

# ÜHISTU LOOMISE KÄSIRAAMAT

Tartu 2018  
Eesti Maaülikool

Koostanud Eesti Maaülikool, Majandus- ja sotsiaalinstituut  
Autorid: Tiina Pukk, Jaak Läänemets, Tõnu Post, Tanel-Taavi Bultko, Märt Riisenberg, Annely Holm, Kadri Kask, Enre Oru, Kalev Karisalu, Toomas Lepplaan, Katrin Tasa, Vahur Tõnissoo, Rando Värnik, Ene Seidla.  
Fotod: Lauri Kulpsoo (kaanefoto), Maaris Puust, Äripäev, Tarvo Tammeoks, Arno Mikkor, Vahur Tõnissoo, Maanus Masing (Saarte Hääl), Mihkel Jürisson, erakogud.  
Kujundanud AS Kuma  
Trükkinud AS Kuma  
Keeletoimetus: Marianne Liiv, Kerge Sulg OÜ  
Välja andnud Ühistegevuse teadmussiiirde pikaajaline programm

ISBN 978-9949-629-54-1  
ISBN 978-9949-629-55-8 (pdf)

Tartu 2018

Autoriõigus kuulub Eesti Maaülikoolile, varalised õigused kuuluvad materjali tellijale. Materjal valmis Maaeluministeeriumi ning Põllumajanduse Registre ja Informatsiooni Ameti (PRIA) tellimusel 2018.a. Kõik autoriõigused on kaitstud.



# **ÜHISTU LOOMISE KÄSIRAAMAT**

Tartu 2018



**KOOSTÖÖSTEEME PAREMINI!**



## Eessõna



### **RANDOVÄRNIK**

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika professor,  
ühistegevuse teadmussiirde pikaajalise programmi juht*

Ühistuline majandustegevus vajab pühendumist, panustamist ja paindlikkust! Meie ühistute areng on seotud eelkõige aja ja ruumiga, milles need ühistud on ellu kutsutud. Igast perioodist, kus ühistuid on asutatud, on palju õppida. Me vajame neid kogemusi, et teha õigeid valikuid õigesti!

Ühistute turuosa on täna suhteliselt marginaalne, kuid ometi on see meie maaelu arendamise üks oluline võimalus. Nii saame põllumajandus- ja toidusektorisse enam raha tuua ja seda kogu tarneahela piires õiglasemalt jaotada. Miks kõik meie põllumajandus- ja toidusektori ühistud pole suutnud kujuneda konkurentsivõimelisteks ja jätkusuutlikeks? Miks paljud on pidanud tegevuse lõpetama? Mis on need põhjused ja tegurid, mis viivad nõrga usalduse ja puuduliku koostöö tõttu organisatsiooni lõpetamiseni? Nendele küsimustele peame enam tähelepanu pöörama ja otsima lahendusi, kui soovime ühistulise tegevuse arengut ja turuosa suurenemist. Koostöö ja ühistegevus ei olegi tõenäoliselt lihtsalt saavutatav. Ühistulise koostöö alge peitub müstilises sõnas „usaldus“. See on midagi, mida on lihtne kaotada, aga raske tagasi võita. Selleks, et õnnestuda, on vaja teada neid tegureid, mis avaldavad meie tegevusele mõju. Tuleb mõista, mida me saaksime muuta, et usaldust suurendada.

Meie alustava ühistu käsiraamat on mõeldud lugemiseks kõigile neile, keda huvitab ühistulise majandustegevuse vorm ning kes alles mõtestab enda jaoks lahti koostöö ja ühistegevuse sisu ja olemust. Meie eesmärk on anda selle raamatuga edasi tänaste toimivate ühistute kogemusi. Alustades näiteks juba esimestest küsimustest, et miks tullakse ühel hetkel kokku ja asutakse koostama ühist põhikirja. Millised eesmärgid seatakse ja kuidas asutakse neid saavutama? Kuidas leida vastus peamisele küsimusele, miks ma pean tegevusi läbi viima ühistulises vormis? Mida see võimaldab mulle enam võrreldes mõne muu ettevõtlusvormiga? Samal ajal, millist muutust see eeldab minult kui ühise organisatsiooni ühelt liikmelt, omanikult, kliendilt ja otsustajalt? Millised on olulisemad punktid tulundusühistuseaduses? Mida tuleb praktilises elus arvestada, et oma eesmärk saavutada?

Tänane ühistegevuse kogemus näitab, et õnnestumine saab iga ühistu puhul alguse liikmest ja tema tahtest panustada oma omandi ja organisatsiooni arengusse. Selliseks meeskonnatöök on vaja arendada oma oskusi ja teadmisi, et oleks võimalik otsustamises konsensust saavutada. Kõikide ühistute puhul ei saa esile tuua ühtset „arengumustrit“, küll aga on vajalik teada ühistu elutsükli etappe ja seal esile kerkivaid probleeme. Iga etapi läbimise eeldus on ühistu liikme teadlikkus ja informeeritus. Otsustamine tähendab, et ühistu liige on kaasatud protsessi ja osaleb selles ning võtab ka vastutuse oma tegudes. Seega on vajalik, et liige teaks oma õigusi ja samuti ka kohustusi, mida ta endale ühistu liikmelisusega võtab.

Mõisted nagu vastastikune sõltuvus, omanikutunne, ühistu liikme lojaalsus, tunnustatud tootjaorganisatsioon ja konkurentsireeglid peaksid selle raamatu lugejaile saama selgemaks ning kutsuma esitama endale küsimust, kuidas mina ise pean muutuma, kui soovin saavutada ühist eesmärki ja selle kaudu luua „meie“ ühistule väärtust.

See raamat võiks olla heaks teejuhiks nii praktikule, ettevõtjale kui ka alles oma „teed“ otsivale üliõpilasele. Paljud praktilised näited iseloomustavad erinevaid situatsioone ühistute loomisest kuni nende tänase tegevuseni.

Ühegi raamatu headuse üle ei saa otsustada vaid selle kaane järgi. Seega on vaja raamatus sisalduv endal läbi lugeda ja leida need lõigud, mille puhul võib sul, hea lugeja, tekkida küsimus, kuidas mina selles või teises olukorras käituksin, kuidas mina selle olukorra oma ühistus lahendasin või lahendaksin. Ühe ühistu arendamine on täis küsimusi ja otsinguid ning selleks, et otsingud oleksid edukad soovime omaltpoolt teid selle raamatuga aidata. Head lugemist ja kaasamõtlemist!

**Koostöös teeme paremini!**

# Sisukord

Eessõna.....	3
Sisukord.....	5
1. Tulundusühistu seadus. Kommentaarid.....	7
1.1 Üldsätted .....	7
1.2 Asutamine .....	10
1.3 Ühistu liikmed.....	20
1.4 Ühistu juhtimine.....	39
1.5 Ühistu lõpetamine .....	75
2. Tulundusühistu põhikirja koostamine.....	90
2.1. Põllumeeste ühistu KEVILI .....	90
2.2. Saaremaa Piimaühistu .....	99
2.3. Eesti Töuloomakasvatajate Ühistu.....	101
2.4. Farm In TÜ.....	104
2.5. Muhu Liha TÜ.....	108
3. Tulundusühistu raamatupidamine.....	112
3.1 Rahvusvaheline ühistegevus.....	112
3.2 Tulundusühistute seaduslik regulatsioon.....	113
3.3 Eesti finantsaruandluse standard .....	117
3.4 Kokkuvõte.....	136
4. Tunnustatud tootjaorganisatsioon ja konkurentsireeglid põllumajanduses .....	137
4.1 Tunnustatud tootjaorganisatsioon .....	137
4.2 Konkurentsireeglid põllumajanduses .....	145
5. Ühistu omanik on ühistu liige.....	152
5.1 Omanikutunne ja usaldus.....	152
5.2 Kokkulepped ja põhikirja loomine .....	155
5.3 Juhtimine ja personalivalik.....	157
5.4 Nõukogu liikmete valik ja vastutus .....	158
5.5 Ühistu liikme lojaalsusprogramm .....	159
5.6 Finantsid ja investeringud.....	160
5.7 Liikme vastutus.....	161
5.8 Kommunikatsioon, turundus ja maine.....	162
6. Usalduse saavutamine koostöök.....	163
6.1 Usaldus ja loomulik käitumine .....	163
6.2 Tööreeglite kokkuleppimine.....	169
6.3 Usalduse loomine koosolekul .....	171
6.4 Kogu info olgu nähtaval.....	182
6.5 Usalduse hoidmine koosolekute vahelisel ajal.....	184
6.6 Lahenduste leidmine ja koos tegutsemine .....	188
6.7 Ühistuline koostöö ja inimeste käitumistüübid.....	193
6.8 Kasutatud kirjandus.....	208



**KOOSTÖÖSTEEME PAREMINI!**



# I. Tulundusühistu seadus. Kommentaarid



**TIINA PUKK**

Advokaadibüroo CORE Legal partner ja vandeadvokaat

Tulundusühistu on üks äriühingu liik (äriühingustik ehk ÄS § 2 lg 1). Tulundusühistu kantakse äriregistrisse ning tulundusühistu õigusvõime tekib äriregistrisse kandmisest ja lõpeb äriregistrist kustutamisega (ÄS 3 lg 2 ja lg 3).

Tulundusühistuseadus (TulS) võeti vastu 19.12.2001 ja see jõustus 01.02.2002.

Selles peatükis on ära toodud tulundusühistuseaduse tekst, mida on paragrahvide kaupa kommenteeritud.

## I.1 Üldsätted

### § 1. Mõiste

*(1) Tulundusühistu (edaspidi ühistu) on äriühing, mille eesmärgiks on toetada ja soodustada oma liikmete majanduslikke huve läbi ühise majandustegevuse, milles liikmed osalevad:*

- 1) tarbijate või muude hüvede kasutajatena;*
- 2) hankijatena;*
- 3) tööpanuse kaudu;*
- 4) teenuste kasutamise kaudu;*
- 5) mõnel muul sarnasel viisil.*

Tulundusühistu tegevus erineb teiste äriühingute tegevusest (osaühing, aktsiaselts) just eesmärgi poolest. Eristavaks teguriks on see, et **ühistu puhul arendavad liikmed ühistu majandustegevust üheskoos**. Osaühingu ja aktsiaseltsi puhul võib omanike ehk osanike ja aktsionäride roll ettevõtte juhtimises jääda passiivseks ja piirduda nõukoju ja juhatuse valimisega ning neile üldiste juhiste andmisega (tegevusalad, strateegia, eelarvepiirid). **Tulundusühistu eeldab oma liikmetelt aktiivsemat osalemist valitud eesmärkide saavutamise nimel**. See seadusesäte annab näidisloetelu liikmete panustamise võimalustest. Loetelu ei ole ammendav, punkt 5 lubab tulundusühistel leida ka muid viise liikmete ühiseks tegutsemiseks. Liikmed võivad valida enda ühistu eesmärgid loetelust või määratleda ise ühise tegutsemise viisi.

*(2) Ühistu vastutab oma kohustuste eest oma varaga. Ühistu liige ei vastuta isiklikult ühistu kohustuste eest. Põhikirjaga võib ette näha, et liikmed vastutavad ühistu kohustuste eest solidaarselt kogu oma varaga (täielik isiklik vastutus) või põhikirjaga kindlaksmääratud ulatuses (lisavastutus).*

Ühistu kui äriühing on eraldiseisev juriidiline isik koos kõigi õiguste ja kohustustega. See tähendab ka seda, et ühistul on oma vara, millega ta end majandab. Vara võib tekkida liikmete sissemaksetest, liikmetasudest, tegutsemise käigus saadavast tulust jne. **Seaduse järgi ei vastuta ühistu liikmed oma isikliku varaga ühistu kohustuste eest.** See tähendab, et kui ühistu majandustegevus ei ole enam jätkusuutlik ning ühistu varast ei piisa ühistu kohustuste täitmiseks, siis peaks ühistu alustama pankrotimenetlust. Võlausaldajad ei saa nõuda liikmetelt raha ega vastutust ühistu kohustuste täitmiseks.

**Liikmetele saab panna isiklikku vastutust, kui ühiselt niimoodi otsustatakse ja põhikirjas kokku lepatakse.** Näiteks võivad liikmed seda kaaluda, kui alustamiseks on vaja rahastust leida (pangalaen, investering, projektiraha) ning kui rahastaja seda nõuab. **Üldiselt on soovitatav liikmetel pigem hoiduda oma varaga vastutamisest,** et vältida isiklikku laostumist. Tuleb silmas pida seda, et tulundusühistu toimib liikmete ühisusena, mis tähendab, et tulundusühistu juhtimine ei pruugi igas küsimuses olla kõigile liikmetele meelepärane (otsuste vastuvõtmine toimub üldjuhul lihthälteenamusega) ja isikliku varaga vastutamine võib tekitada usalduskriise.

*(3) Kui põhikirjaga ei ole ette nähtud ühistu liikmete isiklikku vastutust ühistu kohustuste eest, peab osakapital olema vähemalt 2500 eurot. Kui põhikirjaga on ette nähtud ühistu liikmete lisavastutus, peab liikmete lisavastutuse summa olema vähemalt 2500 eurot.*

*[RT I 2010, 22, 108 - jõust. 01.01.2011]*

*(4) [Kehtetu - RT I 2009, 57, 381 - jõust. 01.01.2010]*

**Osakapitali miinimumsuurus 2500 eurot** on sama, mis osaühingul. Osakapital peab ühistu asutamisel moodustuma liikmete osamaksudest. Näiteks kui on 5 asutajat –2500/5 = 500 eurot – peab iga asutaja tasuma osamaksu suurusega 500 eurot. See on vajalik, et ühistul oleks seaduses nõutud miinimumkapital.

Miinimumkapitali nõue ei kehti, kui liikmed lepivad põhikirjas kokku, et nad vastutavad ühistu kohustuste eest ka oma isikliku varaga.

**Lisavastutus** tähendab seda, et ühistul on minimaalne osakapital 2500 eurot ja liikmete piiratud vastutus – **sellisel juhul on piiratud isikliku varaga vastutamise ulatus ja see peab olema vähemalt 2500 eurot.** Näiteks, kui ühistul on 5 liiget ja eeldades, et nad vastutavad kõik võrdses osas, siis iga liige vastutab ühistu kohustuste eest oma isikliku varaga täiendavalt 500 euro ulatuses. Lisavastutuse piirmäär (2500 eurot) mõte on selles, et vältida sisutühja isikliku vastutuse seadmist, näiteks et iga liige vastutab isikliku varaga täiendavalt 1 euro ulatuses vms.

## § 2. Ärinimi

*(1) Ühistu ärinimi peab sisaldama sõna «ühistu» ja ühistu tegevusalale viitavat täiendit.*

Kõik äriühingud peavad oma ärinimes välja tooma äriühingu liigi. Tulundusühistute puhul on selleks “ühistu”. “Ühistu” tuleb kombineerida muu, isiklikuma ja tegevusalale viitava tunnusega, näiteks Kase Tarbijate Ühistu. Laiend “ühistu” võib olla nii muu tunnuse ees kui järel



(äriseadustik ÄS § 9 lg 4). Pange tähele, et ärinime konkreetne kirjapilt on siduv. Lähtutakse alati sellisest kirjapildist, nagu on märgitud ühistu põhikirjas ning ärinimi on põhikirja kohustuslik osa (ÄS § 9 lg 1).

Ärinime ja täiendite osas tuleb arvestada äriseadustiku piirangutega: äriühingu ärinimi **peab olema selgesti eristatav teistest Eestis äriregistrisse kantud ärinimedest** (ÄS § 11 lg 1). Samuti ei tohi ärinimi olla eksitav ega vastuolus heade kommetega jne (ÄS § 12). Tähelepanelik peab olema ka teiste **kaubamärkide suhtes** – tasub kontrollida kaubamärgiregistrist, et ükski kasutatav ärinime osa ei sisalda registreeritud või üldtuntud kaubamärki, mis tähistab samu või sarnaseid kaupasad või teenuseid, millega loodav ühistu plaanib tegelema hakata.

*(2) Ühistu, mille kõik liikmed on ühistud, võib kasutada ärinimes sõna «keskühistu».*

**Keskühistu** on ühistute n.ö katusorganisatsioon või omaette ühistu. “Keskühistu” täiendi kasutamine ei ole kohustuslik. Kui põhjendatud juhul valitakse ärinime täiendiks “keskühistu”, siis asendab see täiendit “ühistu” ning dubleerida ei tohi.

### § 3. Äriseadustiku kohaldamine

*(1) Ühistule kohaldatakse äriseadustikus osäühingu kohta sätestatud, kui käesolevast seadusest ei tulene teisiti.*

*[RT I 2010, 22, 108 - jõust. 01.01.2011]*

*(2) Ühistule ei kohaldata äriseadustiku §-des 525<sup>1</sup> ja 525<sup>2</sup> sätestatud.*

*[RT I 2010, 22, 108 - jõust. 01.01.2011]*

**Äriseadustik on tulundusühistuseaduse kõrval n.ö üldaktiks.** Ühistud arvestavad oma tegevustes esimeses järjekorras tulundusühistuseadusega ning kui tulundusühistuseadus ei anna vastust või viitab äriseadustikule, siis tuleb viimast juurde lugeda. Asjakohased on äriseadustiku I osa (Üldosa), II osa (Äriregister) ja VI osa (Osäühing).

## I.2 Asutamine



*Ühistu võib asutada vähemalt kaks isikut.*

### § 4. Ühistu asutaja

*(1) Ühistu võib asutada vähemalt kaks isikut. Asutajaks võib olla füüsiline või juriidiline isik.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

*(2) [Kehtetu - RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

**Üks isik ei saa ühistuna tegutseda, asutamiseks ja ühistu elushoidmiseks peab olema vähemalt kaks liiget.**

Asutajateks ja liikmeteks võivad seaduse järgi olla nii füüsilised kui juriidilised isikud (nii era- kui avalik-õiguslikud isikud). Ühel ühistul võib olla nii füüsilisest kui juriidilisest isikust asutajaid ja liikmeid. See ei kehti vaid siis, kui põhikirjas soovitakse liikmete vormi piirata.

### § 5. Asutamisleping

*(1) Ühistu asutamiseks sõlmivad asutajad asutamislepingu.*

*(2) Asutamislepingus märgitakse:*

*1) asutatava ühistu ärinimi, asukoht ja aadress;*

*2) ühistu eesmärk;*

*[RT I 2006, 61, 456 - jõust. 01.01.2007]*

*3) asutajate nimed ja elu- või asukohad;*

*4) osakapitali kavandatud suurus;*

*5) kui ühistu liikmed ei vastuta isiklikult ühistu kohustuste eest – osakapitali suurus asutamisel;*

*6) asutajate kohustused ühistu suhtes;*

*7) juhatuse liikmete ja kui moodustatakse nõukogu, siis ka selle liikmete nimed, isikukoodid ja elukohad;*

*8) audiitori ja revidendi nimi, isikukood ja elukoht;*

*9) prokuristi määramise korral tema nimi, isikukood ja elukoht;*

*10) asutamiskulude eeldatav suurus ja nende kandmise kord.*

**Ühistu asutamiseks on vaja asutamislepingut**, mis on kokkulepe kõigi asutajate vahel ning määratleb ühistu peamised tunnused. Lõikes 2 toodud loetelu andmetest on kohustuslik. Asutamislepingu sõlmimise hetkeks peab olema paigas ühistu nimi ja aadress, defineeritud eesmärgid, kokku lepitud osakapitali suurus jne.

Lõike 2 punktide 1) kuni 9) tähendust on selgitatud konkreetsete paragrahvide juures. Punkti 10) järgi tuleb asutamislepingus näidata ära asutamiskulud ja nende kandmise kord. **Asutamiskuludeks võib lugeda kõiki asutamise seotud kulusid, eelkõige notari tasu asutamislepingu tõestamisel ja riigilõivu ühistu äriregistrisse kandmiseks (190 eurot)**. Kui asutajad on tellinud põhikirja koostamise juristilt, siis võib ka juristi tasu asutamiskuludeks lugeda. Kui asutamiskoosolekuteks on üüritud ruume või kantud muid kulusid, siis ka need. Asutamislepingu jaoks piisab, kui märgitakse kõikide kulude kogusumma, mida võib ümardada omal äranägemisel mõistlikuks summaks. Asutamiskulude kandmise korra all on mõeldud seda, et asutamislepingus tuleb märkida, kas asutamiskulud kannab asutatav ühistu osamaksude arvelt või jagatakse kulud asutajate vahel ära. Lisaks on vaja märkida, mismoodi asutamiskulusid jagatakse, eeldatavasti toimub see võrdselt.

*(3) Asutamislepingu sõlmimisega kinnitavad asutajad asutamislepingu lisana ka ühistu põhikirja.*

**Asutamislepingu lisaks on ühistu põhikirja.** Põhikirja sisu on kommenteeritud allpool paragrahv 6 juures.

*(4) Asutamisleping ja sellega kinnitatud põhikirja peavad olema notariaalselt tõestatud ja neile kirjutavad alla kõik asutajad. Asutaja esindaja võib asutamislepingule ja selle lisana kinnitatud põhikirjale alla kirjutada, kui talle selleks antud volikirja on notariaalselt tõestatud. Põhikirja muutmise pärast ühistu äriregistrisse kandmist toimub käesoleva seaduse §-s 48 sätestatud korras ega nõua asutamislepingu muutmist.*

**Praktikas koostab asutamislepingu notari,** kellele on edastatud andmed lõike 1 alapunktide kohta. **Põhikirja koostavad asutajad ise või korraldavad selle koostamise.** Notarid võivad põhikirja koostada eraldi tasu eest.

**Kõik asutajad peavad ühistu asutamisel kohal olema ja asutamislepingu notari juuresolekul allkirjastama.** Kui asutaja ei saa kokkulepitud ajal notarisse tulla, siis võib ta teha teisele asutajale või kolmandale isikule volikirja enda esindamiseks. Selline volikirja peab olema samuti notariaalselt tõestatud. Praktiline oleks lasta volikirja tõestada samal notaril, kes tõestab asutamislepingu. Kui see ei ole võimalik, siis tuleb notarile anda väga täpsed juhised, millisteks tehinguteks volitus on. Soovitan saata volikirja projekti asutamist tõendavale notarile kooskõlastamiseks. Kui volitus on tehtud puudulikult, võib jääda asutamisleping sõlmimata.

Asutamisleping on ühekordne leping, millega kantakse äriühing registrisse. Pärast ühistu registreerimist asutamislepingut enam ei muudeta. Muutused liikmetes, juhtorganites, põhikirjas jne tehakse juba juhtimise käigus vastavalt seadusele ja põhikirjale.



## § 6. Põhikiri

(1) Ühistu põhikirjas märgitakse:

1) ühistu ärinimi ja asukoht;

2) ühistu eesmärk;

[RT I 2006, 61, 456 - jõust. 01.01.2007]

3) osamaksu suurus ja tasumise kord;

4) summa, mille liige võib ühistule tasuta lisaks osamaksule, või selle suuruse määramise kord;

5) liikmetele lisakohustuste määramise kord;

6) kui osamaksu või muu sissemakse võib tasuta mitterahalise sissemaksena – mitterahalise sissemaksu hindamise kord;

7) üldkoosoleku kokkukutsumise kord ja tähtaeg;

8) juhatuse liikmete arv, nõukogu olemasolu korral ka selle liikmete arv, mis võib olla väljendatud kindla suurusena või alam- ja ülemmäärana;

9) ühistu kontrollorganid, nende pädevus ja volituste tähtaeg;

10) ühistu majandusaasta algus ja lõpp;

11) kahjumi katmise kord;

12) vara jaotamise kord ühistu lõpetamisel;

13) muud seadusega sätestatud kohustuslikud tingimused.

**Põhikiri on leping ühistu asutajate vahel, kellest saavad hiljem ühistu liikmed. Põhikiri peab sisaldama kõiki olulisi põhimõtteid, mis puudutavad ühistu juhtimist, liikmete omavahelisi suhteid ja ühistu tegutsemist.**

TuS § 6 lõige üks loetleb üles kohustuslikud kokkulepped, mida iga põhikiri peab kindlasti sisaldama.

- 1) Ühistu ärinimega seonduvat on kommenteeritud paragrahv 2 juures. Ühistu asukohana tuleb põhikirja märkida kohalik omavalitsus – linn või vald; maakond; Eesti Vabariik. Aadressi võib lisada vabatahtlikult, aga see ei ole soovitatav, sest siis tuleb aadressi muutumise korral hakata põhikirja muutma. Kui põhikiri ühistu aadressi ei sisalda, aga muutub ühistu asukoht kohaliku omavalitsuse tasandil, näiteks viiakse tegutsemine teise linna või valda, siis tuleb muuta ka põhikirja.
- 2) **Ühistu eesmärk või eesmärgid tuleb põhikirjas selgelt defineerida. Reeglina loetletakse nii materiaalsed kui immateriaalsed eesmärgid, näiteks “toetada kohalikku loomakasvatust, tagada liikmetele soodsamad toorainevarud, pakkuda liikmetele ühiseid teenuseid” vms. Ühistu on selline äriühingu liik, mille eesmärgiks ei saa panna pelgalt “tulu teenimine”, kuigi ka see võib olla üks ühistu tegevuse eesmärke. Ühistu puhul peab täpsustama, milles ühistu tulu ja tulusus seisneb (rahalise kasumi jaotamise kõrval).**
- 3) Osamaksu on kommenteeritud paragrahv 6 juures. Osamaksu tasumise korras peab täpsustama, kas osamaksu tasutakse rahas või esemeliselt (kinnistu, põhivara, muu ese). Tuleb tähele panna, et osamaksu ei saa tasuta teenuse osutamiseks.

- 4) **Põhikirjas võib ette näha, et liikmel on võimalik ühistusse lisaks osamaksule ka täiendavalt rahaliselt panustada.** Sel juhul tuleb ära piiritleda, mis tingimustel ja kuidas selline panustamine toimub ning milliseid hüvesid liige vastu saab. Näiteks võiks kord ette näha, et iga liikme täiendav panus on piiratud teatud summaga, et ei tekiks liiga suurt ebavõrdsust ja kallutatust ühistu liikmete vahel.
- 5) **Liikmetele peaks olema ühistusse astumisel teada, millised kohustused kaasnevad ühistu liikmeks olemisega. Ilmselgelt on see ühistusse astumise otsustamisel oluline.** Kui see pole võimalik, siis võib põhikirjas määratleda, millistel tingimustel saab liikmetele lisakohustusi panna (summaline piir, kohustuse täitmise tähtaeg, häälteenamus kohustuse rakendamiseks, sanktsioonid mittetäitmise eest jne).
- 6) Mitterahalist sissemakset hindab üldjuhul ühistu juhatus vastavalt vara iseloomule (masin, toormaterjal vms). Kui juhatus tunneb, et ei ole pädev vara hindama (nt kinnisvara), siis peaks juhatus tellima hindamisteenuse selle ala spetsialistilt.
- 7) Liikmed lepivad kokku, kas üldkoosoleku kokkukutsumise teated tuleb saata kirjajaga (lihtkirjaga või tähitult) või e-posti teel ning kui pikalt tuleb üldkoosolekust ette teatada. Pikem tähtaeg (nt kolm nädalat) on aja planeerimise mõttes hea. Samas kui ühistu majandustegevuse jätkamiseks on vaja kiiresti üldkoosoleku otsust, võib kolmenädalane etteteatamise periood hakata mõjutama ühistu majandustegevust.
- 8) Juhatus ja nõukogu puhul võib määratleda näiteks, et juhatus on 3-liikmeline, mis tähendab, et juhatuses peab olema kogu aeg 3 liiget. Ei saa panna ametisse rohkem liikmeid ja ühe liikme lahkumisel peab leidma talle asendaja. **Samas on võimalik ja soovitav määratleda juhatuse ja nõukogu liikmete arv vahemikuna, nt 1-5 liiget. Siis võib ühistu juhatuse ja nõukogu suurus aja jooksul muutuda.** Nõukogu liikmete arv määratletakse samuti vahemikuna või valitakse konkreetne arv vahemikust 3-7.
- 9) Ühistu kontrollorganiks on revidendid ja/või audiitorid. Vaata ka paragrahvid 65-69.
- 10) Reeglina kattub ühistute majandusaasta kalendriaastaga ja märgitakse 01.01 – 31.12. Lubatud on ka muud 12-kuulised perioodid, kui liikmed seda soovivad või ühistu tegevus seda tingib (nt 01.06 – 31.05).
- 11) Kahjumi katmise kord on seotud sellega, milliseid rahalisi reserve ühistu põhikirjas ette nähakse ja milline on liikmete isiklik vastutus. Levinuim lause, mida kasutatakse, on see, et kahjum kaetakse eelmiste perioodide jaotamata kasumist.
- 12) Vara jaotamise korras tuleb näidata, kas vara jaotamine toimub üksnes rahas või võib see toimuda ka esemeliselt. Kui esemeline jaotus on lubatud, siis tuleb määratleda, kuidas toimub esemete väärtuste hindamine ja jagamine liikmete vahel.

- 13) Alalõik ütleb, et sätestada tuleb muud seadusega kohustuslikult ettenähtud tingimused, kuid loomulikult võib põhikiri sisaldada ka muid olulisi kokkuleppeid liikmete vahel.

*(2) Põhikirjaga võib ette näha ka muid tingimusi, mis ei ole seadusega vastuolus. **Kui põhikirja säte on vastuolus seadusega, kohaldatakse seadusega sätestatut.***

Lisaks lõikes 1 loetletud infole võib põhikiri sisaldada muid kokkuleppeid ühistu liikmete vahel, kui need ei ole vastuolus seadustega. Viimast piirangut ei ole võimalik ammendavalt kommenteerida, aga peamiselt tuleb arvestada sellega, et teatud seaduse sätted on kohustuslikud ja neist ei saa kõrvale kalduda. Samuti ei ole lubatud sõlmida võimatuid või pahauskseid kokkuleppeid.

*(3) Kui põhikirjaga ei ole ühistu tähtaega ette nähtud, loetakse, et see on asutatud määramata tähtajaks.*

Enamasti asutatakse kõik äriühingud tähtajatult. Tähtaja seadmine võib hiljem osutada piiranguks. Vajadusel saab tähtajatult asutatud ühistu igal ajahetkel ära likvideerida.

*(4) Põhikirjaga võib määrata, et ühistu liikmel võib olla rohkem kui üks osamaks ning sätestada seoses sellega lisatingimusi.*

**Iga liige peaks asutamisel või liikmeks astumisel tasuma ühekordse osamaksu. Tasutud osamaksust saab ühistu vara. Kui ühistu vajab lisaraha, siis võib põhikirjas jätta võimaluse, et liikmed saavad omada mitut osamaksu. Siis peab ühtlasi märkima, kas on piiranguid sellele, kui palju osamakse üks liige osta võib ning mis on täiendavate osamaksude omandamise tingimused (sh tasumise tingimused). Mitme osamaksu omandamine ei suurenda liikme hääleõigust. Küll aga võib põhikirjas ette näha seda, kas ja kuidas annavad täiendavad osamaksud eeliseid kasumi jaotamisel.**

*(5) Põhikirjaga võib määrata ka ühistu liikme kohustuse osaleda ühistus mitme osamaksuga (kohustuslik osalus), kusjuures kohustuslik osalus peab olema võrdne kõigi liikmete suhtes või sõltuma liikme poolt ühistu vara või muude võimaluste kasutamise mahust.*

Eelmine lõik sätestas, et liikmetel võib olla võimalus omandada täiendav osamaks. See lõik ütleb, et põhikirjas võib ette näha liikmete kohustuse omandada mitu osamaksu, näiteks juhul, kui ühistu vajab täiendavaid vahendeid.

*(6) Kui põhikirjaga ei ole ette nähtud ühistu liikmete isiklikku ega lisavastutust ühistu kohustuste eest, kohaldatakse mitterahalise sissemaksega tasumisel osauhingu kohta sätestatut.*

Äriseadustikust peab aluseks võtma paragrahvid 142 ja 143. Need on eelkõige juhised ühistu juhatusele, kuidas mitterahalisi sissemakseid hinnata ja vormistada.

## § 7. Äriregistrisse kandmise avaldus

(1) Ühistu äriregistrisse kandmiseks esitab juhatuse äriregistrile avalduse, milles näidatakse kõik käesoleva seaduse §-s 8 nimetatud andmed. Avaldusele kirjutavad alla kõik juhatuse liikmed.

Avaldusele lisatakse:

1) asutamisleping;

2) põhikiri;

3) juhatuse liikmete, audiitori ja revidendi, nõukogu olemasolu korral ka selle liikmete nimed ja isikukoodid;

[RT I 2006, 61, 456 - jõust. 01.01.2007]

3<sup>1</sup>) juhatuse asukoha aadress, kui see asub välisriigis;

[RT I, 20.04.2017, 1 - jõust. 15.01.2018]

4) [kehtetu - RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

4<sup>1</sup>) teave kavandatud põhitegevusala kohta;

[RT I 2006, 61, 456 - jõust. 01.01.2007]

5) tulundusühistu elektronposti aadress ja muud sidevahendite andmed (telefoni ja faksi numbrid, Interneti kodulehe aadress jms);

[RT I, 20.04.2017, 1 - jõust. 15.01.2018]

6) muud seadusega sätestatud dokumendid.

Äriregistrisse kandmise avaldus sisaldub tihti asutamislepingus või koostab notar selle eraldi. **Tavaliselt korraldab notar äriregistri avalduse esitamise, kui asutajad talle selle ülesande annavad. Asutamislepingu allkirjastavad ühistu asutajad, kuid äriregistri avalduse allkirjastavad asutamislepingus nimetatud ehk ühistu juhatusse valitavad isikud. Kui avaldus sisaldub asutamislepingus, siis allkirjastavad kogu dokumendi nii asutajad kui kõik juhatuse liikmed.**

(2) Äriregistrile esitatavale muule avaldusele kirjutab alla juhatuse liige. Uue juhatuse liikme äriregistrisse kandmise avaldusele kirjutab alla uus juhatuse liige, kes peab avalduses kinnitama, et tal on seaduse kohaselt õigus olla juhatuse liige. Kui juhatuse liikmed on õigustatud ühistut esindama ainult ühiselt, peavad registrile esitatavale avaldusele alla kirjutama kõik ühistut ühiselt esindama õigustatud juhatuse liikmed.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Asutamisel peavad avaldusele alla kirjutama kõik ühistu juhatusse valitud isikud ja kinnitama enese õigust olla juhatuse liikmeks. Seda kohustust ei saa volitada kellelegi teisele. **Pärast ühistu registrisse kandmist toimub esindamine vastavalt ühistu põhikirjale. Näiteks iga juhatuse liige võib esindada ühistut üksinda, kui pole kokkulepitud ühises esindusõiguses.**

(3) Ühistut ei kanta äriregistrisse, kui avaldus äriregistrisse kandmiseks esitatakse pärast ühe aasta möödumist asutamislepingu sõlmimisest.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Põhimõtteliselt on võimalik, et asutajad sõlmivad notaris asutamislepingu, kuid juhatuse liikmed ei tee kohe äriregistrile avaldust ühistu registreerimiseks. **Selle sätte järgi on**



juhatusel võimalik esitada asutamislepingu alusel avaldus ühistu registreerimiseks ühe aasta jooksul alates asutamislepingu sõlmimisest. Kui seda ei tehta, siis peavad asutajad ühistu registreerimiseks allkirjastama uue asutamislepingu.

(4) Äriregistrisse kantud andmete muutmise avaldusele tuleb lisada muutmise otsustanud ühistu organi otsus ja koosoleku protokoll ning muud kande aluseks olevad dokumendid.

Esimesed kanded ühistu kohta tehakse asutamislepingus esitatud andmete alusel, sh aadress, juhatus, põhikirja kinnitamise aeg jne. Edaspidi muudab neid andmeid pädev organ vastavalt ühistu põhikirjale. Kui muudetakse andmeid, mille kohta on ka kanne äriregistris, siis peab juhatus esitama avalduse äriregistrile andmete muutmiseks. Avaldusega koos tuleb esitada nõutud lisad, eelkõige pädeva organi otsus. Avalduse esitamisel tuleb tasuda riigilõiv, mille tasumist tõendav maksekorraldus esitatakse samuti avalduse lisana.

(5) Organi koosoleku protokollil asemel võib registripidajale esitada väljavõtte protokollist, millesse on kantud ainult registriandmete aluseks olev otsus. Väljavõttele ei pea lisama otsuse suhtes eriarvamusele jäänud isiku eriarvamust, kirjalikke ettepanekuid ja avaldusi. **Protokollil väljavõtte peab olema notariaalselt tõestatud, kui sama koosoleku kohta koostatud protokoll on notariaalselt tõestatud.** Muus osas kohaldatakse protokollil väljavõtte sisule, allkirjastamisele ja väljavõttele lisatavatele dokumentidele vastava organi koosoleku protokollil kohta sätestatud. [RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Protokollist väljavõtte tegemine ei ole väga levinud. Praktikas võib seda võimalust kasutada siis, kui protokoll on mahukas ja sisaldab palju sellist infot, mille esitamine äriregistrile ei ole kohustuslik ning mida ühistu eelistab mitte avalikustada. Tuleb tähele panna, et kõik äriregistrile esitatud avaldused koos lisadega on kõigile isikutele kättesaadavad äriregistri tasulise teenusena (hetkel 2 eurot üks väljavõte). Kui protokollis on näiteks juhatuse liikme valimine, mille kohta tuleb esitada äriregistrile avaldus, ning lisaks on pikki tekste teiste päevakorrapunktide kohta, mida äriregistrile esitama ei pea (arutelu ühistu strateegia kohta, teenuste hindade kohta vms), siis võib teha protokollist väljavõtte juhatuse muutmise otsuse kohta ning esitada äriregistrile koos avaldusega üksnes väljavõtte. Siis jääb ülejäänud arutelu ühistu sisedokumentide hulka. Juhul, kui protokoll oli notariaalselt tõestatud, siis peab ka protokollil väljavõtte olema notariaalne. Protokollil tõestamine ja protokollist väljavõtte tegemine on eraldiseisvad notariaalsed toimingud. Väljavõtte tegemisel notar kontrollib ja tagab, et väljavõtte on tehtud õigesti, ilma otsuse sisu moonutamata ning korrektselt vormistatud protokollist.

(6) Notariaalselt kinnitatud avaldus esitatakse koos kande tegemiseks vajalike dokumentidega registripidajale avalduse kinnitanud notari vahendusel notarite elektroonilise infosüsteemi (edaspidi e-notar) kaudu. Mõjuval põhjusel võib avalduse ja kande tegemiseks vajalikud dokumendid esitada teise notari vahendusel. Notar selgitab isikule, millised dokumendid tuleb avaldusele lisada ja millised nõuded neile kehtivad. [RT I, 18.12.2012, 3 - jõust. 19.12.2012]

See säte on suunatud eelkõige notaritele. Juhatusel on valida, kas esitada avaldus ettevõtja-portaalis elektrooniliselt või paluda avalduse koostamisel ja esitamisel notari abi. Mugavuse

ja notari tasu säästmise eesmärgil eelistatakse järjest enam esitada avaldust elektrooniliselt. Selle kohta saab täpsemat infot aadressil [www.rik.ee/ettevotjaportal](http://www.rik.ee/ettevotjaportal).

## § 8. Äriregistrisse kantavad andmed

Äriregistrisse kantakse:

- 1) ühistu ärinimi;
- 2) ühistu eesmärk, asukoht ja aadress;  
[RT I 2006, 61, 456 - jõust. 01.01.2007]  
2<sup>1</sup>) juhatuse asukoha aadress, kui see asub välisriigis;  
[RT I, 20.04.2017, 1 - jõust. 15.01.2018]
- 3) põhikirja kinnitamise aeg;
- 4) juhatuse liikmete nimed ja isikukoodid;  
[RT I 2006, 61, 456 - jõust. 01.01.2007]
- 5) kes juhatuse liikmetest võib esindada ühistut erinevalt käesoleva seaduse § 58 lõikes 1 sätestatud;  
5<sup>1</sup>) äriseadustiku §-s 63<sup>1</sup> nimetatud kontaktisiku nimi või ärinimi, isiku- või registrikood ning tulundusühistule suunatud tahteavalduste ja tulundusühistute menetlusdokumentide kättetoimetamise Eesti aadress, samuti kontaktisiku elektronposti aadress;  
[RT I, 20.04.2017, 1 - jõust. 15.01.2018]
- 6) ühistu majandusaasta algus ja lõpp;
- 7) ühistu liikmete andmed, kui põhikirjaga on ette nähtud ühistu liikmete täielik isiklik vastutus või lisavastutus;
- 8) muud seadusega sätestatud andmed.

Sellest sätestest nähtub, millised on b-kaardi andmed ehk äriregistris kohustuslikult registreeritud ja õiguslikku tähendust omavad andmed. Nende andmete muutmiseks peab juhatus esitama äriregistrile iga kord avalduse. **Korralikku hoolsust järgides peaks juhatus esitama avalduse mõistliku aja jooksul pärast muutuse tekkimist, nt pärast üldkoosoleku otsust seoses aadressi muutmisega. Teatud juhtudel peab juhatus avalduse esitama viivitamatult. Nii “mõistliku aja jooksul” kui “viivitamatult” ei ole seaduses defineeritud mõisted. Mõistlik aeg ei tohiks olla enam kui paar nädalat.** Viivitamatult võiks tähendada seda, et avaldust hakatakse esitama 1-2 tööpäeva jooksul pärast seda, kui on selgunud vajadus avalduse esitamiseks.

## § 9. Asutajate, juhatuse ja nõukogu liikmete vastutus ühistu asutamisel

(1) Ühistu asutajad ning juhatuse ja nõukogu liikmed vastutavad solidaarselt ühistu asutamisel valeandmete või ebatäielike andmete esitamisega või sissemaksete või asutamiskulude ebaõige hindamisega või muude kohustuste rikkumisega ühistule tekkinud kahju eest, kui asutaja või juhatuse või nõukogu liige ei tõenda, et ta kahju tekitanud asjaolu ei teadnud ega pidanudki teadma.

**Solidaarne vastutus tähendab seda, et kõik asutajad, juhatuse liikmed ja nõukogu liikmed vastutavad ühtmoodi asutamisel tekkivate probleemide eest.**

**Kolmandate isikute ees vastutavad kõik isikud individuaalselt kogu tekitatud kahju eest.** Asutajate, juhatuse liikmete ja nõukogu liikmete vahel võib vastutuse ulatus kujuneda teistsuguseks, aga selle peavad nad omavahel kokku leppima või selgeks vaidlema. Näiteks ei pruugi juhatuse liikmed teada, et asutajad on esitanud asutamisel valeandmeid ja sellega kaasneva kahju eest vastutavad eelkõige asutajad.

(2) Käesoleva paragrahvi lõikes 1 sätestatud alusel vastutavad lisaks ühistu liikmetele ka isikud, kelle arvel ühistu asutati. Isik ei vabane vastutusest sõltumata sellest, kas ta asjaoludest teadis või mitte, kui asjaolusid teadis või pidi teadma tema arvel tegutsenud liige.



**Kolmandate isikute ees vastutavad kõik isikud individuaalselt kogu tekitatud kahju eest.**

Seadus laiendab asutamise tekitatava kahju vastutust ka isikutele, kes tasuvad asutajate eest sissemaksid. **Teadmatus ei vabasta vastutusest, seega tasub olla ettevaatlik ka laenusuhetega, kus tasutakse enda või teiste eest sissemaksid, mõeldes, et hiljem võlad klaaritakse.**

(3) Käesoleva paragrahvi lõigetes 1 ja 2 sätestatust erinev kokkulepe kehtib ühistu võlausaldajate kohta üksnes juhul, kui kokkulepe sõlmiti ühistu pankrotimenetluses.

Asutamisest pankrotimenetluse loodetavasti nii pea ei jõuta. Sätte eesmärk on selgelt välja öelda, et kui asutajad, juhatuse liikmed ja nõukogu liikmed tahavad asutamisel kokku leppida, kes rohkem või vähem asutamisel tekkiva kahju eest vastutab, siis selline kokkulepe kolmandate isikute suhtes ei kehti. **Kolmandad isikud võivad ikka valida kõik või üksikud isikud, kellelt tekitatud kahju sisse nõuda.** Kokkulepe kehtib üksnes siis, kui see on sõlmitud hiljem, pankrotimenetluse käigus, mida võlausaldajad ise juhivad.

(4) Käesoleva paragrahvi lõigetes 1 ja 2 sätestatud nõuded aeguvad viie aasta möödumisel ühistu äriregistrisse kandmisest.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

See on asutajate, juhatuse ja nõukogu liikmete vastutust ajaliselt piirav säte. **Mõistlikult võib eeldada, et kui asutamisel esitati valeandmeid või tehti muid tegusid, mis kellelegi kahju tekitavad, siis tulevad need koos kahjuga ilmsiks hiljemalt viie aasta jooksul. Pärast seda saabub õigusrahu.**



## § 10. Enne äriregistrisse kandmist tehtud tehingud

*(1) Enne ühistu äriregistrisse kandmist asutatava ühistu nimel tehtud tehingutest tulenevate kohustuste täitmise eest vastutavad tehingu teinud isikud solidaarselt.*

**Solidaarne vastutus tähendab seda, et kui tehingu tegid asutatava ühistu nimel mitu isikut, siis vastutavad nad kolmandate isikute ees ka individuaalselt kogu tekitatud kahju eest.** Tehinguks on ühistu nimel tehtavad toimingud. Näiteks tüüptoiming, mille ühistu enne äriregistrisse kandmist teeb, on pangakonto avamine. **Pangakonto avamine on vajalik selleks, et asutajad saaksid tasuda osamaksu (see peab olema tehtud enne ühistu registreerimise avalduse esitamist).** Selle näite puhul sõlmib asutamisel olev ühistu pangaga arvelduskonto lepingu ja lepingust tulenevate ühistu kohustuste eest vastutavad isikud, kes ühistule konto avamist taotlesid – eelduslikult juhatuse liige või liikmed. Sama kehtib ka muude lepingute puhul, näiteks üürileping, eellepingud tulevaste partneritega jne.

*(2) Käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud kohustused lähevad üle ühistule ühistu äriregistrisse kandmise hetkest, kui tehingu teinud isikul oli õigus seda tehingut ühistu nimel teha.*

Eeltoodud näite puhul läheb vastutus arvelduskonto lepingu täitmise eest automaatselt üle ühistule peale seda, kui ühistu on registrisse kantud.

*(3) Kui isikul ei olnud õigust käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud tehingut teha, lähevad tehingust tulenevad õigused ja kohustused üle ühistule, kui üldkoosolek kiidab selle tehingu heaks.*

**Juhatus saab teha ühistu nimel tehinguid perioodil, mis jääb ajaliselt asutamislepingu sõlmimise ja ühistu registrisse kandmise vahele.** Põhimõtteliselt võib see olla ka pikem aeg, kui ühistu registreerimise avaldus esitatakse hiljem. See võib olla tingitud juhatuse liikmete ajapuudusest, asutajatele määratud sissemaksete tegemise tähtajast vms. Esitatud avaldusi võib äriregister menetleda kuni 5 tööpäeva. Juhul kui avalduses olid puudused, siis kulub täiendavalt aega puuduste kõrvaldamiseks. Kokkuvõttes võib väga erinevatel põhjustel ajaperiood asutamislepingu sõlmimise ja ühistu registreerimise vahel kujuneda pikaks, aga ühistul on vaja teha ettevalmistusi sisuliseks tegutsemiseks. Sel ajal tegutsevad nii juhatuse kui ühistu partnerid heas usus eeldusega, et ühistu lõpuks ka registreeritakse.

*(4) Kui ühistu varast ei jätku ühistu võlausaldajate nõuete rahuldamiseks, vastutavad asutajad ühistu võlausaldaja ees isiklikult ja solidaarselt ühistu kohustuste eest ulatuses, milles ühistu vara vähenes enne ühistu äriregistrisse kandmist ühistule võetud kohustuste tõttu. Nimetatud nõude aegumistähtaeg on viis aastat ühistu äriregistrisse kandmisest.*

Säte kehtib üksnes nende toimingute kohta, mis on tehtud enne registrisse kandmist. Samuti kehtib säte ka juhul, kui asutajad on põhikirjas kokku leppinud, et nad isikliku varaga ühistu kohustuste eest ei vastuta. Siin võib mõelda näiteks olukorda, kus ühistu on teinud enne registreerimist toorainetellimuse suuremas summas, kui ühistul vara tekib (osamaksete sissemaksetest jms). Ühistu ei suuda tooraine eest tasuda ja tarnija hakkab võlga sisse nõudma. Selline vastutus on piiratud viie aastaga.



## I.3 Ühistu liikmed

### I.3.1 Liikmeks saamine

#### § 11. Liikmeks astumise tingimused



**Põhikirjaga võib ette näha tingimusi, millele liikmed peavad vastama. Põhikirjaga liikmetele kehtestatud nõuded peavad olema mõistlikud.**

*(1) Ühistu liikmeks võib astuda füüsiline isik või juriidiline isik.*

Füüsiline isik on iga teovõimeline isik, kes on vähemalt 18 aastat vana ja kelle teovõimet pole kohtu otsusega piiratud. Juriidilisteks isikuteks on nii era- kui avalik-õiguslikud isikud. Eraõiguslikud juriidilised isikud on äriühingud, mittetulundusühingud ja sihtasutused. Äriühingute hulka kuuluvad täisühing, usaldusühing, osaühing, aktsiaselts ja tulundusühistu.

*(2) Ühistu võib uusi liikmeid vastu võtta pärast äriregistrisse kandmist.*

**Perioodil, mis jääb notari juures asutamislepingu sõlmimise ja ühistu registreerimise vahele, ei saa uusi liikmeid vastu võtta.** Sellisel juhul oleks segadus, kas tegu on asutaja või liikmega (asutaja on siinkohal kitsam mõiste).

*(3) Põhikirjaga võib ette näha tingimusi, millele liikmed peavad vastama. Põhikirjaga liikmetele kehtestatud nõuded peavad olema mõistlikud.*

**Põhikirjaga võib määrata tingimused, millele isik peab vastama, et hakata ühistu liikmeks. See oleks ka väga mõistlik teguviis.** Peamised näited: liikme tegutsemiskoht peab olema kindel piirkond (maakond), liige peab tegutsema ühistu tegevusalal (piimatootmine, mets, lihakari, viljakasvatust vms). Eelduseks võib olla ka miinimum tootmismah, tegutsemisaeg, käive jm. Seadus piirab tingimusi mõistlikkuse printsiibiga. Tingimused liikmetele ei tohi olla absurdsed. Piirangu eesmärk on tagada, et ühistu ei hakkaks moonutama vaba konkurentsi enda huvides.

*(4) Liikmetele võib panna kohustusi ainult põhikirjaga sätestatud korras.*

**Liikmete kohustused peavad tulenema põhikirjast või peab põhikirjas olema määratletud, kuidas saab liikmetele kohustusi panna. Peamiselt tähendab see seda, millise organi otsusega võib liikmetele kohustusi panna – kas ainult üldkoosoleku otsusega või näiteks ka juhatuse otsusega.** Samuti peab põhikirjast tulenema, milline on liikmetele kohustusi tekitava otsuse vastuvõtmiseks vajalik hääletekvoorum ja poolthältenõue. See võib olla kõrgem, kui muude otsuste vastuvõtmiseks vajalik lihthääaltenamus.

## § 12. Liikmeks astumise avaldus

*Liikmeks vastuvõtmiseks peab isik esitama kirjaliku avalduse. Kui ühistu põhikirjaga on ette nähtud liikmete täielik isiklik vastutus või lisavastutus, peab avalduses olema väljendatud nõusolek nende kohustustega.*

Kirjaliku avalduse nõue tähendab seda, et lihtne e-kirja tekst ei ole piisav. Avaldus peaks olema liikmekandidaadi poolt paberil allkirjastatud või edastatud elektrooniliselt ja digitaalselt allkirjastatud. Ühistul oleks mõistlik välja töötada avalduse blankett, mis tagab, et liikmekandidaat annab kõik avalduse lahendamiseks vajaliku info ning kinnitused. Kui ühistu põhikirjaga on ettenähtud liikmete täielik või isiklik vastutus, siis peab avalduses olema väga selge eraldiseisev kinnitus, et liige mõistab sellega kaasnevat kohustusi ning on nõus neid kandma.

## § 13. Liikmeks vastuvõtmise otsustamine ja liikmeks vastuvõtmine

*(1) Isiku avalduse vaatab läbi juhatus, kui põhikirjaga ei ole seda õigust antud üldkoosolekule või nõukogule.*

**Uute liikmete vastuvõtmine on tavaliselt ühistu juhatuse pädevuses. Juhatus peab järgima põhikirjas ettenähtud protseduure ja hindama liikme vastavust põhikirjas sätestatud nõuetele. Juhatusel ei tohiks siin olla laiemat võimalust kaalutlemiseks, kas võtta kandidaat vastu või mitte.** Sõltuvalt ühistu suurusest ja eesmärkidest võib liikmete vastuvõtmise üle otsustada ka üldkoosolek või nõukogu. Selle pädevuse andmine üldkoosolekule ei ole praktiline, kui ühistul on palju liikmeid. Kuna avalduse võtab vastu ikkagi juhatus, siis peab põhikiri juhendama juhatust, kas avalduse lahendamiseks tuleb kohe kutsuda kokku üldkoosolek, kas avaldust menetletakse järgmisel korralisel üldkoosolekul vms.

*(2) Juhatus või muu liikmete vastuvõtmise otsustamiseks õigustatud organ peab liikmeks astumise avalduse läbi vaatama ühe kuu jooksul, arvates avalduse esitamise päevast.*

I-kuulist avalduse läbivaatamise võimekust peab arvestama põhikirjas, kus määratletakse vastava organi otsuste vastuvõtmise kord. Tuleb paika panna, kas otsuseid võetakse vastu kirjalikult (eelnõu ringleb e-kirja teel) või kutsutakse kokku koosolek. **Kui liikmete vastuvõtmise pädevus on antud üldkoosolekule, siis peavad juhatus ja liikmed üsna kiiresti tegutsema, et info liiguks ja avalduse kohta tehtaks otsus I kuu**

**jooksul. I kuu nõude täitmise vastutust kannab ühistu – liikmekandidaadile ei saa esitada vabandusi ja lükata avalduse läbivaatamise tähtaega niisama edasi.**

*(3) Isik saab ühistu liikmeks vastuvõtmisotsuse tegemise päevast, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud hilisemat tähtpäeva.*

Seaduse järgi saab kandidaadist liige päeval, mil tehakse vastuvõtmisotsus. Põhikirjas võib ette näha ka teistsuguse korra. Liikme staatus võib jõustuda 10 päeva pärast otsuse vastuvõtmist või pärast mingi täiendava toimingute tegemist. Näiteks võib põhikirja lisada, et osamaks tuleb tasuda 7 päeva jooksul peale otsuse tegemist.

*(4) Ühistu liikmeks vastuvõtmisel tuleb tasuda osamaks, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

**Osamaksu tasumise kohustus on igal uuel liikmel igal juhul.** Põhikirjas saab täpsustada, kas osamaks tasutakse juba koos avalduse esitamisega, pärast vastuvõtmise otsuse tegemist või teatud aja jooksul pärast otsuse vastuvõtmist.

#### **§ 14. Liikmeks vastuvõtmisest keeldumise alused**

*(1) Liikmeks vastuvõtmisest võib keelduda mõjuvatel põhjustel, milleks on eelkõige järgmised asjaolud:*

- 1) isik ei vasta ühistu põhikirjaga sätestatud nõuetele;*
- 2) ühistu ei suuda tagada ega soodustada olemasolevast suurema arvu liikmete majanduslikke huve;*
- 3) isik ei tasu osamaksu, kui selle tasumine on liikmeks saamise eelduseks;*
- 4) isik on varem sellest ühistust välja arvatud põhikirja või seadusega sätestatud nõuete järgimata jätmise tõttu.*

Säte annab ühistule õiguse keelduda isikut liikmeks võtmast, kuid selleks peaks olema mõjuv põhjus. Säte toob ka näidisloetelu alustest, millal on keeldumine põhjendatud. Loetelu ei ole ammendav, kuid lisaks punktides 2) kuni 4) nimetatud alustele peaks muud keeldumise alused tulenema põhikirjast ning olema kooskõlas punktiga 1). Välistatud ei ole ka muul põhjusel keeldumine, kuid see võib kaasa tuua vaidlusi. Ühistul on keeruline põhjendada, miks üks või teine põhjus on piisavalt mõjus ja keeldumine õigustatud.

*(2) Liikmeks vastuvõtmisest keeldumise otsuse tegemisel peab juhatus saatma isikule tema vastuvõtmisest keeldumise otsuse ärakirja. Ärakiri tuleb saata ühe nädala jooksul otsuse tegemisest arvates.*

Koopia otsusest, millega keeldutakse liikmeks vastuvõtmisest, tuleb liikmekandidaadile saata ühe nädala jooksul peale otsuse tegemist. 1-nädalane tähtaeg tähendab seda, et ühistu peab otsuse koopia 1 nädala jooksul posti panema.

*(3) Käesoleva paragrahvi lõikes 2 nimetatud otsuses peab olema näidatud vastuvõtmisest keeldumise põhjendus.*



Keeldumise otsus peab olema põhjendatud. Põhjendamine tähendab eelkõige seda, et näidatakse ära keeldumise alus – kas vastav põhikirja punkt või käesoleva paragrahvi lõikes I toodud alapunkt ning selgitatakse selle kohaldamist konkreetse avalduse lahendamisel. **Keeldumine on isiklik, seega ei saa põhjendus olla üldine ja isikustamata.** Vaidlus võib tekkida juhul, kui keeldumine jäetakse põhjendamata või on põhjendus nõrk ja ebapiisav.

*(4) Kui liikmeks vastuvõtmisest keeldumise on otsustanud juhatus või nõukogu, võib selle otsuse peale esitada kaebuse üldkoosolekule. Edasikaebamise tähtaeg on üks kuu otsuse ärakirja saamise päevast. Põhikirjaga võib ette näha täpsema edasikaebamise korra.*

Vastavalt sätte viimasele lausele tasub põhikirjas täpsustada korda, mille alusel saab esitada kaebust juhatuse või nõukogu otsuse peale. **Kaebus peab olema adresseeritud üldkogule, aga mõistlik on selle esitamine juhatuse kaudu.** Põhikiri võiks määrata, kuidas juhatus teatab kaebusest üldkoosolekule, kui kiiresti kutsutakse kokku erakorraline koosolek või mil moel kaebus lahendatakse, millised tõendid ja materjalid esitab juhatus või nõukogu üldkoosolekule, et kaebuse suhtes otsus teha jne.

Liikmekandidaadile on edasikaebamise tähtaeg I kuu alates keelduva otsuse kättesaamisest. Seda tähtaega ei saa põhikirjaga lühendada ega pikendada.

*(5) Üldkoosolek peab esitatud kaebuse kohta tegema otsuse kaebuse saamisele järgneval koosolekul ja tehtud otsuse ärakirja saadetakse isikule ühe nädala jooksul otsuse tegemisest arvates.*

Üldkoosolek peab kaebuse lahendama hiljemalt järgmisel kogunemisel, kuid seaduses pole kohustust kutsuda üldkoosolek kokku teatud tähtaja jooksul. Teoreetiliselt võib see juhtuda ka alles I kuu pärast, kui korraline üldkoosolek on äsja ära olnud ja vahepeal ei teki vajadust erakorralise üldkoosoleku järele. Soovitan siiski põhikirjas ette näha, et kõik kaebused lahendatakse kasvõi 6 kuu jooksul, et kaebus ei jääks liiga pikaks ajaks õhku rippuma.

*(6) Üldkoosoleku tehtud keeldumisotsuse võib vaidlustada maakohtus kolme kuu jooksul otsuse ärakirja saamise päevast arvates.  
[RT I 2008, 59, 330 - jõust. 01.01.2009]*

**Kui ka üldkoosolek keeldub uue liikme vastuvõtmisest, siis võib üldkoosoleku otsuse vaidlustada kohtus. Tähtaeg selleks on 3 kuud alates üldkoosoleku keelduva otsuse kättesaamisest.** Võib tunduda üleliigne, et kohus saab sekkuda ühistu liikmelisusesse, kuid see on siiski vajalik. Ühistu võib lihtsasti omandada sellise jõu, et väljaspool ühistut olevad ettevõtjad ei suuda konkureerida. Seadus peab siin sekkuma, et ühistud ei oleks liialt piiravad ja konkurentsi moonutavad.

*(7) Põhikirjaga võib näha ette, et iga liikmeks vastuvõtmisest keeldumise otsuse võib vaidlustada maakohtus kolme kuu jooksul, arvates otsuse ärakirja saamise päevast. Sellisel juhul ei kohaldata käesoleva paragrahvi lõigetes 4 ja 5 sätestatut.  
[RT I 2008, 59, 330 - jõust. 01.01.2009]*



See säte lubab põhikirjas ette näha võimaluse, et liikmeks saamise avalduse lahendamine läheb kohe kohtu lahendada ning vahele jääb üldkoosolekule edasikaebamise etapp. Juhul kui üldkoosolek oligi algse avalduse lahendaja, siis üldkoosoleku otsust saab edasi kaevata üksnes kohtule. Kui aga otsuse tegi juhatus või nõukogu, siis võib ka selle organi otsuse peale kaevata otse kohtule, kui nii on põhikirjas ette nähtud.

## § 15. Liikmete nimekiri

(1) Ühistu juhatus peab ühistu liikmete nimekirja, millesse kantakse:

- 1) liikme elu- või asukoht, isiku- või registrikood, Eesti isikukoodi puudumisel sünnipäev, -kuu ja -aasta;
- 2) liikme osamaksu suurus;
- 3) tasutud osamaksu suurus ja tasumise aeg;
- 4) andmed osamaksu tagastamise ja liikmesuse üleandmise kohta;
- 5) liikmeks vastuvõtmise, ühistust väljaastumise või väljaarvamise kuupäev.

**Liikmete nimekirja pidamine on kohustuslik ja juhatuse üks tähtsamaid ülesandeid. Kuna äriregistril ei ole õiguslikku tähendust ühistu liikmete osas ja üh-tegi õiguslikku tähendust omavat tunnistust või sertifikaati liikmetele ei väljastata, siis on just juhatuse peetav liikmete nimekiri liikmesuse peamine tõend.** Säte loetleb nimekirja kohustuslikud väljad. Enamasti järgitakse etteantud andmeridasid ning nimekirja peetakse Excelis.

(2) Liikmete nimekirja võib kanda ka muid andmeid.

Liikmete nimekirjas võib kajastada näiteks ka iga liikme kontaktandmed, sh e-posti aadressi.

(3) Äriregistri pidajal on õigus nõuda ühistu juhatuselt ühistu liikmete nimekirja kehtivate andmete esitamist.

**Juhatusel peab olema igal ajahetkel võtta ajakohase infoga ühistu liikmete nimekiri. Äriregistril on õigus juhatusest sellist nimekirja nõuda.**

(4) Põhikirjaga võib ette näha liikmesuse tõendamiseks kirjaliku dokumendi väljaandmise.

Kohustuslik ega levinud see ei ole, aga põhikirjas võib ette näha, et liikmetele väljastatakse liikmetunnistus, liikmekaart või muu sarnane dokument. Kuna seadus seda rohkem ei puuduta, **siis peaks põhikirjas täpsemalt lahti kirjutama, mis tingimustel ja kuidas see väljastatakse, mis on selle tähendus ja kas või millal tuleb see tagastada.**

(5) Kui ühistu liige tuleb kanda äriregistrisse (§ 8 p 7), esitab juhatus avalduse ühistu liikme registrisse kandmiseks ja sealt kustutamiseks. Avalduse enda kustutamiseks võib esitada ka iga liige, kes on ühistust välja astunud või välja arvatud, samuti on vastav õigus surnud liikme pärijal ja juriidilisest isikust liikme likvideerijal. Avaldusele tuleb lisada väljaastumis- või väljaarvamisosetus või muud liikmesuse lõppemist tõendavad dokumendid.

**Liikmed kantakse äriregistrisse üksnes juhul, kui põhikirjas on ette nähtud liikmete täielik või osaline vastutus ühistu kohustuste ees. Kohustus liikmete kohta andmeid esitada on ühistu juhatusel. Registrile tuleb esitada uuendatud andmed iga kord, kui ühistusse lisandub liige või kui olemasolev liige astub ühistust välja, arvatakse välja või heidetakse välja.**

Ühistust lahkunud liikmetel on tihti probleem, et nende andmeid ei kustutata registrist. Sellisel juhul on oht, et kui ühistu võlausaldajad nõuavad liikmetelt vastutust, siis jõutakse ka endiste liikmeteni. Seega tuleb hoolt kanda, et inimese liikmestaatus registrist kustutatakse, kui ta on ühistust lahkunud.

Registrile esitatavale avaldusele tuleb lisada dokument, mis tõendab liikmesuse lõppemist. Kõige lihtsam ja loogilisem on esitada vastava organi otsuse ärakiri. Kui seda ei ole, siis muu asjakohane info. Näiteks kui liige on esitanud avalduse enese ühistust väljaarvamiseks, aga pädev organ ei ole avaldust rahuldanud mõistliku aja jooksul, siis esitab väljaastunud liige tõenditena oma väljaastumise avalduse, selgituse selle esitamise kohta ühistule, kuidas on tõendatud, et ühistu on avalduse kätte saanud, liikme meeldetuletused juhatusele väljaastumise vormistamiseks jne.

### **1.3.2 Liikmesuse lõppemine**



**Ühistust väljaastumine on see, kui liikmelisus lõpeb liikme enda soovil ja algatusel. Liikme väljaarvamine on ühistu algatusel liikmelisuse lõpetamine, näiteks kui liige ei osale ühistu töös, on ühistule võlgu vm.**

## **§ 16. Liikmesuse lõppemise alused**

(1) Liikmesus ühistus lõpeb:

- 1) liikme väljaastumisel ühistust;
- 2) liikme ühistust väljaarvamisel;
- 3) liikme väljaarvamisel võlausaldaja nõudel;
- 4) liikme surma korral, välja arvatud juhul, kui põhikirjaga on sätestatud liikmesuse üleminek pärijale;
- 5) juriidilisest isikust liikme lõppemisel;
- 6) liikmesuse üleandmisel.

Loetelu liikmesuse lõppemise aluste kohta on ammendav. **Ühistust väljaastumine on see, kui liikmesus lõpeb liikme enda soovil ja algatusel. Liikme väljaarvamine on ühistu algatusel liikmesuse lõpetamine, näiteks kui liige ei osale ühistu töös, on ühistule võlgu vm.** Liikmete täieliku või osalise isikliku vastutuse korral võib liikme väljaarvamist nõuda ka ühistu võlausaldaja. Füüsilisest isikust liikme surma korral liikmesus kas lõpeb (liikme õigused lähevad üle pärijatele) või läheb üle pärijale. **Juriidilise isiku lõppemine lõpetab ka liikmesuse ühistus.** Liikmesuse üleandmine on samuti võimalik ja sellisel juhul lõpeb algse liikme liikmesus ja tema asemel saab liikmeks uus isik.

*(2) Liikmesus lõpeb jooksva majandusaasta lõppemisega, välja arvatud käesoleva paragrahvi lõike 1 punktides 4 ja 5 nimetatud juhtudel. Põhikirjaga võib ette näha, et liikme mittevaralised õigused lõpevad väljaastumisel või väljaarvamisel.*

Kui põhikiri ei ütle teisiti, siis lõppevad liikmesusest tulenevad õigused ja kohustused majandusaastaga, mil lõppes liikmesus. **See tähendab, et liikmesusest tulenevad õigused ja kohustused kestavad edasi pärast liikme väljaastumist või väljaarvamist. Liikme kaotusel võib olla ühistu tegutsemisele suur mõju ja teatud periood tegevuse kohandamiseks võib olla vajalik.** Näiteks on vaja leida uus liige või jaotada õigusi ja kohustusi olemasolevate liikmete vahel ümber. Ühistu saab nõuda väljuvalt liikmelt panustamist kuni majandusaasta lõpuni ja väljuv liige saab liikmesusega kaasnevaid hüvesid sama perioodi jooksul.

Põhikirjas võib ette näha, et liikmesus lõpeb vahetult pärast väljaastumist või väljaarvamist. See võib olla mõistlik suuremate ühistute puhul, kus ühe liikme kadu ei avalda ühistu üldisele toimimisele erilist mõju.

## § 17. Väljaastumine

*(1) Ühistu liikmel on õigus ühistust välja astuda kuni ühistu lõpetamisotsuse tegemiseni.*

Ühistu tähendab kokkuleppelist tegutsemist ja igal liikmel on õigus kokkuleppest väljuda. Seda õigust ei saa välistada.

*(2) Põhikirjaga võib ette näha, et ühistu liige peab ühistust väljaastumisel tasuma ühistule mõistliku hüvituse, kui tema väljaastumine põhjustab vastavalt asjaoludele ühistule olulist kahju või seab kahtluse alla ühistu tegevuse jätkumise.*

**Väljaastumisele võib seada tingimuseks, et lahkuja maksab ühistule hüvitist, mis kompenseerib ühistule ja allesjäävatele liikmetele tekkiva kahju. Hüvitise maksmise kohustuse määramine on vastuoluline.** Ühest küljest ei taha ükski liige olla olukorras, kus ta peab ühistust lahkumise korral hakkama teistele hüvitist maksma. Teisest küljest, kui liikmed on pühendunud ühistu tegutsemisele ja toimimisele ning ühe liikme väljaastumine nullib kõik pingutused, oleks hea omada mingit kaitset selle vastu.

Mõistliku hüvitise summat ei ole võimalik defineerida. **Tegemist võib olla nii fiksee-**

ritud rahasummaga, aga ka kindla suhtega mingisse näitajasse: kolmekordne osamaks, 1% tulundusühistu käibest vms. Hüvitise summa või selle kujunemise alused peavad põhikirjas sees olema.

## § 18. Väljaastumisõiguse piiramine

(1) Väljaastumisõiguse võib välistada põhikirja või lepinguga kuni viieks aastaks, arvates liikmeks saamisest. Väljaastumisõigust ei saa täielikult välistada ega teha seda ebamõistlikult raskeks.

**Eelmine paragrahv viitab sellele, et väljaastumise õigust ei saa välistada. Käesolev paragrahv lubab seda ajaliselt piirata.**

(2) Mõjuval põhjusel võib liige ühistust välja astuda, vaatamata käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud piirangule. Sellisel juhul peab liige tasuma ühistule käesoleva seaduse §-s 17 sätestatud hüvituse.

**Väljaastumise ajalise piirangu eesmärk on vältida kahju ühistule. Kui liige on valmis selle kahju hüvituse maksmisega ära katma, siis pole piirang enam põhjendatud ja liige saab kohe ühistust välja astuda.**

## § 19. Väljaastumisavaldus

(1) Ühistust väljaastumiseks peab liige esitama juhatusele kirjaliku avalduse. Avaldus tuleb esitada vähemalt kolm kuud enne väljaastumist.

**Kui liige soovib ühistust välja astuda, siis tuleb teha kirjalik avaldus juhatusele. Vorminõuded puuduvad, seega võib avaldus olla üsna vaba.** Juhatus võib välja töötada lihtsa avalduse vormi, mida liikmed saavad kasutada. **Avaldus tuleb esitada vähemalt kolm kuud enne soovivat väljaastumist.** Kolmekuuline etteteatamistähtaeg on samuti ühistu kaitseks, kes peab suutma oma töökorraldust muuta, vajadusel otsima uusi liikmeid ja tagama vajalikud finantsid, kas siis, kui väljaastujale tuleb teha rahalisi väljamakseid.

(2) Põhikirjaga võib ette näha käesoleva paragrahvi lõikes 1 sätestatust erineva etteteatamistähtaja, mis ei või olla pikem kui viis aastat avalduse esitamisest arvates.

Põhikirjas võib ette näha teistsuguse etteteatamistähtaja, kas lühema või pikema. Asutajatel ei ole soovitatav tähtaega lühendada, sest hiljem on keeruline ühistu huvisid kaitsta. Tähtaja suur pikendamine võib muuta ühistu uutele liitujatele vastumeelseks. Tuleb leida endale sobiv tasakaal. **Ühistu käivitamine võib olla pikk protsess ja algusaastatel on vaja, et oleks tagatud teatud stabiilsus liikmete sissemaksete, panustamise ja kokkulepete pidamise osas.** Kuni viieaastane siduvusperiood võib sellisel juhul olla mõistlik. **Kui liikmed teavad, et nad on vähemalt 5 aastat ühistuga seotud, siis motiveerib see neid panustama, sest ühistu heaolu on otseselt seotud ka liikme enda heaoluga.**



## § 20. Väljaarvamine

(1) Liige arvatakse ühistust välja seaduse või põhikirjaga ettenähtud alustel. Liikme võib vaatamata põhikirjaga ettenähtule arvata välja mõjuval põhjusel, milleks on eelkõige seaduse või põhikirja nõuete oluline rikkumine, üldkoosoleku, juhatuse või nõukogu otsuste oluline täitmata jätmine, samuti ühistu maine või huvide oluline kahjustamine.

**Ühistu võib liikme välja arvata ka omal algatusel ja liikme enda soovi vastaselt. Selleks peab aga eksisteerima alus, suvaotsus ei ole lubatud. Väljaarvamise alused on hea loetleda põhikirjas, elementaarsed alused on toodud ka seaduses.** Üsna tihti dubleeritakse seaduses toodud alused ka põhikirja. See on hea praktika, sest põhikiri on liikmetele ja juhatusele praktilisem ja arusaadavam tööriist kui seadused.

Kui esineb konkreetne olukord, mil juhatuse õiglustunne nõuab liikme väljaarvamist, aga see ei lähe ühegi põhikirjas toodud aluse alla, võib väljaarvamist põhjendada ka põhikirjas toodud liikme kohustuste rikkumisega või üldkoosoleku, juhatuse või nõukogu otsuse täitmata jätmisega. **Samuti on väljaarvamine põhjendatud juhul, kui liige oma tegevusega kahjustab ühistu mainet ja huvisid olulisel määral. Maine kahjustamiseks saab lugeda näiteks selle, kui liige räägib avalikult ühistust negatiivselt või käitub ise seadusvastaselt ja tema negatiivne kuvand võib kanduda üle ka ühistule.** Näiteks rikub liige pidevalt keskkonnanõudeid ning see kajastub tihti ka meedias. Ühistu huvide oluliseks kahjustamiseks võib pidada ühistu ärisaladusi puudutava informatsiooni avaldamist või ärakasutamist isiklikes huvides, ühistu tegevusega konkureerimist jms.

Väljaarvamise protsessi algatajaks ja läbiviijaks on juhatus, initsiatiiv võib tulla ka mujalt (liikmetelt, nõukogult). **Juhatus peab oskama väljaarvamise situatsioone hinnata ning läbi viia.**

(2) Väljaarvamise otsustab üldkoosolek, kui põhikirjaga ei ole seda õigust antud nõukogule või juhatusele.

