλεκτρισμού στις αγροτικές περιοχές. Η πεποίθηση ήταν ότι φέρνοντας την ηλεκτρική ενέργεια στην αγροτική Αμερική θα επιτρέψει στους κατοίκους της υπαίθρου να απολαύσουν τα οφέλη και τις ανέσεις της ηλεκτρικής ενέργειας και θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα στη γεωργία, που θα βοηθούσε ακριβώς την προβληματική οικονομία των ΗΠΑ.

Μετά από σχεδόν δύο χρόνια, το πρόγραμμα REA θεωρήθηκε αποτυχία, διότι οι ιδιωτικοί επενδυτικοί οργανισμοί κοινής ωφελείας δεν επιζητούσαν τα διαθέσιμα δάνεια της REA. Η χαμηλή πυκνότητα του πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές δεν θα παρήγε ένα ποσοστό απόδοσης αρκετά υψηλό, ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των μετόχων. Οι Αμερικανοί αγρότες σύντομα ενώθηκαν και ζήτησαν από την REA να τους δανείσει τα χρήματα για να εφαρμόσουν την αυτοβοήθεια και να κατασκευάσουν ηλεκτρικά συστήματα διανομής για τους ίδιους και για τις κοινότητές τους. Η Κυβέρνηση Roosevelt συμφώνησε να επεκτείνει τον αγροτικό εξηλεκτισμό των αγροτικών περιοχών μέσω της χρήσης του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου. Η δεκαετία του 1930 και του '40 σηματοδότησε μια πληθώρα συνεταιριστικών ηλεκτρικών σχηματισμών και ως το 1953, το 90 τοις εκατό των γεωργικών εκμεταλλεύσεων της χώρας διέθεταν ηλεκτρισμό. Ο ηλεκτρισμός έφερε επανάσταση στη γεωργία - αυξάνοντας δραματικά την παραγωγικότητα, το επίπεδο ζωής και το προσδόκιμο ζωής των καταπονημένων αγροτικών οικογενειών.

Το 1938, πέντε συνεταιρισμοί διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στο Ουισκόνσιν ενώθηκαν για να σχηματίσουν την πρώτη Ένωση συνεταιρισμών παραγωγής και μεταφοράς (G&T) για να παρέχει σε κάθε μέλος-συνεταιρισμό μια αξιόπιστη, οικονομικά προσιτή παροχή ηλεκτρικού ρεύματος που έλειπε. Άλλοι αγροτικοί συνεταιρισμοί εξηλεκτρισμού που στηρίχθηκαν αρχικά σε προμήθεια ενέργειας από επιχειρήσεις ιδιωτών των κοινοτήτων για το χονδρικό εφοδιασμό τους, άρχισαν να αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος για την ενέργεια, καθώς και έλλειψη διαθεσιμότητας. Ως αποτέλεσμα, όλο και περισσότεροι συνεταιρισμοί εξηλεκτρισμού αποφάσισαν να συνασπιστούν για να δημιουργήσουν συνεταιρισμούς παραγωγής ενέργειας, ώστε να ανταποκριθούν στις χονδρικές ανάγκες τους για ενέργεια και υπηρεσίες μεταφοράς.

Σήμερα, υπάρχουν 65 συνεταιριστικής ιδιοκτησίας G&T συνεταιρισμοί προσφοράς, ή αλλιώς συμβαλλόμενοι, για τις χονδρικές ανάγκες σε ενέργεια 668 από τους 840 συνεταιρισμούς διανομής ηλεκτρικής ενέργειας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Κάθε συνεταιρισμός μέλος της G&T συμφωνεί να αγοράζει το μεγαλύτερο μέρος ή το σύνολο της ηλεκτρικής ενέργειας από την G&T. Αυτές οι «συμβάσεις για όλες τις απαιτήσεις» διευκολύνουν τις G&T στην απόκτηση κεφαλαίων για την παραγωγή ή την αγορά και μεταφορά ηλεκτρικής ενέργειας. Όπως εξηγείται από ένα ομοσπονδιακό δευτεροβάθμιο δικαστήριο, το συμφωνητικό για όλες τις απαιτήσεις μεταξύ ενός G&T και των μελών του δεν είναι μια «ψυχρή σύμβαση ρουτίνας για τις απαιτήσεις μη σχετιζόμενων ιδιωτών που επιδιώκουν κέρδη». Αντίθετα, η συμμετοχή στο «συνεταιριστικό σύστημα» G&T ενός συνεταιρισμού διανομής (ενέργειας) και η «αλληλεξάρτηση» του με τον G&T και τα άλλα μέλη του G&T καθιστούν αυτή τη συμβατική σχέση μοναδική. Οι συμβάσεις είναι «αλληλεξαρτώμενα, κοινά και αμοιβαία συμφωνητικά», που μοιράζονται ένα κοινό σκοπό την εξασφάλιση δανείων για την G&T. Το δικαστήριο σημείωσε την «αλληλεξάρτηση» των μελών του G&T, και την «υλοποίηση οφελών» του κάθε μέλους στο επίπεδο του G&T.¹¹⁸ Αυτή είναι ίσως η πιο ξεκάθαρη δήλωση στην νομολογία των ΗΠΑ, σχετικά με τις μοναδικές αλληλεξαρτήσεις που βρέθηκαν σε ένα σύστημα Ενώσεων συνεταιρισμών.

Το παράδειγμα της συνεργασίας μεταξύ των συνεταιρισμών βοηθά να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα αξιόπιστης και προσιτής ηλεκτρικής ενέργειας σε 42 εκατομμύρια ανθρώπους στις ΗΠΑ. Εξασφαλίζει επίσης ότι οι καταναλωτές έχουν γνώμη στην παραγωγή, στη διανομή και στην κατανάλωση μιας ουσιώδους υπηρεσίας που χρησιμοποιούν κάθε μέρα. Οι καταναλωτές συμμετέχουν στην αντιπροσωπευτική δημοκρατία του G&T, εκλέγοντας τα διοικητικά τους συμβούλια στους συνεταιρισμούς διανομής με το ένα μέλος, μία ψήφο. Τα διοικητικά συμβούλια των συνεταιρισμών διανομής στη συνέχεια με τη σειρά τους εκλέγουν έναν ή περισσότερους εκπροσώπους στο διοικητικό συμβούλιο του G&T εξασφαλίζοντας εκπροσώπηση για κάθε μέλος- συνεταιρισμό.

Σε κάθε σύστημα Ένωσης συνεταιρισμών ή δικτυακό σύστημα, όσο περισσότερες βαθμίδες υπάρχουν μεταξύ του τελικού μέλους-ιδιοκτήτη και του οργάνου διακυβέρνησης στην κορυφή του συστήματος, τόσο πιθανότερο είναι να υπάρξει αποστασιοποίηση από τις ανάγκες των μελών-ιδιοκτητών. Οι συνεταιρισμοί διανομής ηλεκτρικής ενέργειας έχουν χρησιμοποιήσει μια σειρά από τακτικές για να συμβάλουν στη διασφάλιση ότι το επίκεντρο παραμένει στα μέλη ιδιοκτήτες, όπως η δημιουργία ομάδων για συμβουλευτικές υπηρεσίες στα μέλη, η διεξαγωγή συχνών ερευνών των μελών, καθώς και οι πιλοτικές εφαρμογές προγραμμάτων για τη δοκιμή της αποδοχής των μελών πριν από την πλήρη εφαρμογή μέτρων. Διαδικασίες πρέπει να σχεδιάζονται για τη συγκρότηση του καταλόγου υποψηφιοτήτων και τις εκλογές μελών του διοικητικού συμβουλίου, για την εξασφάλιση εκπροσώπησης των μελών από κατάλληλα πρόσωπα, τόσο σε τοπικό συνεταιρισμό επίπεδο όσο και σε δευτεροβάθμιο επίπεδο.

ΚΑΘΩΣ ΜΕΓΑΛΩΝΟΥΝ ΟΙ ΕΝΩΣΕΙΣ – Η ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΕΛΙΧΘΕΙ ΣΤΟ ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ

Ένα δεύτερο παράδειγμα των εντάσεων μεταξύ των αρχών 4 και 6 προέρχεται από το Co-operative Group (ο «Ομίλος»), στο Ηνωμένο Βασίλειο. Σε αυτήν την περίπτωση, μια επιθετική

¹¹⁸ Tri-State Generation & Transmission Ass'n v. Shoshone River Power, Inc., 874 F.2d 1346, 1355, 1359-60 (10th Cir. 1989).

στρατηγική συγχώνευσης με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερων οικονομιών κλίμακας για τα μέλη (συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών), σε συνδυασμό με μια περίπλοκη δομή διακυβέρνησης, τελικά έθεσε σε κίνδυνο την αυτονομία και την ανεξαρτησία του Ομίλου.

Ο Όμιλος είναι ο μεγαλύτερος καταναλωτικός συνεταιρισμός στο Ηνωμένο Βασίλειο, με ένα ευρύ φάσμα λιανικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων και οκτώ εκατομμύρια φυσικά πρόσωπα μέλη. Αποτελείται από μια οικογένεια επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των τροφίμων, των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, της φροντίδας για κηδείες, και νομικές υπηρεσίες. Πριν από την εξαγορά της από τον Όμιλο, ο Συνεταιρισμός Χονδρικού Εμπορίου (Co-operative Wholesale Society) είχε εμπλακεί σε μια σειρά από επιχειρηματικές κινήσεις, συμπεριλαμβανομένων των εξαγορών μιας αλυσίδας σούπερ μάρκετ και ενός στεγαστικού συνεταιρισμού (building society), καθώς και στη διάσωση αρκετών αποδυναμωμένων συνεταιρισμών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Όπως υποδηλώνει ο Johnston Birchall στη λευκή βίβλο του Η Διακυβέρνηση Μεγάλων Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων (2014), οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι του Ομίλου επιδεινώθηκαν από την οικονομική κατάρρευση του 2009. Τα πράγματα συνέχισαν να επιδεινώνονται και το 2014, οι μεγάλες οικονομικές απώλειες στοίχισαν στον Όμιλο την απώλεια του ελέγχου της θυγατρικής του, της Συνεταιριστικής Τράπεζας του Ηνωμένου Βασιλείου (the UK Co-operative Bank), που είχε ως αποτέλεσμα να φθάσει ο ίδιος ο Όμιλος στο χείλος της χρεοκοπίας.

