



KOOPERATİF DANIŞMANLIĞI



KOOPERATİF DANIŞMANLIĞI

Prof. Dr. Selahattin KUMLU

DGRV - Eğitim ve Danışmanlık Ekip Lideri

DGRV
DIE GENOSSENSCHAFTEN

**KOOPERATİF
DANIŞMANLIĞI**

içindekiler

1. Giriş	3
2. Kooperatiflerin Danışmanlık İhtiyacı	6
3. TKD Projesinde Danışmanlık Deneyimleri	18
Pilot Kooperatif Uygulaması	19
Pilot Kooperatif Sözleşmesi	21
Danışmanların Görevleri ve Çalışma Kuralları	25
4. Öneriler	36
Nasıl Bir Danışmanlık Sistemi	36
Kooperatif Danışmanın Çalışma Şekli	45
Herkes Kooperatif Danışmanı Olabilir mi?	48
5. Sonsöz	51



KOOPERATİF DANIŞMANLIĞI

1. Giriş

Danışman ve danışmanlık son dönemlerde sıkça karşılaşılan kavramlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle de anlamlarını ve ne işe yaradıklarını iyi bilmekte yarar vardır.

Bilindiği üzere “danışmak” bir konu hakkında birilerinden bilgi ve fikir almak üzere soru sormak demektir. Danışman da, danışmanlık da bu fiile dayanan iki kavramdır.

Dolayısıyla “danışman” bilgi ve düşüncesi alınmak üzere kendisine soru yöneltilen kişi; “danışmanlık” ise bilgi ve düşünce vermek üzere yapılan eylem ve sunulan hizmet şeklinde tanımlanabilir. Her ikisini birlikte değerlendirecek olursak, danışmanı danışmanlık hizmeti sunan kişi olarak tanımlayabiliriz.

O halde ortada iki farklı kesimin olması gerekir:

- Bilgi ve düşünceye ihtiyacı olan ve bunu talep edenler: Danışanlar
- Bilgi ve düşüncelerini aktararak talep edenlerin ihtiyacını karşılayacak olanlar: Danışmanlar

Bu kesimlerden ilki, yani danışmanlığa ihtiyacı olan kişiler veya kısaca danışanlar, genellikle, belirleyici olan kesimdir. Çünkü ihtiyaç ve talep yoksa o hizmete de gerek yoktur.



Daha doğrusu, önce ihtiyaç ve talep yaratılmalı veya var olan ihtiyaç hakkında farkındalık oluşturulmalıdır. Daha sonra, farkına varılan ihtiyacı karşılamak üzere talep ortaya çıkmalıdır. Talep varsa, o talebi karşılayacak danışman veya danışmanların mevcut olması bir anlam ifade edebilir.

Burada söz konusu edilecek olan ihtiyaç sahipleri kooperatiflerdir. Hem bazı deneyimleri aktarabilmek ve hem de anlaşılabilirliği arttırmak amacıyla kapsam biraz daha daraltılıp ağırlıklı olarak tarımsal amaçlı kooperatifler üzerinde durulacaktır.

Bu noktada tartışılması gereken şey, tarımsal amaçlı kooperatiflerin ne tür danışmanlığa ihtiyaç duyduğudur.



Bu soruyu doğru cevaplayabilmek için öncelikle kooperatifin ana sözleşmesine bakmakta yarar vardır. Çünkü ana sözleşmede kooperatifin ana faaliyetleri ile organlarının görev ve sorumlulukları ayrıntılı biçimde yazılıdır. Özellikle de yönetim kurulunun görevleri ve sorumlulukları üzerinde durulması gerekir. Çünkü yönetim kurulu kooperatif ortakları adına, yani genel kurul adına faaliyet yapan kuruldur. Bir kooperatifin başarılı olabilmesinin ön koşulu yönetim kurulunun görevini doğru ve eksiksiz biçimde yerine getirmesidir.

Türkiye’de girişimci kooperatif modelleri geliőtirmek amacıyla uygulanmakta olan “Tarımsal Amaçlı Kooperatif Örgütleri Destekleme Projesi” veya kısaltılmış adıyla “TKD Projesi” aynı zamanda kooperatif danışmanlığı hizmetleri de sunmuştur. Bu nedenle, kooperatif danışmanlığına yönelik öneriler geliştirilirken bu projede elde edilen deneyimlerden de faydalanmak gerekir. Söz konusu proje Gıda Tarım ve Hayvancılık (GTH) Bakanlığı Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (TRGM) ve Alman Kooperatifleri Konfederasyonu (DGRV) işbirliğiyle 2006’dan bu yana uygulanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı kooperatiflere sunulacak danışmanlık hizmetlerinin planlaması ve uygulanmasına yönelik öneriler geliştirmektir. Bunun için önce kooperatiflerin danışmanlık ihtiyacı üzerinde durulacak ve daha sonra TKD Projesi çerçevesinde elde edilen deneyimlere değinilecek ve son olarak, kooperatif danışmanlığı hakkında önerilere yer verilecektir.



2. Kooperatiflerin danışmanlık ihtiyacı

Kendileri kazanırken ortaklarına da kazandıran, hem kendileri ve hem de ortakları güçlenen girişimci kooperatiflerin iki temel özelliği vardır:

- Kurullarının doğru ve etkin işlemesi
- Ortaklarının ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetlerin sunulması

Kooperatiflerin, oldukça basit olarak görülen bu slogan tarzındaki iki özelliğe sahip olması, ne yazık ki, kolay bir iş değildir. Aslında bu iki özelliğin her biri kendi içinde birçok önemli unsuru barındırır. Örneğin kooperatif kurullarının doğru ve etkin çalışabilmesi için genel geçerli kooperatifçilik ilkeleri ve değerlerine uyulması şarttır. Bir diğer önemli şart, ortakların kooperatifi sahiplenmeleri ve kooperatife aidiyet duygularının yüksek olmasıdır. Kooperatif yönetiminin ise kurumsal yönetim ilkelerine uyması ve kooperatifin kurumsallaşmış olması gerekir.



Ortakların ihtiyaçlarını doğru tespit etmek ve önceliklerine göre sıralamak da kolay bir iş değildir. Diğer kişi ve kurumlarla piyasa koşullarında rekabet ederek ortaklarının ihtiyaçlarını zamanında ve onları memnun edecek şekilde

karşlamak ise kesinlikle güç bir iştir.

Bu durumda yanıtlanması gereken ilk soru, kooperatifin bu niteliklere kavuşmasından kimin sorumlu olduğudur. Bu sorunun doğru cevabı kuşkusuz ki, genel kuruldur. Çünkü genel kurul en üst düzeydeki karar alıcı organdır. Demokratik yolla kararlar alındığına göre, ortakların bilinç ve katılım seviyesi alınacak kararların doğruluğunu, isabetini ve kalitesini doğrudan belirleyecektir. Daha açık bir deyişle; ortakları bilinçli olan ve sorumluluk üstlenen kooperatiflerde doğru, isabetli ve kaliteli karar almak mümkündür. Diğerlerinde ise genellikle sap ile saman birbirine karışır ve doğru karar almak güçleşir.

Kooperatiflerin bir diğer önemli organı yönetim kuruludur. Yönetim kurulu bir icra, yani yürütme organdır. Genel kurul tarafından en az bir yıl ve en çok 4 yıl için ortaklar arasından seçilen yönetim kurulunun ana görevi genel kurul kararlarını yerine getirecek çalışmaları yapmak veya yaptırmaktır. Özetle, yönetim kurulu genel kurul adına iş yapan bir organdır. Genel kurul kararları ve ana sözleşme



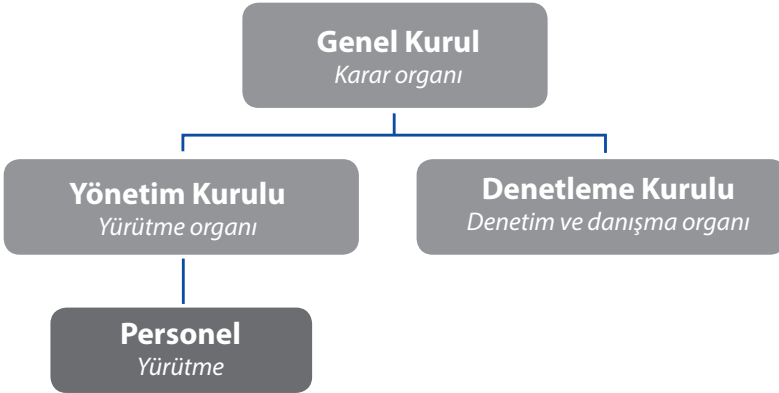
hükümleri dışına çıkamaz; aksi halde sonuçlarından maddi ve manevi olarak sorumlu olur.

Yönetim kurulunun en önemli yetki ve görevlerinden birisi genel kurul gündemini oluşturmaktır. Her ne kadar ana sözleşmede ortakların en az %10'unun imzasıyla gündeme madde ekleme hakkı yer alsada, genellikle genel kurulda tartışılan maddeler yönetim kurulunun belirlediği maddelerdir. Dolayısıyla, yönetim kurulu aslında genel kurulun hangi konularda karar alacağını önceden belirleme ve genel kurulu yönlendirme hakkına ve şansına sahiptir. Bu da onun yürütme organından daha büyük bir yetkiye ve de sorumluluğa sahip olduğunu açıkça ortaya koyar.