Seaduse järgi on väljaarvamise otsustamine üldkoosoleku ehk kõigi liikmete pädevuses. **Põhikirjas võib kokku leppida, et see õigus on nõukogul või juhatusel.** See on soovitatav eelkõige suurematele ühistutele, kus liikmete hulk on suur ja üldkoosoleku pidamine keerulisem ja kulukam.

Väljaarvamine üldkoosoleku otsusega tähendab seda, et juhatus peab valmistama ette vastava päevakorrapunkti, esitama üldkoosolekule olukorrast ülevaate ning põhjendama väljaarvamist. Mõistlik on teha olukorrast kirjalik kokkuvõte, lisada vajadusel tõendid ning tuua väga täpselt välja, mis on väljaarvamise alus (viide põhikirja punktile või seaduse punktile). Kui väljaarvamise alus on põhikirjas või seaduses eraldi loetletud, on põhjendus reeglina lühem. **Kui väljaarvamise aluseks on maine kahju või ühistu huvide oluline kahjustamine, siis tuleb väljaarvamist pikemalt põhjendada.**

(3) Liikmele tuleb väljaarvamisotsusest teatada kirjalikult kahe nädala jooksul, arvates vastava otsuse tegemisest. Teates peab olema märgitud ühistust väljaarvamise põhjus ja alus.

Liikmele tuleb saata kirjalik teade väljaarvamisosusest. Isegi kui liikme väljaarvamine otsustati üldkoosolekul, millel ta ise osales, tuleb teade saata lisaks. Teade on eraldi dokument, mis peab kajastama väljaarvamise põhjust ja alust, kuid sinna ei pea lisama väljaarvamist otsustanud organi otsuse väljavõtet või ärakirja. Samas pole see ka keelatud. Juhatus peab vastava teate saatma kahe nädala jooksul pärast väljaarvamisosuse vastuvõtmist.

*(4) Väljaarvamisosuse peale, mille on teinud juhatus või nõukogu, võib edasi kaevata üldkoosolekule ühe kuu jooksul, arvates väljaarvamisteate kättesaamisest. Põhikirjaga võib ette näha edasikaebamise lühema tähtaja, mis aga ei või olla alla kahe nädala. Väljaarvamisosuse peale, mille on teinud üldkoosolek, võib liige edasi kaevata maakohtusse ühe kuu jooksul, arvates üldkoosoleku otsusest teadasaamisest.*

*[RT I 2008, 59, 330 - jõust. 01.01.2009]*

**Kui põhikirjaga on väljaarvamise otsustamispädevus antud üldkoosolekust allapoole, näiteks nõukogule või juhatusale, siis on otsus üldkoosolekule edasikaevatav.** Kui väljaarvatud liige ei ole väljaarvamisega nõus, siis võib ta esitada kaebuse nõukogu või juhatuse otsuse peale. Sellisel juhul peab asja arutama ka üldkoosolek. Kaebus tuleb esitada ühe kuu jooksul alates väljaarvamise teate kättesaamisest (mitte väljaarvamise otsuse tegemisest). Üldkoosoleku otsust väljaarvamise kohta võib vaidlustada maakohtus, st tsiviilkohtus ning järgida tuleb seaduses ettenähtud nõudeid hagi koostamisele ja esitamisele. Ilma professionaalse abita on kõige lihtsam hagi esitada e-toimiku kaudu.

*(5) Põhikirjaga võib ette näha, et liige peab väljaarvamisel tasuma käesoleva seaduse § 17 lõikes 2 sätestatud hüvituse.*

Nagu eespool kirjeldatud, siis ühistu huvide kaitseks võib väljaarvamise puhul ette näha, et väljaheidetav liige peab maksma ühistule hüvitust. See täidab sama eesmärgi, mis liikme kinnihoidmine teatud ajaks ja aitab kaitsta ühistu jätkusuutlikust. **Liikme väljaarvamisel on ühistu keerulises situatsioonis – liikme jätmise ei ole võimalik, aga tema väljaarvamisel jääb ühistu ilma liikme panusest, olgu see siis rahaline või mitterahaline. Nii võib ühistu leida end samaväärselt keerulisest olukorrast.** Käesolevas sättes viidatud hüvituse peaks sellisel juhul ühistu olukorda leevendada.

## § 21. Liikme väljaarvamine võlausaldaja nõudel

*(1) Kui seaduse või põhikirjaga on ette nähtud liikmele tema liikmesuse lõppemisel osamaksu tagastamine või hüvituse maksmine, võib avalduse liikme ühistust väljaarvamiseks esitada liikme pankrotihaldur või võlausaldaja kuue kuu jooksul alates täitmise ebaõnnestumisest, kui võlausaldaja nõuet ei saadud rahuldada sundtäitmisega liikme ülejäänud varast.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Keeruline säte puudutab olukordi, kus ühistu liikme suhtes on alustatud pankrotimenetlust. **Liikme suhtes pankrotimenetluse alustamine ei muuda liikmesust ühistus. Kui aga pankrotimenetluses selgub, et liikme varadest ei jätku võlausaldajate nõuete rahuldamiseks ja liikmele tekiks natukene vara liikme osamaksu tagastamise või hüvituse näol, siis võib pankrotihaldur teha liikme nimel avaldu-**

se ühistust väljaastumise kohta ja nõuda osamaksu tagastamist või hüvituse maksmist pankrotipessa.

(2) Osamaksu tagastamise või hüvitise maksmise taotlusele tuleb lisada täitedokumendi avalikult tõestatud ärakiri ja dokumendid edutu sundtäitmise kohta.

Säte on suunatud pankrotihaldurile, kes liikme väljaarvamist taotleb.

## § 22. Liikme surm

(1) Liikme surma korral liikmesus lõpeb.

Säte puudutab füüsilisest isikust liikme liikmesust. Vt ka erandit järgmisest lõigust.

(2) Põhikirjaga võib ette näha, et liikmesus läheb üle pärijatele või ühistu liikme perekonnaliikmetele või et ühistu võib surnud liikme asemele võtta liikmeks ühe või mitu pärijat. Liikmeks saamiseks peab pärija või perekonnaliige esitama avalduse.

**Põhikirjas võib ette näha, et füüsilisest isikust liikme surma korral astub liikmeks üks või mitu pärijat. Iseenesest võivad pärijad astuda ühistu liikmeks ka iseseisvalt pärast liikme surma, aga osaluse pärimise korral jääb ära surnud liikme osamaksu tagastamise ja võimaliku hüvitise väljamaksmise protseduur ning uue liikme sisestumisel vajaliku osamaksu maksmise kohustus.** Ilma pärimiseta ei saa surnud liikme osamaksu lugeda ühegi uue liikme osamaksuks. Pärimise korral tekib liikmesuse järjepidevus, mis omakorda võib anda ühistus teatud eelistusi, näiteks kui liikmestaaž annab eeliseid kasumi jaotamisel või surnud liige oli asutaja ja asutajatele on ühistu põhikirjas ette nähtud soodustingimused. Ilma pärimiseta ei saa neid ühelegi uuele liikmele üle kanda! Ühistu enda jaoks võib pärimisprotsess tuua kaasa korralduslikke ebamugavusi. **Üks praktiline soovitus on pärimise lubamise korral seada piirang, et osaluse saab pärida ainult üks isik.** Vastasel juhul võib pärijaid olla mitu ning nad kõik hakkavad osalusest tulenevaid õigusi ühiselt teostama. Kuna läbisaamine isikute vahel muutub ajas, siis võib pärijate ühisosalus tuua palju probleeme.

(3) Kui pärijaid on mitu, peavad nad oma liikmesusest tulenevate õiguste ja kohustuste teostamiseks määrama ühise esindaja.

Eelmise sätte lõpust edasi minnes, mitme pärija korral on neil kohustus määrata ühine esindaja. See on väga praktiline nõue, kuid selle eesmärk jääb tihti teoreetiliseks. Praktikas kanduvad ühisomanike vahelised probleemid ikkagi ka ühistusse üle.

## § 23. Juriidilisest isikust liikme lõppemine

Juriidilisest isikust liikme lõppemisel liikmesus lõpeb.

Juriidilised isikud olid loetletud paragrahv I juures. Nende lõppemisel lõpeb ka liikmesus. Lõppemine võib toimuda erinevatel alustel, millel on üks tulemus – isik kustutatakse registrist. See on ka liikmesuse lõpu aeg.

## § 24. Liikmesuse üleandmine

*(1) Ühistu liige võib liikmesuse üle anda teisele isikule, kellest saab ühistu liige tema ühistu liikmeks vastuvõtmise otsustamisel käesoleva seaduse §-s 13 sätestatud korras. Kui vastuvõtmisest keeldutakse, jääb ühistu liikmeks liikmesuse üleandmist soovinud isik.*

Liikmesuse üleandmise eelised on samad, mis liikmesuse jätkumisel. Kui isik, kellele soovitakse liikmesust üle anda, vastab liikmetele esitatavatele nõuetele, jääb liikmesuse üleandmisel ära osamaksu sissemaksmise protseduur. Samuti saab uus liige kaasa kõik olemasolevast liikmesusest tulenevad eelised, nt kasumi jaotamisel (vastavalt põhikirjale).

*(2) Liikmesuse üleandmiseks esitavad ühistu liige ja isik, kellele liikmesus üle antakse, juhatusele ühise kirjaliku avalduse, milles ühistu liige kinnitab, et ta soovib liikmesuse teisele isikule üle anda, ning milles isik, kellele liikmesus üle antakse, avaldab soovi ühistu liikmeks saada. [RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Avaldus võib olla vabas vormis. Juhatuse võib välja töötada vormi põhja, mis oleks liikmetele kättesaadav, et vältida puudustega avalduste menetlemisega kaasnevat sekeldust.

### 1.3.3 Liikmete õigused ja kohustused



*Ühistu liikmeid tuleb võrdsetel asjaoludel kohelda võrdset.*

## § 25. Liikmete võrdsus

*Ühistu liikmeid tuleb võrdsetel asjaoludel kohelda võrdset.*

**Selle sätte juures tuleb tähele panna, et liikmed ei ole automaatselt võrdsed, vaid üksnes võrdsetel asjaoludel tuleb tagada võrdne kohtlemine.** Võrdse kohtlemise kohustus on nii teistel liikmetel, juhatusel kui teistel ühistu organitel.



## § 26. Õiguste teostamine

*Liikmed teostavad oma õigusi ühistu suhtes üldkoosolekul, kui seadusega ei ole sätestatud teisiti.*

Liikmete peamine õigus on osaleda üldkoosolekul ja seal hääletada, kui see õigus ei ole seadusega piiratud (nt kui otsustatakse liikme väljaarvamist, siis väljaarvatav liige ise ei hääleta). Üldkoosolekul osalemine annab liikmetele võimaluse osaleda ühistu juhtimises, saada ühistu majandustegevuse kohta informatsiooni ning hääletades anda teada oma seisukohta ja panustada nii ühistu tegutsemisse.

## § 27. Õigus tutvuda majandusaasta aruandega

*(1) Vähemalt kümme päeva enne majandusaasta aruande kinnitamist otsustava üldkoosoleku toimumist esitab juhatus majandusaasta aruande ühistu asukohas liikmetele tutvumiseks.*

Üldkoosolekut, mille päevakorras on majandusaasta aruande kinnitamine, nimetatakse korraliseks üldkoosolekuks ja see toimub üks kord aastas. **Liikmetel peab olema võimalus ennast koosolekuks ette valmistada – kas on juhatusel küsimusi eelmise majandusaasta kohta, kas anda hääli aruande kinnitamise kohta või mitte jne.** Juhatus peab tagama, et valmis ja juhatusel pool allkirjastatud majandusaasta aruanne on vähemalt 10 päeva enne üldkoosoleku toimumist liikmetele kättesaadav. Kohustuse saab lugeda täidetuks, kui majandusaasta aruanne on saadetud liikmetele koos üldkoosoleku kutsega.

Kuidas arvestada 10 päeva enne koosoleku toimumist? Näiteks kui koosolek on 22. juunil, siis tutvumisvõimalus peab olema tagatud alates 12. juunist. 10 päeva sisse lähevad ka puhkepäevad.

*(2) Igal ühistu liikmel on õigus saada ühistu arvel majandusaasta aruande ära kirja, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

Igal liikmel on õigus saada ära kirja ehk koopia juhatusel poolt allkirjastatud majandusaasta aruandest. Kui saata koopia liikmetele koos üldkoosoleku kutsega, siis ongi see nõue täidetud. Kui aruandeid tervikuna koos kutsega ei saadeta, siis peab liikmetel olema võimalik küsida ära kirja vähemalt lõikes 1 nimetatud tähtaja jooksul. Näiteks kui liige tuleb aruandega tutvuma ühistu tegevuskohta ja palub ka koopiast, siis tuleb see talle teha ja väljastada.

## § 28. Liikme õigus teabele

*(1) Ühistu liikmel on õigus saada juhatuselt üldkoosolekul teavet ühistu tegevuse kohta.*

**Informatsiooni saamise õigus üldkoosolekul on üks liikmete põhilisi õigusi. See eeldab koosolekuks ettevalmistumist nii ühistu liikmete kui organite poolt. Juhatusel on üldiselt kohustus vastata kõigile liikmete küsimustele ühistu tegevuse kohta.** Informatsiooni võib jätta andmata, kui selle esitamine kahjustab oluliselt ühistu huve

(ärisaladus vm). Juhatusel kui üldkoosolekut korraldaval ja läbiviival organil on mõistlik üldkoosolekul ette näha küsimuste-vastuste aeg, näiteks pärast seda, kui juhatus on tutvustanud eelneva majandusaasta tulemusi ja tegevusaruannet. Liikmed peaksid seda õigust julgesti kasutama, sest muul ajal ja muus vormis on informatsiooni küsimise õigus piiratud.

*(2) Liikmel on õigus tutvuda ühistu dokumentidega üldkoosoleku otsusel, kui see ei kahjusta ühistu majanduslikke huve.*

Kui liige soovib tutvuda ühistu dokumentidega, siis peab üldkoosolek selleks eraldi nõusoleku andma. Liige peab esitama soovi juhatusesele, kes siis lisab vajaliku päevakorrapunkti või vajadusel korraldab otsuse hääletamise. **Liikmetel ei ole üldjuhul õigust tutvuda igal ajal ühistu dokumentidega.**

*(3) Põhikirjaga võib ette näha liikmete suuremad õigused teabele.*

**Põhikirjaga võib laiendada liikme õigusi informatsioonile – näha ette muud vormid, kuidas liige saab päringuid esitada, määratleda kas ja kuidas võib liige dokumentidega tutvuda jne.** Sellise õiguse andmine võib sõltuda ühistu suuruselt. Väiksema ühistu puhul, kus enamik liikmeid kuulub ka nt juhatusse, võiks ka ülejäänud liikmete õigused informatsioonile olla suuremad, sest vastasel juhul on ebavõrdsus ilmne.

*(4) Liige võib juhatuse keeldumise korral teabe andmisest või dokumentide tutvumiseks esitamisest nõuda, et tema nõudmise õiguspärasuse üle otsustaks üldkoosolek, või esitada üldkoosoleku toimumisest kahe nädala jooksul hagita menetluses kohtule avalduse juhatuse kohustamiseks teavet andma või dokumente esitama.*

*[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]*

Kui liikme avaldus teabe saamiseks või dokumentidega tutvumiseks jääb juhatuse poolt rahuldamata, saab liige selle teema tõstatada üldkoosolekul. Kui ka üldkoosolek liikme soove ei rahulda, siis võib liige kahe nädala jooksul peale üldkoosoleku toimumist pöörduda maa-kohtusse. Kohtusse pöördumisel kehtivad kõik kohtumenetluse nõuded. Kõige kergem on kasutada e-toimikut või paluda professionaali abi.

Kahe nädala jooksul tähendab seda, et kui koosolek toimub kolmapäeval, siis viimane päev kohtusse pöördumiseks on ülejäämise nädala neljapäeval (tähtaja lugemine algab koosolekule järgnevast päevast).

## **§ 29. Kasumi jaotamine**

*(1) Ühistu puhaskasum kantakse ühistu liikmete vahel jagamisele mittekuluvatesse reservidesse.*

**Ühistute puhul eeldatakse, et põhikirjaga on moodustatud üks või mitu reservi, kuhu kandub ühistu tegevusest saadav puhaskasum, mis võib-olla reinvesteeritakse ühistu tegevusse. Nendest reservidest ühistu liikmetele väljamakseid ei tehta.** Erandid järgnevad allpool.

(2) Põhikirjaga võib ette näha, et ühistu liikmetele tehakse väljamaksed puhaskasumist või eelmise majandusaasta kasumist, millest on maha arvatud eelmiste aastate katmata kahjum (edaspidi dividend). **Dividende võib maksta üksnes kinnitatud majandusaasta aruande alusel. Kui ühistu koostab konsolideerimisgrupi majandusaasta aruande, otsustatakse kasumi jaotamine konsolideerimisgrupi konsolideeritud aruannete alusel.**  
 [RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Väljamaksete tegemine liikmetele tuleb põhikirjas eraldi ette näha.** Väljamakseid võib teha üksnes kinnitatud majandusaasta aruande põhjal puhaskasumi(te) arvelt, kui kõik eelmiste aastate kahjumid on kaetud.



*Dividende võib maksta üksnes kinnitatud majandusaasta aruande alusel.*

### § 30. Dividendi suurus ja maksmine

(1) Dividendi suuruse kinnitab üldkoosolek. Ettepaneku dividendi suuruse kohta esitab juhatus, nõukogu olemasolu korral nõukogu. Üldkoosolek ei või otsustada suurema dividendi maksmist, kui nähakse ette juhatusse või nõukogu ettepanekus.

Juhatus on see, kes korraldab majandusaasta aruande koostamise, paneb kokku eelmise aasta majandustulemused ja planeerib järgneva perioodi tegevusi (sh finantseerimist). Seega on juhatus kõige pädevam hindamaks, kas puhaskasumist on võimalik teha liikmetele väljamakseid (kui põhikiri seda lubab) ning kui suures ulatuses. **Nõukogu olemasolul teeb vastava ettepaneku nõukogu, seda reeglina siiski juhatusse soovitusel.** Üldkoosolek otsustab, kas juhatusse või nõukogu poolt pakutud summas kasumit jaotada või mitte – jaotatava kasumi suurust üldkoosolek üldiselt ei muuda, samuti on üldkoosolekul keelatud dividendide summat suurendada.

(2) Kui põhikirja kohaselt tuleb liikmetele maksta dividende, makstakse ühistu liikmele osa kasumist (dividend) vastavalt tema osalemisele ühistu tegevuses.

**Ühistute puhul ei maksta dividende vastavalt osalusele, vaid osalemisele. Osalemise kohustus ja põhimõtted peavad olema põhikirjas välja toodud.** Liikmed võivad osalemise ulatuse või viisi põhjal liigituda erinevateks rühmadeks (vt paragrahv 25).

Samade põhimõtete järgi tuleb liigitada kasumi jaotamisel osalemine.

(3) Põhikirjaga võib ette näha, et liikmele makstakse dividendi ka vastavalt liikme osamaksu suurusele. **Selline dividend ei või olla suurem, kui liikmele vastavalt osalemisele ühistu tegevuses makstav dividend ega tavaliselt pikaajaliselt hoisuselt arvestatav intress.**

Kasumis osalemise suuruse võib siduda osamaksuga, arvestades lõikes 2 toodud piirangutega.

(4) Liikmel on õigus nõuda üldkoosoleku otsusega ettenähtud dividendi väljamaksmist.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Kui üldkoosolek on otsustanud kasumi jaotamise, tekib liikmetel õigus nõuda ühistult kasumi väljamaksmist. **Üldkoosolek otsustab reeglina koos kasumi jaotamisega ka selle väljamaksmise tingimused – kas korruga või osamaksetena ning mis tähtjaks väljamaksed tehakse. Arvestatakse, et see ei tekitaks ühistule majandusraskusi.**

(5) Dividend makstakse välja rahas.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

### § 31. Reservkapital

(1) Ühistul peab olema reservkapital. Reservkapital moodustatakse igaaastastest puhaskasumi eraldistest, samuti muudest eraldistest, mis kantakse reservkapitali seaduse või põhikirja alusel.

**Ühistutel on kohustus koguda reservkapitali, kuhu tehakse igal aastal sissemaksid ühistu puhaskasumi arvelt (sinna ei maksa liikmed sisse) või muudest eraldistest, kuni reservkapital saavutab põhikirjas toodud suuruse.** Kui reservkapital on kogutud, ei pea sinna enam maksid tegema. Kui reservkapital mingil hetkel väheneb, siis tuleb see jälle taastada.

(2) Kui kasumist võib põhikirja alusel maksta dividende, tuleb igal majandusaastal kanda reservkapitali vähemalt 1/20 puhaskasumist, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud suuremat eraldist.

**Kui ühistu põhikiri lubab teha liikmetele kasumist väljamakseid, peab igakordsel kasumi jaotamise otsustamisel tegema reservkapitali sissemaksu 1/20 puhaskasumist. Seda sõltumata reservkapitali miinimumsuurusest.** Põhikirjaga võib kohustuslikult reservkapitali kantav summa olla ka suurem, näiteks 1/10 puhaskasumist reservkapitali ja 9/10 dividendideks.

(3) Reservkapitali võib üldkoosoleku otsusel kasutada kahjumi katmiseks, kui seda ei ole võimalik katta eelmiste perioodide jaotamata kasumi arvelt.

Kui ühistu majandusaasta on lõppenud kahjumiga, siis esimeses järjekorras tuleb kahjum katta eelmiste perioodide jaotamata kasumi arvelt. Kui seda ei ole, siis võib üldkoosolek otsustada, et kahjumi katmiseks kasutatakse reservkapitali. Järgnevatel perioodidel tuleb reservkapitali suurus jälle taastada ja teha sinna eraldisi.



## § 32. Muud kapitalid

*Põhikirjaga võib ette näha, et lisaks reservkapitalile moodustatakse teisi kapitale, millest ei või teha liikmetele väljamakseid. Põhikirjaga peab määrama nende kapitalide kasutamise korra ja otstarbe.*

Ühistutel on piiramatult õigus moodustada täiendavaid reserve ehk kapitale. Kapitali moodustamisel tuleb otsustada, mis on selle eesmärk, kuidas sinna raha kogutakse ning millistel tingimustel seda kasutatakse. Vastavad kokkulepped sisalduvad põhikirjas.

## § 33. Liikme lahkumisel makstav hüvitus

*(1) Liikmesuse lõppemisel on liikmel õigus saada tagasi tasutud osamaks.*

Liikmeks saamisel tasub iga liige osamaksu ühistu varasse. Liikmesuse lõppemisel (selleks on nii liikme omal soovil väljaastumine kui liikme väljaarvamine) tuleb talle osamaks tagastada.

*(2) Põhikirjaga võib ette näha, et liikmesuse lõppemisel ei tagastata osamaksu, vaid makstakse liikmele hüvituseks see osa varast, mille ta oleks saanud, kui ühistu oleks lõpetatud liikmesuse lõppemise päeval. Hüvituse määramisel ei arvestata reservkapitali.*

Lõige 2 pakub alternatiivi lõikele 1 – osamaksu tagastamise asemel makstakse lahkuvale liikmele hüvitust. Hüvituse suurus vastab summale, mis liikmel oleks õigus saada juhul, kui ühistu likvideeritaks ehk kõik kohustused täidetakse ning allesjääv vara läheks liikmete vahel jagamisele. Sellise hüvituse väljaarvestamine võib olla üsna tüütu ja kindlasti tekib seal vaieldavusi. Arvestuse peaks tegema juhatus.

*(3) Hüvitus tuleb välja maksta liikmesuse lõppemisest kolme aasta jooksul, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud lühemat tähtaega. Üldkoosolek võib hüvituse maksmise tähtaega võrreldes seaduse või põhikirjaga sätestatuga mõistlikult pikendada, kui väljamakse tegemine põhjustaks vastavalt asjaoludele ühistule olulist kahju või seab kahtluse alla ühistu tegevuse jätkumise.*

Lõikes 2 nimetatud hüvitus võib olla üsna suur ning sõltub ühistu suuruselt. Mida väiksem ühistu, seda suurem on väljamakse proportsioon ühistu koguvarasse ning seda tugevamalt mõjutab väljamakse ühistu majanduslikku olukorda. Sestap on jäetud ühistule üsna pikk tähtaeg hüvituse väljamaksmiseks – kuni kolm aastat, mida võib põhjendatud juhul veelgi pikendada. Väljaastuvale või väljaarvatavale liikmele hüvituse saamise viibimine tõenäoliselt ei meeldi, kuid ühistu huvid kaaluvad siinkohal üles ühe liikme huvid. **Väljamakse tegemise tähtajad peaksid olema mõistlikud – kui ühistul on piisavalt vahendeid hüvituse väljamaksmiseks, ei peaks sellega niisama viivitama.**

*(4) Selles paragrahvis sätestatut kohaldatakse ka surnud liikme pärijatele, kui pärija ei saa ühistu liikmeks.*

Pärimisest oli juttu eespool. **Kui füüsilisest isikust liikme surmaga tema liikmesus lõpeb, siis pärivad tema pärijad osamaksu tagastamise või hüvituse saamise nõude ühistu vastu.**

### § 34. Ühistu liikmete vastutus

*(1) Kui põhikirjaga on ette nähtud ühistu liikmete isiklik täielik vastutus või lisavastutus, kohaldatakse ühistu ja tema liikmete vastutusele vastavalt täisühingu ja selle osanike vastutuse kohta sätestatud.*

Liikmete isikliku, täis- või lisavastutuse osas teeb tulundusühistute seadus viite täisühingutele. Täisühingute tegevust reguleerib äriseadustik (paragrahvid 79-124). **Täisühingute osanikud vastutavad täisühingu kohustuste eest kogu oma isikliku varaga ja solidaarselt.** Solidaarne vastutus tähendab seda, et kolmandad isikud võivad nõuda kogu kohustuse täitmist ühe või mitme liikme käest, mitte kõigilt liikmetelt võrdses osas vm. Täisühingu osanike vastutus on ära toodud äriseadustiku paragrahvis 101.

*(2) Liikmete vastutust saab muuta, suurendada või vähendada põhikirja muutmisega. Liikme vastutuse vähendamine või välistamine kehtib kolmanda isiku suhtes vastava kande tegemisest äriregistrisse. Liikme kohustused, mis on tekkinud enne põhikirja muutmise otsuse jõustumist, jäävad kehtima.*

Liikmetele kohustuste panemine või kohustuste hulga vähendamine toimub alati põhikirja muutmise ja üldkoosoleku otsusega. Lõige kolm kaitseb võlausaldajaid, et üldkoosolekul poleks võimalik põhikirja muutmise eelnevalt võetud vastutusest pääseda.

*(3) Osakapitali vähendamisele kohaldatakse vastavalt osahingute osakapitali vähendamise kohta äriseadustikus sätestatud.*

Osakapitali vähendamine on võimalik ja tulundusühistute seadus teeb siinkohal viite äriseadustikule, osahingute osakapitali vähendamise regulatsioonile (vt äriseadustiku paragrahvid 197 – 200<sup>1</sup>). Muuhulgas hõlmab kapitali vähendamine võlausaldajate teavitamist, protsess ise võtab minimaalset ca 3,5 kuud.

### § 35. Lisamaksud

*(1) Põhikirjaga võib ette näha, et ühistu liikmed peavad, juhul kui ühistu netovara on vähem kui pool osakapitalist, tasuma lisisissemaksud. Lisamaksude tasumise kohustus on piiramatult, kui põhikirjaga ei ole seda piiratud kindla summaga või suhtega liikme osamaksu.*

Kui ühistu netovara on vähem kui pool osakapitalist, peab juhatus viivitamatult reageerima. Sellisel juhul on vaja tõsta netovara või kui see ei õnnestu, siis esitada pankrotiavaldus. Põhikirjas on võimalik kokku leppida tegevuskava, et juhul, kui netovara väheneb alla poole osakapitali suuruse, peavad liikmed tasuma lisisissemakseid, et vältida ühistu pankrotti. Ühtlasi võib põhikirjas määrata piiranguid, millises summas peab liige lisamakseid tegema.

*(2) Liikmel on kohustus tasuda lisissemakse võrdeliselt tema osamaksu suurusega, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

Kui ei ole kasutatud lõikes 1 nimetatud võimalusi sissemaks nõudmise tingimuste seadmiseks, siis lõike 3 alusel on liikme kohustus tasuda lisamakseid võrdselt tema osamaksu suurusega.

### § 36. Vastutuse piiramise keeld

*Põhikirja säte, mis piirab liikmete vastutust mingiks ajaks või mõne liikme kohustusi, on tühine.*

Säte on vastavuses paragrahvis 25 toodud võrdse kohtlemise põhimõttega. Liikmele ei saa teha erandeid tema vastutuse piiramiseks või välistamiseks. Kui selline kokkulepe põhikirjas on, siis on see tühine ning liige ei saa oma piiratud vastutusele tugineda.

### § 37. Täis- ja lisavastutusega ühistu uue ja lahkunud liikme vastutus

*(1) Isik, kes saab liikmete täis- või lisavastutusega ühistu liikmeks, vastutab ka ühistu nende kohustuste eest, mis on tekkinud enne tema liikmeks saamist.*

**Täis- ja lisavastutusega ühistu liikmeks astumine tuleb igal juhul põhjalikult läbi mõelda, sest sisuliselt pannakse mängu kogu oma vara. Seda enam peab liikmeks astuja tegema endale põhjalikult selgeks ühistu kohustused ja hindama, kas need on talle vastuvõetavad.** Infot ühistu kohustuste kohta saab jagada ühistu juhatus. Juhatuse seisukohast on mõistlik teha seda konfidentsiaalsuslepingu raames.

*(2) Ühistu endine liige vastutab solidaarselt teiste liikmetega ka ühistu selle kohustuse eest, mis on tekkinud enne tema liikmesuse lõppemist, kui see kohustus muutub sissenõutavaks enne liikmesuse lõppemist või viie aasta jooksul pärast seda. Sama tähtaja jooksul säilib kohustus tasuda lisissemakse.*

**Täis- ja lisavastutusega ühistute puhul peavad liikmed arvestama, et liikmesuse lõppemine ei lõpeta vastutust. See kaitseb ühistut ja teisi liikmeid olukorra eest, kus suurema nõude saamisel (nt laen on vaja tagasi maksta) esitavad kõik liikmed väljaastumise avalduse ja pääseks sellega vastutusest.** Vastutuse tähtaeg on päris pikk – ka kohustused, mis muutuvad sissenõutavaks viie aasta jooksul peale liikmesuse lõppemist, on tagatud liikmete isikliku varaga.

**Näide.** Ühistu on võtnud 3. tegevusaastal laenu tähtajaga 5 aastat, 4. tegevusaastal astub liige välja, 7. tegevusaastal ei ole ühistul raha laenu tagasimaksmiseks ning laenu tagasimaksmise eest vastutab oma varaga ka liige, kes 3 aastat varem ühistust välja astus.

*(3) Käesoleva paragrahvi lõigetes 1 ja 2 sätestatuga vastuolus olev kokkulepe ei kehti kolmanda isiku suhtes.*

Säte kaitseb kolmandaid isikuid (nt laenuandjaid), kelle suhtes liikmete mistahes omavahelised kokkulepped seoses vastutuse jagamisega ei kehti. **Võlausaldaja ees vastutavad kõik ja solidaarselt.** Muud kokkulepped võivad anda liikmetele omavahelistes suhetes muid õigusi.



## I.4 Ühistu juhtimine



*Üldkoosolek on ühistu kõrgeim organ.*

### § 38. Üldkoosolek

*(1) Ühistu liikmed teostavad oma õigusi ühistus üldkoosolekul.*

Ühistu liikme õigused, mis seostuvad üldkoosolekuga, on osalemise õigus, informatsiooni küsimise õigus ning hääletamisõigus (kui see pole konkreetse otsuse puhul seadusega piiratud).

*(2) Üldkoosolek on ühistu kõrgeim organ.*

Liikmete üldkoosolek on ühistu kõrgeim organ.

### § 39. Üldkoosoleku pädevus

Üldkoosoleku pädevuses on:

- 1) põhikirja muutmine;
- 2) kui ühistul ei ole nõukogu – juhatuse liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- 3) kui ühistul on nõukogu – nõukogu liikmete valimine ja tagasikutsumine;
- 4) majandusaasta aruande kinnitamine ja kasumi või kahjumi jaotamine;
- 5) ühistu ühinemise, jagunemise ja lõpetamise otsustamine;  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]
- 6) kui ühistul ei ole nõukogu – prokuristi määramine ja tagasikutsumine;
- 7) revidendi või audiitori valimine ja tagasikutsumine;
- 8) juhatuse või nõukogu liikmega tehingu tegemise otsustamine, tehingu tingimuste määramine, õigusvaidluse pidamise otsustamine ning selles tehingus või vaidluses ühistu esindaja määramine;  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]
- 9) seaduse või põhikirjaga üldkoosoleku pädevusse antud muude küsimuste otsustamine.



Liikmete üldkoosoleku pädevuses on kõige olulisemad ühistu juhtimist puudutavad küsimused. See paragrahv toob välja loetelu ning neid küsimusi ei saa madalama taseme organitele (juhatusele ja nõukogule) delegeerida. Lähtuvalt punktist 9) võib aga üldkoosoleku otsustuspädevusi laiendada ning tuua madalama taseme organite pädevusest küsimusi üldkoosoleku alla.

## § 40. Üldkoosoleku kokkukutsumine

*(1) Üldkoosolek on korraline või erakorraline.*

Korraline üldkoosolek on see, mille päevakorras on majandusaasta aruande kinnitamine. **Kõik muud kokkukutsutavad üldkoosolekud on erakorralised.** Koosolekuid on vaja eristada, sest nende kokkukutsumise kord on veidi erinev.

*(2) Korraline üldkoosolek toimub üks kord aastas. Juhatuse kutsub korralise üldkoosoleku kokku majandusaasta aruande kinnitamiseks kuue kuu jooksul majandusaasta lõppemisest arvates, kui põhikirjas ei ole ette nähtud lühemat tähtaega.*

Korraline koosolek toimub üks kord aastas tulenevalt majandusaasta aruande esitamise kohustusest. Reeglina toimub koosolek enne 30.06 igal aastal, kuna enamusel ühistutest on majandusaasta 01.01 – 31.12. Hoolas juhatuse kutsub koosoleku kokku nii, et see toimub ära enne majandusaasta aruande esitamise tähtaega.

*(3) Erakorralise üldkoosoleku kutsub juhatuse kokku oma äranägemise järgi. Juhatuse peab erakorralise üldkoosoleku kokku kutsuma, kui:*

- 1) ühistus ei ole ette nähtud liikmete isiklikku vastutust ühistu kohustuste eest ja ilmneb, et ühistu netovara on alla poole ühistu osakapitalist. Kui ühistus on ette nähtud liikmete lisavastutus (§ 35), peab üldkoosoleku kokku kutsuma üksnes juhul, kui netovara kaotus ei ole kaetav liikmete poolt kolme kuu jooksul liikmete lisavastutuse rakendamisel tehtavate maksetega.*
- 2) seda nõuab vähemalt 1/10 liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla 20 liikme; [RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*
- 3) seda nõuab nõukogu;*
- 4) seda nõuab revident või audiitor.*

**Erakorralise koosolekuid kutsub juhatuse kokku oma äranägemise järgi, eelkõige siis, kui juhatusele on saanud teatavaks üldkoosoleku tähelepanu vajav küsimus.**

Lõike loetelus toodud juhtudel on juhatuse kohustatud üldkoosoleku kokku kutsuma – juhatusel puudub neil juhtudel vabadus ise koosoleku kokkukutsumise üle otsustada.

*(4) Kui juhatuse ei täida üldkoosoleku kokkukutsumise nõuet mõistliku aja jooksul, võivad nõude esitanud liikmed, nõukogu, audiitor või revident koosoleku ise kokku kutsuda.*

**Kui esineb lõike 3 loetelus toodud olukord, aga juhatuse ei täida oma kohustust kutsuda kokku üldkoosolek, võib huvitatud isik ise koosoleku kokku kutsuda.**

Vastav isik teeb seda samamoodi nagu peaks koosolekut kokku kutsuma juhatus. Ta valmistab ette päevakorra ja otsuste eelnõud, saadab välja kutsed jne. Juhatus vastutab sellisel juhul oma kohustuste täitmata jätmise pärast ühistu ees.

## § 40'. Üldkoosoleku päevakord

*(1) Üldkoosoleku päevakorra määrab juhatus, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti. Kui üldkoosoleku kutsuvad kokku liikmed, nõukogu või audiitor, määravad nemad ka koosoleku päevakorra.*

Üldkoosoleku päevakorra määramine on oluline punkt. Kasutatakse ühistu liikmete tähelepanu ja aega ning tuleb olla täpne, milleks seda vaja on. Päevakord koosneb arutamisele kuuluvatest küsimustest, mis reeglina peaks lõppema eeldefineeritud otsuse eelnõu hääletamisega. Kui koosoleku kutsub kokku juhatus, määrab päevakorra juhatus. Kui üldkoosoleku kokkukutsumise initsiatiiv tuleb mujalt, siis lasub neil ka päevakorra määramise kohustus. Kuidas teised isikud saavad päevakorda täiendada, sellest tuleb juttu allpool.

*(2) Vähemalt 1/5 ühistu liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla kümne liikme, võivad nõuda täiendavate küsimuste võtmist päevakorda. Iga täiendava küsimuse kohta tuleb esitada põhjendus.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

Kui juba kokku tullaakse, siis on ka teistel võimalus esitada täiendavaid küsimusi arutamiseks. **Piirang on selles, et päevakorrapunkti lisamisest peavad olema huvitatud vähemalt 1/5 liikmetest. See välistab üldkoosoleku liigset koormamist ja sunnib liikmeid koostööle ka väljaspool koosolekut.** Päevakorrapunkti lisamise taotlus tuleb esitada üldkoosoleku korraldajale, seda tuleb põhjendada ning lisada kindlasti ka soovitatav otsuse eelnõu.

*(3) Liikmed võivad käesoleva paragrahvi lõikes 2 nimetatud õigust kasutada mitte hiljem kui kolm päeva pärast üldkoosoleku kokkukutsumisest teatamist. Põhikirjaga võib ette näha pikema tähtaja.*

Et üldkoosoleku korraldamine ei muutuks võimatuks, on taotluste esitamiseks seatud tähtajad. Põhikirjas võib neid pikendada. Käesolevas lõikes toodud kolmepäevane tähtaeg tähendab seda, et kui üldkoosoleku kutsest teatati esmaspäeval, siis taotlus päevakorra täiendamiseks on vaja esitada hiljemalt neljapäeval (tähtaega hakatakse lugema teate tegemisele järgnevast päevast).

Küsitav on, mis on üldkoosolekust teatamine – kas kutse väljasaatmise kuupäev või kättesaamise kuupäev. Kui lugeda teatamiseks kutse väljasaatmine, siis võib tähtaeg päevakorra täiendamiseks (3 päeva) olla ebamõistlikult lühike, sest teade ei pruugi selle aja sees liikmeni jõudagi. Põhikiri võiks siin olla väga täpne, arvestama peab sellega, kuidas ühistus kutseid saadetakse (lihtpostiga, tähitult, e-postiga) ning kuidas jaguneb teadete ja kutsete kättesaamise risk. Siis saab paika panna ka ülejäänud tähtaegade arvestamised.

*(4) Liikmed ei või käesoleva paragrahvi lõikes 2 nimetatud õigust kasutada, kui sama üldkoosoleku päevakorda on käesoleva paragrahvi lõikest 2 tulenevalt juba üks kord muudetud ja päevakorra muutmisest on liikmetele käesoleva seaduse § 41 lõike 4 kohaselt teatatud.*

**Päevakorra täiendamise võimalus on ühe koosoleku puhul igal liikmel üks kord.** See tähendab seda, et kui saadakse kätte liikmete soovil täiendatud päevakorra teade, siis see ei anna liikmetele õigust esitada järgmist päevakorra täiendamise ettepanekut.

*(5) Küsimuse, mida ei olnud eelnevalt üldkoosoleku päevakorda võetud, võib päevakorda võtta, kui üldkoosolekul osalevad kõik ühistu liikmed, või vähemalt 9/10 üldkoosolekul osalevate liikmete nõusolekul, kui üldkoosolekul osaleb üle 2/3 ühistu liikmetest.*

**Sätte eesmärk on öelda, et kui üldkoosolek juba koguneb, siis kohapeal üllatuspunkte enam päevakorda ei võeta.** See on liikmete huvide kaitseks. Kui kohapeal saaks päevakorda lihtsasti täiendada, siis võivad saada kahjustatud nende liikmete huvid, keda kohal ei ole (kohale tulemata jätmise otsus võib olla tehtud võttes arvesse, mis küsimused tulevad üldkoosolekul arutamisele). Erandiks on olukorrad, kus kõik liikmed on kogunenud ja soovivad päevakorra täiendamist või kui kohal on üle 2/3 liikmetest ja neist vähemalt 9/19 on nõus päevakorra täiendamisega. Selliste poolthälte juures on enamiku huvid piisavalt kaitstud, et õigustada päevakorra täiendamist.

*(6) Eelnevalt päevakorda võtmata võib üldkoosolek otsustada järgmise üldkoosoleku kokkukutsumise ja lahendada avaldused, mis puudutavad päevakorraga seotud korraldusküsimusi ja üldkoosoleku läbiviimise korda, samuti võib üldkoosolekul ilma otsust tegemata arutada muid küsimusi.*

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Tehnilisi küsimusi ei pea päevakorras kajastama, neid võib otsustada kohapeal. Näiteks võib kohapeal arutada, kas muuta päevakorrapunktide arutamise järjekorda, kuidas läbi viia hääletamist (käega märguandmine, kirjalik hääletamine), sõnavõttude lubamine jne.

**§ 41. Üldkoosoleku kokkukutsumise teade**

*(1) Juhatus saadab üldkoosoleku toimumise teate kõigile liikmetele. Teade saadetakse liikmete nimekirja kantud aadressil. Kui ühistu teab või peab teadma, et liikme aadress erineb liikmete nimekirja kantust, tuleb teade saata ka sellel aadressil. Teade peab olema saadetud selliselt, et see jõuaks saaja aadressile tavalise edastamise korral vähemalt üks nädal enne üldkoosoleku toimumist.*

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Üldkoosoleku kokkukutsumine on üsna tehniline protsess ja nõuab täpsust. Eksimine võib muuta kokkukutsumise tühiseks ja siis ei saa üldkoosolek otsuseid vastu võtta.** Teade tuleb saata kõigile liikmetele ja liikmete nimekirjas toodud aadressile. Põhikirjas võib ette näha, et kutsed saadetakse e-posti aadressile. Teade peab

jõudma iga liikmeni vähemalt 7 päeva enne üldkoosoleku toimumist. Postiga saatmise puhul peaks juhatus jätma võimalikult suure ajavaru, et vältida kättesaamise viivitusest tulevaid tähtaja rikkumisi. Lihtposti puhul eeldatakse, et kiri saadakse kätte hiljemalt 3. päeval pärast postitamist. Seega peaks teadete postitamine toimuma ca 11 päeva enne üldkoosolekut.

Ühistu ei peaks kandma vastutust juhul, kui liige on eemal (nt reisil) või ei kontrolli regulaarselt oma postkasti. Sel puhul on liikme enda probleem, et ta üldkoosolekul osaleda ei saa.

*(1<sup>1</sup>) Üldkoosoleku toimumise teade tuleb käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud aadressi asemel saata liikmete nimekirja kantud elektronposti aadressil, kui liige on esitanud ühistule vastavasisulise kirjaliku taotluse. Muus osas kohaldatakse käesoleva paragrahvi lõikes 1 sätestatut.  
[RT I, 21.03.2014, 3 - jõust. 31.03.2014]*

Kutsete saatmine e-posti aadressile on lubatud. Isegi kui põhikiri sellist võimalust ei toeta, saab liige esitada juhatusale taotluse edastada kutseid e-posti kaudu ja selline taotlus on juhatusale siduv.

*(1<sup>2</sup>) Kui ühistul on üle 50 liikme, ei pea liikmetele üldkoosoleku toimumise teateid käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud aadressil saatma, kuid teade tuleb avaldada vähemalt ühes üleriigilise levikuga päevalehes ning ühistu kodulehe olemasolul ka sellel. Teade tuleb avaldada vähemalt üks nädal enne üldkoosoleku toimumist.  
[RT I, 21.03.2014, 3 - jõust. 31.03.2014]*

Suuremate ühistute puhul on igale liikmele eraldi kutse saatmine kulukas ja koormav. Teine võimalus üldkoosoleku kokkukutsumiseks on avaldada päevalehes selle kohta kuulutus. Liikmed võivad siiski põhikirjas kokku leppida, et teate saatmine postiaadressile on kohustuslik ka üle 50-liikmega ühistus.

*(2) Teates tuleb näidata üldkoosoleku läbiviimise aeg, koht ja päevakord, samuti muud koosolekuga seonduvalt tähtsust omavad asjaolud. Kui üldkoosolekul muudetakse põhikirja, tuleb teates näidata kavandatud muudatuste olemus.*

Üldkoosoleku läbiviimise aja all mõistetakse koosoleku toimumise kuupäeva ja kellaega. Piisab algusaja märkimisest, orienteeruva lõpu võib märkida soovi korral.

Üldkoosoleku koht on selle toimumise koht, vajadusel tuleb täpsustada ka ruumi. Üldkoosolek ei pea toimuma ühistu tegevuskohas, kui seal pole ruumi või võimalusi. Sageli broneeritakse ruumid hotellis, restoranis vms. Hea tava kohaselt võiks koosolekupaik olla ühistu tegevuskoha lähedal.

Üldkoosoleku päevakorrast oli juttu eespool, see peab olema üldkoosoleku teates kindlasti ära toodud. Muud tähtsust omavad asjaolud võivad puudutada üldkoosoleku korraldust ja juhiseid (võtke kaasa isikut tõendav dokument, kuidas esitada volitusi jne).

Põhikirja muudatused on niivõrd olulised, et sellised plaanid tuleb teates ära kirjeldada ning täpsustada mida, miks ja kuidas muudetakse.



(3) [Kehtetu - RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

(4) Kui pärast üldkoosoleku kokkukutsumise teate saatmist muudetakse päevakorda liikmete nõudel, tuleb päevakorra muutmisest teatada enne üldkoosoleku toimumist samas korras ja sama tähtaja jooksul nagu üldkoosoleku kokkukutsumise teate saatmisel.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Juhul kui liige või liikmed taotlevad üldkoosoleku päevakorra muutmist, siis tuleb sellest teatada ja sisuliselt teha kokkukutsumise protsess uuesti läbi ning saata välja uued kutsed uuele üldkoosolekule.

## § 42. Üldkoosoleku kokkukutsumise korra rikkumine

*Kui üldkoosoleku kokkukutsumisel on oluliselt rikutud seaduse või põhikirja nõudeid, ei ole üldkoosolek õigustatud otsuseid vastu võtma, välja arvatud siis, kui üldkoosolekul osalevad või on esindatud kõik liikmed. Sellisel üldkoosolekul tehtud otsused on tühised, kui liikmed, kelle suhtes kokkukutsumise korda rikuti, otsust heaks ei kiida.*

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Üldkoosoleku kokkukutsumisel eksimine tähendab seda, et üldkoosolekul ei saa otsuseid vastu võtta (välja arvatud siis, kui osalevad kõik liikmed).** Kõik otsused, mis sellel koosolekul tehakse, on tühised. Üldkoosoleku kokkukutsumine ja läbiviimine on kulukas ja ressursinõudlik nii ühistule kui liikmetele, seega on juhatuse vastutus tagada, et kokkukutsumine toimub õigesti ja korrektselt. Miks võib üldkoosoleku kokkukutsumine ebaõnnestuda? Näiteks kirjutati liikme aadress ümbrikule valesti ja liige ei saanud kutset kätte; osa liikmeid said kutse kätte 6 päeva enne üldkoosolekut (mitte 7); juhatuse ei märkinud ära kõiki päevakorrapunkte; päevakorra muutmise ettepanekutest ei teavitatud liikmeid enne koosolekut; koosolekul oleks pidanud osalema notar, aga juhatuse unustas selle korraldada jne.

## § 43. Hääleõigus



**Erinevalt kapitaliühingutest on ühistu igal liikmel üks hääl – see ei sõltu kuidagi liikme panustamisest vms.**

Igal ühistu liikmel on üks hääl.

**Erinevalt kapitaliühingutest on ühistu igal liikmel üks hääl – see ei sõltu kuidagi liikme panustamisest vms.**

#### § 44. Hääleõiguse piiramine

Ühistu liige ei või hääletada, kui otsustatakse tema vabastamist kohustusest või vastutusest, liikme ja ühistu vahel tehingu tegemist või liikmega õigusvaidluse pidamist ning selles tehingus või õigusvaidluses ühistu esindaja määramist või küsimusi, mis puudutavad liikme või tema esindaja juhatuse või nõukogu liikmena tegutsemise kontrollimist või hindamist. Esindatuse määramisel selle liikme häält ei arvestata.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Ühistu liikme hääleõigus on piiratud ilmsetes huvide konfliktis olukordades: liikme kohustusest vabastamine, tehingu tegemine, õigusvaidluse pidamine.**

Sätte viimane lause ütleb seda, et kui hääletamisele läheb selline päevakorrapunkt, kus kellegi hääleõigus on piiratud, tuleb häälte kvoorum uuesti arvestada.

#### § 45. Liikme esindamine

Üldkoosolekul võib ühistu liiget esindada teine isik, kellele on antud kirjalik volikiri. Põhikirjaga ei või piirata ühistu liikme õigust esindaja määramiseks. Põhikirjaga võib määrata sama isiku poolt esindatavate ühistu liikmete ülemmäära.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Üldkoosolekul ei pea osalema isiklikult, liige võib saata ka volitatud esindaja. **Volitus peab olema kirjalik. Selle nõude juures ei ole näiteks e-kiri piisav.** Volikiri tuleb esitada üldkoosolekule saabumisel ning juhatuse peab hindama, kas volikiri on sobiv ja esindaja võib üldkoosolekul osaleda. Juhatuse võib jällegi töötada välja volikirja vormi, et vältida eksimusi.

Põhikirjaga ei tohi piirata volitamise õigust ega teha kohustuslikuks isiklikku osalemist. Küll aga võib piirata seda, kui mitut liiget võib üks isik esindada. Levinud on piirmäär, et üks esindaja võib esindada kuni kahte liiget (kui esindaja ise on samuti liige, siis hääletaks ta kahe volituse korral üldkoosolekul kolme häällega).

#### § 46. Üldkoosoleku läbiviimine

(1) Üldkoosolek võib vastu võtta otsuseid, kui kohal või esindatud on üle poole ühistu liikmetest, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud suurema esindatuse nõuet.

Üldkoosolekul on seaduse järgi kvoorum koos, kui kohal on üle poole liikmetest. Juhul kui kohal on täpselt pool (6/12), pole kvoorum täidetud. Sellisel juhul ei saa üldkoosolek otsuseid vastu võtta ning kokku tuleb kutsuda korduskoosolek. Põhikirjas võib ette näha suurema kvoorum nõude. Sellisel juhul tuleb hinnata selle

mõistlikkust ja praktilisust. Kvooruminoõue võib olla väljendatud protsendina või murruna: kui kohal on vähemalt 60% liikmetest; kui kohal on vähemalt 2/3 liikmetest jne.

*(2) Kui üldkoosolekul ei ole kohal või esindatud käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud arv liikmeid, kutsub juhatus kolme nädala jooksul, kuid mitte varem kui seitsme päeva pärast, kokku uue koosoleku sama päevakorraga. Uus üldkoosolek on pädev vastu võtma otsuseid, sõltumata koosolekul viibivate või esindatud liikmete arvust.*

**Kvoorumi puudumisel tuleb kokku kutsuda korduskoosolek. Korduskoosoleku kokkukutsumise protseduur on erinev esmasest koosoleku kokkukutsumisest.** Korduskoosolek peab toimuma ajavahemikus 7 päeva kuni 3 nädalat pärast algselt planeeritud üldkoosolekut. Korduskoosoleku päevakord peab olema täpselt sama, mis esmasel koosolekul – liikmetel ei ole õigust uuesti esitada päevakorrapunktide täiendusi. See kõik teenib eesmärki, et korduskoosolek on pädev otsuseid vastu võtma sõltumata sellest, kas üle poole liikmetest osaleb või mitte. Siin tasub olla ettevaatlik, sest korduskoosolekud on peamised kohad, kus vähemuses olevad liikmed saavad suruda läbi enda soove. **Näiteks 10-liikmelise ühistu korduskoosolekul osaleb 3 liiget 10-st. Need 3 liiget saavad kõik päevakorrapunktid läbi hääletada ja otsuseid vastu võtta.** Need otsused on siduvad kõigile ning neid ei saa vaidlustada pelgalt sellel põhjusel, et ülejäänud seitsmele liikmele need otsused ei meeldi.

*(3) Üldkoosoleku korraldamise kulud kannab ühistu. Kui üldkoosolek kutsutakse kokku liikmete nõudel või nad kutsuvad selle ise kokku, võib üldkoosoleku otsusega jätta kulud üldkoosoleku kokkukutsumist taotlenud või kokku kutsunud liikmete kanda.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Üldkoosoleku kulud kannab ühistu. Kuludesse võib arvata postitamise kulud, ruumide rendi, suupisted, notari tasu, ajalehes avaldamise tasu jne. Juhul kui üldkoosoleku kutsus kokku keegi teine peale juhatuse, siis võib üldkoosolek otsustada, kas kulud kannab ühistu või hoopis kokkukutsuja. Kokkukutsujad peaksid siis sellega arvestama.

## § 47. Üldkoosoleku otsus

*(1) Üldkoosoleku otsus on vastu võetud, kui selle poolt hääletab üle poole üldkoosolekul osalenud või esindatud ühistu liikmetest, kui seaduse või põhikirjaga ei ole ette nähtud suurema hääleteenamuse nõuet.*

**Kvoorumi nõue ja otsuste vastuvõtmiseks vajalike poolthäälte nõue ei ole üks ja sama. Kvoorum puudutab seda, kas üldkoosolek üldse võib otsuseid hääletada.** Otsuste vastuvõtmise poolthäälte nõue kehtib iga otsuse puhul eraldi (kvoorum ja poolthäälte nõue võib olla erinevatel otsustel erinev). Seaduses on märgitud, et otsuseid saab teha lihthääleteenamusega ehk otsus on vastu võetud, kui selle poolt on üle poole üldkoosolekul osalenud või esindatud liikmetest. Tuleb tähele panna, et poolthääli arvestatakse osalevate liikmete häälest, mitte ühistu kõigi liikmete häälest.

Põhikirjas võib ette näha ka kõrgema poolthäälte nõude. Levinud variandid: 2/3 kohalolija-



te poolthäälest, 51% ühistu kõigi liikmete häälest (kvoorum jäetakse sel puhul kõrvale).

Poolthääle nõuet ei tasu liiga kõrgeks viia, sest see seab ohtu ühistu võimekuse üldse otsuseid vastu võtta.

*(2) Isiku valimisel üldkoosolekul loetakse valituks kandidaat, kes sai teistest enam hääli. Hääle võrdse jagunemisel heidetakse liisku, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

**Isikute valimisel loetakse valituks isik, kes sai kõige rohkem hääli. See tähendab, et isikute valimise puhul toimub hääletamine teistel alustel, kui muudes küsimustes. Praktikast sellega tihti ka eksitakse.**

**Näide. Toimub juhatuse liikmete valimine, juhatuses on 3 kohta, kandidaate on 5.** Hääletada võib nii, et (a) igal liikmel on võimalus igale kandidaadile anda hääl (või jätta ühele või mitmele või kõigile andmata) või (b) igal liikmel on võimalik anda poolthääl kolmele kandidaadile (sest juhatuses on kolm kohta), jättes kaks kandidaati ilma hääleta. Mõlemal juhul loetakse kandidaatidele antud poolthääled kokku ja suurema poolthääle arvuga kandidaadid osutuvad valituks. Võrdse hääletesaagi korral toimub liisuheitmine või lahendatakse olukord mõnel muu põhikirjas määratletud viisil (nt teise vooru korraldamine).

#### **§ 48. Põhikirja muutmise otsustamine**

*(1) Põhikirja muutmise otsus on vastu võetud, kui selle poolt hääletab vähemalt 2/3 üldkoosolekul osalenud või esindatud ühistu liikmetest, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud suurema hääleteenamuse nõuet.*

**Selleks, et otsustada põhikirja muutmise üle, on vaja vähemalt 2/3 üldkoosolekul osalejate poolthäälest (mitte 2/3 kõigi liikmete häälest). Põhikirjas võib poolthääle nõuet suurendada, aga mitte vähendada.**

*(2) Põhikirja muutmise otsus jõustub vastava kande tegemisel äriregistrisse. Äriregistrile esitatavale avaldusele peab lisama põhikirja muutmise otsustanud üldkoosoleku protokoll ja põhikirja uue teksti.*

Põhikirja muutmise puhul tuleb tähele panna, et uus põhikiri hakkab kehtima alates hetkest, kui põhikirja muutmine registreeritakse äriregistris. Uus põhikiri ei hakka kehtima otsuse vastuvõtmise hetkest (samast näiteks juhatuse liikme valimise otsus hakkab kehtima kohe otsuse vastuvõtmisest alates).

*(3) Muudetud põhikirjale kirjutab alla vähemalt üks juhatuse liige või, kui juhatuse liikmed on volitatud esindama ühistut ainult ühiselt, siis kõik ühistut ühiselt esindama õigustatud juhatuse liikmed.*

**Üldkoosoleku poolt kinnitatud põhikirja teksti allkirjastab juhatuse vastavalt oma esindusõigusele ning esitab äriregistrile koos põhikirja kinnitamise aja muutmise kandeavalduse ja muude vajalike dokumentidega (üldkoosoleku protokoll uue põhikirja kinnitamise kohta, riigilõiv jne).**



## § 49. Vara vähenemine

Käesoleva seaduse § 40 lõike 3 punktis 1 nimetatud olukorra tekkimisel peab üldkoosolek otsustama abinõude tarvituselevõtmise osakapitali taastamiseks, osakapitali vähendamise või ühistu lõpetamise.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Paragrahv 40 juures selgub, et netovara vähenemisel on juhatusel kohustus tegutseda ning see kohustus kandub edasi üldkoosolekule. Üldkoosolekul on õigus ja kohustus otsustada, kas (a) abinõude tarvituselevõtt osakapitali taastamiseks, (b) osakapitali vähendamine (kui see ei ole seaduses ettenähtud miinimum) või (c) ühistu lõpetamine. Muid otsuse variante ei ole.



**Vara vähenemisel peab üldkoosolek abinõud tarvitusele võtma.**

## § 50. Liikme kohustuste suurendamine

(1) Liikmete isikliku vastutuse või lississemaksete kehtestamise või suurendamise otsus on vastu võetud, kui selle poolt hääletab vähemalt 3/4 ühistu liikmetest.

Liikmetele kohustuste panemisel on häälte nõue kõrgem. Sellise otsuse poolt peab olema vähemalt 3/4 ühistu kõigist liikmetest. Siin tuleb tähele panna, et mitte üldkoosolekul osalevatest liikmetest vaid kõigist liikmetest.

(2) Käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud otsus ei ole siduv otsuse poolt hääletamata jätnud liikme suhtes, kes esitab ühistust väljaastumise avalduse kolme kuu jooksul otsuse tegemisest arvates. Liikmesus loetakse lõppenuks päevast, mil otsus jõustub. Sellistel asjaoludel ühistust väljaastunud liikmele ei maksta väljaastumisel hüvitust vastavalt käesoleva seaduse §-le 33.

**Mõistetavalt võivad üldkoosoleku otsusega liikmetele pandavad täiendavad kohustused olla mõnele liikmele vastumeelsed või mitte jõukohased. Antud lõik lubab sellistel liikmetel kolme kuu jooksul valida ühistust lahkumise tingimisel, et liige ei hääletanud kohustuste suurendamise otsuse poolt. Liige**

kaotab sellisel juhul hüvituse saamise õiguse, aga pääseb täiendavatest kohustustest (või vastutusest).

## § 51. Üldkoosoleku protokoll

(1) Üldkoosolek protokollitakse. Protokollitakse:

- 1) ühistu ärinimi ja asukoht;
- 2) koosoleku toimumise aeg ja koht;
- 3) koosoleku juhataja ja protokollija nimed;
- 4) koosoleku päevakord;
- 5) koosolekul vastuvõetud otsused koos hääletamistulemustega;
- 6) koosoleku otsuse suhtes eriarvamusele jäänud liikme nõudel tema eriarvamuse sisu;
- 7) üldkoosolekul olulist tähtsust omavad asjaolud.

Üldkoosolekute läbiviimine ja protokollimine nõuab tehnilist täpsust ja teatud vilumust. **Juhatus võib kaaluda alguses üldkoosolekute pidamisel õigusnõustamise teenuse kasutamist. Eksimused formaalsustes võivad tähendada üldkoosoleku otsuste tühisust või kehtetust, asjatuid vaidlusi ja liikmete pahameelt.** Üldkoosoleku juhatajaks on reeglina juhatuse esimees, aga see võib olla ka isik väljastpoolt ühistut. Protokollijaks võib olla samuti isik nii ühistust seest kui ka väljast (hea, kui see poleks liige või liikmete esindaja sellel koosolekul). **Lõike 1 alapunkti 5) osas tuleb tähele panna, et iga otsuse puhul on vaja märkida kvoorum järgi otsuse hääletamisel osalevate häälte koguarv, poolthäälte arv, vastuhäälte arv ning lõpuks on vaja sõnastada hääletustulemus: kas otsus on vastu võetud või mitte.**

Liikmetel, kes ei hääleta otsuse poolt või hääletavad otsuse vastu, on õigus lisada otsusele oma eriarvamus (alapunkt 6). Kui liikmel on eriarvamus eraldi paberil ette valmistatud, võib seda kasutada üldkoosoleku protokollis. Samuti võib liige lasta kirjutada oma eriarvamuse protokollilise otsuse protokollis. Eriarvamus peaks sisaldama põhivastuväiteid otsusele.

Protokollis võib ja tasub märkida ära kõik muud tähtsust omavad asjaolud. Näiteks kui mõni liige lahkub keset koosolekut, siis tuleb märkida see ära ja arvestada ümber koosoleku kvoorum edasiste otsuste tarbeks.

(2) Üldkoosolekul protokollis lisana koostatakse osalevate liikmete nimekiri, millesse kantakse üldkoosolekul osalevate liikmete nimi, esindaja puhul ka tema nimi. Nimekirjale kirjutavad alla koosoleku juhataja ja protokollija, samuti iga üldkoosolekul osalenud liige või tema esindaja.

Liikmete nimekiri ühildatakse koosoleku registreerimislehega, st kõik saabujad panevad oma nimed kirja ja kinnitavad allkirjaga osalemist, esindajad annavad üle volitused jne. Selle lehe pinnalt teeb üldkoosoleku juhataja ka otsuse, kas koosolekul on kvoorum.

(3) Üldkoosoleku protokollile lisatakse koosolekule esitatud kirjalikud ettepanekud ja avaldused, koosolekul osalenud liikmete nimekiri ja esindajate volikirjad või nende ärakirjad. Protokollile kirjutavad alla koosoleku juhataja ja protokollija. Eriarvamusele kirjutab alla selle esitanud isik.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Liikmete võimalust esitada protokollile lisasid erinevate ettepanekute või avalduste näol ei pea piirama.** Oluline on lisadena hoida alles esitatud volikirjad või nende ärakirjad ehk koopiad. Liikmed annavad allkirja üksnes osalevate liikmete nimekirjale (vt lõige 2), üldkoosoleku protokollile liikmete allkirju ei koguta ning selle allkirjastavad üldkoosoleku juhataja ja protokollija. Eraldi esitatud eriarvamused peavad olema allkirjastatud. Kui eriarvamus sai protokollis kirjutatud, siis tuleb võtta selle lõigu juurde eriarvamuse esitaja allkiri.

*(4) Pärast seitsme päeva möödumist üldkoosoleku lõppemisest peab protokoll olema liikmetele kättesaadav. Liikmel on õigus saada ühistu kulul üldkoosoleku protokollis või selle osa ärakirja.*

**Üldiselt ei eeldata, et üldkoosoleku lõpuks on vormunud protokoll sellisel kujul, et see kohapeal allkirjastatakse.** Protokoll vormistatakse lõpuni pärast koosolekut, kui üldkoosoleku juhataja on saanud ka selle üle vaadata. Protokoll peab saama allkirjastatud seitsme päeva jooksul pärast üldkoosoleku lõppemist. Peale seda võib iga liige nõuda protokolliga tutvumist või selle ärakirja (koopiat).

*(5) Üldkoosoleku protokollid koos koosolekul osalenud liikmete nimekirjaga ja koosoleku toimimise teadetega säilitatakse ühistu asukohas.*

Protokollis originaali koos lisadega hoiab reeglina juhatus ühistu tegevuskohas.

*(6) Üldkoosoleku protokoll peab olema notariaalselt tõestatud, kui üldkoosoleku otsus on nõukogu liikme valimise või tagasikutsumise aluseks või nõukogu kohta põhikirjas muudatuse tegemise aluseks.*

**Kui üldkoosoleku päevakorras on nõukogu liikmete valimine või tagasikutsumine või põhikirjas nõukogu puudutavate punktide muutmine, siis peab üldkoosoleku protokoll olema notariaalselt tõestatud.** Juhatus kui üldkoosoleku kokkukutsuja peab tagama, et notar osaleb koosolekul. Sõltuvalt liikmete arvust võib üldkoosoleku korraldada kas notaribüroos või tuleb notariga eelnevalt kooskõlastades tellida notari kohalesõit üldkoosolekule. Tihti eeldatakse, et kui seaduse järgi notar tõestab üldkoosoleku protokollis, siis notar ka sisuliselt juhib üldkoosolekut. **See ei ole nii. Üldkoosoleku juht on ühistu enda määratud isik ja koosolekut protokollib koosolekul valitud protokollija. Notar põhimõtteliselt vaatleb üldkoosoleku toimumist ja teeb selle kohta oma märkmed.** Hiljem kontrollib ta üldkoosoleku läbiviija esitatud protokollis ja vajadusel lisab notariaalaktiga oma märkused.

## § 52. Üldkoosoleku otsuse vaidlustamine

*(1) Kohus võib ühistu vastu esitatud hagi alusel kehtetuks tunnistada seaduse või põhikirjaga vastuolus oleva üldkoosoleku otsuse. Nõude aegumistähtaeg on kolm kuud, alates otsuse vastuvõtmisest.*

**Otsuse vaidlustamiseks tuleb esitada hagi maakohtule. Silmas tuleb pidada kolmekuulist aegumistähtaega.** Samuti tasub tähele panna, et kohtus vaidlustakse üldkoosoleku üksikuid otsuseid. Vaidlustamise objektiks võib olla ka ainult üks koosolekul

vastuvõetud otsustest, jättes muud otsused kõrvale. Juhul kui vaidlustatakse kõiki vastu- võetud otsuseid, siis tuleb need eraldi ära nimetada ning tuua välja iga otsuse kehtetust põhjustavad asjaolud. Väär on esitada kohtule hagi näiteks protokolliga kehtetuks tunnistamiseks või üldkoosoleku kehtetuks tunnistamiseks, kuna vaidlustatakse ainult otsuseid.

*(2) Otsuse kehtetuks tunnistamist ei saa nõuda, kui otsust on uue üldkoosoleku otsusega kinnitatud ja uue otsuse suhtes ei ole käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud tähtaja jooksul esitatud käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud hagi.*

Vahel möönab ühistu (juhatuse) ise pärast koosolekut, et üks või teine otsus sai vastuvõetud kehtetult. Sellisel juhul on võimalik teha vigade parandus ning panna sama otsus uuesti otsustamisele. **Juhul kui uue otsusega on eelmine otsus kehtetuks tunnistatud ja uut otsust ei ole vaidlustatud, ei saa ka vana otsuse kehtetuks tunnistamiseks kohtusse pöörduda.**

*(3) Üldkoosoleku otsuse kehtetuks tunnistamist saab nõuda juhatus või nõukogu, samuti iga juhatuse või nõukogu liige, kui otsuse täitmisega pandaks toime kuritegu või väärtegu või sellega kaasneks ilmne kahju hüvitamise kohustus, ning ühistu liige, kes ei osalenud otsuse tegemisel. Ühistu liige, kes otsuse tegemisel osales, võib otsuse kehtetuks tunnistamist nõuda üksnes juhul, kui ta on lasknud protokollida oma vastuväite otsusele.*

Üldkoosoleku otsuse kehtetuks tunnistamise hagi saavad esitada üksnes käesolevas lõikes 3 nimetatud isikud. Kolmandad isikud ei saa sellist hagi esitada. Liikmete puhul on eriti oluline, et üldkoosolekul osaleja, kes soovib otsuse kehtivust vaidlustada, laseks üldkoosolekul oma vastuväite otsusele kindlasti protokollida. Isegi kui liige jättis hääletamata, aga tema vastuväidet ei protokollitud, kaotab ta kohtusse pöördumise õiguse.

*(4) Kohus ei aruta hagi esitamisel asja enne, kui on möödunud käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud tähtaeg. Erinevad hagid sama otsuse kehtetuks tunnistamiseks liidetakse ühte menetlusse.*

Kuna otsuse kehtetuks tunnistamist saab nõuda kolme kuu jooksul, siis kogub kohus esmalt kõik vastavad hagid kokku, et neid siis ühiselt menetleda. **Kui ühel üldkoosolekul vastuvõetud otsuseid vaidlustatakse mitmes hakis, siis need hagid liidetakse ja asju arutatakse koos ühes menetluses.**

*(5) Üldkoosoleku otsuse kehtetuks tunnistamise kohtuotsus kehtib kõigi ühistu liikmete, samuti juhatuse ja nõukogu liikmete suhtes, sõltumata nende osalemisest kohtumenetluses.*

Kui kohus tunnistab üldkoosoleku otsuse kehtetuks ühe või mitme liikme või juhatuse vm hagi alusel, siis kehtib see kõigi liikmete ja ühistu juhtorganite liikmete suhtes. Mittevaidlustanud liikmed ei saa tugineda otsuse kehtivusele väitega, et nemad otsust ei vaidlustanud või kohtumenetluses ei osalenud.

*(6) Kui kehtetuks tunnistatud otsuse alusel oli tehtud kanne äriregistrisse, saadab kohus otsuse ära kirja äriregistri pidajale kande muutmiseks.  
[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]*



Näiteks kui kohus tunnistas kehtetuks ühistu põhikirja muutmise otsuse, siis saadab kohus otsuse äriregistrile, kes kustutab kehtetu otsuse alusel tehtud põhikirja muutmise kande registrist ja taastab eelmise kande kehtivuse.

## § 52'. Üldkoosoleku otsuse tühisus

(1) Ühistu üldkoosoleku otsus on tühine, kui:

- 1) otsus rikub ühistu võlausaldajate kaitseks või muu avaliku huvi tõttu kehtestatud seaduse sätet;
  - 2) otsus ei vasta headele kommetele;
  - 3) oluliselt oli rikutud otsuse teinud üldkoosoleku kokkukutsumise korda.
- [RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]

**Tühisel otsusel ei ole kunagi õigusjõudu ning tühiselt vastuvõetud otsusele ei saa tugineda. Kui tekib vaidlus, kas otsus on tühine või mitte, tuleb pöörduda maakohtusse otsuse tühisuse tuvastamiseks.** Tühisuse alused on käesolevas lõikes loetletud. Loetelu ise on kinnine ja lõplik, aga selle kahte esimest punkti saab laialt tõlgendada. Punkt 3) puhul (üldkoosoleku korra rikkumisest tingitud tühisus) on hindamine üsna faktipõhine ja mistahes rikkumise tuvastamine toob automaatselt kaasa otsuste tühisuse.

(2) Otsus on tühine ka seadusega sätestatud muul juhul.

Siis peab olema seaduses tagajärjena selgelt kirjas, et konkreetne asjaolu toob kaasa otsuse tühisuse.

(3) Otsuse tühisusele võib kohtumenetluses tugineda nii hagi kui ka vastuväite esitamisega.

Huvitatud isik võib esitada maakohtule hagi, et tuvastada kas otsus on tühine või mitte. Samuti võib tühisusele tugineda vastuväite esitamisega. Näiteks olukorras, kus juhatus nõuab kohtu kaudu liikmelt täiendava osamaksu tasumist ja liige vaidleb vastu, et täiendava osamaksu tasumise kohustust tekitav üldkoosoleku otsus on tühine.

(4) Otsuse tühisusele ei saa tugineda, kui otsuse alusel on tehtud kanne äriregistrisse ja kande tegemisest on möödunud kaks aastat.

**Lõige 4 aitab tagada õigusrahu – kui tühise otsuse alusel on tehtud äriregistrisse kanne, aga kahe aasta jooksul ei leidu mitte ühtegi huvitatud isikut, kes sooviks otsust vaidlustada, siis vastav õigus lõpeb.** Siin on oluline tähele panna, et aja möödumine ei tee tühist otsust kehtivaks, aga see annab õiguse tugineda äriregistri andmetele kui õigetele.

(5) Otsuse tühisuse tuvastamise kohtumenetluses kohaldatakse vastavalt käesoleva seaduse § 52 lõikeid 5 ja 6.

[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]

Tühisuse tuvastamisel järgitakse viidatud osas otsuste kehtetuks tunnistamise korda.

## § 53. Otsuse tegemine üldkoosolekut kokku kutsumata

*Kui ühistul on üle 200 liikme või enamus liikmetest on ühistud, võib põhikirjaga ette näha otsuse tegemise üldkoosolekut kokku kutsumata. Sellisel juhul kohaldatakse vastavalt äriseadustiku sätteid osaühingu osanike otsuse tegemise kohta koosolekut kokku kutsumata. Äriseadustiku § 173 lõigetes 4<sup>1</sup> ja 4<sup>2</sup> sätestatud juhul võib hääletusprotokollile või kandeavaldusele alla kirjutada tulundusühistu liige, kes on kantud äriregistrisse.*

*[RT I 2008, 52, 288 - jõust. 22.12.2008]*

Üle 200 liikmega ühistu puhul on üldkoosoleku kokkukutsumine ja läbiviimine ilmselgelt keeruline. Põhikirjas võib ette näha, et sellisel juhul võib otsuseid vastu võtta ilma koosolekut pidamata. Tulundusühistute seadus teeb siinjuures viite äriseadustikule ja osaühingute regulatsioonile selle kohta, kuidas võtta otsuseid vastu ilma koosolekut pidamata. Sellisel juhul saadab juhatusele kõigile liikmetele otsuse eelnõu kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis (e-posti teel) ning määrab tähtaja, mille jooksul liikmed peavad esitama selle kohta oma seisukoha. Ka see peab olema kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis. **Kui liige ei teata nimetatud tähtaja jooksul, kas ta on otsuse poolt või vastu, loetakse, et ta hääletab otsuse vastu. Pärast hääletamist tähtaja möödumist koostab juhatuse protokoll tulemuste kohta ning saadab selle liikmetele.**

## § 54. Volinike koosolek

*(1) Kui ühistul on üle 200 liikme, võib põhikirjaga ette näha, et üldkoosoleku pädevus antakse täielikult või osaliselt üle volinike koosolekule. Ühistul peab olema vähemalt 20 volinikku.*

**Üle 200 liikmega ühistutel on võimalik moodustada eraldi organ: volinike koosolek.** See tuleb ette näha põhikirjas. Üldkoosolek annab sellisel juhul põhikirjas näidatud mahus oma pädevused üle volinike koosolekule. Volinikke peab olema vähemalt 20, ülemist piirmäära pole, kuid et organit optimaalsena hoida, peaks see olema oluliselt väiksem kui liikmete arv.