Επακόλουθη ανάλυση της πρόσφατης ιστορίας του Ομίλου, αποδίδει σε δύο αποτυχίες τις κύριες αιτίες για τις πρόσφατες καταστροφές. Κατ' αρχάς, καθώς ο Όμιλος προχώρησε στον ολοένα και πιο επικίνδυνο κόσμο των συγχωνεύσεων, των εξαγορών και της χρηματοδότησης υψηλού κινδύνου, το διοικητικό του συμβούλιο ίσως δεν συμβάδισε με το επίπεδο των γνώσεων που απαιτούνται για την εκπλήρωση των διαχειριστικών καθηκόντων του, ειδικά ως προς τη λειτουργία της εποπτείας. Δεύτερον, ο Όμιλος έχασε την επαφή με τους τοπικούς καταναλωτές - ιδιοκτήτες του, όταν εφάρμοσε μια νέα δομή πολυεπίπεδης διακυβέρνησης το 2001. Ο Ivano Barberini προειδοποιεί ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές μπορούν ενδεχομένως να υπονομεύσουν τη σχέση με τα μέλη.¹¹⁹ Αυτή η αποτυχία ήταν εμφανής με τον Όμιλο.

Υπάρχει μια σειρά από μηχανισμούς που μπορούν να αναπτυχθούν για να εξασφαλιστεί ότι ένα διοικητικό συμβούλιο είναι έτοιμο να αντιμετωπίσει τους επιχειρηματικούς κινδύνους και την πολυπλοκότητα. Τα τακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι υψίστης σημασίας. Οι εξωτερικοί επιχειρηματικοί σύμβουλοι με βαθιά εμπειρία μπορούν να αξιοποιηθούν για καθοδήγηση, και τακτική επικοινωνία μεταξύ του συστήματος των συνεργαζόμενων συνεταιρισμών και των μελών του.

Παρατηρήσεις & Συστάσεις

Όπως έχουμε συζητήσει, προκλήσεις και συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν μέσα στους δευτεροβάθμιους συνεταιρισμούς συμπεριλαμβανομένων των προκλήσεων της διακυβέρνησης, των κινδύνων στις σχέσεις, και των διαφορετικών αναγκών των μελών. Εδώ, θα συζητήσουμε αυτές τις προκλήσεις και θα προσφέρουμε κάποια καθοδήγηση για το πώς να πλοηγηθούμε μέσα από μια σειρά ερωτήσεων.

¹¹⁹ Barberini, Ivano (2009). How the Bumble Bee Flies, Co-operation, Ethics and Development, B.C. Dalai Editore

Οι εντάσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις Αρχές 4 και 6 είναι ένας τομέας στον οποίο οι κορυφαίες οργανώσεις πρέπει να εντείνουν τις προσπάθειές τους και να αναλάβουν ηγετικό ρόλο. Οι δευτεροβάθμιες οργανώσεις έχουν καταστατικά και πολιτικές που παρέχουν σαφείς οδηγίες για διαχειριστικά καθήκοντα, για την επίλυση των συγκρούσεων συμφερόντων και την αφοσίωση στην οργάνωση. Αλλά, πού στρέφεται ένα διοικητικό συμβούλιο (ή μέλος του), όταν συγκρούεται η έντονη αίσθηση αφοσίωσης τόσο στη δευτεροβάθμια οργάνωση όσο και στις πρωτοβάθμιες οργανώσεις ή για κάποιο παρόμοιο δίλημμα; Ποιοι είναι οι «κανόνες πλοήγησης» τότε; Σίγουρα ο δρόμος είναι λιγότερο σαφής.

Στη Δημοκρατία πριν από 2500 χρόνια, ο Πλάτων έθεσε το ερώτημα «ποιος παρακολουθεί τους παρακολουθούμενους».¹²⁰ Περιέγραψε μια κοινωνία όπου οι άνθρωποι ζούσαν και εργάζονταν υπό την προστασία μιας «τάξης φυλάκων» που καθήκον τους ήταν να παρακολουθούν για το συμφέρον της κοινωνίας ως συνόλου. Στην περίπτωση του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου, το διοικητικό συμβούλιο είναι η τάξη των φυλάκων.

ΠΩΣ ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΤΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΩΦΕΛΟΥΝ ΤΟΝ ΤΟΠΙΚΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ;

Αντλώντας ένα άλλο παράδειγμα από τις συνεταιρισμούς αγροτικού εξηλεκτρισμού των ΗΠΑ, οι δεσμεύσεις αγοράς ισχύος μεταξύ G&T και των συνεταιρισμών του διανομής διευκολύνουν τους συνεταιρισμούς διανομής παρέχοντας ενέργεια σε προσιτές τιμές στα μέλη τους. Η δέσμευση αυτή προβλέπει την ασφάλεια για την αναδοχή των δανείων προς τον G&T για τη χρηματοδότηση απαιτούμενων σταθμών ηλεκτροπαραγωγής και εγκαταστάσεις μεταφοράς. Οι τοπικοί συνεταιρισμοί-μέλη για τη διανομή ωφελούνται μέσω αυτής της συγκέντρωσης της ζήτησης και της συγκέντρωσης των λειτουργιών σε επίπεδο G&T. Ωφελούνται επίσης από την εξειδικευμένη τεχνογνωσία του G&T που είναι απαραίτητη για την πλοήγηση στην πολυπλοκότητα της χονδρικής προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας και στις λειτουργίες μεταφοράς και στις αγορές.

Οι οικονομίες κλίμακας, άλλο ένα από τα τρία οφέλη που ο Fairbairn αναφέρει για τη δευτεροβάθμια οργάνωση, μπορεί επίσης να φέρουν μεγαλύτερο κίνδυνο και πολυπλοκότητα στην επιχείρηση. Όπως ο Birchall επισημαίνει, όσο μεγαλύτερη είναι η οργάνωση, με σκοπό να αποκτηθούν οικονομίες κλίμακας, τόσο πιο περίπλοκη είναι στη διαχείρισή της. Αυτό ισχύει τόσο σε συνεταιριστικές συνεργασίες όπως ισχύει και σε άλλα επιχειρηματικά μοντέλα. Η διακυβέρνηση πρέπει να συμβαδίζει τόσο με το μέγεθος όσο και με την πολυπλοκότητα της επιχείρησης.

Επιπλέον, η πολυπλοκότητα μιας επιχείρησης συνεπάγεται ένα κόστος, και τελικά το κόστος αυτό μπορεί να φθάσει να αντισταθμίσει τις εξοικονομήσεις που αποκτήθηκαν από μεγαλύτερη κλίμακα. Ένα παράδειγμα αυτού είναι ο Όμιλος (The Co-operative Group) του Ηνωμένου Βασιλείου. Η σειρά των συγχωνεύσεων και εξαγορών κατά τη διάρκεια αρκετών δεκαετιών που συζητήθηκε νωρίτερα, φαινομενικά καθοδηγούμενες από την επιθυμία να εκμεταλλευθούν το λιανικό εμπόριο και την οικονομική ευρωστία, δημιούργησε ένα μεγαθήριο ενώπιον του οποίου φαίνεται να έχει ξεπεραστεί το διοικητικό συμβούλιο του Ομίλου. Κόκκινες σημαίες κατά μήκος

¹²⁰ Boudreaux, Greg (2009). *The Boardroom Paradox*, Foremost Press, Cedarburg, Wisconsin, p. 103.

αυτής της διαδρομής θα έπρεπε να είχαν τεθεί όταν ο Όμιλος εισήλθε σε αγορές για τις οποίες δεν είχε καμία γνώση ή εμπειρία, όπως οι κατασκευές και το λιανικό εμπόριο τροφίμων. Τέτοιες ποικίλες και πολύπλοκες επιχειρήσεις θα έπρεπε να είχαν εγείρει ερωτήσεις σχετικά με αυξανόμενους κινδύνους. Πιθανώς η μεγαλύτερη κόκκινη σημαία ήταν η προφανής αποτυχία του διοικητικού συμβουλίου να εξετάσει προσεκτικά την σύνθετη πολυπλοκότητα που δημιουργήθηκε με την επιθετική πορεία των πολλών συγχωνεύσεων και εξαγορών. Τα διοικητικά συμβούλια των δευτεροβάθμιων συνεταιρισμών που εξετάζουν επέκταση σε νέες γραμμές επιχειρήσεων θα πρέπει να αναρωτηθούν - Πώς αυτή η συγχώνευση / εξαγορά θα επηρεάσει τα μέλη μας; Τι θα μπορούσε να πάει στραβά; Ποιο είναι το στρατηγικό μας όραμα; Γιατί συγχώνευση / απόκτηση; Τι τεχνογνωσία και πόρους έχουμε (ή μήπως χρειαζόμαστε) για να επιτύχουμε σε αυτόν τον επιχειρηματικό τομέα; Είναι μια συγχώνευση ή εξαγορά η καλύτερη εναλλακτική λύση για την εξασφάλιση πρόσθετων ωφελειών για τα μέλη, ή μπορούν τα οφέλη αυτά να υλοποιηθούν με κάποιο άλλο τρόπο που ενέχει μικρότερο κίνδυνο;

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ: ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Στο δευτεροβάθμιο επίπεδο, ο ρόλος των μελών του διοικητικού συμβουλίου είναι να εξετάζουν και να ενεργούν για λογαριασμό όλων των μελών της Ένωσης, όχι μόνο για τον τοπικό συνεταιρισμό του μέλους του διοικητικού συμβουλίου. Πάντως, το μέλος του διοικητικού συμβουλίου πρέπει επίσης να ενεργεί με τρόπο που αυτός ή αυτή εύλογα πιστεύει ότι είναι προς το συμφέρον του τοπικού του συνεταιρισμού. Εφ' όσον η Ένωση και το τοπικό μέλος-συνεταιρισμός έχουν ταυτόσημα συμφέροντα, η απαίτηση αυτή είναι σχετικά απλή. Ωστόσο, εάν η Ένωση και το τοπικό μέλος συνεταιρισμός έχουν συγκρουόμενα συμφέροντα, τότε το μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Ένωσης είναι σε δίλημμα - πώς μπορεί αυτός ή αυτή να ανταποκριθεί στο καθήκον να είναι αφοσιωμένος και στους δύο; Το μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Ένωσης μπορεί να επικοινωνεί, και, ενδεχομένως, να υποστηρίζει τα συμφέροντα του τοπικού συνεταιρισμού του στο επίπεδο της Ένωσης. Περαιτέρω, ένα μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Ένωσης μπορεί ακόμη και να προσπαθεί να πείσει τα άλλα μέλη του διοικητικού συμβουλίου ότι τα συμφέροντά του συνεταιρισμού του ευθυγραμμίζονται με τα συμφέροντα της Ένωσης. Τελικά, ωστόσο, κατά την ψηφοφορία ή με άλλο τρόπο, όταν ενεργεί ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Ένωσης, πρέπει να ενεργεί με τρόπο που αυτός ή αυτή εύλογα πιστεύει ότι είναι προς το συμφέρον της Ένωσης. Αυτό είναι πιο εύκολο στα λόγια παρά στην πράξη, και ενώ το γράμμα του νόμου στις ΗΠΑ είναι σαφές, εγείρει δύσκολα ζητήματα για το μέλος του διοικητικού συμβουλίου που έχει δίλημμα, όταν η αφοσίωσή του είναι διχασμένη. Η θέσπιση μιας πολιτικής ή ενός συνόλου κατευθυντήριων γραμμών που το διοικητικό συμβούλιο της Ένωσης έχει συμφωνήσει να ακολουθήσει, το οποίο εντοπίζει πιθανές καταστάσεις συγκρούσεων, καθώς και τις ενέργειες που θεωρούνται κατάλληλες για το μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Ένωσης να ακολουθήσει (π.χ., ανακοινώνει την άποψή του, συνηγορεί, προσπαθεί να πείσει τους συναδέλφους του) μπορεί να είναι φρόνιμη ενέργεια.