Yönetim kurulu görevlerini başarıyla gerçekleştirebilmek amacıyla yeterli sayı ve kalitede personel görevlendirebilir. Ama bunun için genel kurulun izni ve onayı şarttır.

Kooperatiflerin bir diğer önemli organı olan denetleme kurulu ise genel kurul adına yönetim kurulunun çalışmalarını denetlemek ve gerektiğinde yönetim kuruluna yardım etmekle yükümlüdür. Her yıl genel kurula sunduğu denetim raporuyla yönetim kurulunun görevlerini ne ölçüde doğru yaptığına dair görüşlerini ortaya koyar ve buna bağlı olarak yönetim kurulunun aklanması veya aklanmamasına yol açabilir. Özetle; denetim kurulu karar verici değil, yol gösterici yani danışman bir organdır. Görevlerini doğru yapması kooperatifin başarılı olmasında son derece etkilidir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, kooperatifi oluşturan üç organ arasından yönetim kurulu belirgin biçimde öne çıkmaktadır. Çünkü yönetim kurulu hem gündemi belirleyerek genel kurulun karar alacağı konuları belirliyor hem de genel kurulun aldığı kararları uyguluyor. Yönetim kurulunun hata veya ihmalleri kooperatifin başarısız olmasına yol açar. Bu nedenle, danışmanlık hizmetlerinin öncelikle yönetim kurulunun ihtiyaçları dikkate alınarak sunulması sağlanmalıdır.



Hiç kuşku yok ki, kooperatif yönetiminden pek çok şey beklenir. Bu beklentilerin hepsi kooperatifin başarılı olması ve ortaklarına daha çok hizmet etmesi ve kazandırması ile ilgili şeylerdir.

Burada kooperatif yönetimi ile kastedilen yönetim kurulu ve yönetim kurulunun yetki verdiği müdür, şef ve diğer personeldir.

Kooperatif yönetimi eğitilmiş ve deneyimli profesyonel bir yönetici gibi hareket etmek, karar almak ve uygulamakla

yükümlüdür. Karar alınacak konular arasında şunlar yer alabilir:

- Kooperatifin temsili
- Kooperatifin hizmetleri / faaliyetleri
- Yönetim ve ortaklar arasındaki ilişkiler
- Kurumsal yönetim ilkelerine uygunluk
- Kooperatifin politikası ve kamu politikalarıyla uygunluğu
- Kooperatifin yapısı ve işleyişinin mevzuata, kooperatifçilik ilke ve değerleri ile kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğu
- Kooperatifin mali durumu
- İnsan kaynakları ihtiyacı ve yönetimi
- Stratejik plan ve uygulanması

Tarımsal kalkınma kooperatiflerinin yürürlükteki ana sözleşmelerinde yönetim kurulu için öngörülen görevlerine bakıldığında aslında yönetimden ne denli hassas bilgi ve tecrübe gerektiren kararlar ve işler beklenildiği açıkça görülür. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Defter, hesap ve kayıtları kanun ve ana sözleşmeye uygun olarak tutmak
- Kooperatifin nakit varlığı ile menkul ve gayrimenkullerini gereği gibi kullanmak, işletmek ve korumak
- İmkanlarla orantılı olarak şubeler, alım ve satım merkezleri açılmasını genel kurula teklif etmek

- Genel kuruldan alınan yetki ile işlerin görülmesi için gerektiğinde ortakları görevlendirmek, müdür, memur müstahdem ve işçi çalıştırmak
- Kanun ve ana sözleşmedeki ortaklık hak ve ödevlerinin yerine getirmeyen ortaklar hakkında karar alarak durumu genel kurulun onayına sunmak



- Tanıtma ve ortak kaydetmek amacıyla yapılacak ilan, reklam ve açıklamaları eksik ve gerçeğe aykırı olmayacak şekilde yapmak, bunların yanıltıcı bilgi ve unsurlar taşımasını sağlamak
- Kooperatife ait mal, para ve para hükmündeki kâğıtları ve gizli de olsa bunlarla ilgili defter ve belgeleri istenildiğinde müfettişlere, kooperatif kontrolörlerine ve kredi kuruluşlarının denetim görevlilerine göstermek, saymasına ve incelenmesine yardımda bulunmak, istenilen bilgileri gerçeğe uygun ve eksiksiz olarak vermek ve doğru beyanda bulunmak

- Ortaklar ile ortak olmak için müracaat edenlerin ana sözleşmede gösterilen ortaklık şartlarını taşıyıp taşımadıklarını araştırmak, uygun olanları ortak olarak kaydetmek
- Mal beyanında bulunmak

Yukarıda sıralanan ilk maddeye bakıldığında yönetim kurulunun ilgili kanun ve ana sözleşmeyi çok iyi bilmeleri gerektiği anlaşılmaktadır. Aksi halde kooperatifin tutması gereken yasal defterleri, hesap ve kayıtları kanun ve ana sözleşmeye uygun tutamaz ve dolayısıyla suç işler. Bunun sonucunda da hem hapis hem de ciddi para cezaları ile karşılaşabilir.

Tarımsal kalkınma kooperatifleri ana sözleşmesi hükümlerine göre, “yönetim kurulu üyeleri ve kooperatif personeli kasıtları bulunsun veya bulunmasın kendi kusurlarından doğan zararlardan sorumludur. Bunların suç sayılan fiil ve hareketlerinden ve özellikle kooperatifin para ve malları bilanço, tutanak, rapor ve başka evrak, defter ve belgeler üzerinde işledikleri suçlarından dolayı devlet memurları gibi ceza görürler”.



Ayrıca kanunun ve ana sözleşmenin bazı maddelerine aykırı hareket etmeleri halinde yönetim kurulu üyeleri ve personele 12 yıla kadar hapis, ciddi miktarda ağır para cezası verilebileceği öngörülmüştür.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, kooperatif yöneticisi örgütlenmeden mali konulara, insan kaynakları yönetiminden iletişime, temsilden politika belirlemeye kadar birçok alanda bir uzman gibi düşünmek ve hareket etmek zorundadır. Aksi halde, hem kendisi hem de kooperatifi maddi ve manevi önemli kayıplarla karşılaşabilir, hatta hürriyetinden dahi olabilir.

Yönetim kurulu veya personel olarak her yöneticinin bu birbirinden çok farklı alanların hepsinde uzman olması elbette beklenebilir. Ama bunlardan bihaber olanların başarılı bir yönetici olması da beklenmemelidir. Bilgisi yetersiz olduğundan dolayı kooperatifin işlerini aksatmış olmak yöneticinin sorumluluktan kurtulmasını sağlamaz.

Özetle; kooperatif yöneticisi kooperatifinin çıkarlarını her alanda temsil edebilmeli ve savunabilmelidir. Kendisine yöneltilecek soruları anlayabilecek ve onları uygun bir biçimde yanıtlayabilecek bilgi birikimine ve deneyime sahip olmalıdır. Bunun için ihtiya-



cı olan eğitimlere katılmalı, öğrenmeli ve eksik kalan kısımları uzman danışmanlar aracılığı ve desteğiyle tamamlamalıdır.

Bugüne kadarki tecrübeler göstermiştir ki, kooperatif yöneticilerinin danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğu ana alanlar şunlardır:

- Kooperatifçilik
- Politika ve stratejik yönetim
- Hukuk
- İşletme
- Mali konular
- Vergi
- Ortaklarla ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi
- Teknik danışmanlık

Kooperatif yöneticileri kooperatifi kooperatifçilik ilke ve değerlerine uygun yönetmekle yükümlüdür. Kooperatif ilkeleri, kooperatiflerin ortakların ekonomik ve sosyal amaçlarına erişebilmelerini sağlayacak şekilde yönetilebilmesi için geliştirilen kurallardır. Kooperatif yöneticileri kooperatiflerinin sorumluluklarını yerine getirecek şekilde faaliyet yapıp yapmadığını ve dolayısıyla kooperatif ilkelerine uyup uymadığını bilmek zorundadır. Ne olursa olsun, kooperatif yöneticileri kooperatifin ortakların malı olan, ortaklarına hizmet eden ve ortaklarınca yönetilen bir örgüt halinde işlemlerini sağlamak zorundadır.

Kooperatif yöneticilerinin ana görevlerinden birisi kooperatifin izleyeceği politikaları (stratejileri) üretmek ve geliştirmektir. Söz konusu politikaların kooperatif ilke ve değerleriyle uyumlu ve ortakların çıkarlarına hizmet eder nitelikte olması ve kamu politikalarıyla çelişmemesi gerekir. Hazırlanacak bir stratejik plana uygun olarak kooperatifin yönetilmesini sağlamak yöneticilerin ana görevi olmalıdır.

Kooperatif yöneticileri yasal değişmeleri sürekli izlemeli, onları anlamalı ve zamanında önlem almalıdır. Yönetici, yasal belgelerin kooperatif ve kooperatif politikaları üzerindeki etkilerini anlayacak düzeyde olmalı ve kooperatifin mevzuata uygun yapılanmasını ve mevzuata uygun faaliyette bulunmasını sağlamakla yükümlüdür.