*(2) Volinike koosoleku kokkukutsumise kord, korraldus ning volinike valimise kord määratakse põhikirjaga. Ühe voliniku võib valida mitte enam kui 50 liikme kohta.*

**Volinike koosoleku moodustamine ja töökord tuleb ette näha põhikirjas. Iga 50 liikme kohta peab olema vähemalt 1 volinik ja vastavalt lõikele 1 peab igal juhul olema kokku vähemalt 20 volinikku. Näiteks kui ühistul on 2500 liiget, siis peab volinike koosolek koosnema vähemalt 50 volinikust.**

*(3) Volinikuks võib valida ühistu liikme.*

Volinikud valitakse üksnes liikmete hulgast.

*(4) Kui põhikirjaga ei ole sätestatud teisiti, on igal volinikul üks hääl.*

Igal volinikul on üks hääl ja põhikirjaga saab voliniku häältearvu suurendada. Hääleõigust ära võtta ei saa.

(5) Muus osas kohaldatakse volinike koosolekule üldkoosoleku sätteid.

Vt üldkoosoleku kommentaare, paragrahvid 38-47.

## § 55. Juhatus

(1) Juhatus on ühistu juhtorgan, mis esindab ja juhib ühistut.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Juhatus kui organ korraldab ühistu igapäevast majandustegevust, sh raamatupidamist, tegeleb otsese juhtimisega ning esindab ühistut kolmandate isikute ees.**

(2) Juhatusel võib olla üks liige (juhataja) või mitu liiget. Juhatusel liikmete arv määratakse põhikirjaga. Juhatusel liige ei pea olema ühistu liige. Juhatusel liige peab olema teovõimeline füüsiline isik.  
[RT I, 20.04.2017, 1 - jõust. 15.01.2018]

**Juhatusel liikmete arv võiks sõltuda ühistu suuruselt (aga ei pruugi). Väiksema ühistu juhtimisega võib edukalt toime tulla ka ainult üks juhatusel liige (juhataja). Juhatusel liige peab olema teovõimeline isik, aga ta ei pea olema ühistu liige või ühistu liikme esindaja.**

(3) Juhatusel liikmeks ei või olla nõukogu liige. Juhatusel liikmeks ei või olla ka isik, kelle suhtes kohus on vastavalt karistusseadustiku §-le 49 või 49<sup>1</sup> kohaldanud juhatusel liikmena tegutsemise keeldu või ettevõtluskeeldu, samuti isik, kellel on keelatud tegutseda ühistuga samal tegevusalal või kellel on keelatud olla juhatusel liige seaduse või kohtulahendi alusel.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Kuna nõukogu teeb juhatusel üle järelevalvet, siis ei saa üks isik olla nii järelevalvatav kui järelevalvaja. Seega ei saa nõukogu ja juhatusel liikmed kattuda.** Nagu ka teiste juriidiliste isikute puhul ei saa juhatusel liikmena tegutseda isikud, kellel on vastav keeld või ettevõtluskeeld või muud kehtivad piirangud, mis takistavad juhatusel liikmena tegutsemist.

(4) Kui ühistul on nõukogu, peab juhatus juhtimisel kinni pidama nõukogu seaduslikest korraldustest. Tehinguid, mis väljuvad igapäevase majandustegevuse raamest, võib juhatus teha ainult nõukogu nõusolekul. See piirang ei kehti kolmandate isikute suhtes.

**Nõukogu olemasolu korral annab nõukogu juhatusel tegutsemiseks üldisi suuniseid ja korraldusi (strateegilised otsused jms). Kõik seaduslikud korraldused on juhatusel täitmiseks kohustuslikud ja juhatus ei tohi hakata nõukogule korralduste sisu osas oponeerima.** See on lubatud üksnes juhul, kui nõukogu poolt antud suunis on vastuolus seadusega. Näiteks käsib nõukogu juhatusel tegutseda ilma vastava tegevusloata, kui loa olemasolu on seaduse järgi kohustuslik.

**Põhikirjas võib ette näha, millised on igapäevase majandustegevuse raamest väljuvad tehingud. Näiteks tehingud, mis ületavad kindlat summat, tehingud,**

**mis ei ole eelarves vms. Selliste tehingute tegemiseks peab juhatus küsima nõukogult eelneva nõusoleku.** Juhul kui juhatus teeb igapäevasest majandustegevusest väljuva tehingu ilma nõukogu nõusolekuta, siis ei mõjuta see tehingu kehtivust. Selline tehing jääb ikka kehtima ja toob ühistule kaasa tehingust tulenevad õigused ja kohustused. Juhatusel liikmel tekib ühistu sisesuhtest vastutus ühistu ees juhul, kui selline tehing on ühistule kahjulik ja nõukogu seda heaks ei kiida.

*(5) Kui ühistul on nõukogu, peab juhatus esitama nõukogule vähemalt kord nelja kuu jooksul ülevaate ühistu majandustegevusest ja majanduslikust olukorrast, samuti teatama kohe ühistu majandusliku seisundi olulisest halvenemisest ja muudest ühistu majandustegevusega seotud olulistest asjaoludest. Juhatus peab teatama ka ühistuga samasse kontserni kuuluvate äriühingutega seotud olulistest asjaoludest, mis võivad oluliselt mõjutada ühistu tegevust.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

**Kui ühistul on nõukogu, siis teeb nõukogu järelevalvet juhatuse tegevuse üle.**

Selleks on juhatusel pandud kohustus regulaarselt nõukogule majandustegevusest aru anda ning vajadusel nõukogult tuge otsida. Sarnane kohustus on ka kapitaliühingute juhatustel. Täpsema aruandmise viisi ja oma töö korralduse saavad nõukogu ja juhatus eraldi kokku leppida.

*(6) Kui ühistu on maksejõuetu ning maksejõuetus ei ole tema majanduslikust olukorrast tulenevalt ajutine, peab juhatus viivitamata, hiljemalt 20 päeva möödumisel maksejõuetuse ilmnemisest esitama kohtule ühistu pankrotiavalduse. Pärast maksejõuetuse ilmnemist ei või juhatuse liikmed teha ühistu eest makseid, välja arvatud maksed, mille tegemine maksejõuetuse olukorras on kooskõlas korraliku ettevõtja hoolsusega. Juhatusel liikmed on solidaarselt kohustatud ühistule hüvitama pärast maksejõuetuse ilmnemist ühistu poolt tehtud maksed, mille tegemine vaadeldavas olukorras ei olnud kooskõlas korraliku ettevõtja hoolsusega. Juhatusel liikmete vastutusele kohaldatakse käesoleva seaduse §-s 63<sup>1</sup> sätestatut.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

**Kui ühistu majanduslik seis on selline, et ühistu ei suuda püsivalt oma kohustusi võlausaldajate ees täita, siis on juhatus kohustatud esitama kohtule pankrotiavalduse ning sisuliselt katkestama ühistu tegevuse, sh ühistu arvelt maksete tegemise.** Maksete peatamise eesmärk on tagada, et piiratud vahendite tingimustes ei eelistata ühte võlausaldajat teistele. Kohus peaks määrama ühistule esialgu ajutise ning hiljem kindla pankrotihalduri, kes võtab juhatuse funktsiooni üle ja viib läbi ühistu pankrotimenetluse vastavalt seadusele (tagades sealjuures võlausaldajate võrdse kohtlemise). Juhul kui juhatus siiski mingeid makseid teeb, siis vastutab juhatuse liige isikliku varaga ühistule tekitatud kahju eest.

*(7) Juhatusel täpsema töökorra võib ette näha põhikirjas või liikmete, nõukogu või juhatuse otsusega.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

**Kõige olulisemad juhatuse tööd puudutavad küsimused võivad olla põhikirjas, aga praktilisem on, kui nõukogu annab juhiseid nõukogu otsusega ja juhatuse**



liikmed saavad tööjaotust ning vastutusalasid korraldada juhatuse otsusega. Nõukogu ja juhatuse otsuste muutmine on oluliselt lihtsam kui põhikirja muutmine.

## § 56. Juhatuse esimees

*(1) Kui juhatusel on üle kahe liikme, valivad juhatuse liikmed endi hulgast juhatuse esimehe, kes korraldab juhatuse tegevust.*

**Kui juhatuses on kolm või enam liiget, siis peavad nad valima endi seast juhatuse esimehe, kes korraldab juhatuse tegevust.** Juhatuse otsusega tuleks määrata ühtlasi kõigi juhatuse liikmete ülesanded ja tööjaotus. Juhatuse esimehe kohta tuleb info saata ka äriregistrile. Kui ühistul on vaid üks juhatuse liige, siis juhib ta ühistut juhatajana. Kahe juhatuse liikme puhul eeldatakse, et nad otsustavad juhtimist puudutavaid küsimusi ühiselt ning esimehe määramine pole vajalik.

*(2) Kui ühistul on nõukogu, võib ühistu põhikirjas ette näha, et juhatuse esimehe määrab nõukogu.*

Juhatuse esimehe määramise võib anda nõukogu pädevusse, aga ei pea. Ilmselt on see praktiline, kui juhatuse ise ei suuda enda seast esimeest valida.



**Kui juhatuses on kolm või enam liiget, siis peavad nad valima endi seast juhatuse esimehe, kes korraldab juhatuse tegevust.**

## § 57. Juhatuse liikme tasustamine

*(1) Juhatuse liikmele makstava tasu suurus ja maksmise kord määratakse üldkoosoleku otsusega, nõukogu olemasolu korral aga nõukogu otsusega.*

**Kui juhatusele makstakse tasu, siis tasu maksmine ja selle suurus otsustatakse üldkoosolekul. Kui nõukogu on olemas, pannakse see küsimus paika nõukogu otsusega.** Juhatuse liikmed on ise ühistu esindajad, aga iseendaga lepingu

sõlmimiseks on neil vaja kõrgemalseisva organi otsust tehingu tingimuste kohta ja esindusõiguse kinnitust. **Tavapärane on, et juhatuse liikmete lepingud allkirjastab ühistu nimel nõukogu esimees (või üldkoosoleku poolt nimetatud isik). Juhatuse liikmetel tasub tähele panna, et ilma kõrgemalseisva organi otsuseta on iseendaga sõlmitud leping tühine.** Sama kehtib lepingu muudatuste kohta, nt tasu suurendamise kokkulepped jms. Juhatuse liikme lepingu sisule seaduses nõudeid ei ole. Ühistu vaatest on mõistlik lepingus määratleda juhatuse liikme tööülesanded ja vastutusalad, tasustamise alused ja tasude väljamaksmise kord. Juhatuse liikmetele ei kohaldu automaatselt töölepingu seadus ja sellest tulenevad töötaja õigused. Seetõttu tuleb neis kindlasti juhatuse liikme lepingus kokku leppida, sh puhkuse saamise õigus, tööaeg ja töötunnid arvestusperioodil.

*(2) Üldkoosolek või nõukogu peab juhatuse liikme tasustamise korra ning tasude ja muude hüvede suuruse määramisel, samuti juhatuse liikmega lepingu sõlmimisel tagama, et juhatuse liikmele ühistu poolt tehtavate maksete kogusumma oleks mõistlikus vastavuses juhatuse liikme ülesannete ja ühistu majandusliku olukorraga.*

**Juhatuse liikme tasu ja tasustamise põhimõtete määramisel peab olema mõistlik ja arvestama ühistu majandusliku olukorra ja võimalustega.** Põhjendatud ei ole juhatuse liikme palkamine tasu eest, mis viib ühistu pankrotti, isegi kui tasu vastab turutingimustele. Samuti nõuab seadus, et juhatuse liikme tasud peavad olema vastavuses tema tööülesannete mahuga. Juhatuse liikme koht ei ole pelgalt esindusfunktsioon, juhatuse liikmetelt eeldatakse igapäevast töötamist ühistu huvides ning majandustegevuse korraldamist.

*(3) Kui ühistu majanduslik olukord halveneb oluliselt ja juhatuse liikmele määratud või temaga kokku lepitud tasude edasimaksmine või muude hüvede jätkuv võimaldamine oleks ühistu suhtes äärmiselt ebaõiglane, võib ühistu nõuda tasude ja muude hüvede vähendamist.*

**Seadus ütleb, et ühistu huvidest lähtuvalt on ühistul õigus nõuda juhatuse liikme tasu vähendamist.** Sätet võib lugeda koos järgneva lõikega 4. Kuigi lõikest 3 seda selgelt välja ei loe, siis võib koos lõikega 4 järeldada, et erilises olukorras võib nõukogu või üldkoosolek vähendada juhatuse liikme tasusid ka ühepoolset. Üldjuhul saab tasu vähendamine toimuda ainult vastastikusel kokkuleppel. **Kui juhatuse liige sellega nõus ei ole, võib ta tagasi astuda ja oma lepingu lõpetada.** Lõige 4 annab juhatuse liikmele selleks ühekuulise tähtaja.

*(4) Käesoleva paragrahvi lõikes 3 nimetatud vähendamine ei puuduta juhatuse liikmega sõlmitud lepingu muid tingimusi. Juhatuse liikmel on tasude või muude hüvede vähendamise korral õigus temaga sõlmitud leping ühekuulise etteteatamisega erakorraliselt üles öelda.*

Kui ühistu kehvast majanduslikust olukorrast tingituna toimub juhatuse liikme tasu vähendamine, siis ei anna see õigust minna teiste tingimuste kallale, mis on juhatuse liikmega kokku lepitud. Näiteks ei saa selle raames muuta juhatuse liikme tööülesandeid, jätta ära puhkust vms. **Kui juhatuse liikme tasu vähendatakse, lubab lõige 4 tal ühekuulise**

etteteatamisega oma lepingu lõpetada. Kokkuvõttes peaks ta siis umbes 1 kuu töötama vähendatud tasu eest.

*(5) Kui välja kuulutatakse ühistu pankrot ja juhatuse liikme leping lõpeb, võib juhatuse liige pankrotimenetluses nõuda lepingu lõppemisest tekkinud kahju hüvitamist lepingu lõppemisest alates kuni ühe aasta eest.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Ühistu pankroti korral juhatuse liikme leping lõpeb. Lõige 5 annab juhatuse liikmele õiguse nõuda ühistult kahjuhüvitist kuni ühe aasta eest. Üldiste võlaõiguse põhimõtete järgi saab kahjutasu nõuda üksnes siis, kui kahju on realselt tekkinud ja kahjustatud isik (juhatuse liige) suudab seda tõendada.

## § 58. Juhatuse esindusõigus

*(1) Ühistut võib kõikide tehingute tegemisel esindada iga juhatuse liige, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud, et juhatuse liikmed esindavad ühistut mitmekesi või ühiselt. Kolmandate isikute kohta kehtib ühine esindus ainult siis, kui see on äriregistrisse kantud.*

Üldreeglina on igal juhatuse liikmel võrdne õigus esindada ühistut kõikides toimingutes ja kõikide isikute ees iseseisvalt. Põhikirjas on võimalik seda piirata nii, et juhatuse liikmed esindavad ühingut üksnes ühiselt, st ühistu nimel toimingute tegemiseks peavad kõik juhatuse liikmed koos tegutsema. Praktikas võib see tüütu ja ebapraktiline olla. Samuti võib ette näha, et näiteks juhatuse esimehel on õigus esindada ühistut iseseisvalt, kuid teistel liikmetel üksnes kahekesi koos. Selle eesmärk on välistada ühe liikme võimalus tekitada ühistu esindamisel ühistule kahju (nt võtta ühistule laen vm).

**Kui põhikirjas on ette nähtud juhatuse liikmete ühine esindusõigus, siis tuleb selle kohta teha märge ka äriregistrisse esindusõiguste piirangute alla.** Taotluse selle märke registrisse kandmiseks teeb juhatuse. Kui äriregistris on ühise esindusõiguse märge, siis kehtib see ka kolmandate isikute suhtes ning neil ei ole võimalik üksnes ühe ühistu juhatuse liikmega kehtivaid lepinguid sõlmida. Loetakse, et kolmas isik teadis, et kehtiva tehingu tegemiseks peab ühistut esindama vähemalt kaks liiget.

*(2) Juhatuse liikmed on ühistu nimel tehingute tegemisel kohustatud ühistu suhtes järgima põhikirjas ettenähtud või üldkoosoleku, nõukogu või juhatuse kehtestatud piiranguid. Esindusõiguse piiramine ei kehti kolmandate isikute suhtes.*

Kui eelmises lõikes kirjeldatud esindusõiguse piirang on suunatud nii sise- kui välissuhetes, siis lõige 2 täpsustab, et sisesuhetes on võimalik seada juhatuse liikmetele täiendavaid esindusõiguse piiranguid. **Näiteks võib nõukogu või juhatuse otsustada, et tehingutele väärtuses üle 1000 euro peab allkirja andma vähemalt kaks juhatuse liiget.** Sellist piirangut rikkudes tehtud tehing on küll kehtiv (sest kolmas isik ei pidanud teadma ühist esindusõigust nõudvast nõukogu otsusest), aga sisesuhetes vastutab sellise tehinguga ühistule kaasnevate negatiivsete mõjude eest see juhatuse liige, kes tegi tehingu ilma teist liiget kaasamata ehk esindusõiguse piire ületades.



(3) Ühistu ja juhatuse liikme vahel tehtud tehing on tühine, kui tehinguga ei nõustunud üldkoosolek või nõukogu. See ei kehti tehingu kohta, mis tehakse ühistu igapäevases majandustegevuses kauba või teenuse turuhinna alusel.

Säte räägib tehingust, mis tehakse ühistu ja juhatuse liikme enda vahel. Sellisteks tehinguteks on vaja üldkoosoleku või nõukogu olemasolu korral nõukogu eelnevat nõusolekut. Vastasel juhul on tehing tühine. Hea näide on juhatuse liikme lepingu sõlmimine – juhatuse liige ei tohiks sõlmida iseendaga juhatuse liikme lepingut, kui üldkoosolek või nõukogu ei ole selleks nõusolekut andnud. Juhatuse liige on sellises olukorras ilmselgelt huvide konfliktis ja ühistu huvid ei pruugi saada piisavalt kaitstud. **Kui juhatuse liige iseendaga tehingu teinud ilma kõrgema organi nõusolekuta, siis võib tehing olla kehtiv, kui juhatuse liige suudab tõendada, et tehing on tehtud igapäevase majandustegevuse käigus ja turuhinnas.** Mis on igapäevane majandustegevus, sõltub ühistust. Näiteks võib eeldada, et kinnisvara või auto ost väljub igapäevase majandustegevuse piiridest.

(4) Juhatuse liikmel ei ole õigust esindada ühistut selliste tehingute tegemisel, mille puhul vastavalt seadusele otsustab esindaja määramise eraldi üldkoosolek või nõukogu.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Sellised tehingud, mida otsustavad kas nõukogu või üldkoosolek, on tihti määratletud ka ühingu põhikirjas.

## § 59. Raamatupidamine

*Juhatus korraldab ühistu raamatupidamist.*

**Raamatupidamise korraldamine tähendab seda, et juhatuse liige ei pea isiklikult raamatupidaja olema, küll aga peab ta tagama, et raamatupidamine oleks korras ja vastaks seadusele.** Selleks võib juhatuse liige palgata raamatupidaja või osta raamatupidamise teenust sisse. Juhatus jääb siiski vastutavaks järelevalvajaks teenuse pakkuja üle.

## § 60. Juhatuse liikmete valimine

(1) Juhatuse liikmed valib ja kutsub tagasi üldkoosolek. Kui ühistul on nõukogu, valib ja kutsub juhatuse liikmed tagasi nõukogu. Juhatuse liikme volituse lõppemise või uue juhatuse liikme ärireistrisse kandmise avaldusele tuleb lisada nõukogu otsus ja koosoleku protokoll, nõukogu puudumise korral üldkoosoleku protokoll.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Tulundusühistu juhatuse liikmeid saab valida üksnes tähtajaliselt. Tähtaja möödumisega juhatuse liikme volitused lõpevad, st juhatuse liige ei peaks ega tohiks enam ühistut esindada.** Juhatuse liikme valimise kohta tuleb esitada avaldus ärireistrile ning lisada vastava organi otsus või protokoll. Avalduse ärireistrile esitab juhatuse liige, kui teda määranud organi otsuses ei ole teistsugust juhist.



*(1<sup>1</sup>) Kui juhatuse liige valitakse üldkoosolekul, siis peab üldkoosoleku protokollija või juhataja olema tulundusühistu liige, kelle kohta on tehtud kanne äriregistrisse, või juhatuse liige, kelle kohta on tehtud kanne äriregistrisse. Eelmises lauses nimetatud isiku poolt koosoleku protokollile antud allkiri peab olema notariaalselt kinnitatud. Allkirja notariaalset kinnitamist asendab protokolliga digitaalallkirjastamine käesoleva lõike esimeses lauses nimetatud isiku poolt.*

*[RT I 2008, 52, 288 - jõust. 22.12.2008]*

Lohisev säte ütleb, et juhul, kui juhatuse liikme valib üldkoosolek (mitte nõukogu), siis peab sellel üldkoosolekul olema koosoleku juhatajaks või protokollijaks ühistu olemasolev juhatuse liige või muu liige, kes on kantud ühistu b-kaardile. Üldkoosoleku protokolliga peavad allkirjastama juhataja ja protokollija, aga siin lisandub veel üks vorminõue – selle isiku allkiri peab olema kas digitaalne või notari poolt kinnitatud (siinjuures notar ei tõesta üldkoosoleku protokolliga, vaid üksnes kinnitab, et vastav isik allkirjastas protokolliga juuresolekul). Kuna protokolliga vormistamiseks on aega, siis notariaalse kinnitamise nõue ei eelda otseselt, et notar peab tulema üldkoosolekule kohale. Valmis vormistatud protokolliga saab minna vabalt ka notarisse.

*(1<sup>2</sup>) Käesoleva paragrahvi lõikes 1<sup>1</sup> sätestatud ei pea järgima, kui üldkoosoleku protokoll on notariaalselt tõestatud või kui otsustatakse juhatuse liikme ametiaja pikendamist. Käesoleva paragrahvi lõikes 1<sup>1</sup> sätestatud ei pea järgima ka juhul, kui juhatuse liikme registrisse kandmise avaldusele kirjutab alla juhatuse liige, kelle kohta on tehtud kanne äriregistrisse, või tulundusühistu liige, kelle kohta on tehtud kanne äriregistrisse.*

*[RT I 2008, 52, 288 - jõust. 22.12.2008]*

Kui üldkoosoleku protokoll on juba notariaalselt tõestatud, pole notariaalset kinnitamist või digitaalallkirjastamist vaja. Samuti pole vorminõudeid vaja järgida juhul, kui pikendatakse juba äriregistrisse kantud juhatuse liikme ametiaega uueks perioodiks. Kolmas erand tuleneb sellest, et kui uue liikme äriregistrisse kandmise avaldusele (mis peab samuti olema notariaalselt kinnitatud või esitatud digitaalselt läbi ettevõtjaportaali) kirjutab alla mõni teine b-kaardi järgi esindusõigust omav isik.

*(1<sup>3</sup>) Kui ühistul on nõukogu, kirjutab juhatuse liikme registrist kustutamise või uue juhatuse liikme registrisse kandmise avaldusele alla nõukogu esimees või tema volitatud isik.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

**Kui ühistul on nõukogu olemas, siis peab juhatuse liikmete kohta tehtud kannete muutmiseks esitama avalduse nõukogu esimees või tema poolt volitatud isik (reeglina teine nõukogu liige).**

*(2) Juhatuse liige valitakse tähtajaliselt kuni kolmeks aastaks, kui põhikirjas ei ole ette nähtud muud tähtaega. Põhikirjaga ei või ette näha, et juhatuse liikmete ametiaeg on pikem kui viis aastat. Juhatuse liikme ametiaja pikendamist ei või otsustada varem kui üks aasta enne ametiaja kavandatavat möödumist ja pikemaks ajaks kui seaduses või põhikirjas ettenähtud ametiaja ülemmäär. Äriregistrisse kantud juhatuse liikme ametiaja pikendamise otsus tuleb esitada viivitamata äriregistri pidajale.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

**Juhatuse liiget võib valida mistahes tähtajaga, mis ei ole pikem kui 5 aastat.** Ametiaja pikkus peab olema põhikirjas. Ametiaja pikendamist võib otsustada kuni üks aasta enne käimasoleva ametiaja lõppu (mitte nt kaks aastat enne ametiaja lõppu) ning pikendada saab maksimaalselt samaks tähtajaks, mis on juhatuse liikme ametiaeg põhikirja järgi.

Kui pikendatakse olemasoleva juhatuse liikme ametiaega, siis ei ole vaja selle kohta eraldi avaldust äriregistrile esitada, küll aga tuleb esitada vastava organi otsus.

*(3) Volituste tähtaja möödumisel võib sama isiku juhatuse liikmeks tagasi valida, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

Ühte ja sama isikut võib valida juhatuse liikmeks (või pikendada tema ametiaega) piiramatult arv kordi.

## § 61. Juhatuse liikmete tagasikutsumine

*(1) Üldkoosoleku otsusega võib juhatuse liikme tagasi kutsuda sõltumata põhjusest. Kui ühistul on nõukogu, võib juhatuse liikme tagasi kutsuda nõukogu. Juhatuse liikmega sõlmitud lepingust tulenevad õigused ja kohustused lõpevad vastavalt lepingule. Juhatuse liikme lepingu ülesütlemisele kohaldatakse võlaõigusseaduses käsunduslepingu ülesütlemise kohta sätestatud. [RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

**Erinevalt töösuhtest on juhatuse liikme positsioon seaduse järgi üsna ebakindel. Üldkoosolek või nõukogu võib juhatuse liikme igal ajal ilma etteteatamiseta tagasi kutsuda.** Tagasikutsumine jõustub otsuse vastuvõtmisest, mitte äriregistri kande muutmisest. Ühingu sisesuhtes peab silmas pidama, et juhatuse liige ise peab lõpetama juhatuse liikmena tegutsemise alates hetkest, mil ta saab teada kõrgemalseisva organi otsusest. Kui juhatuse liikmega on sõlmitud leping, siis lepingu kehtivus ei pea olema seotud juhatuse liikme tagasikutsumisega, kuigi võib. **Näiteks võib lepingus olla kirjas, et leping tuleb öelda üles 30-päevase etteteatamisega. Kui juhatuse liige kutsutakse tagasi erakorraliselt ja päevapealt, siis tuleks samal ajal esitada talle ka lepingu lõpetamise teade.** Leping lõpeks alles 30 päeva pärast juhatuse liikme tagasikutsumist. See 30 päeva on (endisele) juhatuse liikmele tavaliselt tasustatud aeg, aga peale asjade üleandmise ei saa temalt töö tegemist sel ajal oodata.

*(2) Kui ühistul ei ole nõukogu, võib vähemalt 1/10 ühistu liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla 20 liikme, mõjuval põhjusel nõuda juhatuse liikme tagasikutsumist kohtu poolt. [RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

**Kui ühistul nõukogu ei ole ning juhatuse liikme valimine ja tagasikutsumine on üldkoosoleku pädevuses, siis annab seadus vähemusliikmetele võimaluse juhatuse koosseisu osas kaasa rääkida. Mõjuval põhjusel võivad vähemusliikmed (aga vähemalt 1/10 liikmetest) nõuda kohtult juhatuse liikme tagasikutsumist.** Praktikas võib see olla olukord, kus juhatuse liige selgelt soosib teatud liikmeid, kes moodustavad enamuse ja kelle häälte arv on juhatuse liikmete valimisel otsustav. Rõhutan, et

kohtus saab nõuda üksnes juhatuse liikme tagasikutsumist, mitte uue liikme määramist. Hagi tuleb esitada maakohtusse vastavalt tsiviilkohtumenetluse sätetele.

*(3) Mõjuval põhjusel võib väljalangenud juhatuse liikme asemele uue liikme määrata kohus nõukogu liikme, ühistu liikme või muu huvitatud isiku nõudel. Kohtu poolt määratud juhatuse liikme volitused kestavad kuni uue juhatuse liikme määramiseni üldkoosoleku või nõukogu poolt. Kohtu määratud juhatuse liikmel on õigus ühistu arvel mõistlike kulutuste hüvitamisele ja mõistlikule tasule, mille määrab vaidluse korral kohus määrusega.*

*[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]*

Juhatuses liige on välja langenud, kui ta sureb, tema ametiaeg saab läbi või kutsutakse ta kohtu nõudel tagasi. Sellisel juhul võib juhatuse liikme kohtu järelevalve all jäädagi ajutiselt täitmata. Võib ka juhtuda, et ühistu liikmed ei suuda valida uut juhatuse liiget ja juhatuse funktsioonid jäävad pikemaks ajaks täitmata. **Sellisel juhul võib kas nõukogu liige, ühistu liige või muu huvitatud isik nõuda, et kohus määraks ajutise juhatuse liikme.** Vastav taotlus tuleb esitada maakohtule. Pakkuda tuleks ka ajutise juhatuse liikme kandidaat, kes oleks nõus enda määramisega ajutiseks juhatuse liikmeks. Kohus ei saa sekkuda ühistu tegevusse sellises ulatuses, et määrab juhatuse liikme üldkoosoleku eest. Sestap peab ühistu esimesel võimalusel suutma ise endale juhatuse valida, nii et otsus kehtiks. Kohtu poolt määratud ajutisel juhatuse liikmel on õigus mõistlikule tasule oma töö eest, mille määrab samuti kohus.

*(4) Juhatuses liige võib juhatusest tagasi astuda sõltumata põhjusest, teatades sellest enda määranud organile. Juhatuses liikmepostiga sõlmitud lepingust tulenevad õigused ja kohustused lõpevad vastavalt lepingule. Juhatuses liikme lepingu ülesütlemisele kohaldatakse võlaõigusseaduses käsunduslepingu ülesütlemise kohta sätestatud.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

Juhatuses liige võib omal soovil igal ajal juhatuse liikme kohalt tagasi astuda. Tagasiastumine kehtib alates hetkest, mil tagasiastumise avaldus on kõrgemalseisvale organile teatavaks tehtud. Nagu eelpool kirjeldatud, siis juhatuse liikmepostiga sõlmitud lepingu lõppemine ei ole ilmingimata sõltuvuses juhatusest tagasiastumisega ning lõpeb vastavalt lepingus sätestatud. Reeglina on selleks 30-päevane etteteatamistähtaeg.

*(5) Kui juhatuse liikme kohta äriregistrisse tehtud kanne muutub juhatuse liikme tagasikutsumise või tagasiastumise tõttu ebaõigeks, kohaldatakse äriseadustiku §-s 61 sätestatud.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

Äriseadustiku paragrahv 61 järgi võib kohus nõuda ettevõtjalt, et ta esitaks kandeavalduse ebaõigete kannete parandamiseks. See on eelkõige ühistu kohustus tagada, et äriregistris oleks ajakohane ja õige informatsioon ühistu kohta (b-kaardi info ulatuses).

## § 62. Konkurentsikeeld

*(1) Juhatuses liige ei või üldkoosoleku nõusolekuta, nõukogu olemasolu korral aga nõukogu nõusolekuta:*

- 1) olla füüsilisest isikust ettevõtja ühistu tegevusalal;
- 2) olla ühistu tegevusalal tegutseva täisühingu osanik või usaldusühingu täisosanik;
- 3) olla ühistu tegevusalal tegutseva äriühingu juhtorgani liige, välja arvatud juhul, kui on tegemist ühte kontserni kuuluvate ühingutega.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

**Juhatuse liikmeks olemise ajal ei tohi juhatuse liige tegutseda ühistu konkurendina. Ühistut esindades ja juhtides peab ta seisma üksnes ühistu eest ega saa istuda kahel toolil, mille huvid võivad põrkuda.** Seaduses on toodud loetelu, mille kohaselt on konkurentsi osutamine keelatud füüsilisest isikust ettevõtjana, täis- või usaldusühingu kaudu ning teise äriühingu juhtorgani liikmena. Juhatuse liige võib olla vastavatel positsioonidel, aga üksnes ühingutes, mille tegevusala ei kattu ühistu tegevusaladega. Juhatuse liikme lepingus võib laiendada neid tegevusi, mida loetakse konkureerimiseks. Näiteks kui piirduda seaduses toodud loeteluga, siis on juhatuse liikmel üpris lihtne piirangust mööda minna. Soovitav on täpsustada ka ühistu tegevusalasid, millega juhatuse liige ei tohi väljaspool ühistut tegeleda.

*(2) Kui juhatuse liikme tegevus on vastuolus käesoleva paragrahvi lõikes 1 sätestatuga, võib ühistu nõuda juhatuse liikmelt keelatud tegevuse lõpetamist. See ei välista muid nõudeid juhatuse liikme vastu.*

**Kui juhatuse liige tegutseb vastuolus eelmises lõikes nimetatud piirangutega või juhatuse liikmele põhikirjas või lepingus ettenähtud täiendavate piirangutega, siis võib temalt nõuda keelatud tegevuse lõpetamist, st konkureerimise lõpetamist. Praktikast tähendab see, et juhatuse liige peab astuma tagasi konkureeriva ühingu juhtorganist, müüma talle kuuluva osaluse, likvideerima oma tegevuse vms.** Paralleelselt võib temalt nõuda ühistule konkureerimisega tekitatud kahju hüvitamist. Kui selles on juhatuse liikme lepingus kokku lepitud, siis võib nõuda ka leppetrahvi või kui rikkumine on oluline, siis ka kutsuda juhatuse liige juhatusest tagasi ja lõpetada temaga sõlmitud leping erakorralisel alusel.

*(3) Keelatud tegevuse lõpetamise nõude aegumistähtaeg on kolm kuud päevast, mil ühistu sai teada konkurentsikeelu rikkumisest, kuid mitte pikem kui kolm aastat konkurentsikeelu rikkumisest.*

**Keelatud tegevuse lõpetamise nõue tuleb esitada hiljemalt kolme kuu jooksul. Praktikast jääb see aeg tihti lühikeseks. Liikmetel tekib info saamisel viivitusi, et sellele reageerida. On vaja levitada sõna, mõelda tegevusplaani, saada kokku, täpsustada infot jne. Samuti võtab aega otsuse tegemine, näiteks üldkoosoleku kokkukutsumine.** Kui saadakse mistahes info seoses konkurentsipiirangu rikkumisega, siis peaks reageerima viivitamatult. Üldine aegumistähtaeg sellise nõude esitamiseks on kolm aastat arvates rikkumise toimumisest (võib ka juhtuda, et juhatuse liige saab rikkumisest teada alles siis, kui rikkumisest on möödas 4 aastat ning sellisel juhul kaalub õigusrahu säilimine üles ühistu õiguse esitada juhatuse liikme vastu nõudeid).

## § 63. Ärisaladuse tagamine

*(1) Juhatuse liige peab hoidma ühistu ärisaladust.*



**Ühistu ärisaladuse hoidmise kohustus on juhatuse liikmel seaduse alusel ning sisuliselt igavesti. Mis on saladuse hoidmine, seda võib täpsustada ühistu sisedokumentis või juhatuse liikme lepingus (mitte avaldamine kolmandatele isikutele, mitte enda huvides saladuse ärakasutamine jne).** Kindlasti peaks ühistul eksisteerima dokument, mis defineerib ühistu ärisaladused ning näiteks ka (avatud) loetelu ärisaladustest (liikmete ja partnerite andmebaas, hinnakirja kujundamise meetoodika vms).

*(2) Ühistu ei või esitada käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud kohustuse rikkumisest tulenevat nõuet, kui juhatuse liige tegutses kooskõlas üldkoosoleku või nõukogu seadusliku otsusega.*

**Kui juhatuse liige rikub ärisaladuse hoidmise kohustust üldkoosoleku või nõukogu seaduslikku otsust täites, siis tegutseb ta õigesti ja ühistu ei tohi tema vastu sellel alusel nõudeid esitada.**



*Ühistu ärisaladuse hoidmise kohustus on juhatuse liikmel seaduse alusel ning sisuliselt igavesti.*

## § 63<sup>1</sup>. Juhatuse liikmete vastutus

*(1) Juhatuse liige peab oma kohustusi täitma korraliku ettevõtja hoolsusega.*

**Korraliku ettevõtja hoolsus tähendab, et juhatuse liikme tegevus peab olema mõistlik, ühistu huvisid ja olukorda arvestav ning juhatuse liige peab näitama üles hoolsust oma töös.**

*(2) Juhatuse liikmed, kes on oma kohustuse rikkumisega tekitanud kahju ühistule, vastutavad tekitatud kahju hüvitamise eest solidaarselt. Juhatuse liige vabaneb vastutusest, kui tõendab, et on oma kohustusi täitnud korraliku ettevõtja hoolsusega.*

**Kohustusi rikkunud juhatuse liikmed vastutavad ühistu ees solidaarselt. See tähendab, et iga rikkunud juhatuse liige vastutab kogu kahju ulatuses.** Rikkunud liikmete omavahelistes suhetes võivad nad leppida kokku tegelikus jaotuses. Kui juhatas on näiteks kolmeliikmeline ja kohustusi rikkusid üksnes kaks juhatuse liiget, siis kolmandat vastutus ei ähvarda. Kohustusi rikkunud juhatuse liiget või liikmeid päästab vastutusest see,

kui nad tõendavad, et tegutsesid korraliku ettevõtja hoolsusega.

*(3) Juhatusse liikme vastu esitatava nõude aegumistähtaeg on viis aastat, kui ühistu põhikirjas või kokkuleppel juhatuse liikmega ei ole ette nähtud muud aegumistähtaega.*

**Juhatusse liikme vastu võib ühistu esitada nõudeid kuni 5 aasta jooksul arvates kohustuste rikkumisest, mille juhatuse liige toime pani. 5-aastast aegumistähtaega ei saa kokkuleppega pikendada, kuid seda võib lühendada.**

*(4) Käesoleva paragrahvi lõikes 2 nimetatud kahju hüvitamist ühistule võib nõuda ka ühistu võlausaldaja, kui ta ei saa oma nõudeid rahuldada ühistu vara arvel. Ühistu pankroti väljakulutamise korral võib nõude ühistu nimel esitada üksnes pankrotihaldur.*

**(Endistelt) juhatuse liikmetelt kahju sissenõudmine on üldjuhul ühistu siseasi.** Sellega tegeleb (uus) juhatuse, nõukogu või muu volitatud isik. Võlausaldajad ei saa otse juhatuse liikmetelt isiklikku vastutust nõuda. Näiteks siis, kui juhatuse liige tegi oma volitusi ületades võlausaldajaga tehingu ja ühistu ei suuda tehinguga võetud kohustusi täita. Võlausaldaja esitab oma nõude ainult ühistu vastu. **Kui ühistul ei ole vahendeid kohustuse täitmiseks, aga on kahju hüvitamise nõue juhatuse liikme suhtes, siis võib võlausaldaja nõuda, et ühistu sellise nõude ka juhatuse liikme vastu esitaks ja seeläbi endale täiendavaid rahalisi vahendeid saaks.**

Kui ühistu suhtes on algatatud pankrotimenetlus, saab juhatuse liikmete vastu kahjunõudeid esitada üksnes pankrotihaldur.

*(5) Võlausaldajal või pankrotihalduril on õigus käesoleva paragrahvi lõikes 4 nimetatud nõue esitada ka juhul, kui ühistu on nõudest juhatuse liikme vastu loobunud, sõlminud temaga kompromissilepingu või nõuet või selle esitamist kokkuleppel juhatuse liikmega muul viisil piiranud või aegumistähtaega lühendanud.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Säte välistab selle, et ühistu juhatuse liikmed või muude organite liikmed asuvad n.ö ringkaitsele ja vabastavad üksteist isiklikust vastutusest. Sellised vastutust piiravad kokkulepped ei kehti ning võlausaldajatel ja pankrotihalduril on jätkuvalt võimalus nõuda, et kohustusi rikkunud juhatuse liikmed hüvitaksid ühistule tekitatud kahju.

## § 64. Nõukogu

*(1) Ühistul peab olema nõukogu, kui ühistul on üle 200 liikme või kui osakapital on üle 25 000 euro või kui see on ette nähtud põhikirjaga.*

*[RT I 2010, 22, 108 - jõust. 01.01.2011]*

**Üle 200 liikmega ja üle 25 000 eurose osakapitaliga ühistutel on nõukogu moodustamine kohustuslik. Ülejäänud juhtudel võib nõukogu moodustada vabatahtlikult.** Selleks nähakse nõukogu organina ette põhikirjas, sh määratletakse selle suurus, pädevus, liikmete valimise kord jms.

(2) Nõukogu pädevusele ja tegevusele kohaldatakse vastavalt äriseadustikus aktsiaseltsi nõukogu kohta sätestatud, kui seadusega ei ole sätestatud teisiti.

**See säte teeb viite äriseadustikule. Nõukogu pädevusi ja tegevusi puudutavad sätted äriseadustikus on paragrahvides 316 – 327. Nõukogu pädevuses on ühistu tegevuse planeerimine ja järelvalve juhatus tegevuse üle. Nõukogu peab aru andma üldkoosoleku ees.**



*Nõukogu pädevuses on ühistu tegevuse planeerimine ja järelvalve juhatus tegevuse üle.*

## § 65. Audiitor ja revident

(1) Ühistu raamatupidamise aastaaruande audiitorkontrolli kohustus sätestatakse audiitortevuse seaduse või ühistu põhikirjaga.

[RT I 2010, 9, 41 - jõust. 08.03.2010]

Auditortevuse seaduse paragrahv 91 lõigete 1 ja 2 järgi on ühistul auditeerimiskohustus, kui

- a) raamatupidamise aastaaruandes toodud aruandeaasta näitajatest vähemalt kaks ületavad alljärgnevat tingimusi:
- 1) müügitulu või tulu 4 000 000 eurot
  - 2) varad bilansipäeva seisuga kokku 2 000 000 eurot
  - 3) keskmine töötajate arv 50 inimest
- või
- b) raamatupidamise aastaaruandes toodud aruandeaasta näitajatest vähemalt üks ületab alljärgnevat tingimusi:
- 1) müügitulu või tulu 12 000 000 eurot
  - 2) varad bilansipäeva seisuga kokku 6 000 000 eurot
  - 3) keskmine töötajate arv 180 inimest.

**Need andmed on õiged 2018. aasta seisuga. Tulevikus tasub audiitortevuse seadusest üle vaadata, kas kriteeriumites on muutusi.**



Lisaks võib iga ühistu võtta endale auditeerimiskohustuse vabatahtlikult. Auditeerimist üldjuhul ei taheta, sest see on kulukas.

*(2) Kui ühistul ei ole audiitorit, peab üldkoosolek valima majandustegevuse kontrollimiseks ühe või mitu revidenti.*

**Kui aruannetele audiitorkontrolli ei tehta, siis peab aruandeid kontrollima üldkoosoleku poolt nimetatud revident.**

## **§ 66. Audiitori nimetamine ja ülesanded**

*(1) Audiitorite arvu määrab ja audiitori nimetab üldkoosolek, kes määrab ka audiitori tasustamise korra. Audiitori nimetamiseks on vajalik tema kirjalik nõusolek.*

*(2) [Kehtetu - RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Audiitori valib üldkoosolek ja ühtlasi peab üldkoosolek määrama audiitori tasustamise korra. Juhatusel on mõistlik võtta üldkoosolekuks audiitoritelt pakkumised ja selgitada välja, kes ja mis tasu eest on valmis ühistut auditeerima. Siis saab üldkoosolek teha oma valiku.

*(3) Juhatus esitab äriregistrile audiitorite nimekirja, milles peavad olema märgitud audiitorite nimed, isikukoodid ja elukohad ning nende audiitoritegevuse õiguslik alus. Audiitorite vahetumisel esitab juhatus viie päeva jooksul äriregistrile audiitorite uue nimekirja. Äriregistrile esitatavale audiitorite nimekirjale tuleb lisada käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud audiitori nõusolek.*

Audiitori(te) andmed kantakse ühistu registrikaardile ja juhatus peab esitama vastavad andmed äriregistrile. Säte räägib mitmuses ja audiitoritest, aga ühistul võib olla ka ainult üks audiitor. Audiitoritegevuse õiguslikuks aluseks on tegevusluba ja nimekirja märgitakse audiitori tegevusloa number. Audiitorite kohta saab rohkem infot [www.auditorkogu.ee](http://www.auditorkogu.ee) veebilehelt.

*(4) Mõjuval põhjusel võib väljalangenud audiitori asemele määrata audiitori kohus juhatusel või nõukogu liikme, ühistu liikme või muu huvitatud isiku nõudel. Kohtu poolt määratud audiitori volitused kestavad kuni uue audiitori valimiseni üldkoosoleku poolt. Kohus määrab ka tema poolt määratud audiitori tasustamise korra ja tasu suuruse.*

**Juhul kui ühistu audiitor on mingil põhjusel tegevuse lõpetanud (surm, tegevusloa lõppemine vms) ja üldkoosolekul ei õnnestu uut audiitorit valida, võib juhatusel või nõukogu liige, ühistu liige või ka muu isik nõuda kohtult n.ö ajutise audiitori määramist. Ajutine audiitor täidab audiitori funktsioone kuni üldkoosolek valib ise endale uue audiitori. Ajutise audiitori tasustamise korra otsustab samuti kohus.**

*(5) Audiitori võib nimetada ühekordse auditeerimiskontrolli tegemiseks või kindlaks tähtajaks.*

*(6) [Kehtetu - RT I 2010, 9, 41 - jõust. 08.03.2010]*

Sagedamini nimetatakse audiitor seaduses ettenähtud aruannete kontrollimiseks teatud perioodiks, näiteks 3 aastaks. Samas võib üldkoosolek nimetada audiitori iga kord auditeer-



kontrolli tegemiseks uuesti. See tähendab üldkoosolekule suuremat töökoormust, seega parem on praktiseerida seda väikemates ühingutes.

## § 66<sup>1</sup>. Audiitori asendamine ja tagasikutsumine kohtu poolt

*(1) Juhatus, nõukogu või vähemalt 1/10 ühistu liikmetest või vähemalt kolm liiget, kui ühistus on alla 30 liikme, võivad kohtult taotleda üldkoosoleku nimetatud audiitori asendamist, kui on kahtlusi üldkoosoleku nimetatud isiku sõltumatuses. Kohus kuulab ära ka üldkoosoleku nimetatud audiitori.*

Kui sättes nimetatud õigustatud isikutel tekib kahtlusi seoses audiitori sõltumatuses, siis võivad nad taotleda kohtus audiitori asendamist. Kohtule tuleb esitada avaldus vastavalt tsiviilkohtumenetluse sätetele. Kahtlusi seoses audiitori sõltumatuses tuleb põhjendada ja lisada olemasolevad tõendid. Kohus kuulab asja menetlemisel ära ka audiitori, kelle sõltumatus on vaidlustatud.

*(2) Käesoleva paragrahvi lõikes 1 sätestatud taotluse võib esitada kahe nädala jooksul audiitori nimetamisest arvates.*

**Huvitatud isik peab kohtu poole pöörduma väga lühikese aja jooksul – kohusse tuleb esitada taotlus vaid kahe nädala jooksul alates audiitori nimetamisest.** Sisuliselt tähendab see seda, et audiitori sõltumatus on küsimuse all juba audiitori määramisel.

*(3) Kohus otsustab enda määratud audiitori tasustamise korra ja tasu suuruse.»  
[RT I 2010, 9, 41 - jõust. 08.03.2010]*

Kui kohus määrab audiitori, määrab ta ka audiitori tasu suuruse ja tasustamise korra. Kohtu poole pöördunud isik võib seal teha oma ettepanekuid, aga kohtul on võimalus teha otsus omal äranägemisel.

## § 67. Revidendi nimetamine

*(1) Revidentide arvu määrab ja revidendi nimetab üldkoosolek, kes määrab ka revidendi tasustamise korra. Revidendi nimetamiseks on vajalik tema kirjalik nõusolek.*

Kui ühistu ei pea oma aruandeid auditeerima, siis tuleb ühistule nimetada revident või revidendid. Nagu audiitori puhulgi, on revidentide nimetamise pädevus üldkoosolekul, kes otsustab ka nende tasustamise korra. Kuigi otsustajaks on üldkoosolek, peaks juhatus leidma revidentide kandidaadid ja selgitama välja tasu tingimused enne üldkoosolekut, et liikmetel oleks, mille üle otsustada. Isik, kelle kandidatuur revidendi kohale üles seatakse, peab sellega nõus olema.

*(2) Juhatus esitab äriregistrile revidentide nimekirja, milles peavad olema märgitud revidentide nimed, isikukoodid ja elukohad. Revidentide vahetumisel esitab juhatus viie päeva jooksul äriregistrile revidentide uue nimekirja. Äriregistrile esitatavale revidentide nimekirjale tuleb lisada*

*käesoleva paragrahvi lõikes I nimetatud revidendi nõusolek.*

Revidentide info tuleb esitada äriregistrile koos sättes loetletud lisadega, kusjuures juhatusele on ette nähtud tähtaeg andmete esitamiseks – see on 5 päeva alates revidentide vahetumisest.

*(3) Revidendiks võib olla teovõimeline füüsiline isik, kellel on selleks piisavad majandus- ja õigus- alased teadmised. Revidendiks ei või olla ühistu liige, juhatuse liige, nõukogu liige ega ka isik, kelle suhtes kohus on vastavalt karistusseadustiku §-le 49 või 49<sup>1</sup> kohaldanud juhatuse liikmena tegutsemise keeldu või ettevõtluskeeldu, samuti isik, kellel on keelatud tegutseda ühistuga samal tegevusalal või kellel on keelatud olla juhatuse liige seaduse või kohtulahendi alusel.  
[RT I 2009, I 3, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Kuna revident täidab olulist järelevalvefunktsiooni, on tema erapooletus väga oluline. Revidendiks nimetataval isikul ei tohi olla isiklikke huvisid ühistu suhtes, seetõttu ei saa revidendiks olla ühistu liige ega juhtorgani liige. Samuti peavad isikul olema revisjoni tegemiseks vajalikud teadmised ja kogemused ning tema tegevusvõimalused ei tohi olla piiratud.

*(4) Revidendi võib nimetada üheks majandusaastaks või pikemaks tähtajaks, kuid mitte kauemaks kui kolmeks aastaks.*

Kokkuvõttes saab revidendi määrata üheks kuni kolmeks majandusaastaks.

## **§ 68. Revidendi ülesanded**

*(1) Revident kontrollib, kas majandusaasta aruanne vastab raamatupidamisele ja kajastab ühistu majandustegevust ja finantsseisu õigesti ja õiglaselt, samuti ühistu juhtimist ja liikmete nimekirja pidamise õigsust.*

Revidendil on vastutusrikas ülesanne kontrollida majandusaasta aruande seaduslikkust, õigsust ja isegi õiglust. Ühistu juhtimise kontrollimine tähendab sisuliselt juhatuse töö hindamist. Kuna liikmete nimekirja peab juhatuse, siis ka see on osa juhtimise kontrollimisest.

*(2) Revidendil on õigus tutvuda ühistu kõigi dokumentidega. Juhatuse peab andma revidendile teavet ühistu tegevuse ja muude andmete kohta.*

Oma ülesannete täitmiseks peab revidendil olema piiramatu ligipääs ühistu dokumentidele ja ühistut puudutavale informatsioonile.

## **§ 69. Revidendi aruanne**

*(1) Kontrolli tulemuste kohta koostab revident aruande ja esitab selle üldkoosolekule.*

Revisjoni aruanne peab sisaldama revidendi hinnangut kõigele, mida kontrolliti. Revident esitleb oma aruannet üldkoosolekul ning vastab liikmete küsimustele.

*(2) Iga revidendi avastatud juhtimisviga, samuti põhikirja või seaduse nõuete rikkumine tuleb teha teatavaks nõukogule, kui ühistul ei ole nõukogu, siis üldkoosolekule. Nõukogu juhtimisviga, samuti põhikirja või seaduse nõuete rikkumine nõukogu poolt tuleb teatavaks teha üldkoosolekule.*

Revident peab tuvastatud juhtimisvigadest ja kohustuste rikkumisest teavitama järelevalvet teostavat organit. Juhatuse puhul on see nõukogu või nõukogu puudumisel üldkoosolek. Nõukogu juhtimisvea või kohustuse rikkumise tuvastamisel tuleb sellest teavitada üldkoosolekut.

## § 70. Ärisaladuse hoidmine

*(1) Revident peab hoidma ühistu ärisaladust.*

Revidendi ärisaladuse hoidmise kohustus tuleneb otse seadusest. Mõistlik on see revidendiga sõlmitavas lepingus ka üle korrata. Ärisaladuse hoidmise kohustus kehtib tähtajatult ja ei ole seotud revidendiks olemise ajaga.

*(2) Ühistu ei või esitada käesoleva paragrahvi lõikes 1 nimetatud kohustuse rikkumisest tulenevat nõuet, kui revident tegutses kooskõlas üldkoosoleku või nõukogu seadusliku otsusega.*

Revident ei pea hoidma ärisaladust juhul, kui selle avaldamise aluseks on üldkoosoleku või nõukogu seaduslik otsus. Kuna säte rõhutab seaduslik otsus, siis ei saa revident avaldada ärisaladusi tuginedes üldkoosoleku või nõukogu otsusele, kui ta teab, et vastav otsus on tühine või kehtetuks tunnistatav. See välistab pahatahtlikud katsetused.

## § 71. Erikontroll

*(1) Vähemalt 1/10 ühistu liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla 20 liikme, võivad nõuda ühistu juhtimise või varalise seisundiga seotud küsimustes erikontrolli korraldamise otsustamist ja erikontrolli läbiviija määramist üldkoosoleku poolt.  
[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

Erikontroll on üks võimalus, kuidas vähemuses olevad liikmed saavad täiendavat informatsiooni ühistu tegemiste kohta või teha järelevalvet juhatuse üle. Kui vähemalt 1/10 liikmetest tekib kahtlusi selle osas, kas ühistut on õigesti või hästi juhitud, saab teha üldkoosolekule ettepaneku otsustada erikontrolli läbiviimine. Tuleb tähele panna, et 1/10 liikmetest saab teha üldkoosolekule üksnes ettepaneku erikontrolliks, mitte ei otsusta erikontrolli määramist. Erikontroll peab puudutama ühistu juhtimist või varalise seisundiga seotud küsimusi. Reeglina määratakse erikontroll kas konkreetse tehingu või tehingute kontrollimiseks ja/või piiritletakse periood (kuud, aastad), millises vahemikus ühistu tegevust uuritakse. Põhimõtteliselt võib jääda erikontrolli objekti osas üsna üldiseks, aga seda mahukam ja kulukam see on.

Erikontrolli läbiviijaks on vandeadvokaat või vandeaudiitor, kes on eriteadmisi omav sõltumatu isik. Erikontroll kaotaks paljuski oma mõtte, kui selle läbiviijaks oleks ühistu juhtorgani liige või ühe liikmega seotud isik.

*(2) Kui üldkoosolek erikontrolli korraldamist ei otsusta, võib vähemalt 1/10 ühistu liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla 20 liikme, nõuda erikontrolli korraldamise ja erikontrolli läbiviija määramist kohtu poolt. Kohus otsustab erikontrolli korraldamise ainult mõjuval põhjusel. Kohus kuulab enne erikontrolli määramist võimaluse korral ära ka ühistu juhatuse ja nõukogu liikmed.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

Erikontrolli otsustamiseks vajalik häälteenus on märgitud ühistu põhikirjas. Juhul kui üldkoosolek otsustab mitte erikontrolli määrata (mis on ka tõenäoline, kui seda soovivad üksnes 1/10 liikmetest), siis saavad liikmed paluda erikontrolli määramist kohtu poolt. Kohtule tuleb erikontrolli vajadust selgitada ja põhjendada. Põhjenduseks ei sobi pelk uudishimu. Taotlus tuleb esitada maakohtule vastavalt tsiviilkohtumenetluse nõuetele. Kohtule peab näitama, mis asjaolul kahtlevad liikmed juhatuse tegevuses või ühistu majanduslikus olukorras ning miks ei saa tekkinud küsimused juhatuselt vastuseid. Samuti tuleb näidata, et küsimustele vastuste leidmine on ühistu ja liikmete huvides oluline. Lisaks on vaja esitada andmed, keda soovitakse erikontrolli läbiviijaks ning vastava isiku nõusolek erikontrolli läbiviimiseks. Enne taotluse üle otsustamist kuulab kohus ära ka juhatuse ja nõukogu.

*(2<sup>1</sup>) Vähemalt 1/10 ühistu liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla 20 liikme, võivad käesoleva paragrahvi lõikes 2 sätestatud korras nõuda ka üldkoosoleku nimetatud erikontrolli läbiviija asendamist, kui osanike määratud isikul ei ole ilmselt erikontrolli läbiviimiseks vajalikke teadmisi või kogemusi või kui on kahtlusi tema erapooletuses. Kohus kuulab ära ka üldkoosoleku nimetatud erikontrolli läbiviija.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

Esiteks tuleb tõdeda, et viide osanikele on ilmselge tööõnnetus. Mõeldud on siiski liikmeid. Kui erikontroll ja erikontrolli läbiviija on määratud liikmete üldkoosoleku poolt, aga liikmetel tekib kahtlusi erikontrolli läbiviija pädevuses või erapooletuses, siis saab vähemalt 1/10 liikmete taotlusel paluda kohtul erikontrolli läbiviija välja vahetada. Taotluses tuleb näidata, mis on soovitud asendamise põhjuseks. On see näiteks läbiviija teadmiste ja/või kogemuste puudus või erapooletuse puudumine? Samuti tuleb näidata, milles see väljendub ning tuua selle kohta tõendeid. Kohus kuulab ära ka üldkoosoleku määratud erikontrolli läbiviija, et hinnata liikmete väidete pidavust.

*(3) Erikontrolli tegijad võivad olla audiitorid või vandeadvokaadid. Kui erikontrolli tegijad määrab üldkoosolek, kinnitab üldkoosolek ka nende tasustamise korra. Kohtu poolt määratud erikontrolli tegijate tasustamise korra ja tasu suuruse määrab kohus.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Erikontrolli läbiviimist taotlevad liikmed nimetavad tavaliselt ka konkreetse vandeadvokaadi, vandeaudiitori, advokaadibüroo või audiitorbüroo, kellest saab erikontrolli läbiviija. Ühtlasi peab üldkoosolek määrama erikontrolli läbiviija tasu. Seega peaks erikontrolli taotlejad suutma esitada üldkoosolekule enda kandidaadi hinnapakkumise erikontrolli läbiviimiseks. Pakkumisi võib olla võetud ka mitmeid, siis saab üldkoosolek valida meelepäraseima.



*(4) Juhatus ja nõukogu liikmed peavad võimaldama erikontrolli tegijatele tutvumist kõigi erikontrolli läbiviimiseks vajalike dokumentidega ning andma vajalikku teavet. Erikontrolli tegijad peavad hoidma ühistu ärisaladust. Dokumentidega tutvumise võimaldamisest või teabe andmisest keeldumise korral võib erikontrolli läbiviija esitada hagita menetluses kohtule kahe nädala jooksul keeldumise saamisest või nelja nädala jooksul taotluse esitamisest, kui sellele ei ole vastatud, avalduse kohustada juhatus või nõukogu liikmeid andma teavet või võimaldada dokumentidega tutvuda.*

[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]

Erikontrolli läbiviija vajab üsna vaba ligipääsu asjaomastele materjalidele ja infole. Juhatus ja nõukogu peaksid tagama, et läbiviija saab vajaliku materjali kätte. Info kogumise meetodi on ka intervjuu juhatusega (kõigi liikmetega koos või igapähega eraldi). Erikontrolli läbiviijale laieneb ärisaladuse hoidmise kohustus, mis on vandeadvokaatidele ja vandeaudiitoritele tuttav teema. Hoolas juhatus tagaks, et erikontrolli läbiviijaga sõlmitakse siiski konfidentsaalsuskokkulepe enne erikontrolliga alustamist ja ärisaladuste avaldamist.

Kui juhatus või nõukogu ei tee erikontrolli raames koostööd või keeldub info andmisest, saab erikontrolli läbiviija taotleda kohtult juhatus ja nõukogu kohustamist.

*(5) Erikontrolli tegijad koostavad erikontrolli tulemuste kohta aruande, mis esitatakse üldkoosolekule.*

Erikontrolli tulemuseks on erikontrolli aruanne. See peaks andma vastused küsimustele, mis olid erikontrolli objektiks. Aruanne esitatakse üldkoosolekule ning see võib olla aluseks üldkoosolekule, et võtta vastu antud teemaga seotud otsuseid. On ka võimalik, et liikmed võtavad erikontrolli tulemused teatavaks ja sellega teema lõpeb.

*(6) Erikontrolli läbiviija vastutusele kohaldatakse seaduses kohustusliku audiitorkontrolli läbiviija vastutuse kohta sätestatud. Erikontrolli tegeva vandeadvokaadi vastutusele kohaldatakse advokatuuriseaduses sätestatud.*

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Erikontrolli läbiviijad vastutavad erikontrolli professionaalse läbiviimise eest vastavalt oma kutsenõuetele ning kutsega kaasnevale vastutusele.

## § 72. Aruannete kinnitamine

*(1) Pärast majandusaasta lõppu koostab juhatus raamatupidamise aastaaruande ja tegevusaruande raamatupidamise seaduses sätestatud korras.*

[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]

Ühistu majandusaasta kestab ühe aasta. Enamasti on tegu kalendriaastaga, st majandusaasta kestab 01.01 – 31.12. Ühistu võib määrata majandusaastaks ka muu perioodi, näiteks 01.06 – 31.05. Pärast majandusaasta lõppu peab juhatus koostama raamatupidamise aastaaruande ja tegevusaruande nii nagu seadused ette näevad. Aruannete koostamise kohustus ei tähenda, et juhatus peab ise aruanded koostama. Juhatusel on õigus see

ülesanne delegeerida kas raamatupidajale või teenuse pakkujale. Samas jääb aruannete koostamise ja õigsuse eest vastutama ikkagi juhatus, kes kinnitab seda ka oma allkirjaga aruannetel.

*(2) Juhatus esitab raamatupidamise aastaaruande ja tegevusaruande (majandusaasta aruande) ning kasumi jaotamise ettepaneku üldkoosolekule. Aruannetele tuleb lisada revidendi arvamus või vandeaudiitori aruanne. Kui ühistul on nõukogu, peab lisama ka nõukogu aruande.*

*[RT I 2010, 9, 41 - jõust. 08.03.2010]*

Koostatud aruanded ja kasumi jaotamise ettepaneku esitab juhatus üldkoosolekule kinnitamiseks. Kui ühistul on nõukogu, siis tuleb aruannetele lisada nõukogu aruanne, samuti audiitori aruanne või audiitori puudumise korral revidendid arvamus. Üldkoosolekul esitleb juhatus majandustegevuse tulemusi liikmetele ning vastab esitatud küsimustele. Majandusaasta aruannet kinnitav üldkoosolek on ühistu korraline üldkoosolek.

*(2<sup>1</sup>) Majandusaasta aruande kinnitab üldkoosolek. Vähemalt 1/10 ühistu liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla 20 liikme, võivad ühistult nõuda, et vandeaudiitori aruande andnud audiitor või arvamus andnud revident peab olema majandusaasta aruande kinnitamise otsustamise juures ja andma vandeaudiitori aruande või arvamus kohta selgitusi, kui liikmed on esitanud vastava kirjaliku nõude vähemalt viis päeva enne üldkoosoleku toimumist.*

*[RT I 2010, 9, 41 - jõust. 08.03.2010]*

Reeglina jagab majandusaasta aruande kohta üldkoosolekul selgitusi juhatus. Vähemalt 1/10 liikmete nõudel peab juhatus tagama, et majandusaasta aruande kinnitamist otsustaval üldkoosolekul osaleb ka aruannet kontrollinud audiitor või sellele arvamus andnud revident.

Liikmed peavad esitama vastavasisulise nõude ühistu juhatusesele vähemalt 5 päeva enne üldkoosoleku toimumist. Juhatusel tasub alati teavitada vandeaudiitorit või revidenti üldkoosoleku ajast ning paluda see endal broneerida juhaks, kui osalemise nõue esitatakse. Kui vandeaudiitor või revident osaleda ei saa, siis üldkoosoleku kokkukutsumine sisuliselt ebaõnnestub ja tuleb korraldada uus koosolek.

*(3) Juhatus esitab kinnitatud majandusaasta aruande koos kasumi jaotamise ettepaneku, müügitulu jaotuse ja vandeaudiitori aruandega, kui audiitorkontroll on kohustuslik, või revidendi arvamuslega elektrooniliselt äriseadustiku § 67 lõike 4 punkti 1 alusel valdkonna eest vastutava ministri määrusega kehtestatud korras äriregistrile kuue kuu jooksul arvates majandusaasta lõppemisest.*

*[RT I 2010, 9, 41 - jõust. 08.03.2010]*

Majandusaasta lõpp võib olla individuaalne, seega pole ka universaalset tähtaega majandusaasta aruande ja lisade esitamiseks. Kõige enam levinud majandusaasta lõpukuupäeva puhul (31.12) on aruannete esitamise tähtaeg 30.06. Esitav aruanne peab olema üldkoosoleku poolt kinnitatud!

*(3<sup>1</sup>) Müügitulu jaotus peab sisaldama andmeid aruandeaasta müügitulu kohta kuni kümne suurema tegevusala kaupa äriseadustiku § 4 lõike 6 alusel kehtestatud Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori kohaselt. Konsolideerimisgrupi majandusaasta aruande korral esitatakse müügitulu jaotus konsolideeriva üksuse konsolideerimata kasumiaruande asjaomaste andmete alusel.*

*[RT I 2009, 54, 363 - jõust. 01.01.2010]*

Eesti majandustegevusalade klassifikaator on viieastmeline. Lühendatult kasutatakse viidet EMTAK 2008. Tegevusalad on jaotatud valdkondade kaupa ja jagunevad omakorda kitsamateks tegevusaladeks. Äriregistris registreeritakse iga ühingu puhul üks ühistu peamine tegevusala. See ei takista kuidagi ühistul tegutseda ka muudel tegevusaladel. Igal aastal tuleb majandusaasta aruandes märkida tegevusalaks see valdkond, mida peetakse põhiliseks (mille käive või müügitulu on suurim). EMTAK-i tegevusalade ja koodidega saab tutvuda siin: <http://www.rik.ee/et/e-ariregister/emtak-tegevusalad>.

Majandusaasta aruandes tuleb ühistu müügitulud jaotada ära kuni kümne suurema tegevusala vahel. Loomulikult võib tegevusalasid olla ka vähem.

*(4) Põhikirjaga võib ette näha vahearuannete koostamise ja üldkoosolekule esitamise kohustuse.*

Majandusaasta aruannet koostatakse kord aastas. Seda võib olla ülevaate saamiseks liiga vähe. Juhul kui ühistu liikmed soovivad sagedamini saada formaalset ülevaadet ühistu majandustegevusest, võib põhikirjas ette näha vahearuannete koostamise kohustuse (poolaasta kohta, kvartaalselt vms). Samas võib liiga sage vahearuannete koostamise kohustus muutuda juhatusele kurnavaks.

## 1.5 Ühistu lõpetamine



Üldkoosolek peab otsustama ühistu lõpetamise, kui ühistu liikmete arv on kuue kuu jooksul olnud väiksem käesoleva seaduse §-s 4 sätestatust.

### § 73. Ühistu lõpetamise alused

Ühistu loetakse lõpetatuks:

- 1) üldkoosoleku otsusega;
- 2) kohtulahendiga;
  - 2<sup>1</sup>) ühistu pankroti väljakuulutamisega;
  - 2<sup>2</sup>) ühistu pankrotimenetluse raugemisega enne pankroti väljakuulutamist;
- 3) tähtaja möödumisel, kui ühistu oli tähtajaline;
- 4) teistel seaduse või põhikirjaga ettenähtud alustel.

[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]

Seadus loetleb peamised ühistu tegevuse lõpetamise alused. Enamasti on selleks üldkoosoleku vastavasisuline otsus. Vastavalt punktile 4) on loetelu lahtine ning seadustest või põhikirjast võib tuleneda ka teisi lõpetamise aluseid.

### § 74. Lõpetamine liikmete puudumisel

Üldkoosolek peab otsustama ühistu lõpetamise, kui ühistu liikmete arv on kuue kuu jooksul olnud väiksem käesoleva seaduse §-s 4 sätestatust.

Seaduse järgi peab ühistul olema vähemalt kaks liiget. Ajutiselt võib see langeda ühe liikme peale, näiteks siis, kui kahest füüsilisest isikust liikmest üks sureb ja põhikiri ei näe ette liikmesuse pärimise võimalust. Sellisel juhul on ühistul ja allesjäänud liikmel 6 kuud aega, et leida uus liige või liikmed ja jätkata ühistulise tegevusega. Kui 6 kuu jooksul uut liiget ei lisandu, on olemasolev liige kohustatud otsustama, et ühistu tegevus lõpetatakse.

### § 75. Ühistu lõpetamise otsuse vastuvõtmine

(1) Lõpetamisotsus on vastu võetud, kui selle poolt hääletab vähemalt 3/4 üldkoosolekul osalenud liikmetest, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud suurema häälteenamuse nõuet.



Ühistu lõpetamise otsustamine on niivõrd oluline samm, et siin on kõrgendatud hääletenõue – vähemalt  $\frac{3}{4}$  üldkoosolekul osalenud liikmetest peavad olema sellise otsuse poolt. Põhikirjaga võib poolthääletenõuet ka suurendada, aga mitte vähendada.

*(2) Juhatus peab esitama lõpetamist otsustavale üldkoosolekule eelmise majandusaasta aruande ja ülevaate ühistu käesoleva aasta majandustegevusest.*

Et liikmed saaksid teha teadliku otsuse, siis tuleb lõpetamist otsustavale üldkoosolekule esitada eelmine kinnitatud majandusaasta aruanne ning ülevaade käimasoleva majandusaasta tulemusest ja ühistu majandustegevusest. Juhatuse poolt oleks mõistlik esitada kokkuvõtte mingilgi kujul kirjalikult.

*(3) Majandustegevuse ülevaates peab näitama, millise tähtaja jooksul saab ühistu rahuldada võlausaldajate nõuded.*

Lõpetamise otsust tehes peab liikmetel olema ülevaade sellest, kui ruttu suudab ühistu likvideerimise korral kõik võlausaldajate nõuded rahuldada. Sellest sõltub ühistu lõpetamise eeldatav ajaperiood ning ühtlasi see, kui kiiresti on liikmetel endil lootust saada lõpetamise korral ühistult väljamakseid (kui üldse).

## § 76. Sundlõpetamine

*(1) Ühistu lõpetatakse kohtumäärusega, kui:*

*1) üldkoosolek ei ole lõpetamisotsust vastu võtnud, kui selle vastuvõtmine oli seaduse või põhikirja alusel kohustuslik, kui üldkoosolek ei ole otsustanud ühistu lõpetamist käesoleva seaduse §-s 74 sätestatud juhul või kui üldkoosolek ei ole teinud käesoleva seaduse §-s 49 sätestatud otsuseid;*

*2) juhatuse ametiaeg on lõppenud rohkem kui kaks aastat tagasi ja uut juhatust ei ole valitud;*

*2<sup>1</sup>) kui tulundusühistu ei ole nimetanud äriseadustiku § 63<sup>1</sup> lõikes 2 nimetatud kontaktisikut;*

*[RT I, 20.04.2017, I - jõust. 15.01.2018]*

*3) muudel seadusega sätestatud juhtudel.*

Sundlõpetamise olukord tähendab seda, et ühistu ei ole olnud toimiv juba pikemat aega ja mingil põhjusel puudub asjassepuutuvatel isikutel (nii ühistu sees kui kolmandatel isikutel) huvi midagi ette võtta. Ühistu on jäänud unarusse, aga see pole kellelgi ka ees. Sundlõpetamise tagajärg on ühistu kustutamine registrist ilma likvideerimismenetluseta – see tähendab, et võlausaldajate nõudeid ei rahuldata ja vara liikmetele ei jaotata.

*(2) Ühistu sundlõpetamise avalduse võib esitada juhatuse liige, nõukogu liige, nõukogu liige, ühistu liige, samuti teised seadusega nimetatud isikud. Kohus võib sundlõpetamise otsustada ka omal algatusel, kui seadusest ei tulene teisiti.*

Esimene vastutustundlik isik võib sundlõpetamise taotluse esitada. Kohus ehk registriosakond võib sundlõpetamise algatada ka omal initsiatiivil. Enamasti tehakse seda siis,

kui ühistu pole esitanud majandusaasta aruandeid.

*(3) Enne ühistu sundlõpetamise määruse tegemist võib kohus määrata tähtaja sundlõpetamise aluseks olevate asjaolude kõrvaldamiseks.  
[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]*

## **§ 77. Ühistu lõpetamise avaldus**

*(1) Ühistu lõpetamise kandmiseks äriregistrisse esitab juhatus avalduse. Avaldusele lisatakse lõpetamisotsus ja üldkoosoleku protokoll.*

*(2) Kui ühistu lõpetatakse kohtulahendi alusel, saadab kohus lahendi äriregistrile kande tegemiseks.*

*[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]*

*(3) Ühistu loetakse lõpetatuks alates lõpetamise kande tegemisest äriregistrisse. Sundlõpetamine jõustub kohtumääruse jõustumisega.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Tuleb tähele panna, et lõpetamine ja kustutamine on erinevad toimingud. Lõpetamise otsusele järgneb likvideerimine ning alles selle järel ühistu kustutatakse.

## **§ 78. Likvideerimine**

*Lõpetamisel ühistu likvideeritakse, kui seadusega ei ole sätestatud teisiti.*

Teisti on eelkõige seaduses sätestatud juhud, mil likvideerimise asemel tuleb läbi viia pankrotimenetlus.

## **§ 79. Likvideerijate määramine**

*(1) Ühistu likvideerijateks on juhatuse liikmed, kui põhikirjas, üldkoosoleku otsusega ega kohtumäärusega ei ole ette nähtud teisiti. Likvideerijaks ei või olla füüsiline isik, kes ei või olla juhatuse liikmeks.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Eelduslikult on likvideerijateks juhatuse liikmed, aga pole keelatud valida likvideerijateks ka uusi isikuid.