ΕΧΟΥΝ ΤΑΥΤΟΣΗΜΑ Ή ΣΥΓΚΡΟΥΟΜΕΝΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ Ο ΤΟΠΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΕΝΩΣΗ;

Τυπικά, το διοικητικό συμβούλιο μιας Ένωσης συνεταιρισμών αποτελείται από ένα ή περισσότερα υποδεικνυόμενα μέλη από κάθε συνεταιρισμό μέλος, με κάθε μέλος να διαθέτει μία ψήφο. Χρησιμοποιώντας τους αγροτικούς συνεταιρισμούς εξηλεκτρισμού των ΗΠΑ ως παράδειγμα, η σύμβαση για όλες τις απαιτήσεις μεταξύ ενός G&T και των μελών του θεωρείται από πολλούς ως ο κεντρικός μοχλός της σχέσης μεταξύ του G&T και των μελών συνεταιρισμών. Με τη σύμβαση αυτή, κάθε μέλος του G&T συμφωνεί να αγοράσει το μεγαλύτερο μέρος ή το σύνολο της ηλεκτρικής ενέργειας από τον G&T. Οι συμβάσεις αυτές για όλες οι απαιτήσεις διευκολύνουν την απόκτηση κεφαλαίου από τον G&T για τη δημιουργία ή την αγορά, και μεταφορά ηλεκτρικής ενέργειας. Υπό αυτή τη σύμβαση και τις Συνεταιριστικές Αρχές του δημοκρατικού ελέγχου από τα μέλη, τα συμφέροντα του G&T και των μελών του είναι συνήθως ταυτισμένα.

Ενώ τα συμφέροντα μεταξύ ενός G&T και των μελών του είναι συνήθως ταυτισμένα, μπορεί, κατά καιρούς, να συγκρούονται. Για παράδειγμα, ενώ η αύξηση της τιμής χονδρικής της ηλεκτρικής ενέργειας μπορεί να ωφελήσει την οικονομική θέση του G&T (σε ανταπόκριση της 6^{ης} αρχής - συνεργασία μεταξύ των συνεταιρισμών - και τη διασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας της δευτεροβάθμιας οργάνωσης προς όφελος όλων των μελών της), αυτό μπορεί να εμποδίσει τη σχέση ενός τοπικού συνεταιρισμού με τους καταναλωτές-μέλη του (σε ανταπόκριση με την 4^η αρχή, αυτονομία και ανεξαρτησία - η ευθύνη ενός τοπικού συνεταιρισμού να μεριμνά για τα τοπικά μέλη-καταναλωτές). Αντίθετα, ενώ η επιστροφή του κεφαλαίου των μερίδων μπορεί να δυσχεραίνει την οικονομική θέση του G&T, μπορεί να ωφελεί τη σχέση του μέλους του συνεταιρισμού με τους τοπικούς καταναλωτές-μέλη του. Επιπλέον, ένας G&T και ο συνεταιρισμός μέλος του μπορεί να διαφωνούν όσον αφορά τις αποφάσεις παροχής ηλεκτρικού ρεύματος - για λόγους οικονομικούς, περιβαλλοντικούς, πολιτικούς, ή άλλους. Ομοίως, ένας G&T και τα μέλη του μπορεί να διαφωνούν όσον αφορά, μεταξύ άλλων, την κατανομή του κόστους, τη ρύθμιση των τιμών, το χειρισμό των πηγών παραγωγής που ανήκουν σε λιανικούς καταναλωτές-μέλη, την παράταση της ισχύος της σύμβασης χονδρικής, και τις απαιτήσεις της σύμβασης χονδρικής ισχύος για την αγορά του μεγαλύτερου μέρους, αλλά όχι του συνόλου της ηλεκτρικής ενέργειας από τον G&T. Επειδή τα περιουσιακά στοιχεία και οι υπηρεσίες της G&T προορίζονται να ωφελήσουν όλα τα μέλη, διαφορετικές απόψεις μεταξύ των τοπικών μελών των συνεταιρισμών διανομής μπορεί να δυσκολεύουν τον G&T να χαράξει μια πορεία που να ικανοποιεί όλα τα μέλη του.

ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΕΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΝΩΣΗΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΝΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙ ΤΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ;

Πρώτον, είναι χρήσιμο να θυμηθούμε ότι το ίδιο πρόβλημα μπορεί να υπάρχει σε ένα τοπικό συνεταιρισμό. Σε κάθε επίπεδο, το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το όργανο που έχει το δύσκολο έργο της εξισορρόπησης διαφορετικών συμφερόντων και εξεύρεσης λύσεων. Επειδή η συμμετοχή στους συνεταιρισμούς είναι εθελοντική (αν και μπορεί να υπάρχουν συμβατικές διατάξεις που πρέπει να πληρούνται προκειμένου ένα μέλος να αποχωρήσει), αυτό παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο για το διοικητικό συμβούλιο να επιδιώκει τη συναίνεση και την επίλυση των συγκρούσεων. Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου που κατέχουν δεξιότητες συλλογικής διαπραγμάτευσης και επίλυσης συγκρούσεων, μπορεί να αποτελούν ένα τεράστιο περιουσιακό στοιχείο για τους συνεταιρισμούς. Η καθιέρωση από το διοικητικό συμβούλιο πολιτικών που βοηθούν τη σωστή τοποθέτηση των συζητήσεων για διστάμενες απόψεις και εξεύρεση διεξόδων

ώστε να είναι οι συζητήσεις εποικοδομητικές (π.χ., η ενεργητική ακρόαση όλων των πλευρών, ο έλεγχος για την κατανόηση των συμφερόντων του κάθε μέλους του διοικητικού συμβουλίου, η εύρεση πολλών επιλογών σε αναζήτηση μιας λύσης αμοιβαίως ικανοποιητικής), μπορεί επίσης να βοηθήσουν.

Η υιοθέτηση ενός μοντέλου λήψεως αποφάσεων με συναίνεση¹²¹ - τουλάχιστον για ορισμένα θέματα - μπορεί να είναι μια άλλη τακτική που αξίζει να εξετασθεί για τα διοικητικά συμβούλια των συνεταιρισμών.¹²² Σε αυτό το μοντέλο λήψεως αποφάσεων, το επίκεντρο είναι στην αντιμετώπιση των θεμάτων που απασχολούν τις μειονότητες, παρά η δημοκρατική διαδικασία του τυπικού «κανόνα της πλειοψηφίας». Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης περιλαμβάνουν μια έμφαση στην μακροπρόθεσμη ενότητα και την οικοδόμηση σχέσεων. Αυτό μπορεί να μην είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη ομάδα, και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να μην είναι εξοικειωμένα με τις τεχνικές της.

Συμπέρασμα

Οι μεγάλοι δευτεροβάθμιοι συνεταιρισμοί παρουσιάζουν μοναδικές εντάσεις διακυβέρνησης και προκλήσεις. Ενώ δεν υπάρχει καμία μαγική λύση ή προσέγγιση «που να ταιριάζει για όλους» για την αντιμετώπιση αυτών των εντάσεων, υπάρχει λυδία λίθος που μπορεί να παρέχει καθοδήγηση, και συγκεκριμένα, οι επτά συνεταιριστικές αρχές, ένα καλά ενημερωμένο διοικητικό συμβούλιο εναρμονισμένο με τις ανάγκες των τοπικών καταναλωτών, και πίστη και συνεχή δέσμευση για τη σημασία του τοπικού μέλους. Τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να διερωτώνται αν η δομή του διοικητικού συμβουλίου, η σύνθεση, η τεχνογνωσία και η δέσμευση είναι επαρκείς για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η δευτεροβάθμια οργάνωση. Περαιτέρω, τα κορυφαία διοικητικά συμβούλια πρέπει να πάρουν το προβάδισμα σε συνεργασία με συνεταιριστές σε όλον τον κόσμο να αναγνωρίσουν, να συζητήσουν και να αποτελέσουν οδηγούς στα πιο δύσκολα θέματα του σήμερα. Ο Barberini συζητά για την κρίση ως σταθερό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που «ιδρύθηκαν για να διαρκέσουν», θυμίζοντας στους συνεταιριστές «ότι η κρίση πρέπει πρώτα απ' όλα αναγνωριστεί και να κατανοηθεί στη σωστή της διάσταση.»¹²³

Σημειώσεις

Ο συγγραφέας θα ήθελε να αναγνωρίσει ένα σημαντικό χρέος ευγνωμοσύνης σε πολλά άτομα που συνέβαλαν στη συγγραφή του παρόντος κεφαλαίου και στη γνώση και την κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης και του συνεταιριστικού επιχειρηματικού μοντέλου, συμπεριλαμβανομένων των Tracey Steiner, Πρώτο Αντιπρόεδρο Εκπαίδευσης και Κατάρτισης της NRECA, Martin Lowery, Εκτελεστικό Αντιπρόεδρο Σχέσεων Μελών και Ένωσης NRECA, Ty Thompson, Αντιπρόεδρο Διευθυντή & Μέλος Νομικών Υπηρεσιών της NRECA και Greg Boudreaux, Ph.D.

¹²¹ Το μοντέλο λήψεως αποφάσεων με συναίνεση συνιστά απόκλιση για εκείνους τους συνεταιρισμούς που έχουν υιοθετήσει Κανόνες Λειτουργίας του Robert, όπου το αποτέλεσμα καθορίζεται από την πλειοψηφία.

¹²² Βλέπε γενικά, http://cultivate.co-op/wiki/Consensus_decision_making.