Kooperatif yöneticileri ortaklara veya kooperatife ait tesislerin başarılı bir biçimde işletilmesi için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Finans yönetimi ve sermaye konuları diğer işletmelerde olduğu gibi kooperatiflerin de en önemli ilgi alanlarından. Dolayısıyla, yöneticilerin mali (finansal) konularda eğitimli ve dikkatli olması gerekir. Yöneticilerin kooperatifin finansal durumunu bilmesi ve bununla ilgili sorular sorabilecek, bilgileri değerlendirebilecek ve cevap verebilecek seviyede olmaları gerekir.



Vergi hususu da kooperatif yöneticilerinin bilmesi ve dikkatle takip etmesi gereken önemli hususlar arasında yer alır. Maliye memurları vergi konusunda son derece hassas ve titizdir. Kooperatif yöneticilerinin vergi hususunda hata yapmaları veya ihmalkâr davranmaları halinde hem yönetici ve hem de kooperatif ciddi yaptırımlarla karşılaşabilir.

Kooperatif yöneticileri ortak odaklı yönetimi benimsemek ve uygulamak zorundadır. Bu nedenle ortaklarla iliŐkileri düzenli olarak gözden geermeli ve bu ilişkilerin ortakların istekleriyle ne lde örtüŐtüĐüne bakmalıdır. Ortaklarla ilişkilerin güçlü olması demek ortakların katılımını ve ykleniciliğini arttırmak demektir. Ortakların kooperatifi sahiplenmelerini arttırmak için bu Şarttır. Ortaklarla ilişkiler eğitim ve iletişime dayanmalıdır. Amaç, etkin iletiŐimle daha güçlü ve daha bağlı kooperatif kültürünü geliŐtirmektedir.

Kooperatif hizmet alanları ve ortaklarının meslekleriyle ilgili teknik konular hakkında da danışmanlık hizmeti alınması gerekebilir. Örneğin, kaliteli süt üretmek ve pazarlamak iddiasında olan bir kooperatifte süt hijyeni ve diğer hususlarda teknik danıŐmanlıktan yararlanılması çok faydalı olabilir.

Kooperatifler, hiç kuşku yok ki, yukarıda belirtilenlerin dıŐında da çeşitli konularla ilgili danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyabilirler. Yönetimlerin görevi bu ihtiyaçları zamanında tespit ederek danışmanlık hizmetinin alınmasını sağlamaktır.

Yönetim kuruluna kıyasla denetim kurulunun danışmanlık ihtiyacı çok düŐüktür. Denetim hususunda alınacak bir temel eğitimden sonra ilk birkaç denetimde rehberlik hizmeti verilmesinde yarar vardır. EĞitim ve rehberlik hizmetini aldıktan sonra denetim kurulunun sorunsuz biçimde görevini yapması beklenebilir.

Yukarıda kısaca değinilen konularda yönetim ve denetim kuruluna etkili danışmanlık hizmetlerinin sunulması halinde kooperatiflerin

başarısı artar ve hatalar azalır. Bu da hem ortakların, hem kooperative-
ratiflerin ve hem de ülkenin yararınadır.



3. TKD Projesinde Danışmanlık Deneyimleri

Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (TRGM) ve Alman Kooperatifleri Konfederasyonu (DGRV) işbirliğiyle 2006'dan itibaren uygulanan Tarımsal Amaçlı Kooperatif Örgütleri Destekleme (TKD) Projesinin amacı Türkiye'ye uygun girişimci kooperatif modelleri geliştirmektir. Proje kapsamında 4 hedef belirlenmiştir:

1. Girişimci-rekabetçi kooperatifçilik anlayışının yaygınlaştırılması
2. Pilot kooperatifler ve üst örgütlerinin kapasitesinin artırılması
3. Kooperatifler ve ilgili örgütler arasında bilgi ve tecrübe değişiminin güçlendirilmesi
4. Türkiye'de girişimci-rekabetçi kooperatiflerle ilgili çerçeve koşulların iyileştirilmesi

Yukarıda sıralanan hedeflerden ilki eğitim ve sonuncusu ise mevzuatla ilgilidir. 3. Hedef kısmen eğitim ve kısmen danışmanlık hizmetleriyle ilgilidir. Projenin 2. hedefi ise tamamen danışmanlık hizmetlerine dayalıdır. Pilot kooperatif öncü, örnek, model kooperatif olarak



anlaşılmalıdır. Bu kooperatifler proje kapsamında çalışmaya ve bazı uygulamaları yapmaya gönüllü olan kooperatiflerdir. Bu kooperatiflerle elde edilecek başarılı tecrübeler diğer kooperatiflere aktarılacak ve onların da faydalanması sağlanacaktır.

Kooperatifleri ve üst örgütlerini güçlendirmek için iki faaliyet öne çıkarılmıştır:

- Pilot kooperatif uygulaması
- Danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin sunulması

Proje kapsamında yapılan çalışmaların başarısı pilot kooperatiflerin yıllık cirolarına bakılarak değerlendirilecektir. Eğer kooperatiflerin yıllık ciroları yıldan yıla düzenli olarak artmışsa yapılan çalışmalar başarılı olarak kabul edilecektir. Ama burada ince bir ayrıntıya da değinilmiştir. O da şudur: Yıllık cirolardaki artışın herhangi bir nedenle değil, ortaklarla yapılan ticari ilişkilerden kaynaklanmış olması şarttır. Yani, aslında kooperatifin ve bölge birliklerinin ortaklarına verdiği hizmetleri çeşitlendirerek ve arttırarak yıllık cirosunu arttırması istenmektedir.

Pilot kooperatif uygulaması

Pilot kooperatif uygulamasıyla ilgili yapılacak çalışmalar şu şekilde sıralanmıştır:

1. Her proje bölgesine bir saha uzmanının (danışmanın) görevlendirilmesi
2. Pilot kooperatiflerin sözleşmeyi kabul ettiklerine ilişkin yönetim kurulu kararı alması
3. İşbirliği kurallarına uymayan kooperatiflerin çıkarılması ve yerlerine yeni kooperatiflerin alınması
4. Pilot kooperatiflerle ilgili alınan kararların duyurulması

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere, proje bölgelerinde

birer saha uzmanı pilot kooperatiflere rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunacaktır. Bu hizmetten faydalanmak isteyen kooperatifler isteyerek ve bilerek işbirliği yaptıklarını gösteren bir yönetim kurulu kararı almak zorundadır. Ayrıca, her yılın başında pilot kooperatiflerle bir “Pilot Kooperatif Sözleşmesi” imzalanacaktır. Yıl içinde veya sonunda sözleşme gereklerini yerine getirmeyen kooperatiflerle yollar ayrılabilir veya kooperatifler yönetim kurulu kararıyla pilot kooperatif uygulamasından çıkabilir. Yani, proje ve pilot kooperatifler arasında kesinlikle gönüllülük ve bilinç esasına dayalı bir işbirliği öngörülmüştür.

Konunun daha da anlaŐılır olmasını sağlamak için altı çizilmesi gereken noktalardan birisi, projenin asıl sahibi olan Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından TKD Projesinin kalkınmada öncelikli illerde uygulanmasının ngrlmŐ olduğudur. Bu nedenle 2006’da Kastamonu İlinde başlatılan çalıŐmalara 2007’de Erzurum, 2008’de Aksaray ve Karaman, 2009’da Nevşehir, 2013’te Niğde dahil edilmiştir. Karaman’da istekli kooperatif sayısı az olduğu için bu ildeki çalışmalar 2013’te askıya alınmıŐtır.

Pilot Kooperatif Sözleşmesi

Taraflar

1. Bu sözleşmenin tarafları, aşağıda imzası bulunan tüzel kişiliklerdir¹.

Amaç

2. Bu sözleşmenin amacı Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Tarım Reformu Denel Müdürlüğü (TRGM) ve Alman Kooperatifleri Konfederasyonu (DGRV) İşbirliği ile yürütülen "Tarımsal Amaçlı Kooperatif Örgütlerin Desteklenmesi (TKD) Projesi" kapsamında öncü ve model niteliğinde girişimci ve rekabetçi kooperatiflerin güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır.

Uygulama alanı ve süresi

3. Bu sözleşme, proje bölgelerinde proje süresince uygulanır.

Pilot kooperatif seçilme şartları

4. Bu sözleşme kapsamına alınacak kooperatiflerde aşağıdaki şartlar aranır:
 - a. Kooperatif yönetim kurulunun bu sözleşmeyi kabul ettiğine dair kararı
 - b. Kooperatifin ana sözleşme hükümlerine uygun olarak faaliyet göstermesi veya göstereceğini taahhüt etmesi
 - c. Bölgede mevcut bölge birliğine ortak olması ve ortaklık yükümlülüklerini eksiksiz yerine getirmesi
 - d. Bölgede etkin bir kooperatif bölge birliğinin olmaması halinde, bölge birliği kuruluşuna aktif katılmayı taahhüt etmesi
 - e. Ek 1'de yer alan 2012 Yılı Preje Eylem Planında öngörülen faaliyetlere katılmayı taahhüt etmesi
5. Projenin önceki dönemlerinde pilot kooperatif olarak seçilmiş olanlar öncelikle seçilir.
6. Pilot kooperatif seçimi DGRV, İl Müdürlüğü ve (varsa) Bölge Birliği yetkilerinin ortak kararıyla gerçekleştirilir.