*(2) Vähemalt pooled likvideerijad peavad olema isikud, kelle elukoht on Eestis.*

*(3) Kohus määrab likvideerijad sundlõpetamise korral, samuti juhul, kui seda nõuab vähemalt 1/10 liikmetest või vähemalt kaks liiget, kui ühistus on alla 20 liikme. Kohus määrab ka likvideerijate tasustamise korra ja tasu suuruse.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

## **§ 80. Likvideerijate tagasikutsumine**

*(1) Juhatuse liikmest või üldkoosoleku otsusega määratud või põhikirjast tuleneva likvideerija*

võib üldkoosolek igal ajal otsusega tagasi kutsuda. Otsuse tegemiseks on vajalik sama hääletenamus nagu likvideerija määramiseks.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Nagu juhatuse liikmeid, võib ka likvideerijaid tagasi kutsuda ja uusi likvideerijaid valida.

(2) Kohus võib enda nimetatud likvideerija tagasi kutsuda ja määrata uue likvideerija. Vähemalt 1/10 ühistu liikmete või vähemalt kahe liikme nõudel, kui ühistus on alla 20 liikme, võib kohus mõjuval põhjusel tagasi kutsuda ka juhatuse liikmest või üldkoosoleku nimetatud või põhikirjast tuleneva likvideerija ja nimetada uue likvideerija.

[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]

(3) Likvideerija võib tagasi astuda samal põhjusel ja samas korras nagu juhatuse liige.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Likvideerijad võivad tagasi astuda päevapealt, just nagu juhatuse liikmedki. Likvideerijatega sõlmitud leping peaks tagama selle, et tagasi astunud likvideerija annab oma senised tööd korrektselt uuele likvideerijale üle.

## § 81. Likvideerija kanne

(1) Esimeste likvideerijate äriregistrisse kandmise avalduse esitab juhatas. Likvideerijate vahetamise ja nende esindusõiguse muutmise äriregistrisse kandmise avalduse esitavad likvideerijad. Avaldusele lisatakse likvideerija vahetamise või esindusõiguse muutmise aluseks olev otsus. Kõik likvideerijad esitavad registripidajale kirjaliku kinnituse, et neil on seaduse kohaselt õigus olla likvideerija.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

(2) Kui likvideerija nimetatakse kohtulahendiga, saadab kohus lahendi äriregistrile kande tegemiseks.

[RT I 2006, 61, 456 - jõust. 01.01.2007]

(3) Äriregistrisse kantakse likvideerijate nimed ja isikukoodid.

## § 82. Likvideerijate õigused ja kohustused

(1) Likvideerijatel on juhatuse õigused ja kohustused, mis ei ole vastuolus likvideerimise olemusega. Likvideerimine ei mõjuta ühistu liikmete omavahelisi õigussuhteid ja liikmete suhteid ühistuga ega nõukogu õigusi, kui seadusest ja likvideerimise olemusest ei tulene teisiti.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Likvideerijad võtavad üle juhatuse rolli selle erisusega, nende eesmärk on lõpetada ühistu tegevus. Kui juhatas teeb ka tulevikuplaane, sh kuidas kasvada, luua uusi kontakte jne, siis likvideerijad tegelevad üksnes ühistu tegevuse lõpetamisega.

(2) Likvideerijad lõpetavad ühistu tegevuse, nõuavad sisse võlad, müüvad vara ja rahuldavad võlausaldajate nõuded.

Likvideerijate tegevus on suunatud ühistu bilansi nullimisele.

*(3) Likvideerijad võivad teha ainult neid tehinguid, mis on vajalikud ühistu likvideerimiseks. Kolmandate isikute suhtes on likvideerijate esindusõigus piiramatult.*

Likvideerijad ei tee toiminguid ühistu majandustegevuse jätkamiseks või laiendamiseks, vaid üksnes ühistu tegevuse lõpetamiseks. Kolmandate isikute ees on likvideerijad ainsad ühistu esindajad.

*(4) Likvideerijatest juhatuse liikmete esindusõigus likvideerimise puhul ei muutu, kui põhikirja, üldkoosoleku otsuse või kohtumäärusega ei nähta ette esindusõiguse muutumist ühiseks esinduseks või ainuesinduseks. Üldkoosoleku otsuse või kohtumäärusega nimetatud likvideerijad võivad ühistut esindada üksnes ühiselt, kui üldkoosoleku otsuse või kohtumäärusega ei nähta ette, et likvideerijad või osa neist võivad esindada ühistut üksinda või mitmekesi. Seaduses sätestatud erinev esindusõiguse jaotus kehtib kolmandate isikute kohta üksnes juhul, kui see on kantud äriregistrisse. [RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Sisuliselt ütleb pikk säte seda, et üldkoosolek saab ise määrata soovitud piirangud likvideerijate esindusõigusele või piiranguid mitte rakendada.

*(5) Likvideerimismenetluses peab ühistu ärinimele lisama märkuse «likvideerimisel».*

Pärast lõpetamise otsuse vastuvõtmist peab mistahes dokumentides ühistule viitamisel kirjutama ühistu nime lõppu sulgudesse (likvideerimisel).

### **§ 83. Pankrotiavalduse esitamine**

*Kui likvideeritav ühistu on maksejõuetu pankrotiseaduse mõttes, peavad likvideerijad esitama ühistu pankrotiavalduse. [RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]*

Pankrotiseadus defineerib maksejõuetuse järgmiselt: juriidilisest isikust võlgnik on maksejõuetu, kui võlgniku vara ei kata tema kohustusi ja selline seisund ei ole võlgniku majanduslikust olukorrast tulenevalt ajutine.

See tähendab, et kui mingil ajahetkel ühistul puuduvad likviidsed vahendid oma kohustuste täitmiseks, siis võib likviidsus uuesti taastuda (nt võlgnikelt laekuvad rahad, müüakse ära suurem vara vm). Sellisel juhul on tegu ajutise maksejõuetusega. Kui aga ühistul pole ette näha, et tulevikus tekib vahendeid kohustuste täitmiseks ja see kestab juba kuu aega, siis on juhatusel kohustus esitada pankrotiavaldus.

### **§ 84. Raamatupidamine likvideerimisel**

*(1) Likvideeritav ühistu peab raamatupidamist raamatupidamise seaduses sätestatud korras, kui seadusest või likvideerimise olemusest ei tulene teisiti.*

Likvideerimismenetlus ei tohiks raamatupidamisse erireegleid tuua. Kui enne vastutas raamatupidamise korraldamise eest juhatuse, siis likvideerimisprotsessi ajal juhib seda likvideerija.



*(2) Likvideerimise alustamisel koostavad likvideerijad majandusaasta aruande koosseisu kuuluva bilansi koostamiseks ettenähtud korras likvideerimise algbilansi ja seda selgitava aruande.*

Vahetult pärast ühistu lõpetamise otsuse vastuvõtmist peaksid likvideerijad koostama likvideerimise algbilansi. Algbilanss fikseerib ühtlasi selle, millise seisuga võtab likvideerija juhatuselt raamatupidamise üle. Algbilanss koostatakse ühistu lõpetamise registreerimise kuupäeva seisuga.

*(3) Likvideerijad koostavad majandusaasta aruande selle majandusaasta kohta, mis lõpeb ühistu likvideerimise ajaks või mille kestel ühistu likvideeritakse.*

Ühistu lõpetamise otsuse kuupäeva seisuga lõpeb ühistu majandusaasta. Sellega tõmmatakse piir juhatuse poolt peetud raamatupidamisele ja likvideerimisaegsele raamatupidamisele. Kui ühistu majandusaasta oli alles pooleli, siis jäigi see lühemaks. Majandusaasta aruanne koostatakse nii nagu ühistul ikka. Lõpetamise otsuse kuupäevale järgnevast päevast algab uus majandusaasta. Kui likvideerimine kestab pikalt, siis tuleb koostada majandusaasta aruandeid nii nagu tavaliselt.

*(4) Ühistu liikmed kinnitavad likvideerimise algbilansi ja majandusaasta aruanded otsusega.*

Ka majandusaasta aruannete kinnitamine likvideerimise ajal, sh algbilansi kinnitamine, toimub nii nagu tavaliselt – üldkoosoleku otsusega.

*(5) Kohus võib ühistu vabastada likvideerimise algbilansi ja majandusaasta aruande auditeerimise või revideerimise kohustusest, kui ühistu varaline olukord on nii selge, et auditeerimine või revideerimine ei ole ei liikmete ega võlausaldajate huvides ilmselt vajalik.  
[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Kohtu nõusolekul on võimalik vabastada ühistu aruannete auditeerimise või revideerimise kohustusest, aga selle otstarbekus on küsitav. Tõenäoliselt ei ole kohtumenetluse algatamine lihtsam kui aruande kontrollimine.

## § 85. Võlausaldajatele teatamine

*(1) Likvideerijad avaldavad viivitamata teate ühistu likvideerimismenetlusest ametlikus väljaandes Ametlikud Teadaanded.*

Ametlikes teadaannetes tuleb avaldada teade ühistu lõpetamise kohta ning kutsuda üles kõiki võlausaldajaid teatama oma nõuetest likvideerijale 4 kuu jooksul teate avaldamisest arvates. Likvideerijad panevad teate üles siis, kui ühistu lõpetamine on kantud äriregistrisse.

*(2) Teada olevatele võlausaldajatele peavad likvideerijad viivitamata saatma likvideerimisteate.*

Lisaks ametlikes teadaannetes teate avaldamisele tuleb igale võlausaldajale saata personaalne teade. Mõistlik oleks teates kajastada, millised on likvideerijale teadaolevad nõuded

võlausaldaja ees ning paluda sellele kinnitust. Personaalsed teated võiks saata välja esimesel võimalusel pärast lõpetamise registreerimist. Sõltuvalt võlausaldajate arvust võib kõigi teadete saatmine võtta veidi aega.

*(3) Likvideerimisteates tuleb märkida, et võlausaldajad esitaksid oma nõuded nelja kuu jooksul teate avaldamisest arvates.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Võlausaldajale personaalselt saadetud teates tuleb viidata ametlikes teadaannetes avaldatud teatele. Samuti tuleb märkida, et 4-kuuline tähtaeg algas kuupäevast, mil ametlikes teadaannetes teade avaldati (mitte kuupäevast, mil personaalne teade välja saadeti või kätte saadi).

## **§ 86. Nõuete esitamine**

*Võlausaldajad peavad teatama likvideerijatele nelja kuu jooksul teate avaldamisest arvates kõigist oma nõuetest ühistu vastu. Teates märgitakse nõude sisu, alus ja suurus ning sellele lisatakse nõuet tõendavad dokumendid või nende ärakirjad. Nõudest õigeaegselt teatamata jätmine ei mõjuta nõude kehtivust ega piira võlausaldaja õigust likvideerimisel olevat ühistut kohtus hageda.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Likvideerijad avaldavad võlausaldajatele ametlikes teadaannetes teate ühistu likvideerimisest ning kutsuvad neid üles hiljemalt 4 kuu jooksul teatama ühistule kõigist oma nõuetest ühistu vastu. Iseenesest peaks võlausaldajad ja nõuded olema likvideerijale teada ka ühistu raamatupidamisest, kuid topeltkontroll on likvideerimise puhul põhjendatud. Võlausaldajad omakorda peaksid saatma likvideerijale info oma nõuete kohta, sh nõude alus (leping, arve vms), mida nõutakse, nõude suurus ja muud dokumendid. Kui mõni võlausaldaja teadet ei esita, siis see ei tähenda, et likvideerija võib nende võlausaldajate nõuded kõrvale jätta, nendega tuleb siiski arvestada vastavalt ühistule teadaolevatele andmetele.

## **§ 87. Nõuete rahuldamine**

*(1) Likvideerijad rahuldavad ühistule teada olevad võlausaldajate nõuded sõltumata nõuetest teatamisest.*

Likvideerijad peavad kaardistama kõigi võlausaldajate kõik nõuded ühistu vastu. Võlausaldajate kinnitused võla olemasolu kohta ei ole vajalikud. Likvideerijad ei saa saata välja teateid tingimusega, et kui võlausaldaja ei kinnita võla suurust teatud aja jooksul, siis loetakse ta võlast loobunuks. Kui ühistule on kohustus teada, siis tuleb sellega arvestada ja nõue igal juhul rahuldada.

*(2) Kui ühistule teada olev võlausaldaja ei ole nõuet esitanud ja nõuet ei ole ühistust sõltumatutel põhjustel võimalik rahuldada, hoiustatakse hoiustamise tingimuste olemasolu korral võlausaldajale kuuluv raha.*

Kui likvideerijale on teada võlausaldaja nõue ühistu vastu, kuid puuduvad andmed võla tasumiseks (pangakonto info vms), siis peab likvideerija teadaoleva nõude summa hoiustama, et võlausaldaja väljailmumisel kohustus täita.

*(3) Kui kohustust ei ole likvideerimise ajal võimalik täita või kui nõue on vaieldav, ei või ühistu vara liikmete vahel jagada, kui vaidlusalust rahasummat ei ole hoiustatud või võlausaldajale ei ole antud piisavat tagatist.*

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Säte ütleb seda, et liikmete vahel ei saa hakata ühistu järelejäänud vara jagama enne, kui kõigi võlausaldajate nõuete osas on selgus majas. Kui on ebaselgusi või vaidlusi nõuete suuruse osas (nt viivise arvestuses, intressi osas vms), siis tuleb need küsimused enne ammendavalt lahendada. Alternatiiv on hoiustada vaidlusalune summa n.ö varuga või teha võlausaldajaga tagatise andmise kokkulepe ning sellisel juhul võib järelejäänud vara kohta koostada jaotusplaani.

## § 88. Lõppbilanss

*(1) Pärast kõigi võlausaldajate nõuete rahuldamist ja vajalikku deponeerimist koostavad likvideerijad lõppbilansi ja likvideerimisel järelejäänud vara jaotusplaani.*

Likvideerimise algbilanss oli aluseks võlausaldajate nõuete rahuldamisel. Pärast nõuete rahuldamist ja vajalike vahendite hoiustamist koostab likvideerija lõppbilansi, mis peaks olema positiivne. Selle põhjal koostab likvideerija ka vara jaotusplaani, kuidas allesjääv vara ühistu liikmete vahel jaotada.

*(2) Lõppbilanssi ja vara jaotusplaani peab kontrollima audiitor, kui ühistu majandusaasta aruandele on audiitorkontroll ette nähtud seaduse või põhikirjaga. Kui ühistul ei ole audiitorit, kontrollib lõppbilanssi ja vara jaotusplaani revident.*

Likvideerija koostatud lõppbilanssi ja vara jaotusplaani kontrollib audiitor üksnes siis, kui ühistu majandusaasta aruannetel oli audiitorkontrolli kohustus. Kui audiitorkontrolli kohustust ei ole, siis kontrollib dokumente ühistu revident.

*(3) Likvideerijad peavad lõppbilansi ja vara jaotusplaani esitama ühistu asukohas tutvumiseks kõigile liikmetele ja sellest liikmetele teatama.*

Pärast lõppbilansi ja vara jaotusplaani koostamist ja kontrollimist esitatakse need liikmetele tutvumiseks. Piisab, kui tutvuda saab ühistu asukohas ja sellest teatatakse kõigile liikmetele. Sobib ka see, kui dokumendid saadetakse kõigile liikmetele. Teate või dokumentide saatmine kõigile liikmetele on oluline, sest liikmetel on võimalus lõppbilanssi ja/või jaotusplaani vaidlustada. Vaidlustamise õigus algab teate saamisest. Kui likvideerija näiteks unustab ühele liikmele teate saata, siis võib see venitada kogu likvideerimise protsessi, sest ühistut ei saa kustutada enne, kui ka see liige on saanud teate ja piisava võimaluse dokumentide vaidlustamiseks. Tõendamise huvides tasub teated saata laiali kas tähitult või siis koguda liikmetelt kinnitusi, et teade on kätte saadud.

*(4) Kui bilansi või vara jaotusplaani koostamisel ei ole järgitud seaduse või põhikirja sätteid või üldkoosoleku otsuseid, võib kohus vähemalt 1/10 ühistu liikmete või vähemalt kahe liikme hagi alusel, kui ühistus on alla 20 liikme, otsustada uue bilansi või vara jaotusplaani koostamise või täiendava likvideerimise. Hagi võib esitada kahe kuu jooksul alates bilansi ja vara jaotusplaani liikmetele tutvumiseks esitamisest liikmetele teatamisest. Kostjaks on ühistu.*

*[RT I 2009, 51, 349 - jõust. 15.11.2009]*

Liikmetel on õigus bilansi ja vara jaotusplaani vaidlustada kahe kuu jooksul alates sellest, kui teatati dokumentidega tutvumise võimalusest. Juhul kui vähemalt 1/10 liikmetest leiab, et bilanss või vara jaotusplaani pole õigesti koostatud, võivad nad hagi esitamisega need dokumendid vaidlustada. Hagetakse sel juhul ühistut, keda menetluses esindab likvideerija. Tuleb tähele panna, et vaidlustamise aluseks peab olema asjaolu, et bilansi või jaotusplaani koostamisel ei ole järgitud põhikirja või seaduses esitatud (formaalseid) nõudeid. Vaidlustuse aluseks ei saa olla kurb tõsiasi, et liikme arvates on jaotatavat vara liiga vähe või tema osa võiks suurem olla.

## **§ 89. Vara jaotamine**

*(1) Pärast võlausaldajate kõigi nõuete rahuldamist või tagamist ja vajalikku hoiustamist tagastatakse liikmetele nende tasutud osamaksud. Vara, mis jääb alles pärast osamaksude tagastamist, jaotatakse liikmete vahel likvideerijate poolt koostatud vara jaotusplaani kohaselt vastavalt nende osamaksu suurusele, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Likvideerijate ülesanne on koostada ülevaade, ühistu varadest ning kohustustest (ehk võlausaldajate nõuetest ühistu vastu). Likvideerimise eeldus on see, et varade maht ületab kohustuste mahtu (vastasel juhul on vajalik pankrotimenetlus). Vara arvelt peab likvideerija rahuldama kõigi võlausaldajate nõuded ühistu vastu. Kui võlausaldajale ei ole võimalik tasuda, aga likvideerijate andmetel kuulub võlausaldajale tasumisele kindel summa, siis peavad likvideerijad vastava summa võlausaldaja jaoks kõrvale panema ehk hoiustama (nt deposiitkontole vm). Kui pärast kõigi ühistu kohustuste täitmist jääb vara üle, siis see kuulub jaotamisele liikmete vahel vastavalt põhikirjas sätestatud (nt vastavalt osamaksu suurusele).

*(2) Vara võib välja jagada kuue kuu möödumisel ühistu lõpetamise äriregistrisse kandmisest ja likvideerimisteate avaldamisest ning kahe kuu möödumisel lõppbilansi ja vara jaotusplaani liikmetele tutvumiseks esitamiseks liikmetele teatamisest, kui bilansi ega vara jaotusplaani ei ole kohtus vaidlustatud, hagi on läbi vaatamata või rahuldamata jäetud või asjas on menetlus lõpetatud.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Likvideerijad ei tohi enneaegselt hakata ühistu vara välja jagama – eesmärk on tagada, et jääb piisavalt aega saada teada kõigist varadest ja nõuetest. Vara jaotamiseks on vaja, et täidetud oleksid kõik järgmised tähtajad:

- ühistu lõpetamise registrisse kandmisest on möödunud kuus kuud;
- likvideerimisteate avaldamisest ametlikes teadaannetes on möödunud kuus kuud;
- lõppbilansi ja vara jaotusplaani liikmetele esitamiseks on möödunud kaks kuud;
- lõppbilansi ega vara jaotusplaani pole kohtus edukalt vaidlustatud ning ükski protsess pole enam pooleli.



*(3) Kohus võib lubada teha liikmetele väljamakseid enne kuue kuu möödumist likvideerimisteate avaldamisest, kui sellega ei kahjustata võlausaldajate huve.*

Teoreetiliselt võib taotleda kohtu kaudu seda, et ühte tähtaega pole vaja järgida (likvideerimisteate avaldamisest peab olema möödas 6 kuud). Praktikas on ebatõenäoline, et kõik muud toimingud saavad varem tehtud. Või isegi kui saavad, siis kas tõesti juhtub see sedavõrd palju varem, et tasub alustada kohtumenetlust tähtaja mittejärgimise lubamiseks? Tuleb arvestada, et kohtumenetlus ise võtab samuti oma aja enne, kui tuleb otsus.

*(4) Väljamaksed tehakse rahas, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

Kui liikmed soovivad ühistu tegevuse lõpetamisel saada tagasi esemelisi väljamakseid, siis peab see kindlasti olema põhikirjas. Vastasel juhul peavad väljamaksed olema rahas, mis tähendab, et enne väljamaksetega alustamist realiseerib likvideerija kõik mitterahalised varad ehk müüb maha kõik esemed.

*(5) Likvideerijad ei pea vara müüma, kui see ei ole vajalik võlausaldajate nõuete rahuldamiseks ning kui üldkoosolek nii otsustab.*

Võlausaldajate nõuded tuleb rahuldada rahas, mis tähendab, et selleks vajalikus ulatuses peavad likvideerijad vajadusel ka varasid müüma. Liikmetele väljamaksete tegemise osas on liikmetel vabadus otsustada, kas neile võib teha esemelisi väljamakseid. Sellisel juhul jagab likvideerija liikmete vahel ühistu vara ilma et peaks esemed eelnevalt rahaks tegema. Seda tohib teha ka siis, kui põhikirjas ei ole esemelised väljamaksed lubatud. Üldkoosolek peaks siis ka otsustama, kuidas ühistu varad liikmetele välja makstakse (mis ese millisele liikmele), et oleks tagatud võrdne kohtlemine ja õiglus. Kui jätta see likvideerija otsustada, võib tulla palju vaidlusi ja ebakõlasid.



**Väljamaksed tehakse rahas, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.**

## § 90. Vara üleandmine kohalikule omavalitsusele

*(1) Põhikirjaga võib ette näha, et ühistu lõpetamisel antakse ühistu vara üle kohalikule omavalitsusele ühistegevuse jätkamiseks või muudes avalikes huvides kasutamiseks. Sellisel juhul võib üldkoosolek otsustada ühistu lõpetamise likvideerimismenetluse ta.*

Põhikirjas võib ette näha, et kui liikmete huvi ühistu tegevuse osas lõpeb, siis antakse ühistu varad üle kohalikule omavalitsusele. Põhikirjas võib ka ette näha juhise, kas kohalik omavalitsus peaks varasid kasutama, et ühistu tegevusalaga jätkata või saab omavalitsus lihtsalt varade kogumi, mida avalikes huvides kasutatakse. Pange tähele, et ühistu varade üleandmine ei tähenda, et ühistu kui juriidiline isik läheb kohalikule omavalitsusele üle ja viimane muutub ühistu liikmeks vms. Ühistu vorm kaob.

*(2) Vara vastuvõtmise peab kohaliku omavalitsuse volikogu otsustama enne ühistu lõpetamise otsustamist.*

Tegevuse lõpetamist sooviv ühistu peab pakkuma oma varasid kohalikule omavalitsusele (KOV) enne, kui otsustatakse lõpetamine. Varade vastuvõtmise otsustab KOV-i volikogu. Juhul kui KOV-i volikogu otsustab, et ei soovi ühistu varade omandamist, siis otsustavad ühistu liikmed ühistu lõpetamise likvideerimismenetlusega (kui just ei soovita tegevust jätkata).

*(3) Ühistu lõpetamise kandmisel äriregristrisse loetakse ühistu vara üle läinuks kohalikule omavalitsusele.*

See lühike säte on tegelikult suure kaaluga, sest ütleb, et varade liikumine ühistust KOV-ile toimub väga lihtsalt – ühistu lõpetamise kandmisest äriregristrisse. Alternatiiv oleks sõlmida lepingud kõikide varade (üksikhaaval) üleandmise kohta, mis on tüütu ja keeruline. Säte tagab ka selle, et varad lähevad üle tervikuna. Isegi kui mingi vara ununeb üleantavate varade nimekirjast, siis see ei tähenda, et vara pole KOV-ile üle läinud. Selle lõigu alusel on küll!

## § 91. Liikmete vastutus ühistu likvideerimisel

*Kui ühistu varast ei piisa võlausaldajate nõuete rahuldamiseks ja põhikirjaga on ette nähtud ühistu liikmete täielik isiklik vastutus või lisavastutus, vastutavad ühistu liikmed ühistu kohustuste eest vastavalt oma osamaksu suurusele, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud teisiti.*

Kui ühistu varast ei piisa võlausaldajate nõuete rahuldamiseks ja liikmed isiklikult ühistu kohustuste eest ei vastuta, siis peaks likvideerijad esitama ühistu pankrotiavalduse ning likvideerimismenetlus asendub pankrotimenetlusega. Juhul kui vastavalt põhikirjale vastutavad liikmed kas osaliselt või täielikult ühistu kohustuste eest, siis asub likvideerija nõudma puuduolevaid vahendeid liikmetelt. See toimub lähtuvalt põhikirjalisest kokkuleppest seoses ühistu liikmete vastutusega.

## § 92. Lõpetatud ühistu tegevuse jätkamine

*(1) Kui ühistu lõpetamine on ette nähtud põhikirjaga või kui seda otsustab üldkoosolek, võib üldkoosolek kuni vara jagamise alustamiseni otsustada ühistu tegevuse jätkamise või ühistu ühinemise või jagunemise. Tegevuse jätkamise otsus on vastu võetud, kui selle poolt hääletab vähemalt 2/3 koosolekul osalenud liikmetest, kui põhikirjaga ei ole ette nähtud suurema häälteenamuse nõuet.*

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Pärast seda, kui üldkoosolek on otsustanud ühistu lõpetamise ja alustatud on likvideerimisega, võib üldkoosolek ümber mõelda ja otsustada, et tegevust siiski jätkatakse. Samuti võib üldkoosolek otsustada hoopis ühineda teise ühistuga või jaguneda. See on lubatud kuni momendini, mil likvideerijad hakkavad maksma välja likvideerimisjaotisi vastavalt likvideerimisbilansile ja jaotuskavale. Kui ühistu vara hakatakse juba laiali jagama, siis ei saa tagasi minna.

Tegevuse jätkamise, ühinemise ja jagunemise otsuse jaoks on vaja vähemalt 2/3 koosolekul osalevate liikmete häälest (mitte ühistu kõigi liikmete häälest). Põhikirjas võib seda poolthäälteenamuse nõuet veel suurendada (aga mitte vähendada).

*(2) Kui otsustatakse tegevuse jätkamine, tuleb sama otsusega määrata uued juhatuse, ja kui ühistul on nõukogu, siis ka nõukogu liikmed.*

Lõpetamise otsuse vastuvõtmisega kaotas juhatus oma pädevuse ning juhtimisfunktsioon läks üle likvideerijatele. Tegevuse jätkamise otsustamisel tuleb taastada juhatus ja vajadusel ka nõukogu, kes jätkavad tegevust nagu tavaliselt. Tegevuse jätkamise otsusega määratud juhatuse ja nõukogu volitused hakkavad kehtima alles nende kandmisest äriregistrisse (mitte otsuse vastuvõtmisest).

*(3) Likvideerijad peavad esitama avalduse tegevuse jätkamise kohta äriregistrisse kandmiseks. Jätkamise otsus jõustub selle äriregistrisse kandmisest.*

Nii nagu lõpetamise kohta tuli esitada avaldus äriregistrile, tuleb ka tegevuse jätkamise otsusest registrit teavitada. Tuleb taotleda tegevuse jätkamise registreerimist, likvideerija(te) kande kustutamist ning juhatuse ja vajadusel nõukogu liikmete registrisse kandmist. Alates registrikandest muutuvad juhatuse ja nõukogu liikmete volitused kehtivaks. Tegevuse jätkamise avaldusele kirjutab alla likvideerija. Juhatuse ja nõukogu liikmete registreerimisele kehtivad üldsätted (vt eespool paragrahv 7 lõiked 1 ja 2)

## § 93. Äriregistrist kustutamine ja täiendav likvideerimine

*(1) Pärast likvideerimise lõpetamist, kuid mitte varem kui kuue kuu möödumisel ühistu lõpetamise äriregistrisse kandmisest ja likvideerimisteate avaldamisest ning mitte varem kui kolme kuu möödumisel lõppbilansi ja vara jaotusplani liikmetele tutvumiseks esitamisele liikmetele teatamisest ja tingimusel, et ühistu ei osale Eestis poolena üheski käimasolevas kohtumenetluses, esitavad likvideerijad avalduse ühistu kustutamiseks äriregistrist. Avaldusele lisatakse lõppbilanss ja vara jaotusplaan. Avalduses peavad kõik likvideerijad kinnitama, et lõppbilanssi*



ega vara jaotusplaani ei ole kohtus vaidlustatud või hagi on läbi vaatamata või rahuldamata jäetud või asjas on menetlus lõpetatud ning et ühistu võlausaldajate nõuded on rahuldatud või selleks vajalik vara on hoiustatud, samuti et ühistu ei osale poolena üheski käimasolevas kohtumenetluses.

[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]

Ühistu registrist kustutamise avaldust ei saa esitada enne teatud tähtaegade möödumist. Tähtajad on erinevad, sest nende käivitumise momendid langevad ilmselt erinevatele kuupeevadele, aga möödunud peavad olema kõik:

- 6 kuud peab olema möödunud ühistu lõpetamise äriregistrisse kandmisest;
- 6 kuud peab olema möödunud ametlikes teadaannetes likvideerimisteate avaldamisest;
- 3 kuud peab olema möödunud lõppbilansi ja vara jaotusplaani liikmetele tutvumiseks esitamisest.

Kustutamise eeldus on see, et ühistu ei ole osapooleks üheski kohtumenetluses.

Avalduse lisadeks on lõppbilanss ja vara jaotusplan.

*(2) Kui pärast ühistu registrist kustutamist ilmneb, et ühistul jäi jaotamata vara ja vajalikud on täiendavad likvideerimisabinõud, võib kohus huvitatud isiku nõudel otsustada täiendava likvideerimise ja ennistada vanade likvideerijate õigused või määrata uued likvideerijad.*

Enne ühistu kustutamist tuleks olla kindel, et ühistul ei ole rohkem vara – kõik vara on ära müüdnud, pole nõudeid kellegi vastu ja kõik kohustused võlausaldajate ees on täidetud. Juba kustutatud ühistu taastamine on võimalik, aga keeruline. Selleks tuleb pöörduda kohtusse, kes teatud juhul taastab ajutiselt likvideerijate volitused või määrab uue likvideerija. Sellisel juhul võib likvideerija teha aga üksnes neid toiminguid, milleks kohus on loa andnud. Muus osas neil volitused puuduvad. Kindlasti pole võimalik pärast kustutamist tegeleda ühistu majandustegevusega või taastada ühistu tegevust.

*(3) Ühistu võlausaldaja nõudel võib likvideerimise pärast ühistu registrist kustutamist läbi viia üksnes juhul, kui võlausaldaja põhistab, et tema nõue ühistu vastu jäi likvideerimismenetluses rahuldamata, tal ei ole võimalik nõuet muul viisil rahuldada ja likvideerimise ennistamisel on ta nõue võimalik rahuldada või kui ühistut ei oleks võinud nõude üle vaidluse tõttu registrist kustutada. Võlausaldaja taotlust täiendavaks likvideerimiseks ei rahuldata muu hulgas, kui ta mõjuva põhjuseta ei esitanud oma nõuet likvideerijatele õigeaegselt.*

[RT I 2005, 39, 308 - jõust. 01.01.2006]

Kui mõni võlausaldaja soovib ühistu täiendavat likvideerimist, siis peab ta põhjendama, miks ta ei pannud oma nõuet maksma likvideerimise ajal. Arvestades, et likvideerimisprotsess kestab mitu kuud, peaks hoolas võlausaldaja selle aja jooksul saama teada võlgniku ehk ühistu likvideerimisest ja aktiivselt tegutsema, et oma nõue maksma panna. Võlausaldaja teavitamiseks avaldatakse ametlikes teadaannetes likvideerimisteate koos esmaste tegutsemisjuhustega. Samuti saadavad likvideerijad teadaolevatele võlausaldajatele teateid ühistu likvideerimise kohta. Paraku võib ikka juhtuda, et likvideerijatele ei ole mingi võlausaldaja teada (sellisel juhul ei saa võlg



olla ka bilansis, mis tekitab terve rea muid küsimusi juhatuse eelneva tegevuse kohta). Siis ei saa võlausaldaja ka eraldi teadet ja ei pruugi likvideerimisinfot ametlike teadaannete vahendusel leida. Sellisel võlausaldajal ei jää muud üle, kui taotleda täiendavat likvideerimist. Selleks peab tal olema piisavalt kaalukas põhjendus, et näidata, miks on vaja õigusrahu rikkuda, kustutatud ühistu taastada ja täiendavaid likvideerimistoiminguid teha. Kustatud ühistu bilanss peaks ka nullis olema, mis tähendab, et ühistul pole vahendeid, et võlausaldaja nõuet rahuldada, isegi kui kohus täiendavat likvideerimist lubab.

## § 94. Dokumentide säilitamine

*(1) Likvideerijad annavad ühistu dokumendid hoiule likvideerijale, arhiivipidajale või muule usaldusväärsele isikule. Kui likvideerijad dokumentide hoidjat määranud ei ole, määrab selle vajaduse korral kohus. Dokumente hoitakse Eestis.  
[RT I, 20.04.2017, I - jõust. 15.01.2018]*

Kui ühistust jääb järgi dokumente, siis peavad likvideerijad organiseerima nende säilitamise. Likvideerija võib jätta dokumendid endale hoiule, tagades nende terviklikkuse ja säilimise. Samuti võib dokumendid anda säilitamiseks ka arhiivile või muule isikule (vastava teenuse pakkuja, notar vms). Dokumentide säilitamine peab toimuma Eestis. Likvideerimisjaotises tuleks ette näha, mis on dokumentide säilitamise kulud ja tagada vastavad vahendid. Näiteks kui säilitatavate dokumentide hulgas on raamatupidamislikke algdokumente, mida peab säilitama 7 aastat, siis tuleb arvestada, et arhiivipidajaga on vaja sõlmida leping 7 aastaks ning maksta vastav tasu. Kui ühestki seadusest ega lepingust ei tulene enam dokumendi säilitamise kohustust, siis võib dokumendid hävitada.

Kui likvideerijad ei ole dokumentide hoidjat määranud, aga nad taotleavad ühistu kustutamist registrist, siis peab kohus algatama ise dokumentide hoidja määramise.

*(2) Dokumentide hoidja nimi, elu- või asukoht ja isiku- või registrikood kantakse äriregistrisse likvideerijate avalduse alusel, kohtu määratud hoidja puhul kohtumääruse alusel. Dokumentide hoidja vahetatakse ja uus hoidja kantakse registrisse kohtumääruse alusel.*

Pärast ühistu äriregistrist kustutamist märgitakse registrisse dokumentide hoidja isik ja kontaktandmed. Kui tekib vajadus hoidja vahetamiseks, siis peab huvitatud isik (eelkõige registrisse dokumentide hoidjaks märgitud isik) taotlema kohtult hoidja isiku muutmist. Pärast ühistu kustutamist ei ole ühistul enam esindusõigust omavat isikut, seega peab otsuse tegema kohus ise ja kande muutmise toimub kohtumääruse alusel.

*(3) Dokumentide hoidja vastutab hoiule antud dokumentide säilimise eest seadusega ettenähtud tähtaja jooksul.*

Dokumentide hoidja peab tagama dokumentide säilimise seaduses ettenähtud tähtaja jooksul. Erinevatel dokumentidel võib tähtaeg saabuda erineval ajal. Mõistlik on tagada kogu paki säilimine kuni viimase dokumendi säilitamise tähtaja möödumiseni ja hoolitseda selle eest, et seejärel dokumendid hävitataks.

*(4) Hoiule antud dokumentidega võivad tutvuda liikmed ja nende õigusjärglased. Ühistu võlausaldajad ning isikud, kellel on selleks õigustatud huvi, võivad dokumentidega tutvuda kohtu loal.*

*[RT I 2009, 13, 78 - jõust. 01.07.2009]*

Täpsemalt võivad hoiule antud dokumentidega tutvuda endised ühistu liikmed ja nende õigusjärglased (füüsilistest isikutest liikmete pärijad). Võimalus dokumentidega tutvumiseks tuleb kokku leppida dokumentide hoidjaga, kelle andmed on kättesaadavad äriregistris. Muud isikud saavad dokumentidele ligi üksnes juhul, kui nad põhjendavad oma õigustatud huvi dokumentidega tutvumiseks ja kohus annab neile selleks loa.

## 2. Tulundusühistu põhikirja koostamine

### 2.1. Põllumeeste ühistu KEVILI

Põhikirja lugu – kuidas on jõutud algusest tänaseni



**JAAK LÄÄNEMETS (J)**

*Põllumeeste ühistu KEVILI Nõukogu esimees*



**RANDOVÄRNIK (R)**

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika professor,  
ühistegevuse teadmussirde pikaajalise programmi juht*

#### 2.1.1 KEVILI asutamine

**R:** Avame veidi KEVILI asutamise tagamaid. Mis on oluline sel hetkel, kui tulla kokku ja hakatakse põhikirja koostama?

**J:** Ühistu loomisele eelnevad mitmed kokkusaamised. Nende eesmärk ei tohiks olla “ühistu asutamine”. Eesmärk peaks olema **ühistes huvides selgusele jõudmine ja ideed, kuidas ühiseid sihte saavutada või vajadusi rahuldada. Näiteks parem kvaliteet, suurem maht, rohkem tulu – see on see, mis peaks inimesi sisuliselt liitma.** Kui kokkutulemise sisulist põhjust ei suudeta ära sõnastada ning põhjus on rohkem vormiline, siis on tulemuseni keeruline jõuda. Kõigepealt tuleb rääkida selgeks sisu ja siis otsustada, millises vormis on meil mõistlik toimetada.

**R:** Kuidas see KEVILI asutamise juures toimus?

**J:** KEVILI ei tekkinud tühjale kohale. Meie eelkäija oli **MTÜ Kesk-Eesti Õlikultuuride Ühistu**, mis tegeles rapsi kasvatamise propageerimisega. Ühiselt müüdi rapsi Soome, tol ajal Eestis veel õlitehast ei olnud. Koostöö soomlastega oli põllumeestele arendav ning tegevus kujunes üle-eestiliseks. Sellevõrra oli meil lihtsam – koostöökogemus oli olemas.

**R:** Miks MTÜ Kesk-Eesti Õlikultuuride Ühistu tegevus omal ajal edukaks osutus?

**J:** Arvan, et tänu tolleaegse ühistu tegevjuhi pühendumisele, järjekindlusele ja rangusele. Raps oli meile üheksakümnendate aastate algul suhteliselt tundmatu uus kultuur. Kasvatamise oskusi nappis ja realiseerimisvõimalused olid olematud. Ühiselt õpiti rapsi kasvatama

ning koos müüma. See andis põllumeestele hea kogemuse. Kui Eestisse tuli õlitehas, ei olnud enam põhjust rapsi Soome viia, sai hakata siinsamas toodangut realiseerima. Rapsi saab kasvatada külvikorras ainult igal neljandal või viiendal aastal, sealt tekkis küsimus, et miks me ei tegele teiste põllukultuuridega. Samuti hakkasime mõtlema, miks osta väetisi ja taimekaitsevahendeid välismaiste omanikega vahendajatelt. Minul oli kindel veendumus, et kui **pall hakkab väga ühte väravasse käima, on vaja natuke hajutada**. Hakkasin Kesk-Eesti ühistu juhatuses sel teemal sõna võtma, et me **peaksime ise sisendeid sisse ostma ning hankeid korraldama, mitte ostma ainult ühelt edasimüüjalt**. See võis olla nii aasta või paar enne KEVILI asutamist.

**R:** Milline oli inimeste ring, kes hakkas KEVILI-t asutama?

**J:** Need olid peamiselt MTÜ Kesk-Eesti Õlikultuuride Ühistu juhatus ja mõned ühistu liikmetest põllumehed. Asutajaid ei olnud palju – 8 inimest.

**R:** Kuidas see protsess edasi kulges ja kaua aega kulus?

**J:** Kõigepealt sai selgeks see, et mittetulundusühinguna (MTÜ) ei ole meil mõtet jätkata. Plaanitud tegevusi ei oleks saanud MTÜ-na teha. Oli vaja luua tulundusühistu (TÜ). Mittetulundusühingut tulundusühinguks reorganiseerida ei olnud võimalik, seega tuli luua uus juriidiline isik. **Õlikultuuride ühingu seltskonnaga oli aktiivselt kaasas ka Lääne-Virumaa Põllumeeste Liit**, sest neil oli plaanis asutada Virumaa viljaühistu. Läbirääkimiste tulemusel jõudsime arusaamisele, et pole mõtet killustuda, teeme parem koos ja tugevama ühistu. 2005. aasta 20-21. jaanuaril toimusid **mõttetalgud**, kus meil olid abiks ka mõned nõustajad ja koolitajad. Seal sõnastasime eesmärgid, tegime läbi SWOT analüüsi ning kavandasime tegevused. Samuti arutati läbi põhikirja struktuur. Põhikirja aitas teha Õlikultuuride ühingu **juriidiline koostööpartner**. 25. veebruaril 2005 toimus ühistu asutamiskoosolek ja aprilli keskel oli KEVILI registrisse kantud.

Täna on algset põhikirja mitmel korral muudetud või täiendatud. Ühistu algatustoimikond arutas pikalt **ühistu nime** üle. Leidsime, et nimi ei pea kogu tegevust ära seletama nagu Kesk-Eesti õlikultuuride kasvatamine. Otsustasime, et nimi olgu lühike, lakooniline, kergesti meelde jääv ja lihtsalt hääldatav ning seda ka teistes keeltes. Meil oli hästi palju erinevaid variante arutluse all ja lõpuks jäi nimeks KEVILI. Lahtiseletatult on see Kesk-Eesti vili ja kui linnainimestele seletada, siis olen öelnud, et tähendus on “kevad vili” – ikka selline positiivne emotsioon.

Ühistu loomise ideest hakati rääkima palju varem. Mõttetalgute järel läks protsess suhteliselt kiiresti. Meil oli selleks hetkeks küünarnuki tunne omavahel juba täiesti olemas. MTÜ ajal olime koos kriitilisi hetki üle elanud ja raskustest läbi tulnud. Olulised sisulised otsused tulid üsna kiiresti. Varasemalt tegeleti ühe kultuuriga, nüüd alustati tegevust mitmete kultuuridega. Samuti oli nüüd fookuses kogu majandusüksusel, mitte ainult saagi müük. Väetiste ja taimekaitsevahendite sissetoomise kogemus oli meie juhtliikmetel samuti tegelikult olemas, kuna sama seltskond oli suuresti olnud ka E-Teravilja juhatuses. Ma ei mäleta, et põhikirjapunktide teemal oleks olnud suuri vaidlusi või pinget. Pigem oli asi selles, et nii pikalt oli juba uuest ühistust räägitud, lõpuks oli vaja see ära teha.



**R:** Kuidas peale ühistu registreerimist tegevus edasi läks?

**J:** Õlikultuuride ühistu tegevjuht vormistati ümber KEVILI tegevjuhiks, raamatupidaja KEVILI raamatupidajaks ning ühistu auto liising läks üle uue ühistu nimele. Meil oli kindlasti palju lihtsam, kuna me ei alustanud päris nullist. Üks ühistu lõpetas ja teine jätkas sama koha pealt märksa mahukama tegevusega.

### 2.1.2 KEVILI põhikirja koostamine

**R:** Milliseid punkte asutajad põhikirjas näha tahtsid? Mille üle kõige rohkem vaieldi?

**J:** Meil oli kaks toimivat ühistegevuse näidet eeskujuks ees. Samuti analüüsisime mittetoimivaid näiteid, kelle vigu me korrata ei tahtnud. Selle tulemusena võtsime näiteks liikmelisuse osas väga selge seisukoha. Otsustasime, et KEVILI liikmeteks saavad olla ainult põllumehed, olgu siis ettevõtted või FIE-d, aga igal juhul need, kes ise midagi toodavad ja soovivad oma kaupa läbi ühistu realiseerida. Mingisuguseid muid liikmeid me ette ei näinud.

**R:** Te ei pannud liikmeks soovivale põllumajandustootjale mingit mahupiirangut peale? Näiteks teatud hektarite arvu või muud?

**J:** Ei olnud piiranguid. Arutati pikalt, kas talunikel või FIE-del peaks olema väiksem osamaks. Jõudsime aga selge arusaamiseni, et mingisuguseid erinevusi ei tehta. **Kõigil liikmetel olgu ühesugused õigused ja kohustused.** Seadus küll lubab, et väiketootjad saavad tulla liikmeks n-ö kollektiivselt, näiteks nii, et kolm tootjat tulevad liikmeks ühe osamaksuga ning neil on kolme peale üks hääl. Meie ei ole seda võimalust kasutanud.

**R:** Mida peaks veel põhikirjas kindlasti kajastama?

**J:** Meil on ühistu eesmärkidenä kirjas mitmeid punkte, kuid näiteks ei ole seda, et **ühistu eesmärk on teenida oma liikmetele tulu.** See peaks ikkagi ühes korralikus põhikirjas sees olema. **Samuti on põhikirja kontekstis väga oluliseks teemaks liikmete õigused ja kohustused.** Näiteks meil ei ole põhikirja tasemel kirjeldatud, milline on ühistu liikmete hea tava. Praegu on hästi päevakorral konkureerimise teema. Võib-olla peaks põhikirja kirjutama, et kui meil on tegevuste osas ühised eesmärgid, siis ühistu liige eraldi ei peaks samade tegevustega ise enam tegelema.

**R:** Kas põhikirja koostades tuli teemaks, et liikme jaoks peaks olema ära fikseeritud teatud kogus või protsent oma kogutoodangust, mida tuleb ühistu kaudu müüa?

**J:** See on tõusnud teemaks pigem tänasel päeval. Põhikirja tasemel meil sellest juttu ei ole. Muidugi tahaks kogu kaupa, mida meie liikmed kasvatavad, realiseerida läbi ühistu, kuid turg on läinud oluliselt aktiivsemaks. Kesk-Eesti Õlikultuuride Ühistu ajal müüdi kogu raps ühiselt välja, kuid ka selles tegevuses oli tõuse ja mõõnasid. Vahepeal läksid ühiselt müüdavad kogused väga alla. Samas oli põllumeestes sellist eestimaist jonnit kogu aeg sees. Me ei tahtnud muutuda välismaiste ettevõtete orjadeks, ikka tahtsime omal käel edasi pingutada.

**R:** Praegu on KEVILI-s osamaks 3000 eurot. Kui palju see oli, kui te alustasite?

**J:** Suurusjärk võis olla 3000 Eesti krooni. Ühel hetkel me tõstisime seda hüppeliselt. Osamaks ei saa olla sümboolne. Olen veendunud, et kui inimesed oma rahaga tegevuses ei osale, ei ole see tegevus nende jaoks ka suuremat vaeva väärt. Samuti pole me eriti aktsepteerinud seda, kus ettevõtete grupist on ainult üks ettevõtte KEVILI liige, kuid hüvesid kasutavad kõik grupi ettevõtted.

**R:** Ühiskondlikus korras ei ole võimalik väga kaua vastu pidada. Saan aru, et teie enda ettevõtted toetasid ühistegevust algusaastatel oluliselt.

**J:** Algusaastatel oleme me KEVILI-le tublisti peale maksnud. Täna on meil nõukogu küll taastatud, kuid tasu katab praktiliselt koosolekutel käimisega seotud kulud. Alguses polnud aga lihtsalt raha. Ühistegevuse ümber võib olla kahtlustajaid – ajate pundi kokku ja hakkate teiste arvel oma siseringi asja ajama. Võin täie vastutustundega kinnitada, et KEVILI-s ei ole mingit siseringi asja kunagi olnud.

**R:** Kui sa nüüd uuesti hakkaksid põhikirja tegema, mida sa teistmoodi teeksid?

**J:** Et organisatsioon saaks toimida ja oleks vähem segadusi, tuleb põhikirjas olulised punktid lahti kirjutada. Võimalikult selgelt ja lakooniliselt. **Põhikiri annab reeglid – see on justkui omavahelise käitumise kokkulepe.** Ma ei arva ka täna, et meie liikmeks peaks saama astuda ka mõni teine väiksem ühistu, ikka ainult tootjad otse. **Kõik regulatsioonid peavad olema lihtsad ja ühemõttelised**, siis on edasine elu palju lihtsam. Kui hakata tegema erisusi, läheb keeruliseks. KEVILI-l on näiteks olemas auliikme statuut ja auliikmeks võime me võtta inimesi, kes on oma aktiivse põllumajandusliku tegevuse lõpetanud.

**R:** Kas olete põhikirjas reguleerinud investeerimisotsuste ja strateegiliste otsuste tegemist?

**J:** Meil on põhikirjas sees vaid see, et saame üldkoosoleku otsusega luua fonde ja investeerimise instrumente. Sisulised arutelud enne investeerimisotsust toimuvad arenguseminaridel. Tegevmeeskond töötab ideed läbi ja enne üldkoosolekut käib konkreetne teema ka nõukogust läbi. **Teemad, mis üldkoosoleku ette tuuakse, on juba ühiselt arenguseminaridel läbi arutatud ja heaks kiidetud.** Üldkoosolek kehtestab eraldi relemendid, kuidas ühe või teise teema puhul toimida.

**R:** Kas põhikirjas on punkte, mis ühistu arengut takistavad?

**J:** Põhikirjaga peaks olema tagatud **ühistu majanduslik jätkusuutlikkus ja järjepidevus.** See käib kokku liikmete õiguste ja kohustustega. Mis on ühistu tegemise eesmärk? Kas tahetakse ka tegelikult turujõudu saada või ollakse koos lihtsalt niisama? Kelle asja siin aetakse? Kas iga mees oma või koos ühist asja? See on iga ühistu põhiküsimus.

**R:** Kas teil on põhikirjas mõni selline punkt, mis ühistu juhtimisotsuseid kergendab või raskendab?

**J:** Meil on näiteks nõukogu otsusega kokku lepitud, et KEVILI ei tegele sponsorlusega. See aitab juhataja töökoormust sisuliste teemade peale suunata. Samuti on meil pandud teatud numbriline piir, millest alates tuleb juhatajal rahalised otsused nõukoguga kooskõlastada.

**R:** Kas põhikiri on aidanud ka ühistu pikemaajalisi otsuseid kujundada?

**J:** Elu muutub kiiresti. **Meil on olemas eraldi dokument – arengukava – mis pikaajalist arengut käsitleb. Meie põhikiri on pigem lihtne ja lakooniline.** See, mis tuleb seadusest, on nagunii kohustuslik. Seda kõike ei pea põhikirja sisse kirjutama. Samas peavad seal olema konkreetsete tegevusjuhised teatud juhtumiteks.

**R:** Keda on vaja põhikirja loomise protsessi juurde kutsuda? Oletame, et on grupp ettevõtjaid, kes on head tuttavad ja kelle vahel on usaldus olemas. Koos hakatakse ühistut asutama ja selgub, et mahtu jääb väheseks. Oleks vaja teisi juurde. Millal teisi kaasata?

**J:** Igal juhul peab tuumik juba põhikirja kirjutamise ajal teisi kaasama. Muidu juhtub nii, et tehakse oma sõpruskonnaga organisatsioon ära ja hiljem on palju raskem teisi kaasata. Olemasolevasse tsunfti on keeruline väljast sisse tulla. **Kui on teada, et tuleb teisi kaasata, siis mida varem, seda parem.** Muidu juhtub nii, et väike tuumik teeb põhikirja kellegi teise jaoks. Kindlasti suurendab protsessis osalemine usaldust ning usaldus ja vastutus käivad ikka käsikäes.

**R:** Kui tihti on mõistlik põhikirja uuendada või üle vaadata?

**J:** Kindlasti mitte igal aastal. Põhikiri on ikkagi alusdokument. Meie teeme arengukava 5 aastaks. Näiteks iga 5 aasta tagant tasuks koos arengukavaga ka põhikiri üle vaadata, kuid tingimata ei pea muutusi sisse viima, kui vajadus puudub. Samuti tuleb põhikirja muutmine teemaks, kui elu seda nõuab. Kui meil tulid suuremad investeeringud ja viljaterminalide ehitus, siis oli eelnevalt vaja põhikirja muuta. See oli seoses finantseerimise lahenduste ja moodustatavate rahaliste fondidega.

### 2.1.3 Ühistu liikme õigused, kohustused ja vastutus

**R:** Kui teie alustasite, kui palju teil siis liikmeid oli?

**J:** KEVILI-t asutades oli meil sadakond liiget. Kesk-Eesti ühistust ei tulnud liikmed automaatselt KEVILI-sse üle. Igaüks pidi tegema uue avalduse ja uuesti liikmeks astuma. Sellega oli meil alguses segadusi. Ma arvan, et tänapäeval on kogemust ja häid nõuandjaid alustavatel ühistutel oluliselt rohkem. **Samuti on väga tähtis rääkida alguses läbi liikmete õigused ja kohustused.** See on teema, mis peaks olema pidevalt laual. Ikka juhtub, et kui läheb hästi, siis on kõik „meie“, aga kui tekivad probleemid, siis need on „teie“. Tegelikult on nii halvas kui heas alati kõik „meie“. Meie-tunde saavutamine on ülioluline.

**R:** Kuidas saab liikmetele paremini selgitada nende kohustusi ja vastutust? **Kuidas suurendada liikmetes mõistmist, et nad on üks osa ühistust?** Nende tegemata tege-

vused kanduvad lõpuks ühistusse ja muutuvad siis kõikide liikmete ühiseks kohustuseks ja vastutuseks. **Kui üks jätab midagi tegemata, siis mõjutab see kõiki.** Selleks, et inime võtaks vastutust, tuleb ta **protsessi kaasata**, tuleb igakülgset selgitada, et õigustega kaasnevad ka vastutus ja kohustused. Tuleb **selgitada tegevuse majanduslikku mõju** pikemas plaanis. Samuti tuleb rääkida tagajärgedest – mis juhtub siis, kui liige ei võta vastutust ega täida kohustusi. **Vastastikune usaldus on eduka ühistegevuse alus.** Samas, kuidas ma saan sind usaldada, kui sa ei võta vastutust ega täida kokkulepitud reegleid? Kogu tegevus peab olema liikmetele hästi arusaadav – mida nad peavad tegema, milline on ühise tegutsemise majanduslik mõju. Samuti peab olema selge, et kui liige ei täida oma kohustusi, kandub see tulemus tegelikult tema enda kui ühistu liikme kontole.

**J:** Kui ühistu liige teeb otsuse tänasest päevast lähtudes, siis negatiivne majanduslik mõju jõuab temani mingi aja pärast. Tulu, mida ta tahab teenida, seda tahab ta kohe. Me oleme vaikumisi omavahel kokku leppinud, et kui viljahinna erinevus tonni kohta on 2-3 eurot, siis oleme suuremeelsed ja neelame selle alla. Aga kui hinnaerinevus on 10 eurot? Siin ei ole lihtsat lahendust. 10-eurose hinnaerinevuse puhul müüb ühistu liige oma vilja mujale. Ning samas räägime kõik, et tahame saavutada turul suuremat edu. See juhtub vaid siis, kui meie mahud ühistus kasvavad. Teisalt põhjustame ise seda, et mahud ei saa kasvada. Inimesed ei suuda hetkeolukorrast kaugemale näha ja suuremat pilti vaadata. Sulle pakutakse täna paremat hinda, aga sa ei mõtle läbi, mida see tähendab pikas plaanis. Kui elada nii, et vaadata ainult tänast päeva, siis ei hakkagi pikas plaanis paremaks minema.

**R:** Majandusterminoloogias on see oportunityism: ma vaatan tänase hetke kasu, ma ei vaata pikemat perspektiivi ega mõista suuremat kasu, mis saabuks, kui ma hetkelisest kasust loobuksin. Kuidas seda muuta?

**J:** Ega head lahendust pole. Peab uskuma, et täna tuleb veidi lõivu maksta selleks, et homme paremat tulemust saada. Usk iseendasse ja oma ühistusse ning usaldus on tähtsad.

**R:** Kas võib loota, et uuel põlvkonnal on mõttelaad juba natuke teine?

**J:** Kui raha on ainus ja peamine prioriteet ning eesmärgid lühiajalised – sellisel juhul töötab ainult aktsiaselts. Ühistu probleem on selles, et liikmete hulgas on alati väiksem hulk entusiastlikke eestvedajaid. Nende kõrval on osa liikmeid, kes usuvad, süvenevad ja tulevad kaasa, ja siis on mingi osa lihtsalt kaasajooksjaid, kes ühel hetkel leiavad, et see pole päris see, mida nad tahavad.

**R:** Siinkohal kerkib üles küsimus ka väärtustest. Kas KEVILI väärtused olid algselt põhikirjas kirja pandud?

**J:** KEVILI põhiväärtused sõnastasime 2011. aastal. Nendeks väärtusteks on **usaldus, koostöö ja tulemuslikkus.** Väärtuste arutelu ja sõnastamine toimus arenguseminaridel, tegime seminare kokku 8 kohas üle Eesti. **Mõeldes usaldusele ning ühistu liikme õigustele ja kohustustele, on siin üks ja ainus retsept – räägi inimestega.** Avatud ning läbipaistev asjaajamine on usalduse võitmiseks vältimatu. Tegelikult peale väärtuste arutelusid paranes oluliselt liikmete suhtumine ühisesse tegevusse.



**R:** Kas on midagi, millega liikmed tänasel päeval rahul ei ole?

**J:** Võib-olla heidetakse ette seda, et KEVILI kokkuostuhinnad ei ole alati kõige kõrgemad turul. Meil on kindlad kvaliteediklassid, mida me liikmetelt ostame ja edasi müüme. Kõike, mis põllult tuleb, ei ole me suutnud realiseerida. Tegeleme valdavalt mahukaubaga. Kui me hakkaksime tegelema n-ö niškaupade ja väikeste mahtudega, siis me peaksime palju rohkem inimesi tööle võtma, see aga ei ole mõistlik. **Ühistegevust planeerides peab algusest peale olema selge see, et kas ühiselt minnakse tegema mahtu või spetsiifilist kvaliteeti.** Mõned sellised väikesed spetsialiseeritud ühistud töötavad väga hästi, kuid teraviljakasvatuse puhul see eriti ei toimi, siin on teised eesmärgid. **Just selliste eesmärkide läbirääkimiseks on vaja kordades rohkem aega kulutada, et aru saada, mida me täpselt tahame koos teha ja milleks me selle ühistu loome.**

#### 2.1.4 Nõukogu valimine, liikmeks astumine ja liikmete hea tava



*Hannes Alusalu, Põllumeeste ühistu KEVILI asutajaliige: „Oli tõeline koostegemise rõõm ja „mere värk“. Kõik liikmed olid võrdsed, väga tõsised põllumehed. Laeva laaditav kaup oli kvaliteetne ja kõrgelt väärtustatud põhjanaabrite poolt!“*

*Foto: erakogu*

**R:** Kas nõukogu liikmete valimisest peaks põhikirjas juttu olema?

**J:** Meil on põhikirjas, et nõukogu valitakse kuni 5 aastaks. Algselt valitigi nõukogu 5 aastaks, siis sai selgeks, et elu muutub kiiresti ja on mõistlikum valida nõukogu lühemaks ajaks. Siis lisasime põhikirja „kuni 5 aastaks“ ja nüüd oleme valinud 3 aastaks. Kui meil on nõukogu valimine üldkoosoleku päevakorras, siis esimesena hääletame, kui pikaks ajaks me nõukogu valime. Seejärel hakatakse persoone valida. **Nõukogu roll on iga toimiva ühistu jaoks**

**võtmetähtsusega.** Oleme tahtnud hoida nõukogu sellisena, et erinevad Eesti piirkonnad oleksid kaetud ning esindatud oleks nii väiksemad kui suuremad ettevõtted. Samal ajal ei toimu meil piirkondlikke hääletusi ning saadikute või volinike süsteemi meil pole. Kõik hääletavad kõigi kandidaatide üle. Uurime, kes nõukogu liikmetest on valmis uuesti kandideerima ning kutsume liikmeid aktiivselt üles uusi kandidaate välja pakkuma. Kandidaatide ülesseadmiseks käivitame kampaania, kus juhatajalt läheb liikmetele vastav meeldetuletus ning üleskutse. Iga kandidaat saab ette valmistuda ja esitab kirjalikult enda tutvustuse, millega liikmed saavad meie e-keskkonnas juba enne valimiskoosolekut tutvuda. Peame tähtsaks, et kandidaate oleks alati rohkem kui 7 ehk rohkem kui nõukogus kohti. Pean normaalseks, et 7-st nõukogu liikmest 1-2 vahetub regulaarselt. Selline loomulik rotatsioon tagab nõukogu ja kogu ühistu jätkusuutliku arengu.

**R:** On teil piiranguid ka juhatuse liikmele?

**J:** Meil on kirjas, et **juhatuse liige ei tohi olla põllumajandusettevõtja.** Oleme väikimisi jälginud ka seda, et huvide konflikti vältimiseks ei oleks tegevmeeskonnas tegev põllumehi. Vahel oleme siin küll veidi silma kinni pigistanud. Samas usun, et **huvide konflikti tuleb püüda vältida igal tasandil.**

**R:** Mida on vaja, et KEVILI liikmeks saada?

**J:** Meil on välja töötatud konkreetsed juhised, mis on kirjas ka KEVILI kodulehel [www.kevili.ee](http://www.kevili.ee). 7 sammu KEVILI-ga liitumiseks on järgmised:

- 1) anna KEVILI-le oma huvist teada;
- 2) piirkonna esindaja külastab sinu ettevõtmist;
- 3) juhataja vestleb sinuga;
- 4) raamatupidamine analüüsib ettevõtte finantse;
- 5) leia 2 soovijat KEVILI liikmete hulgast;
- 6) esita kirjalik avaldus KEVILI nõukogule;
- 7) peale nõukogu positiivset otsust tasu ühistu osakapitali makse 3000 eurot, ühistust lahkumisel on õigus see summa tagasi saada.

**R:** Kui suureks oleks KEVILI-l võimalik kasvada?

**J:** Meil on täna ruumi selleks, et **suurendada oma mahtusid olemasolevate liikmete abil** ning seetõttu ei ole uute liikmete värbamine kampaania korras meie prioriteet. Avalikku meediakampaaniat liikmete värbamiseks me ei ole teinud ja pigem ei plaani ka teha. Võib-olla kunagi kaugemas tulevikus. Üks nõukogu liige on öelnud, et me eelistame noppida küpsid õunu, see tähendab ühistumeelseid teadlikke põllumehi.

**R:** Mis sa arvad, kas meil võiks olla olemas meetodika, mille alusel öelda, et kui teatud kriteeriumid on täidetud, siis on ühistu elujõuline. See annaks alustavatele ühistutele infot, mida nad peaksid muutma või parandama, et edukad olla.

**J:** Ma ei arva, et on vaja lõputult omavahel võistelda või ühistuid pingeritta seada. Samas mingid **head tavad või kriteeriumid, mis on eduka ühistegevuse aluseks**, või siis

ühistute sertifitseerimine – see võiks meil olemas olla küll. See pole küll põhikirja osa, aga ühel arenguseminaril võtsime vastu KEVILI liikme hea tava:

- Ole aus ja läbipaistev
- Ole lojaalne, tunnusta tehtud tööd
- Jaga oma teadmisi
- Ole uudishimulik
- Ole otsekohene ja julge
- Oska kuulata
- Tee tehingud läbi KEVILI
- Tunne uhkust olla KEVILI liige
- Ole KEVILI saadik
- KEVILI = MEIE

## 2.2. Saaremaa Piimaühistu



### TÕNU POST

Saaremaa Piimaühistu Nõukogu esimees

#### 2.2.1 Taust

Peale Eesti Vabariigi taastamist oli tekkinud olukord, kus oli vaja viia majandus turupõhimõtetele vastavaks. Maaelus olid alanud ühismajandite reformid, erastamise ja võõrandatud vara tagastamise protsessid. Samuti vajas ümberkujundamist töötleva tööstuse valdkond.

Saaremaal oli koondunud liha- ja piimatööstus üheks ettevõtteks ning moodustunud **Saaremaa Liha- ja Piimatootmiskoondis**. See oli Eestis suhteliselt erandlik.

Hakkas arenema eraettevõtlus ja oli võimalik ettevõtteid erastada. Nii tekkisid ka Saaremaa tootjatel **plaanid kohalik toidutööstus erastada**. Ilmselt sai siin üheks ajendiks loodud ettevõtte, mis avaldas soovi tööstus omale saada. Oli ju tootjatel põhjendatud kartus, et erastamise käigus hakkavad domineerima huvid ja kehtestatakse reeglid, mis ei pruugi arvestada tootjatega. Teisest küljest julgustas tootjaid tööstust omandama riigikogu vastuvõetud seaduseparandus, mis andis tootjate ühistutele eelise töötleva tööstuse erastamisel.

#### 2.2.2 Eeltöö ühistu asutamiseks

Esimene suurem koosolek ühistu loomiseks kutsuti kokku 1993/94 talvel. Selleks ajaks oli enamuse kolhoose juba reformitud ning tekkinud oli palju erinevaid ühistuid, osühinguid ja talusid. Toonases Tootjate Liidu saalis toimunud esimesel arutelul viibis palju huvilisi. Enamikule kohalviibijatest oli erastamise mõte suhteliselt võõras, aga arutelud siiski toimusid ja lõpuks tekkis ka plan, kuidas edasi minna. Esmane mõte oli luua eraldi piimaühistu ja lihaühistu. Kui piimaühistuga oli asi edasi liikumas, siis lihaühistu ei tahtnud eriti vedu võtta. Edasiste koosolekute käigus jõuti kokkuleppele, et moodustatakse üks ühistu, mis omab töötleva tööstuse ettevõtteid.

Protsess kulges pikalt ja koosolekuid oli palju. Põhjuseks oli kindlasti asja enneolematu uudsus. Enamusel puudus igasugune kogemus ja ettekujutus, mida tähendab ühistu ning milliste põhimõtete järgi peab ühistu käituma. Ega eesrääkijadki oluliselt rohkem ei teadnud, õpiti protsessi käigus. **Protsessi pidurdas usalduse puudus** ning tekkis mitmeid huvigruppe. Kuigi eesmärk oli üks, püüti aktiivselt väikeettevõtjaid suurtootjatele vastandada. Oli väga erinevaid soove ja käsitlusi, kaasa arvatud võimalus, et ühistu jääb siiski erastamisest eemale ning tööstuse omandab väga väike ringkond ettevõtjaid.



### 2.2.3 Põhikirja kirjutamine

Ühistu põhikirja üle arutlemine algas pisut hiljem. See toimus siis, kui oli tekkinud laiem arusaamine, mida soovitakse. Põhikirja ei loodud päris nullist kohapeal – oli olemas alusdokument, millest hakati kujundama ühistule sobivat. Kohati hakkas põhikiri minema **liigagi detailseks**, kuna taheti väga põhjalikult kõike lahti kirjutada. Kindlasti lähtuti põhikirja arutelul põhimõttest, et loodav organisatsioon peab jääma ühistuks. **Peeti oluliseks, et kõik liikmed, sõltumata suuruselt või asukohast, saaksid teenindatud.** Tekkis erinevaid hirme, millega seoses tuli edasimineku nimel mõni põhikirjapunkt lisaks kirjutada. Nii oli meil pikka aega põhikirjas juhtorganite valimise kord, mis nägi ette, et juhtorganites peavad pooled valitustest olema suurtootjate esindajad ja teine pool väiketootjate esindajad. Praeguseks oleme sellest küll loobunud, aga pikka aega oli see rahuliku eksisteerimise jaoks ilmselt vajalik.

Pärast pikki koosolekuid ja kokkuleppeid jõuti siiski tulemuseni. **1995. aastal sai kõik paika ning oli tekkinud Saaremaa Liha- ja Piimaühistu, mis sai võimaluse erastada tootjatele kohalik töötlev tööstus.**

### 2.2.4 Kokkuvõte

Tagantjärele vaadates tundub, et esimene põhikiri läks liiga üksikasjalikuks. See võib igapäevast majandamist segama hakata. Oleme põhikirja mitmel korral ümber vaadanud. Muudatusi on tulnud nii seadusest tulenevate nõuetega seoses kui ka põhjusel, et mõned punktid on ajale jalgu jäänud.

Olen arvamusel, et põhikiri ei pea kõiki asju lahti seletama. See peab olema küllaltki **lihtne, arusaadav ja põhimõtteline**, seda eriti siis, kui liikmeid on palju ning ühistu otseselt ei sekku tööstuse igapäevasesse majandustegevusse. Kui miski hakkab minema segaseks, on olemas äriseadustik, millest põhikirjad peavad lähtuma.

**Oluline, et liikmed ei kaotaks kontrolli oma ühistu tegevuse üle. Samuti peab olema lihtne võimalus liikmeid kokku kutsuda ning vajadusel põhikirja muuta.**



**Mihkel Jürisson, Saaremaa Piimaühistu tegevjuht: “Saarerahva sajanditepikkused piimatöötlemise traditsioonid on tänaseks koondunud kaasaegsesse tootmisüksusse Kuressaarde. Ühistuline tegevus ühendab poolsada piimatootjat Lääne-Eesti saartel ja loob keskkonna, kus pakutakse tuge põllumajanduslikest sisenditest piima väärindamiseni.”**

Foto: Mihkel Jürisson

## 2.3. Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu



**TANEL-TAAVI BULITKO**

*Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu juhatuse esimees*

### 2.3.1 Taust

Tõuaretustöö ajalugu Eesti veisekasvatuses on väga pikk. Esimene tõuraamat anti välja juba 1885. aastal. Esimese vabariigi ajal tegutsesid ühistulised tõuseltsid, mille varad teise maailmasõja järel natsionaliseeriti. Tõuseltside baasil moodustati 1949. aastal riiklikud tõulavad, mis tegutsesid kuni 1992. aastani.

**Nõukogude perioodil oli Eesti edukas loomakasvatuspriirkond** ning eriti silmapaistev oli veisekasvatus. Esmakordselt ajaloo jooksul tootsid piimalehmad juba 1985. aastal üle 4000 kg piima. Tõuaretussüsteemil oli oma järelevalveorgan – tõuaretusnõukogu, mis koosnes majandite juhtidest, zootehnikutest, teadlastest ning erinevatest ekspertidest. Veisekasvatusega tegelevaid ettevõtteid teenindas 3 Kunstliku Seemenduse Jaama, mis asusid Raplamaal Kehtnas, Tartumaal Märjal ning Lääne-Virumaal Arknal. Lisaks oli kaks riiklikku tõulava – Eesti Mustakirju Karja Riiklik Tõulava Tallinnas ja Eesti Punase Karja Riiklik Tõulava Tartus. Sealjuures **kohalike Eesti maatõugu veiste tõuaretust koordineeris Eesti Mustakirju Karja Tõulava**. Tõuloomade müüki korraldati riiklike tõuloomade varumiskoondiste kaudu ning müüdi ka välisriikidesse. Olulist rolli mängis jõudluskontrolli süsteem, mis esialgu liideti Riikliku Tõuaretusinspektsiooni koosseisu.

**Eesti maakari on meie rahvuskultuuri osa. On suur väärtus, et seda suudeti okupatsiooniperioodil säilitada.**

Iseseisvuse taastamise järel oli oht, et suurmajandite reorganiseerimise käigus võib hävine-da väga väärtuslik osa meie tõupotentsiaalist. Tippmajanditest tagastati lehma ka nendele soovijatele, kellel igasugune huvi loomapidamise jätkamise vastu puudus.

Senise ca **300 ühismajandi asemel tekkis tuhandeid loomapidajaid** – talusid, ühistuid, osühinguid ja aktsiaseltse – kes **vajasid tõuaretusteenuseid, aretusmaterjali ja nõustamist**. Need ülesanded oli vaja seada tulevase loodava ühistu peale, et säiliks veisekasvatajate teenindamine tõuaretusvaldkonnas.

### 2.3.2 Ühistu asutamine

Ühistu asutamiseks kutsuti kokku piirkondlikud koosolekud, kus osalesid talude pereme-hed ja majandite baasil moodustatud eraõiguslike osühingute, ühistute ja aktsiaseltside

esindajad. Oli vaja olukord ümber mõtestada – senistest klientidest olid saamas ühistu liikmed ehk omanikud.

Koosolekuid oli vaja palju pidada. Aeg-ajalt kujunesid need ka teravaks ja valjuhäälseks. Oli inimesi, kes töötasid vastu, püüdsid tegevust takistada ja üksmeelt halvata. 1990-ndate esimesel poolel oli ka mitmeid välisfirmasid, kes püüdsid tõuaretusteenuse osutamist enda haardesse saada.

Ühistu põhikirja küsimusi arutati ka regionaalsetel koosolekutel, kuid pahatihti olid otsused erinevatel koosolekutel üksteisele vastukäivad ja tuli teha uued koosolekud ning probleeme taas selgitada.

Piirkondlike koosolekute järel toimus Raplas 11. novembril 1992 **ühistu asutamiskoosolek**. Asutajaliikmeid oli kokku 67. Ühistu esimene põhikiri võeti vastu 8. detsembril 1992. aastal, sellel koosolekul osales 167 loomapidajat. Samal koosolekul valiti ka ühistu juhtorganid. **Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu registreeriti Äriregistris jaanuaris 1993. aastal.**

Liikmete osamaks oli esialgu sümboolne – 10 eesti krooni lehma kohta. See kattis ca 40% vahenditest, millega ühistu erastas tegutsemiseks vajaliku vara. 1994. aastal sõlmiti Erastamisagentuuriga, varade väljavõtu leping, võeti panga garantiid ja palgati töötajad. Lisaks osteti välja Keava kontori- ja klubihoone. 1999. aasta lõpuks maksti kinni kõik erastatud varad. Väga oluline oli ühistu loomise juures, et liikmeteks lubati astuda ka suuri ettevõtteid, mis olid moodustatud ühismajandite baasil.

Algusaastatel tuli talunikele teha väga palju **selgitustööd jõudluskontrolli, seemenduse ja tõuraamatu pidamise kohta**. Samuti oli vaja uutele alustavatele talunikele ja teistele loomaomanikele pidevalt **selgitada, miks on ühistut vaja**.

### 2.3.3 Põhikiri ja ühistu eripära

Ühistu seadus võeti vastu Eesti Vabariigi Ülemnõukogus 1992. aastal. Täna kehtiv tulundusühistuseadus jõustus 2001. aastal. Kuna Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu alustas tegevust ühistuseaduse alusel, tuli põhikirja uue seadusega seoses üsna palju täiendada.

Eesti Tõuloomakasvatajate Ühistu põhikiri on suhteliselt **lihtne ja konservatiivne**. See on **üldine raamistik, kus on kokkulepped ühistu liikmete, tegevuste ja juhtimise osas**. Ühistu jaoks on põhikiri nagu Eesti Vabariigi põhiseadus. Põhikirja on vaja muuta siis, kui ühistu tegevusvaldkondades toimub olulisi muudatusi, mis ei mahu tänaste tegevuste raamistikku. Põhikirjas ei ole selliseid punkte, mis takistaksid ühistu igapäevast tegutsemist.