¹²³ Barberini (2009) σελ. 65

10. Διακυβέρνηση Συνεταιρισμών Πολλαπλών Ενδιαφερομένων (ή Διακυβέρνηση στην Αλληλεγγύη)

JEAN-PIERRE GIRARD

Η γωνιά του Επιμελητή της έκδοσης

Συνδέσεις μεταξύ αυτού του κεφαλαίου και των εγγενών συνεταιριστικών ιδιοτήτων διακυβέρνησης: ανθρωπισμός, συνιδιοκτησία και έλεγχος, δημοκρατία

Ανθρωπιστική διακυβέρνηση: Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στο ανανεωμένο ενδιαφέρον για τους συνεταιρισμούς πολλών ενδιαφερομένων μερών (MSC) και αναδεικνύει τις προκλήσεις της διακυβέρνησής τους. Η μορφή των συνεταιρισμών πολλών ενδιαφερομένων μερών επεκτείνει τη δυνατότητα συμμετοχής σε ποικίλες ομάδες ατόμων ή οργανώσεων που ασχολούνται με τους συνεταιρισμούς ως εργαζόμενοι, καταναλωτές ή άλλοι ενδιαφερόμενοι. Αυτό το στοιχείο, από μόνο του, δεν εγγυάται μια ανθρωπιστική προσέγγιση διακυβέρνησης, καθώς μια νοοτροπία κύριου-παράγοντα θα μπορούσε να κυριαρχεί σε έναν MSC. Εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη θεωρούνται ως αμιγώς ιδιοτελή μέρη, αγνοώντας τα στοιχεία της εμπιστοσύνης και της αμοιβαιότητας που στηρίζουν τις συνεταιριστικές οργανώσεις, δημιουργείται ένα πλαίσιο πολλών φορέων που είναι πιο δύσκολο και πιο περίπλοκο για τη διαχείριση από έναν συνεταιρισμό με μία κατηγορία μελών (βλέπε Πλαίσιο 1.1. στην Εισαγωγή). Τα στοιχεία δείχνουν ότι το αντίθετο ισχύει¹ – οι MSCs δεν πέφτουν συχνά στην παγίδα της αντιπροσώπευσης, αλλά οικοδομούν μια συνεταιριστική κοινότητα γύρω από τα ζητήματα της κοινωνικής δικαιοσύνης, ή του κοινού οφέλους. Αυτοί οι συνεταιρισμοί συχνά αναφέρονται ως «αλληλέγγυοι» συνεταιρισμοί για να τονίσουν το συστατικό της αλληλεγγύης (αντί για το στοιχείο του μεριδίου), και ένα κοινό συμφέρον όλων των κατηγοριών των χρηστών, για τη βιωσιμότητα της οργάνωσης. Ένα ανθρωπιστικό μοντέλο διακυβέρνησης προσιδιάζει φυσικά στους MSC.

Ιδιοκτησία και έλεγχος: Η ποικιλόμορφη φύση των μελών ενός MSC απαιτεί σύνθετες δομές διακυβέρνησης. Ο συγγραφέας τονίζει τη σημασία του σεβασμού των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και ελέγχου εκ μέρους όλων των μελών, ως εκ τούτου η σύνθεση των οργάνων διακυβέρνησης είναι κρίσιμης σημασίας, σε συνδυασμό με την υποστήριξη για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, την ισότιμη πρόσβαση στην πληροφόρηση και τους μηχανισμούς δέσμευσης.

Δημοκρατία: Αυτό το χαρακτηριστικό τονίζεται στο κεφάλαιο ως βασική ιδιότητα των συνεταιριστικών επιχειρήσεων, και αποτελεί σημαντικό στοιχείο για όλους τους τύπους συνεταιρισμών. Ο συγγραφέας τονίζει την ανάγκη για διαβουλευτική δημοκρατία ως μια ευκαιρία για πιο περίτεχνη επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων. Ο τύπος των δημοκρατικών διαβουλεύσεων για να εξασφαλιστεί η δυνατότητα διατύπωσης γνώμης από τα μέλη, καθορίζεται από τα ίδια τα μέλη, και μπορεί να είναι διαφορετικές σε διάφορες πτυχές της οργάνωσης, ή να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.

Σύνδεση αυτού του κεφαλαίου με τις έννοιες του σχεδιασμού δικτυακής διακυβέρνησης: μικρές ανεξάρτητες βασικές μονάδες, αρχή της επικουρικότητας, πολυκεντρικότητα, και πολλά ενδιαφερόμενα μέρη

Πολλά ενδιαφερόμενα μέρη: Η μορφή MSC είναι ευρέως διαδεδομένη και ποικιλόμορφη, όπως απεικονίζεται από το παρόν κεφάλαιο. Από ειδικά νομικά πλαίσια, μέχρι αυθόρμητη οργάνωση υπό τη γενική συνεταιριστική νομοθεσία, λειτουργούν σε πολλούς τομείς και περιοχές. Ένα πιο ειδικό νομοθετικό πλαίσιο για MSCs συναντάται στην Ιταλία, τη Γαλλία, το Κεμπέκ, και εντός των οικονομιών της αλληλεγγύης σε όλη τη Λατινική Αμερική. Μέσα στο εισαγωγικό μας πλαίσιο για τη συνεταιριστική διακυβέρνηση, η πολυμερής (αλληλέγγυα) μορφή κατέχει κεντρική θέση, ιδιαίτερα στο επιχείρημά μας ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν μια πιο μελετημένη φωνή σε όλες τις συνεταιριστικές οργανώσεις.

Πολυκεντρικότητα και επικουρικότητα: Το σχέδιο της δικτυακής διακυβέρνησης είναι κατάλληλο για τους MSCs (αλληλέγγυους συνεταιρισμούς). Αν και ο συγγραφέας ασχολείται με τις προκλήσεις της μορφής των MSC εντός της ενιαίας δομής του διοικητικού συμβουλίου, πρόσθετος πλούτος του μοντέλου μπορεί να προσδοκάται από έναν πολυκεντρικό σχεδιασμό. Από την περιφερειακή εκπροσώπηση μέχρι την εκπροσώπηση διαφόρων τύπων μελών, τα ενδιαφερόμενα μέρη / χρήστες μπορούν να ασχολούνται με συγκεκριμένους τομείς της ειδικότητάς τους. Οι εκπρόσωποι των παράλληλων δομών του διοικητικού συμβουλίου (κέντρων λήψεως αποφάσεων), εκπροσωπούνται τότε στο εποπτικό συμβούλιο και εμπλέκονται στην στρατηγική (μέλη του MSC Μοντραγκόν προσφέρουν ένα παράδειγμα). Αυτό το σχέδιο θα μπορούσε να συμβάλει στην αποφυγή της κατάστασης που ο συγγραφέας περιγράφει ως «διοικητικό συμβούλιο MSC [που καθίσταται] ένα τραπέζι διαπραγματεύσεων για τα συγκεκριμένα θέματα που απασχολούν μια ομάδα μελών».

Οι συνεταιρισμοί είναι επίσης γνωστό ότι καταφεύγουν σε οριζόντια επέκταση (τεχνοβλαστοί - π.χ. Mondragon) και σε σύνδεση σε ένα δίκτυο αλληλεγγύης πολλών ενδιαφερομένων μερών αδελφών οργανώσεων, συνήθως με σταυροειδείς συμμετοχές μελών διοικητικών συμβούλων². Αυτή υπήρξε μια λύση σε δικαιοδοσίες που δεν επιτρέπουν πολλαπλούς τύπους μελών εντός ενός συνεταιρισμού, αλλά συνεργασία μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων μερών είναι επιθυμητή για να υποστηρίξει έναν συγκεκριμένο σκοπό (περιοχές οικολογικής διατήρησης, αλυσίδες εφοδιασμού δικαίου εμπορίου, και τα παρόμοια).

1 Vezina, Martine and Jean-Pierre Girard 2014. Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective, in Gijselsinckx, C., L. Zhao and S. Novkovic (eds) Co-operative Innovations in China and the West, London, Palgrave MacMillan, p. 64-80

2 Παραδείγματα τέτοιων συνεργασιών αφθονούν. Ένα κοντά σε εμάς είναι το Just Us! Coffee Roster in Wolfville, Nova Scotia, με την αδελφή οργάνωση Just Us! Development and Education Society (JUDES) and a Fair Trade Investment Fund.

10. Διακυβέρνηση συνεταιρισμών πολλαπλών ενδιαφερομένων (ή Διακυβέρνηση στην Αλληλεγγύη)

JEAN-PIERRE GIRARD¹²⁴

Αυτό το κεφάλαιο θέτει τα βασικά σημεία και τις σχετικές ιδέες που αποσκοπούν στη διαμόρφωση των παραμέτρων της διακυβέρνησης των συνεταιρισμών πολλών ενδιαφερομένων μερών (MSC)¹²⁵. Το περιεχόμενο αντλεί από διάφορα έργα έρευνας και συγγραφής σχετικά με το θέμα, από εθνικές και διεθνείς απόψεις, αλλά και από τις εμπειρίες του συγγραφέα από την πράξη ως συμβούλου και ως μέλους του διοικητικού συμβουλίου ενός MSC.

Η πρώτη ενότητα παρέχει μια επισκόπηση της μορφής του MSC και πώς έχει εκδηλωθεί σε διάφορα πλαίσια σε παγκόσμιο επίπεδο. Η δεύτερη ενότητα εισάγει την έννοια του ενδιαφερομένου μέρους (stake-holder) και προτείνει μια απλή τυπολογία της δομής των μελών για συνεταιρισμούς πολλών ενδιαφερομένων μερών από διάφορες χώρες, καθώς δεν υπάρχει η προσέγγιση ότι «ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους». Δεδομένου ότι οι MSCs προσκαλούν ενδιαφερόμενα μέρη με διάφορα συμφέροντα, αυτό σημαίνει επίσης ότι δυνητικά λειτουργούν με έναν ορισμένο βαθμό έντασης μεταξύ των διαφόρων συμφερόντων. Στην τρίτη ενότητα, αυτή η ένταση συζητείται συμπεριλαμβανομένων σκέψεων για τον συνεταιριστικό κύκλο ζωής και την πρόκληση της διατήρησης ζωντανής μια ισχυρής αίσθησης εμπλοκής των μελών στον συνεταιρισμό.