Pilot kooperatiflerin ayrıcalığı

7. Pilot kooperatifler TKD Projesi kapsamında gerçekleştirilen eğitim, danışmanlık, teknik gezi vb hizmetlerinden öncelikle yararlanır.

Pilot kooperatiflerin yükümlülükleri

8. Proje kapsamında görevlendirilen danışmanlarla işbirliği yapmak
9. Ana sözleşme hükümlerine uygun faaliyet yapmak
10. Bölge Birliğine ortak olmak ve ona karşı görevlerini yerine getirmek

Diğer Hükümler

11. Bu sözleşmeye uymayan kooperatiflerin "pilot" unvanı kendiliğinden düşer.
12. Kooperatifler yönetim kurullarının alacağı kararla bu sözleşme kapsamından çıkarılır.
13. Bu sözleşme pilot kooperatif yönetim kurulu kararı tarihinden itibaren geçerlidir.

...../...../2012

S.S.TKK

.....

Yönetim Kurulu adına YK Başkanı

1) Taraflardan biri pilot kooperatif adayı olan kooperatif, değeri ile (varsa) bölge birliğidir. Bölge birliği yoksa DGRV veya İl Md temsilcileri imzaya yetkili olur.

Bakanlıkça seçilmiş olan bu iller esas alınarak projede 3 bölge oluşturulmuştur:

- Orta Anadolu Bölgesi: Aksaray, Nevşehir ve Niğde (2013'e kadar Karaman)
- Doğu Anadolu Bölgesi: Erzurum
- Karadeniz Bölgesi: Kastamonu

Proje kapsamında ilk pilot uygulama Erzurum İlinde gerçekleştirilmiştir. Erzurum Olur İlçe Tarım Müdürlüğü'nün Alman Büyükelçiliği üzerinden destek talebi üzerine DGRV oraya kısa süreli bir danışman görevlendirmiştir. Danışmanın görevi kooperatif ortaklarına sağım makinelerinin kullanılması, hijyenik süt üretimi ve pazarlanması, sığır besleme ve yetiştirme konularında eğitim, rehberlik ve danışmanlık yapmaktır. Rakımı oldukça yüksek bir bölge olan Olur'da geleneksel olarak hatalı ve yetersiz bakım ve besleme koşulları nedeniyle süt üretimi yalnızca bahar ve yaz aylarında gerçekleştiği için danışman da Mayıs-Eylül döneminde bölgede görev yapmıştır.

Olur'da 2009'da bahar aylarında başlatılan danışmanlık hizmeti kısa süre içinde meyvelerini vermiş, ilçe tarihinde birçok "ilk" gerçekleşmiştir. Örneğin ilk kez süt sağım makineleri ve süt soğutma tankı kullanılmış, ilçede bir girişimci tarafından süt işleme tesisi kurulmuş, günlük soğutulmuş süt toplu olarak bu süt işleme tesisine satılmış, üretici ilk kez süt satışından para kazanmaya başlamıştır. Bu, ilçede inanılmaz bir bahar havası yaratmış, diğer komşu ilçelerden de aynı hizmeti almak için talep yağmaya başlamıştır.

Ne yazık ki, bu bahar havası aynı yılın yaz aylarıyla birlikte kaybolmaya yüz tutmuş ve moraller bozulmaya başlamıştır. Bunun ilk ve en önemli nedeni, üreticilerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla peynir üretmek için süt satışını azaltmaları ve daha sonra tamamen durdurmalarıdır. Bölgenin geleneklerinden birisi olan evde peynir üretimi nedeniyle sütün satılmayışı süt işleme tesisinin iflas etmesine ve üreticilerin birikmiş süt alacaklarını ödeyemesine yol açmıştır. Güven ortamının kaybolması ve ilişkilerin gerilmesi sistemin çökmesine neden olmuştur. Kısa bir süre içinde süt satışı tamamen durmuş, süt toplama merkezi işlevsiz kalmış, kooperatifin borçlarını ödemek amacıyla süt soğutma tankı satılmış ve o tarihten sonra o kooperatifle bir daha işbirliği yapılamamıştır.



Danışmanlık açısından durum değerlendirildiğinde şu sonuçlara varılabilir:

- Danışman durumu tüm yönleriyle yeterince değerlendirememiştir.
- Danışman kısa süreli başarı ve kendini kanıtlama uğruna kooperatifçilere aşırı baskı yapmıştır.

- Baskı ve zorlama sonucu ilerleme kaydedilmiş olsa da sürdürülebilir bir sistem inşa edilememiş ve sonuçta sistem çökmüştür.

Buradan çıkarılacak en önemli ders, danışmanın sürükleyici, güçlü bir önder değil, yol gösterici ve eşlik edici olması gerektiğidir. İnsanları sürükleyerek, onlar adına karar vererek, onları zorlayarak kısa süreli hedeflere varılabilir ama, bu yolla ayakta kalacak

bir sistem kurmak mümkün değildir.



Olur ilçesinde yaşanan bu olumsuz deneyimden sonra pilot kooperatif uygulaması Bakanlık ve kooperatif temsilcileriyle gözden geçirilmiş ve bazı değişiklikler yapılarak sürdürülmesine karar verilmiştir.

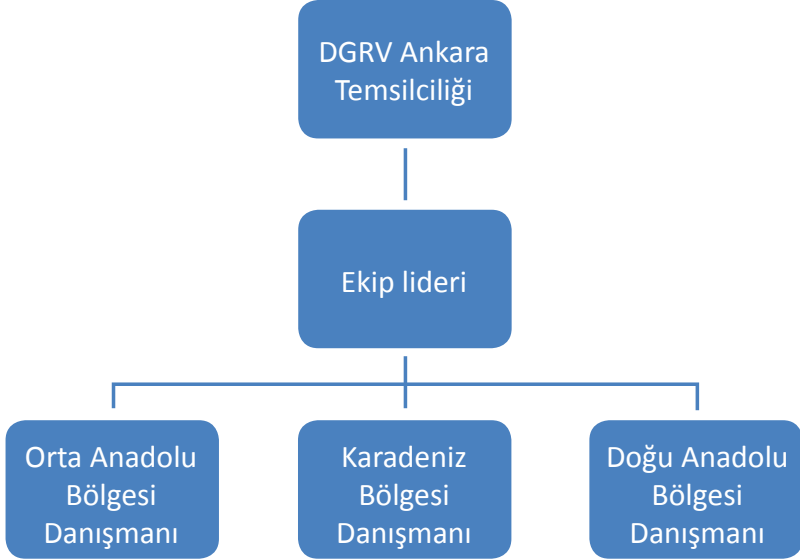
Proje kapsamında sunulacak danışmanlık hizmetleriyle ilgili alınan kararlar şu şekilde özetlenebilir:

- Her bölgeye birer danışman görevlendirilecektir.
- Danışman, tercihen o bölgede yaşayanlar arasından seçilecektir. Amaç, proje tamamlandıktan sonra da danışmanın bölgede kalıp görevini sürdürmesidir.
- Danışmanın insanlarla iletişim kurmaya açık ve uzlaşıcı özelliklere sahip olması şarttır.