Võimalusel tasub põhikirja koostamise ja muutmise juures kasutada juriidilist nõu ja koolata juristi ettepanekuid. Igapäevaselt ühistu tegevusvaldkonnas töötaval liikmel või spetsialistil ei pruugi neid kompetentse olla.

Tähtis on, et **otsustamise oleksid kaasatud eelkõige loomaomanikud, kes tarbi-**



**vad ühistu teenuseid.** Meie ühistul võib olla ka toetajaliikmeid, kes on väga kompetentsed spetsialistid, kuid hääleõigust toetajaliikmetel ei ole.

Eesti Töuloomakasvatajate Ühistu suurimaks omapäraks on **arvukas liikmeskond**. See annab võimaluse mitmetes punktides anda ühistu **volikogule samaväärne otsustamisõigus kui on üldkoosolekul**.

Põhikiri lubab ühistul moodustada **aretusklubisid** tegevusvaldkonna erinevates suundades (näiteks piima- või lihavaid kasvatamine). Aretusklubid saavad tõuspetsiifiliste küsimustega tegeleda ja tõstatada oma valdkonna teemasid ühistu juhtkonnas.

Ühistu üldkoosoleku pädevuses on kinnitada juhatuse ja nõukogu poolt tehtud otsus ühistule teenitud kasumi jaotamise kohta. Ühistu tegutsemisperioodi jooksul ei ole liikmete vahel kasumit jaotatud. Üksmeelne otsus on alati seni olnud, et **majandusaastal teenitud tulu läheb tulevaste perioodide investeeringute finantseerimiseks**. Nii ei ole olnud ühistul ka vajadust laenu võtta. Investeeringuid põhivarasse tehakse vastavalt investeeringute kavale, mille kinnitab ühistu nõukogu.

Eesti Töuloomakasvatajate Ühistu on tänaseks tegutsenud juba 25 aastat. See aeg on näidanud, et ühist asja saavad ajada ühtemoodi mõtlevad inimesed, kes tarbivad ühistu loodud teenuseid.



**Tanel-Taavi Bulitko, Eesti Töuloomakasvatajate Ühistu juhatuse esimees: „Ühiselt töötame, ühiselt käime õppereisidel!“**

*Foto: erakogu*



## 2.4. Farm In TÜ



**MÄRT RIISENBERG**

*Kehtna Mõisa OÜ juhatuse liige,  
põllumeeste ühistuliste ettevõtmiste pooldaja*

See peatükk kirjeldab Eesti põllumeeste keskühistu Farm In (tõlkes „farmi sisse“) loomise ja kujunemise lugu. Farm In on ühistute ülene organisatsioon, mis koondab nii teisi ühistuid kui eraldiseisvaid põllumajandusettevõtteid. Tegu on teksti autori subjektiivse vaatega toimunule<sup>1</sup>.

### 2.4.1 Taust

Põllumehed on juba ammu mõistnud, et ka põllumajandus on äritegevus. Tõsi küll, sellel on oma eripärad. Kõikide kasumit teenivate äride kohta kehtib üldine majandustõde – osta võimalikult odavalt ning müü oma toodet kallimalt.

Eesti taasiseseisvumise järel tekkis Eestisse mitmeid põllumeeste ühistuid, mille peamine eesmärk oli ühiselt põllumeeste toodangut ümber töödelda ja/või müüa. Koostöös saavutati suurem stabiilsus, turvatunne ja tulemuslikkus.

Eesti põllumajandusturul tegutsevad ka põllumajandustootmiseks vajalike sisendkaupade müüjad. Need ettevõtted taotlevad äriühingutena tegutsedes samuti kasumit. Müügifirmade kasum on seda suurem, mida kallimalt kaupa müüa.

Siit tekkis põllumeestel **mõte korraldada ise vajalike sisendkaupade ostu ja müüki**. Sel viisil oleks kontroll protsessi üle põllumeeste endi käes ning mis kõige tähtsam – **suurte hulgihangete tõttu oleks võimalik alandada sisendkaupade hindasid**. Selle tagajärjel suureneks paljude põllumeeste kasumlikkus. Edu eelduseks on sel puhul suured müügiühised, mis tekivad juhul, kui sisendkaupu ostavad paljud põllumehed koos.

Sündis idee, et põllumeeste ühistud asutavad keskühistu, mis tegeleks sisendkaupade ostuga ning korraldaks ka ostu ja müüki põllumajandusühistute endi vahel – eeskätt teraviljaühistute ning loomakasvatuseühistute vahel.

### 2.4.2 Eeltöö ühistu asutamiseks

2011. aasta kevadel toimus mitmeid kokkusaamisi, kus ühistu loomist arutati. Esimestel kohtumistel osalesid EPIKO, E-piim ja KEVILI. Hiljem liitusid ka Saaremaa Piimaühistu ja Eesti Lihaveisekasvatavate Selts.

<sup>1</sup> Märt Riisenberg: „Võimalik, et minu seisukohad erinevad mõne teise osaleja arvamusest või mäletamisest. Samuti on võimalik, et olen tõlgendanud mõnda fakti teisiti, kui mõni teine asjaosaline seda teeks“.

Määratleti ühised huvid ja täpsustati ühistu tegevusvaldkondi.

- Sisendite import:
  - Väetised (eelkõige suured kogused nn mahutooted)
  - Taimekaitsevahendid (eelkõige suured kogused nn mahutooted)
- Müük siseturul liikmelt liikmele ja vajadusel import:
  - Söödad: rapsikook, mais, söödateravili
  - Seemned
- Siseturu ühishanked kütusele

Ühistule valiti nimi ning osakapitaliks määrati seadusega sätestatud miinimum. Iga liige tegi 500-eurose sissemakse, millega kogunes osakapitaliks 2500 eurot. Lisaks tegid asutajaliikmed keskühistu käivitamise perioodiks sissemakseid.

Võimalike probleemidena nähti juba käivitamise faasis järgmist:

- Killustatus, koordineerimatus
- Krediidivõimekus
- Liikmete vähene pühendumus
- Konkurentide allahindlused

### 2.4.3 Ühistu asutamine

Töötati välja tulundusühistu Farm In põhikiri ning asutamisleping. Farm In-i põhikirja koostamine oli suhteliselt lihtne ja selles jõudsid asutajaliikmed kiiresti konsensusele. Täna võib öelda, et põhikirja järgi tegutsemine on olnud kordades keerulisem, kui selle koostamine.

Ühistu asutati 2. augustil 2011. aastal.

Asutajaliikmed:

- E-Piim
- EPIKO
- Eesti Lihaveisekasvatajate Selts
- KEVILI
- Saaremaa Piimaühistu

Oma sisult on Farm In **keskühistu**, mille tegevuse eesmärk on liikmete ning eelkõige **oma liikmeks olevate ühistute liikmete majandushuvide toetamine ja reaalseerimine**. Kavatseti hankida ühiselt tootmiseks vajalikke sisendeid ning viia läbi strateegiliste sisendite suuremahulisi hankeid. Samuti plaaniti organiseerida liikmete vahelisi tehinguid, näiteks söödateravilja ja rapsikoogi ostu ja müüki. Farm In-i nõukogu oli 10-liikmeline, igast ühistust kaks esindajat. Ühistu tegevust hakkas igapäevaselt korraldama üks juhatuse liige.

Farm In-i asutajad ootasid kõigi liikmesühistute liikmete panustamist ja pühendumist ühise asja edendamisel.

## 2.4.4 Keerulised arengud

Selgus, et tegevus ja müük ei edene vastavalt plaanitul. Vahetusid ühistu juhatuse liikmed ning sündisid mõned otsused, mis ei viinud ühistut edasi.

Tegevust püüti käivitada rapsikoogi müügiga, kus kasutati Werol tehase teenust KEVILI rapsiseemnete pressimisel. Rapsikoogi müük Farm In-i piimatootjatest liikmetele ei õnnestunud vastavalt planeeritule. Teenustööna valmistatud rapsikook jäi seisma Werol tehaste latu. Werol tehaste pankrotistumise käigus tekitati KEVILI-le märkimisväärne rahaline kahju.

Farm In-i korraldatud mineraalväetiste hankel detsembris 2011 jäi üks ühistu liige väetiste eest tasumisel lühiajaliselt Farm In-le võlgu.

Need kaks kehva sündmust viisid lõpuks selleni, et KEVILI astus 2012. aastal Farm In-ist välja.

## 2.4.5 Farm In Production OÜ

Hiljem hakkas Farm In-is märkimisväärselt edenema söötade kaubandus. Farm In-i liikmed otsustasid rajada **rapsikoogi valmistamise tehase** ning asutasid selle tarbeks äriühingu Farm In Production OÜ.

Rapsikoogi tehase põhiliseks müügartiklik on piimatootmiseks sobiliku rapsikoogi valmistamine, millega kaasneb rapsiõli tootmine. Rapsiseemet plaanitakse osta Farm In-i põllumeestest liikmetelt ning vajadusel ka importida.

Rapsikoogi tehase ehitus Imaveres on käimas ning tehase esimene etapp valmis augustis 2018.



**Märt Riisenberg, Kehtna Mõisa OÜ juhatuse liige, põllumeeste ühistuliste ettevõtmiste pooldaja:**  
 „TÜ Farm In vedajate näod on peale arenguseminari naerul, sest aetakse õiget asja.“

Foto: erakogu

## 2.4.6 Kokkuvõtteks

Farm In-i põhikiri on korrektselt koostatud ning see ei takista põllumeeste keskühistu arengut ega tegutsemist. Ühistu asutamise idee oli õige, kuid täna võib öelda, et selle idee elluviimine on olnud vägagi keeruline.

**Suurimaks takistuseks on olnud liikmete vähene lojaalsus enda omanduses oleva tulundusühistu vastu.** See tähendab, et kõik liikmed pole võtnud piisava aktiivsusega osa Farm In-i poolt korraldatud ühishangetest.

Tuleb tõdeda, et selliste suurte projektide käivitamisel tuleb osalejatel varuda alati kannatlikkust, kui tagasilöögid ilmnevad.

2013. aastal tehtud vahekokkuvõtte töestas, et tehtud ühishangete ja ostude tulemusena saavutasid Farm In-i liikmed 2 miljoni euro suuruse kokkuhoiu.

Aja jooksul on koostöö Farm In-i liikmete vahel paranenud ning asjaosalised ise on täna tuleviku osas lootusrikkad.



## 2.5. Muhu Liha TÜ



**ANNELLY HOLM**

*Muhu Liha Tulundusühistu tegevjuht*



**KADRI KASK**

*Muhu Liha Tulundusühistu müügijuht*

### 2.5.1 Taust

Nagu paljud asjad siin maailmas, sai ka Muhu Liha alguse praktilisest vajadusest. 2016. aasta detsembrist kuni 2017. aasta jaanuarini toimus Muhus, Liival Keskkonnaameti loopealsete karjamaade taastamise projekti „Elu alvaritele“ raames mitu koosolekut. Kokku tulid kohalikel pärandmaastikel karjatajad, et selgitada välja loomakasvatusega seotud kitsaskohad. Info koosolekute kohta jõudis ka Saaremaale ning sealtki tuli kohale veise- ja lambakasvatajaid.

Ühiselt selgitati välja suurim probleem – kohapeal puudub võimalus loomade tapmiseks ja töötlemiseks. Saaremaal on küll olemas Saaremaa Lihatoöstuse tapamaja, kuid teenust ei ole võimalik sobival ajal saada ning teatud veisetõuge (Šoti mägiveis) ei ole suurte sarvede tõttu üldse võimalik tapale viia. Selgus, et paljud viivad oma loomad tapale mandri tapamajadesse või lausa Lätti. Peamiseks müügivõimaluseks on aga sügised kokkuostjad, kes ei maksa loomade eest väärilist hinda.

Arutleti erinevate võimaluste üle, kuidas probleemi lahendada. Kutsuti infot jagama ka teisi sama probleemiga kokku puutunud inimesi, näiteks Eesti Lambakasvatajate Ühistu juhatuse liige ja liikuvtapamaja kasutusse võtnud Rainis Ruusamäe, kes tõi välja, et liikuvtapamaja toimiks meie tingimustes vaid statsionaarsena, kuna karjad on väikesed ning iga talu juurde nõuetele vastav taristu luua oleks väga suur investeering. Ühiselt käidi ka Lõuna-Eestis liikuvtapamajaga tutvumas ning jõuti järeldusele, et Muhu tingimustesse oleks sobivam rajada statsionaarne tapamaja. Sama meelt olid ka kohalikud Veterinaar- ja Toiduameti ametnikud.

Seejärel käidi ühiselt tutvumas Hiiumaa väiketapamajaga, mis jättis väga positiivse mulje ning otsustati, et see oleks õige lahendus ka Muhu jaoks. Siis võeti vastu otsus luua kohalikke loomakasvatajaid koondav organisatsioon.

## 2.5.2 Eeltöö ja ühistu asutamine

Asutamiskoosoleku ettevalmistamise perioodil sattusid kaks asutajaliiget üsna juhuslikult **Eesti Maaülikooli ühistegevuse koolitusele**. Sealt tekkis idee, et parim viis ühiselt midagi teha, on luua ühistu. Üheks ühistegevuse koolituse teemaks oli ka põhikirja koostamine – see oli suurepärase kokkulangevus! Suurem osa koolitusel osalejatest olid juba ühistu liikmed või töötajad ning seetõttu palusime, et võtame koolitusel näidisjuhtumiks Muhu Liha põhikirja koostamise. Sellest oli väga suur abi – saime ühiselt palju kogenumate inimestega läbi arutada, mis on oluline ühistu põhikirjas välja tuua ja millele tuleb tähelepanu pöörata.

Muhu Liha puhul oli oluline just geograafiline aspekt – sooviti, et liikmed saaksid olla vaid Muhu vallas tegutsevad ettevõtted. Seejuures ei piiritletud aga seda, kellele võiks pakkuda teenust. Vastavalt sellele **sõnastati liikmete vastuvõtmise kord ning eesmärgid**.

2017. aasta juuniks oli põhikiri valmis ning otsustati kokku kutsuda **Muhu Liha asutamiskoosolek**. Asutamiskoosolekul püüdsid koolitusel osalejad võimalikult hästi edasi anda ideed, et miks oleks hea luua just ühistu, mitte näiteks osaühing või aktsiaselts. Tundub, et see õnnestus, sest 12. juulil sõitsid 9 asutajaliiget ühiselt Kuressaarde notari juurde ning Muhu Liha TÜH oli sündinud.

Ühistu põhikirjalised eesmärgid:

- 1) Muhu valla juriidiliste isikute poolt ühiselt tapamaja rajamine ja pidamine
- 2) Muhu valla loomapidajatest Ühistu liikmetele eelisjärjekorras ja soodustingimustel teenuse pakkumine
- 3) Ühistu välistele isikutele tapamaja teenuse pakkumine
- 4) Ühiselt oma liikmete poolt põllumajandustoodete või nende töötlemisel saadud toodete turustamine

## 2.5.3 Tegevuse algus ja pidev enesetäiendamine

Edasi asuti tegutsema oma tapamaja loomise nimel. Kohtuti Muhu valla esindajatega, et leida parim asukoht tapamaja rajamiseks. Vald oli idee suhtes väga toetav ning ühiselt arutati läbi mitu võimalikku asukohta. Lõpuks otsustati valla maaüksuse kasuks, mis asub keskuselt mõne kilomeetri kaugusel ligipääsetavas kohas ning on juba kasutuses majandustegevuseks (puidutööstus, hakke ladustamine). Seejärel algatas ühistu **detailplaneeringu tapamaja rajamiseks**.

Selleks, et ennast valdkonna nüanssidega kurssi viia, osalesid ühistu esindajad Maaülikooli poolt korraldatavatel ühistegevuste koolitustel. Koolitused olid äärmiselt inspireerivad ning **alustava ühistu puhul oli eriti tähtis õppida, kuidas ühistut juhtida, liikmetega suhelda** jms. Väga kasulikud olid ka erinevad turundamise ja kapitali kaasamise võimalusi tutvustavad koolitused.

Lisaks esitas ühistu taotluse LEADER programmi ning sai rahastuse, et korraldada ühistu liikmetele õppepäev ning käia **õppereisil Soomes**. Õppepäeval käsitleti mitmeid teema-

sid alates sellest, milleks üldse ühistut vaja on. Samuti tehti põhjalikke ettekandeid PRIA investeeringutoetustest ning esinejad jagasid oma kogemust väiketapamaja valdkonnas. Õppereisi käigus külastati väiketapamajasid tootva firma Kometos'e tehast Soomes. Samuti toimus kohtumine ettevõtte esindajatega, et arutada, millised ruumid oleksid just Muhu tingimustes tapamajas vajalikud.

2017. aasta lõpus sai ühistu info, et Muhu saarele rajatavasse uude Konsumi poodi on võimalik saada rendiruume. Ühiselt otsustati, et seda võimalust ei saa mööda lasta, isegi kui oma tapamaja veel valmis ei ole. 2018. aasta alguses löödi Saaremaa Tarbijate Ühistuga käed ning asuti tegema ettevalmistusi oma lihaleti avamiseks uues poes. Poe tagaruumi ehitati reguleeritava temperatuuriga lihalõikuse ruum. Otsustati, et seni, kuni oma tapamaja valmis saab, tuleb loomad tapale viia mujale ja siis Muhusse tagasi transportida. **Liiva Konsumi Muhu Liha letis on 2018. aasta maist võimalik osta värsket kohalikku veise- ja lambaliha ning edaspidi soovime pakkuda ka ulukiliha.**

2018. aasta juunis sai kinnitatud tapamaja detailplaneering ning ühistu tegutseb edasi, et leida sobiv rahastus tapamaja rajamiseks.




**Kadri Kask, Muhu Liha Tulundusühistu müügijuht:** „Kõik väiketootjad võiksid teha omavahel koostööd, mitte olla üksteisele konkurendid. Eesti on selleks piisavalt väike koht. Ühiselt me oleme palju tugevamad kui üksikult ja ühiselt võiksime müüa oma tooteid ka väljapoole Eestit!“

*Foto: Maanus Masing (Saarte Hääl)*

#### 2.5.4 Kokkuvõte

Kõige raskemaks võib alustava ühistu puhul äritegevuse alustamisel kindlasti pidada **käibevahendite puudust**. Tuleb teha investeeringuid ja inimestele palka maksta, aga sissetulekud on esialgu pigem tagasihoidlikud. Siin on ühistu saanud palju tuge oma liikmetelt, kes on andnud nii lühiajalisi kui pikaajalisi laene, et oleks võimalik tegevusi ellu viia.



Väga oluline on meeles pidada ka koolitustel korratud õpetussõnu – ühistu liikmeid tuleb pidevalt **info**ga kursis hoida, tegevus peab olema läbipaistev ning kõigile arusaadav. Kuigi nii mõnigi kord võib tunduda, et liikmetele saadetud kirjad kaovad musta auku ja tagasisidet ei tule, siis tegelikult on liikmed informeeritud ja see on väga oluline.

Algusaastatel, kui otsustatakse olulisi suundi ja tehakse valikuid, siis võib olla vajalik **üldkoosoleku** korraldamine isegi paari kuu tagant. See annab liikmetele võimaluse kaasa rääkida ja otsustada, mis suunas ühistu liigub.

Alustava ühistu puhul on olnud **väga suur abi Eesti Maaülikooli koolitustest**, et saada aru ühistegevuse ideest ja anda seda ka liikmetele edasi. Rasketes olukordades võib tekkida hetki, kus liikmed kaotavad sihi silme eest ja arvamused lähevad lahku. Siis on oluline minna jälle tagasi alguse juurde ja meenutada, miks ühistu loodi, mis on ühised eesmärgid ja miks on seda kõike palju parem teha ühiselt kui üksinda.



### 3. Tulundusühistu raamatupidamine

#### Ühistuline tegevus ja aruandluskohustus Eestis vandeaudiitori pilgu läbi



**ENRE ORU**

*Baker Tilly Baltics OÜ vandeaudiitor*

Ettevõtlust ja majandustegevust on võimalik edendada erinevate tegevusvormide kaudu. Käsiraamatu selles osas vaadeldakse tulundusühistute tegevust ja sellega seonduvaid olukordi juriidika ja raamatupidamise vaatepunktist.

Eesti ettevõtlusmaastikul ei ole ühistuline tegevus seni veel olulist mõju saavutanud. Samas on rahvusvahelises plaanis ühistuline tegevus üsna muljetavaldav.

#### 3.1 Rahvusvaheline ühistegevus

Rahvusvaheliselt koondab ühistegevust ICA (ingl k International co-operative Alliance) – see on Rahvusvaheline Ühistegevusliit. ICA on tipporganisatsioon, mis koordineerib ühistuid ülemaailmselt ning esindab 309 ühistut ja organisatsiooni üle 107 riigi. ICA liikmeteks on rahvusvaheliselt tegutsevad ühistud, individuaalsed ühistud ja ühistutega seotud valitsusasutused. Iga kuues inimene planeedil on mingil viisil ühistutega seotud või ühistute koostööpartner. Oma liikmelisuse kaudu esindab ICA 1,2 miljardit ühistu liiget kõigest 3 miljonist ühistust üle maailma.

#### Rahvusvahelise Ühistegevusliidu ehk ICA 7 tegevuse printsiipi ühistutele

- 1) Ühistu on vabatahtlikkuse alusel moodustatud organisatsioon, kuhu võivad kuuluda kõik isikud, kes saavad kasutada ühistu teenuseid ja on valmis kandma liikmeksoleku vastutust.
- 2) Ühistu on demokraatlik organisatsioon, mida juhivad selle liikmed, kes osalevad aktiivselt eesmärkide püstitamisel ja otsuste vastuvõtmisel.
- 3) Liikmed annavad oma õiglase panuse ühistu kapitali ja teostavad selle üle demokraatlikku kontrolli.
- 4) Ühistud on iseseisvad omaabi-organisatsioonid, mida juhivad nende liikmed.
- 5) Ühistud pakuvad haridust ja koolitust oma liikmetele ning teavitavad üldsust ühistegevuse olemusest ja eelistest.
- 6) Ühistud teevad koostööd teiste ühistuliste ühendustega kohalikul, rahvuslikul, regionaal- ja rahvusvahelisel tasandil.
- 7) Ühistud tegutsevad oma kogukonna jätkusuutliku arengu nimel.

## 3.2 Tulundusühistute seaduslik regulatsioon

Ühistu on keerukas ettevõtlusvorm, mis väärrib eraldi seadust – tulundusühistuseadust (TüS). Sellega saab põhjalikult tutvuda käsiraamatu esimeses peatükis. Järgnevalt on detailsemalt vaatluse alla võetud ühistu finantse, kapitali ja raamatupidamist käsitlevad osad.

### 3.2.1 Vastutus ja liikmed

Ühistu vastutab kohustuste eest oma varaga ja tavaliselt ühistu liige ühistu kohustuste eest isikliku varaga ei vastuta. Põhikirjaga võib ette näha, et liikmed vastutavad ühistu kohustuste eest solidaarselt kas kogu oma varaga või põhikirjas kindlaksmääratud ulatuses. Seda teemat käsitleb tulundusühistuseaduse § 1 (2).

Vastutuse valikukriteeriumi üle otsustamisel lähtutakse tavaliselt ühistu varalisest vastutusest. Lisavastutuse aspektid võivad olla asjakohased mõne spetsiifilise tegevusvaldkonnaga seotud ühistulise tegevuse planeerimisel.

#### Näide:

Põhikirjas on fikseeritud, et ühistu liikmed vastutavad solidaarselt ühistu kohustuste eest kogu oma varaga. Sellisel puhul on ühistule võetud kohustuste tagatis ammendav. Siis lasub ka ühistu liikmetel kõrgendatud risk, et maksukohustuse täitmine pööratakse maksujõulise ühistu liikme vastu.

Ühistu liikmeteks saavad olla nii füüsilised kui juriidilised isikud ning liikmelisuse tingimused sätestatakse põhikirjas. Liikmete vastuvõtmine ja väljaarvamine on reguleeritud seaduse, põhikirja või juhtorganite otsuse alusel. Peamine fookus lasub asjaolul, et olemasolevate liikmete majanduslikud huvid oleksid tagatud ja kaitstud. See võib tekitada intrigeerivaid olukordi, millest saame mõne järgneva näite abil ka sisulisema ülevaate.

Peamine fundamentaalne erinevus tulundusühistutel võrreldes teiste äriühingute vormidega on **ühistu liikmete võrdne kohtlemine sõltumata panustatud osaluse suuruselt. Igal ühistu liikmel on üks hääl** (TüS § 43).

#### Näide:

Ühistu asutajaliikmed otsustavad põhikirjas määrata osaluse suurused lähtuvalt liikme osalemisest ühistu tegevuses, võttes aluseks liikme müügitahu. Müügitahud on liikmetel erinevad ja muutuvad ajas. Edaspidise majandustegevuse käigus proportsioonid muutuvad ja üldkoosoleku otsusega muudetakse ka osaluse suurus. See on antud olukorras õigustatud. Osaluse suurus annab võimaluse jagada jaotamata kasumit liikmete vahel proportsionaalselt.

Võrdse kohtlemise nõue toob tegelikus elus ja vaidlusolukordades kaasa rohkelt keerulisi situatsioone, kuna igal liikmel on sõltumata osaluse suuruselt üks hääl.

### Näide:

Ühistu liikmeteks on:

5 äriühingut, osamakseid 100 000 eurot

5 füüsilisest isikust ettevõtjat, osamakseid 10 000 eurot

2 mittetulundusühingut, osamakseid 1 000 eurot

Kokku on ühistul 12 häält

Kõik põhikirjalised ja seadusest tulenevad otsused võetakse vastu nõutavate poolthältega

### 3.2.2 Kasumi jagamise põhimõtted

Kasumi jagamist reguleerib TüS § 29. Ühistu võib dividende välja maksta üksnes rahas. On mõistlik sätestada ühistu põhikirjas, et dividende tohib maksta. Vastasel korral avaneb puhaskasumi jagamise võimalus alles siis, kui ühistut likvideeritakse.

### Näide:

Ühistu põhikirja kohaselt ei ole ette nähtud, et puhaskasumist tehakse ühistu liikmetele väljamakseid. Sellisel juhul ei ole võimalik ühistul jagada puhaskasumit või siis on selleks otsuseks vaja muuta ühistu põhikirja.

Dividendi suurus ja maksmine on ühistutes tavapärasest nüansirikkam, seda reguleerib TüS § 30.

Dividende ei saa jagada, kui põhikirjas pole seda ette nähtud. Kui põhikirjas on dividendide jaotamine sätestatud, saab seda teha kahel viisil:

- 1) dividende makstakse ühistu liikmele vastavalt tema osalemisele ühistu tegevuses;
- 2) dividende makstakse ühistu liikmele vastavalt tema osamaksu suurusele.

Ühistu juhtorgan teeb üldkoosolekule ettepaneku dividendide suuruse kohta. Sellest suuremaid dividende ei ole üldkoosolekul lubatud kinnitada. Kui dividende makstakse lähtuvalt ühistu liikme osalemisest ühistu tegevuses, tuleb ühistu põhikirjas ammendavalt lahti kirjutada, millised kriteeriumid on arvestuse aluseks. Kui dividende makstakse lähtuvalt liikme osaluse suurusest, kehtivad teatud piirangud. Sel juhul ei tohi makstav dividend olla suurem, kui dividend, mis lähtub liikme osalemisest ühistu tegevuses. Samuti ei tohi makstav dividend olla suurem, kui tavaliselt pikaajaliselt hoiuselt arvestatav intress.

### 3.2.3 Reservkapital ja teised kapitalid

Ühistul peab olema reservkapital, seda valdkonda käsitleb TüS § 31.

Ärisedustiku järgi peaks kohustusliku reservkapitali suurus olema vähemalt 1/10 osakapitalist, kui põhikirjaga ei sätestata, et reserv peaks olema suurem. Ühistutel võib reservkapital kujuneda nii, et igal aastal pannakse kõrvale 1/20 puhaskasumist. Reservkapitali kogumine võib toimuda ka muul põhikirjas sätestatud viisil. Reservkapitali tasub koguda, kuni see moodustab näiteks 1/10 osakapitali väärtusest või rohkem.

Teiste kapitalide ehk reserve moodustamise ja kasutamise kord tuleb sätestada ühistu põhikirjas (TüS § 32).

Praktikas saab põhikirjas kirjeldada muude reservide moodustamise ja kasutamise korda, mille alusel on ühistu liikmetel võimalik tagada ühistu netovara vastavus seaduse või võlausaldaajate poolt kehtestatud tingimusele. Ühistu majandustulemuse paranemisel ja kahjumi likvideerimisel on võimalik üldkoosoleku otsusega taastada esialgne seis.

Samas võib põhikirjas sätestada, et ühistu liikmed peavad tasuma lisisissemaksed juhul, kui ühistu netovara on vähem kui pool osakapitalist. Lisamaksede tasumise kohustus on piiramatult, kui põhikirjas ei ole seda piiratud kindla summaga või suhtega liikme osamaksu (TüS § 35).

Netovara tagamiseks on ühistu liikmel kohustus tasuda lisisissemakseid, kuid põhikirjas on võimalik sätestada erinevaid lahendusi, kuidas sissemakseid teha.

### 3.2.4 Sissemaksete ja teenitud kasumiosa väljamaksmine liikmelisuse lõppemisel

Seda valdkonda reguleerib TüS § 33. Sisuliselt on liikmetel õigus tagasi saada sisse makstud osamaks sõltuvalt ühistu põhikirjas sätestatust. Tagasimakse aluseks võib olla ka ühistu vahetu majandusseis ja kui tegevus on kahjumis, ei ole põhjust ka tagasimakseks. Tavapäraselt lepitakse siiski kokku sissemakse tagastamises, kuid see toimub pikema makseperioodi jooksul. Kolmeaastast tagasimakse tähtaega saab üldkoosoleku otsusega veelgi pikendada.

Parem lahendus on kirjeldada need protseduurid ühistu põhikirjas ära. Sellisel juhul teavad ühistu liikmed, mida oodata – seda nii tagastatava summa kui makse toimumise tähtaja osas.

#### Näited:

1. Ühistul on 10 liiget ja osakapitali suurus 100 000 eurot. Ühistu netovara on miinuses (ühistu kogukahjum moodustab -110 000 eurot). Ühistu tegevuse jätkamiseks on ühistu liikmetel kohustus teha täiendavaid sissemakseid 55 000 eurot. Kui ühistu liikmel ei ole võimalik lähtuvalt oma osaluse suuruselt proportsionaalset sissemakset teha, siis liikmelisus lõpetatakse ja tagastatavat hüvitist ei maksta.

2. Ühistul on 10 liiget. Ühistu osakapital on 100 000 eurot ja majandustegevus on kasumis 100 000 euroga. Samuti on moodustatud reservkapital 20 000 eurot. Ühistu kaks liiget, kelle osamaksud moodustavad 20 000 eurot, ostustavad ühistust lahkuda. Kui põhikirjas pole kokku lepitud detailsemat kasumi jagamist, siis on lahkuvatel ühistu liikmetel võimalik saada hüvitist:

a) 20 000 osaluse eest

b) 20 000 ühistu jaotamata kasumi arvelt

c) reservkapitalist ei ole kohustust väljamakseid teha

Väljamaksed otsustatakse teha järgmise majandusaasta lõpuks.

### 3.2.5 Ühistu raamatupidamise aastaaruande koostamine ja kontrollimine

Tulundusühistuseadus (§ 72) reguleerib ühistu raamatupidamise aastaaruande koostamist ja kontrollimist.



## Skeem: Aastaruande koostamine ja kontrollimine

Ühistu raamatupidamist korraldab ühistu juhatus.
Ühistu raamatupidamise aastaruande ja tegevusaruande kinnitab juhatus.
Ühistu raamatupidamise aastaruande kontrollib ja esitab arvamuse kas audiitor või revident.
Ühistu majandusaasta aruande kinnitab ühistu liikmete üldkoosolek.
Ühistu majandusaasta aruande esitamise tähtaeg on 6 kuud peale ühistu majandusaasta lõpukuu-päeva. Aruanne esitatakse äriregistrile.

Juhul kui ühistu põhikirjas ei sätestata audiitorkontrolli kohustust, siis tuleb üle vaadata audiitortegevuse seaduses toodud kriteeriumid, millal on auditeerimine kohustuslik. Tava-päraselt lähtuvad need kriteeriumid ühistu bilansimahust, müügitulust või töötajate arvust. Väiksem ühistu võib piirduda ka revidendi arvamusega, mille revident annab raamatupida-mise aastaruandele.

### 3.3 Eesti finantsaruandluse standard

Eesti Vabariigis lähtutakse majandusaasta aruannete koostamisel Eesti finantsaruandluse standardist, mis on kinnitatud 22.12.2017.

Eesti finantsaruandluse standard on rahvusvaheliselt tunnustatud arvestuse ja aruandluse põhimõtetele tuginev finantsaruandluse nõuete kogum. See on suunatud avalikkusele ning selle põhinõuded kehtestatakse **raamatupidamise seadusega (RpS)**. Seadust täiendavad **Raamatupidamise Toimkonna juhendid (RTJ)**, mis on rahandusministri määrusega kehtestatud.

#### Skeem: Eesti finantsaruandluse standard

Eesti Vabariigi raamatupidamise seadus
Raamatupidamise Toimkonna juhendid
RTJ 1 Raamatupidamise aastaaruande koostamise üldpõhimõtted
RTJ 2 Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes
RTJ 3 Finantsinstrumendid
RTJ 4 Varud
RTJ 5 Materiaalsed ja immateriaalsed põhivarad
RTJ 6 Kinnisvarainvesteeringud
RTJ 7 Bioloogilised varad
RTJ 8 Eraldised, tingimuslikud kohustised ja tingimuslikud varad
RTJ 9 Rendarvestus
RTJ 10 Tulu kajastamine
RTJ 11 Äriühendused ning tütar- ja sidusettevõtete kajastamine
RTJ 12 Sihtfinantseerimine
RTJ 13 Likvideerimis- ja lõpparuanded
RTJ 14 Mittetulundusühingud ja sihtasutused
RTJ 15 Lisades avalikustatav informatsioon
RTJ 16 Teenuste kontsessioonikokkulepped



*Ettevõtte suurusest sõltub, kui palju ja millist infot peab majandusaasta aruandes avalikustama.*

Raamatupidamise arvestust ja aruandlust tohib koostada ka rahvusvaheliste raamatupidamisstandardite alusel, mis on kooskõlas Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrusega (EÜ) nr 1606/2002.

Raamatupidamisstandardi valik tuleneb tavaliselt ühistu tegevusvaldkonnast. Spetsiifiliste tegevusvaldkondade arvestuspõhimõtted on rahvusvahelistes standardites oluliselt põhjalikumalt kirjeldatud.

**Ettevõtte suurusest sõltub, kui palju ja millist infot peab majandusaasta aruan-des avalikustama.** Seda reguleerib Euroopa Liidu raamatupidamisdirektiiv 2013/34/EL. Raamatupidamise seadusega kehtestatud liigituse kohaselt jagunevad ettevõtted nelja kate-gooriasse:

- mikroettevõtja;
- väikeettevõtja;
- keskmise suurusega ettevõtja;
- suureettevõtja.

Järgnev tabel annab **täpsemad kriteeriumid, kui põhjalik peab aruanne olema.**

	<b>Mikroettevõtja</b>	<b>Väikeettevõtja</b>	<b>Keskmise suu- rusega ette- võtja</b>	<b>Suureettevõtja</b>
<b>Aruandeaasta bilansilised näitajad</b>	kõik tingimused peavad olema täidetud	üks näitaja võib ületada	üks näitaja võib ületada	vähemalt kaks näitajat ületavad
<b>Äriühingu vorm</b>	osaühing, mille ainuosanik on ühtlasi juhatuse liige	kõik äriühingud, mis ei ole mikro-ettevõtjad	kõik äriühingud, mis ei ole mikro-ega väikeettevõtjad	äriühing
<b>Omakapitali nõue</b>	kohustused ei tohi olla suuremad kui omakapital	ei kohaldu	ei kohaldu	ei kohaldu
<b>Varad EUR kuni</b>	175 000	4 000 000	20 000 000	20 000 000
<b>Müügitulu EUR kuni</b>	50 000	8 000 000	40 000 000	40 000 000
<b>Töötajaid</b>	ei kohaldu	50	250	250
<b>Majandusaasta aruanne koosneb</b>	raamatupidamise aastaaruanne	tegevusaruanne ja raamatupidamise aastaaruanne	tegevusaruanne ja raamatupidamise aastaaruanne	tegevusaruanne ja raamatupidamise aastaaruanne
<b>Raamatupidamise aastaaru- anne koosneb</b>	bilanss, kasu- miaruanne ja lisad	tegevusaruanne, bilanss, kasu- miaruanne ja lisad	tegevusaru- anne, bilanss, kasumiaruanne, rahavoogude aruanne, omaka- pitali muutuste aruanne ja lisad	tegevusaru- anne, bilanss, kasumiaruanne, rahavoogude aruanne, omaka- pitali muutuste aruanne ja lisad

<b>Bilansikirjed jagunevad</b>	bilanss väga kokkuvõtlik, koosnev vaid käibevara, põhivara, lühi- ja pikaajalised kohustused ja eraldised, omakapital, sissemaksmata osakapital	täismahus, eelneva seadusega vaid see erisus, et bilansikirjete alaliigendused võib esitada nüüd lisade asemele otse bilansis	täismahus, eelneva seadusega muutusi pole toimunud, bilansi kirjete alaliigendused peavad olema lisades	täismahus, eelneva seadusega muutusi pole toimunud, bilansi kirjete alaliigendused peavad olema lisades
--------------------------------	---	---	---	---

Enamus ettevõtteid ja ühistuid kuulub väikeettevõtja kategooriasse. See võimaldab esitada lühendatud majandusaasta aruande, mis koosneb kahest põhiaruandest: bilansist ja kasumiaruandest ning lisadest.

### 3.3.1 Raamatupidamise seadus

#### Raamatupidamise sise-eeskiri

Raamatupidamise seadus (RpS) kohustab koostama raamatupidamise sise-eeskirja.

*Raamatupidamiskohustuslane, välja arvatud mikroettevõtja, on kohustatud koostama raamatupidamise sise-eeskirja, mis kehtestab kontoplaani koos kontode sisu kirjeldusega ning reguleerib muu hulgas majandustehingute dokumenteerimist ja kirjendamist, algdokumentide käivet ja säilitamist, raamatupidamisregistrite pidamist, tulude ja kulude kajastamist kasumiaruande kirjetel, varade ja kohustiste inventeerimist, raamatupidamiskohustuslase kasutatavaid arvestuspõhimõtteid ja informatsiooni esitusviisi, aruannete koostamise korda, arvutitarkvara kasutamist raamatupidamises ning raamatupidamise korraldamisega ja sellega kaasnevate sisekontrolli meetmete rakendamisega seotud asjaolusid. RpS § 11 (1)*

Samuti kehtestab RpS üldpõhimõtted raamatupidamise korraldamise, raamatupidamise aastaaruande ning majandusaasta aruande koostamise kohta. Lisaks kehtestab seadus regulatsiooni ka tegevusaruande osas. RpS lisas 1 on esitatud bilansiskeem ja lisas 2 kasumiaruande skeemid (skeem 1 ja 2).

#### Skeem: Raamatupidamise aastaaruande koostamise printsiibid. RpS § 3

Majandusüksuse printsiip
Jätkuvuse printsiip
Arusaadavuse printsiip
Olulisuse printsiip
Järjepidevuse printsiip
Tulude ja kulude vastavuse printsiip
Konservatiivsuse printsiip
Avalikustamise printsiip
Sisu ülimuslikkuse printsiip
Tasakaal informatsiooni kogumiseks tehtavate kulutuste ja informatsioonist saadava kasu vahel



Kõik printsiibid on üksikult võttes olulised, samuti on tähtis nende koosmõju. Fundamenditaalse tähtsusega on aga majandusüksus ja selle jätkuvus. Nende osas antavad hinnangud ja info avalikustamine on ettevõtte või ühingu eksisteerimise seisukohalt olulise kaaluga.

### 3.3.2 Raamatupidamise Toimkonna juhendid

Raamatupidamise seadust täiendavad Raamatupidamise Toimkonna juhendid ehk RTJ-id. Toimkonna juhendid on välja töötatud lähtudes **rahvusvahelistest tunnustatud arvestuse ja aruandluse põhimõtetest (SME IFRS)**, mis on vastu võetud Euroopa Komisjoni poolt.

## RTJ 1 Raamatupidamise aastaaruande koostamise üldpõhimõtted

### Skeem: Raamatupidamise aastaaruandes esitatav informatsioon

Õiglane ülevaade finantsseisundist  
Korrektne ja kõikehõlmav  
Kaalutletud ja mõistlikele hinnangutele tuginev  
Aruanne on koostatud proportsioonis raamatupidamiskohustuslase suurusega

4. Raamatupidamise aastaaruande koostamise ja avaldamise eesmärk on anda aruande kasutajale, kellel on aruandest arusaamiseks piisavad finantsalased teadmised, raamatupidamiskohustuslase finantsseisundi, -tulemuse ja rahavoogude kohta asjakohast ning tõepäraselt esitatud informatsiooni, mida **aruande kasutaja saaks oma majandusotsuste tegemisel kasutada**.

5. Raamatupidamise aastaaruandes esitatav informatsioon annab **õiglase ülevaate raamatupidamiskohustuslase finantsseisundist, -tulemusest ja rahavoogudest**, kui selles avaldatakse asjakohast ning tõepäraselt esitatud informatsiooni. Informatsioon on asjakohane ja tõepäraselt esitatud, kui see on muu hulgas:

- (a) **korrektne ja kõikehõlmav** nendes raamatupidamisarvestuse aspektides, kus arvestuse eesmärgiks on majandussündmuste registreerimine;
- (b) **kaalutletud ja mõistlikele hinnangutele tuginev** nendes arvestuse aspektides, mis eeldavad hinnangute langetamist;
- (c) selle koostamisel on lähtutud raamatupidamise seaduse §-s 16 defineeritud ja käesoleva juhendi punktides 33-64 kirjeldatud alusprintsiipidest;
- (d) selle koostamisel on lähtutud raamatupidamise seaduse §-s 3 defineeritud ja käesolevas juhendis kirjeldatud vara, kohustise, omakapitali, tulu ja kulu mõistetest; ja
- (e) **aruanne on koostatud proportsioonis raamatupidamiskohustuslase suurusega** ja aruande lisad on koostatud sellise detailsusega, et need annavad finantsseisundist, -tulemusest ja rahavoogudest sellise läbilõike, mis loob kompetentsele lugejale eeldused **mõistlike järelduste** tegemiseks. RTJ 1

## RTJ 2 Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes

RTJ 2 sätestab nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes. Juhend kirjeldab detailselt bilansi ja kasumiaruande skeemide liigendusi, rahavoogude aruande kirjeid ja omakapitali muutuste aruande esitamist. RTJ 2 sätestab ka seotud isikute

mõisted, mille või kellega seotud tehingud kuuluvad avalikustamisele raamatupidamise aastaaruande lisas.

### Skeem: Seotud osapooled

Emaettevõtja
Tütarettevõtjad
Sidusettevõtjad
Teised samasse konsolideerimisgruppi kuuluvad ettevõtjad
Tegev- ja kõrgem juhtkond ning olulise osalusega eraisikust omanikud
Olulise osalusega juriidilised omanikud
Tegev- ja kõrgem juhtkond ning olulise osalusega eraisikutest omanike lähisugulased, pereliikmed ning nende valitseva või olulise mõju all olevad ettevõtjad

52. Isik või selle isiku lähedane pereliige (st pereliige, kelle puhul võib eeldada olulise mõju olemasolu, nt abikaasa, elukaaslane või laps) on seotud aruandva ettevõttega, kui see isik (SME IFRS 33.2(a)): (a) on aruandva ettevõtte või selle emaettevõtte juhtkonna liige (st isik, kellel on volitused ettevõtte tegevuse kavandamiseks, juhtimiseks ja kontrollimiseks otseselt või kaudselt, ning kes kannab selle eest vastutust); või

(b) omab valitsevat või olulist mõju aruandva ettevõtte üle (nt läbi aktsiaosaluse).

53. Ettevõtte on seotud aruandva ettevõttega, kui kehtib üks või mitu järgmistest tingimustest (SME IFRS 33.2(b)):

(a) ettevõtte ja aruandev ettevõtte on ühise valitseva mõju all (st nad on kas sama kontserni liikmed või samal isikul on nende üle valitsev mõju (või selle isiku lähedasel pereliikmel));

(b) üks ettevõtte on kolmanda osapoole (kelleks võib olla nii ettevõtte kui isik) valitseva mõju all olev ettevõtte ja teine ettevõtte on selle kolmanda osapoole (juhul kui kolmandaks osapooleks on isik, siis selle isiku või tema lähedase pereliikme) olulise mõju all olev ettevõtte;

(c) ettevõtte omab aruandva ettevõtte üle valitsevat või olulist mõju;

(d) ettevõtte on aruandva ettevõtte valitseva või olulise mõju all;

(e) ettevõtted, mille üle punkti 52 alapunktis (a) määratletud isikud (või nende lähedased pereliikmed) omavad valitsevat või olulist mõju;

(f) ettevõtted, mille juhtkonda kuuluvad isikud (või nende lähedased pereliikmed), kes omavad valitsevat või olulist mõju aruandva ettevõtte üle. RTJ 2

### RTJ 3 Finantsinstrumendid

Finantsinstrument on leping, mille tulemusena tekib ühele osapoolele finantsvara ja teisele osapoolele finantskohustus või omakapitaliinstrument. RTJ 3, 5

### Skeem: Finantsvarad

Raha
Lühi- ja pikaajalised finantsinvesteeringud (üle 3-kuulised deposiidid, aktsiad ja võlakirjad, osalused teistes äriühingutes)
Nõuded ostjate vastu
Muud lühi- ja pikaajalised nõuded (ettemaksud, periodiseeritavad kulud, antud laenud)

Finantsvaraks loetakse raha, lühi- ja pikaajalisi ja finantsinvesteeringuid, nõudeid ostjate vastu ning muid lühi- ja pikaajalisi nõudeid.

Finantsvara võetakse algselt arvele nende soetusmaksumuses, milleks on antud finantsvara eest makstud tasu õiglase väärtus. Algne soetusmaksumus sisaldab kõiki finantsvaraga otseselt seotud tehingukulutusi. Edasine kajastamine toimub kas korrigeeritud soetusmaksumuse meetodil või õiglasel maksumuses (finantsvarad, mille väärtus on usaldusväärselt hinnatav).

Finantsvara eemaldatakse bilansist siis, kui ettevõtte kaotab õiguse finantsvarast tulenevatele rahavoogudele. Samuti siis, kui ettevõtte annab kolmandale osapoolle üle varast tulenevad rahavood ning enamiku finantsvaraga seotud riskidest ja hüvedest.

Finantsvara oste ja müüke kajastatakse järjepidevalt väärtuspäeval st päeval, mil ettevõtte saab ostetud finantsvara omanikuks või kaotab omandiõiguse müüdud finantsvara üle.

Üldine põhimõte on, et kõiki finantskohustusi kajastatakse korrigeeritud soetusmaksumuses.

Praktikas enamlevinud vead tekivad bilansipäeval kajastuvate väärtpaberite turuväärtuste, finantsinvesteeringute kajastamise ja pikaajaliste nõuete ning kohustuste hindamisest.

Finantsinvesteeringute õiglase maksumuse parimaks indikaatoriks on selle bilansiline turuväärtus.

*Korrigeeritud soetusmaksumuse meetodi rakendamisel kajastatakse finantsinstrumenti bilansis tema algses soetusmaksumuses, mida on vajadusel korrigeeritud järgmiste summadega:*

*(a) põhiosa tagasimaksud (nt võetud või antud laenu puhul);*

*(b) algse soetusmaksumuse ja lunastusmaksumuse vahelise võimaliku erinevuse kumulatiivne amortisatsioon (nt võlakirjade puhul);*

*(c) väärtuse langusest või laekumise ebatõenäosusest tingitud võimalik allahindlus (ebatõenäoliselt laekuvate finantsvarade puhul). RTJ 3, 8*

*Väärtuse muutusest tulenevad kasumid või kahjumid kajastatakse kasumi või kahjumina aruandeperioodi kasumiaruandes. RTJ 3, 15*

Korrigeeritud soetusmaksumuse arvestamisel tuleb lisaks eeltoodule võtta arvesse ka finantsinvesteeringutega kaasnevaid mõjusid finantsvaradele. Näiteks siis, kui arvestatakse tütar- ja sidusettevõtjatele antud laenude ja intresside väärtusi. Samuti on oluline jälgida, kuidas kajastada mõjusid seoses sellega, kui ühistu ei täida panga poolt esitatud lisatingimusi ja finantssuhtarvud ei ole nõutud tasemel.

Kui ühistu ei täida pikaajalise laenulepingu lisatingimusi, liigitub laen lühiajaliseks kohustuseks. See omakorda paneb küsimuse alla ühistu suutlikkuse tegevust jätkata. Samuti tuleb jälgida bilansipäeval eksisteerinud lepingulise tähtaja kehtivust. Kui lühiajaline laen muudetakse peale bilansipäeva pikaajaliseks, siis bilansis ei muutu lühiajaline kohustus pikaajaliseks.

## RTJ 4 Varud

Varud on varad:

- (a) mida hoitakse müügiks tavapärase äritegevuse käigus;
  - (b) mida parajasti toodetakse müügiks tavapärase äritegevuse käigus;
  - (c) materjalid või tarvikud, mida tarbitakse tootmisprotsessis või teenuste osutamisel. RTJ 4, 5
- Varud võetakse algselt arvele nende soetusmaksumuses, mis koosneb ostu-, tootmis- ja muudest kulutustest, mis on vajalikud varude viimiseks nende olemasolevasse asukohta ja seisundisse. RTJ 4, 7

### Skeem:Varude liigitus

Müügiks ostetud kaubad
Tootmise materjalid, pooltooted ja valmistoodang
Varud - Kinnisvarainvesteeringud (RTJ 6)
Varud - Bioloogiline vara (RTJ 7)
Kaubad teel
Ettemaksed varude eest

Oluline on jälgida, milline on erinevate spetsiifiliste varudega kaasnevate kulukomponentide liigitamise mõju soetusmaksumusele. Tootmise otsekulud lähevad soetusmaksumuse alla, kuid üldkulud mitte.

Juhul kui üksikud varude objektid on üksteisest selgelt eristatavad, lähtutakse nende soetusmaksumuse kuludesse kandmisel konkreetselt iga objekti soetamiseks tehtud kulutustest (individuaalmaksumuse meetod). (SME IFRS 13.17) Juhul kui üksikud varude objektid ei ole üksteisest selgelt eristatavad, kasutatakse soetusmaksumuse kuludesse kandmisel kas FIFO või kaalutud keskmise soetusmaksumuse meetodit. Olemuselt ja kasutuselt sarnaste varude suhtes kasutatakse ühesugust meetodit. RTJ 4, 15

Praktikas enamlevinud varude kuludesse kandmise meetodid on FIFO (First In – First Out / esimesena sisse – esimesena välja) ja kaalutud keskmise soetusmaksumuse meetod.

Edasi kajastatakse varusid soetusmaksumuses või müügihinnas (neto realiseerimismaksumuses), sõltuvalt sellest kumb on madalam. Bilansipäeval tuleb hinnata müügihinna mõju varude väärtusele ja vajadusel teha varude allahindlused.

## RTJ 5 Materiaalsed ja immateriaalsed põhivarad

Materiaalsed põhivarad on materiaalsed varad, mida ettevõtte kasutab toodete tootmisel, teenuste osutamisel, rendile andmiseks või halduseesmärkidel ja mida ta kavatses kasutada pikema perioodi jooksul kui üks aasta. (SME IFRS 17.2) RTJ 5, 6

Immateriaalsed varad on füüsilise vormita, teistest varadest eristatavad mitterahalised varad. (SME IFRS 18.2) RTJ 5, 6

Soetusmaksumus on vara omandamisel (või ehitamise ajal) selle eest makstud raha või mitterahalise tasu õiglane väärtus ja kohustise võtmisel selle eest saadud raha või mitterahalise tasu



õiglane väärtus. (SME IFRS 2.34 (a))

Kasulik eluiga on: (a) periood, mille jooksul vara ettevõtte poolt tõenäoliselt kasutatakse **või** (b) tooteühikute (või muude sarnaste ühikute) arv, mida ettevõtte antud vara kasutamisest saab. (SME IFRS terminite sõnastik)

Amortisatsioon on vara amortiseeritava osa kandmine kulusse vara kasuliku eluea jooksul. (SME IFRS terminite sõnastik)

### Skeem: Materiaalne põhivara

Maa
Hooned ja rajatised
Masinad ja seadmed
Muu materiaalne põhivara
Lõpetamata projektid
Ettemaksud

Materiaalne põhivara võetakse algselt arvele soetusmaksumuses, mis koosneb ostuhinnast ja ostmisega otseselt seotud kulutustest. Näiteks kuuluvad siia alla kuld, mis on seotud vara viimisega tema tööseisundisse ja -asukohta.

*Juhul, kui materiaalsete põhivarade objekti valmistamine toimub pikema perioodi jooksul ning seda finantseeritakse laenu või mõne muu võlainstrumendiga, tohib otseselt varaobjekti valmistamisega seotud laenukasutuse kulutusi kapitaliseerida antud objekti soetusmaksumuses. RTJ 5, 13.*

*Juhul kui materiaalsete põhivarade objekti olulisematel komponentidel on oluliselt erinevad kasulikud eluead, võetakse need komponendid raamatupidamises arvele eraldi varaobjektidena, määrates neile eraldi amortisatsioonimäärad vastavalt nende kasulikule elueale. (SME IFRS 17.16) RTJ 5, 15.*

*Materiaalseid põhivarasid kajastatakse bilansis nende soetusmaksumuses, millest on maha arvatud akumulieeritud kulum ja võimalikud väärtuse langusest tulenevad allahindlused (SME IFRS 17.15, 2.49) RTJ 5, 21.*

*Materiaalseid põhivarasid kajastatakse bilansis nende soetusmaksumuses, millest on maha arvatud akumulieeritud kulum ja võimalikud väärtuse langusest tulenevad allahindlused (SME IFRS 17.15, 2.49) RTJ 5, 21.*

*Iga põhivara objektile määratakse selle kasulik eluiga, mille jooksul põhivara objekt amortiseeritakse. Vara hakatakse amortiseerima alates tema kasutusvalmis saamise hetkest (st alates hetkest, mil ta on juhtkonna poolt kavandatud seisundis ja asukohas) ning seda tehakse kuni amortiseeritava osa täieliku amortiseerumiseni või vara lõpliku eemaldamiseni kasutusest. Ajutiselt kasutusest eemaldatud vara amortiseerimist ei peatata. (SME IFRS 17.20) RTJ 5, 29.*

Praktikas kasutatakse materiaalsete ja immateriaalsete põhivarade amortiseerimisel enamasti lineaarset meetodit, mis tähendab seda, et kulusse kantakse konstantne summa põhivara maksumusest lähtuvalt vara kasulikust elueast.

Järgmised märgid võivad viidata sellele, et vara lõppväärtus või kasulik eluiga on eelmise aruandekuupäevaga võrreldes muutunud:

- 1) muutus vara kasutuses;
- 2) märkimisväärne ootamatu vara kulumine;
- 3) tehnoloogia areng;
- 4) muudatused turuhindades;
- 5) muudatused majanduskeskkonnas, turutingimustes või tegevusvaldkonnas.

Juhul kui esineb selliseid märke, peab ühistu üle vaatama tehtud hinnangud kasutatavate amortisatsioonimäärade, amortisatsioonimeetodite ja hinnanguliste lõppväärtuste osas ning vajadusel neid muutma. Amortisatsioonimäärade, amortisatsioonimeetodi või lõppväärtuse muutuse mõju kajastatakse kui muutust raamatupidamislikes hinnangutes, st muutuse mõju näidatakse aruandeperioodis ja järgmistes perioodides, kuid mitte tagasiulatuvalt (RTJ I (SME IFRS 17.19, 17.23, 18.24, 27.10); RTJ 5, 30).

### Skeem: Immateriaalne põhivara

Firmaväärtus
Arenguväljaminekud
Kontsessioonid, patendid, litsentsid, kaubamärgid
Muud immateriaalsed põhivarad
Lõpetamata projektid ja ettemaksud

*Immateriaalse põhivara objekt (v.a arenguväljaminekuid) kajastatakse bilansis ainult juhul kui:*

- (a) objekt on ettevõtte poolt kontrollitav;
- (b) on tõenäoline, et ettevõtte saab objekti kasutamisest tulevikus majanduslikku kasu;
- (c) objekti soetusmaksumus on usaldusväärselt hinnatav. RTJ 5, 33.

Kui immateriaalset põhivara arvele võetakse, siis on oluline jälgida nii iga üksiku eeltoodud komponendi mõju kui ka nende komponentide koosmõju.

Arendustegevusega seotud kulutuste kajastamisel immateriaalse varana on sätestatud täiendavad kriteeriumid RTJ 5, 40. Praktikaks on arendus- ja uurimistegevus seotud IT ja innovaatiliste lahenduste väljatöötamisega, mille soetusmaksumuse hindamisel lähtutakse iga projekti olemusest.

*Immateriaalseid põhivarasid kajastatakse bilansis nende soetusmaksumuses, millest on maha arvatud akumulieeritud kulum ja võimalikud väärtuse langusest tulenevad allahindlused. (SME IFRS 18.18, 19.23) RTJ 5, 44.*

*Materiaalse ja immateriaalse põhivara objekt hinnatakse alla nende kaetavale väärtusele juhul, kui varaobjekti kaetav väärtus on väiksem tema bilansilisest jääkmaksumusest. (SME IFRS 27.5) RTJ 5, 50.*

*Vara võimaliku allahindluse vajaduse tuvastamiseks viiakse läbi vara väärtuse test, mille käigus leitakse vara kaetav väärtus. (SME IFRS 27.5) RTJ 5, 51.*

Praktikas ei ole otstarbekas kahjumiga töötava ettevõtte või tootmisüksuse põhivara väärtust täpselt mõõta, vaid seda tuleb hinnata. Tegemist on juhtkonna poolt prognoositava ja hinnangutele tugineva vara väärtuse testiga, mille alusel määratakse allahindlus.

## Skeem: Millal on vaja materiaalsed ja immateriaalsed põhivara alla hinnata?

Vara turuväärtus on langenud oluliselt kiiremini kui aja möödumise või vara tavapärase kasutamise tulemusena võiks eeldada.
Üldine majanduskeskkond ja turusituatsioon on halvenenud, mistõttu on tõenäoline, et varast genereeritav rahavoog/tulu väheneb.
Turu intressimäärad on tõusnud, mistõttu varade kasutusväärtuse arvutamisel kasutatav diskontomäär on tõusnud ja vara kasutusväärtus langenud.
Ettevõtte netovara väärtus on suurem ettevõtte hinnangulisest õiglasest väärtusest.
Varade füüsiline seisund on järsult halvenenud.
Varast või varade grupist saadavad tulud on väiksemad planeeritust.
Ettevõtte kavatab lõpetada mõningaid tegevusvaldkondi või sulgeda mõningaid osakondi või müüa varasid planeeritust varem.

*Materiaalse ja immateriaalse põhivara objekt hinnatakse alla nende kaetavale väärtusele juhul, kui varaobjekti kaetav väärtus on väiksem tema bilansilisest jääkmaksumusest. (SME IFRS 27.5) RTJ 5; 50.*

*Vara kasutusväärtuse hindamiseks koostatakse realistlik hinnang antud varaga seotud rahavoogude kohta järgmistel perioodidel ning arvutatakse nende rahavoogude nüüdisväärtus. (SME IFRS 27.15) RTJ 5, 59.*

*Võimalusel tuleb väärtuse test läbi viia iga konkreetse varaobjekti kohta, mille väärtuse languse suhtes esineb kahtlusi. Juhul kui väärtuse test ei ole teostatav mingi üksiku varaobjekti suhtes, kuna tema kaetav väärtus ei ole usaldusväärselt määratav, viiakse väärtuse test läbi väikseima varade grupi suhtes, kuhu see vara kuulub, ja mille jaoks on võimalik määrata kaetavat väärtust. Sellist varade gruppi nimetatakse raha genereerivaks üksuseks. (SME IFRS 27.8) RTJ 5, 65.*

*Kord alla hinnatud varade (va firmaväärtus) jaoks tuleb igal järgmisel aruandekuupäeval hinnata, kas võib olla tõenäoline, et vara kaetav väärtus on vahepeal tõusnud. Juhul kui see on tõenäoline, tuleb läbi viia uus väärtuse test. Kui väärtuse testi tulemusel selgub, et vara või varade grupi (raha genereeriva üksuse) kaetav väärtus on tõusnud üle bilansilise jääkmaksumuse, tuleb varasem allahindlus tühistada ja vara bilansilist jääkmaksumust suurendada. Ülempiiriks on sealjuures vara bilansiline jääkmaksumus, mis oleks kujunenud, arvestades vahepealsetel aastatel normaalset amortisatsiooni. (SME IFRS 27.29-31) RTJ 5, 71.*

## RTJ 6 Kinnisvarainvesteeringud



**Õiglast väärtust võib aga ei pea kinnisvarainvesteeringute hindamisel kajastama.**

## Skeem: Kinnisvarainvesteeringud

<b>On kinnisvarainvesteering</b>	<b>Ei ole kinnisvarainvesteering</b>
Maa, mida hoitakse pikaajaliselt väärtuse kasvu eesmärgil ja mida ettevõtte ise ei kasuta. Hoone, mida ettevõtte omab või rendib kapitalirendi tingimustel ning rendib välja kasutusrendi tingimustel. Hoone, mida ettevõtte soovib välja rentida, kuid mis on hetkel kasutuses, kuna rentnikke pole leitud. Hotellihoone, mille omanik ei tegele hotelli opereerimisega, vaid see ostetakse täielikult sisse rendi- või juhtimislepingu alusel.	Maa, mida ettevõtte on seni ise kasutanud, kuid nüüd otsustab müüa (kajastada kui varu). Hoone, mida ettevõtte omab või rendib kapitalirendi tingimustel ning kasutab enda äritegevuses (kajastada kui materiaalsel põhivara). Hoone, mida ehitatakse kellegi tellimusel (kajastada kui pikaajalist ehituslepingut). Hotellihoone, kui hotelli omanik tegeleb hotelli opereerimisega, isegi juhul, kui osa teenuseid ostetakse sisse (kajastada kui materiaalsel põhivara).

*Kinnisvarainvesteering on kinnisvaraobjekt (maa või hoone või osa hoonest või mõlemad), mida hoitakse (kas omanikuna või kapitalirendi tingimustel rendituna) eelkõige renditulu teenimise, väärtuse kasvu või mõlemal eesmärgil, mitte aga kasutamiseks toodete tootmisel või teenuste osutamisel, halduseesmärkidel või müügiks tavapärase äritegevuse käigus. (SME IFRS 16.2) RTJ 6, 5.*

*Kinnisvarainvesteering võetakse bilansil algselt arvele selle soetusmaksumuses, mis sisaldab ostuhinda ja soetamisega otseselt seotud kulutusi. (SME IFRS 16.5) RTJ 6, 11.*

*Kinnisvarainvesteeringu kajastamisel kasutatakse järjepidevalt ühte kahest alljärgnevast arvestuspõhimõttest (v.a mikroettevõtjad, kes peavad kasutama punktis (b) toodud meetodit):*

- (a) kinnisvarainvesteering, mille õiglast väärtust on võimalik usaldusväärselt hinnata mõistliku kulu ja pingutusega, kajastatakse õiglast väärtuse meetodil ning kõiki ülejäänud kinnisvarainvesteeringuid kajastatakse soetusmaksumuse meetodil (SME IFRS 16.7) või*
- (b) igat kinnisvarainvesteeringut kajastatakse soetusmaksumuse meetodil. RTJ 6, 14.*

Kinnisvarainvesteeringu õiglast väärtuse hindamisel kasutatav mõistliku pingutuse säte tugineb kolmele komponendile:

- 1) hindamisega kaasnev rahaline ja ajaline kulu versus saadav kasu;
- 2) hindamise usaldusväärtus – mida madalam on selle usaldusväärtus, seda madalam ka aruandes esitatud asjaolu kasu aruande lugejale;
- 3) kasu aruande lugejale – kes on lugeja ja milline on tema lähtekoht otsuste tegemisel.

Õiglast väärtust võib, aga ei pea kinnisvarainvesteeringute hindamisel kajastama.

Praktikas kajastavad kinnisvarainvesteeringuid õiglast maksumusest lähtuvalt need ettevõtted, kelle eesmärk on näidata varade bilansilise maksumuse vastavust turutingimustele ning kes soovivad pangast laenu saada.

*Õiglast väärtuse meetodi rakendamisel kajastatakse kinnisvarainvesteering igal aruandekuupäeval õiglast väärtuses. Väärtuse muutusest tulenevad kasumid/kahjumid kajastatakse aruandeperioodi kasumiaruandes. Õiglast väärtuse meetodil kajastatavalt kinnisvarainvesteeringult ei arvestata amortisatsiooni. (SME IFRS 16.7) RTJ 6, 17.*

*Soetusmaksumuse meetodi rakendamisel kajastatakse kinnisvarainvesteeringut sarnaselt materiaalse põhivara, st soetusmaksumuses, millest on maha arvatud akumulieritud kulum*



ja võimalikud allahindlused väärtuse langusest (vt RTJ 5 „Materiaalsed ja immateriaalsed põhivarad”). RTJ 6, 26.

Kinnisvarainvesteering liigitatakse bilansis ümber (nt kinnisvarainvesteeringust saab materiaalne põhivara või vastupidi) juhul kui toimub muutus selle kasutamise eesmärgis. Alates muutuse toimumise kuupäevast rakendatakse objektile selle varagrupi arvestuspõhimõtteid, kuhu see ümber liigitatakse. (SME IFRS 16.9) RTJ 6, 29.

Auditeeritud aruannetes hinnatakse tavaliselt kinnisvarainvesteeringuid õiglase väärtuse meetodi alusel ja kasutatakse selleks sõltumatu eksperdi teenust. Lihtsustatud tingimuste korral on ettevõtte juhtkonnal võimalik hinnata kinnisvarainvesteeringu väärtust ka alternatiivse meetodi alusel.

## RTJ 7 Bioloogilised varad

### Skeem: Bioloogilised varad

Loomsed varad
Istandikud
Mets
Vili
Rohumaad
Ettemaksed

„Bioloogilised varad” arvestuspõhimõtteid tuleb rakendada:

(a) põllumajandusliku tegevusega seotud bioloogiliste varade ja (b) põllumajandusliku toodangu bioloogilisest varast eraldamise hetkel;

kajastamisel raamatupidamise aastaaruannetes. RTJ 7, 3.

Bioloogiline vara on loomne või taimne elusorganism. (SME IFRS terminite sõnastik)

Põllumajanduslik toodang on bioloogilisest varast saadav või eraldatav toodang. (SME IFRS terminite sõnastik)

Põllumajanduslik tegevus on ettevõtte poolt juhitud protsess, mille käigus toimub bioloogiliste varade muundumine põllumajanduslikuks toodanguks või uuteks bioloogilisteks varadeks. (SME IFRS terminite sõnastik) RTJ 7, 5.

Bioloogilist vara või põllumajanduslikku toodangut kajastatakse bilansis ainult juhul kui (SME IFRS 34.3):

(a) vara on ettevõtte poolt kontrollitav;

(b) on tõenäoline, et ettevõtte saab vara kasutamisest tulevikus majanduslikku kasu;

(c) vara õiglase väärtus või soetusmaksumus on usaldusväärset hinnatav mõistliku kulu ja pingutusega. RTJ 7, 11.

Bioloogilisest varast põllumajandusliku toodangu saamise või eraldamise hetkel kajastatakse põllumajanduslik toodang tema õiglases väärtuses, millest on maha arvatud hinnangulised müügikulutused. Selliselt leitud väärtust loetakse ühtlasi põllumajandusliku toodangu soetusmaksumuseks tema edasisel kajastamisel varuna, lähtudes RTJ 4 „Varud”. (SME IFRS 34.5, 34.9, 13.15) Käesoleva juhendi kohaselt eeldatakse, et põllumajandusliku toodangu õiglast väärtust selle eraldamise hetkel bioloogilisest varast on alati võimalik usaldusväärset hinnata. RTJ 7, 13.

Põllumajandusliku tegevusega kaasnevad alati ka bioloogilised varad. Nende hindamiseks eelistatakse õiglase väärtuse meetodit, mis tugineb bilansipäeval teadaolevale turuväärtusele. Selle meetodi puuduseks võib kujuneda liigne pingutus või ressursikulu ning seetõttu aktsepteeritakse bioloogiliste varade hindamisel ka soetusmaksumuse meetodit.

Soetusmaksumuse rakendamine on õigustatud eelkõige areneva ja kasvava toodangu puhul, mille väärtus muutub sesoonselt lähtuvalt vegetatsiooniperioodist. Näiteks talviljakultuuride külvid sügisel, istiktaimede istutus koos maa ettevalmistamisega jne.

*Bioloogilise vara esmasest arvelevõtmisest õiglasest väärtuses (millest on maha arvatud hinnangulised müügikulutused) ja ka hilisemast õiglase väärtuse muutusest tulenevad kasumid ja kahjumid kajastatakse aruandeperioodi kasumiaruandes. (SME IFRS 34.4) RTJ 7, 25.*  
*Bioloogilist vara, mille õiglast väärtust ei ole võimalik hinnata mõistliku kulu ja pingutusega, kajastatakse bilansis soetusmaksumuses, millest on maha lahutatud akumulieeritud kulum ning võimalikud väärtuse langusest tulenevad allahindlused. (SME IFRS 34.8) RTJ 7, 28.*  
*Bioloogilised varad kajastatakse bilansis eraldi kirjetel kas põhivarade või käibevarade rühmas. Käibevarana kajastatakse ainult sellist bioloogilist vara, mis on soetatud edasimüümise eesmärgil või realiseeritakse ettevõtte tavapärase äri tsükli käigus. Juhul kui bioloogilise vara hoidmise eesmärk ei ole kindlalt teada, tuleb sellise bioloogilise vara kajastamisel bilansis lähtuda ettevõtte juhtkonna hinnangust tõenäolisema kasutuseesmärgi suhtes. RTJ 7, 33.*

RTJ 7 annab soovitusliku regulatsiooni, mille kohaselt iga bioloogilist vara omav ettevõtte saab kujundada endale individuaalse arvestusmeetodi ning tohib esitada infot aruandes selle meetodi alusel.

## RTJ 8 Eraldised ja tingimuslikud kohustused

### Skeem: Eraldised ja tingimuslikud kohustused

Garantiieraldised
Kohtuprotsessidega seotud eraldised
Pensionieraldised
Eraldised kahjulike lepingute suhtes
Edasilükkunud tulumaksu ja dividendide tulumaksu kohustused

*„Eraldised, tingimuslikud kohustused ja tingimuslikud varad” tuleb rakendada:*  
*(a) eraldiste (nt garantiieraldised, kohtuprotsessidega seotud eraldised ja pensionieraldised) moodustamisel, arvestusel ja kajastamisel raamatupidamise aastaaruannetes;*  
*(b) edasilükkunud tulumaksu ja dividendide tulumaksu kajastamisel;*  
*(c) tingimuslike kohustuste ja tingimuslike varade avalikustamisel raamatupidamise aastaaruannetes. RTJ 8, 3.*  
*Eraldis on kohustus, mille realiseerumise aeg või summa ei ole kindlad. (SME IFRS 21.1) RTJ 8, 6.*  
*Kohustus on raamatupidamiskohustuslase eksisteeriv kohustus,*  
*(a) mis tuleneb mineviku sündmustest ja*  
*(b) millest vabanemine eeldatavalt vähendab majanduslikult kasulikke ressursse. (SME IFRS 2.15) RTJ 8, 6.*

*Ettevõtte kajastab oma bilansis eraldise juhul kui (SME IFRS 21.4, 21.5):*

*(a) ettevõttel lasub enne aruandekuupäeva toimunud kohustavast sündmusest tulenevalt juriidiline või faktiline kohustus;*

*(b) kohustuse realiseerumine on tõenäoline;*

*(c) kohustuse summat on võimalik usaldusväärsetl määra. RTJ 8, 9.*

*Eraldis kajastatakse bilansis summas, mis on juhtkonna hinnangu kohaselt aruandekuupäeva seisuga vajalik eraldisega seotud kohustuse rahuldamiseks. (SME IFRS 21.7) RTJ 8, 15.*

Ka ühistulise tegevusega seoses tuleb ette olukordi, mille lahendamiseks kaasnevate kulude katmiseks on vaja moodustada eraldisi.

Enamlevinud valdkonnad, kus võib ette tulla täiendavaid kohustusi, on järgmised:

- eraldised garantiitingimuste täitmiseks;
- eraldised kohtuvaidluste suhtes;
- eraldised kahjulike lepingute suhtes;
- eraldised keskkonnakahjude suhtes;
- restruktureerimiseraldised;
- töösuhte lõpetamise hüvitiste eraldised;
- pensioni ja muude töösuhte järgsete hüvitiste eraldised.

Oluline on hinnata võimalike kohustuste suurust ja selle kohustuse realiseerumise tõenäosust.

*Tingimuslikke kohustisi ei kajastata ettevõtte bilansis, kuid informatsioon oluliste tingimuslike kohustuste kohta avalikustatakse aruande lisades. Lisades ei ole vaja avalikustada selliseid tingimuslikke kohustisi, mille realiseerumine on äärmiselt ebatõenäoline. (SME IFRS 21.12, 21.15) RTJ 8, 49.*

Eestis näidatakse tavaliselt tingimuslike kohustistena kasumi jagamisega kaasnevat dividendide tulumaksu, mis avalikustatakse bilansipäeval raamatupidamise aastaaruande lisas. See tuleneb Eesti maksusüsteemi eripärast.

## RTJ 10 Tulu kajastamine

### Skeem: Tulu kajastamine

Müügitulu tegevusvaldkondade lõikes: Tulud kaupade müügist Tulud teenuste müügist
Muu äritulu: Tulud vara kasutada andmise eest (renditasud, litsentsitasud, autoriõiguse tasud jms) Tulud põhivara müügist
Finantstulud: Intressitulud Dividenditulud Kasum finantsinvesteeringutelt Kasum valuutakursi muutusest

„Tulu kajastamine” tuleb rakendada järgmistest tehingutest tekkiva tulu kajastamisel raamatupidamise aastaaruannetes:

- (a) tulu kaupade müügist;
- (b) tulu teenuste osutamisest;
- (c) tulu ettevõtte varade kasutada andmisest juhul, kui selle eest tasutakse intresside, litsentsitasude või dividendide vormis. RTJ 10, 3.

Tulu kajastatakse saadud või saadaoleva tasu õiglases väärtuses. (SME IFRS 23.3) RTJ 10, 10.