Η τέταρτη ενότητα επικεντρώνεται στη δημοκρατία ως βασική αρχή της συνεταιριστικής ταυτότητας που ισχύει σε έναν MSC. Χωρίς ζωντανή δέσμευση και ευκαιρία για ενεργή συμμετοχή κάθε κατηγορίας μελών, θα μπορούσε να προκληθεί σε ορισμένα μέλη έλλειψη δέσμευσης με τον συνεταιρισμό, μια ανισορροπία μεταξύ των διαφόρων ομάδων των μελών, και, σε κάποιο σημείο, μια κατηγορία μελών θα μπορούσε να αποσυρθεί. Πώς μπορούμε να αντιληφθούμε τη δημοκρατία σε έναν MSC, έτσι ώστε να εμπλέκει και να ενδυναμώνει κάθε ομάδα μελών; Η διαβουλευτική δημοκρατία υποστηρίζεται ότι είναι η καλύτερη δημοκρατική προσέγγιση για ένα διοικητικό συμβούλιο που χειρίζεται διαφορετικές κατηγορίες μελών.

Η τελευταία ενότητα ασχολείται με την καθημερινή λειτουργία του MSC και τονίζει την σημασία ενός σαφούς ορισμού των ρόλων και των ευθυνών που σχετίζονται με τη διανομή της εξουσίας στον συνεταιρισμό, την ανάγκη για αποτελεσματική εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία στενά συνδεδεμένη με τη διαφάνεια, την προετοιμασία και την ηγεσία του διοικητικού συμβουλίου και τις σχετικές δεξιότητες διαχείρισης.

¹²⁴ Διεθνής Εμπειρογνώμονας, για Συνεταιρισμούς και Μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ). Λέκτορας, Μεταπτυχιακά προγράμματα διαχείρισης επιχειρήσεων κοινωνικής οικονομίας, École des Sciences de la Gestion / Université du Québec à Montréal (Καναδάς). Ο συγγραφέας θα ήθελε να ευχαριστήσει τους εκδότες για τα πολύτιμα σχόλιά τους. Δεν είμαι βέβαιος αν η διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι πραγματικά αναγκαία ή σκόπιμη;

¹²⁵ Στην ουσία των συνεταιριστικών οργανώσεων έχουμε την έννοια των ενδιαφερόμενων μερών και όχι των μετόχων. Ο ορισμός του λεξικού της Οξφόρδης για τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) είναι: Σημαίνει ένα είδος οργάνωσης ή σύστημα, του οποίου όλα τα μέλη ή οι συμμετέχοντες θεωρείται ότι ενδιαφέρονται για την επιτυχία του.

Το πλαίσιο των συνεταιρισμών πολλών ενδιαφερομένων μερών

Αντιμέτωποι με τις αναδυόμενες και πολύπλοκες κοινωνικές αξιώσεις, συχνά στη διασταύρωση των κοινωνικών και οικονομικών ζητημάτων, μια σύνθετη μορφή συνεταιρισμού πολλών ενδιαφερομένων είναι σε θέση να δημιουργήσει γόνιμες συνεργασίες στην κοινωνία των πολιτών και προσελκύει την προσοχή σε έναν αυξανόμενο αριθμό χωρών. Το όνομα παραπέμπει απλώς στην παρουσία περισσότερων από μία κατηγορία ενδιαφερομένων μερών. Αυτές οι κατηγορίες θα μπορούσαν να είναι, για παράδειγμα, οι χρήστες και οι εργαζόμενοι, αλλά θα μπορούσαν επίσης να περιλαμβάνονται εθελοντές, οικονομικοί εταίροι, ή υποστηρικτικά μέλη. Ανεξάρτητα από τις κατηγορίες μελών και τον αριθμό τους, υπάρχει έντονος προβληματισμός για την αλληλεγγύη ως προς την αποστολή της οργάνωσης μεταξύ όλων των κατηγοριών μελών σε έναν συνεταιρισμό πολλών ενδιαφερομένων μερών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο MSC έχει νομικά αναγνωρισμένη προσωπικότητα, έχοντας έτσι ειδικές διατάξεις με λεπτομερείς κανόνες σχετικά, για παράδειγμα, με τις κατηγορίες μελών ή τα δικαιώματα ψήφου για κάθε κατηγορία μελών. Άλλες φορές, οι MSC λειτουργούν ανεπίσημα ή, σε πολλές χώρες, στο πλαίσιο της γενικής νομοθεσίας που ισχύει για όλους τους συνεταιρισμούς και δεν αποκλείει πολλούς τύπους μελών.

Στην περίπτωση αυτή, ο MSC έχει την ευθύνη να καθορίσει τους κανόνες συμμετοχής των μελών στο καταστατικό τους.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι MSCs περιορίζονται σε μια συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, όπως οι κοινωνικοί συνεταιρισμοί στην Ιταλία, οι οποίοι πρέπει να ασχολούνται με κοινωνικές υπηρεσίες και υπηρεσίας υγείας και εκπαίδευσης (συνεταιρισμοί τύπου A) ή επανένταξη στην εργασία μειονεκτούντων ατόμων (συνεταιρισμοί τύπου B), ή μπορεί να είναι ένας συνδυασμός των A και B τύπου. Σε άλλες περιπτώσεις, δεν προδιαγράφονται συγκεκριμένες περιοχές παρέμβασης, έτσι ώστε ο MSC θα μπορούσε να λειτουργεί σε μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων πολλαπλού σκοπού ή πολυ-λειτουργικών, συνδυάζοντας, για παράδειγμα, τη γεωργία και την υγεία, τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και ένα γενικό κατάστημα. Στο ιταλικό παράδειγμα, συχνά υπάρχουν συμβατικές σχέσεις μεταξύ του συνεταιρισμού και δημόσιων ή παρα-δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η επιλογή της κυβέρνησης ως μέλους του συνεταιρισμού. Ως εκ τούτου, η διατήρηση της αυτονομίας και της ανεξαρτησίας ενός MSC είναι πολύ σημαντική.

Τέλος, ανάλογα με την περίπτωση και το πλαίσιο, ένας MSC θα μπορούσε να προωθηθεί και να υποστηριχθεί από μια κοινωνική κίνηση ή να οργανωθεί σε μια ομοσπονδία για να επωφεληθεί από τη δικτύωση, ανταλλαγή γνώσεων, ή τη χρηματοδότηση. Εναλλακτικά, ο MSC θα μπορούσε να είναι ένα έργο μιας ξεχωριστής ομάδας προσώπων χωρίς σύνδεση με άλλους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης για τη διακυβέρνηση MSC. Σε αυτή την τελευταία περίπτωση, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν εξειδικευμένοι πόροι που ενισχύουν τον συνεταιρισμό, είναι πιο δύσκολο να είναι βιώσιμος.

Ενόψει αυτών των παραγόντων, καθώς και της σχετικής καινοτομίας του μοντέλου MSC ως μιας νομικά αναγνωρισμένης μορφής, σε σύγκριση με τον κυρίαρχο τύπο μιας κατηγορίας

ενδιαφερομένων μερών (single-stakeholders' cooperative - SSC), θα πρέπει να εξετάσουμε τις συνέπειες για τη διακυβέρνηση τέτοιων συνεταιρισμών. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η παρουσία πολλών ενδιαφερομένων μερών θα περιπλέξει σημαντικά τη διακυβέρνηση, δεδομένου ότι κάθε ενδιαφερόμενη ομάδα έχει διαφορετικά, και ενδεχομένως αντικρουόμενα, συμφέροντα. Η πρόκληση διακυβέρνησης ενισχύεται όταν ο MSC συμμετέχει σε περισσότερα από μια περιοχή δραστηριότητας. Ωστόσο, ένας σαφής κοινός σκοπός και αλληλεγγύη μεταξύ των ομάδων ενδιαφερομένων μπορεί να μειώσει την πιθανότητα εμφάνισης αυτών των εντάσεων.

Ενδιαφερόμενα μέρη και τυπολογία των MSC

Ιστορικά, η Συνεταιριστική Κίνηση επέλεγε κυρίως την ενιαία κατηγορία ενδιαφερομένων μερών του συνεταιρισμού (εργαζόμενοι, χρήστες) για το μοντέλο διακυβέρνησής του, με την επιχειρηματική δραστηριότητα του συνεταιρισμού να επικεντρώνεται κυρίως, αλλά όχι πάντα, σε ένα μόνο τομέα δραστηριότητας (π.χ. τη χρηματοδότηση, τη γεωργία, τη στέγαση). Μέσα σε αυτή τη δομή, ο συνεταιρισμός επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών όσον αφορά την τιμή, την ποιότητα, την πρόσβαση ή άλλο, και όχι στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης. Η δημοκρατική δομή του συνεταιρισμού - γενική συνέλευση, διοικητικό συμβούλιο, ενεργός συμμετοχή των μελών - πρέπει να διατηρεί την έννοια της ικανοποίησης του μέλους ως σύνθημα. Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξης του συνεταιρισμού και μια κρίσιμη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητά του. Με την πάροδο του χρόνου, με τις επιτυχίες και τις αποτυχίες (συμπεριλαμβανομένων των απο-αμοιβαιοποιήσεων), η κατανόηση του τομέα για την αποτελεσματική διακυβέρνηση των SSC έχει εξελιχθεί.

Η ιταλική εμπειρία με τους κοινωνικούς συνεταιρισμούς εισάγει έναν διαφορετικό ορισμό για το ενδιαφερόμενο μέρος του συνεταιρισμού. Στις δεκαετίες του 1960 και του 1970, η αυξανόμενη προσδοκία για τη συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών στην οργάνωση των υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την αδυναμία του κράτους πρόνοιας για την κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων (π.χ. με αναπηρίες ή εθισμούς, τους άστεγους, ή ανηλίκους με δυσκολίες επανένταξης στην αγορά εργασίας), διαμορφώθηκε η βάση για την εισαγωγή των κοινωνικών συνεταιρισμών¹²⁶.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κατά τα πρώτα 20 χρόνια, δεν υπήρχε ειδική νομοθεσία για τους κοινωνικούς συνεταιρισμούς. Ήταν μόλις τον Νοέμβριο του 1991 όταν η ιταλική κυβέρνηση παρέιχε το νομικό πλαίσιο για τους κοινωνικούς συνεταιρισμούς, τον νόμο 381. Αν και ο νόμος δεν απαιτεί μια δομή διακυβέρνησης πολλών ενδιαφερομένων μερών, ένα κοινωνικός συνεταιρισμός θα μπορούσε να έχει ως μέλη χρήστες των υπηρεσιών του, εργαζόμενους, εθελοντές-μέλη, χρηματοδότες μέλη, νομικά πρόσωπα, και τα δημόσια ή νομικά πρόσωπα που εμπλέκονται στην ανάπτυξη και τη χρηματοδότηση του κοινωνικού συνεταιρισμού. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι από τους πάνω από 10.000 κοινωνικούς συνεταιρισμούς στην Ιταλία χρησιμοποιούν το μοντέλο των πολλών ενδιαφερομένων μερών.