Danışmanların Görevleri ve Çalışma Kuralları

1. DGRV Bölge Danışmanı (kısaca “Danışman”) olarak görev yapan saha elemanlarının öncelikli görevi pilot kooperatiflere (PK) danışmanlık ve eğitim hizmeti vermektedir.
2. Danışman, DGRV-Proje Eğitim Ekibinin elemanı olarak faaliyet yapar ve çalışmalarını Bölge Birliği ve Proje adına yürütür.
3. Her bölgede en az 15 en çok 40 PK seçilir.
4. Danışman, her bir PK’i her ay en az bir kez ziyaret etmek ve eğitim ve danışmanlık hizmetlerini yerinde sunmakla yükümlüdür. Bu amaçla, aylık ziyaret programını önceki ay içinde hazırlar ve PK'lere yazılı ve sözlü olarak duyurur. Ziyaret programını duyurmadan önce (varsa) kooperatif bölge birliği (BB) ve proje eğitim ekibi liderini bilgilendirmek ve onaylarını almakla yükümlüdür.
5. Danışmanın PK'lere sunacağı hizmet iki bölümden oluşur.
 - a. PK kurullarına yönelik eğitim ve danışmanlık
 - b. PK ortaklarına yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetleri
6. Danışmanın PK kucullarına yönelik eğitim ve danışmanlık hizmeti önceliklidir. Bu hizmetin ertelenmesi veya iptal edilmesi için proje eğitim ekibi liderinin izni şarttır.
7. Danışman, ziyaretinden en az bir gün önce PK yönetim kurulunu tekrar haberdar eder ve yönetim kurulunun toplantıya çağırılmasını ister. Danışman, yönetim kurulu toplantısına danışman olarak katar, durum değerlendirme ve karar alma konularında yardımcı olur. Alınan kararların karar defterine yazılmasını sağlar. Ayrıca, aylık bilgi formunu günceller.
8. En geç 3 ayda bir olmak üzere, denetleme kuruluna da danışmanlık yapar ve denetleme raporunu hazırlamalarına yardımcı olur. Ara denetimler Nisan, Temmuz ve Ekim'de yapılır ve denetim yapılan aydan önceki 3 aylık çalışmalar incelenir. Her yılın Ocak veya Şubat ayında önceki yıla ait denetim raporu hazırlanır. Denetleme kurulu, gerekli hallerde daha sık toplanarak denetim yapabilir.
9. Kurullarla yapılan çalışmaların tamamlanmasından sonra, kooperatif ortaklarına yönelik toplu ve/veya bireysel eğitim ve danışmanlık hizmetlerini yapar.
10. Ziyaret sırasında güncellenen aylık veri formu aynı hafta içinde bilgisayara işlenerek bir örneği proje eğitim ekibi liderine gönderilecek; izleyen ayda yapılacak hizmetlerde kullanılmak üzere çizelge, grafik vb formlara dönüştürülecek ve arşivlenecektir. Ziyaretin gerçekleşmesi halinde aylık veri formu için gerekli bilgiler telefonla veya başka yollarla alınıp form güncelleştirilecektir.
11. Ziyaret öncesi PK yönetim kuruluna ulaşamaması halinde denetleme kurulu ile iletişim kurularak planlama yapılır. Denetleme kurulu üyelerine de ulaşamaması halinde de ziyaret gerçekleştirilecek ve en azından işletme ziyaretleri yapılarak danışmanlık hizmeti sunulacaktır.
12. PK'lere duyurulan aylık ziyaret programında herhangi bir gerekçeyle değişiklik yapılabilmesi için proje eğitim ekibi liderinin onayı şarttır.
13. Her bir PK'in eğitim ve danışmanlık ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla hem yönetim kurulunun görüşleri alınacak ve hem de kooperatif bölgesi hakkında kısa bir tanımlayıcı rapor hazırlanacaktır. Söz konusu raporun yapısı eğitim ekibi lideri tarafından tasarlanacak ve ekip tarafından geliştirilecektir.
14. Danışman, faaliyetlerine destek olmak üzere yerel, ulusal ve/veya uluslararası Danışman desteği talebinde bulunabilir. Bu konuda yetki proje merkez bürosuna aittir.
15. Proje merkez bürosunun gerekli görmesi halinde Danışmanın başka bir bölgeye kısa süreli görevlendirilmesi mümkündür.
16. Danışman, her ayın ilk haftasında önceki aya ait çalışmalarını özetleyen bir raporu kendisine verilen formatta hazırlayıp proje merkez bürosuna iletmekle yükümlüdür.

- Köylere seyahat etmek zorunda olduğundan sürücü belgesi olması şarttır.
- Kooperatiflerin çoğu hayvancılık ile ilgili oldukları için ziraat mühendisi veya veteriner hekim olması tercih nedenidir.
- Proje kapsamında yapılacak eğitimlere katılması şarttır.
- Danışman için tanımlanan görevleri ve çalışma koşullarına uymayı kabul etmelidir.
- Danışmanlar deneyimli bir ekip liderine bağlı olarak görev yapacaklardır. DGRV elemanı olarak görev yapacak olan ekip lideri danışmanların eğitim, rehberlik ve danışmanlık ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla önlem almakla yükümlüdür.



Danışmanın görev ve çalışma koşullarına bakıldığında, her bir danışmanın kendi bölgesinde yer alan ve sayıları 15 ile 40 arasında değişen ortalama 20 kooperatife önceden belirlenip ilan edilen bir aylık program çerçevesinde hizmet vermesi öngörülmüştür. Program gereğince danışman her ay her bir pilot kooperatifi ziyaret edecek, öncelikle yönetim ve denetim kuruluna danışmanlık yapacak ve talep olması halinde ortaklara yönelik eğitim verecektir. Bir başka görevi ise ortaklara işletme danışmanlığı sunmaktır.

Her bir danışmana hizmetini sunabilmesi için bir otomobil ve bilgisayar gibi araç-gereçler DGRV tarafından temin edilmiştir. Büro olarak ise, bölgede mevcut



olan kooperatif bölge birliğinin binasından faydalanması öngörülmüştür. Böylece, danışman ile bölge birliği arasında daha yoğun bir iletişim ve işbirliğinin kurulması amaçlanmıştır. Proje sonunda DGRV danışmanının bölge birliğinde istihdam edilmesi öngörüldüğünden böylesi yoğun bir ilişkinin yararlı olacağı varsayılmıştır.

Bölgelere DGRV tarafından danışman görevlendirilmesinde en önemli ayrıntı, danışmanların başlangıç yılında tüm masraflarının DGRV tarafından üstlenecek olmasıdır. İkinci yıldan itibaren ise danışman masraflarının karşılanmasına pilot kooperatifler ve bölge birliklerinin katılması öngörülmüştür. Buna göre, DGRV ilk yılda tüm masrafları üstlenirken izleyen yıllardaki

payları ise sırasıyla %75, %50, %25 ve %0 olacaktır. Uygulamanın 5.yılından itibaren danışmanların aylık ödentileri ile ulaşım ve diğer masrafları tamamen bölge birlikleri ve/veya pilot kooperatifler tarafından üstlenilecek, DGRV katkısı bitecektir. Bunun gerçekleşmesini sağlamak üzere ikinci yıldan itibaren danışmanlık hizmeti alacak kooperatiflerden yıllık 600 TL hizmet bedeli alınması ve bu bedelin zamanla masrafı karşılayacak seviyeye yükseltilmesi öngörülmüştür.

Bu kararlardan sonra 2010 yılsonunda danışman arayışına başlanmıştır. Bölgede mevcut başta İl Tarım Müdürlüğü olmak üzere, ilgili tüm kamu kurumları, kooperatif bölge birlikleri ve özel sektör kuruluşlarına bilgi verilmiştir.

Ne yazık ki, tüm çabalara rağmen öngörülen nitelikteki adayların başvurusu sağlanamamıştır. Bunun en önemli nedeni, alınacak danışmanla sadece birer yıllık sözleşme yapılabilecek olması ve sözleşmenin uzatılabileceğine ilişkin garanti verilememesidir. Bir diğer önemli etken öngörülen ücretin kamu kurumunda çalışan benzer nitelikteki memurun maaşından farklı olmamasıdır. Özetle; sunulan çalışma koşulları üniversite mezunu, iletişim ve uzlaşma özelliği yüksek, ehliyeti olan deneyimli insanlara çekici görünmemiştir.

Başvuru olmaması üzerine farklı bir arayışa geçilmiş ve daha önce Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliklerinde çalışmış deneyimli kişiler arasından 3 kişide karar kılınmıştır. Seçilen danışmanlar hayvancılık konusunda en az 5 yıllık saha tecrübesine sahip, yetiştiricilere sığır

yetiştirme ve ıslahı konularında eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan kişilerdir. Temel eksiklikleri kooperatifçilik bilgisi ve deneyimidir. Bunun da proje kapsamında verilecek eğitimlerle tamamlanması öngörülmüştür.



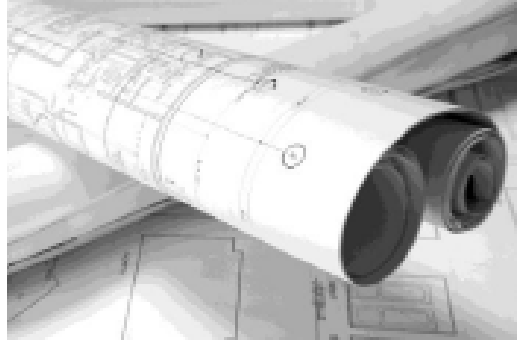
Danışman alımında kişilerin iletişim ve ikna becerilerinin dikkate alınamamış olması ve kişilerin hizmet vereceği bölge dışından geliyor olması daha işin başında aksamalara yol açmıştır.

Danışmanlar göreve başlarken ekip lideri veya diğer deneyimli danışmanlardan biri onlara en az 2 hafta süreyle rehberlik hizmeti vermiştir. Ayrıca danışmanlar aşağıda belirtilen konularda eğitimlere katılmışlardır:

- Girişimci kooperatifçilik (teorik ve uygulamalı)
- Lider yöneticilik
- Temel muhasebe
- Tedarik ve pazarlama
- Girişimcilik
- İnsan kaynakları yönetimi
- Finans yönetimi
- Stratejik planlama
- Kooperatiflerde hizmet alanları ve ön fizibilite
- Proje planlama

İhtiyaca bağılı olarak ziraat mühendisi, veteriner hekim, işletmeci gibi farklı mesleklerden uzmanların danışmanlara eşlik etmeleri sağlanmıştır.