Tulu kaupade müügist kajastatakse siis, kui kõik järgnevalt loetletud tingimused on täidetud (SME IFRS 23.10):

- (a) olulised omandiga seonduvad riskid ja hüved on läinud üle müüjalt ostjale;
- (b) müüjal ei ole jätkuvalt niisugust haldamise vastutust, mida seostatakse tavaliselt omandiga ning puudub tegelik kontroll kauba või toote üle;
- (c) tulu müügittehingust saab usaldusväärset mõõta;
- (d) tehingust saadav majanduslik kasu (nt tulu laekumine) on tõenäoline;
- (e) tehinguga seotud kulutusi on võimalik usaldusväärset hinnata. RTJ 10, 18.

Tulu teenuste müügist kajastatakse lähtuvalt osutatava teenuse valmidusastmest aruandekuupäeval, eeldusel, et teenuse osutamist hõlmava tehingu lõpptulemust (s.o tehinguga seotud tulusid ja kulusid) on võimalik usaldusväärset prognoosida. Tehingu lõpptulemust on võimalik usaldusväärset prognoosida siis, kui on täidetud kõik järgmised tingimused (SME IFRS 23.14):

- (a) tulu suurust on võimalik usaldusväärset mõõta;
- (b) tehingust saadav majanduslik kasu (nt tulu laekumine) on tõenäoline;
- (c) tehingu valmidusastet aruandekuupäeval on võimalik usaldusväärset mõõta;
- (d) tehinguga seotud tehtud kulusid ning tehingu lõpetamiseks vajalikke kulusid on võimalik usaldusväärset hinnata. RTJ 10, 22.

Teenuse müügist saadud tulu kajastatakse valmidusastme meetodil. Selle meetodi järgi näidatakse teenuse osutamisest saadud tulusid ja kasumit proportsionaalselt samades perioodides nagu teenuse osutamisega kaasnevaid kulusidki (RTJ 10, 24).

Tulude kajastamisel on oluline see, millal need tulud on tekkinud. Praktikast on olukordi, mil tulud ja kulud ei paikne samas aruandeperioodis. Samuti ei pruugi vastata tulude (harvemini ka kulude) kajastamine valmidusastme meetodi põhimõtetele. Enamasti toimuvad kauba müügid varem ja kulud jäävad hilisemasse perioodi. Teenuse müügi puhul ei saa kogu lepinguperioodi lõikes valmidusastet objektiivset hinnata. See tähendab, et kulud on küll kajastatud, kuid tulude arvestamine toimub projekti lõpetamise faasis, mis ei taga tulude ja kulude vastavuse printsiipi.

Tulu, mida saadakse vara kasutada andmise eest intresside, litsentsitasude või dividendidena, kajastatakse siis, kui (SME IFRS 23.28):

- (a) tulu laekumine on tõenäoline ja
- (b) tulu suurust on võimalik usaldusväärset hinnata. RTJ 10, 47.



## RTJ II Äriühendused ja tütar- ja sidusettevõtete kajastamine

### Skeem: Äriühenduste komponendid

Emaettevõtte: Valitsev mõju teise ettevõtte üle
Osalus üldjuhul üle 50%
Tütarettevõtte: Oluline mõju teise ettevõtte üle Osalus üldjuhul 20-50%
Finantsinvesteering teise ettevõttesse: Osalus alla 20%

Äriühendus on majandustehing, mille tulemusena:

(a) üks ettevõtte saavutab teise ettevõtte üle valitseva mõju (nt piisavalt suure hulga teise ettevõtte aktsiate omandamise teel) eeldusel, et omandatud ettevõtte sisaldab üht või enamat äritegevust või

(b) üks ettevõtte omandab teise ettevõtte või äritegevuse varad või kohustised või netovara või osa nendest ning võtab üle nende varade või kohustistega või netovaraga seotud äritegevuse. (SME IFRS 19.3) RTJ II, 5.

Käesoleva juhendi kohaselt loetakse tütarettevõtteks kõiki ettevõtteid, mille üle teisel ettevõttel (emaettevõttel) on valitsev mõju. Valitseva mõju olemasolu eeldatakse juhul kui emaettevõtte omanduses on otse või tütarettevõtete kaudu rohkem kui 50% tütarettevõtete hääleõigusest, v.a erandjuhud, kui on võimalik selgelt tõendada, et sellise hääleõigusega ei kaasne valitsevat mõju. Valitsev mõju eksisteerib ka siis, kui emaettevõttele kuulub tütarettevõttes 50% või vähem hääleõigusest, kuid emaettevõtte (SME IFRS 9.5):

(a) omab tegelikku valitsevat mõju rohkem kui 50% hääleõiguse üle kokkuleppe alusel teiste investoritega;

(b) omab ettevõtte finants- ja tegevuspoliitika üle valitsevat mõju põhikirja või lepingu alusel;

(c) suudab määrata või tagasi kutsuda enamust tegevjuhtkonna ja kõrgema juhtorgani (nt äriühingu juhatuse ja nõukogu) liikmetest;

(d) suudab määrata tegevjuhtkonna ja kõrgema juhtorgani koosolekute otsuseid. RTJ II, 7.

**Üldprintsibiina loetakse tütarettevõtteks üle 50% osalusega ettevõtteid ning teisi valitsevat mõju omavaid ettevõtteid ja valitseva mõju all olevaid ettevõtteid.**

Käesoleva juhendi kohaselt loetakse sidusettevõteteks kõiki ettevõtteid, mille üle investoretevõtte omab olulist, kuid mitte valitsevat mõju. Käesoleva juhendi kohaselt loetakse sidusettevõteteks ka neid ettevõtteid, mida SME IFRS käsitleb ühisettevõtetena (ettevõtted, mille tegevuse üle on omanikel ühine valitsev mõju). Olulise mõju olemasolu eeldatakse juhul kui investoretevõtte omanduses on otse või tütarettevõtete kaudu rohkem kui 20% sidusettevõtte hääleõigusest, v.a erandjuhud, kui on võimalik selgelt tõendada, et sellise hääleõigusega ei kaasne olulist mõju. Erandjuhtudel võib oluline mõju esineda ka väiksema kui 20%-lise osaluse korral. (SME IFRS 14.3 RTJ II, 8

Sidusettevõtte osalused jäävad vahemikku 20-50%. Alla 20% osalusega ettevõtteid kajastatakse kui finantsinvesteeringuid.

Äriühendusi kajastatakse ostumeetodil. (SME IFRS 19.6) Erandiks on ühise valitseva mõju all olevate ettevõtete vahel toimuvad äriühendused, mida kajastatakse korrigeeritud ostumeetodil. RTJ 11, 11

Omandatud netovara õiglase väärtuse moodustavad omandatud ettevõtte varade, kohustiste ja tingimuslike kohustiste, mis vastavad punktis 37 toodud kriteeriumitele, õiglase väärtus, millest on maha arvatud vähemusosalusele kuuluv osa netovara õiglasest väärtusest. (SME IFRS 19.14) RTJ 11, 34

Firmaväärtus on positiivne vahe omandatud osaluse soetusmaksumuse ja omandatud netovara õiglase väärtuse vahel. Omandamise kuupäeval kajastab omandaja oma konsolideeritud bilansis firmaväärtuse selle soetusmaksumuses immateriaalse varana. (SME IFRS 19.22) RTJ 11, 44  
Äriühendusest tekkinud firmaväärtus peegeldab seda osa soetusmaksumusest, mis tasuti omandatud ettevõtte selliste varade eest, mida ei ole võimalik eristada ja eraldi arvele võtta. RTJ 11, 45

Negatiivne firmaväärtus on negatiivne vahe omandatud osaluse soetusmaksumuse ja omandatud netovara õiglase väärtuse vahel. RTJ 11, 47

Negatiivne firmaväärtus tekib olukordades, kus omandatud osaluse soetusmaksumus on väiksem kui omandatud netovara õiglase väärtus. Sõltumatute osapoolte vahelistes tehingutes tekib sellist olukorda suhteliselt harva. RTJ 11, 48

Juhul kui äriühendusest tekib negatiivne firmaväärtus, siis peab omandav ettevõtte kajastama koheselt kogu negatiivse firmaväärtuse, mis jääb alles pärast punktis 48 kirjeldatud korrigeerimisi, konsolideeritud kasumiaruandes tuluna. (SME IFRS 19.24 (b)) RTJ 11, 49

Osaluse omandamisel koostatakse ostuanalüüs ning arvestatakse firmaväärtus. Positiivse firmaväärtuse arvestuspõhimõtted lähtuvad immateriaalse põhivara arvestuspõhimõtetest.

Korrigeeritud ostumeetodi rakendamisel kajastatakse omandatud ettevõtte või äritegevuse varasid ja kohustisi omandava ettevõtte bilansis nende bilansilises väärtuses (s.t nagu omandatud varad ja kohustised olid kajastatud omandatud ettevõtte bilansis). Vahet omandatud osaluse soetusmaksumuse ja omandatud netovara bilansilise väärtuse vahel kajastatakse omandava ettevõtte omakapitali vähenemise või suurenemisena. RTJ 11, 50

Korrigeeritud ostumeetodit rakendatakse olukorras, kus on juba olemas teatud valitsev mõju. Sellisel puhul ei ole asjakohane kasutada ostuanalüüsi ega arvestada firma-väärtust.

Kajastamise põhimõtted konsolideeritud ja konsolideerimata aruannetes:

Konsolideeritud aruannetes kajastatakse tütarettevõttes rida-realt konsolideerituna (vt ka käesoleva juhendi punkte 65-85). (SME IFRS 9.13 (a)) RTJ 11, 60

Konsolideeritud aruannetes ja nende investorite aruannetes, kes ei koosta konsolideeritud aruandeid seetõttu, et neil puuduvad tütarettevõttes, kajastatakse sidusettevõttes kas (SME IFRS 14.4):

(a) soetusmaksumuse meetodil;

(b) kapitaliosaluse meetodil või

(c) õiglasel väärtusel. RTJ 11, 62

Emaettevõtete konsolideerimata aruannetes kajastatakse tütar- ja sidusettevõtteid kas:

(a) soetusmaksumuse meetodil;

(b) kapitaliosaluse meetodil **või**

(c) õiglasel väärtusel. RTJ 11, 63

Konsolideeritud aruannetes kajastatakse emaettevõtte ja tema tütarettevõtete finantsnäitajaid niimoodi kokkuliidetuna, nagu oleks tegemist ühe ettevõttega. (SME IFRS 9.13) RTJ 11, 65

Kapitaliosaluse meetodil võetakse investeering algselt arvele tema soetusmaksumuses (vastavalt punktile 86), mida korrigeeritakse järgmistel perioodidel:

(a) investori osalusega muutustes investeeringuobjekti omakapitalis;

(b) omandamisel tekkinud firmaväärtuse amortisatsiooni ja võimalike allahindlustega ja

(c) omandamisel tekkinud negatiivse firmaväärtuse tuluna kajastamisega vastavalt punktis 49 kirjeldatule. (SME IFRS 14.8) RTJ 11, 89.

Õiglase väärtuse meetodil võetakse investeering algselt arvele tema soetusmaksumuses (vastavalt punktides 26-33 toodud põhimõtetele, v.a tehinguga seotud kulud, mis kajastatakse koheselt kasumiaruandes) ning kajastatakse edaspidi õiglasel väärtusel muutusega läbi kasumiaruande (vastavalt RTJ-le 3 „Finantsinstrumendid“). (SME IFRS 14.9) RTJ 11, 100.

Konsolideeritud aruanded tuleb esitada ema- ja tütarettevõtete puhul, mis ületavad raamatupidamise seadusega kehtestatud keskmise suurusega või suurettevõtete kategooria piire (vt punkti 3.3).

## RTJ 12 Sihtfinantseerimine

### Skeem: Sihtfinantseerimise kajastamise meetodid

#### Brutomeetod

Sihtfinantseerimise abil soetatud vara võetakse bilansis arvele tema soetusmaksumuses (tasuta saadud vara soetusmaksumuseks on tema õiglane väärtus) ja kajastatakse vastavalt RTJ 5-le „Materiaalsed ja immateriaalsed põhivarad“; vara soetamiseks saadud sihtfinantseerimine kajastatakse tuluna siis, kui on täidetud kriteeriumid a) sihtfinantseerimise laekumine on praktiliselt kindel ja b) sihtfinantseerimisega seotud sisulised tingimused on täidetud. (SME IFRS 24.4)

#### Netomeetod

Sihtfinantseerimise abil soetatud vara võetakse bilansis arvele tema netosetusmaksumuses s.o vara soetusmaksumuses, millest on maha arvatud vara soetamiseks saadud sihtfinantseerimise summa (tasuta saadud vara soetusmaksumus on null). Soetatud vara kajastatakse edaspidi vastavalt RTJ 5-le „Materiaalsed ja immateriaalsed põhivarad“.

Sihtfinantseerimine on valitsusepoolne abi, mida teostatakse ettevõttele teatud ressursside üleandmise kaudu ning mille saamiseks peab ettevõtte äritegevus vastama teatud kindlaksmääratud kriteeriumitele. Sihtfinantseerimine ei hõlma valitsusepoolset abi, mille väärtust ei ole võimalik usaldusväärselt hinnata (nt riiklikud garantiid ja valitsusasutuste poolt pakutavad tasuta konsultatsioonid) ning tavapärasel tingimustel valitsussektoriga sõlmitud tehinguid. (SME IFRS 24.1, 24.2)

Varade sihtfinantseerimine on sihtfinantseerimine, mille põhitingimuseks on, et seda saav

ettevõtte peab kas ostma, ehitama või muul viisil soetama teatud põhivara. Varade sihtfinantseerimine võib endas sisaldada täiendavaid tingimusi, näiteks põhivara soetamise ajagraafik, soetatava põhivara liik, tema asukoht ning hoidmise periood. Tegevuse sihtfinantseerimine on sihtfinantseerimine, mis ei ole varade sihtfinantseerimine.

RTJ 12, 6

Tegevuse sihtfinantseerimist kajastatakse tuluna siis, kui:

(a) sihtfinantseerimise laekumine on praktiliselt kindel ja

(b) sihtfinantseerimisega seotud sisulised tingimused on täidetud. (SME IFRS 24.4) RTJ 12, 9

Saadud sihtfinantseerimine, mille puhul tuluna kajastamise tingimused ei ole täidetud, kajastatakse bilansis kohustusena. (SME IFRS 24.4 (c)) Vastavat kohustist kajastatakse bilansis lühivi või pikaajalisena olenevalt sellest, millal toimub sihtfinantseerimisega kaasnevate tingimuste täitmine. RTJ 12, 10

Sihtfinantseerimisega kaasnevaid tingimusi ei loeta sisuliseks, kui nende täitmisega kaasnevad kulutused on minimaalsed ning risk, et neid ei täideta, on praktiliselt olematu. Näiteks kohustus säilitada viie aasta jooksul sihtfinantseerimisega seotud kuludokumente ei ole sisuline tingimus (kuna sellega ei kaasne märkimisväärseid kulusid ja risk, et ettevõtte ei suuda seda teha, on väga väike), mistõttu muude tingimuste täitmisel ei pea ettevõtte ootama viis aastat, et kajastada sihtfinantseerimise tulu. RTJ 12, 11

Praktikas toimub varade sihtfinantseerimist, mida kajastatakse brutomeetodil. Tavapäraselt on sihtfinantseeringu andja tingimused seotud teatud eesmärkide või kohustuste täitmisega 5 aasta jooksul alates sihtfinantseeringu andmisest. See tähendab, et brutomeetodi kohaselt kajastatakse varad bilansi aktivas põhivaradena ja sihtfinantseeritud summa pikaajalise kohustusena passivas. Sihtfinantseeritud varade maksumust võib lugeda tuluks alles siis, kui lepinguperioodil ettenähtud tingimused on täidetud.

Teenuste sihtfinantseerimisega kaasnevad sisulised tingimused on üldjuhul lühiajalise iseloomuga ning sihtfinantseeritavad toetused loetakse aruandeperioodi tulude koosseisu.



### 3.4 Kokkuvõte

Käesoleva alapeatüki alguses esitatud ICA ehk Rahvusvahelise Ühistegevusliidu poolt määratletud **ühistegevuse peamised eesmärgid on jätkusuutlikud**. Seda toetab ka Eestis kehtiv tulundusühistuseadus. Ühistulist tegevust planeerides on oluline võtta aega, et põhikirjapunktides kokkuleppele jõuda ning need punktid korrektselt kirja panna. Nii on hiljem tagatud **vabatahtlikkus ja demokraatlikkus ning ühistu liikmete võrdne panustamine ja nende võrdne kohtlemine**. See osa eristab ühistulist tegevusvormi teistest äriühingutest.

Kuna ettevõtluskeskkond ja tarbijatrendid pidevalt muutuvad, siis on oluline ka liikmete vahelisi kokkuleppeid vajadusel muuta ning seda aktuaalselt dokumenteerida. Dokumenteerimine on ühistulise ettevõtluse vundament, millel seisab kogu igapäevane tegevus ja aruandlus.

**Ühistulise tegevuse peamiseks eesmärgiks on siiski läbi ühistegevuse suurendada tulusid ja minimaliseerida kulutusi** (sisendeid). Ühistu liikmete võrdne kohtlemine tähendab eelkõige kokkulepitud koostöövormi ja läbipaistvust raamatupidamisarvestuses ning aruandluses.

Ühistulises tegevuses on oluline **valida tegevjuhtkonda võimalikult sõltumatud spetsialistid**, kelle huvi on ühistu liikmete poolt seatud eesmäärke ellu viia. Sel viisil on võimalik kindlustada, et liikmeid koheldakse võrdselt ning nende ärihuvid on tagatud.

Toetudes kehtivale tulumaksuseadusele on Eestis võimalik üsna paindlikult ostu- ja müügistrateegiat optimeerida. Ühistulise tegevuse eesmärk ei pruugi olla ühistegevuse kaudu saavutatav maksimaalne kasum. **Tegevuse eesmärgiks võib olla ka stabiilsem ja konkurentsivõimelisem majandustegevus**.

Samas ei taga ühistuline tegevus maksuriskide puudumist. Maksuriskid võivad tekkida tehinguhindade ja turuhindade erinevustest ning ettevõtlusega mitteseotud kulude olemasolust.

Igas tavapärasest erinevas olukorras on ühistu liikmetel mõistlik uurida võimalikke lahendusi sõltumatutelt spetsialistidelt.

**Kui ühistu tegevus on tasakaalustatud ja läbipaistev ning lähtub ühistest huvidest, annab see väikeettevõtlusega võrreldes ühistule olulise pikaajalise konkurentsieelise**. Eelkõige tegutsevad ühistegevuse vormis põllumajandustootjad ning tarbijaid teenindavad ettevõtjad.

## 4. Tunnustatud tootjaorganisatsioon ja konkurentsireeglid põllumajanduses



### **KATRIN TASA**

*Konkurentsiameti konkurentsitenistuse  
järelevalveosakonna juhataja asetäitja*

### **KALEV KARISALU**

*Maaeluministeeriumi põllumajanduspoliitika osakonna põllumajandussaaduste tarneahela büroo  
peaspetsialist*

### **TOOMAS LEPLAAN**

*Maaeluministeeriumi põllumajandusturu korraldamise osakonna taimekasvatussaaduste büroo peas-  
petsialist*

## 4.1 Tunnustatud tootjaorganisatsioon

**Tunnustatud tootjaorganisatsioon** on põllumajandustootjate vabatahtlik ühendus, mis on tunnustamise saamiseks tõendanud oma vastavust Euroopa Liidu õigusaktides ning Eesti seadusandluses sätestatud nõuetele. Tunnustatud tootjaorganisatsioonile laienevad teatud konkurentsierandid ja finantstoetused, mille eesmärk on suurendada tunnustatud tootjaorganisatsiooni liikmete turujõudu.

Järgnevalt on ära toodud selles peatükis enimkasutatavad lühendid.

- TO – tunnustatud tootjaorganisatsioon
- PKV – puu- ja köögiviljasektor
- PKV TO – puu- ja köögiviljasektori tunnustatud tootjaorganisatsioon
- EL – Euroopa Liit
- ELTL – Euroopa Liidu toimimise leping
- EP – Euroopa Parlament
- ÜTK – ühine turukorraldus
- EL-i ÜTK määrus – Euroopa Liidu ühise turukorralduse määrus
- KonkS – konkurentsiseadus
- PRIA – Põllumajanduse Registrate ja Informatsiooni Amet
- TÜ – tulundusühistu



*Tunnustatud tootjaorganisatsioonile laienevad teatud konkurentsierandid ja finantstoetused, mille eesmärk on suurendada tunnustatud tootjaorganisatsiooni liikmete turujõudu.*

#### 4.1.1 Taust

Tootjaorganisatsiooni meede võeti Euroopa Liidu (EL) ühises põllumajanduspoliitikas kasutusse esmalt puu- ja köögiviljasektori (PKV) turukorralduses 1972. aastal. Puuviljakasvatusele on iseloomulik tootmise tugev sesoonsus, saagi ebastabiilsus ja kiire riknevus. Seega algselt oli tootjaorganisatsiooni skeem mõeldud tootjate toetamiseks, et korraldada väga soodsatel aastatel värskete puuviljade turult eemaldamist. Kuna Euroopa Liidu ühine põllumajanduspoliitika hakkas järjest enam liberaliseeruma, disainiti skeem 1996. aastast ümber. Nüüd oli **eesmärgiks suurendada tootjate turujõudu selle läbi, et tunnustatud tootjaorganisatsioonidele (TO) anti finantsabi nende poolt ellu viidavate rakenduskavade alusel.** Kui 2007. aastal liideti erinevate sektorite turukorraldused põllumajandustoodete ühiseks turukorralduseks, laienes TO-de tunnustamise võimalus EL-i tasandil ka teistele sektoritele. Finantsabi võimalus jäi siiski vaid puu- ja köögiviljasektori tunnustatud tootjaorganisatsioonidele (PKV TO). 2009. aasta turukriisist ajendatuna jõustusid 2012. aastal **piimasektori TO-de erisused võrreldes kehtivate konkurentsireeglitega – turupositsiooni tugevdamise eesmärgil said tootjad suurema vabaduse müügiks pakutava piima osas hinnakokkuleppeid sõlmida.**

TO meetme praktiline kasutamine erineb EL-i liikmesriikides päris palju. **Enamik TO-sid tegutseb suurtes ja vanades liikmesriikides,** kus tihtipeale oli nende tegevus juba enne ühise põllumajanduspoliitika meetme kasutuselevõtmist siseriiklikult reguleeritud. Nii oli 2015. aasta seisuga 1 720-st PKV TO-st tervelt 572 registreeritud Hispaanias, 301 Itaalias ning 227 Prantsusmaal. Samuti oli 2017. aasta seisuga 328-st piimasektori TO-st 165 registreeritud Saksamaal, 70 Prantsusmaal ja 48 Itaalias.

Suur TO-de arv iseenesest aga ei pruugi veel tähendada, et meede sektoris realselt ka rakendub. Näiteks PKV-s tootsid 16 Belgia TO-d üle 90% ja 3 Iirimaa TO-d üle 80% nende riikide kogutoodangust. Samas jäi Hispaanias ja Itaalias vastav määr 60% ja Prantsusmaal

50% lähedale. Piimasektori puhul tootsid 19 Tšehhi TO-d ja 3 Belgia TO-d vastavalt 64% ja 41% nende riikide piima kogutoodangust. Samal ajal küündis suure hulga Saksamaa TO-de (arvuliselt pool kõikidest EL-i piimasektori TO-dest) piimakogus 43%-ni.

PKV puhul ei olnud 2015. aasta seisuga tunnustatud TO-sid huviliste puudumise tõttu viies liikmesriigis, nende hulgas ka Eestis. Piimasektori puhul puudusid TO-d 2017. aasta seisuga 17 liikmesriigis ning neid polnud ka Eestis.

#### 4.1.2 Tootjaorganisatsiooni meetme olemus

Toidu tootmise ja tarnimise ahela arengut nii Eestis kui mujal iseloomustab ahela iga järgneva lüli üha kasvav kontsentreerumine. Toidutoorme tootmine on teiste lülidega võrreldes jäänud killustatuks ning põllumajandustootjate võimalused tarnelepingute tingimuste osas kaasa rääkida on seetõttu nõrgemad. **TO meetme eesmärgiks ongi suurendada tootjate turujõudu ja aidata neil ühiselt tegutsedes saavutada tarneahelas tugevam positsioon.** See aitab suurendada ka tootjate üldist elujõulisust.

EL-i üldiste konkurentsireeglite kohaselt on keelatud igasugused konkurentsi piiravad kokkulepped, otsused ja kooskõlastatud tegevus tootjate vahel. Näiteks on keelatud hinnakokkulepped. Siiski on teatud erandlikel tingimustel seda keeldu võimalik eirata. Põllumajandussektori jaoks kõige konkreetsemalt sätestatud võimalus tuleneb EL-i toimimise lepingu (ELTL) artiklist 42. Selle alusel kohaldatakse põllumajandussaaduste tootmise ja nendega kauplemise suhtes konkurentsieeskirju ainult selles ulatuses, nagu seadusandja (Euroopa Parlament ja nõukogu) ette näeb. Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrusega nr 1308/2013 kehtestataksegi muuhulgas terve rida **nii üldisemaid kui ka sektorispetsiifilisemaid erisusi** põllumajandussektoris tehtavate kokkulepete, otsuste ja kooskõlastatud tegevuste (edaspidi kokkulepete) suhtes. Olulise osa erisustest moodustavad mitmesugused TO-de tegevust, nõudeid ja eesmärke käsitlevad sätted.

**TO võib eeltoodud erandi tõttu eirata EL-i konkurentsieeskirjades sätestatud kokkulepete keeldu järgmistel tingimustel:**

- tootjaorganisatsioon on liikmesriigi poolt ametlikult tunnustatud;
- kokkulepete tegemine on rangelt vajalik TO enda püstitatud eesmärkide täitmiseks;
- kokkulepete tegemine vastab EL-i seadusandluses TO-dele seatud eesmärkidele ja on nendega proportsioonis.

Kindluse mõttes võivad TO-d või selle liikmed taotleda Euroopa Komisjoni arvamust selle kohta, kas konkreetne kokkulepe on EL-i seadusandluses TO-dele seatud eesmärkidega kooskõlas. Tähele tuleb panna, et TO-de vahelised ning liikmesriigi poolt tunnustamata isikuid hõlmavad kokkulepped alluvad EL-i konkurentsieeskirjadele ja on seetõttu keelatud.

#### 4.1.3 Piima tootjaorganisatsioonide lisastiimul

Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse nr 1308/2013 artikli 149 kohaselt **võib piima TO pidada oma liikmete nimel läbirääkimisi toorpiima tarnelepingute üle ning leppida kokku hinda etteantud laiendatud piiride ulatuses.** Läbirääkimistega



hõlmatud toorpiima kogus, mida konkreetsetes liikmesriigis toodetakse või tarnitakse, ei tohi ületada 3,5% EL-i kogu piimatoodangust ega 33% konkreetse liikmesriigi kogutoodangust. Sealjuures võib TO pidada läbirääkimisi olenemata sellest, kas toorpiima omandiõigus antakse tootjalt TO-le või mitte, samuti olenemata sellest, kas kokkulepitud hind on mõnede või kõikide liikmete ühistoodangu jaoks sama või mitte. Läbirääkimiste kavatsusest teavitatakse liikmesriigi pädevat asutust ette ning peale läbirääkimisi antakse teada läbiräägitud tegelikud kogused. Eestis on selleks pädevaks asutuseks PRIA. TO liikmed ei tohi olla ühegi teise TO liikmed. See on põhjendatud juhtudel siiski lubatud, kui kaks eraldi tootmisüksust asuvad erinevas piirkonnas. Samuti ei saa läbirääkimistesse hõlmata piima, mille osas ühistusse kuuluval tootjal kehtib tarnekohustus selle ühistu liikmelisuse tõttu.

EL-i konkurentsireeglite kohaselt lähtutakse konkurentsiolekorra hindamisel ja asjakohase turu defineerimisel iga kord konkreetsest juhtumist. Paraku kaasnevad sellega erisused liikmesriikide vahel, sest iga liikmesriigi konkurentsiasutus defineerib oma asjakohase turu mõiste ise. Sellest aga omakorda tuleneb riikide piimasektorite erinev kohtlemine. Piima TO-de tekkeks sätestatud lisastiimuli mõtteks ongi EL-i õigusliku olukorra harmoneerimine piimasektori tootjate jaoks. Samuti stimuleerib TO asutamist see, et juba ette on olemas selgus, millistes piirides on võimalik kokkuleppeid sõlmida.

#### 4.1.4 Puu- ja köögiviljasektori tootjaorganisatsioonide lisastiimul

PKV eesmärkideks on muuhulgas olla konkurentsivõimelisem ja turule orienteeritud sektor; saavutada väiksem tootjate sissetulekute kõikumine kriisides, suurendada puu- ja köögiviljade tarbimist ning kasvatada ja toota keskkonnahoidlikumalt. Nende eesmärkide täitmiseks on PKV TO-del võimalik taotleda finantsabi. Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse nr 1308/2013 artiklite 32–34 kohaselt **toetatakse PKV TO-sid nende rakenduskavade elluviimiseks rakendusfondidesse tehtavate maksetega**. Fond koosneb TO liikmete rahalisest panusest ja EL-i finantsabist. Üldreeglina rahastavad EL ja TO rakendusfonde võrdsete partneritena, kumbki 50% ulatuses. EL-i rahaline toetus piirdub tavaliselt 4,1% TO turustatud toodangu väärtusest. Teatud juhtudel võib EL-i toetusmäär olla ka 60% rakenduskava kuludest või 4,6% TO turustatud toodangu väärtusest.

Liikmesriikides, kus PKV tootjate organiseerituse tase on EL-i keskmisest oluliselt madalam, võib TO-dele maksta lisaks ka riiklikku finantsabi. See võib moodustada maksimaalselt 80% rakendusfondi tehtud rahalistest maksetest ning kuni 10% iga sellise TO turustatud toodangu väärtusest. Riiklik finantsabi täiendab rakendusfondi kaudu toimuvat rahastamist ning lisatingimuste täitmisel hüvitab EL osa riiklikust finantsabist. **Eestis on PKV sektori tootjate organiseerituse tase EL-i keskmisest oluliselt madalam, mistõttu saaksime siin PKV TO-sid riikliku abi kaudu toetada.**

Rakendusfondide asutamine ja ladus toimimine nõuab, et TO-d juhiksid oma liikmete puu- ja köögiviljade tootmist ning tegutseksid majandusküsimustes oma liikmete nimel ja huvides. Kõikidel TO liikmetel on võimalus rakendusfondist abi saada ning demokraatlikult osaleda otsuste tegemises, mis käsitlevad rakendusfondi kasutamist ja sinna tehtavaid sissetakseid.

Rakendusfondi võib kasutada ainult liikmesriikide heakskiidu saanud rakenduskavade rahastamiseks. TO rakenduskava peab olema vastavuses PKV turgu säästvate rakenduskavade riikliku strateegiaga ning keskkonnameetmed tuleb rakenduskavasse valida keskkonnameetmete riiklikust raamistikust. Säästvate rakenduskavade riiklik strateegia koos keskkonnameetmete riikliku raamistikuga on Eestis plaanis välja töötada lähiajal.

### **TO rakenduskava peab sisaldama:**

- 1) lähteolukorra kirjeldust;
- 2) kava eesmärgid;
- 3) kavandatud meetmeid;
- 4) kava kestust;
- 5) finantsaspekte.

Rakenduskavade kestvus peab olema vähemalt 3 aastat ja võib kõige enam olla 5 aastat.

### **Rakenduskaval võivad olla järgmised eesmärgid:**

- 1) toodangu planeerimine;
- 2) toodete kvaliteedi parandamine;
- 3) toodete kaubandusliku väärtuse suurendamine;
- 4) värskete või töödeldud toodete tarbimise edendamine;
- 5) keskkonnameetmed ja keskkonnasõbralikud tootmismeetodid (sh mahepõllumajandus);
- 6) riskide vältimine ja juhtimine.

Rakenduskava peab hõlmama kahte või enamat keskkonnameedet või tuleb kasutada vähemalt 10% rakenduskava kuludest keskkonnameetmete rahastamiseks.



*Eestis on PKV sektori tootjate organiseerituse tase EL-i keskmisest oluliselt madalam, mistõttu saaksime siin PKVTO-sid riikliku abi kaudu toetada.*

#### 4.1.5 Tootjaorganisatsioonide tunnustamise tingimused

Üldprintsibina võib liikmesriik taotluse alusel tunnustada mistahes Euroopa Parlamendi ja nõukogu määruse nr 1308/2013 artikli 1 lõikes 2<sup>2</sup> nimetatud põllumajandustoodete sektori TO-d.

##### Tingimused TO tunnustamiseks

- 1) TO koosneb ühe eeltoodud sektori tootjatest, mida kõnealused tootjad kontrollivad.
- 2) TO on asutatud tootjate algatusel ja tegeleb vähemalt ühe järgmise ühise tegevusega:
  - a) töötlemine;
  - b) turustamine;
  - c) pakendamine, märgistamine või reklaamimine;
  - d) kvaliteedikontroll;
  - e) seadmete või hooldate kasutamine;
  - f) tootmisega otseselt seotud jäätmete käitlemine;
  - g) sisendite hanked;
  - h) muu ühine teenuse osutamine (järgnevate eesmärkide täitmiseks).
- 3) TO järgib konkreetset eesmärki, mis võib hõlmata vähemalt ühte järgmist:
  - a) nõuetele vastava tootmise kavandamise ja kohandamise tagamine;
  - b) pakkumise koondamine ja liikmete toodete turule viimine, sh otseturundus;
  - c) tootmiskulude ja investeringutasuvuse optimeerimine reageerimaks keskkonnavalastele ja loomade heaolu standarditele;
  - d) säästvad tootmismeetodid, uuenduslikud tavad, konkurentsi- ja turu-uuringud;
  - e) keskkonناسäästlike viljelustavade, tehnoloogia ning loomade heaolu edendamine;
  - f) standardite ja kvaliteedi edendamine;
  - g) kõrvalsaaduste ja jäätmete käitlemine;
  - h) loodusvarade säästmisesse ja kliimamuutuste leevendamisse panustamine;
  - i) reklaami ja turustamise algatuste ettevalmistamine;
  - j) PKV rakenduskavade kohaselt moodustatud ühisfondide juhtimine;
  - k) futuuriturgude ja kindlustussüsteemide kasutamiseks vajalik tehniline abi.

Erinevalt üldisest vabatahtlikust tunnustamise printsibist on piima- ning PKV TO-de tunnustamine liikmesriigile kohustuslik. Piima TO puhul tunnustab liikmesriik taotluse alusel kõiki juriidilisi isikuid või juriidiliste isikute selgelt määratletud osi siis, kui on täidetud järgmised tingimused.

<sup>2</sup> EP ja nõukogu määrusega nr 1308/2013 kehtestatakse põllumajandustoodete ühine turukorraldus, mis hõlmab kõiki aluslepingute I lisas loetletud tooteid, v.a kalapüügi- ja vesiviljelustooded, mis on määratletud liidu õigusaktides kalapüügi- ja vesiviljelustoodete turu ühise korralduse kohta. Põllumajandustooted jagatakse järgmisteks I lisa asjakohastes osades loetletud sektoriteks:

teravili, I osa; riis, II osa; suhkur, III osa; kuivisööt, IV osa; seemned, V osa; humal, VI osa; oliiviõli ja lauaoliivid, VII osa; lina ja kanep, VIII osa; puu- ja köögiviljad, IX osa; töödeldud puu- ja köögiviljasaadused, X osa; banaanid, XI osa; vein, XII osa; eluspuud ja muud taimed, taimesisulad, -juured jms, lõikelilled ja dekoratiivne taimmaterjal, XIII osa; tubakas, XIV osa; veise- ja vasikaliha, XV osa; piim ja piimatooted, XVI osa; sealih, XVII osa; lamba- ja kitseliha, XVIII osa; munad, XIX osa; linnuliha, XX osa; põllumajandusliku päritoluga etüülalkohol, XXI osa; mesindustooted, XXII osa; siidussid, XXIII osa; muud tooted, XXIV osa.

### **Tingimused piimasektori TO tunnustamiseks**

- 1) TO koosneb piimatootjatest, on loodud nende algatusel ning järgib konkreetset eesmärki (nt tarnete koondamine, tootmiskulude optimeerimine jne).
- 2) TO-l on miinimumarv liikmeid ja/või TO tagab oma tegutsemispiirkonnas turustatava toodangu miinimumkoguse, mille kehtestab asjaomane liikmesriik (Eestis peab TO tarnima vähemalt 5% riigi toorpiima aastasest kogusest).
- 3) On piisavad tõendid, et TO suudab pikema aja jooksul nõuetekohaselt ja tõhusalt ning tarneid koondades tegutseda.
- 4) TO-l on põhikiri, mis vastab eelnevatele punktidele.

PKV TO puhul on liikmesriigil kohustus tunnustada taotluse alusel liikmesriigi täpsustatud juriidilisi isikuid (Eestis tulundusühistud) või nende selgelt määratletud osi taotluses märgitud toote või tooterühma osas siis, kui on täidetud järgmised tingimused.

### **Tingimused PKV TO tunnustamiseks**

- 1) TO täidab kõiki ülaltoodud üldprintsipi nõudeid.
- 2) TO-l on miinimumarv liikmeid ja/või TO tagab oma tegutsemispiirkonnas turustatava toodangu miinimumkoguse või -väärtuse, mille kehtestab asjaomane liikmesriik (Eestis peab TO koosnema vähemalt 5 liikmest ja turustama vähemalt 100 000 euro väärtuses tunnustatavat puu- ja köögivilja).
- 3) TO esitab tegevuste nõuetekohase elluviimise kohta piisavaid tagatisi nii kestuse kui tõhususe, inimressursi, seadmete ja tehnika liikmete kasutusse andmise ja pakku-mise koondamise kohta.
- 4) TO-l on põhikiri, mis vastab eelnevatele punktidele.

PKV TO põhikiri nõuab oma liikmetelt eelkõige TO-s vastu võetud eeskirjade kohaldamist, kuulumist ainult ühte TO-sse ning vajaliku teabe esitamist TO-le. Põhikiri sisaldab ka nõuet, et liikmed turustaksid kogu oma vastava toodangu TO kaudu. Erandina võib TO lubada tootjalikmel müüa kuni 10% oma toodangust otse lõpptarbijale, väljaspool TO-d võib tootjalige ise turustada kokku kuni 25% oma toodangu mahust või väärtusest.

PKV TO põhikirjas sätestatakse samuti:

- 1) TO eeskirjade määratlemise, vastuvõtmise ja muutmise kord;
- 2) liikmete kohustus maksta TO rahastamiseks vajalikku rahalist panust;
- 3) eeskirjad liikmete poolt TO ja selle otsuste demokraatlikuks kontrolliks;
- 4) sanktsioonid põhikirjajärgsete kohustuste täitmata jätmisel;
- 5) uute liikmete vastuvõtmise eeskirjad ja minimaalne liikmeksoleku aeg;
- 6) toimimiseks vajalikud raamatupidamis- ja eelarve-eeskirjad.

PKV TO liikmeks võib olla ka isik, kes ei tegele puu- ja köögiviljade tootmisega, kuid kelle ülesanded on seotud TO tegevusega ja kelle TO liikmeks vastuvõtmise kohta on teised liikmed andnud nõusoleku. Mittetootjatest liikmetele tunnustamiskriteeriumid ei laiene ning nad ei tohi hakata saama otsest kasu EL-i rahastatud meetmetest. Tootja peab PKV TO liikmeks olema vähemalt ühe aasta. Liikmelisuse lõpetamisest tuleb TO-le kirjalikult teatada (Eestis kuni 5 liikmega TO puhul vähemalt 6 kuud ja üle 5 liikmega TO puhul vähemalt 3 kuud enne väljaastumist).



#### 4.1.6 Tootjaorganisatsiooni tunnustamise taotlemine Eestis

TO tunnustamise taotlemise korraldus Eestis on sätestatud Maaeluministri 9. juuni 2016. aasta määruses nr 38. Taotlusi saab PRIA-le esitada aastaringelt.

**Piima TO tunnustamiseks esitatav taotlus** (vorm PRIA veebilehel) sisaldab üldisi andmeid (nimi, taotluse sisu, kuupäev, allkiri ja kontakt), taotleja registrikoodi ning taotluse esitamise kuule eelneva 12 kuu jooksul taotleja tarnitud toorpiima koguseid kilogrammides kuude lõikes. PRIA võib piima koguse kohta nõuda lisadokumente ning teeb vajadusel taotleja juures kohapealset kontrolli.

**PKV TO tunnustamiseks esitatav taotlus** (vorm samuti PRIA veebilehel) sisaldab järgmisi andmeid:

- 1) üldised andmed;
- 2) äriregistri kood;
- 3) tulundusühistu (TÜ) asutamise kuupäev, liikmete arv ja tunnustatavat toodet tootvate liikmete arv;
- 4) tunnustatava toote või tegevuse nimetus;
- 5) turustatud toodete loetelu ja väärtus;
- 6) TÜ muu põllumajandustoodete tootmise ja pakendamise seotud tegevuse lühikokkuvõtte ja käive;
- 7) TÜ osutatavate teenuste loetelu ja käive;
- 8) TÜ põllumajandusväliste tegevuste loetelu ja käive;
- 9) TÜ liikmete otsemüüdnud toodete väärtus ja kogus juhul, kui TÜ lubab enda liikmetel müüa tooteid otse tarbijale.

PKV TO tunnustamise taotlusega koos esitatakse PRIA-le järgmised dokumendid:

- 1) TÜ liikmete nimekiri, liikmete poolt TÜ kaudu turustatavate toodete nimekiri ja kasvupinnad;
- 2) otsus selle kohta, kas ja millistel tingimustel lubab TÜ oma tootjast liikmel müüa toodet otse tarbijale;
- 3) tõendavad dokumendid, et TÜ-l on võimalik kasutada tehnilisi vahendeid toodete koristamiseks, ladustamiseks, pakkimiseks ja turustamiseks.

PRIA teeb taotleja juures kohapealset kontrolli.

PRIA teeb tootjaorganisatsiooni tunnustamise või tunnustamata jätmise otsuse 4 kuu jooksul alates taotluse ja lisadokumentide esitamisest. TO-de osas teeb PRIA enda määratud ajavahemiku järel tunnustamise nõuetele vastavuse kontrolli. Kontrollitakse vähemalt korra 5 aasta jooksul. Nõuetele mittevastavus või eeskirjade eiramine (nt teavitamiskohustuse mittetäitmine) võib kaasa tuua tunnustamise lõpetamise.

## 4.2 Konkurentsireeglid põllumajanduses

EL-i ühisel põllumajanduspoliitikal ja konkurentsipoliitikal on turu toimimise saavutamiseks erinevad nägemused. **Põllumajanduspoliitika kasutab turu toimimiseks rohkem riiklikku sekkumist, kuid konkurentsipoliitika eesmärk on efektiivsuse ja turgude avamise abil saavutada tarbijate heaolu.** Selle teatava vastuolu tõttu on EL-i aluslepingutes paika pandud, et ühine põllumajanduspoliitika prevaleerib konkurentsipoliitika üle, mis aga ei tähenda, et EL-i ühtne põllumajanduspoliitika oleks konkurentsireeglist vaba.

Konkurentsioigus koosneb neljast suurest teemast:

- 1) konkurentsi kahjustavate kokkulepete keeld;
- 2) turgu valitseva seisundi kuritarvitamine;
- 3) koondumised;
- 4) riigiabi.

Esimese kolme teemaga tegeleb Eestis Konkurentsiamet, kuid selle käsiraamatu kontekstis on olulised esimesed kaks teemat.

EL-i konkurentsireegleid ehk ELTL-i artikleid 101 (keelatud kokkulepped) ja 102 (turgu valitseva seisundi kuritarvitamine) kohaldatakse siis, kui tegevus võib mõjutada liikmesriikide vahelist kaubandust. Kui tegevus liikmesriikide vahelist kaubandust ei mõjuta, kohaldatakse siseriiklikke konkurentsieeskirju ehk konkurentsiseaduse (KonKS) § 4 (keelatud kokkulepped) ja § 16 (turgu valitseva seisundi kuritarvitamine).

### 4.2.1 Turgu valitseva seisundi kuritarvitamine

Turgu valitseva seisundi kuritarvitamise keeld kehtib nii tootjate kui ka ettevõtjana tegutsuva tootjaorganisatsiooni suhtes. Turgu valitseva seisundi kuritarvitamise keeld on põllumajandussektoris täielikult kohaldatav.

**Selleks, et turgu valitseva seisundi tegevuspiirangud kehtiksid, peab tootjaorganisatsioonil või tootjal olema antud kaubaturul turgu valitsev seisund.** Kaubaturg koosneb seejuures nii tooteturust kui geograafilisest turust. **Tooteturule** paigutatakse kõik need tooted, mis tarbija seisukohast on omavahel vahetatavad või asendatavad. **Geograafiline turg** hõlmab konkurentsitingimustelt üsna sarnast ala, mis oma märgatavalt erinevate konkurentsitingimuste tõttu naaberladest erineb. Näiteks on Konkurentsiamet leidnud, et toorpiima kogumise kaubaturu geograafiline ulatus võib olla laiem kui Eesti territoorium, kuna üha enam ostavad Eestist toorpiima ka Lätis ja Leedus asuvad tööstused<sup>3</sup>.

Kui konkreetne kaubaturg on kindlaks määratud, siis **turgu valitsev seisund sellel kaubaturul on ettevõtjal, kes saab tegutseda arvestataval määral sõltumatult kon-**

<sup>3</sup> Konkurentsiameti 04.07.2017 otsus nr 5-5/2017-040 koondumisele nr 6/2017 AS Maag Grupp /Elveda OÜ loa andmine, kättesaadav [http://www.konkurentsiamet.ee/public/Koondumised/2013/06\\_ARAKIRI\\_Konkurentsiameti\\_04.07.2017\\_otsus\\_nr\\_5-5-2017-040.pdf](http://www.konkurentsiamet.ee/public/Koondumised/2013/06_ARAKIRI_Konkurentsiameti_04.07.2017_otsus_nr_5-5-2017-040.pdf)

**kurentidest, klientidest ja tarbijatest.** Konkurentsiseadus selgitab lisaks, et tegu on turgu valitseva seisundiga, kui ettevõtja omab vähemalt 40% kaubaturust. Turgu valitseva seisundi omamine ei ole iseenesest konkurentsioiguse alusel keelatud, keelatud on vaid sellise seisundi kuritarvitamine. Kuritarvitamise näitlik loetelu on toodud nii KonkS § 16 kui ELTL-i (Euroopa Liidu konkurentsireeglid) artiklis 102.

### Näide: Turgu valitseva seisundi kuritarvitamine

(Tegu on Euroopa Komisjoni teatises<sup>4</sup> kirjeldatud situatsiooniga.)

#### Olukord

Üks nisutootmise piirkond asub väga kaugel muudest nisutootmise piirkondadest. Ümbruskonna veskites jahvatatakse nisust jahu või valmistatakse loomasööta piirkonnas kasvatatavate loomade jaoks. Jahvatatavale nisule kehtivad rangemad kvaliteedinõuded kui söödanisule, samuti on selle hind kõrgem. Lisaks kohalikele tarnetele imporditakse nisu ka naaberriigist, kuid transpordikulude tõttu on selliste tarnete hinnad tavaliselt kohalikest hindadest kõrgemad. Suur tootjaorganisatsioon, mis koosneb pooltest kohalikest nisutootjatest (tootismahu järgi), varustab enamikku ümbruskonna veskitest, samas kui teised tootjad on vähemal määral organiseeritud ja tarnivad söödakäitlejatele vastavalt nende jääknõudlusele, mis jääb suure tootjaorganisatsiooni poolt teenindamata. Suure tootjaorganisatsiooni liikmed on tootjaorganisatsiooni põhikirja kohaselt kohustatud andma kogu oma toodangu tootjaorganisatsioonile ning arvukatel õiguslikel ja praktilistel kaalutlustel astuvad liikmed väga harva tootjaorganisatsioonist välja. Mõni aasta tagasi moodustas mitu põllumajandustootjat, kes ei ole suure tootjaorganisatsiooni liikmed, uue tootjaorganisatsiooni. Uus organisatsioon parandas toodetud nisu kvaliteeti ja tulemuslikkust ning investeeris ladustamis- ja jaotussüsteemi, et nisu suuremates kogustes tarnida. See uus väiksem tootjaorganisatsioon veenis kohalikke veskeid ostma nisu pigem neilt kui suurelt tootjaorganisatsioonilt. Seistes silmitsi kasumlikuma toidunisuturu järkjärgulise kadumisega, otsustas suur tootjaorganisatsioon langetada toidunisu (terad) hinda allapoole muutuvkulusid, et saada oma kliendid tagasi. Ta võitiski mõned neist oma uue konkurendi arvelt tagasi.

#### Analüüs

Nisutarnete turg ei ole tõenäoliselt suurem kui kõnealune piirkond, võttes arvesse kõrgeid transpordikulusid muudest nisutootmise piirkondadest antud piirkonda. Suurel tootjaorganisatsioonil on tõenäoliselt turgu valitsev seisund, arvestades tema turuosa, kontrolli tarnete üle tema liikmetele pandud ainuõiguslikkuse kohustuse kaudu ning asjaolu, et import ei saa kõrgete transpordikulude tõttu asendada nisu tarneid. Turgu valitsev seisund on tõenäoliselt püsiva loomuga eelkõige seetõttu, et liikmed astuvad harva tootjaorganisatsioonist välja ja suuremahulisi nisutarnete alternatiive on raske leida. Suure tootjaorganisatsiooni turuvallutusliku hinnakujunduse eesmärk oli konkurent (väiksem tootjaorganisatsioon) turult välja tõrjuda. Seega kuritarvitas tootjaorganisatsioon tõenäoliselt oma turgu valitsevat seisundit ning see on vastuolus EL-i toimimise lepingu artikliga 102.

<sup>4</sup> Euroopa Komisjoni teatis ÜTK (ühine turukorraldus) määruse artiklites 169, 170 ja 171 oliiviõli-, veise- ja vasikaliha ning põllukultuuride sektori jaoks sätestatud erieeskirjade kohaldamise suunised (2015/C 431/01)

## 4.2.2 Konkurentsi kahjustavate kokkulepete keeld

**Põllumajandustootjatele kohaldub ka konkurentsi kahjustavate kokkulepete keeld, millel on küll teatud erandeid.** Nii KonkS § 4 kui ELTL-i artiklit 101 kohaldatakse põhimõtteliselt tootjate ja tootjaorganisatsioonide kogu majandustegevuse puhul.

Tootjaorganisatsioon on konkureerivate üksiktootjate liit ja seega käsitatakse seda konkurentsiõiguse seisukohalt nii ettevõtjate ühendusena kui ka iseseisva ettevõtjana, kui ta osaleb majandustegevuses. Järelikult peavad nii tootjaorganisatsioon kui ka selle liikmed järgima konkurentsieeskirju. Seetõttu reguleeritakse konkurentsieeskirjadega mitte üksnes üksikute tootjate vahelisi lepinguid (nt tootjaorganisatsiooni loomine ja selle asutamispõhikiri), vaid ka tootjaorganisatsiooni tehtud otsuseid ja sõlmitud lepinguid. Ühistud on tootjaorganisatsiooni erivorm.

**Konkurentsiõiguses sätestatud keeld** (KonkS § 4 ja ELTL-i artikkel 101) **keelab sellise kokkuleppe, kooskõlastatud tegevuse või ettevõtjate ühenduse otsuse** (edaspidi kokkulepe), **mille eesmärk või tagajärg kahjustab konkurentsi ettevõtjate vahel.** Muuhulgas on keelatud määrata hinda kolmandate isikute suhtes, piirata tootmist, teenindamist, kaubaturgu, tehnilist arengut või investeringuid ning vahetada konkurentsi kahjustavat informatsiooni.

### Näide: Keelatud kokkulepe

#### Olukord

Riigis on elusveiste tarnete turul sisenõudlus pidevas languses, kuna lõpptarbija nõudlus veiseliha järele väheneb. Lisaks suureneb rümpade ja tükeldatud liha ning vähemal määral ka elusveiste import. Riigi tapamajad on märkimisväärselt vähendanud elusveiste kokkuostu, mistõttu elusveiste hinnad on oluliselt langenud. Sellise olukorra lahendamiseks sõlmib mitu elusveiste tarnijat (ligikaudu 60% elusveiste turust) omavahel kokkuleppe, millega kehtestatakse tapamajja müüdavatele elusveistele minimaalne müügihind.

#### Analüüs

Kokkuleppe eesmärk on ühtse hinna kehtestamisega konkurentsi piirata. Sellise tegevusega rikutakse ELTL-i artikli 101 lõike 1 kohast konkurentsivastaste kokkulepete, ettevõtjate ühenduste otsuste ja kooskõlastatud tegevuste suhtes sätestatud keeldu. Kokkulepe ei too mingit kasu tarbijatele ja jätab suure osa elusveisteturust konkurentsisist kõrvale. Seetõttu ei vasta kokkulepe ka erandi tingimustele. Tehtud kokkulepe kujutab endast ELTL-i artikli 101 rikkumist ning on seega keelatud ja õigustühine.<sup>5</sup>

## 4.2.3 Individuaal- ja grupierand

Konkurentsiõiguses eksisteerib võimalus, et **teatud tingimustele vastavad kokkulepped, mis kuuluvad konkurentsi kahjustavate kokkulepete keelu alla, on erandi-na lubatud.** Seda eelkõige nende positiivsete mõjude tõttu. Kokkuleppele võib kohalduda nii individuaalerand kui mõni grupieranditest. Erandite puhul on oluline tähele panna, et

<sup>5</sup> Euroopa Komisjoni teatis ÜTK (ühine turukorraldus) määrase artiklites 169, 170 ja 171 oliiviõli-, veise- ja vasikalihaning põllukultuuride sektori jaoks sätestatud erieeskirjade kohaldamise suunised (2015/C 431/01)



erandit eraldi taotlema ei pea. Kokkuleppe osalised peavad ise hindama, kas kokkuleppe vastab erandi tingimustele.

### Näide: Individuaalerand keelatud kokkuleppe puhul

#### Olukord

Mitu väiksemat õlleodratootjat asutasid tootjaorganisatsiooni, et ühise tarnelepingu alusel müüa kohalikule viskitechasele õlleotra ühesuguse hinnaga. Põhjuseks oli siin eelkõige see, et üksikult ei oleks tootjad suutnud piiritusetehase nõutud müügi mahtu täita ja tehas ei soovinud tegeleda mitme väikese tarnijaga eraldi. Tootjaorganisatsioon tegeleb õlleodra turustamisprotsessiga ja korraldab tarne logistika, sealhulgas transpordi. Tootjaorganisatsiooni osakaal õlleodra tarneturus piirkonna piiritusetehastele moodustab 8%.

#### Analüüs

Tootjate ühismüük kuulub ETLT-i artikli 101 lõikes 1 sätestatud konkurentsivastaste kokkulepete keelu alla, sest see kõrvaldab hinnakonkurentsi tegelike või võimalike konkurentide vahel. Tundub, et tootjaorganisatsiooni loodud turustamissüsteem toob olulist kasu seoses tarbijatele edastatavate kaupade jaotamisega. Esiteks tagatakse sellega, et turul on täiendav tarnija, kes suudab pakkuda ostja nõutud koguseid, mis suurendab seega konkurentsi ostja kasuks. Samuti võivad tänu paremini integreeritud logistikasüsteemile väheneda tarne- ja tehingukulud võrreldes sellega, kui ostja ostab iga üksiku tootja käest otse. Konkurents ei ole tõenäoliselt piiratud, kuna turuosa, mida tootjaorganisatsioon esindab, on väike. Seega võib kõnealune leping olla ETLT-i artikli 101 lõike 3 kohaselt põhjendatud<sup>6</sup>.

**Põllumajandussektor võib kasu saada ka grupierandist, mis puudutab spetsialiseerumisega seotud kokkuleppeid.** Spetsialiseerumiskokkulepe tähendab otsuseid või kooskõlastatud tegevust ettevõtjate vahel, kus lepitakse kokku toota ühiselt teatud tooteid või toota üksteisele alltöövõtu korras ühte või enam toodet (ühes ettevõtjast saab nendest toodetest ühe ainutootja).

Põllumajandussektoris võib spetsialiseerumiskokkulepe tähendada põllumajandustoodete ühistootmist ja põllumajandustoodete töötlemist muudeks toodeteks, nt loomade tapmine ja liha tükeldamine, teravilja jahvatamine jne. Põllumajanduslike tootjaorganisatsioonide puhul on spetsialiseerumiskokkulepe tõenäoliselt enamasti seotud põllumajanduslike toorainete töötlemisega muudeks toodeteks.

Selleks, et kohalduks spetsialiseerumise kokkulepete grupierand, ei või osaliste ühised turuosad ületada 20% sellest turust, kus tegutsetakse. Kokkuleppe ei tohi sisaldada nn karme konkurentsipiiranguid, nagu näiteks hindade kindlaksmääramist, toodangu piiramist ja turgude või klientide jaotamist. See on õigustatud vaid järgmistel juhtudel:

- hinnad määratakse kindlaks vahetute klientide jaoks spetsialiseerumiskokkuleppe alusel toodetud toodete ühisturustamise raames;
- tootmisvõimsus ja -maht määratakse kindlaks ühistootmise kokkuleppe raames;
- müügiplaanid koostatakse spetsialiseerumiskokkuleppe alusel toodetud toodete ühisturustamise raames.

<sup>6</sup> Euroopa Komisjoni teatis ÜTK (ühine turukorraldus) määruse artiklites 169, 170 ja 171 oliiviõli-, veise- ja vasikaliha ning põllukultuuride sektori jaoks sätestatud erieeskirjade kohaldamise suunised (2015/C 431/01)

## Näide: Grupierand spetsialiseerumise puhul

### Olukord

Mitu põllukultuuride kasvatajat lepivad kokku, et ühiselt hakatakse rapsiseemnetest tootma loomasööta. Varem müüdi üksnes seemneid nende töötlejatele. Nad sõlmivad ühistootmise kokkuleppe, mis hõlmab kogu nende rapsiseemnetoodangut. Toodang turustatakse ühiselt ja ühiselt määratakse kindlaks hind, millega müüa kogu oma rapsiseemnetest valmistatud loomasööta veiselihatootjatele. Ühe aasta jooksul on põllukultuuride kasvatajad saavutanud rapsiseemnetest valmistatud loomasööda turuosast 9,3%.

### Analüüs

Ühistootmise kokkulepped on üks spetsialiseerumiskokkulepete liik, mis kuulub spetsialiseerumist käsitleva grupierandi määruse alla. Kõige kitsam turg näib olevat rapsiseemnetest valmistatud loomasööda turg (see võib olla suurem ja hõlmab loomasööta muudest allikatest). Rapsiseemnetest valmistatud loomasööda turul ei tohi osaliste ühised turuosad ületada 20%. Kuigi kokkulepe hõlmab hindade kehtestamist, on hindade kindlaksmääramine vahetute klientide jaoks (käesoleval juhul veiselihatootjad) ühisturustamise raames spetsialiseerumist käsitleva grupierandi määruse kohaselt vastuvõetav. Asjaolu, et kokkulepe sisaldab kolme põllukultuuride kasvataja ainuõiguslikku tarnekohustust, on samuti hõlmatud spetsialiseerumist käsitleva grupierandi määrusega. Seetõttu on kõnealune ühistootmise kokkulepe hõlmatud spetsialiseerumist käsitleva grupierandi määrusega ega kujuta endast ELTL-i artiklit 101 rikkuvat konkurentsivastast kokkulepet.<sup>7</sup>



*Kokkuleppele võib kohalduda nii individuaalerand kui mõni grupieranditest.*

### 4.2.4 Spetsiaalsed põllumajanduserandid

#### Üldine erand

ELTL-i artikli 101 lõiget 1 ei kohaldada kokkulepete, otsuste ja kooskõlastatud tegevuse suhtes, mis on seotud põllumajandustoodete tootmise või nendega kauplemisega, kui on täidetud teatud tingimused (edaspidi: üldine erand)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Euroopa Komisjoni teatis ÜTK määruse artiklites 169, 170 ja 171 oliiviõli-, veise- ja vasikaliha- ning põllukultuuride sektori jaoks sätestatud erieeskirjade kohaldamise suunised (2015/C 431/01)

<sup>8</sup> ÜTK määrus artikkel 209

**Kokkuleppe peavad olema sõlminud:**

- põllumajandustootjad;
- põllumajandustootjate liidud;
- selliste liitude ühendused;
- EL-i ühise turukorralduse määruse (ÜTK) artikli 152 kohaselt tunnustatud tootjaorganisatsioonid (TO);
- EL-i ühise turukorralduse määruse artikli 156 kohaselt tunnustatud tootjaorganisatsioonide liidud.

**Kokkuleppe peab olema seotud:**

- põllumajandustoodete tootmise või müügiiga;
- nende toodete ladustamiseks, töötlemiseks ja käitlemiseks ettenähtud ühiste rajatiste kasutamisega.

Erand saab kehtida vaid siis, kui kõnealune tegevus **ei ohusta EL-i ühtse põllumajanduspoliitika eesmärke**.

Üldist erandit ei kohaldata kokkulepete, otsuste ja kooskõlastatud tegevuse suhtes, mis sisaldavad kohustust kehtestada **ühesuguseid hindu või välistavad konkurentsi**. Seega ei saa erandit kohaldada hinnakokkulepetele ja kokkulepetele, mis puudutavad suurt osa kaubaturust.

Erandi kohaldamiseks ei ole vaja komisjoni või liikmesriigi konkurentsiameti eelnevat otsust. Erandit kohaldatakse automaatselt ja tootjad peavad ise hindama, kas nad vastavad selle tingimustele.

Selleks, et olla kindel, kas kokkulepe, otsus või tegevus täidab EL-i ühise põllumajanduspoliitika eesmärke, võib küsida Euroopa Komisjoni arvamust. Kahjuks ei ole põllumajandustootjad üldist erandit rakendanud ning praktika erandi kohaldamiseks Euroopa Liidus puudub.

**Erand tunnustatud tootjaorganisatsioonidele**

Lisaks üldisele erandile on loodud erand TO-dele, et **suurendada tootjate läbirääkimisjõudu tarneahela järgmise etapi ettevõtjatega**<sup>9</sup>. Erandina ELTL-i artikli 101 lõikest 1 võib TO oma liikmete nimel nende kogutoodangu või kogutoodangu osaga seoses:

- kavandada tootmist;
- optimeerida tootmiskulusid;
- viia põllumajandustooteid turule;
- pidada läbirääkimisi põllumajandustoodete tarnelepingute üle.

TO võib tegevusi teha, kui need viiakse realselt ellu, koondades tarded ja viies oma liikmete tooted turule.

<sup>9</sup> ÜTK (ühine turukorraldus) määrus artikkel 152

Erand kohaldub olenemata sellest:

- kas põllumajandustoodete omandiõigus läheb tootjalt üle tootjaorganisatsioonile või mitte;
- kas kokkulepitud hind on mõnede või kõikide liikmete kogutoodangu jaoks sama või mitte.

Tootjad peavad tegevustega hõlmatud toodete osas olema ainult selle TO liikmed, teiste toodete osas võivad kuuluda ka teise TO-sse. Samuti ei saa läbirääkimistesse kaasata tooteid, mille osas ühistusse kuuluval tootjal kehtib tarnekohustus selle ühistu liikmelisuse tõttu.

Nimetatud erand kehtib ka tootjaorganisatsioonide liitude jaoks. Samas võib Konkurentsiamet sekkuda, kui on vaja kindlustada konkurentsi toimimine või kui on ohus EL-i ühise põllumajanduspoliitika eesmärgid.

### **Väärtuse jagamise kokkulepped**

Uue meetmena on alates 2018. aasta algusest lubatud põllumajandustootjal sõlmida tarnijaga nn väärtuse jagamise kokkuleppeid. Põllumajandustootjad, sealhulgas põllumajandustootjate liidud ja nende esmaostjad võivad leppida kokku väärtuse jaotamist käsitlevates tingimustes. Näiteks võib kokku leppida mismoodi toimida turukasumite ja -kahjumite puhul määrates kindlaks, kuidas toodete turuhindade või muude kaubaturgude mistahes muutused omavahel jaotada.

### **Kokkuvõtteks**

- Olenevalt sellest, kas tegevus võib mõjutada liikmesriikide vahelist kaubandust või mitte, reguleerivad konkurentsi EL-i konkurentsireeglite artiklid 101 ja 102 või konkurentsiseaduse paragrahvid 4 ja 16.
- Konkurentsireeglitele on teatud erandid nagu individuaalerand, spetsialiseerumist käsitlev grupierand ning spetsiaalsed põllumajanduserandid. Oluline on silmas pidada, millele täpsemalt erandeid tehakse ning millised tingimused peavad olema täidetud, et erandit kasutada.
- Kahtluse korral võib alati konsulteerida Konkurentsiametiga, et hilisemaid probleeme vältida. Konkurentsiametisse saab pöörduda e-posti vahendusel [info@konkurentsiamet.ee](mailto:info@konkurentsiamet.ee) või telefoni teel 6672400.



## 5. Ühistu omanik on ühistu liige



**VAHURTÕNISSOO (V)**

*Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoja juhatuse liige*



**RANDOVÄRNIK (R)**

*Eesti Maaülikooli maamajanduse ökonomika professor, ühistegevuse teadmussirde pikaajalise programmi juht*

### 5.1 Omanikutunne ja usaldus

**R:** Mis sa arvad, kas ühistu liige peaks tunnetama, et ta on ühistu omanik? Kuidas üldse tekib ühistu liikmel omanikutunnetus ja vastutus?

**V:** Vastutus tekib ainult nendel, kes saavad ise otsustada. **Omanikuks olemine tähendab peremeheks olemist koos kõigega, mis selle juurde kuulub.** Peremees on see, kes on kohal, kes juhib, korraldab ja loomulikult ka vastutab. Ta ei saa olla kusagil eemal vaatleja staatuses. Näeme Eestis ettevõtteid, kus omanik on kaugel ja asju ajavad palgatud töölised. Sellistel omanikel on keeruline mõelda ühistumeelselt, kuna nad ise ei ole oma ettevõttes eelpool kirjeldatud viisil peremeheks. Samas on meil ettevõtjaid, kes on oma ettevõttes ise päris peremehed. Nad suudavad oma ettevõttes väga hästi tegevusi peremehetundega korraldada ja vastutust võtta. Ühistus on aga vaja seda sama asja teistega koos teha. **On vaja peremeheks olemise mõtet laiendada.** Ühistus on usalduse puudus kerge tekkima. Tavaliselt on ettevõtjatel tunne, et usaldada saab ainult iseennast. See on ühistulises tegevuses väga keeruline olukord. Õnneks on meil ka kolmandat tüüpi peremehi – selliseid, kes juba ongi nii öelda „peremehe laiendatud vaatega“. Nemad suudavad tegutseda koostöös ja kaaslasid usaldada. Sellistest inimestest algabki tõeline ühistegevus. Ühte vitsa on lihtne murda, aga tervet luuda kohe ei murra. See analoogia kehtib ka ühistute puhul – luud on tugev siis, kui seal on palju vitsasid.

**R:** Ühistu on suur kooslus, mis hõlmab erinevaid liikmeid, erinevaid omanikutunnetusi ja arusaamisi. Alguses tuleb kellelgi initsiatiiv hakata ühistut tegema. Ta võtab juhtrolli ja hakkab otsima sarnaselt mõtlevald inimesi. Sel hetkel on sarnasused olemas, kuid hiljem hakkab välja tulema erinevus ehk heterogeensus liikmete vahel. Olen palju mõelnud, miks meie ühistud ei ole nii elujõulised nagu nad võiksid olla. See algab sellest, et **erinevad inimesed, erinevad omanikud liikmetena ei ole tegelikult enda jaoks läbi mõelnud seda, et miks meile ühistut vaja on, millised on tugevused ja võimalused,**

**mida me koos tegutsedes saavutame.**

**V:** Loogiliselt mõeldes peaks koostöös olema palju eeliseid. Need eelised peaksidki olema need, mis panevad ühistut tegema. Tihti seostub ühistuga piirkondlik printsiip, kus inimesi ühendab konkreetne piirkond. Inimesed võivad seal piirkonnas olla väga erinevad. **Selleks, et tugev ühistu saaks tekkida, on vaja inimestel üksteist usaldada.** See on kõige esimene asi üldse. Usaldust inimeste vahel saab luua sedasi, et viibid nende inimestega koos ja õpid neid tundma nii heas kui halvas. Lõpuks saad aru, et ma ei saa kaaslasi alt vedada, kuna me oleme seotud. **Kui siis tekivad olukorrad, kus minul oleks kasulikum toimida ühtviisi, aga ühistuliselt mõeldes oleks kasulikum tegutseda teistmoodi, siis sünnivad ikkagi sellised otsused, et kõigil on parem.** Ühistut loovad inimesed. Määrav on sotsiaalne sidusus nende inimeste vahel. Kui inimesed saavad omavahel sotsiaalselt hakkama ja usaldus on loodud, siis võivad nad imesid korda saata.

Selleks, et hakata teistega koos midagi tegema, **on vaja enesekesksusest lahti lasta.** Fookuses ei ole enam see, et mis kasu mina sellest saan ja kuidas minul kõige parem on. Sellist mõtteviisi võib ettevõtjal olla keeruline omaks võtta. Ühistuga liitumine on nagu jõkke hüppamine, kus lähed vooluga kaasa ja siis ei ole enam nii, et „mina otsustan kõike“, vaid see voolav jõgi otsustab ühiselt. **Võtmekoht on see, kui inimene märkab, et nii saamegi paremini hakkama. Inimene taipab, et ühiselt tegutsedes on tulemus parem.** Mida rohkem on sarnaselt mõtlemaid inimesi, seda parem tulemus. Seda aga ei ole võimalik enne mõista, kui see on ära proovitud ja kogetud. Kui ikkagi on seltskonnas inimene, kes ei suuda enesekesksusest lahti lasta ja seab omakasu kõrgemale, siis kaob usaldus ära. Tekib reaktsioon, et ühistu ikka ei toimi. Eestis on näiteid pigem väiksemate ühistute puhul, kus piirkondlikku ühistut suunab aktiivne ettevõtja, keda ajendab esmajoonel enesekeskne huvi. Sellest huvist lähtuvalt kaasab ta tegevusse teised. Teised n-ö „lohistevad kaasa“, saades võib-olla samuti mingisugust kasu. Sellisel juhul ei saa oodata pikaajalist edulugu. Suuremate ühistute puhul võib juhtuda aga sedasi, et palgatakse tegevjuht ning liikmed jäävad ise kõrvaltvaataja positsiooni. Liikmed ei seo ennast sotsiaalselt, ei toimu nn vennastumist, et saada korralikult „sõpradeks“. Sellisel juhul juhtubki, et ühistu liikmed ei võta endale vastutust, vaid kogu vastutus pannakse tegevjuhtkonnale. Mina arvan, et **sidusus liikmete vahel on absoluutselt esmatähtis.** Kui ühistu käibe maht kasvab sedavõrd suureks, et tekib täistöökooha koormus, siis palkavad ühistu liikmed esimese palgalise töötaja ühistusse, kes on liikmetega ühes ja samas meeskonnas. Palgatud juht ei tohi olla eraldi ja eemal. Ta võetakse meeskonda kui liikmete liitlane. Täna on suuremates ühistutes mõnikord nii, et tegevjuhtkond teeb olulised otsused ise ära ning seejärel informeerib liikmeid. Nõukogu ja ühistu liikmed jäävad seetõttu tegelikult otsustamisest eemale.

Olen mõelnud, et mis on selle põhjused. Meil ei ole ridaküla traditsiooni, on hajustalude traditsioon, kus iga peremees on omaette, oma maailmas. **Ühistulise tegevuse arenguprotsess võtab seetõttu palju aega ja nõuab inimestelt psühholoogilisi muutusi.** On vaja, et inimesed õpiksik rohkem üksteist tundma, hakkaksid üksteist rohkem usaldama ja „vennastuksid“. Ühistu puhul on tegemist meeskonnaga – sellise teadmise omaksvõtmine viib edasi. Ühistud, kus liikmed ei tunnetata, et nad on omanikud, on vaid näilised ühistud. Sellised ühistud ei hakka kunagi päriselt toimima.

**R:** Ehk kokkuvõtvalt – ühistu liikmest saab alguse kogu ühistu elujõulisus ning ühistu vundament on ühistu liige. Seda öeldes ma eeldan, et need inimesed on pühendunud. Nad on tulnud kokku, et saada paremaid tulemusi ja luua suuremat võimekust. Nad tunnetavad seda, et ühistu kaudu on neil suuremad võimalused. Miks siiski on Eestis ühistud suhteliselt tagasihoidlikult arenenud? Ma arvan, et üks põhjus on liikmete erinevates motiivides, miks ühistusse astutakse. **Liikmed ei ole tihti mõistnud omaniku rolli ega tunneta vastutust.** Aktiivsed inimesed alustavad ühistuga selleks, et omaenda heaolu parandada. Teistel liikmetel võivad olla erinevad tingimused. Liikmed on heterogeensed, nad on erinevad oma mastaabilt, näiteks viljapõllu hektarite arvult. Siin on konflikti koht, kus meie ühistud ei lähe hästi käima. Kuidas luua sellist koostööd, et tulemused paraneksid kõigil liikmetel?

**V:** Mõnes valdkonnas tekibki majanduslik mõttekus vaid koos tegutsedes. Äritegevus saab tänu ühistegevusele hoopis uued alused, tulemused on tunduvalt paremad ja kõik mõistavad seda. Meil on tugevad üleriigilised ühistud seni veel formeerumise protsessis.

**R:** Kust meil king kõige rohkem pigistab? Kui me ei suuda peamist takistust defineerida, ei leia me ka lahendust. Kui ühistu liige ei tunne omanikutunnet ega vastutust, hakkab see ühistu arengut piirama. Kas meil on vaja ühistute liikmeid senisest enam harida ja koolitada? Minu hüpotees on, et ühistu tugevus sõltub ühistu liikmete motivatsioonist ja huvist ühistu arengusse panustada. Kas ühistu liikmed peaksid olema oma mahtudelt pigem sarnased või pole see üldse tähtis ning on vaja lihtsalt järgida põhimõtet „üks liige – üks hääl“? Seda sõltumata liikme suurusest.

**V:** Suurema tootmismahuga ettevõttel on kogus suurem, käive suurem ja sellest lähtuvalt ka sissetulekut rohkem. „**Üks liige – üks hääl**“ on ühistegevuse aluspõhimõte, seda ei tohiks kahtluse alla seada. Tähtis on ka see, et kõigile liikmetele pakutaks sarnast hinda. **Ühistu ei saa teha suurtele eeliseid, kõik ongi võrdsed – ka see on ühistegevuse alusprintsip.**

**R:** Kui teame, et peremehetundest sõltub ühistu elujõulisus, siis kuidas arendada ühistu liikmete teadmisi, omanikutunnet ja tahet panustada?