Πολλές άλλες χώρες αποφάσισαν να ακολουθήσουν το ιταλικό παράδειγμα με τη θέσπιση νόμου

¹²⁶ Girard, Jean-Pierre, Enzo Pezzini and Isabelle Mailloux 2000. "Les coopératives sociales italiennes: description et éléments de réflexion sur le contexte québécois", Montréal, Cahier de recherche 115, Chaire de coopération Guy-Bernier (UQAM) in collaboration with the Corporation de développement économique communautaire Centre-Nord, 43 p.

για τους MSCs (Πορτογαλία, Γαλλία, Ελλάδα, οι επαρχίες του Κεμπέκ και της Μανιτόμπα στον Καναδά, μεταξύ άλλων), αλλά κάθε χώρα υιοθέτησε το μοντέλο για να ταιριάζει στις προοπτικές της. Άλλες χώρες αναγνωρίζουν τους MSC, αλλά έχουν στηριχθεί σε άλλες ιδέες, εκτός από το ιταλικό μοντέλο, όπως το Μεξικό, η Βενεζουέλα, το Βιετνάμ, και η Ουρουγουάη¹²⁷, ή χρησιμοποιούν τη μορφή του MSC χωρίς να το διευκρινίζει ο νόμος (η Κροατία είναι ένα παράδειγμα¹²⁸). Σήμερα, όταν μιλάμε για MSC, η εικόνα των συνεταιρισμών ενδιαφερομένων είναι περίπλοκη¹²⁹:

- σε ορισμένες χώρες θα μπορούσαμε να έχουμε πολλαπλές κατηγορίες μελών, ενώ η συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να είναι περιορισμένη σε μια ενιαία κατηγορία,
- σε άλλες χώρες, ο αριθμός των μελών του διοικητικού συμβουλίου από τις κατηγορίες μελών έχει καθοριστεί (όλες οι κατηγορίες μελών εκπροσωπούνται στο διοικητικό συμβούλιο, τουλάχιστον με ένα μέλος αντιπρόσωπο), και,
- σε ορισμένες περιπτώσεις, το νομικό πλαίσιο προσδιορίζει τις πιθανές κατηγορίες μελών χωρίς οποιαδήποτε ευελιξία για πρόσθετες κατηγορίες, για παράδειγμα, περιορίζοντας τις κατηγορίες μελών στους χρήστες, τους εργαζομένους και στα υποστηρικτικά μέλη, όπως είναι η περίπτωση του Κεμπέκ.

Η μορφή των MSC έχει πολλές αποχρώσεις και περιπλοκές, αλλά η κοινή ιδέα είναι η παρουσία περισσότερων από ένα τύπο ενδιαφερομένων να εκπροσωπούνται στη σύνθεση των μελών του συνεταιρισμού.

Η ένταση μεταξύ των συμφερόντων των μελών στους MSC

Η δημιουργία ενός SSC από απόψεως μελών είναι αρκετά σαφής και εύκολα διαχειρίσιμη: Αν είναι ένας καταναλωτικός συνεταιρισμός, η οργάνωση θα προσπαθήσει να προσφέρει την καλύτερη ποιότητα προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Στην περίπτωση του συνεταιρισμού εργαζομένων, η πρόκληση είναι να προσφέρει θέσεις εργασίας με καλές συνθήκες εργασίας και αμοιβής. Το ζήτημα των αναγκών των μελών είναι πιο δύσκολο στην περίπτωση των MSC. Για παράδειγμα, πώς συνδυάζει ο συνεταιρισμός το ενδιαφέρον των χρηστών (που ενδιαφέρονται για τη χαμηλότερη τιμή για να αγοράσει την υπηρεσία ή το προϊόν) και των εργαζομένων (που αναμένουν τις υψηλότερες αμοιβές);

Στο σημείο της σύλληψης της ιδέας ίδρυσης συνεταιρισμού, η αποστολή του MSC πρέπει να ενώσει τα κοινά ενδιαφέροντα όλων των τύπων μελών και να περιλάβουν τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (δηλαδή κατηγορίες μελών). Επίσης, το πλαίσιο στο οποίο δημιουργείται ο MSC είναι σημαντικό: Μήπως ο συνεταιρισμός ωφελείται από την υποστήριξη

¹²⁷ Η πληροφορία αυτή προέρχεται από μια πρόσφατη μελέτη: Girard, Jean-Pierre (Eds) 2G14. Better Health & Social Care How are Cooperatives & Mutuals Boosting Innovation & Access Worldwide? An International survey of co-operatives and mutual at work in the health and social care sector (CMHSC 14), Montréal, LPS Productions, 271 p. http://productionslps.com/wp-content/uploads/2G14/1G/International-survey-co_op-and-mutual-Health-and-social-care-CMH-SC-14.pdf

¹²⁸ Novkovic, Sonja and Tea Golja 2G15. Co-operatives and the civil society: Potential for local co-operative development in Croatia. Journal of Economic and Organizational Diversity forthcoming

¹²⁹ Vezina, Martine and Jean-Pierre Girard 2G14. "Multi-stakeholder Co-operative Model as a Flexible Sustainable Framework for Collective Entrepreneurship: An International Perspective" in Gijssels, Caroline, Li Zhao and Sonja Novkovic (eds) Co-operative Innovations in China and the West, London, Palgrave MacMillan, p. 64-8G

μιας κοινωνικής κίνησης που διευκολύνει ήδη το διάλογο μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών; Θα είναι πιο εύκολο να ξεκινήσει ένας MSC με ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν ήδη εμπειρία στον εθελοντισμό ή δεν εργάζονται σε οργανώσεις που είναι ανοιχτές σε συζήτηση και είναι ευαίσθητα σε διαφορετικές απόψεις.

Επιπλέον, πρέπει να εξετάσουμε τον κύκλο ζωής του συνεταιρισμού¹³⁰ προκειμένου να κατανοήσουμε τις προκλήσεις διακυβέρνησης που αναδύονται, καθώς αλλάζει η εμπλοκή των μελών και η αλληλεγγύη γίνεται πιο δύσκολη μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών των μελών. Όταν ιδρύεται ένας συνεταιρισμός, επωφελείται γενικά από μια υψηλή δέσμευση των μελών που είναι διατεθειμένα να συζητήσουν και πρόθυμα να συμβιβαστούν. Αυτή η διαδικασία διευκολύνεται από το γεγονός ότι ο αριθμός μελών αποτελεί μια μικρή ομάδα, όπου όλοι γνωρίζουν ο ένας τον άλλο. Στα πρώτα χρόνια, ο καθένας εργάζεται σκληρά προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της οργάνωσης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη έναν υψηλό βαθμό της συμβολής εθελοντών από διάφορες κατηγορίες μελών.

Με την πάροδο του χρόνου, η σύνθεση και ο αριθμός των μελών είναι πιθανό να αλλάξει. Ο συνεταιρισμός δέχεται νέα μέλη, και τα ιδρυτικά μέλη μπορεί να εγκαταλείψουν τον συνεταιρισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο συνεταιρισμός προσλαμβάνει όλο και περισσότερο προσωπικό, αντικαθιστώντας τους εθελοντές. Υπάρχει μια πιο απρόσωπη σχέση μεταξύ των μελών. Σε αυτό το σημείο, μπορεί να γίνει πιο δύσκολο να ασχοληθεί με τις εντάσεις μεταξύ των διαφόρων μελών. Προώθηση του κοινού συμφέροντος πάνω από το προσωπικό συμφέρον διακυβεύεται χωρίς τις κατάλληλες δεξιότητες και πόρους κατάρτισης.

Αυτό θα μπορούσε να ενισχυθεί από άλλους παράγοντες. Οι εργαζόμενοι-μέλη μπορεί να αποφασίσουν να ενταχθούν σε μια συνδικαλιστική οργάνωση. Πώς θα χειριστεί ο MSC το θέμα των εργαζομένων μελών και τις προσδοκίες της συνδικαλιστικής οργάνωσης;¹³¹ Ποιος είναι ο αντίκτυπος της επέκτασης της συμμετοχής σε δημόσιους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένης της εκπροσώπησης στο διοικητικό συμβούλιο, όταν οι δημόσιοι φορείς δίνουν σημαντικές συμβάσεις στον συνεταιρισμό; Έχει ο συνεταιρισμός την ικανότητα να διαχειριστεί αυτές τις περίπλοκες καταστάσεις όπου η αυτονομία του οργανισμού θα μπορούσε να είναι σε κίνδυνο;

Πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί το θέμα της έντασης μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων; Δεν υπάρχει απλή απάντηση γιατί είναι στο DNA του MSC να υποδεχθεί διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη με διαφορετικά συμφέροντα. Ένα σημαντικό σημείο είναι ασφαλώς η αρχική αποστολή του MSC: Γιατί τα μέλη αποφάσισαν, σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, να δημιουργήσουν τον MSC; Από τη στιγμή που τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη αποφασίζουν να ιδρύσουν έναν συνεταιρισμό, έχουν μια συμφωνία σχετικά με το σκοπό και μια αιτιολόγηση για να προχωρήσουν μαζί. Αυτός είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του MSC: οι βασικοί λόγοι πίσω από την απόφαση των διαφόρων κατηγοριών μελών να εργαστούν από κοινού.

Τι θα συμβεί μετά από 5 ή 10 χρόνια, όταν τα ιδρυτικά μέλη εγκαταλείψουν τη θέση τους στο διοικητικό συμβούλιο, ή εγκαταλείψουν τον συνεταιρισμό; Είναι τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου της επόμενης γενιάς ενήμερα γιατί ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός; Τι γίνεται με την πλευρά της διαχείρισης; Θα διαγραφεί η μνήμη για τους λόγους που ιδρύθηκε ο MSC μέσω της

¹³⁰ Vienney, Claude 1994. L'économie sociale, Paris, Édition la découverte, 126 p.

¹³¹ Αυτό συμβαίνει σε ορισμένους συνεταιρισμούς κατ' οίκον φροντίδας στο Κεμπέκ (Καναδά)

καθημερινής διαχείρισης του συνεταιρισμού, προβλημάτων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, ή ανταγωνισμού στην αγορά; Πώς μπορούμε να διατηρήσουμε τη λειτουργία των φρουρών της συνεταιριστικής αποστολής χρεωμένη σε όλα τα μέλη; Ο συνεταιρισμός πρέπει να συνεχίσει υπενθυμίζοντας στα μέλη και στο προσωπικό του γιατί ιδρύθηκε κατ' αρχήν¹³², αλλά και ότι πρέπει επίσης να συνεχίσει να αναπτύσσεται ως μια συσπείρωση ποικίλων μελών.