Danışmanlar hizmet verdikleri pilot kooperatiflerin aşağıdaki faaliyetleri yapmalarında yardımcı olmakla yükümlü tutulmuşlardır:



- Kooperatifin iş fırsatlarının ve ticari hizmet hedeflerinin saptanması (her yılın ilk ayının ilk faaliyeti olarak!)
- Genel kurula sunulmak üzere proje önerilerinin geliştirilmesi
- Genel kurulca onaylanan projelerin ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi
- Ticari faaliyetlere ilişkin tüm belge ve bilgilerin kayıt altına alınması ve raporlanması
- Aylık gelir-giderlerin ortaklara duyurulması
- Denetleme raporlarının hazırlanması ve ilan edilmesi
- Risturn dağıtılması

Olur ilçesindeki olumsuz tecrübeden sonra 2011 yılbaşından itibaren başlanılan pilot kooperatif uygulaması çerçevesinde 2014 yılsonuna kadar 98 kooperatif ile pilot kooperatif sözleşmesi

imzalanmıŐ ve onlara danışmanlık hizmeti sunulmaya çalıŐılmıŐtır. Bunlardan bazıları süreç içinde sistemden ayrılmıŐ ve bazıları eklenmiŐtir. 2014 yılsonu itibarıyla hizmet sunulan pilot kooperatif sayısı ise 37’dir. Yani, süreç içerisinde 61 kooperatif pilot kooperatif olmaktan vazgeçmiŐ veya ekip tarafından çıkarılmıştır.

Pilot kooperatiflerin en fazla giriş-çıkıŐ yaŐandığı bölge Doğu Anadolu Bölgesi (Erzurum) olmuştur. Bu bölgede 31 kooperatif ile sözleşme imzalanmıŐ ve süreç içinde 21 kooperatif ile yollar ayrılmıŐtır.

Kastamonu’da pilot kooperatif uygulaması aksamıŐtır. Köy-Koop Kastamonu Bölge Birliğine 300 kooperatifin ortak olması ve bunlardan en fazla 40’ına pilot kooperatif hizmeti verilebilecek olması bölge kooperatifleri arasında huzursuzluğa yol açar kaygısıyla birlik yetkililerince kabul edilmemiŐtir.

Karaman’da ise pilot kooperatif olmak isteyen yeterli sayıda kooperatif bulunamamıŐtır.

Pilot kooperatiflerde bu kadar giriş ve çıkıŐların yaŐanması, Kastamonu bölgesinin aksaması ve Karaman’da uygulamaya katılacak kooperatif bulunamaması pilot kooperatif uygulaması ve danışmanlık hizmetleriyle ilgili bazı soruların ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Kooperatif ve bakanlık temsilcileriyle yapılan tartışmalar ve irdelemeler sonunda Şu hususlar ne çıkmıŐtır:

- Kooperatif yönetim kurulu başkanları değişimden endişe duymakta, mevcut durumu (statükoyu) korumak amacıyla belirli bir noktadan sonra danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini reddetmektedir. Ana endişe kaynağı ortakların bilinçlenmesi ve yönetimin şeffaflaşması halinde yerlerini koruyamamaktır.
- Proje bölgelerinde ortakların her şeyi başkalarından, özellikle kamu kurumlarından bekleme geleneği çok güçlüdür. Sürekli devlet desteğini kollamış olan bu insanlardan girişimci yaratmak güçtür.
- Kooperatif yönetimlerinin ilgisiz kalması danışmanların da moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilemiş ve süreç içinde onlar da görevlerini savsaklar hale gelmiştir. Ödül ve ceza sistemi de işletilmediği için danışmanlar da işi rölantiye almışlardır.
- Bakanlık ve ilgili diğer kamu kurumları da üstlerine düşen görevleri gereğince yerine getirmemiştir.

Denenen danışmanlık sistemi başarısız mı olmuştur?

Proje kapsamında sunulan danışmanlık sisteminin başarısı hakkında fikir ileri sürülmeden önce istatistiklere bakılmasında yarar vardır.

Aşağıdaki çizelgedeki rakamlardan anlaşılacağı üzere, her şeye rağmen, 2011-2014 döneminde 98 pilot kooperatife toplam 1.201 ziyaret gerçekleştirilmiştir. Yapılan ziyaretlerde 4 bini aşkın kişiyle görüşülmüştür.

Bu her ziyarette ortalama 3-4 kişi ile görüşüldüğünü ortaya koyar. Çoğu yönetim kurulu üyesi olan bu kişilerle kooperatifin çeşitli sorunları ve fırsatları üzerine tartışmalar yapılmış, yönetim kurulunun görevlerini doğru yapmasına destek olunmuştur.

İller	Pilot koop sayısı	Ziyaret sayısı	Görüşülen kişi sayısı
Kastamonu	18	104	390
Erzurum	31	482	1.528
Aksaray	22	331	1.155
Nevşehir	11	181	649
Karaman	7	78	290
Niğde	9	25	50
Toplam	98	1.201	4.062

Danışmanlar kooperatif denetim kurullarının çalışmalarına destek olmuşlardır. Bu amaçla 2011-2014 döneminde toplam 194 kez kooperatifleri ziyaret etmiş ve denetim kurullarının denetim raporu hazırlamasına yardım etmiştir.

2014 Yılı sonlarına doğru GTH Bakanlığı kontrolörleri aracılığıyla projede yapılan hizmetleri değerlendirmek için bir çalışma yapmaya karar vermiştir. Bu amaçla her proje bölgesinden birer pilot kooperatifi denetlemişlerdir. Her bir kooperatifi denetlemek üzere farklı bir kontrolör görevlendirilmiştir.

Sonuç: Denetlenen 5 kooperatiften 4'ünde yönetim ve denetim kurulları görevlerini mevzuata uygun biçimde yapmış ve herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Denetlenen kooperatiflerden birisinde ise bazı aksaklıkların olduğu saptanmıştır.

Bu kooperatifin pilot kooperatif uygulamasının aksadığı Kastamonu ilinde olması kesinlikle ŐaŐırtıcı olmamıŐtır.

Bakanlık kontrolörlerinin sözleşmiŐçesine raporlarını Şu ifadeyle sonlandırmıŐ olmaları da sevindiricidir: TKD Projesi kapsamında verilen danışmanlık hizmetleri çok yararlı olmuştur ve mutlaka sürdürülmelidir.

Bakanlık kontrolörlerinin bu raporları proje kapsamında yapılan danışmanlık hizmetlerinin faydasını açık bir biçimde ortaya koymuŐtur.

Proje kapsamında sunulan danışmanlık hizmetlerinden etkin biçimde faydalanan kooperatiflerin kurumsallaŐma ve kapasitesini arttırma yönünde ciddi mesafe aldıkları açıkça görülmektedir. Bu kooperatiflerin başarısı diğer kooperatif temsilcilerince kabul ve takdir edilmekte ve örnek olarak gösterilmektedir. Bu da yapılan hizmetlerin doğru olduğunu ortaya koymaktadır.

Danışmanlık hizmetlerinden kaynaklanan masrafların süreç içerisinde kooperatiflerce karşılanması ile ilgili mesafe alınamamıŐtır. Bugüne kadar danışmanlığa ücret ödememiŐ olan kooperatifler taahhütlerini yerine getirmekten kaçınmaktadır. Konu tartıŐıldığında pilot kooperatif temsilcileri danışmanlardan çok memnun olduklarını, DGRV çekildiği zaman danışmanları istihdam etmeye ve masraflarını karŐılamaya hazır olduklarını ifade etmektedirler. Fakat, bugüne kadar uygulamada bunu kanıtlayacak herhangi bir adım atmamıŐlardır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar göstermektedir ki, etkili bir danışmanlık hizmetiyle koşulları zayıf bölgelerdeki kooperatiflerde bile ciddi ilerlemeler kaydedilebilir, kurulları işler hale gelebilir, ticari hizmetleri çeŐitlenip artabilir. Fakat bu işin kesinlikle uzun soluklu olduğu ve iyi bir strateji gerektirdiği mutlaka dikkate alınmalıdır.



4. Öneriler

TKD Projesinin açıkça ortaya koyduğu üzere etkili bir danışmanlık hizmetiyle kooperatiflerin girişimcilik nitelikleri artırılabilir ve hem ortaklarına, hem bölgeye ve ülkeye faydaları artırılabilir.

Her ne olursa olsun, sunulacak olan danışmanlık hizmetinin danışanlara fayda sağlaması gerekir. Dolayısıyla, öncelikle danışanların ihtiyacının belirlenmesi ve daha sonra bu ihtiyacı karşılayacak en iyi çözüm yolunun bulunması ve danışanların bu konuda ikna edilmesi gerekir.

Kooperatiflerin danışmanlık ihtiyacına 2. bölümde geniş yer verildiği için burada tekrardan kaçınılacaktır.

Nasıl bir danışmanlık sistemi?

Kooperatiflerin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin kamu kesimi, yani devlet kurumları tarafından verilmesi beklenemez. Dünyanın hiçbir gelişmiş ülkesinde danışmanlık hizmeti kamu kurumları üzerinden ve kamu personeli tarafından sunulmamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise bu sıkça karşılaşılan bir durumdur. Fakat, Türkiye’de olduğu gibi, gelişmekte olan diğer ülkelerde de kamu kurumlarınca yürütülen danışmanlık hizmetleri arzu edilen sonuçlara yol açamamakta, genellikle etkisiz ve faydasız olmaktadır. Üstelik kamu kurumlarının maliyeti de çok yüksektir.