**V:** **Arenguks saab luua eeldusi.** On suurepärane, et meil on pikaajaline programm ühistegevuse arengule eelduste loomiseks koos kõigi konkreetsete tegevustega. Lisaks on kindlasti tähtis, et meie inimestel oleks rohkem sotsialiseerumise võimalusi ja see ei tähenda Skype'i või Facebook'i, vaid ühes ruumis koos olemist. Selleks, et inimesed kasvaksid kokku, on vaja olla üksteise lähedal ja suhelda. Teine asi, mis kindlasti innustab, on ühistegevuse positiivsed näited, olgu siis Eestist või kaugemalt.

## 5.2 Kokkulepped ja põhikirja loomine



*Selleks, et tugev ühistu saaks tekkida, on vaja inimestel üksteist usaldada.*

**R:** Mõtleme veidi ühistu põhikirja loomise peale. Kas ühistu tulevased omanikud kaaluvad põhikirja kirjutamise hetkel läbi kõik aspektid, mis ühistegevusega kaasnevad? Kui suured puudujäägid võivad põhikirjas olla, kui kõik liikmed ei panusta selle loomise protsessi piisavalt? Kas võibki juhtuda nii, et ühistu põhikiri lähtub aktiivsete liikmete huvidest ega arvesta kõigi liikmete huvidega?

**V:** Need, kes põhikirja loomise protsessis osalevad, vastutavad selle tulemuse eest. Need, kes ütlevad, et „tehke ära ja siis me vaatame, mis te tegite“, nemad on eemalseisjad, kes tegelikult ei ole vastutust võtnud. Nemad tõenäoliselt jäävadki eemalseisjaks ja loodavad teiste peale, näiteks tegevjuhtkonna peale. **Kõik algab peale põhikirja loomisest – see on väga oluline hetk ning põhikirja peaks tegema kõik koos.** On selge, et 50 inimest ei saa korraga ühte dokumenti koostada, aga saab teha väiksemad tööühikud. Võib-olla peaksid abiks olema head näidispõhikirjad ja teatud punktide juures valikuvariandid. On oluline, et kõik liikmed saaksid selles protsessis osaleda ja asjad lõpuni selgeks vaielda. See seob liikmeid rohkem omavahel kokku, paneb neid otsustama ja vastutama.

**R:** Mulle tundub, et **meie ühistutes on tihti aktiivsete liikmete grupid, kes veavad asju eest. Nende kõrval on liikmed, kes tulevad lihtsalt kaasa, nad ei süvene eriti ega panusta.** Siis kõik lähebki nii, nagu „aktiivgrupp“ tahab. Sama toimub ka finantsotsuste juures. Ühistu finantsvastutuse puhul peaksid kõik liikmed väga selgelt asjad läbi mõtlema ja oma rolli mõistma. Mis teha siis, kui keegi liikmetest domineerib ning seab tegevusele oma raamid? Formaalselt saavutatakse küll konsensus, kuid sisimas ei ole teised liikmed toimuvaga päri.



**V:** Finantsotsuste tegemise põhimõtted tuleb põhikirja sisse kirjutada ning määratleda ära, kuidas, kes ja milliseid otsuseid teeb. Mis summadest alates saab otsustada tegevjuhtkond, mis summadest nõukogu ja mis summadest üldkoosolek. See toimib, kui kõik liikmed on põhikirja väljatöötamisel olnud kaasatud. Sel juhul on neil tegevuse alused väga selged ja hiljem on keeruline kellelgi domineerima hakata. **Ühistu liikmete jaoks tuleb luua olukord, kus neil on kohustus põhikirja süveneda. Ja seda mitte kodus arvuti taga, vaid ühises ruumis, kus inimene peab suu lahti tegema ja oma seisukoha välja ütleva.** Kui ta on ise midagi öelnud, on ta sellega teinud juba omapoolse otsuse. Alles siis tekib tal vastutus. Ühistu loomise juures on teatud olulised asjad, kus mitte kedagi ei tohi kõrvale jätta või kellegi eest tööd ära teha.

**R:** Seega luues olulist dokumenti eeldame, et kõik ühistu liikmed on 100% laua taga ja nad peaksid kaasa töötama kuni hetkeni, mil alusdokument on valmis. Ühistu liikmetel on ajaressurssi erinevalt, mõnel on rohkem aega panustada, teisel vähem. Kuidagi on vaja jõuda selleni, et kui ma tahan astuda ühistu liikmeks, siis tekib mul omanikutunne ja vastutustunne ning soov panustada. Vastasel juhul tekib seis, et „jälle nad tegid“.

**V:** On olemas erinevad rühmatöö meetodid ning digiajastu pakub samuti häid tehnilisi lahendusi. Näiteks võivad olla ühistus teatud tegevused, kus otsust enne ei sünni, kui kõik liikmed on oma valiku ekraanil ära klikkinud või andnud oma sisendi valikvastustele vastamise meetodil. Sellisel juhul teeb iga inimene ise selle liigutuse, et „mina otsustan niimoodi“. **Detailidega seotud küsimusi saab IT-lahenduste abil otsustada, kuid ma leian, et põhimõttelisi küsimusi tuleb otsustada koos olles ja ühe laua taga istudes.** Kõik peavad sõna saama ja koosoleku läbiviija peab olema oskuslik. Seda saab kindlasti teha väiksemates ühistutes. Näiteks on olemas meetod, et kui üks inimene jätab kohale tulemata, siis jääb kogu üritus ära. See on küll ekstreemne näide, kuid **oluline on luua süsteemid, kus inimene tunneks vastutust, et ta peab kohal olema.** Kui on juba ligi 1000 liiget, siis tuleb otsuseid teha volinike ja esindajate abil.

**R:** Oletame, et põhikiri on valminud. Kuidas nüüd kindlustada, et liikmed käituksid vastavalt põhikirjas kokkulepitule?

**V:** Põhikirja vastuvõtmine võiks toimuda nii, et ühistu iga liige paneb originaaldokumendile allkirja alla. Sellega kinnitatakse, et see dokument kehtib ka minu jaoks. Siis on hiljem alati võimalik viidata, et vaata, sina kirjutasid ka siia alla, see oli meie ühine kokkulepe. Eks praktikas on neid näiteid küll, kus alguses tehti kokkulepped, aga pärast keegi enam kokkulepetest kinni ei pea ning siis pole ka millegagi kokkulepet tõendada. **Põhikirja põhjalik koostamine ja üheskoos allkirjastamine aitab kaasa vastutuse tekkimisele.**

### 5.3 Juhtimine ja personalivalik

**R:** Millised nüansid tulevad mängu siis, kui ühistu on moodustatud ja põhikiri olemas? Kuidas jõuab ühistu visioonini ja selle elluviimiseni ning milline on siin ühistu juhtimise roll?

**V:** Klassikaline juhtimisteooria ütleb, et esmalt peab olema **visioon, missioon ja väärtused** ning sealt edasi veel 3 asja – **strateegia, taktika ja tegevuskava**. Ühistu missioon, visioon ja väärtused tuleb täpselt samamoodi ühiselt kokku leppida nii, et kõik on seda aktsepteerinud. Väärtused on väga olulised. Kes aktsepteerib ühistu väärtusi, sobib seltskonda. Kes ei aktsepteeri, see ei sobi.

**R:** Ühel hetkel peab loodud tegevorganisatsioon ühistus toimima hakkama ning käibe tekkimisel saab lubada juba ka kulusid. Kui ühistu on juba veidi suurem, näiteks 25 liiget, ja tegevusmahud kasvavad, siis tuleb hakata teatud ülesandeid delegeerima. Kes peaks hakkama ühistu tegevuskava ellu viima? Kas vastutust saab tegevjuhtkonnale delegeerida ja milliseks jääb siis ühistu liikme kui omaniku roll? Kuidas valida õiged inimesed positsioonile, kus hakatakse tegema liikmete jaoks olulisi otsuseid?

**V:** Kui ühistul on missioon, visioon ja väärtused paigas, siis tuleb leida **tegevjuht, kes vastab ühistu väärtustele**. Oluline, et siin ei tekiks väärtuskonflikti – ühistu väärtused ja tegevjuhtkonna väärtused peavad kokku langema. Õige personali valik on edasises tegevuses kõige tähtsam asi.

**R:** Mul on hüpotees, et **Eesti ühistud ei ole tihti piisavalt panustanud sellesse, et valida õiged inimesed ühistut arendama ja tegevust korraldama**.

**V:** Olen nõus, et tihti puudub korralik analüüs, milline see inimene peaks olema. **Parimate inimeste otsimine on pikaajaline protsess. See nõuab aega ja kulutusi, kuid õige inimese leidmine tasub end alati kuhjaga ära**. Personalivalikule peab ühistus kõvasti panustama, see on üks olulisemaid valdkondi üldse. Rahvusvahelistes ettevõtetes on personalivaliku protsessid hästi läbi mõeldud, seal teatakse, et see on võtmetähtsusega valdkond. Eesti ettevõtetes käivad need asjad lihtsamalt, tihti valitakse töötaja tuttavate ringist ja esmamulje põhjal. Mõnikord läheb hästi, aga vahel selgub, et inimene siiski ei sobi ametisse. Siis algab keeruline vahetamise protsess – seda tuleb samuti korrektselt teha. Ühistus, kus juht regulaarselt vahetub, on keeruline tegevust stabiilselt käima saada. Õigete inimeste leidmine on ülioluline ning sellega saavad hakkama need, kes on selleks tööks professionaalse ettevalmistuse saanud.

**R:** Ühistu liikmetel peab olema selgus visioonis, mida palgatud tegevjuht peab hakkama ellu viima. Selles ei tohi enam olla segadust või kaksipidi mõtlemist. Visiooni puhul on ohtlik see, kui aktiivne grupp sõlmib kokkulepped ning passiivsemad liikmed ei ole läbi mõelnud, kas nad on plaanitud tegevuskavaga nõus. Sellest võivad tekkida ühistus sisemised vastuolud.

**V:** Siis võib juhtuda nii, et liikmed hakkavad andma tegevjuhile vastukäivaid korraldusi ning lõpuks ei saagi tegevjuht aru, et mida ta tegema peab. Kui eesmärkides on ebaselgus ja koostöö liikmete vahel puudub, siis ei pruugi tegevjuht oma ametikohal kaua püsida, ta põleb kiiresti läbi.

## 5.4 Nõukogu liikmete valik ja vastutus

**R:** Ühistus on kõige tähtsam üldkoosolek, kuid igapäevases operatiivses tegevuses on väga oluline ka nõukogu tasand. Nõukogu valitakse tavaliselt ühistu liikmete hulgast. Kas ühistu nõukogu liikmed suudavad tegelikult näha strateegilist pilti, et mis on kogu ühistu visiooniks?

**V:** Eesti eripära on see, et inimesed ei taha väga olla ühingute juhtorganite liikmed, sest see tähendab lisakohustusi ja vastutust. Sellele vastukaaluks on olemas seltskond inimesi, kellele võim meeldib ning kes tahaksid igas nõukogus olla. Nende inimeste puhul võib jällegi sisuline pädevus küsitav olla. **Praktikas moodustub nõukogu üsna tihti juhuslikest inimestest.** Tihti satub nõukogusse keegi, kes on karismaatiline autoriteet ning peab seetõttu liidrirolli enda kanda võtma. Küsimus on selles, kas karismaatilise taga on tarvilikud oskused, kogemused, juhtimisvõimekus ja teadmised, mida ühistu nõukogu juhtimine vajab. **Tuleb läbi mõelda, millistel põhimõtetel ühistu nõukogu valitakse.** Suuremates ühistutes võib-olla näiteks piirkondlik printsiip. Siis saadetakse tavaliselt nõukogusse igast piirkonnast üks esindaja, kelle valivad selles piirkonnas tegutsevad liikmed. Piirkonna liikmed tunnevad ja teavad seda inimest hästi, kes neid nõukogus esindab. Sellisel juhul saavad nõukogus kokku erinevate gruppide esindajad. Nii on välistatud, et nõukogusse satuvad juhuslikud liikmed, kes tegelikult ei esindagi ühistu liikmete seisukohti.

**R: Kas nõukogu liikmele peaksid olema kehtestatud teatud kriteeriumid?**

Ühistu liikmed töötaksid ise need kriteeriumid välja. Nii tekiks tugev nõukogu tasand, mis on igati kogu ühistu huvides. Sellised nõukogu liikmed suudaksid olla professionaalsete tegevjuhtidega samal tasemel. Samas võib see väiksema ühistu puhul takistuseks saada, kus valikut niipalju ei ole.

**V:** Näiteks võiks olla koolitussüsteem, kus nõukogu liige peab läbima aasta jooksul **nõukogu liikme põhikursuse**. See ei peaks olema kauakestev ja keeruline koolitus, kuid see annaks inimestele korralikud alusteadmised nõukogu töös osalemiseks.



## 5.5 Ühistu liikme lojaalsusprogramm

**R:** Rahvusvahelises kirjanduses kasutatakse tihti mõistet patronaaž (*patronage*), mis tähendab seda, et **kui liige kasutab kindlas mahus ühistu teenuseid, loob see talle teatud eeliseid.** Meie ühistutes on sageli probleemiks, et passiivsed liikmed ei tunneta omaniku vastutust, ega kasuta ühistu poolt pakutavaid teenuseid. Seda on muidugi võimalik ka **põhikirja tasandil kokku leppida**, näiteks määratletakse, et liige kasutab ühistu teenuseid 70-80% ulatuses.

**V:** Jah, see peaks olema tavapärane. See ju ongi ühistu tegemise mõte, mis tuleks kohe alguses kokku leppida. Selline kokkulepe hoiaks ühistust eemal liikmed, kes tulevad ühistu koosolekule pelgalt info kogumise eesmärgil. Patronaaž on selles kontekstis võõrapärane termin. **Sisuliselt on tegu püsikliendiprogrammi või lojaalsusprogrammiga.** Lojaalsus on sisuliselt väga tähtis mõiste. Ühistu liikmed peavad olema ühistule lojaalsed. Lojaalsusprogrammi abil premeeritakse oma ühistule lojaalseid liikmeid. On samuti selge, et ühistus peab olema kindel käive, et põhikulud ära katta. **Lojaalsusprogramm seoks liikmeid paremini ühistu külge.** Näiteks loob lojaalsusprogramm eelised liikmele, kes kasutab 70%, 80% või 90% ühistu teenuseid. Alla 50% ühistu teenuste kasutaja ei ole sisuliselt õige liige. Ta panustab liiga vähe.

**R:** Mulle tundub samuti, et kui need piirid ei ole paika pandud ja ühistu liikmed saavad vabalt turul toimetada, siis ühistud ei saagi mitte kunagi tugevaks. **Kui liikmed kasutavad ühistu teenuseid üle 50%, kasvab ühistu käive ja tekib majanduslik efekt mastaabi mõttes.**



**Kui liikmed kasutavad ühistu teenuseid üle 50%, kasvab ühistu käive ja tekib majanduslik efekt mastaabi mõttes.**



## 5.6 Finantsid ja investeeringud

**R:** Kui palju peaks ühistu oma liikmeid finantskohustustega siduma?

**V:** Esmalt on vaja koguda osakapital ja hiljem omakapitali investeerida. **Mida rohkem vahendeid kaasata, seda tugevam ühistu lõpuks on.** Eks alguses tuleb ikka rahad kokku panna, et oleks võimalik ühistut käivitada. Summa suurus sõltub väga konkreetsetest asjaoludest – milline on tegevusvaldkond, kui suur on ühistu jne. Edasi on vaja koostada konkreetne eelarve ja rahavoogude prognoos ning Excelis numbrid läbi arvutada.

**R:** Kuidas jõuda selleni, et ühistul tekib võimekus omakapitali investeerida?

**V:** See on üldkoosoleku otsus. Oletame, et ühistul on strateegia ja taktika paigas ning tegevuskava näeb ette terminali ehitust. Sel juhul **tuleb teha korralik äriplaan ning vaadata, milliseid vahendeid on võimalik kaasata.** Kui kogusumma on teada, tuleb taas Excelit kasutada ja arvutada. **PRIA** toetab teatud projekte, **pank** annab laenu, **MES** vajadusel tagab laenu ning arvutused selgitavad, kui suur peab olema **omakapitali osa.** Kui vahendeid jääb veel puudu, tuleb leida lisaks **finantsinvestor.**

**R:** Kas ühistute liikmetel on täna olemas vastutus ja selline peremehetunne, mis paneb neid tegema ühistu seisukohast õigeid valikuid, kui ajad on kehvemad? Oletame, et ühistu soovib koguda teatud ressursse või teha investeeringuid ja ei saa seetõttu lühiajaliselt turu keskmist hinda pakkuda.

**V:** Mulle tundub, et see on üks põhimõtteline küsimus, et kuidas asju ühistus vormistada. **Hind peaks alati olema turuhind ja investeeringuid tuleb käsitleda hinnast eraldi.** Ei ole õige, et raha kogumine investeeringute või arengufondi tarvis on peidetud juba madaldatud hinna sisse. Alati tuleb selgelt näidata, et hind on selline ja arengusse panustatav raha on selline. Ostuarvel peab siis olema mitu rida. Esimene on hinna rida ja eraldi on investeeringute või arengufondi rida. Kui need rahakotid on kõik kokku pandud, siis see annab suurepärase manipuleerimise võimaluse nii ühistu liikmetele kui ka konkurentidele.

**R:** Niisiis ei ole vaja hinna sisse „pakkida“ ühistu arendamisega seonduvaid kulusid ning kui ühistu ostab kokku, siis peab kaubal olema **kas turuhind või turuhinnast parem hind.** Ühistu ei tohiks põhimõtteliselt toimida majanduslikus mõttes niimoodi, et pakub mingil ajal turu keskmisest kehvemaid tingimusi.

**V:** Just. Ühistu mõte on ikkagi selles, et **kõik liikmed** saaksid paremini hakkama.

## 5.7 Liikme vastutus

**R:** Mis on ühistus need olulised strateegilised teemad, mille üle peaks otsustama kindlasti ühistu liige kui omanik?

**V:** Ühistu liige peaks otsustama kõigi suurte asjade üle. Investeeringud, omakapitali küsimused, tootearendused, turgude küsimused. **Kogu ühistu strateegia ning kõik strateegilised küsimused – selle üle peavad saama kõik liikmed otsustada.** Ühistu tegutsemise taktikast on suur osa tegevjuhtkonna otsustada. Ühistu arenguseminarile või strateegia arutelule peaksid alati järgnema konkreetset otsused ja tegevused. Samas **turestamistingimused ja -lepingud on operatiivse tasandi teemad.** Siin ei pea liikmed otsuseid tegema, kuid **nad peaksid olema toimuvast hästi informeeritud.**

**R:** Siit jõuame aruandluse ja raporteerimise valdkonda. Nõukogule antakse tegevusest iga kuu aru, aga kuidas saab seda infot ühistu liige?

**V:** Igakuine tegevjuhtkonna aruandlus nõukogule peaks sisaldama nii finantside, toodete kui mahtude statistikat. Samas tuleb siin arvestada ühistu ärisaladuse teemaga. **Peab olema paika pandud, millist infot levitatakse kõigile liikmetele, millise regulaarsusega ja millises vormis.** Omaette teema on ühistu üldkoosolek, kus kord aastas kinnitatakse aastaaruanne ja siis saavad kõik liikmed toimuvast tervikliku pildi.

**R:** Kas näiteks ettepanek omandada teine ühistu või ühineda mõne teise organisatsiooniga peaks olema otsustatud liikmete või nõukogu tasandil?

**V:** See on kindlasti liikmete tasandi otsus ja peab lisaks veel olema kinnitatud üldkoosoleku otsusega. Enne ühinemist toimuvad läbirääkimised, mille sisu on väga konfidentsiaalne. Nõukogu roll on ühinemisläbirääkimisi sisuliselt nõustada ning tegevjuhtkond peab võitlema välja parimad tingimused, hoides nõukogu pidevalt sündmustega kursis. Kui kokkulepe on saavutatud, tuleb teema tuua üldkoosolekule kinnitamiseks. **Liikmed peavad aga kindlasti juba enne läbirääkimiste algust olema põhimõtteliselt plaanitavaga nõus** ning mõistma, miks seda tehakse.

**R:** Kuidas toimida siis, kui ühistu liige on juhtkonna ja nõukogu ettepanekuga osaliselt nõus, kuid osaliselt mitte? Sel juhul ta ei tohiks võtta vastutust ja ettepanekuga nõustuda?

**V:** Põhikirjas pannakse paika, **milliseid küsimusi lahendatakse konsensuslikult ja milliseid häälteenamusega.** Enamushäältega otsustamise korral määratakse põhikirjaga vastavad protsendid, millega otsus on vastu võetud. Kui otsus võetakse vastu enamushäältega, siis vähemus peab seda otsust aktsepteerima. See on demokraatia – kui otsus on tehtud, siis rohkem enam rusikatega ei vehita.

## 5.8 Kommunikatsioon, turundus ja maine

**R:** Kuidas peaks käima suhtlus liikmete ja tegevjuhi vahel? Kas ja kui palju seda peaks olema?

**V:** Taas peab olema **põhikirjas kokku lepitud, kuidas täpselt toimivad käsuliinid ja kommunikatsioon**. Kui organisatsioon on kasvanud suuremaks, siis ei ole võimalik, et iga liige helistab otse tegevjuhile. Nii võib juhile tulla keerulistel aegadel näiteks 100 kõnet päevas. Tegevjuhiga suhtleb ikkagi eeskätt nõukogu ja see ongi nõukogu volitus. Üldkoosolekul on kõigil võimalik tegevjuhile küsimusi esitada.

**R:** Mulle kohati tundub, et Eestis küsivad ja nõuavad ka lihtliikmed palgatud juhtidelt oma huvide kaitsmist ning huvi võib olla sel juhul vaid üksikliikme huvi, mitte ühistu strateegiline huvi.

**V:** See on Eestis väga tavaline, sest meie ühistud on veel suhteliselt väikesed.

**R: Milline peaks olema ühistu liikme kui omaniku roll oma ühistu propageerimisel?** Aktiivsed liikmed võtavad tihti sõna, passiivsemad ei taha väga vastutust võtta ning lasevad teistel kõneleda.

**V:** Tegu on eelkõige ühistu mainekujundusega ning **iga omanik peab seisma hea oma omandis oleva ühistu maine eest**. Kas inimene on aktiivsem või passiivsem, sõltub juba konkreetsest persoonist, kuid see, mida ta ütleb, peab alati olema läbimõeldud. **Iga liige peab olema teadlik sellest, et iga kord, kui ta ühistust ükskõik mida kõneleb, kujundab ta samas ka ühistu mainet**. Kui liige ühistut kirub ja taga räägib, siis teeb ta suure vea. Selleks, et ühistul hästi läheks, peab ta oma ühistust kogu aeg hästi rääkima. Liikmete vahel võiks olla isegi selline kokkulepe, et ühistu mainet kunagi ei kahjustata ja ühistust halba ei räägita. Igasugused keerulised olukorrad tuleb aga ära lahendada konstruktiivselt ühistu sees.

**R:** Seega on väga oluline, et iga liige teaks täpselt ühistu väärtusi, kommuniqueeriks neid ka väljapoole ning kannaks endas sisemiselt samu väärtusi. Kas sinu meelest on liikme roll ka ühistut propageerida ja anda mainele veelgi laiemat kõlapinda? Näiteks panna põlluserva silt, et see teravili tuleb sellest ühistust?

**V:** Ühistu tegevuses on vajalikud igasugused **väljapoole suunatud turundustegevused**, mida koordineerib esmajoones ühistu tegevjuhtkond. **Ühistu kõneisikud peavad samuti olema varakult kokku lepitud**. Päris oluline on, kellele ühistus usaldatakse meediaga suhtlemine – on see keegi nõukogu liikmetest või tegevjuhtkonnast? See inimene võib olla ka lihtliige, kui on vastavalt kokku lepitud. Kui aga ajakirjandus pöördub juhuslikult liikme poole, kes ei ole ühistu kokkulepitud kõneisik, siis ta võib rahulikult öelda, et mina seda teemat ei kommenteeri ja meie ühistu kõneisikud on need konkreetset inimesed. **Ühistul peab olema kindel tegevuskava mainekujundusega seotud tegevuste kohta**, mida siis pidevalt ellu viiakse. Kuidas paistavad avalikkusele välja meie ühistu ühised väärtused? Mis on need tegevused, mis meid veel rohkem kokku seovad, äratuntavaks teevad ja teistest eristavad? Siia kuuluvad ka plakatid põlluservas. **Iga liikme kohustus ja vastutus omanikuna on neis asjades kaasa lüüa**.



## 6. Usalduse saavutamine koostöök



**ENE SEIDLA**

*HAL Koolitus OÜ koostöö-oskuste koolitaja*

### 6.1 Usaldus ja loomulik käitumine



*Stressiolukorras asumegi kõigepealt kaitsele või tardume paigale.*

#### 6.1.1 Kas usaldus ja koostöö on loomulik käitumine?

Ühistu mõte on koostöö oma liikmete huvides. Kas koostöö on inimeste loomulik või õpitud käitumine?

Paraku ka siis, kui meil on ühised huvid, on meie loomulik inimlik käitumine sageli vastupidine. Meie esimene reaktsioon uues või ootamatus olukorras ei ole enamasti selline, et “Nii tore! Saab koostööd teha!”. Pigem valime kaitsekäitumise ning see on väga inimlik. Stressiolukorras asumegi kõigepealt kaitsele või tardume paigale. Selle asemel, et arukalt tegutseda või toimuvat analüüsida, hakkame tormama. Kriitika peale tõstame häält või paugutame ust. Peaksime teisi kuulama, aga ei suuda. Peaksime meeskonnas üksteist usaldama, aga ikkagi kaitseme end.

Inimlikel reaktsioonidel on teaduslik põhjendus: meie sotsiaal-bioloogiline pagas. Meie ajus on evolutsiooni käigus miljonite aastate jooksul välja kujunenud 3 kihti. Kihid on omavahel seotud, kuid need võivad anda inimesele väga vastukäivaid signaale ning seda eriti stressiolukorras.





*Tegu on puhtalt bioloogilise reaktsiooniga – see on ellujäämisinstinkt.*

### 6.1.2 Esimene etapp. Reaktsioonid – ründa, põgene ja tardu

Ootamatu ja uue olukorra puhul võtab juhtimise üle kõigepealt meie nn “**roomaja aju**”. Reaktsioone on 3: **ründa, põgene või tardu**.

NB! Inimene ei tee selles olukorras ratsionaalset valikut. Tegu on puhtalt bioloogilise reaktsiooniga – see on ellujäämisinstinkt. Suhtlussituatsioonis on teie vastas sel juhul piltlikult öeldes nurkaetud madu. Kas nurkaetud maoga on võimalik läbirääkimisi pidada või koostööd teha? Ilmselt mitte.

#### **Tuleb luua turvatunne**

Ohukoht peitub kohe kontakti alguses. Milline on kaaslase reaktsioon, kui teatad näiteks ilma igasuguse sissejuhatusega, et tema andmed on valed? Sind võidakse vastuseks „kuu peale saata“ või süüdistada, et sa ise ei oska lugeda.

Või ütled näiteks ärritunud häälega teisele ühistu liikmele, et sa ei taha enam ühistu juhtimise koormat üksi vedada ja hoopis tema peaks nüüd pingutama hakkama. Võimalik vastureaktsioon on ründamine: “Aga ise sa ju algatasid kogu tegevuse! Mina küll ei ...!” või põgenemine: “Ei-ei! Mitte mingil juhul!”. Missugune näeb välja tardumine? Oled kindlasti näinud inimesi, kes noogutavad ja vastavad “Jajah. Ahah.” Mõnikord nad isegi kordavad kuuldu sõnu järel, aga tegelikult nad ei kuule. Ärevus on läinud nende jaoks liiga suureks ja see on nende kaitsereaktsioon.

Et meie sisemine “roomaja aju” ei reageeriks üle ega kasutaks ründa, põgene või tardu reaktsioone, on vaja **kontakti algul luua turvatunne**. Ohukoht on iga kontakti alguses ning seda isegi siis, kui sul on läbinisti head uudised. Sellepärast ei ole mõistlik hakata “keskelt peale” ja tormata kohe asja kallale. Näita kõigepealt üles sõbralikkust. Eelkõige loetakse sõbralikkuse märke kehakeelest: silmside, avatud käed, sõbralik noogutus, nae-

ratus. Ka kätlemine on signaal alateadvusele, mis ütleb, et meil pole käes relva. Lase oma vastluspartneritel midagi öelda. Vaadake ühiselt andmeid, millega tegelema hakkate vms.

## Ründa, põgene või tardu reaktsioonid koosolekul

Ründa, põgene või tardu reaktsioonid võivad vallanduda ka keset kontakti. Näiteks kui keegi tõstab koosolekul häält, kasutab ründavat tooni, teeb mingi agressiivse žesti, lööb käega vastu lauda, loobib pabereid või kirjutusvahendeid, lahkub uksepaugutusega vms. Siis ei ole mõtet edasi minna enne, kui kohalolijate turvatunne on taastatud.

Koosoleku juhatajana saad **kasutada enesekehtestamist**

- **Kirjelda olukorda ja palu koostööd.**
- Näiteks: “Ma näen ärevaid reaktsioone. Ma palun, et jääksime üksteise suhtes viisakaks. Kas me saame jätkata?”
- Rahustav on ka korraks **alguse või “suure pildi” juurde tagasi tulemine**: “Oleme ühistus seadnud endale pikaajalise eesmärgi ... Oleme liikunud ... Praegu otsime lahendust, kuidas ...”
- **Tuleta meelde, kus me praegu oleme ja küsi uuesti koostööd**: “Hetkel on meil kaalumisel 2 ideed. Palun, et mõtleksime veel alternatiividele. Teen ettepaneku teha 3 töögruppi ja iga grupp paneb paberile vähemalt 5 ideed. Kas see sobib?”



*Soov olla keegi. Keegi ei soovi olla lihtsalt number tabelis või osa hallist massist.*

### 6.1.3 Teine etapp. Emotsioonid

Kui olukord pole ohtlik, lülitub sisse meie emotsioonide masin – see on nn “**imetaja aju**” ehk “**ahvi aju**”. Tegemine on aju limbilise süsteemiga, mis on meie **emotsioonide keskus**. Selles kihis tekivad tunded, sh rõõm, kurbus, viha, kadedus, armukadedus. Limbiline süsteem on aju suurim osa, mis juhib meid kõige enam. See on 5 korda suurem ratsionaalsest

mõtlemisest. Kõik, mis on omane imetajatele, näiteks ahvile, koerale või kassile, on omane ka meile. Allpool on ära toodud mõned peamised tungid, mis ühistulises tegevuses meid mõjutavad. Samuti on kirjas mõned võtted, kuidas olla emotsioonide maailmas edukas – kuidas saavutada ja hoida usaldust.

- Meis kõigis on **soov võita**. Igal juhul mitte alla jääda! Tahame, et **meile jääks õigus**. Laused nagu “Ma ju ütlesin!”, “Minuga nii ei käituta!”, “Ma talle näitan!” tulevad soovist võita. Kulutatakse aastaid ja tohutuid summasid, et kohtus tõestada: mul oli õigus. Arvesta otsuseid tehes ja põhjendades alati sooviga võita.  
**Mõtle ette, mis on antud olukorras või otsuses kellegi jaoks võit. Tsiteeri seda, mida inimesed on öelnud, et nad tunneksid: “Jah! Minu sõna jäi peale!”**
- Meil kõigil on **oma territoorium** ehk enda roll, otsustusruum ja privaatsus. Me tõrjume ägedalt neid, kes luba küsimata tungivad meie territooriumile. Kellegi soov meie sahtlites sorida, meie seljataga meie otsuseid mõjutada ja meid õpetada tekitab usaldamatust ja ärritust. Siin on alati ohukoht.  
Ühistu soovib oma liikmetelt andmeid ja tahab ka suure osa otsustamist enda kätte saada. Kui teha seda ootamatult, on konflikt garanteeritud. **Tee alati kokkuleppeid ja loo tööreeglid. Fikseeri need, toetu nendele, korda neid ja viita kokkulepetele.** Võib-olla ei ole ühistus **rollid selged**? Kellel on missugused õigused? Mida ebaselgem see on, seda vähem on usaldust. Kokkulepete järel väheneb pinge märgatavalt. Isegi kui esmapilgul ei meeldi tehtud reeglid kõigile, toetavad need ühistegevust.
- Soov **olla keegi**. Keegi ei soovi olla lihtsalt number tabelis või osa hallist massist. Ignoreerimine annab vaenuliku signaali ja võib põhjustada täiesti ebamõistlikku vastutõotamist.  
**Teadke oma inimeste nimesid, kõnetage neid nimepidi. Igaüks peaks saada sõna sekka öelda. Pidage oma inimeste abi ja pingutusi mees ja tunnustage neid selle eest.**
- Vanemlikud instinktid. Tänu sellele on meil **empaatia** – me tajume teiste tundeid. Looduse poolt on seatud nii, et **tunneme kaasa neile, kes on väiksemad ja nõrgemad**. Ühistu kontekstis võib see mõjutada meie otsuseid. Võime olla karmimad suuremate liikmete suhtes ja teha mööndusi väiksematele. **Meie tunnetega on võimalik manipuleerida näidates end väikese ja abituna.** Tuleb tähele panna sellist tooni – “Oh, mina olen ju nii väike tegija. Minust ei sõltu ju midagi.”

#### 6.1.4 Kolmas etapp. Ratsionaalne mõtlemine

Alles siis, kui emotsioonid on rahunenud, lülitub sisse **ratsionaalne mõtlemine**. Tuleb tähele panna, et alles koos sellega hakkab inimene tõeliselt infot kuulma. Enne seda on kuulmine lünklik ja selektiivne.

Ratsionaalne mõtlemine lülitub sisse kõige hiljem, kuna loogiline mõtlemine nõuab aega. Kui olukord eeldab kiiret reageerimist, siis aega ei ole ja mõistus lülitatakse välja.



Seetõttu **tee kontakti algul alati tööd turvatunde saavutamiseks**. Ka siis, kui pealtnäha on olukord rahulik. Arvesta, et inimese mõtlemine ei hakka nii ruttu tööle ja tormates saad sa vastaseks “roomaja” või “imetaja” reaktsioonid.



*Me usume, et me teeme ratsionaalseid valikuid, kuid paraku see pole nii.*

### **Kui räägid uuest ideest, tegele algul “ostuhirmudega”.**

Anna teada, et sa ei survesta ning teine pool saab oma otsuseid alati muuta.

- “Sa ei pea täna ja kohe kuidagi reageerima. Võta nii palju aega, kui sul on vaja.”
- “Räägin sulle ühest ideest. Kui sa leiad, et see on huvitav, siis räägin edasi, kui ei, pole ka midagi katki.”
- “See on lihtsalt üks võimalus. Mingit kohustust ei ole.”
- “Sul on võimalus igal ajal oma otsus üle vaadata.”

### **Kas inimesed teevad ratsionaalseid valikuid?**

Me usume, et me teeme ratsionaalseid valikuid, kuid paraku see pole nii. 2016. aasta Nobeli majanduspreemia laureaat Richard H. Thaler tõendas, et emotsioonid mõjutavad alati inimeste rahalisi otsuseid.

Ole teadlik emotsioonidest. Mõtle alati oma inimeste ootuste, hirmude ja vajaduste peale ja kinnita nende usaldust.

#### **6.1.5 Emotsioonid ja mõistus**

Jonatan Haith on öelnud, et ratsionaalne mõtlemine on nagu ratsanik elevandi turjal ning elevand sümboliseerib siinkohal meie emotsioone. Jõuga emotsioonide vastu ei saa. Peab olema tark ja kaval nii enda kui teiste “elevandide” ehk emotsioonidega.

Emotsioonid ei ole halvad – vastupidi! “Elevandi” entusiasmiga lükataksegi asjad käima. Võidujanu ja saavutusvajadus hoiab meid pingutamas. Aga meie sisemine “elevand” väsis



vahel ära, tahab puhata, teha midagi toredamat, hakkab protesteerima ja jonnima. Kuidas toetada enda ja oma inimeste sisemist “elevanti” rasketel hetkedel, kui asjad venivad või kerkivad ootamatud takistused? Toetada tuleb samamoodi nagu teisi meile tuttavaid ime-tajaid: julgustamise, tunnustamise, kohaloleku ja rahuliku rääkimisega. Seda oodatakse ka ühistu juhilt.

### 6.1.6 Teie ja meie



*Meie bioloogilises mälus on ka karja käsitus – kes on “meie” ja kes on “teie” või „nemad”. Ka „teie-meie“ on inimlik ja loomulik muster.*

Meie bioloogilises mälus on ka karja käsitus – kes on “meie” ja kes on “teie” või „nemad” Ka „teie-meie“ on inimlik ja loomulik muster. **Peame teadlikult ja pidevalt hoidma ühistust rääkides üleval ühist “meiet”,** sest niipea kui unustame, on kohe kohal jaotus “teie-meie”.

„Meie“ tekib siis, kui on mingi ühine nimetaja või tunnus: „Meie kasutame kuivatit X“; „Meie oleme maaomanikud“; „Meie pooldame mahetootmist“; „Meie oleme lõpetanud Eesti Maaülikooli“; „Meie ei suitseta” jne. Kui on olemas „meie“, tekib ka vastandus „mitte-meie“. Mida tugevam vastandus, seda tugevam “meie”.

#### **Rõhuta teie-meie asemel ühist missiooni ja “suurt pilti.”**

Igapäevaaskeldustes kipub “suur pilt” – mis on ühistu mõte – tahaplaanile jääma. Ühistu juhi roll on “suurt pilti” esil hoida ja pidevalt korrata. Ühistu on loodud selleks, et tuua kasu oma liikmetele.

**Rõhuta ühistu liikmete vastastikust sõltuvust:** kui kaotab üks, kaotavad ka kõik teised.

## 6.2 Tööreeglite kokkuleppimine

Igal ühistul on oma põhikiri. Samuti võiks olemas olla ka kodukord või tööreeglid, mis aitaksid üksteisega hästi suhelda ning luua ja hoida lugupidamist ja usaldust.

Reegleid on alati hea kokku leppida koostöö alguses. Kui näiteks pole reeglit nõupidamiste ajal telefoni kasutamise kohta, peab koosoleku juhataja võtma tahtmatult klassijuhataja rolli ja inimesi korraks kutsuma. Võib-olla tuleb koguni häält tõsta, mis on kõigile väga ebamugav. Kui on kirja pandud selged reeglid, saab neile viidata.

Kui reegleid algul kokku ei lepitud või on need ununenud, siis **kasuta võimalust näiteks aasta või hooaja algul reegleid uuendada.**

### 6.2.1 Kirjalik ajurünnak

Reeglite (nagu ka lahenduste) genereerimiseks sobib hästi kirjalik töövorm. Nii saame eristada ideed ja ideede autorid, näeme kohe, missugune teema kordub, ja saame teada, mis inimesi enim häirib. Selgub meeskonna arvamus – mida inimesed ise on kirjutanud, seda nad ei vaidlusta.

#### Ajurünnaku käik

1. Jaga kõigile 10 paberilipikut. Soovitatav suurus on 1/3 A4 paberist – selline suurus on hästi loetav ka kaugemalt.
2. Jaga kõigile viltpliatsid (soovitatavalt sama värvi).
3. Palu üles kirjutada kõik mõtted, mis reeglitega seoses pähe tulevad. Anna 5–10 minutit aega.
4. Iga reegel palu loetavalt kirjutada eraldi paberile.
5. Kogu lipikud enda kätte või lase panna eraldi lauale.
6. Vaadake koos saadud mõtteid. Kas on kordusi? Kas ideid annab liigitada? Näiteks eraldada hoiakud, käitumine ja suhtlemiskultuur?
7. Järgmiseks tuleb reeglid salvestada (kirjutada, teha foto vms)
8. Et reeglid ei jääks sahtlisse, **pane iga nõupidamise algul reeglid seinale ja küsi, kas sobivad need reeglid** või on vaja midagi täiendada.



### 6.2.2 Mida kokku leppida?

Enamasti teatakse, missugust käitumist ei soovita näha. Paberile tulevad märksõnad nagu

“Kuula lõpuni”, “Ära eelda”, “Austa teiste aega (telefonid, ettevalmistus, päevakorrast kin- nipidamine jne)”, “Mõttele suurelt”, “Võrdsus” jne.

Mida ei osata esmapilgul kokku leppida, seda saab juht soovitada. Näiteks:

- Rumalaid küsimusi ei ole.
- Igaüks räägib enda nimel ja esindab ennast.
- Miilal ja missugust infot antakse ühistust väljapoole? Kes seda teeb?
- Kui kaasata eksperte (juriste, konsultante vms), siis kuidas seda kokku leppida ja kes selleks loa annab?
- Kuidas käsitleme erimeelsusi?
- Mida me ei tolereeri?

Need on teemad, mis häälestavad ühistu liikmeid ka raskusteks. Nii ei kaota inimesed kergelt pead, kui näiteks kahe ühistu liikme vahel on erimeelsused ja kumbki tahab koos- olekule kaasa võtta oma juristi.



**Usaldus pole kunagi iseenesestmõistetav ega lõplik. Seda peab looma ja kinnitama päevast päeva.**



## 6.3 Usalduse loomine koosolekul

Usaldus on ühistulise tegevuse vundament. Vundamendi ehitamine algab juba enne ühistu ametlikku loomist ja kestab kogu ühistu eluaja. Usaldus pole kunagi iseenesestmõistetav ega lõplik. Seda peab looma ja kinnitama päevast päeva. Nagu vundamendita maja, nii ei jää ka usalduseta meeskond kestma.

Kas ühistu on üldse meeskond? Mis on meeskonna kriteeriumid? Ühine eesmärk, jagatud väärtused ja visioon, lisaks ka kommunikatsioon ja juhtimine. Aga on veel üks faktor, mida ei osata esmapilgul tähtsustada, see on vastastikune sõltuvus.

### 6.3.1 Vastastikune sõltuvus ja usaldus

Meeskond on meeskond siis, kui ühe kaotus on kõigi kaotus. Ei saa olla nii, et üks võidab ja teised kaotavad. Või vastupidi – üks kaotab ja teised võidavad. Tuleb märgata, kas ühistus on nii, et kui üks liige eksib seaduste vastu, kannatab kogu ühistu? Kui üks liige püüab parema ühekordse tehingu ootuses teisi üle mängida, kaotavad kõik? Kui jah, siis see on meeskond. Kui ei, siis mitte. Kas on alati vaja, et ühistu oleks meeskond? Kindlat vastust pole. Aga ühiseks tegutsemiseks on alati vaja usaldust.

Mis on usaldus? Küllap saab seda kirjeldada mitmeti. Usaldus ei ole pelgalt see, et ma tunnen oma vestluspartnerit ja oskan prognoosida tema reaktsioone ning käitumist. Patrick M. Leoncioni, kes on töötanud paljude Fortune500 hulka kuuluvate ettevõtetega, paneb usalduse seosesse julgusega olla haavatav. **Usaldus on see, et sa ei pea end oma meeskonnaliikmete suhtes kaitsma.** Usaldus on avatus meeskonnale ning julgus näidata ja tunnustada oma nõrkusi ja eksimusi. Üksteist ei saa aidata, kui välja näidatakse, et pole vaja. Püüd olla vastupidav, eksimatu, “kuulikindel”, teistest üle, alati valmis end kaitsma – see toob lisaks halbadele otsustele kaasa suletuse ja varjamise, mis ongi usaldamatuse tooraine. Usaldus ei teki käsu peale. Iga inimesega meil polegi mugav koos ühes ruumis olla, saati siis veel usaldada.



*Palu meeskonna kokkusaamise algul igal osalejel leida vestluspartner.*



### 6.3.2 Paarisestlus

Paarisestlus on sobiv töövorm, et luua soodsat pinnast usalduse tekkeks. Paarisestlus sobib hästi asutamiskoosoleku algusesse, aga miks mitte ka juba tegutseva ühistu koosviibimise sissejuhatuseks. Näiteks siis, kui arutatakse tulevikuplaane, seatakse eesmäärke või räägitakse üle väärtusi.

Palu meeskonna kokkusaamise algul igal osalejel leida vestluspartner. Anna aega vestlemiseks 6 minutit (vajadusel rohkem või vähem). 6-minutilise vestluse järel peab igaüks esitlema oma vestluspartnerit (mitte iseennast).

Määratle mõned küsimused või teemad, mida võiks puudutada, ning mõned näited, mida küsida (vali nende hulgast ja lisa omalt poolt):

- Kes ta on?
- Kuidas temast kujunes põllumees?
- Miks tema meelest on ühistus kasulikum kui ükski? Näited.
- Miks just tema on usaldusväärne meeskonnaliige?
- Mis ta peale põllumajanduse veel teeb?
- Tema elu suurim väljakutse. Jne.

See töövorm loob pinnase usalduseks, kuna inimestena oleme peamiselt huvitatud iseendast. Tajume teiste siirast huvi meie kujunemise, väärtuste ja tegeliku olemuse vastu väga suure vastutulekuna. Inimestele meeldib, kui keegi kuulab neid keskendunult ja jagamatu huviga ning esitleb neid lugupidavalt, tsiteerides seda, mida kõneleja ise oluliseks peab ja lisades omalt poolt veelgi häid sõnu juurde. Kõlavad inimesele olulised väärtused – need, mille pärast ta võttis riski ja alustas põllumajandusega.

Pärast esitlusringi on õhkkond ruumis oluliselt teistsugune. Jälgi inimeste kehakeelt – see on avatum ja lahkem. Inimesed tunnevad end väärtustatuna, võrdsetena võrdsete hulgas. Sel hetkel pole vaja end kaitsta ega kellelegi end tõestada. Inimestes on tunne: „ma olen okei ja teised on okei“.

Kas paarisestlus tundub riskantne? Kas teie inimesed ei ole nõus nii isiklikel teemadel rääkima? Tasub riskida ja proovida. Inimeste huvi iseenda vastu on ammendamatu. Võid küsida ka täiesti praktilisi fakte või lugusid ja näiteid. Reeglina üllatatakse, et tuntakse inimest aastakümneid, aga ometi ei teata temast nii olulisi asju.

Esitluste ringi läbiviija peab jälgima kella, samuti seda, et kõik saaksid sõna ning ei räägitaks vahele. Ka koosoleku läbiviija ise peab olema nii esitleja kui esitletav – nii ei jää ka tema usalduseringist välja.

Paarisestlust saab kasutada ka iga koosoleku algul või keskel. Küsimusi võiks olla siis küll ainult üks ning vestluseks aega paar minutit. Vastuseks võib öelda näiteks ainult ühe lause või 2–3 märksõna arutatava teemaga seoses. Kui koosolekul osalejaid on suurem hulk, kulub vastasel korral liiga palju aega.

Mida annab see 2–3 sõna? Esmalt on tähtis, et kõik räägivad – kellelgi ei ole võimalik vaikides pealt vaadata. Osad inimesed lihtsalt on introvertsemad ja tunnevad end vaikides mugavalt. Teised jälle ei suuda ilma rääkimata istuda. Inimesed, kes on muidu vaikinud, on öelnud, et pärast seda esitlust rääkisid üllatavalt palju kogu koosoleku jooksul.

Neist 2–3 sõnast saab koosoleku juhataja välja lugeda, missugune on ootus ja meeleolu, millised on tundlikud teemad jne. Võib küsida ka täiesti otse käsitletava teemaga seoses. Näiteks oletame, et kavatsete sisse seada uue kontrollimehhanismi. Vestlus võiks toimuda teemal: “Palun nimetage 2–3 asja, milleks sisekontroll on meile kasulik.” Saad palju asjalikke vastuseid, mida tsiteerida, selle asemel, et hakata oma inimestele ise tõestama, et sisekontroll on vajalik, ja võitlema vastuseisuga.

### **6.3.3 Soovitused koosoleku juhatajale**

#### **Näita inimestele, et usaldad ilma ülemusliku kontrollita**

Pane esitlusringis või diskussioonis öeldud asju kirja kas tahvlile või enda paberile. Kirjuta märkmeid just selles sõnastuses, nagu öeldi. Näiteks kui keegi ütleb, et turu muutuste ettenägemiseks peab olema “hiromant”, siis kirjutagi: “hiromant”. Kui öeldakse, et kliendi tagasiside on “lorijutt”, siis nii kirjutagi: “lorijutt”.

Inimesed kogevad, et koosoleku juhataja julgeb otsa vaadata nende meeleoludele ning et neid ei tsenseerita. Kui koosolekul osalejad tajuvad, et polegi kedagi teist olukorra eest vastutamas peale nende endi, siis kasvab usaldus ja vastutus.

Hilisemas arutelus saad läbi võtta, mida “hiromant” tegelikult tähendab ja mis osalejaid kliendi tagasiside juures tegelikult ärritab. Need emotsioonidest laetud sõnad on vaatamata oma vormile asjaliku sisuga.

#### **Räägi ise viimasena**

Oled sa olnud sellisel meeskonnakoosolekul, kus räägibki ainult juht? Kuidas see mõjus? Kas koosolekul osalejatele tundus, et neid usaldati? Või pigem kardeti osalejatele sõna anda? Või alahinnati nende võimekust midagi asjalikku lisada?

Maailma ühelt tunnustatumalt liidrit, Nelson Mandelalt, küsiti, kust ta õppis juhtimist. Mandela vastas, et tema isa oli hõimupealik ja isaga kaasas käies õppis ta kahte asja: alati istuti ringis ja alati rääkis isa ise viimasena. Juht võib tunda kohustust tulla koosolekule valmis ettekandega, mõelda enne lahendused ise läbi ja olla ehk lõpus valmis ka küsimustele vastama.

Tegelikult on õige talitada hoopis vastupidi! Oskus hoida oma arvamus endale, kuni kõik on rääkinud, annab mitmeti kasu. Esiteks tekib kõigile tunne, et mind on ära kuulatud. Teiseks annab see kõigile võimaluse panustada. Me vastutame inimestena selle eest, millesse oleme ise panustanud. Juhi plaan on juhi plaan ja kõik probleemid adresseeritakse sel puhul samuti juhile. Kui inimene osaleb ise lahenduse väljatöötamisel, ollakse edaspidi valmis ka nuputama, mis läks valesti või mida on vaja veel teha.

Koosoleku juhi roll on juhtida kommunikatsiooni. Tuleb jälgida, et ei räägitaks vahele, kui sõnajärg on ühe inimese käes. Kui oled koosoleku juhina nõus, ära nooguta. Kui ei ole nõus, ära raputa pead. Ainus, mida tasub teha, on küsida täpsustavaid küsimusi, et mõista, kelle nimel koosolekul osalejad räägivad, miks neil on selline arvamus kujunenud jne. Ja alles seejärel tuleb koosoleku juhataja kokkuvõtte, tema arvamus ja tema sõnastatud otsus.



*Tasub otsida võimalust ümarlauaga koosolekuks.*

## Ringis istumine

Milleks istuda ringis, mitte kahel pool koosolekulaua taga? Inimeste mõtlemine on mustri-põhine ja üle laua istub mustri põhjal “teine pool”, “vastaspool”, “partner”. Tegelikult istub üle laua seesama “meie”, kuid “teie-meie” muster ei kao. Seetõttu tasub otsida võimalust ümarlauaga koosolekuks.

## Panustamine ja usaldus

Kujutame ette, et koosolekul on 8 inimest ja töö on kestnud juba tunni. Üks inimene räägib ja teised kuulavad. Kaheksa inimest on istunud ühe tunni ja kokku olete kulutanud juba terve tööpäeva. Mis on sellise koosoleku väärtus? Kas kasutate nii seda ajupotentsiaali, mis laua taga istub? Kas tekkis ideid, lahendusi, sünergiaid? Pigem mitte. Oleme sellise tööviisiga harjunud ning koosolekud kujunevad väsitavateks ja igavateks. Seepärast puudutakse ja seepärast ei võeta mõnikord koosolekul tehtud otsuseid siduvana. Inimene tunneb, et ega ta selles kõiges eriti ei osalenud ka.

Lahenduseks on valida töövorm, kus ei pea lihtsalt istuma ja kuulama. Isegi kui valitseb rõhuv arusaam, et meie inimesed on passiivsed ja ei avalda arvamust, võib asi olla eelkõige töövormi valikus. Panustamine ja usaldus on omavahel selges seoses. Nagu ka panustamine ja motivatsioon. Ei ole vaja alahinnata inimeste soovi ja võimekust olukorra parandamiseks. Siin on juhtide roll teisi liikmeid ainult julgustada.



### 6.3.4 Põhimõtted töövormide valikul

1. **Inimesed avaldavad arvamust julgemini siis, kui arvamused ja nimed on üksteisest lahutatud.** Miks? Kardetakse hukkamõistu teistsuguse seisukoha puhul. Ei soovita liigset tähelepanu. Mõte on alles poolik, ei taha olla see, kes mingeid uitmõtteid jagab. Kardetakse, et initsiatiiv on karistatav: ise pakkusid välja, nüüd hakkagi tegema. Tee kohe algul kokkulepe, et ideed ja nimed on lahus. Ideed kuuluvad kõigile koosolekul osalejatele ja otsused samuti.

2. **Mõtteid vahetatakse vabamalt väiksemas seltskonnas.** Näiteks ollakse julgemad paarisvestluses või väikeses töögrupis. Paarisvestluses tekib kohustus midagi öelda. Nii peavad ka introvertsemad inimesed oma arvamuse välja ütleva.

Formaadis, kus peab rääkima üksinda ja teised kuulavad, tabab paljusid inimesi esinemishirm. Selle tulemusena jäetakse oma arvamused pigem ütlemata. Alati tasub võimalusel teha väiksemad grupid.

3. **Enne, kui sõnad välja öelda, võib osalejatel paluda oma mõtted kõigepealt kirja panna.** Miks? Sest inimesed unustavad, mida nad algul mõtlesid. Just selliselt tegutsedes võib iga väike mõttekild osutada hiljem väärtuslikuks. Kui mõttest kinni ei haarata, võib see jäädavalt kaduma minna.



*Koosoleku juhataja on kui lennuki kapten, kelle ülesanne on luua turvaline töökeskkond, kus iga osaleja tunneb end väärtuslikuna.*

### 6.3.5 Koosolek kui lennureis

Iga koosolek on nagu lennureis. Ka katastroofid juhtuvad peamiselt õhukütõusmisel ja maandumisel. Tihti lendab lennuk tühjal, reisijad ei tunne end hästi ja ei tee koostööd.

Just algusesse, koosoleku häälestamisse investeeritud aeg tasub end alati ära. Alguses tehtud vead või ärevuse tõttu unustatud olulised kokkulepped maksavad reeglina ka tulemuse. Koosoleku juhul on kasulik alustus läbi mõelda ja kirja panna. Näiteks võib teha skeemi.



Vaatame lennureisi analoogi. Võtad lennukis istet. Mida esmalt öeldakse? Enamus vastavad, et “Kinnitage turvavööd!”. Tegelikult kõlab enne seda 4-5 lauset. Meile öeldakse “Tere tulemast!”, antakse teada, kuhu lennuk lendab ja kui kaua sõit kestab. Koosoleku juhataja on kui lennuki kapten, kelle ülesanne on luua turvaline töökeskkond, kus iga osaleja tunneb end väärtuslikuna. Ilma selleta koosolek ei toimi.

## Koosoleku läbiviimise skeem ja juhised

Tasub teha märkmed või skeem – mida ja mis järjekorras alustuseks öelda. Järgnevalt on ära toodud näidis-skeem koosoleku juhatajale koos kommentaaridega.

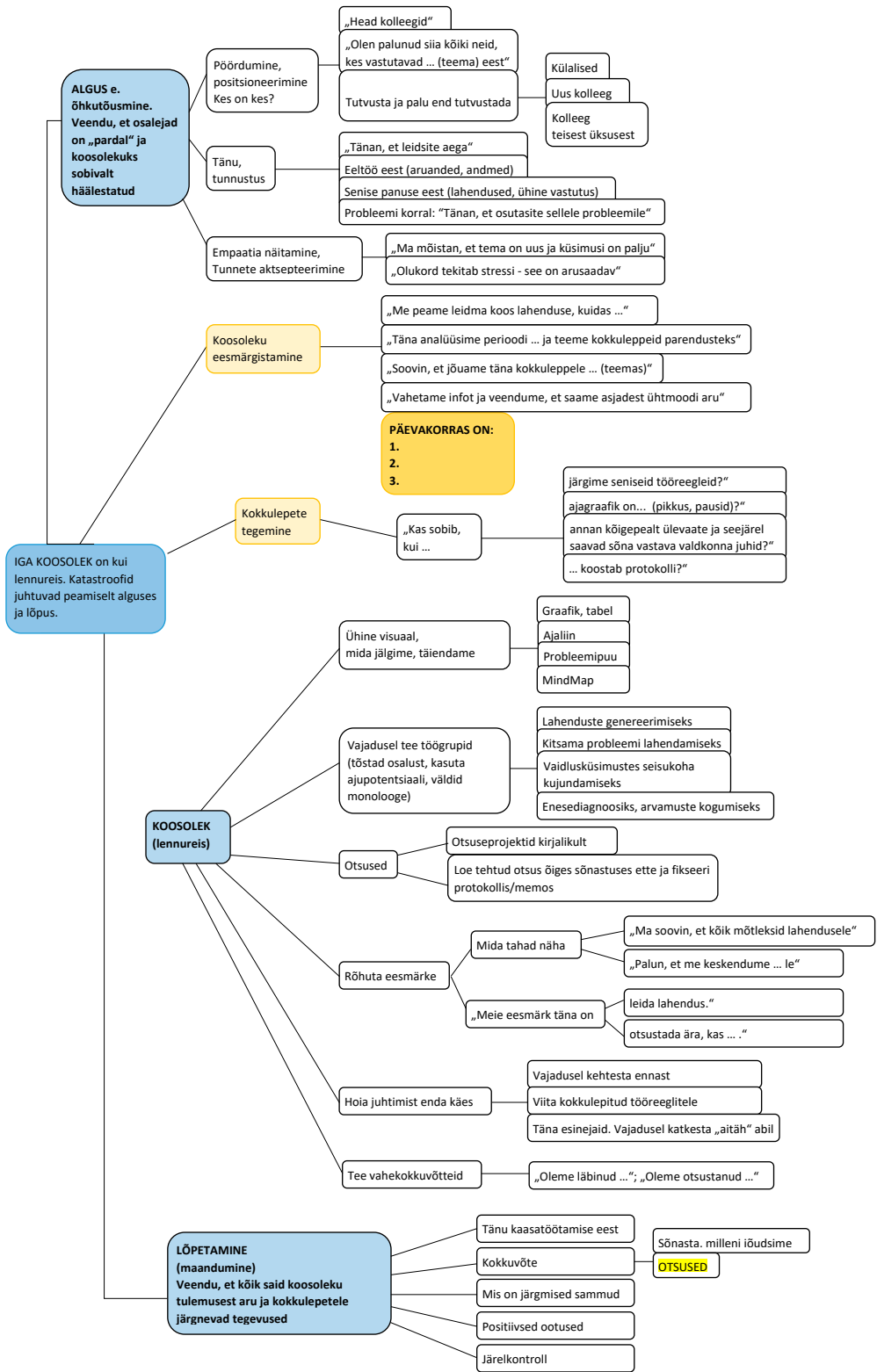
## Pöördumine, tänu, tunnustus, empaatia avaldus

Püüa edasi anda lugupidamist ja osalejaid väärtustada: „Head kolleegid“; „Austatud kaasvõitlejad“; „Täna oleme meie need, kes ...“.

Alati saab inimesi millegi eest tänada ja tunnustada: „Aitäh eeltöö ja sisukate vastuste eest!“ jne. **Tunnustamisega saab koosoleku meeleolu tegelikult üsna palju programmeerida.** Kui öelda inimestele, kes on näidanud üles ärevust või kärsitust, et „Te olete olnud tasakaalukad“ või “Aitäh kannatlikkuse eest!”, on meil rohkem lootust hoida konstruktiivset meeleolu kui vastandudes või kritiseerides.

Tunnustamine on oluline usalduse ja koostöö toetaja. Eriti oluline on see aga koosolekute alguses.

Mõnikord on õhus ärevust. Mingi uuendus, muutus vms võib tekitada ägedaid emotsioonide puhanguid. Koosoleku juhatajana pea meeles, et **teiste emotsioonid ei kuulu sulle.** Sa ei saa lahendada ära ka kõiki inimeste muresid. Mida sa saad ja peaksid tegema, on näidata, et mõistad nende muret: “Saan aru, et olukord on uus ja esialgu on palju küsimusi.”; “Mõistan teie muret.” Emotsioone on võimalik vaigistada. Inimestele tuleb kindlasti mõista anda, et neid ei ignoreerita.



## Koosoleku eesmärgistamine ehk “suur pilt”

Üks peamisi vigu koosolekutel on n-ö “keskelt peale hakkamine”. Haaratakse kinni kellegi repliigist, mõni domineerivam osaleja võib tuua lauale tema jaoks kõige olulisema teema. Ära luba seda. Just siis on kõige rohkem vaja, et koosoleku juhataja hoiaks ohje.

**Alustada tuleb alati nn “suurest pildist”.** Kõik, mis tundub iseenesestmõistetav ja eeldatav, ei ole seda paraku. Eksitakse ja unustatakse põhiasjad, tegutsetakse hetke ajendil.

Soovitav on alati alustada sellest, miks ühistu üldse olemas on, mis on tema mõte. Alati on kasulik välja tuua, mis on meie pikaajaline ülesanne ning milline on meie ülesanne täna. Samuti mis on seos protsessidega. See tuleb sõnasta hästi lihtsalt.

**Näide:** “Ühistu on loodud selleks, et tuua oma liikmetele kasu. Oleme seadnud endale kolme aasta eesmärgid. Esimese aasta tulemusi analüüsid jõudsimeni ... Meie ülesanne täna on otsida lahendust (leida ideid parendusteks vms) ...

Tänast ülesannet on hea mitu korda korrata. Lase sellel kõlada. See on kõige olulisem ja ainus põhjus, miks üldse kokku on tulnud.

## Anna ajakava ja mõõtkava

Ütle võimalikult täpselt, kui pikk on plaanitud nõupidamine, kas on kavas vaheaegu vms. Alati anna ka mõõtkava: milline on kogu järgnev protsess. Millal otsuseid üle vaadatakse? Mis ajaks peab olema tulemustest ülevaade? Kas asi sõltub ainult meist? Kes on veel asjaga seotud?

## Päevakord ja koosoleku häälestamine

On tõsiasi, et päevakorrapunktid saavad koosolekul erinevat tähelepanu. Kord vaieldakse väga pikalt ja tehakse 10 parandust ning vahel lähevad läbi suured otsused, mille puhul isegi ei küsita täpsustusi. Loomulikult on ka teemad erineva kaaluga, aga kindlasti mängib oma rolli see, millises järjekorras on päevakorrapunktid esitatud. Miks see nii on? Põhjuseid on erinevaid. Inimesed väsivad teatud aja jooksul ja ei osale enam nii intensiivselt.

Kui on vaja tõsist panustamist, siis võiks see küsimus olla päevakorras 2. või 3. Inimesed kalduvad olema kohusetundlikud ja tundub loomulik, et kui mind kohale kutsuti, siis pean ma ka kuidagi panustama – küsima midagi või märkusi tegema. Oma rolli mängivad ka kogemused ja oskused. Inimesed opereerivad edukalt suurusjärkudega, mis on neile tuttavad nende igapäevasest elust. Teatud piirist alates ei ole suurused enam hoomatavad ja kaasa rääkida ei osata.

## Turvatunde loomine

Turvatunne ei ole enesestmõistetav. Oluline on anda kindlust: „Kedagi personaalselt ei

kritiseerita – tähtis on teha koostööd ja jõuda parima lahenduseni“; „Kõik ideed on head ja ühtegi rumalat küsimust pole olemas“; „Hoiame lahus ideed ja isikud. Keskendume parimale lahendusele“.



*Tunnusta domineerijat – tõenäoliselt ta vajab seda ja tunnustus võibki kogu probleemi lahendada.*

### 6.3.6 Mida teha, kui koosolekul tekib probleeme?

#### Keegi räägib pikalt, räägib teistest üle või domineerib

- Pika sõnavõtu puhul **osuta ajale** (anna nt kellaga märku) ja võta sõnajärg ära, öeldes: „Aitäh! Katkestan praegu. Täna!“ Osuta vajadusel statistikale. Too välja kui palju teised on sõna võtnud, kui palju ideid on tulnud teiste poolt.
- Pöördu teise suunda ja **küsi: „Mida teised arvavad?“**; „Kindlasti on ka teistel ideid?“ Seejärel oota ning lase inimestel mõelda.
- **Tunnusta domineerijat** – tõenäoliselt ta vajab seda ja tunnustus võibki kogu probleemi lahendada. „Oled teinud põhjaliku eeltöö. Soovin nüüd kuulda ka teiste arvamusi.“ Samuti võib kasutada küsimust: „Kas märkate, et teised pole veel oma arvamust öelnud?“
- Kui paned asju **tahvile kirja**, näita korduste puhul, et see on juba kirjas. Pöördu mujale ja küsi teistelt mõtteid.
- **Vaheta töövormi**. Näiteks suulise diskussiooni asemel kasuta argumentide üleskirjutamist ja liigitamist.
- Tee **töögrupid**. Lase igal grupil oma argumentid kirja panna.
- Katkesta. **Tee lühike vaheaeg**, võta peale vaheaega ise teema paari lausega kokku ja pane otsustamisele. Vaheajal räägi domineerijaga, et teda mõista ja meelde tuletada ühiseid eesmärke.



**Koosolek ei püsi teemas, keegi üritab oma probleemiga töötuba „ära kaaperdada“.**

- Kutsu korrale: „Juhin tähelepanu, et meil on kinnitatud **päevakord**“.
- **Meenuta** kirja pandud **reegleid**. Hoia neid kogu koosoleku jooksul nähtaval. Viita reeglitele.
- Küsi, kuidas see seonduv tänase ülesandega: „Palun aidake mul aru saada, mismoodi see seonduv...?“
- Tuleta meelde aega ja vajadust jõuda eesmärgile teatud ajaks: „Juhin tähelepanu, et koosoleku lõpuni on 20 minutit ja meie eesmärk on ...“
- Kirjuta tahvlile ainult need ideed, mis teemat puudutavad.
- Ignoreerimise või tagasilükkamise asemel tee uute või kõrvaliste teemade nimekiri eraldi ja lase meeskonnal endal koosoleku lõpus otsustada, kas ja millal peaks nendega tulevikus tegelema. Paku ise töövorme, kuidas seda teha.
- Paku ideid, kuidas teemat tükeldada, et fookus ei hajuks. Paku välja etapid: näiteks 3-aastase programmi puhul – mis peaks olema tehtud I. aasta lõpuks, mis I. kvartali lõpuks ning mida arutatakse täna. Samuti on hea suuremat valdkonda tükeldada teemade kaupa: toetused, investeeringud, hüvitised, hinnaläbirääkimised, keskkonnateemad jne.

### Miks koosolek ei püsi teemas?

Teemast kõrvalekaldumine võib olla seotud ärevusega, ebakindlusega, aga ka sellega, et **ei tehta vahet, mis etapis parasjagu ollakse**. Näiteks püütakse kohe minna lahendusi (kuidas?) otsima, ehkki ollakse alles eesmärkide (mida me tahame?) juures. Selle taga on inimlik soov valu vähendada ja ühe liigutusega asi ära lahendada, kuna analüüs võtab liiga kaua aega ja toob välja valusaid teemasid.

Probleemiks võib olla ka mõni päevakajaline terav küsimus. Koosoleku juhatajana pead säilitama meelegi ning osutama päevakorrale ja nn „suurele pildile“ – mis on mis ja mis järjekorras teemasid käsitleda. „Kui oleme kokku leppinud kõigepealt eesmärkides, siis saame ka hüvitistega täpsemalt tegelda.“ Oluline on aktsepteerida inimeste emotsioone ja näidata mõistmist: „Ma mõistan sinu muret“; „Ma olen nõus, et see teema on aktuaalne.“

### Kui grupis tekib konflikt?

Konflikt ei ole alati halb. Siiski peame jälgima, et konflikt ei varjutaks eesmärki ja lahkarvamused ei muutuks vaenuks. Naaiivne on arvata, et kui lasta osapooltel pikemalt ja süvitsi rääkida, vähenevad ka konfliktid. Kui panna inimesed rääkima „Miks ma ei taha?“ võttes, on nad järjest rohkem veendunud, et nad ei taha.

Konfliktiolukorras sõltub palju koosoleku juhataja targast tegutsemisest. Mõned võtted:

- Nõua vaikust ja **võta juhtimine enda kätte tagasi**. Anna kellaga märku, ütle kordvalt ja resoluutselt: „Aitäh! Palun tähelepanu!“
- Kasuta **enesekehtestamist**. Kirjelda, mida näed ja nõua reeglite täitmist. „Ma kuulen kolleegide aadressil ebasobivaid väljendeid. Palun, et jääksime viisakaks ja lugupidavaks üksteise suhtes.“ „Kuulsin, et väljendasid „meie“ seisukohta. Tuletan meelde, et üks reeglitest on, et igaüks räägib iseenda nimel. Kas see on sinu seisukoht?“

- **Sõnasta olukord. Sõnasta probleem.** Võimalusel kirjuta see tahvlile. Võib-olla ei olegi vastuseis sisuline ja asjast on lihtsalt valesti aru saadud?
- **Vaheta töövormi.** Näiteks vali rääkimise asemel ideede kirjutamine.
- Tee **töögrupid.** Püüa vältida kindlate leeride tekkimist. Näiteks loe osalejad kolme või nelja juhuslikku gruppi.
- Tekita **modereeritud diskussioon.** Näiteks palu kõige aknapoolsemal ja kõige uksepoolsemal inimesel moodustada paar, seejärel neist järgmistel jne. Anna ülesanne leida kahekesi kummaski väites 3 poolt ja 3 vastuargumenti. Seejärel võib moodustada paaridest nelikud ja sama asi läbi vestelda. Kasvab osalustunne. Saame lauale kaalumiseks hulga (uusi) argumente, mida pole võib-olla seni osatud näha.
- Kui tüli on puhkenud mingi konkreetse küsimuse üle, **tõsta see küsimus kõrvale** ja ütle, millal sellega tegeldakse. Järgmisel korral ei pruugi see probleeme tekitada. Vahepeal on asjad arenenud, omavahel on räägitud, inimesed on uute olukordadega kohanenud jne.

### Keegi on valesti aru saanud

- Kellelegi ei meeldi, kui ta peab end rumalana tundma, seega jäta inimesele alles tema väärikus ehk säilita „nägusid“. Võime sellise tunde tekitada täiesti kogemata. Näiteks kui keegi on teinud põhjaliku eeltöö ja midagi valesti tõlgendanud ning meie ütleme: „Aga siin (reeglites, põhikirjas, seaduses vms) on ju kirjas, et...“, siis anname tahtmatult mõista, et kolleeg ei oska lugeda või ei saa loetust aru. „Nägude“ säilitamiseks küsi pigem, „Kas märkasid, et see kehtib siis, kui ...?“ Nii annad inimesele viisaka võimaluse viga tunnistada.

### Keegi hilineb või puudub

- Peame rõhutama, et reeglid kehtivad kõigile.
- Valides hilinemise või puudumise, tuleb aktsepteerida seda, milleni grupp on diskussioonides juba jõudnud – neid teemasid ei alustata uuesti.
- Pane hilinejad ise vastutama oma järeleaitamise eest.



Kui on vaja teha midagi ühistu või toimkonna koostöös, näiteks koostada mingi analüüs, projekt või taotlus, on võimalik jagatud dokumenti reaajas ka koos kirjutada ja toimetada. Nii ei pea tekste hiljem kooskõlastamiseks meiliga saatma ja ükshaaval parandusi sisse viima ning uuendusi omavahel klapitama. Kogu tekst ja kommentaarid on kõigile nähtavad. Lisaks aja kokkuhoiule on suurem väärtus siiski liikmete osalustunne ja selle kaudu tekkiv usaldus.

#### 6.4.2 Aruanded, ajakavad ja tabelid reaajas

Nii nagu tekste, saab luua ka jagatud tabelleid. Näiteks Google'i tabelid: <https://www.google.com/intl/et/sheets/about/>. Kui oled tuttav Exceli tabelitega, siis oskad kohe ka neid kasutada. Mingit erilist väljaõpet see ei eelda.

Reaajas lisatud andmed võimaldavad jooksvalt kokku arvutada tulemuse, näidata trende ja genereerida graafikuid. Kõik, kes tabelisse oma andmeid lisavad, näevad kohe ka mõju teistele näitajatele.

Tabelid on suurepärased vormid ka **ajakavade, projektide ja plaanide** koostamiseks ning jälgimiseks. Saad lisada paralleelseid tegevusi, vastutajaid, kommentaare jne. Kõigil on kogu aeg võimalik saada ülevaade, kuidas meil läheb. Kui tean, siis usaldan!



## 6.5 Usalduse hoidmine koosolekute vahelisel ajal

Ideaalses maailmas on kõik korrapärane. Inimesed, kellel on mingi ühine probleem või ülesanne, peaksid olema huvitatud lahendusest, nad peaksid olema rõõmsad, kui keegi püüab probleeme lahendada ja asja eest veab. Nad peaksid eestvedajaid usaldama.

Praktika pakub paraku kogemusi ka vastupidisest – inimestel on omaenda mured ja ärevus, mis võib neid panna hoopis vastu tegutsema. Kellegi teise initsiatiivis võidakse näha kontrolli kaotamise ohtu. Liikmetel võib tekkida kahtlus, et nende huve eiratakse. Võidakse kurta, et “Juhatus töö ei ole läbipaistev”. “Miks just see teema praegu üles võeti?” küsib keegi. “Kas keegi hakkab mingit oma poliitikat läbi suruma?” tunneb teine hirmu. Juhatus on teisalt nõrkinud, et liikmed on passiivsed, asju ei arutata koosolekul, vaid kusagil isekeskis.

### 6.5.1 Kuidas suurendada osalustunnet?

Võtmesõna on **osalustunde suurendamine**. Teadlased on tõestanud, et motivatsioon on otseses seoses kaasamise ja vastutusega. Kaasa oma liikmeid võimalikult varajases etapis. Ära muretse, et esialgu ei ole olemas kõiki vastuseid ja on pigem küsimused. Kui püüad serverida valmis vastuseid ja lahendusi ning lased liikmetel seni oodata, on tulemuseks usalduse kadu ja rahulolematuse sinu lahendusega. Saad vastutasuks kõik probleemid endale ja kerge on jääda üksinda. Nii on juhtunud paljude juhtidega – mida rohkem juht püüab kõike ette mõelda ja pakub välja valmis lahendusi, seda rohkem saab ta kriitikat ja tõrksust. Mida rohkem kaasab juht oma inimesi probleemide määratlemisse ja lahendamisse, seda motiveeritum on meeskond ja seda suurem usaldus.

### 6.5.2 Kuukiri

Anna meeskonnale ja liikmetele regulaarselt ülevaateid:

- millised on edusammud;
- mis on väljakutsed;
- millise teema osas on kõik mõtted ja ideed oodatud;
- kust saab küsimuste korral rohkem infot (seaduste muudatused, soodustused, taimekaitse, toetuste ja hüvitiste info jne).