Από μια άλλη σκοπιά, εάν το επιχειρηματικό περιβάλλον του MSC αλλάξει δραματικά, θα συμμετάσχουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στην ενημέρωση για την αλλαγή της αποστολής του συνεταιρισμού; Εναλλακτικά, αν δεν επιτευχθεί συναίνεση, και ο MSC μετατοπίσει το σκοπό του, μπορεί να υποφέρει από έλλειψη ευθυγράμμισης με το ενδιαφέρον κάποιων μελών. Το τελευταίο σενάριο αυξάνει τον κίνδυνο ότι μία ομάδα μέλος θα κυριαρχήσει με το ενδεχόμενο ο συνεταιρισμός να μετατραπεί σε έναν SSC ή, ως έσχατη λύση, ο συνεταιρισμός μπορεί απλά να εξαφανιστεί.

Υποστήριξη της συμμετοχής των μελών και χρησιμοποίηση διαβουλευτικής δημοκρατίας για την ενδυνάμωση των μελών του MSC¹³³

Η δημοκρατία είναι μια βασική αρχή της συνεταιριστικής ταυτότητας θέτοντας έτσι τους συνεταιρισμούς στην πρώτη γραμμή εκδημοκρατισμού της οικονομίας.

Αυτή η δημοκρατική εξουσία δεν συνδέεται με τη σημασία του κεφαλαίου (όπως συμβαίνει με το επιχειρηματικό μοντέλο του ιδιώτη επενδυτή), αλλά με το άτομο: ένα μέλος, μία ψήφος. Όπως αναφέρεται στο Προσχέδιο της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας για μια Συνεταιριστική Δεκαετία, στην καρδιά της δημοκρατίας έχουμε την έννοια της συμμετοχής: «Οι συνεταιρισμοί είναι χώροι για την εκμάθηση του τρόπου συμμετοχής στη δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων, και, ως εκ τούτου, δημιουργούν δημόσιο αγαθό το οποίο υπερβαίνει την οικονομική προσταγή. Έτσι, η δημοκρατική συμμετοχή σε συνεταιρισμούς υποστηρίζει τόσο καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις όσο και ισχυρότερη Κοινότητα¹³⁴»

Αφού οι MSCs δέχονται διάφορες κατηγορίες μελών, αυτοί οι συνεταιρισμοί πρέπει να υπερέχουν σε συμμετοχή μελών σε όλες τις κατηγορίες μελών. Ο συνεταιρισμός πρέπει να γνωρίζει τη συγκεκριμένη κατάσταση της κάθε ομάδας μελών και να υποστηρίζει τη συμμετοχή τους.

Ποια είναι η καλύτερη προσέγγιση για τη διεξαγωγή συζητήσεων και για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων εντός του MSC, ειδικά από το Διοικητικό Συμβούλιο; Δεδομένου ότι χρειαζόμαστε τη συμβολή όλων των τύπων των μελών, προτείνεται η διαβουλευτική δημοκρατία. Αυτή η

¹³² Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα εξ αποστάσεως μαθήματα κατάρτισης, καθοδήγηση, σύντομα βίντεο, κ.λπ.

¹³³ Η ενότητα αυτή αναφέρεται κυρίως στους Lévesque, Benoît, Patrick de Bortoll and Jean-Pierre Girard (2004) “Social Cohesion and Deliberative Democracy: A Challenge for Co-operative in Building the Common Good”, in Fairbairn Brett and Nora Russell (eds) Co-operative membership and globalization New Directions in Co-operative Research and Practice, Saskatoon, Center for the Study of Co-operative, University of Saskatchewan, p. 51-62

¹³⁴ Διεθνής Συνεταιριστική Συμμαχία, προσχέδιο για μια συνεργατική δεκαετία, σ. 8

προσέγγιση επικεντρώνεται στη διαβούλευση ως έναν τρόπο για να παραχθούν φωτισμένες και κοινωνικά καταξιωμένες επιλογές. Αυτή είναι η έννοια της πολυφωνικής δημοκρατίας ή του εκδημοκρατισμού της δημοκρατίας. Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου, ότι η δημοκρατία αποτελείται όχι μόνο από τη συμμετοχή ή την επιλογή αλλά και από την οικοδόμηση της ικανότητας για τη λήψη μελετημένων αποφάσεων, ή επιλογών για το κοινό καλό ή το γενικό συμφέρον. Αυτό είναι σημαντικό, δεδομένου ότι οι συνεταιρισμοί δεν λειτουργούν για να μεγιστοποιήσουν το κέρδος, αλλά έχουν και άλλα ενδιαφέροντα, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης των μελών και / ή θετικό αντίκτυπο στη κοινότητα. Εξ ορισμού, οι MSC απαιτούν διάλογο, διαιτησία, προσπάθεια και συμβιβασμό, προκειμένου να δοθεί νόημα στη δημοκρατία, που απαιτείται από ένα ποικίλο σύνολο ενδιαφερόμενων μερών, με ποικίλα είδη εμπλοκής με τον συνεταιρισμό.

Η διαβουλευτική δημοκρατία *«απαιτεί μια μεγάλη επένδυση προσπάθειας, μια διαδικασία συλλογικής μάθησης, και το σχηματισμό κοινωνικού κεφαλαίου και ένα κλίμα εμπιστοσύνης»*¹³⁵. Σε μια μελέτη πεδίου που διεξήχθη μεταξύ τεσσάρων MSCs στο Κεμπέκ (Καναδά) από το 2004 ως το 2007, μόνο ένας MSC φαινόταν ικανός να διαχειριστεί αποτελεσματικά διαβουλευτική δημοκρατία, και σε μεγάλο βαθμό επωφελήθηκε από αυτό το είδος της δημοκρατικής διαβούλευσης. Σε αυτόν, η εμπλοκή των διαφόρων μελών είναι ισχυρότερη από ό,τι σε άλλους συνεταιρισμούς της μελέτης¹³⁶. Η διαβουλευτική δημοκρατία απαιτεί πόρους για την ενδυνάμωση των διαφόρων κατηγοριών μελών και χρόνο για τη διαδικασία της μάθησης.

Κατά κάποιο τρόπο, η διαβουλευτική δημοκρατία είναι παρόμοια με την έννοια της αργής δημοκρατίας, μια νέα τάση που προέρχεται από τις ΗΠΑ: η αργή δημοκρατία μας ενθαρρύνει να κυβερνούμε τους εαυτούς μας σε τοπικό επίπεδο με διαδικασίες που είναι περιεκτικές, διαβουλευτικές, και προωθούμενες από τους πολίτες¹³⁷. Η παρακολούθηση του δρόμου της διαβούλευσης έρχεται σε αντίθεση με τη γνωστή διαχειριστική αντίληψη της διαδικασίας ταχείας λήψης αποφάσεων μέσα σε ένα εχθρικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τον ανταγωνισμό.

Τέλος, ο συντονισμός μιας διαβουλευτικής δημοκρατικής διαδικασίας δεν είναι εύκολος. Απαιτεί εξάσκηση και εμπειρία. Χωρίς την κατάλληλη κατάρτιση και προετοιμασία, θα ήταν πολύ δύσκολο για έναν νέο πρόεδρο διοικητικού συμβουλίου να συντονίσει ένα τέτοιο σύστημα δημοκρατικής λήψης αποφάσεων χωρίς τον κίνδυνο παράπλευρων απωλειών, όπως διολίσθηση σε μικρο-διαχείριση. Μέχρι σήμερα, υπάρχει περιορισμένη κατάρτιση διαθέσιμη για διαβουλευτική δημοκρατία¹³⁸, αλλά υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για το θέμα. Δεν είναι μόνο θέμα ικανότητας ή δεξιότητας του συντονιστή, αλλά η εξοικείωση με τη διαβουλευτική δημοκρατία σε έναν MSC χρειάζεται τη συμφωνία όλων των ενδιαφερομένων μερών. Είναι ένα πολιτισμικό σοκ η ανάληψη διαβουλευτικής δημοκρατίας όταν η αντιπροσωπευτική δημοκρατία σε συνδυασμό με την ταχεία λήψη αποφάσεων είναι σχεδόν καθολικά χρησιμοποιούμενη ως διαδικασία λήψης αποφάσεων.

¹³⁵ Lévesque, De Bortoli, Girard, op. cit., p. 59

¹³⁶ Girard, Jean-Pierre with the collaboration of Geneviève Langlois (2008) “Les coopératives de solidarité: une forme organisationnelle pour renforcer la cohésion sociale? Synthèse d'une recherche”, Montréal, ARUC-Économie sociale, Université du Québec à Montréal, cahier C-04-2008, 44 p. <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/07cahiers/C-04-2008.pdf>

¹³⁷ <http://slowdemocracy.org/>

¹³⁸ <http://slowdemocracy.org/slow-democracy-resources/>

Τα οφέλη από τη διαβουλευτική δημοκρατία, όπως προκύπτουν από έναν αυξανόμενο αριθμό μελετών, είναι ότι η δαπάνη περισσότερου χρόνου για τη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι χρήσιμη στην αξιολόγηση των μελλοντικών επιλογών και αποτελεσμάτων, καθώς και στην ενίσχυση της αίσθησης των μελών ότι ανήκουν στην οργάνωση.

Τη συμμετοχή και τη διαβουλευτική δημοκρατία πρέπει να έχουμε κατά νου στον MSC. Όπως σημειώνει ο Münkner¹³⁹, το καταστατικό είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη αυτής της ισορροπίας. Οι κανόνες πρέπει να επιτρέπουν μια λογική και αποδεκτή κατανομή των δικαιωμάτων ψήφου, εκπροσώπησης στα όργανα διακυβέρνησης, και κατανομής της εξουσίας.

Οι προκλήσεις στη διαχείριση ενός MSC¹⁴⁰

Είναι δυνατή η διαχείριση ενός MSC με τρόπο που να αναγνωρίζει τη συμβολή όλων των κατηγοριών των μελών, ενώ, ταυτόχρονα θα εφαρμόζονται εσωτερικές πολιτικές που απεικονίζουν τέτοιες ευαισθησίες; Δεδομένου ότι έχουμε έναν αυξανόμενο αριθμό MSCs σε διάφορες χώρες, η απάντηση είναι ναι, αλλά πώς λειτουργεί αυτό στην πράξη; Τα θεμελιώδη σημεία περιλαμβάνουν:

1. Ορισμό της εξουσίας, των ρόλων, των ευθυνών και σεβασμό του τομέα δραστηριότητας
2. Διαφάνεια και επικοινωνία
3. Προετοιμασία και καθοδήγηση των μελών του διοικητικού συμβουλίου
4. Διευθυντικές ικανότητες

ΕΞΟΥΣΙΑ, ΡΟΛΟΙ, ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ, ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ:

Σε έναν συνεταιρισμό με διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι ζωτικής σημασίας ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται με σαφήνεια το ρόλο και τις προσδοκίες του κάθε εμπλεκόμενου. Για παράδειγμα, η δαπάνη χρόνου για να διαβάσει κάποιος και να κατανοήσει το συνεταιριστικό καταστατικό είναι πολύ χρήσιμη, αλλά θεωρούμε ότι μια τέτοια δραστηριότητα ως υποχρεωτική για τα νέα μέλη του διοικητικού συμβουλίου; Τα εκλεγμένα μέλη θα πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο τους όταν κάθονται στο διοικητικό συμβούλιο - ένα συμβούλιο για το κοινό συμφέρον και όχι για το προσωπικό συμφέρον που συνδέεται με την κατηγορία κάθε μέλους.