Danışmanlık hizmetlerini sunmada kamu kesimi ihmal edilecek olursa, geriye şirketler veya özel şahıslar ile kooperatif üst birlikleri kalmaktadır. Gerek şirketler ve gerekse kooperatif üst birlikleri tarafından sunulan danışmanlık hizmetleriyle ilgili çok başarılı örnekler vardır. Buna özel şahısları da eklemek gerekir. Yani bağımsız bireysel danışmanlar da kendi alanlarıyla ilgili son derece başarılı hizmetler verebilirler. Burada tek sorun, danışmanlık ihtiyacı hissedilen her bir konu ile ilgili uzman bir danışmanı aramak ve bulmak zorunluluğudur. Oysa, şirket veya kooperatif niteliğinde örgütlenmiş bir danışmanlık kuruluşunda ihtiyaç duyulan her alanda uzmana erişmek mümkün olabilir. Bu da kooperatiflerin gereksiz yere enerji harcamasını önler. Ayrıca, tek tek her bir danışmanla ayrı bir hizmet sözleşmesi yapmaktansa bir kurumla genel sözleşme yapmak çok daha ucuz hizmet alma şansı da sunabilir.

Kooperatif ve şirket arasında seçim yapmak tamamen hizmetin kalitesi ve sürekliliği ile hizmet karşılığı ödenecek bedelle ilgili olmalıdır. Bunu hangisi daha avantajlı sağlıyorsa hizmet oradan alınabilmelidir.

Kaldı ki, bilindiği üzere kooperatifler şirket kurabilir veya mevcut bir şirkete ortak olabilir. Başka bir deyişle, birkaç kooperatif bir araya gelerek bir danışmanlık şirketi kurup işletebilir. Bu nedenle, şirket seçeneğini dışlamamak, bir seçenek olarak dikkate almakta yarar vardır.

Elbette danışmanlık amaçlı derneklerden de faydalanılabilir. Derneklerle ilgili en önemli sorun ticari işlem yapamıyor olmasıdır. Farklı bir bakanlığa bağlı olması da dernekleri şirket veya kooperatiflere kıyasla zayıflatmaktadır.



Hiç kuşku yok ki, kooperatifçiler için akla gelen ilk seçenek kooperatif modeli olmalıdır. Bilindiği üzere, mevcut kooperatif mevzuatına göre, kooperatif bölge ve merkez birlikleri de ortaklarına, yani kooperatiflere eğitim ve danışmanlık hizmeti vermekle yükümlüdür. Fakat bugüne kadar bölge veya merkez birlikleri

tarafından sunulan danışmanlık hizmetleri yok sayılacak kadar az ve etkisizdir.

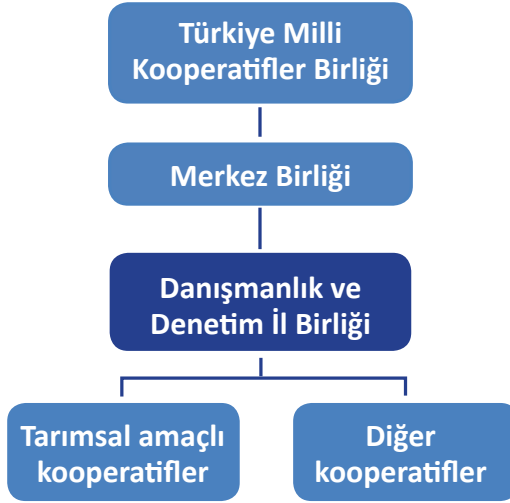
Kooperatif bölge birlikleri etkin danışmanlık hizmeti veren kuruluŐlar haline getirilebilir mi? Bu sorunun cevabı kesinlikle evettir. Ama bunun kolay olmadığı da bir o kadar gerçektir.

Burada en önemli sorunlardan birisi Türkiye’de çok sayıda farklı kooperatif türü olmasındır. Mevzuata göre aynı türde olan, yani amaçları aynı olan kooperatifler birleŐerek bölge birlikleri, onlar da merkez birliklerini kurabilmektedir. Bu nedenle de çok sayıda bölge ve merkez birliği vardır.

Oysa kooperatiflerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerinin çoğu aynıdır. 2. Bölümde anlatıldığı üzere kooperatiflerin kooperatifçilik, politika, stratejik yönetim, hukuk, işletme, mali, vergi, ortaklarla ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi gibi konularda danışmanlık hizmetine ihtiyaçları vardır. Örneğin hukukla ilgili bir konuda bilgi ihtiyacı olan tarımsal amaçlı kooperatiflere verilecek bilgilerin çoğu eğitim kooperatifleri veya enerji kooperatifleri için de geçerlidir. Aradaki tek fark, faaliyet konularıyla ilgili teknik danıŐmanlıktır.

O halde, eğer kooperatif modeli ile danışmanlık hizmeti verilecekse, her bölge birliğinin ayrı birer danışmanlık merkezi veya birimi kurması yerine tüm kooperatiflere hitap edebilecek tek merkezin kurulması daha doğru olacaktır. Bu hem eleman ve para tasarrufu, hem kaliteli danışmanlardan daha etkin yararlanma imknı demektir.

Bir diğerk önemli yararı farklı türdeki kooperatifleri bir çatı altına toplama fırsatı yaratmasıdır.



Yukarıdaki organigramda görüldüğü üzere, tüm kooperatifler “Danışmanlık ve Denetim İl Birliğı” adında bir kooperatif üst örgütüne ortak olabilir. Mevcut mevzuata göre, danışmanlık ve denetim il birlikleri merkez birliğı kurabilir ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliğıne ortak olabilir.

Danışmanlık hizmetinin yanı sıra denetim hizmetini de verebilecek olan böylesi bir örgütlenme modeli Türkiye’de önemli bir sorunu da çözmüş olacak ve kooperatiflerin denetimi ile ilgili tartışmalara da son verebilecektir. Bu, Almanya’da mevcut olan ve başarıyla işleyen yapıya benzer bir modeldir.

Danışmanlık ve denetim hizmetlerini kooperatiflere sunmak amacıyla ille de ayrı ve yeni bir birlik kurmak gerekmeyebilir. Bunun için Köy-Koop, Hay-Koop, Tar-Koop gibi mevcut bölge birliklerinden herhangi birisi danışmanlık (ve denetim) amaçlı birimleri oluşturması halinde diğer bölge birliklerine ortak kooperatiflere de hizmet sunabilir. Tabii ki, bunun için bölge birlikleri arasında uzlaşma sağlanması gereklidir ve bu mevcut koşullarda çok güç görünmektedir.



Yukarıdaki organigramdan anlaşılacağı üzere, danışmanlık biriminde iki farklı birimin olması öngörülmüştür. Bunlardan uzmanlar birimi diye adlandırılan birim hukuk, vergi, mali vb konularda uzman danışmanların görev yaptığı birimdir. Buradakilerin ille de kadrolu olma zorunluluğu yoktur; sözleşmeli olarak görev yapmaları da mümkündür. Kooperatiflerden gelecek talep üzerine ilgili uzmandan sözlü veya yazılı görüş alınabilir veya ilgili uzman inceleme yapmak üzere kısa süreli görevlendirilebilir.

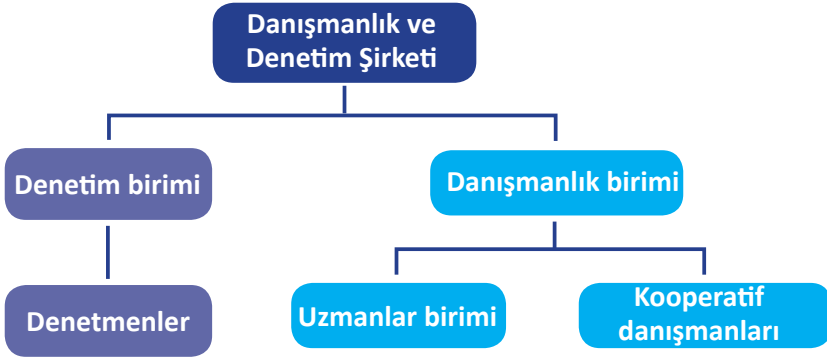
Kooperatif danışmanları birimi ise, TKD Projesi örneğinde olduğu gibi kooperatiflere birebir ve sahada danışmanlık hizmeti sunan danışmanlardan oluşacaktır. Her bir danışmana hizmet verebileceği sayıda kooperatif tahsis edilecek ve onlara danışmanlık ve rehberlik hizmeti vermesi istenecektir. Böylesi bir danışmanlık hizmeti özellikle henüz girişimci kooperatifçilik anlayışının güçlü ve yaygın olmadığı Türkiye’de mutlaka gereklidir. İleride, Almanya gibi, sistem güçlendikten sonra bu nitelikte bir danışmanlığa gerek olmayabilir.

Deyim yerindeyse, kooperatiflere koçluk yapacak olan kooperatif danışmanlarının danışmanlık hizmeti sundukları kooperatiflerin teknik işleriyle ilgili de yardımcı olmalarında yarar vardır. Bu nedenle, kooperatif danışmanlarının ilgili meslek dallarında eğitim görmüş olanlar arasından seçilmesine dikkat edilmelidir. Örneğin, hayvancılık alanında faaliyet yapan **kooperatiflerin danışmanları zooteknist ziraat mühendisi veya veteriner hekim, yapı kooperatiflerinin inşaat mühendisi veya mimar olması tercih edilmelidir.** Böylece hem kooperatifçilik ve hem de teknik konularda hizmet sunulmuş olma şansı olur.