Tuleta alati ka meelde “suurt pilti”:

- mis on ühistu eesmärk;
- kuidas oleme liikunud oma sihtide poole.

Lisaks pööra kindlasti tähelepanu ka sellele, kuidas keskkond on muutunud ja muutumas.

Kui saadad esimese kuukirja välja, võib tunduda, et keegi ei lugenud, kuna vastuseks on vaikus. Kui soovid, et keegi vastaks, lisa mingi küsitlus. Tegelikult on üsnagi normaalne, et kuukirjale ei vastata. Samas on need tõhusad ühenduse hoidjad.

Organisatsioonides, kus kuukirjadest on loobutud, on tekkinud üsna varsti alternatiivsed kooskäimised või ümarlaud – kui juhust ei ole midagi kuulda, siis väheneb ka usaldus:

“Juht on meist kaugel ja tal on ükskõik!” Pead tõstab kaitsekäitumine ja isetekkeline juhtimine.

### 6.5.3 Küsitlused, info- ja andmete kogumine

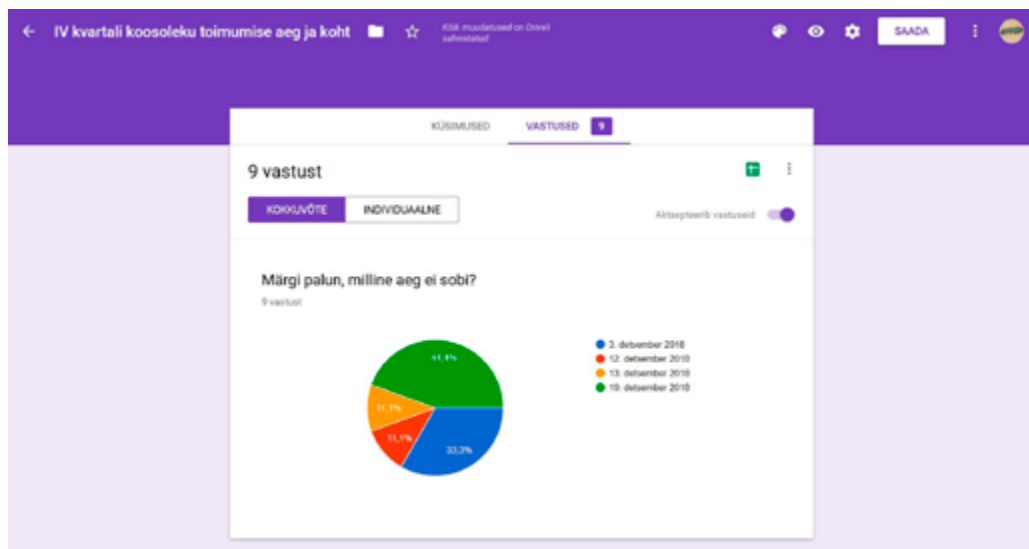
Saates välja kutset koosolekule, sõnasta oma soovid ja ootused juba kutse tekstis. Küsi osalejatelt mõni küsimus, et tekiks vajadus saadetud materjal läbi lugeda ja tagasisidet anda. Nii on liikmed paremini kaasatud ja juhina mõistad sa paremini nende meeleolusid.

Saad koguda erinevaid andmeid ja neid liikmetele avalikustada, hoides sellega avatust ja osalustunnet. Saad lisada küsitluse juurde faile, mida enne vastamist on vaja üle vaadata. Vastata saab valikvariantidega, ainult ühe variandiga või %-skaalal oma hinnanguga. Vastused salvestuvad Google'i kettale ja edaspidi saad neid võrrelda ning näha muutusi.

Internetis on saadaval erinevaid küsitluse loomise tööriistu. Näiteks Google'i eestikeelne lehekülg <https://www.google.com/intl/et/forms/about/> võimaldab paari liigutusega luua küsitluse. Siin on üks lihtne näide. Kolmest kuupäevast tuleb valida üks, mida kõige vähem välistatakse.

The screenshot shows a Google Form titled "IV kvartali koosoleku toimumise aeg ja koht". The question is "Märgi päev, milline aeg ei sobi?". There are five radio button options: "8. detsember 2018", "12. detsember 2018", "13. detsember 2018", "14. detsember 2018", and "Ei ole üht ühtki päeva". The "13. detsember 2018" option is selected. The form is displayed in a mobile view with a purple header and a white content area.

Saad küsimuse saata sealsamast otse liikmete meiliaadressidele ja nemad saavad vastata ilma, et peaksid e-posti sisse logima. Sinu jaoks kujuneb vastustest tabel või diagramm. Hoiad kõvasti aega kokku ja näed jooksvalt, kes on vastanud, kes mitte.



Veel küsitluste loomise tööriistu:

<https://doodle.com/make-a-poll/>

<https://www.surveymonkey.com/mp/online-polls/>

Paljud organisatsioonid hoiavad oma sisekommunikatsiooni sotsiaalmeedias nagu Facebook, WhatsApp vms. Sealgi on oma tööriistad, nagu nt <https://apps.facebook.com/my-polls/>



**Tunnusta inimesi nende pingutuste eest. Anna neile mõista, et nende osalemine ja panus on väga tähtis ning et sa loodad nende peale.**



#### 6.5.4 Isiklik kontakt

Kui keegi sulle ei helista ega kirjuta, ei tähenda see, et asjad sujuvad iseenesest. Võimalik, et hoopis kaugened oma inimestest ja usaldus väheneb. Otsi võimalusi oma liikmetega rääkimiseks ning nende kuulamiseks.

Üks olulisemaid usalduse ja töölase motivatsiooni komponente on suhted, eelkõige just suhted juhiga. Ühinetakse organisatsioonidega, aga ära minnakse inimeste või juhi juurest.

Tunnusta inimesi nende pingutuste eest. Anna neile mõista, et nende osalemine ja panus on väga tähtis ning et sa loodad nende peale. Kuula ära nende probleemid. Sa ei saa lahendada kõiki probleeme, aga kindlasti näita, et mõistad neid. Nii aimad varakult ette ka teemasid, mis võivad üles kerkida. Maanda inimeste hirme ja anna kindlustunnet.

Eriti oluline on hoida isiklikku kontakti mõjukamate ja aktiivsemate liikmetega. Kui liikmete hulgas on inimesi, kelle jaoks on keeruline kontrolli käest ära andmine, muutustega kaasaaminek, teatud töövormides töötamine vms, tegele aeg-ajalt nende häälestamise ja usalduse kinnitamisega.

Vt siit käsiraamatust ka käitumistüüpide erinevat suhtlusstiili ja kohanda vastavalt enda käitumist.



***Meil on hea plaan. Hakkame siis koos tegutsema!***



## 6.6 Lahenduste leidmine ja koos tegutsemine

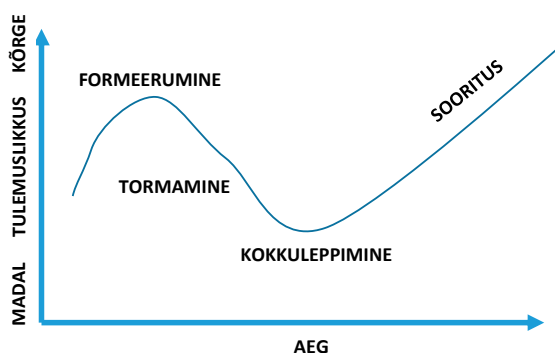
Meil on hea plaan. Hakkame siis koos tegutsema! Kuidas tegutsemine välja näeb? Tundub, et lugu on segane? Kõik seabivad ringi, kostab närvilisi avaldusi: “Miks te nii teete?!”; “Ärge saatke mulle! Ma ei saa ...”; “Teie peaksite ...!”; “Hoopis teie peaksite!”; “Aga jutt oli ju ...”; “Nii ei saa! See asi ei tööta!” Mida siis teha? Kas olemegi läbi kukkunud?

### 6.6.1 Meeskonna arengufaasid

Tormamise etapp on normaalne meeskonna arengufaas. See faas tuleb alati, kui plaanidelt minnakse tegudele ja siis selgub, et ei saadud asjadest ühte moodi aru. Inimesed ei oska kohe uut moodi tegutseda. Ärevus kasvab ja teineteisele öeldakse repliike, mis kõlavad süüdistustena. Mida siinkohal inimesed tegelikult vajavad ja öelda soovivad? Vaja on aega, et kohaneda ja õppida, teha kokkuleppeid ja asju täpsustada. Koostöö algusfaasis võib ärevus olla suur ja aru pidada väga keeruline.

Juba 50 aastat tagasi avastati, et meeskondade kujunemises ja arengus on teatud kindlad etapid. Iga muutuse või uue ülesande puhul algab kujunemisprotsess otsast peale.

Kõrge sooritusega meeskonna arengufaasid



#### Joonis: Bruce Tuckmani meeskonna arengumudel

Kõigepealt on meeskonna **formeerumise etapp (form)**. Kokku tullakse parimate kavatsustega ja kõik tahavad teha hästi. Hästi tegemine praktikas ongi esialgu üks suur tormamine. **Tormamise etapp (storm)** on küll närviline, aga see on märk, et ollakse õigel teel. Ilma selle etapita ei pääse järgmistesse etappidesse, kus meeskonna efektiivsus hakkab järjest kasvama.

Tormamise etapis on meeskonna efektiivsus ca 20%. Nii ei ole võimalik väga kaugemale jõuda. Et edasi minna, on vaja teha **kokkuleppeid (norm)** ja **järjest efektiivsemat koostööd (perform)**. Siin tuleb mängu kõige enam juhi meelekindlus **võtta aeg maha, et teha kokkuleppeid**. Juhina vajuta vajadusel pidurit, kutsu inimesed kokku ja nõua vaikust, et tekiks võimalus teineteist kuulata.

Sel perioodil näeb suuline arutelu samasugune välja kui tormamise etapp ise – räägitakse üksteisest üle, hääled on valjud ja erutatud, kõik tahavad rääkida ja keegi ei taha kuulata.

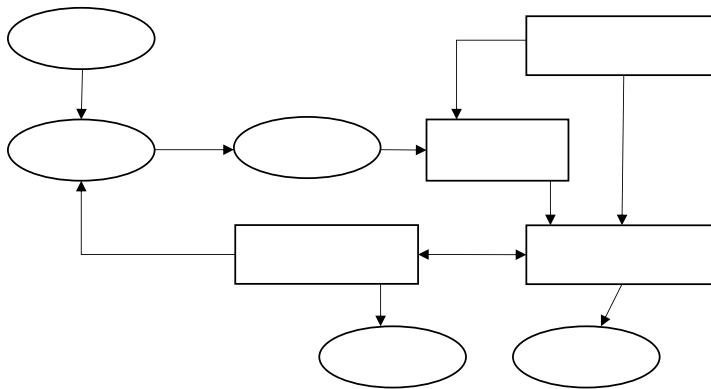
## 6.6.2 Kirjalik töövorm ja visualiseerimine

Tormamise etapis kasuta pigem kirjalikku töövormi. Jaga välja paberilipikud ja palu kirjutada üles kõik mõtted, mis lahenduse suunas edasi aitaksid või milles peaks kokku leppima. Iga mõte eraldi lehele. Pärast on võimalik ideid grupeerida.

- **Tee töögrupid (või -paarid).** Lase igal grupil analüüsida kujunenud olukorda ja panna kirja 5-10 ettepanekut, kuidas asja parandada.
- **Visualiseeri.** Üks pilt on rohkem väärt kui tuhat sõna.

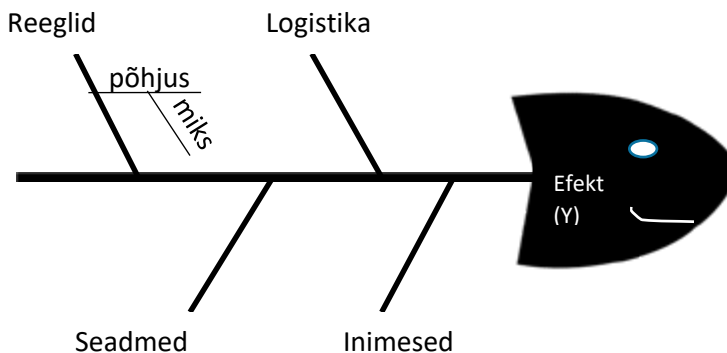
### Ideid visualiseerimiseks

- **Joonistage koos protsess välja.** Mis järgneb millele? Mis mida mõjutab? Missugusest osast räägime? See on voodiagramm.



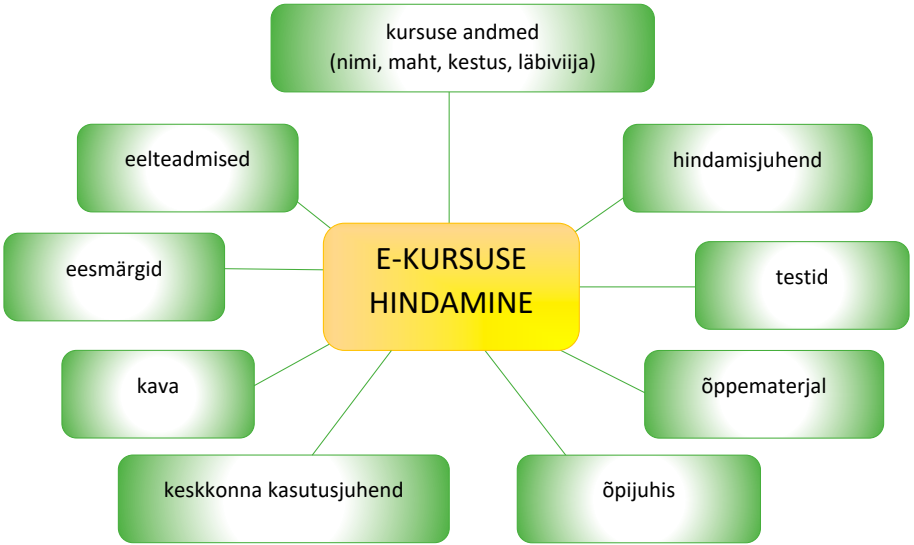
- **Seostage põhjused ja tagajärjed kalaluu diagrammi abil.**

Kala pea on probleem, mida me uurime. Näiteks „Tarned hilinevad”. Jagame „kala luudele“ valdkonnad, kust me põhjusi otsime. Näiteks: „Seadmed”, „Reeglid”, „Logistika”, „Inimesed” ja hakkame järjest vaatama. Kas probleem on inimestes? Kas neil on puudu oskustest? Kas töösse suhtumine on puudulik? Kas nad ei täida reegleid? Või on asi reeglites? Reeglid pole piisavalt selged? Reeglid on vananenud?



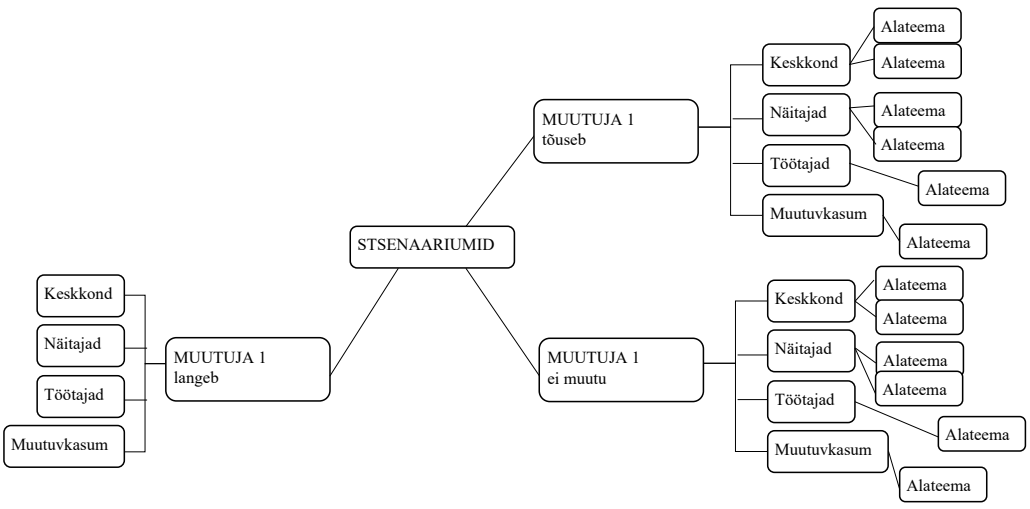
Joonis: Kaoru Ishikawa kalaluu diagramm

- Tükelda ja süstematiseeri.** Igal protsessil või olukorral on palju tahke. Kõigest korraga rääkimine ei vii selguseni. Mõttekaardi (ingl k *mindmap*) abil saad probleemi osadeks түкeldada ja samas näha suurt pilti. Ka koosoleku läbiviimise skeem võib olla mõttekaardina esitatud.

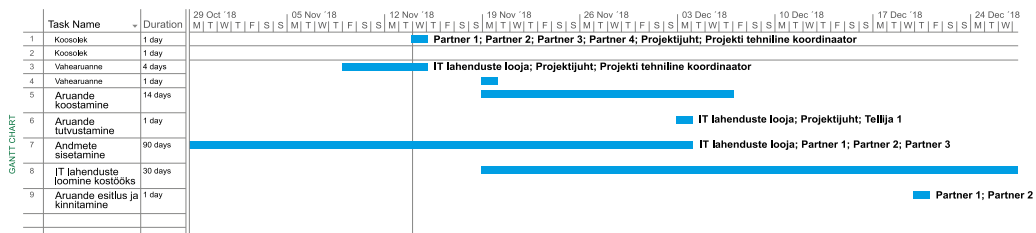


Joonis: Koostatud vahendiga [www.bubbl.us](http://www.bubbl.us), Tuuli Pärj

- Visualiseeri võimalikke stsenaariume.** Näiteks kütuse hinna kõikumine mõjutab paljusid muid näitajaid. Joonista välja stsenaariumide võimalused.



- Hoia ajaliin nähtaval**  
 Üks lihtsamaid visuaale on ajatelg. Joonista välja üks hooaeg, kvartal vms. Näed paralleelseid tegevusi ja pikema mõjuga tegevusi, mis teinekord kipuvad ununema. Kui hooaeg on läbi, saad kasutada sama joonist analüüsiks.



Dan Roami raamat “Salvrätiteadus” pakub veel lihtsaid ideid, kuidas probleeme joonistamise abil lahti mõtestada. Visualiseerimine on kasulik ka seepärast, et see aitab kiirendada ratsionaalse mõtlemise käivitumist.

### 6.6.3 Lahenduste ja ideede testimine

Oletame, et grupitöö või ajurünnaku tulemusena on meil laual hulk väga erinevaid ideid. Kuidas edasi tegutseda? Kasuta ideede testimiseks ja organiseerimiseks **küsimusi**.

#### Mida? Mis? Miks?

- Miks see tegevus on vajalik? Miks see on tähtis? Miks praegu?
- Kas keegi teine pole seda probleemi lahendanud?
- Miks mitte kaasata rohkem inimesi või gruppe?
- Mis on esimesed loogilised sammud olukorra muutmiseks?
- Mis on või ei ole meie võimuses?

#### Kus?

Kus need tegevused peaksid toimuma?

#### Millal?

- Millal teeme selle teoks?
- Millal kaasame teisi?
- Millal peame jõudma tulemusteni?

#### Kes?

- Kes hakkab eest vedama tegevusi?
- Kes peaks seda tegema? Kes soovib seda teha?
- Kes koordineerib inimesi ja gruppe?
- Keda peaksime informeerima/kursis hoidma?
- Missugused teised grupid on sellega seotud?

### 6.6.4 Konsensuse ehitamine

Konsensuse ehitamist tasub alustada varakult. Kui lasta alternatiivsete ideede omanikel vaidlema hakata, on edasi juba raske kokku leppida.



Enne ideede genereerimist **sõnasta veelkord selgelt probleem, mida tahetakse lahendada ja püüa kokku leppida.**

- Oluline on paika panna hindamiskriteeriumid. Mida hinnatakse? Teostatavust, kiirust, vajalikkust vm.
- Ideedel ei ole nimesid. Ideed kuuluvad kogu grupile. Otsused kuuluvad samuti kogu grupile.
- Kasuta struktureeritud otsustamise töövahendeid. Näiteks punktisüsteem (nt 1–10 ja 12 punkti) või täppidega hääletamine (igäühel on 3 täppi).

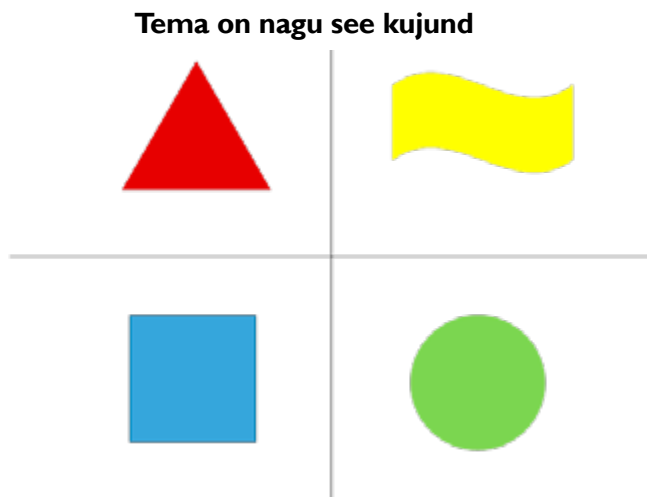
Kui need asjad on paigas, saab koosoleku juhataja küsida vastavalt päevakorrapunktidele nt: „Kas on nii, et põhimõtteliselt on kõik nõus, et seda on vaja teha?“; „Keegi ei ole vastu, et see on vajalik, eks?“

**Kollektiivset tarkust ei tasu alahinnata.** Pakkudes välja töövormi, kus ei pea üksteisest üle rääkima, kus ei ole vaja teiste ees esineda, võime saada väga tõhusaid ja innustavaid lahendusi.

## 6.7 Ühistuline koostöö ja inimeste käitumistüübid

### 6.7.1 Sissejuhatus käitumistüüpide maailma

Mõttele ühe ühistuliikme või lihtsalt tuttava peale ning seejärel vaata 3 sekundit joonisel kujutatud nelja erinevat kujundit. Missugune neist kujunditest sümboliseerib teda enim? Milline neist kujunditest on kõige rohkem sinu enda moodi? Õige on esimene spontaanne valik.



*Joonis: Koostatud vahendiga insights.com, Ene Seidla*

Käitumistüüp on midagi sellist, mida me saame ise muuta. See ei ole kaasa sündinud. Isikuomadusi nagu ekstravertsus, neurootilisus, avatus, meelekindlus, sotsiaalsus jm praktiliselt muuta ei saa. Väga visalt muutuvad ka inimeste väärtushinnangud ja hoiakud. Et mitte tegelda asjadega, mida me muuta ei saa, tasub pigem muuta seda, mis on meie võimuses – meie enda käitumist.

**Käitumine on seotud rolli-ootustega.** Inimesed kalduvad elus loomulikult valima rolle, mis sobivad nende isikuomadustega. Juhid on jõudnud oma positsioonidele, kuna neil on selleks tööks sobilikud isikuomadused. Inimesed loodavad juhi meelekindluse ja avatuse peale. Juht on ilmselt aktiivne ja usaldusväärne. Juhi ja eestvedaja rollis oodatakse igalt inimeselt ka vastavat käitumist. Ootused juhile tasub alati enne ametisse astumist läbi rääkida.

Igäüks on kindlasti kohanud ka inimesi, kes on n-ö “vales rollis”. Näiteks kui introvertne inimene satub ametisse, kus peab palju ja aktiivselt suhtlema, esinema, uusi asju algatama, pole see kerge ei temale endale ega teistele. Või vastupidi: ekstravertne inimene, kes vajab enda ümber inimesi ja suhtlemist, satub tegema analüütilist tööd üksinda, aruannete ja tabelite kallal. Tulemuseks on vead, tegemata aruanded ja probleemid maksuametiga.

Kõik oskused on muidugi õpitavad, aga kui lahknevus isikuomadustega on väga suur, siis tähendab see ka väga suurt pingutust. Tihti asjatult suurt pingutust. Kehvadele tulemustele lisaks on tõenäoline, et inimene võib vales rollis kergemini läbi põleda, samuti võib toimuda suhete halvenemine.

Ühistutes ei ole mõistlik määrata ameteid n-ö rotatsiooni korras, kus igaüks peab mõnda aega juht või raamatupidaja olema. Parem püüda rakendada inimeste tugevusi, mida on kindlasti kõigil ühistu liikmetel. Valige juhtideks aktiivsemaid, tulemustele orienteeritud liikmeid ning usaldage aruandlus või finantsanalüüs neile, kellele see on loomuosasem. Paneme müüma ja klientidega suhtlema avatumad ja sotsiaalsemad inimesed ning rutiine järgima need, kellele on omane stabiilsus.

Oluline on ka silmas pidada, et **puhtaid käitumistüüpe ei ole olemas**. Enamasti on inimese puhul tegu kombinatsiooniga kahest tugevamini esindatud käitumistüübist.

Lisaks on tähtis keskenduda suhtlussituatsioonis ühele rollile korraga ja jätta teised kõrvale. Näiteks kui meid huvitab inimese käitumine ühistulistes suhetes, siis jätame täiesti kõrvale käitumise pereringis või mujal.

**Käitumistüüp ei ole kaasa sündinud. Käitumine on alati meie enda valik ja seda saame ise muuta ja kohandada.** Hoiu seda meeles, kui tahaksid öelda: „Mis ma teha saan – ma olen ju selline!“ Iga inimene oskab käituda väga erinevalt. Kuidas muidu seletada, et me ei käitu tööol nii, nagu näiteks kunagi põhikoolis või puhkusereisil? Ka päeva jooksul võime suhelda väga erinevalt: lapsevanemana, juhina, kliendina, harrastussportlasena.

**Käitumine muutub koos rolli ja vastutusega.** Iga uus roll toob kaasa uued ootused. Kui oleme näiteks ühistu juhi rollis, oodatakse meilt initsiatiivi, eesmärkide seadmist ja kursi hoidmist. Eriarvamuste puhul oodatakse juhilt tasakaalukust ja kommunikatsiooni juhtimist nii, et jõutaks kokkulepeteni. Inimesel tuleb end kohandada. Kui meie käitumine ei vasta rolliootustele, siis ei olda meiega rahul ja ajapikku võidakse hakata meid otsuste tegemisel ignoreerima või näiteks võtab keegi teine juhtrolli enda peale.

**On võimalik valida enda käitumine vastavalt suhtluspartneri käitumistüübile.** Näiteks saab ühistu juht oma käitumist kohandada lähtuvalt ühistu liikmest, kellega ta suhtleb. See aitab teha paremini koostööd, liikmeid vajadusel kaasata ja mõjutada. Selline suhtlus põhjustab vähem ajaraiskamist ja kahju – vähenevad stress, möödarääkimine, vaidlused ja vaen.

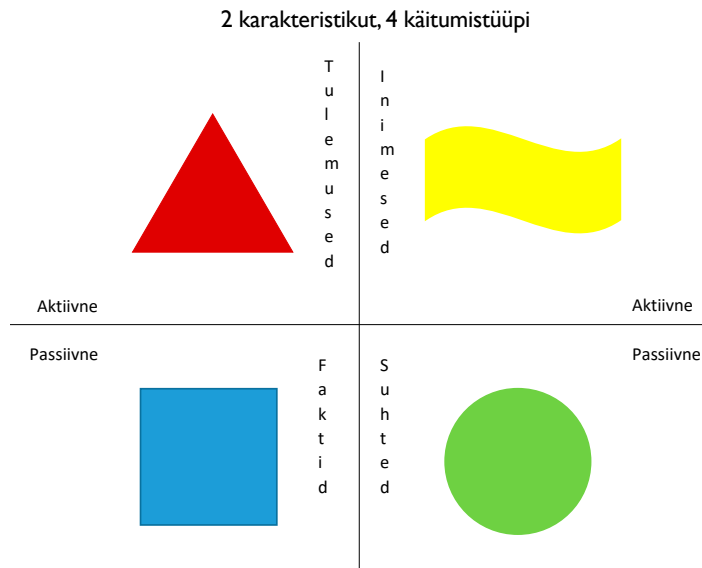
**Käitumine muutub vanusega.** Meid ümbritsevate inimeste rolliootused vanemale inimesele ei ole enam sellised nagu noortele. Vananedes suureneb stabiilsuse ootus ning väheneb aktiivsus.

### 6.7.2 Käitumistüübi määratlemine

Esmalt püüame ära tunda suhtluspartneri käitumisstiili. Selleks vaatame kujundite joonisel kahte peamist karakteristikut:

- 1) aktiivsus – passiivsus;
- 2) orienteeritus tulemustele, numbritele, faktidele – orienteeritus inimestele ja suhetele.

Käitumistüüp kujunebki nende kahe karakteristiku koosmõjus.



*Joonis: Koostatud vahendiga insights.com, Ene Seidla*

## Aktiivsus – passiivsus

Aktiivsus ja passiivsus avalduvad inimese käitumises, kehakeeles ja sõnavaras üsna kiiresti. Kujutame ette, et inimene, kelle käitumistüüpi me püüame määrata, peaks sisenema ruumi, kus on käimas koosolek ja tal oleks vaja kõnetada kedagi teises ruumi otsas. Aktiivne inimene astub sisse, vabandab, kutsub vajaliku inimese välja või läheb ise tema juurde, ajab asja ära ja lahkub. Passiivse inimese puhul kuuleme kõigepealt koputust. Inimene ootab, et keegi hõikaks: „Sisse!“. Ka sisenedes jääb passiivne inimene ukse kõrvale ootama, et keegi teine olukorda edasi kureeriks. Passiivsele inimesele on omane reserveeritus ja äraootav hoiak.

Näiteks hakkab aktiivne ühistu liige küsimuse või probleemi korral kohe ise tegutsema, helistama, küsima, lahendust otsima. Passiivne ühistu liige uurib omaette asjaolusid ja ootab, mida otsustatakse või millised juhised tulevad.

**Aktiivne inimene juhib ja kontrollib oma keskkonda.** Keskkond on tema jaoks olemas selleks, et siin „asju teha“. Aktiivne inimene räägib toimuvast ja planeeritavast mina või meie vormis. „Siia investeerime“; „Võtan ühendust ja räägin läbi“; „Rakendame need ..., võtame siit vaba ressursi ära ...“; „Vaatan, kas siin annab läbi rääkida“; „Teeme ise sellise süsteemi, mis toimib ...“; „Ma küsin igaks juhuks üle, kas...“. Aktiivne inimene kaldub oma suhtluspartnerit esimesena kõnetama ja teeb seda teemal, mis on talle vajalik. Tema keha-keel on avatud, enesekindel, žestid ja hääled on selged ja sihikindlad.

**Passiivne inimene kohandub keskkonnaga.** Tema väljendus peegeldab aktsepteerimist, et „asjad juhtuvad või toimuvad“ ja rooli juures on keegi kusagil kõrgemal. Temalt kuuleme lauseid nagu: „See süsteem muudeti nüüd ära. Enne oli nii, et ... Nüüd on ... Ei tea, mis järgmiseks tuleb. Eks siis peab mingi otsus tulema.“; „See ei sõltu meist“; „Eks siis



otsustatakse jälle ümber“; „Vaatab siis, mis saab.“ Passiivne inimene pigem ootab, et teda kõnetatakse, kui algatab ise vestluse. Tema kehakeel on kinnisem, olek reserveeritud, žestid ja hääletämber vaoshoitud.

Tuleb tähele panna, et aktiivsus pole sama, mis jutukus. Ühistutes näeme häid suhtlejaid, kellest paraku ei saa eestvedajaid. Kui on vaja eestvedajaid ehk tegelikult aktiivseid inimesi, siis tasub teritada kõrva ja kuulata täpsemalt. Kas inimese jutust kostuvad väljendid nagu “seda võiks”, “keegi peaks”, “oleks”, “ei tohiks”? Või keskendub inimene sellele, mis on tema enda võimuses ja kõneleb sellest, mida me tahame saavutada ja mis võimalused meil on.

## **Orienteeritus tulemustele, numbritele, faktidele – orienteeritus inimestele ja suhetele**

Teine karakteristik näitab, mida inimene kuuleb, otsib ja tähele paneb. Tuleb märgata, milliseid küsimusi ta küsib ning mille alusel teeb plaane ja langetab otsuseid.

**Tulemustele, numbritele ja faktidele orienteeritud inimesed** analüüsivad ja käsitlevad keskkonda arvudes ning faktides. Nad tegutsevad, teevad otsuseid ja plaane lähtudes eelkõige reaalsest näitajatest. Kõigel, mis on oluline, peab nende jaoks olema mingi mõõdetavus. Näiteks: tehtud/mitte tehtud, kui mitu protsenti, kilogrammi, tonni, eurot, hektarit...

Kuni pole kõlanud arve, fakte, näitajaid, ei ole vestluses nende jaoks veel midagi olulist kõlanud. Oli lihtsalt *small talk* või ajaraiskamine. Aktiivne tulemustele orienteeritud inimene näitab ilmselt välja oma kärsitust, küsib ise arve ja fakte või tahab vestluse lõpetada. Passiivsem „numbrite inimene“ on tõenäoliselt kannatlikum, kuid vestluse väärtusest siiski samal arvamusel – numbreid ja fakte ei ole, järelikult on lihtsalt jutt.

Numbreid ja fakte väärtustaval inimesel on raske mõista, miks peab kedagi tunnustama. „Kui ta on oma ametisse pandud, peaks ta lihtsalt oma tööd tegema,“ mõtleb seda tüüpi inimene. Kõik peaksid nende arvates oma asju korralikult tegema, lähtuma ametijuhendist ja hierarhiast, mitte ootama mingit erilist tähelepanu või autasu selle eest, mis on tema kohustus.

Näiteks suheldes ühistu liikmega, ei ole vaja minna „numbrite ja faktide inimesele“ pakuma isiklikku tähelepanu ja emotsioone ega ka neid temalt oodata. Kui teete oma asju korralikult, peab ta teist lugu – mis siis, et ei näita välja.

**Inimestele ja suhetele orienteeritud inimesed** näevad maailma eelkõige kohana, kus teha asju koos inimestega ja inimeste jaoks. Kui inimesi pole (nt ükski töötades või kui kliendist midagi ei tea ega kuule), siis pole töö motiveeriv. Neile on tähtsad partnerid, suhted, meeskond, kliendi ootused jne. „Inimeste inimesed“ teevad otsuseid inimeste vajadustest ja tagasisidest lähtudes. Teiste inimeste arvamus ja reaktsioonid (näiteks solvumine, tunnustus, märkused) on neile väga olulised. Nende küsimused on seotud inimestega, suhetega, arvamustega, muljega ja tagasisidega. Kui keegi räägib kuivalt numbrite keeles, tunneb inimeste inimene end kõrvalejätetuna, igavleb niisama või teeb näo, et “okei, see on tähtis”. Tegelikult ootab ta aga, millal jõutakse selle

juurde, mida inimesed arvavad, tahavad, ootavad või pelgavad. Mis mulje meist jääb jne. „Inimeste inimese“ igapäevasuhtluses on olulisel kohal tähelepanu, tunnustus, toetus ja murede ärarääkimine.

Kui määrata 1) aktiivsus/passiivsus ja 2) numbritele/faktidele või inimestele/suhetele orienteeritus, siis **pannes need 2 karakteristikut kokku, saame ühe neljast puhtast käitumistüübist**. Lihtsustatult:

- punane – aktiivne numbrite inimene
- kollane – aktiivne inimeste inimene
- sinine – passiivne numbrite inimene
- roheline – passiivne inimeste inimene

Meenutame igaks juhuks, et puhtaid käitumistüüpe ei ole elus olemas. Alati on teatud käitumistüüpide kombinatsioon, aga samas tuleb tugevam osa esile ja annab meile olulisi vihjed, kuidas selle inimesega käituda.

### 6.7.3 „Punane ehk aktiivne numbrite inimene“



Kui kokku saavad aktiivsus ja orienteeritus tulemustele ja faktidele, siis on tegu nn **“punase inimesega”**, kes on kiire, otsustav, **tulemusele keskendunud saavutaja**, visa ja karm tegelane. Tema jaoks on kõige tähtsam tulemus ja veelkord tulemus. Tema **küsimused** on tulemusega seotud: “Mida on vaja?”; “Mis me saame teha?”; “Mis on eesmärk?”; “Kui palju?” jne.

Oletame, et sa lähed „punasele inimesele“ tutvustama uut turundusvõimalust, mille oled leidnud, või edusammu, mille üle oled ise uhke. Või tahad temaga koos ühistu olukorda arutada. “Punane inimene” ei malda kuulata pikka juttu ja võib küsida ootamatult külmalt: “Aga mis see „point“ on?”; “Mis see lisaväärtus on?” Siis peab sul see “point” võimalikult **selgelt, lühidalt ja numbriliselt** olema ette näidata, sest “punane inimene” ei tee midagi, mis ei ole tulemusega seotud. Tema aeg on väärtuslik, ta eristab olulist ebaolulisest, sest tal on vaja jõuda oma eesmärkideni.

**Tulemusele orienteeritus** viib ta tihti organisatsioonides juhi rolli. Tema on see, kes otsuseid teeb, investeerib, saavutab jne. Ta pingutab jäätult, et sihile jõuda. Pea seda silmas, kui vaja on ületada raskusi ja teha pöördelisi otsuseid. Neile inimestele saab toetuda just siis.

Oma eesmärgile pürgides **võib ta tunduda hoolimatuna**, lausa „teerullina“, kuna täielik orienteeritus tulemustele vähendab inimestele orienteeritust. Inimene, kellelt ei saa kiiresti vajalikku infot või tööpanust, on tema jaoks lihtsalt takistus. Takistust kohates annab ta “gaasi” – tõstab häält, ründab. Oletame näiteks, et ta peab esindama teie ühistut ja selleks on tal vaja sinult volitust. Kui ta volituse järele tuleb, on ta kõigepealt imestunud, et see polegi veel valmis. Kui sa hakkad seda kirjutama, läheb tema meelest tohutult aega. Ta näi-

tab kehakeele märkidega kärsitust ja tüdimust. Kui sa üritad temaga samal ajal juttu teha, saad ilmselt tõredaid lühivastuseid. Tema jaoks on arusaamatu, miks töötamise asemel aega raisatakse niisama jutlemise peale. Oletame, et hakkad volitust printima ja printer kiilub kinni... Nüüd on tõenäoline kohata “teerulli” reaktsiooni. Mõtle temaga suheldes paar sammu ette: missuguseid andmeid ta tõenäoliselt küsib, missuguseid dokumente ta vajab ning pane need valmis.

Mida inimesed temast arvavad, mis mulje temast jääb, pole talle oluline, sest oluline on tulemus. Kui hakata midagi koostöös tegema, siis “punase inimese” jaoks asjad aeglustuvad. Arutamine, muretsemine, kooskõlastamine – “punase inimese” jaoks on siin tavaliselt vähe “pointi” ja palju ajaraikamist. Talle **sobib** seetõttu **individuaalvõistleja roll** paremini. Säasta teda pikkadest koosolekutest. Valmista näiteks ette infovoog ja otsused nii, et asjad saaksid tehtud kiiresti koosoleku esimeses pooles. Jäta koosoleku lõpupoole aega pikemaks aruteluks, kus pole kohustust kõigil kohal viibida.

Juhul, kui tulemus sõltub inimestega suhtlemisest, võib „punane inimene“ teatud vajalikud suhtlemisvõtted ära õppida ja neid ka edukalt rakendada – ta on ju tulemustele orienteeritud. Kuid sellega ei kaasne rohkem empaatiat (arvestamist, mida teised tunnevad) või inimlikku huvi teiste vastu. Fookuses on endiselt tulemus.

Ometi võib mõnikord näha, et “punane inimene” on kui ümber vahetatud – ta on püüdlük ja teenistusvalmis. See juhtub siis, kui tegu on tema jaoks tähtsal positsioonil oleva inimesega. Näiteks tippjuhiga kliendi või partneri poolt või kõrge ametnikuga. Tema jaoks on **hierarhia** samuti osa numbrite ja faktide maailmast. Positsioonid on talle olulised. „Punane inimene“ ühistu liikmena annab ühistu valitud või palgatud juhile tugeva eelise. Liige respektierib juhti, tema staatuse ja volituste tõttu.

Aktiivsed tulemustele orienteeritud inimesed tunnetavad hästi konkurente ja vaatamata võistluslikkusele peavad neist lugu. Kui ühistu ühendab mitmeid ettevõtjaid, kelle hulgas on usutavasti ka “punaseid inimesi”, on kasulik hoida ja korrata seda, mida koos saavutatakse. Näiteks: “Koos me moodustame 5% Eesti turust”.

“Punase inimese” **tempo on kiire**. Ta teeb ka otsuseid kiiresti. Mille põhjal ta otsustab? Loomulikult **numbrite ja faktide põhjal**. Kui sa soovid temalt koostööd, valmista ette vastavad aruanded ja prognoosid. Tulemustele orienteeritus võimaldab tal kiiresti haarata suurt pilti, näha küsitavusi ja teha otsus.

„Punasele inimesele“ on hea **pakkuda otsustamiseks valikuid**. Serveeri võimalus a) või b). See töötab, kuna siis on tema see, kes kontrollib ja otsustab. Kujuta ette, et sa valiku pakkumise asemel hoopis soovitaksid: “Mina arvan, et sa peaksid võtma valiku a).” Kuidas reageeriks “punane inimene”? Ilmselt vastupanu või ärritusega. Miks? Keegi teine ei saa ega tohi tulla tema territooriumil tema eest otsuseid tegema.

**Ole temaga asjalik, kiire ja täpne ning tee lühidalt.** Ära püüa teda meelitada ega isiklikku tähelepanu osutada. Ole pigem väarikas ja kindel. Kuni on olemas eesmärgid, tulemused, numbrid ja faktid, on sul ka “punase inimese” usaldus.

Ühistu juhina mõtle otsuseid ette valmistades alati läbi, kuidas reageerib nn “punane inimene”. Kuidas saaksid teda **panna nägema kasu, tulemust?** Milliseid **valikuid** saaksid talle pakkuda?

Soovitused	Tulemuseni ei vii ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tee kiiresti – ütle otse, mis su soov või küsimus on</li> <li>• Ole otsekohene, enesekindel</li> <li>• Räägi lühidalt, ära heieta</li> <li>• Näita andmeid, fakte, valikuid</li> <li>• Lase temal otsustada, anna kontroll tema kätte: „Otsusta ise“</li> <li>• Paku valikuid: „Kas ... või ...“</li> </ul> <p><b>EDASIVIIVAD KÜSIMUSED:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Mis on sinu eesmärk?“</li> <li>• „Mitu % ...?“</li> <li>• „Mis on sinu jaoks OK tulemus?“</li> <li>• „Kas ... või ...?“</li> <li>• „Pigem ... või ...?“</li> <li>• „Mis on kõige olulisem?“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soovitamine – tema on see, kes otsustab</li> <li>• Teiste eeskujuks toomine (kui tegu pole hierarhias kõrgemaga)</li> <li>• Pikalt heietamine – sa raiskad tema väärtuslikku aega</li> <li>• Seletamine ilma andmeteta – ei anna lisaväärtust</li> <li>• Emotsioonide näitamine – segab töötamist</li> <li>• Meelitamine – tekitab kahtlusi ja ebaumugavust</li> <li>• Vihjamine ilma otse ütlemata – ta ei mõista vihjeid</li> </ul>

Ülesanne: Oletame, et sul on vaja veenda “punast inimest” liituma teie turundustegevustega, mis on suunatud Läti turule. Milliseid **argumente** kasutaksid? Milliseid **andmeid** näitaksid? Milliseid **valikuid** pakuksid, et vastus oleks positiivne?

-----  
 -----  
 -----

#### 6.7.4 „Kollane ehk aktiivne inimeste inimene“



Aktiivne „inimeste inimene“ ehk “**kollane inimene**” näeb iga inimest **ennekõike isiksusena** ja alles seejärel professionaalina. Inimesed on tema kirk ja huvi. „Kollased inimesed“ töötavad meelsasti inimestega. Näiteks leiab neid müügis, teeninduses, turunduses, meelelahutuses, koolituses, turismis ja inimeste juhtimises. Tema **küsimused on seotud inimestega**: “Kelle ettepanek see oli?”; “Millega nad rahul ei ole?”; “Kes selle idee taga on?” “Kellele on meie turundus suunatud?”; “Keda me tahame veenda?” “Kollane inimene” orienteerub suurepäraselt inimeste maailmas ja ta teab väga täpselt, kes mis kanalist infot saab, kes keda mõjutab, kelle ettepanekuid arvestatakse ning kelle omad jäävad “filtrisse kinni”. Kui talle miski ei meeldi, siis ta teab kedagi, kes teab kedagi, kes saaks veenda idee algatajat, et praegu pole õige aeg. Inimeste tundmine teeb temast lobbytöö meistri.

Kuna tegu on aktiivse inimesega, siis temalt ei ole neutraalset hoiakut oodata. Ta **on alati**



**millegi poolt või millegi vastu ja tegeleb inimeste veenmisega.** Selles on ta aktiivne ja võimekas. Ühistu juhina püüa selle poole, et „kollane inimene“ oleks sinu eest võitleja. Kuidas seda saavutada? Ütle talle, et ta on oluline, eriline või tähtis. Näita, et austad teda ja väärtustad tema rolli. Tunnusta, imetle ja kuula teda. “Kollane inimene” veenab end rääkides ise. Nii lihtne see ongi. Miks on tähtis tema poolehoid saavutada? Sest tegu on aktiivse inimesega ja sa ei taha endale aktiivset vaenlast.

Aktiivsele „inimeste inimesele“ on **tähtis inimeste heakskiit ja tähelepanu.** Tema jaoks ei ole kunagi piisav olla üks paljudest või number exceli tabelis. Kui jätta ta isolatsiooni (ei aruta temaga olulisi otsuseid), võib ta ka vastu tegutseda – lihtsalt selleks, et endast märku anda ja tähelepanu saavutada.

Talle sobivad tegevused, mida saadab avalik tähelepanu (PR, turundus, messidel ja konverentsidel esinemine). Siin on inimene, kes sobib hästi näiteks ühistu saadikuks. Talle meeldib esineda. Ta tunnetab hästi kuulaja või partneri vaatepunkti ja meeleolu. Mida siiski silmas pidada, kui saata „kollane inimene“ ühistu nimel esinema? **Valmista isette numbrite ja faktide osa.** Kui on plaanis teha trükiseid, siis ära jäta neid “kollase inimese” peale. **Vähene faktidele, andmete orienteeritus** tähendab piltlikult öeldes, et tema „sahtlid on segamini“. Ta jääb tihti ajahätta ja peab improviseerima.

Sama **probleem** on temaga **ühistu aruandluses** ja prognoosides. “Kollane inimene” on viimane, kellelt andmed kätte saadakse, ja kui need lõpuks viimasel hetkel tulevad, on need sageli poolikud või puudulikud. “Lubab, aga ei too”; “Tal peaks isiklik sekretär olema” – selliseid väljendeid kuuleb aktiivse „inimeste inimese“ kohta tihti. Kuidas ta siis üldse hakkama saab? Loomulikult inimeste abiga. “Kollane inimene” teab täpselt, kes on milleski tubli ja kui on vaja näiteks midagi analüüsida või aruanne koostada, küsib ta abi just selle ala asjatundja käest.

**Mõned soovitusel, kuidas töötada “kollase inimesega”** nii, et pidevalt ei peaks talle asju meelde tuletama?

- 1) Kõigepealt pea silmas, et aktiivne inimene on **kiire otsustaja**. Kõik, mida saab siin ja praegu otsustada, kirja panna või ära teha, tuleb teha kohe ja kohapeal. Mis jääb järgmiseks korra, lükkub edasi nädalateks, kuudeks ja aastateks.
- 2) Kui sul on tema otsust vaja, mine ise kohale, räägi asjast ja kui ta sind usaldab, siis ta küsib sinult: “Mida sa ise soovitaksid?” Ja siis **tuleb julgeda soovitada**. Ta usub, et sa oled põhjalikult asjad läbi töötanud ja analüüsinud. Kuni sa pole millegagi tema usaldust kuritarvitanud, oled näidanud tähelepanu, meeldimist ja lugupidamist tema suhtes, usub ja usaldab “kollane inimene” sind järgitult ega kipu kontrollima.
- 3) **Tee temaga koos üks näide läbi.** Juhendite lugemine ja üksi pusimine ei ole tema jaoks. Küll aga õpib ta teiselt inimeselt.
- 4) **Kaasa abilisi andmete saamiseks.** Ühes ettevõttes oli probleem “kollase inimesega”, kes ei suutnud sõidupäevikuid esitada. Iga kuu lõpus kordus sõnavahetus raamatupidamisega. Lahendus leiti nii, et paluti kolleegi, et ta vaataks kord nädalas ka selle auto läbisõitu. Mõtles, kes võiks sinu „kollasele“ ühistu liikmele olla abiks numbrite ja faktidega. Liikmete poolt valitud nõukogu liige? Teine liige? Mõni pereliige? Tuttav? Nõnda hoiaksid ära eba-meeldivused ja saaksid rakendada “kollase inimese” tugevusi inimestega suhtlemises.

Soovitused	Tulemuseni ei vii ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kuula teda, ela kaasa. Ole valmis isiklikuks, emotsionaalseks suhtluseks</li> <li>● Tunnusta ja imetle</li> <li>● Näita, et ta on eriline</li> <li>● Too näiteid, kuidas teised tema tasemel (või kõrgemal positsioonil) tegid</li> <li>● Soovita – kui ta küsib</li> <li>● Aita teda töös andmete ja tabelitega</li> </ul> <p><b>KÜSIMUSED SEOSSES INIMESTEGA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● „Kas sinu inimesed on valmis...?“</li> <li>● „Mis sõnumi see kliendile annaks?“</li> <li>● „Mis mulje meist jääks?“</li> <li>● „Kes võiks sellest veel huvituda?“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Faktide ja tabelitega millegi tõestamine – andmete vaatamist lükkab ta edasi, targem on need temaga koos läbi käia</li> <li>● Ametlik, jahe suhtlus</li> <li>● Iseseiseva ülesande andmine ilma kontrollita</li> <li>● Kohtlemine ühena paljudest – solvav</li> <li>● Ignoreerimine – saad kindlalt endale vaenlase. Kuna ta on aktiivne, siis on ta ka aktiivne vaenlane</li> <li>● Isolatsiooni jätmine – tekitab temas hirmu ja ebakindlust, põhjustab mõtlematut (vastu)tegemist</li> </ul>

### 6.7.5 Praktilised näited – punane ja kollane inimene

Võrdleme kahte aktiivset käitumistüüpi. Vaatame kahe näite abil, kas suudame prognoosida “punase” ja “kollase” käitumistüübi erinevat lähenemist.



**Näide 1:** Oletame, et tarvis on taotleda tootmisruumidele ametlikku tunnustust. Mõistagi on see tülikas kohustus – palju bürokraatiat, kulusid, ümberkorraldusi, inspektorite ja instantsidega suhtlemist.

**Millest lähtub aktiivne tulemustele orienteeritud inimene ehk “punane inimene”?** Tema jaoks on olulisim tulemus. Kui tunnustamine viib tulemusele lähemale (saab suurendada tootmismahu, vähendada vahendaja kulusid), siis tuleb asi ära teha ja punkt. Kui inspektor vaidleb, siis tuleb tõestada enda õigust ja asi läbi suruda.

**Millest lähtub aktiivne inimeste inimene ehk “kollane inimene”?** Tema jaoks ei ole ükski tegevus lihtsalt tegevus, vaid on tegevus kellegi jaoks, kellegi soovil või kellegagi koos. Kellele seda tarvis on? Kliendile. Kui klient tuleb meie juurde, siis ta peab nägema, et siin on kõik tasemel. Oleks piinlik, kui paistaksime ajast maha jäänud või lohakad. Kelle pärast ma seda teen? Inspektori pärast. Kuhu inspektor kõigepealt vaatab? Kellega ta mind võrdleb? Mis mulje talle jääb? Kes see inspektor on? Ahhaa, ta ju tunneb minu eelmist ülemust. Kindlasti nad arutavad seda kunagi ja siis oleks väga pahasti, kui ma talle halva mulje jäta. Minu endine ülemus mõjutab praegu oluliselt minu kliendisuhteid. Ja loomulikult oleks tore, kui saaks teha kellegagi koos, kes võtaks tüütumad osad enda kanda.

**Näide 2:** Hinnalangus turul sunnib peale ümberkorraldusi. Kulutusi on vaja vähendada. Pankadega on vaja läbi rääkida. Võib-olla on liikmetel vaja koguni koondada töötajaid.

**“Punase inimese”** jaoks on vaja võimalikult selget eesmärki. Näiteks: vaja on vähendada kulusid 20%. Ta asub tegutsema ja pühendub eesmärgile. Ta eeldab, et teised teevad sama ja

saavad hakkama. Kuidas säilitada usaldus ja tema panust maksimeerida? Konkreetsete eesmärkide ja ülesannetega. Kriitilises olukorras on võib-olla vaja meelde tuletada, et ta ei ole individuaalvõistleja, vaid ühistul on oma juhtorganid.

“**Kollase inimese**” puhul tulevad mängu kõigepealt inimesed, kelle eest tema seisab. Ta teab väga hästi, mida nende inimeste jaoks kulude vähendamine või koondamine tähendaks. “Kollane inimene” asub võitlusse “minu inimeste” eest. Kui kriitika tuleb tema enda suunas – on selgunud näiteks, et ta on ise oma tootmises ebaefektiivne – siis on oodata solvumist, pisaraid, uksepaugutusi. Kuidas säilitada „kollase inimese“ usaldus ja tema panust maksimeerida? Ta tuleb kaasata võimalikult varakult ja kinnitada, et tema panus on väga oluline. Tasub küsida tema abi inimeste veenmisel muutuste kasuks, abi ja toetuse hankimisel väljastpoolt, läbirääkimistel kliendiga või uute turgude otsimisel. Kriitilistes olukordades on kasulik kinnitada veelkord, et ta on väga oluline.

### 6.7.6 „Sinine ehk passiivne numbrite inimene“



Passiivne, numbritele ja faktidele orienteeritud inimene ehk “**sinine inimene**” on analüütiline ja kohusetundlik. Ta väärtustab täpsust, korda ja süsteemi ning on tasakaalukas ja reserveeritud. Ta on väga täpne, kohati lausa punktuaalne. Kui oled näiteks kirjutanud projektile toetuse saamiseks taotluse, leiab see inimene kiiresti üles kõik vead alustades kirjavigadest, komadest ja lõpetades arvutusvigadega.

Tema ise ei võta sinuga ühendust enne, kui on teinud **põhjaliku kodutöö**, kõik variandid läbi kaalunud, võimalikud kulud välja arvanud ja omavahel süsteemi pannud. Samuti läbi analüüsinud, mis mida mõjutab, kuidas see suhestub seadustega jne.

Kui sinul on kodutöö tegemata ja sa vastad midagi umbmäärast nagu näiteks “Noh, see sõltub”, oled tema jaoks ilmselt ebapädev ja ebausaldusväärne. Ta ei näita oma hinnangut küll välja, aga võtab teadmiseks, et sa pole süsteemne ja täpne.

“Sinise inimesega” on **tulemuslikum pigem kirjalik suhtlus**, mis toetub andmetele, seadustele.

Kuna **analüüs, kord ja süsteem** on tema kutsumus, on väga kasulik rakendada tema oskusi ühistu huvides. Näiteks tema suudab koostada jagatud dokumendid, kuhu ühistu liikmed saavad saata oma andmeid. Tema võib neid andmeid kontrollida ja analüüsida. Samuti teeks ta head eeltööd asjaajamises asutustega nagu kohalik omavalitsus, erinevad inspeksioonid, ametid.

Tuleb silmas pidada, et „sinine inimene“ pole ise aktiivne. See tähendab, et ta ei hakka oma-päi tegutsema ja **ei tule end ise pakkuma** stiilis “Ma oskan seda ja võiksin seda teha.” Initsiatiiv ja pakkumine peab tulema ikkagi juhtide poolt.

Ühes IT-ettevõttes näiteks, kus tehti allhanget Soome-Rootsi firmale, kõneldi klientidega inglise keeles. 1,5 aasta pärast selgus ühel kohtumisel, et tegelikult oskavad eestlased soome keelt ka. “Miks te kohe ei öelnud?” küsisid soomlased. “Aga te ei küsinud,” vastasid eesti mehed.

“Sinisel inimesel” võib olla täiuslik ülevaade, aga ta ei tule seda pakkuma. Ta ei sekku ja eeldab, et ka teised ei sekku tema asjadesse.

“Sinise inimese” **küsimus** viitab analüüsile: „**Miks?**“. Asju ei tohiks tema meelest kunagi teha ilma põhjaliku analüüsita. Analüüsimine on talle huvitav ja seda võib ta teha lõputu detailsusega. Seepärast **anna alati tähtaeg**, millal andmed peavad valmis olema. Kohusetunne kannustab teda tähtajast kinni pidama.

Kui lähed passiivsele, numbritele orienteeritud inimesele rääkima uuendustest, võid vastu saada “Miks?” küsimusi. Neid võib tulla lõputult. Seletad ja seletad. Ikka tuleb see “Aga miks?” See võib kostuda koguni sinus kahtlemise või iroonianana. Võid tunda end nagu õpetaja ees vastates, mõistmata, kuhu ta sihhib. Tegelikult on kõige tähtsam varustada end ametlike otsustega. Vastus “Miks?” küsimusele ongi “Sest nii on otsustatud.” See on tema jaoks peamine. Nagu kõik numbritele ja tulemustele orienteeritud inimesed, kaldub ka “sinine inimene” tähtsustama hierarhiat. Tema jaoks on oluline, et otsuse tegi pädev instants.

Passiivse inimesena on ta aeglane otsustaja. Mille põhjal ta otsustab? Enda tehtud eeltöö, analüüsi ja võimalike riskide põhjal. Tegemist on ettevaatliku ja konservatiivse otsustajaga. Juht peab tema kõrval olema ise julge eestvedaja, jääma kindlaks oma otsusele ning mitte liiga palju rääkima probleemidest.

**Sinist käitumistüüpi iseloomustab vähene orienteeritus inimestele.** Kui “kollane inimene” vajab tähelepanu, siis “sinise inimese” puhul on lausa vastupidi. Tähelepanu võib olla pigem häiriv ning seda eriti tööalastes suhetes. Inimesed peaksid tegema töö ajal tööd, mitte suhtlema – nii arvab „sinine inimene“. Ta ei paku emotsioone ja ei soovi ka ise tähelepanu ega emotsionaalseid reaktsioone. See on tema jaoks väsitav ja ebaprofessionaalne. „Langesime emotsioonidesse“ tähendab tema jaoks, et langesime välja professionaalsest rollist ning muutusime tööalasel ebapädevaks. Kas ta on külm ja kalk? Ilmselt mitte. Ta ei ole oma töörollis lihtsalt inimestele ja suhetele orienteeritud.

Kuna ta ei soovi tähelepanu ja kardab midagi valesti teha, siis ei sobi talle eriti avalikud esinemised. Võib tunduda, et kuna ta on nii põhjalik ja kõike teab, siis miks ei võiks ta ise esineda ühistu nimel? Passiivse inimese jaoks on see väga ebatavaline ja suurt pingutust nõudev. Kindlam on, kui tema töötab andmeid läbi ja ühistut esindab tema eeltöö põhjal mõni aktiivse käitumistüübiga inimene.

Kuidas käitub „sinine inimene“ kriisiolukorras? Ilmselt ei tule ta ka siis abi pakkuma ega võta juhtimist üle. Pigem nendib ta, et “See ei saanudki töötada, kuna analüüs polnud piisav.”



Soovitused	Tulemuseni ei vii ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tee korralik kodutöö, tea, et tema teeb alati kodutöö ära.</li> <li>• Tea täpselt fakte. Paku fakte. Vaidle faktide, mitte inimesega. Kuni pole fakte kõlanud, pole räägitud millestki.</li> <li>• Kirjalik suhtlus tõhusam kui suuline.</li> <li>• Toetu hierarhiale – see peab olema õiguspärane otsus.</li> <li>• Kui küsimusi „Miks“ tuleb liiga palju, vasta: „Sest nii on otsustatud“.</li> <li>• Ta on põhjalik ja süstemaatiline – anna tähtaeg, kui soovid tulemust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotsioonide pakkumine ja emotsioonide ootamine – see on tema jaoks väga häiriv.</li> <li>• Vihjamine, ümber nurga ütlemine – ta võib võtta kõike täht-tähelt.</li> <li>• Liigne põhjendamine – ta on parem</li> <li>• „Miks?“ küsimustes kui sina vastamises.</li> <li>• Tal on peamiselt vaja teada, et see on otsustatud pädevate ametiisikute poolt.</li> <li>• Meelitamine – ta ei soovi tähelepanu.</li> <li>• Survestamine, kiirustamine.</li> </ul>

### 6.7.7 „Roheline ehk passiivne inimeste inimene“



Kui ühistu liige on **passiivne ning orienteeritud inimestele ja suhetele**, siis on tegu „roheline inimesega“. Tema jaoks on kõige olulisem stabiilsuse vajadus. Muutused on ettearvamatud ja tekitavad suurt stressi. Ta väärtustab rutiini ja korralik töö täpselt defineeritud piirides ja keskkonnas on tema jaoks ootuspärane. Tema on see, kes aktiivsete kolleegide ja juhtide ideed tegelikkuses ära teostab ja lõpuni viib. Näiteks on need inimesed väga edukad tootmises, vara või süsteemide haldamises, hoidmises ja turvamises.

**Orienteeritus inimestele** tähendab vajadust meeskonna, pere ja kolleegide toe järele. Ise on ta samuti lojaalne ja pühendunud oma inimestele, sh ka ühistu liikmetele. Ta teab teiste vajadusi ja peab neid alati meeles. Ta ei suru ennast peale ega tõsta end kuidagi esile.

Rohelise inimese **küsimus** on „**kuidas?**“. See võib uuenduse või korralduse puhul tunduda vastu torisemisena: „Aga kuidas?!“ Tegelikult vajab „roheline inimene“, et sa temaga koos plaanitavad sammud läbi käiksid ja täpselt ära näitaksid, kuidas ta seda tegema hakkab. Ära unusta sealjuures kinnitamast, et enamuses on nagu vanasti ja et kui küsimusi tekib, siis oled sa alati olemas.

Kui „roheline inimene“ tunneb end turvaliselt ja sa oled ta rääkima saanud, võid teinekord jääda kimpu sellega, et jutt ei lõpe ära, kuigi teemad juba ammu korduvad ja midagi uut ei tule. Pikk vestlus on tema element ja kui sul on kiire, pead lihtsalt viisakalt vestluse kokku tõmbama ja ta vaikselt ukse poole triivima.

Passiivse inimesena on ta väga **aeglane otsustaja**. Kui teda survestada „Noh, tee nüüd otsus ära!“, siis võib ta sootuks kinni kiiluda ja protsess pikeneb veelgi. Mille põhjal ta otsustab? Inimeste inimesena **toimib** ta edukalt **omas taustsüsteemis** ehk **kogukonnas**.

Selleks võib olla pere, kellega asju arutatakse, otsustatakse ja kelle huvisid alati jälgitakse. Aga see võib olla ka naaber või mõni teine põllumees, keda “roheline inimene” austab, targemaks peab ja kes aitab tal aeg-ajalt asju lahti mõtestada.





Kui on vaja “rohelist inimest” mõjutada, siis tasub teada, kes on tema nn kogukond ja töötada selle kogukonna liidritega. Nii jõuad tulemuseni tõenäoliselt kiiremini.

Võiks arvata, et “roheline inimene” on n-ö pehme inimene. Ometi selgus uuringust, et paljud jõustruktuuride (sõjavägi, politsei, turvafirmad) töötajad olid just “rohelise” käitumistüübiga. Kuidas seda seletada? Esiteks, “roheline inimene” kaitseb olemasolevat. Ta võib seda teha ka väga jõuliselt. Sellega tuleb enne muutuste tegemist arvestada. Teiseks, kui vaadata, millest koosneb tööpäev sõjaväes või turvafirmas, siis seal on kindlad rutiinid ja korrapärasus, mis aktiivsetele inimestele oleks halvas mõttes rutiin.

Soovitused	Tulemuseni ei vii ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loo siiras ja turvaline keskkond, näita, et hoolid.</li> <li>• Ole kannatlik, julgusta teda.</li> <li>• Ära lase tal liiga pikalt hirmudest rääkida.</li> <li>• Serveeri muutusi tähtsustades seda, mis jääb. Näita, et tema jaoks on tugi alati olemas.</li> <li>• Viita teiste eeskujule – teised teevad ka nii ja kõik on hästi.</li> <li>• Tee koos temaga asju läbi.</li> <li>• Leia talle keegi, kes aitab asju läbi teha.</li> <li>• Näita, et nii toimides vähendab ta riske tulevikuks ja kindlustab stabiilsust.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survestamine – tõenäoliselt kiilub ta kinni ja ei suuda üldse toimida (tardub, puhkeb nutma vms).</li> <li>• Liiga laia valiku pakkumine – otsustamisel vajab ta meeskonna toetust ja juhendamist. Ta kardab riskida.</li> <li>• Numbrite ja faktide pakkumine ilma lahtimõtestamise või juhendamiseta.</li> <li>• Ignoreerimine – ta ei edene iseseisvalt, parem leia keegi, kes aitab tal kohaneda.</li> </ul>

### 6.7.8 Soovitused ja näited

Kui tundsid mõnes käitumistüübis ära iseenda, siis:

	<b>Ära liialda:</b>	<b>Ole rohkem:</b>
	• Kontrollimisega, jõuga, sundimisega, võimuga	• Kannatlik, teisi kuulav
	• Populaarsuse taotlusega	• Organiseeritud. Kuula fakte
	• Vastuseisuga uuele, muutustele	• Sirgjooneline, enesekindel, avalda arvamust, räägi läbi, kohane kiiremini
	• Perfektsionismiga	• Avatud teiste seisukohtadele. Paindlik. Aktspteeri tundeid

Võid mõelda selle peale, millist käitumistüüpi esindava inimesega on sinul endal kõige keerulisem suhelda?

Järgnevalt on ära toodud näited suhtlusest, kus osapooled ei oska kohaldada oma käitumistüüpi vastavalt suhtluspartnerile. Kõige suuremad erinevused on diagonaalidel – punane-roheline ja sinine-kollane.

### Näide 1: punane ja roheline

Nõupidamise laua taga kohtuvad „punane“ ja „roheline“ inimene. „Punane inimene“ ei ole olukorraga rahul. Ta küsib näiteks: „Mida on vaja, et me saaksime toota korraga rohkem?“

„Roheline inimene“ kirjeldab vastuseks põhjalikult situatsiooni „kuidas?“ võtmes: „Eelmisel aastal oli nii. Nüüd on nii. Minule öeldi nii. Eelmisel aastal öeldi nii. Mehed ei jõua. Ühel mehel on käsi haige. Nii palju tuleb tellimusi. Eile läks üks masin katki...“

„Punase inimese“ jaoks on juttu liiga palju – mis mõtet on olukorda kirjeldada, kui me juba teame, et see on halb. Peamine probleem „punase inimese“ jaoks on, et selles jutus ei kosta lühikest ja selget vastust: „Vaja on 1) ..., 2) ..., 3)...“. Ta muutub kärsituks, katkestab rääkija ja küsib veelgi teravamalt: „Mis me teha saame?“. „Roheline inimene“ on suure surve all. Ta ei saa aru, mida talt nõutakse. Tema ei saa ju ütelda teistele, mis tegema peab. Tema pole otsustaja. Selleks on teised inimesed.

Koostöö eelduseks on sellel juhul, et koosoleku läbiviija püüab nende kahe inimese juttu vastastikku „tõlkida“. Juhil tuleb enne kohtumist andmeid koguda, läbi arvutada ja erinevaid stsenaariume prognoosida. Hea on koostada tabel, joonis või joonistada kohapeal graafik. Nii on võimalik säästa kõiki osalejaid.

### Näide 2: kollane ja sinine

Töö asjus kohtuvad „kollane“ ja „sinine“ inimene. Aktiivne „inimeste inimene“ rõõmustab juba ette suhtlemisvõimaluse üle. Nähes kolleegi, ajab ta käed avali, andes märku, et kavatseb tulijat kallistada ja hõikab rõõmsalt: „No tsau! Kuidas sul läheb? Nii ammu pole näinud! Oi, kas sul on uus auto või? Mis vanaga juhtus? Müüsid ära või? Palju said kah?“

„Sinise inimese“ jaoks on tööalane suhtlus eelkõige asjalik. Tema jaoks on ülimalt ebanugav, kui sellega kaasneb isiklik tähelepanu, privaatsuse rikkumine, isiklikesse asjadesse tungimine või koguni kallistamine, patsutamine ja nõõbikruttimine nagu „kollasel inimesel“ kombeks. „Sinine inimene“ muutub veelgi reserveeritumaks kui tavaliselt ja küsib jahedal toonil: „Tulid aruandeid ära tooma jah? Ma vaatan üle, kas on kõik vajalik olemas. Siin on viga. Aga miks ei ole esitatud selle nädala andmeid? Millal sa need ära tood?“

„Kollasele inimesele“ tundub, nagu ta oleks jooksnud vastu klaasseina. Ta kipub järeldama, et „sinine inimene“ ei salli teda ja kiusab iga tühise numbri pärast. Häiritud on mõlemad.

Võib-olla on mõistlikum selles situatsioonis „kollasel“ ja „rohelistel“ inimesel suhelda kirjalikult.

### 6.7.9 Erinevad käitumistüübid ühistu liikmete hulgas

**“Punane” ja “kollane” on aktiivsed käitumistüübid.** Ühistu juhina saad sa toetuda neile kui muutuste eestvedajatele ja väljapoole suhtlejatele. Raskuste puhul on neilt tulemas ka aktiivset toetust. Aktiivsus vajab samas pidevalt uusi ja huvitavaid väljakutseid.

Ühistu juht peab aegajalt endalt küsima: mis hoiab neid inimesi meie ühistus. Aktiivsete inimeste jaoks on sõnal **“rutiin”** pigem **halvustav tähendus**. Mis on see, mis ei lase tühimisel peale tulla? Mis neid motiveerib? Kuidas rakendada seda ühistu kasuks? Kas need eestvedajad tunnevad piisavalt kontakti juhiga ja koostööd või on nad jäetud omapäi tegutsema? Kuidas neid kurtmiste ja heietustega mitte ära väsitada? Võib-olla leiata nad kunagi hoopis konkurendi poolelt? Võib-olla on neil kasulikum üksi läbi lüüa? Kas ühistu suudaks jätkata ka ilma nendeta?


**Passiivse käitumistüübiga inimeste jaoks rutiin on loomulik** ja positiivne nähtus. Neile on omane teha sarnaseid asju regulaarselt iga päev, igal kuul, igal aastal. Nad teevad asju korralikult ja lõpuni. Passiivne käitumistüüp sobib ametitesse ja positsioonidele, kes hoiavad süsteemi käigus ega pea neid ise algatama või looma. Mõeldes põllumajandusele ja maaelule, siis ühelt poolt eeldab see rutiinide talumist ning igapäevaste toimetuste tegemist mistahes ilmaga või aastaajal. Aga teisalt võib muutlik keskkond seada inimeste ette olukordi, kus on vaja riskida, ise muutusi eest vedada või oma õiguste eest võidelda.

Ühistus peaks targa juhtimise korral saama rakendada erinevate käitumistüüpide tugevusi ja tasandada nõrkusi. Aktiivse käitumistüübiga inimesed ehitavad ja uuendavad ning otsivad uusi võimalusi. Passiivse käitumistüübiga inimesed hoiavad süsteemi käigus.



## 6.8 Kasutatud kirjandus

- Bacal, Robert, If It Wasn't For The Customers I'd Really Like This Job: Stop Angry, Hostile Customers COLD While Remaining Professional, Stress Free, Efficient and Cool As A Cucumber, Ontario 2011
- Cialdini, Robert, Goldstein, Noah J., Martin, Steve J., Jah! Veenmisteaduse 50 saladust, Tallinn 2008
- Goulston, Mark, Just: Listen. Discover the secret to getting through to absolutely anyone, New York 2015
- Haidt, Jonathan, The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion, New York, 2012
- Insights Discovery: what is it based on? <https://www.insights.com/media/1169/insights-discovery-validating-the-system.pdf> (29.06.2018)
- Ishikawa-Diagram [https://gc21.giz.de/ibt/en/opt/site/ilt/ibt/regionalportale/sadc/downloads/ishikawa\\_diagram.pdf](https://gc21.giz.de/ibt/en/opt/site/ilt/ibt/regionalportale/sadc/downloads/ishikawa_diagram.pdf) (15.11.2018)
- Kahneman, Daniel, Kiire ja aeglane mõtlemine, Tallinn 2013
- Lencioni, Patrick M., Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide for Leaders, Managers, and Facilitators, San Fransisco 2005
- Mõttekaart, Tuuli Pärj  
<http://infoteadus.weebly.com/otildepiobjekt-motildettekaart.html> (15.11.2018)
- Oidermaa, Jaan-Juhan, Nobeli majandusauhind anti majandusteaduse inimlikuks muutmise eest, 2017, <https://novaator.err.ee/635155/nobeli-majandusauhind-anti-majandusteaduse-inimlikuks-muutmise-eest> (29.06.2018)
- Peters, Steve, Ahvi paradoks. Teadvuse suunamine, Tallinn 2015
- Pink, Daniel H., Liikumapanev jõud, Tallinn 2011
- Pink, Daniel H., To Sell is Human, New York 2012
- Roam, Dan, Salvrätiteadus: kuidas lahendada keerulisi probleeme lihtsate piltidega, Tallinn 2009
- Sinek, Simon: Change Your Future, <https://youtu.be/CZx4DTgIHjc> (29.06.2018)
- Zimichev, Anatoly, Psühholoogia. Poliitika. Võitlus, Tallinn 2012

- 
- The Agile Model comes to Management, Learning, and Human Resources. 17.09.2011. Bersin & Associates <http://www.bersin.com/blog/post/The-Agile-Model-comes-to-Management2c-Learning2c-and-Human-Resources.aspx> [17.04.2012]
  - Tuckmans Team Development Model [https://salvos.org.au/subscribe/sites/2020/files/Resources/Transitions/HANDOUT\\_-\\_Tuckmans\\_Team\\_Development\\_Model.pdf](https://salvos.org.au/subscribe/sites/2020/files/Resources/Transitions/HANDOUT_-_Tuckmans_Team_Development_Model.pdf) (29.06.2018)
  - Womack, James P., Jones, Daniel T., Roos, Daniel, Masin, mis muutis maailma, Tallinn 2010





ISBN 978-9949-629-54-1



9 789949 629541



Infot ühistegevuse kohta leiab:

<http://yhistegevus.emu.ee>

<http://www.facebook.com/yhistegevus>

<http://www.instagram.com/yhistegevus>