Το διοικητικό συμβούλιο του MSC δεν είναι ένα τραπέζι διαπραγματεύσεων για τα συγκεκριμένα θέματα μιας ομάδας μελών. Αντίστοιχα, το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να επικεντρώνεται στρατηγικά στο συνολικό συμφέρον του συνεταιρισμού (κοινό συμφέρον).

Για παράδειγμα, το άτομο ή η ομάδα των προσώπων που εκπροσωπούν τα μέλη εργαζόμενους θα μπορούσαν να μοιραστούν με το διοικητικό συμβούλιο της ευαισθησίες αυτής της ομάδας των μελών κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης για συνεταιριστική χρηματοδότηση, αλλά δεν είναι

¹³⁹ Münkner, op. cit.

¹⁴⁰ Η ενότητα αυτή βασίζεται κατά κύριο λόγο σε μια μελέτη master τριών φοιτητών για τη διακυβέρνηση των MSC στο Κεμπέκ (με τίτλο αλληλεγγύη συνεταιριστική): Tremblay, Andrée-Anne, Hadjia Saidou Kindo Indatou and Maria Cécilia Zuluaga (2007): "La Bonne Gouvernance dans les coopératives de solidarité», Sherbrooke, IRECUS, Université de Sherbrooke

http://www.usherbrooke.ca/irecus/flleadmin/sites/irecus/documents/essais/tremblayindatouzuluaga_essai.pdf

μια ευκαιρία να αρχίσουν συζήτηση σχετικά με ημερομίσθια ή μισθούς προσωπικού. Για τα μέλη χρήστες, ισχύει η ίδια αρχή: το διοικητικό συμβούλιο δεν είναι το κατάλληλο μέρος για να γίνει μάχη για την τιμή των υπηρεσιών που προσφέρονται από τον συνεταιρισμό.

ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:

Η ενασχόληση με διάφορα συμφέροντα και διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη απαιτεί διαφάνεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την αποφυγή έντασης και δυσπιστίας. Το διοικητικό συμβούλιο και ο εκτελεστικός διευθυντής (ED) θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν σαφείς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Διασυνδεδεμένη με αυτή την έννοια της διαφάνειας είναι η επικοινωνία. Η πρόκληση είναι να γνωστοποιηθούν σχετικές πληροφορίες χωρίς υπερβολές μέσω διαφόρων διαύλων επικοινωνίας που θα δημιουργήσουν έλλειψη ενδιαφέροντος από τα μέλη. Κάποια βασική διαλογή των πληροφοριών που θα κοινοποιηθούν είναι μάλλον απαραίτητη. Και πώς λειτουργεί η επικοινωνία; Η επικοινωνία πρέπει να είναι αμφίδρομη, εκ των κάτω προς τα πάνω, εκ των πάνω προς τα κάτω, και οριζοντίως. Μονόδρομη επικοινωνία θα ήταν ένα αδιέξοδο σε έναν MSC. Δεδομένου ότι οι MSCs είναι πολύ συχνά συνδεδεμένοι όχι μόνο με τα μέλη τους, αλλά και με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη μη-μέλη, η επικοινωνία πρέπει να είναι εσωτερική και εξωτερική. Σήμερα, με τις δυνατότητες του Internet, είναι πιο απλό από ποτέ να διαχέονται οι πληροφορίες και να γίνεται διάλογος.

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:

Σε έναν MSC, το διοικητικό συμβούλιο διαδραματίζει καίριο ρόλο ως η φωνή των αναγκών και των προσδοκιών των μελών. Με αυτή την έννοια, κάθε κατηγορία μελών πρέπει να εκπροσωπείται στο διοικητικό συμβούλιο. Όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένα και υποστηριζόμενα σε αυτόν τον ουσιαστικό ρόλο της έκφρασης της γνώμης των μελών στο πλαίσιο του MSC, αλλά και σε όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με την επίδοση του συνεταιρισμού, και την κατανόηση του συνεταιριστικού νομικού πλαισίου. Όπως σε όλους τους τύπους των συνεταιρισμών, το διοικητικό συμβούλιο του MSC ασχολείται με την παρακολούθηση του εκτελεστικού διευθυντή (ED) ή τις επιδόσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO) και τις επιδόσεις του δικού τους διοικητικού συμβουλίου.

ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ:

Οι απαιτούμενες δεξιότητες διαχείρισης του ED του MSC είναι πολύπλοκες. Εκτός από τη βασική δεξιότητα για τη διαχείριση μιας οργάνωσης, ο ED πρέπει να έχει μια σαφή κατανόηση της βάσης των μελών και μια εκτίμησή του για διάφορες απόψεις τους. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αναπτύσσει τον συνεταιρισμό και να διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του. Εάν, επιπλέον, ένας MSC είναι ένας συνεταιρισμός πολλαπλών σκοπών, η διαχείρισή του γίνεται ακόμη πιο περίπλοκη. Δυστυχώς, υπάρχουν πολύ περιορισμένοι εκπαιδευτικοί πόροι για την εκπαίδευση ED σε τέτοιες πολύπλοκες προκλήσεις της διαχείρισης. Ποιες είναι οι επιλογές; Εκτός από την παρακολούθηση ενός συγκεκριμένου προγράμματος κατάρτισης, μια άλλη προσέγγιση είναι να καθοδηγείται από ένα πρόσωπο, όπως ένας ED άλλου MSC. Ανάλογα με το συνεταιριστικό μέγεθος, ο ED θα πρέπει επίσης να βεβαιωθεί ότι τα άλλα ανώτερα στελέχη έχουν επίγνωση της ειδικής φύσης της MSC. Ένας καλός τρόπος για να μάθει κανείς σε τέτοιες

πολύπλοκες οργανώσεις είναι ο ένας από τον άλλο. Η διευκόλυνση της επικοινωνίας αποτελεί βασική δεξιότητα των ED των MSC.

Συνοψίζοντας

Οι MSCs είναι σχετικά νέοι στο συνεταιριστικό νομικό τοπίο, αλλά αντιμετωπίζουν ένα λαμπρό μέλλον στην αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνιακών προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού αποκλεισμού, την δυνατότητας συγχώνευσης διαφόρων πόρων για ένα ανώτερο ενδιαφέρον, κλπ. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να εξετάσει κανείς έναν MSC από την άποψη του αριθμού των κατηγοριών των μελών, τα δικαιώματα ψήφου και άλλα χαρακτηριστικά, αλλά αυτό που έχουν κοινό είναι η παρουσία τουλάχιστον δύο τύπων μελών. Όπως κάθε άλλη επιχείρηση οι MSCs πρέπει να είναι οικονομικά βιώσιμοι, αλλά, όπως τονίσθηκε σε αυτό το κεφάλαιο, η βιωσιμότητά τους ως MSCs συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησής τους

Η Συνεταιριστική Διακυβέρνηση και το Προσχέδιο για μια Συνεταιριστική Δεκαετία

Το Προσχέδιο για μια Συνεταιριστική Δεκαετία της Διεθνούς Συνεταιριστικής Συμμαχίας παρουσιάζει μια παγκόσμια στρατηγική για την συνεταιριστική κίνηση κατά την επιδίωξη ενός Οράματος για το 2020. Οι τρεις βασικοί στόχοι είναι οι συνεταιρισμοί να γίνουν:

1. ηγέτες στην οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα,
2. επιχειρηματικό μοντέλο που προτιμάται από τους ανθρώπους, και
3. ταχύτερα αναπτυσσόμενη μορφή επιχείρησης (Προσχέδιο σελ.6).

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, το Προσχέδιο προσδιορίζει πέντε διασυνδεδεμένα θέματα (**συμμετοχή, βιωσιμότητα, ταυτότητα, νομικά πλαίσια, και κεφάλαιο**) και προτείνει δράσεις που θα υλοποιηθούν σε όλη την συνεταιριστική κίνηση στην επιδίωξη του Οράματος 2020.

Το πρώτο θέμα που αναφέρεται στο Προσχέδιο είναι η Συμμετοχή, η οποία περιλαμβάνει τον τίτλο της διακυβέρνησης. Ιδιαίτερα, οι συνεταιρισμοί καλούνται να «ανεβάσουν τη συμμετοχή των μελών και τη διακυβέρνηση σε ένα νέο επίπεδο» (Προσχέδιο σελ.8).

Οι συνεταιρισμοί είναι ένας καλύτερος τρόπος για την επιχειρηματική δραστηριότητα, επειδή ενδυναμώνει τα άτομα μέσα από τη συμμετοχή και την ιδιοκτησία (Προσχέδιο σελ.9). Αυτό τους καθιστά πιο ελκυστικούς, πιο παραγωγικούς και πιο χρήσιμους στο σύγχρονο κόσμο.

Η Δημοκρατική συμμετοχή των μελών θεωρείται ως ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους του συνεταιριστικού τομέα, μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και ένα μεγάλο μέρος αυτού που χαρακτηρίζει έναν συνεταιρισμό, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις ιδιοκτησίας επενδυτών. «Το μεμονωμένο μέλος έχει έναν ρόλο να διαδραματίσει σε έναν συνεταιρισμό, που προχωρεί πέρα από τη βασική οικονομική σχέση του πελάτη, εργαζόμενου ή παραγωγού. Συλλογικά τα μέλη είναι ιδιοκτήτες του συνεταιρισμού τους, και μέσα από δημοκρατικές ρυθμίσεις συμμετέχουν στη διακυβέρνηση του. Μεμονωμένα έχουν το δικαίωμα στην πληροφόρηση, μια φωνή και εκπροσώπηση.» Το Προσχέδιο χρησιμοποιεί τη λέξη «συμμετοχή», ως συντομογραφία για την αναφορά σε αυτό το πακέτο δικαιωμάτων.