Kooperatif danışmanları ile uzmanlar birimi arasında yakın bir işbirliği kurulması sistemin başarısı açısından önemlidir. Kooperatif danışmanları kooperatif yönetimleri ile uzmanlar birimi arasında bir köprü görevi de görmelidir.

Yeni bir birlik kurulamayacak veya mevcut bir birlik üzerinden sorun çözülemeyecekse, şirket seçeneği kullanılabilir.

Kooperatiflerin ortak olabileceği ve hizmet satın alabileceği bu şirketlerin yapısı da yukarıda tanımlanan kooperatif modeline benzer olabilir. Farklı olarak denetim hizmetleri şirketten çıkarılabilir ve sadece danışmanlık hizmetlerine odaklanılabilir.



Burada yanıtlanması gereken önemli sorulardan birisi danışmanlık hizmetlerinden kaynaklanan giderlerin kimler tarafından ödenmesi gerektiği ve ne şekilde ödenebileceğidir.

Tartışmasız biçimde kabul edilmelidir ki, **danışmanlık masrafı bu hizmetten faydalananlar tarafından karşılanmalıdır**. Kısacası; faydalanan kişiler faydanın bedelini ödemelidir. Kamu hizmeti niteliğinde hizmet üreten kooperatiflere kamu desteği verilmesi elbette bir lütf değil, bir görevdir. Fakat, kooperatiflerin kamu desteği olmadan da sistemi işletecek önlem alması sürdürülebilirlik ve sistemin sağlamlığı açısından şarttır.

Kooperatiflerin danışmanlık bedelini karşılaması için, her şeyden önce, aldıkları hizmetin faydalı olduğuna inanmaları gerekir

Daha açık bir ifadeyle; hizmetin faydalı olması yetmez, hizmeti alanların bu faydayı fark etmesi, hissetmesi ve ona değer biçmesi gerekir. O halde danışmanın hizmet verdiği kooperatif yönetimlerini buna ikna etmesi şarttır.

Danışmanlık hizmeti bedelinin karşılanması için bu bedelin ödenabilir seviyede olması gerekir. Bu amaçla şöyle bir hesaplama yapmak mümkündür:

- Bir kooperatif danışmanı ortalama 50 kooperatife hizmet verebilir.
- Uzmanın aylık brüt ücreti 6.000 TL
- Ulaşım masrafı 2.000 TL
- Eğitim materyali harcaması 500 TL
- Büro gideri 1.500 TL

Böylesi bir durumda aylık masrafı 10.000 TL olacak demektir. Bunun kooperatif başına maliyeti ise aylık 200 TL'dir.

Kaliteli ve sorun çözücü, yol gösterici, yeni gelir kaynakları yaratan danışmanlık hizmeti karşılığında kooperatifler aylık 200 TL ödeyemezler mi? Kesinlikle bu sorunun cevabı evet olacaktır. Burada temel nokta danışmanlık hizmetinin yukarıda belirtilen faydaları sağlayabilmesidir. Danışmanın da görevi ve varlık nedeni bu faydaları sağlamaktır. Bugün en zayıf kooperatif bile muhasebe ücreti olarak aylık 250 TL ve üzeri bir bedel ödemektedir. Bu da göstermektedir ki, sorun ödeme gücünde değil, kooperatif yönetimlerinin ikna olmasındadır. Yararlı olacağına ikna olmaları halinde bu bedeli ödeyebilirler, hem de hiç sorun olmadan...

Yukarıda yapılan hesaplamada öngörölen 2.000 TL'lik ulaşım masrafına araba kirası (veya amortismanı), bakımı ve yakıt gideri dahil edilmiştir. Büro masrafına da uzmanlar birimi olarak adlandırılan birimde kadrolu veya sözleşmeli olarak istihdam edilecek olan uzmanların ödentileri de dahil edilmiştir.

Kooperatif danışmanın çalışma şekli

Kooperatif danışmanı il veya bölge birliğinin kadrolu veya sözleşmeli elamanı şeklinde çalışabilir.



Danışmanın hizmet verebileceği ortalama kooperatif sayısı 50'dir. Bu sayı kooperatiflerin kapasitesine, hizmet çeşitliliğine ve aralarındaki mesafeye bağlı olarak artabilir veya azalabilir.

Danışman her kooperatife en geç iki ayda bir olmak üzere, yılda 6 kez olağan ziyaret yapar.

Dolayısıyla her bir kooperatifi yılda 6 kez ziyaret edip gerekli incelemeleri yapar ve önerilerini sunar.

Danışmanın günlük ziyaret edeceği kooperatif sayısı en fazla 4'tür. Çünkü her bir ziyaretinde her bir kooperatife en az 2 saat ayırmak zorundadır.

Kooperatiflere kendine tahsis edilen bir araçla veya kendine ait ulaşım aracıyla gider. Kendi aracıyla gitmesi halinde ulaşım masrafları kooperatifçe ve önceden belirlenen bir tutar esas alınarak karşılanır.

Kooperatife sunacağı eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde kullandığı materyali birlik veya şirket üzerinden temin eder. Söz konusu materyali kendisi temin etmesi halinde bedelini birlikten alır.

Danışman olağan (normal) kooperatif ziyaretlerini yıllık program halinde hazırlayıp birliğe ve kooperatif yönetimlerine yazılı olarak duyurur. Yine de ziyaretten en az bir hafta önce kooperatif yönetimini bilgilendirir.



Her ziyaretinde her bir kooperatife en az 2 saat ayırmak ve hizmet sunmak zorundadır. Kooperatif yönetiminin talebi halinde önerilerini yazılı olarak vermekle yükümlüdür.

Kooperatif yönetimi, gerekli görmesi halinde normal ziyaretlerine ek olarak yılda 3 kez

daha danışmanı davet edebilir ve bunun için ekstra ödeme yapmaz. Yılda 9 kez ziyaretten daha fazlası istendiğinde ise, kooperatif yönetimi önceden belirlenmiş olan bir bedeli ekstra olarak öder.

Bir danışmanın başarılı olabilmesi için mutlaka dinlenmek ve hazırlık yapmak için zaman ayırabilmelidir. Aşağıdaki çizelgede bir kooperatif danışmanının yıllık zaman planı için önerilen bir plan yer almaktadır.

Faaliyet	İşgünü
Normal ziyaret için harcanan iş günü	100
Özel ziyaret için harcanan iş günü	50
Eğitim materyali hazırlama(gün)	20
Grup etkinlikleri (teknik geziler vb)	20
Eğitim kursu, seminer vb etkinliklere katılma	25
Çeşitli materyali temin ve tedarik	10
Sözleşme, öneri ve raporların hazırlanması	10
İdari işler	15
Toplam	250

Yukarıda yer alan değerlerden anlaşılacağı üzere, danışman 100'ü normal ve 50'si özel çağrılara bağlı olmak üzere 150 iş gününü kooperatif ziyaretlerine ayırmak durumundadır.

Geriye kalan yaklaşık 100 işgününü ise eğitim materyali hazırlamak, grup etkinlikleri ve eğitim kurslarına katılmak gibi hizmetlere ayırabilir.

Burada tanıtılan zaman planı elbette sadece bir öneridir ve ortalama koşullar dikkate alınarak hazırlanmıştır. Duruma göre bunda her türlü değişiklik yapılabilir. Dikkat edilmesi gereken husus, danışmanın her iş gününde saha da olamayacağıdır.

Herkes kooperatif danışmanı olabilir mi?

Kooperatif yönetimlerini analiz edecek, onları anlayacak ve onları ikna edebilecek bir kooperatif danışmanının her Şeyden önce;

- Kooperatifçiliği ileri düzeyde bilmesi,
- Kooperatiflerle ilgili tecrübeli olması,
- Kooperatifçiliği sevmesi,
- Kooperatifçilik ilke ve değerlerine inanması gerekir.

Ayrıca kişi olarak kooperatif danışmanının;

- Güvenilir,
- İletişime açık,
- Pozitif,
- Uzlaşmacı,
- İstikrarlı,
- Samimi,
- Dürüst,
- Kendini sürekli yenileyebilmesi,
- Çözüme odaklanabilmesi,
- Çalışkan,
- İkna yeteneği yüksek olması gerekir.

Özetle; herkes danışman olamaz, her danışman da kooperatifçilik danışmanlığı yapamaz.

Yukarıda bahsedilen danışman, kooperatif yönetim kurulu üyeleri ve personeline kooperatifçilik ile ilgili yol gösterecek olan danıŐmanlardır.

Eğer danışman sadece hukuk danışmanlığı veya vergi danışmanlığı yapacak ise, yukarıda sayılan tüm niteliklere sahip olması gerekmez. Konusunda uzman ve deneyimli olması yeterlidir.

Danışman sorunu doğru teşhis edecek ve doğru çözüm yollarını ortaya koyabilecek kadar yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır. Pratik zekâlı olmalı ve önerilerini fazla uzatmadan geliştirebilmelidir.

Danışman, danışmanlığın dikensiz bir gül bahçesi olmadığını bilmeli ve işin başında her türlü güçlüğü göze almalı ve hazırlıklı olmalıdır. Her şeyden önce, hizmet vereceği kişi-



ler bir sivil toplum kuruluşunun önderleridir. Bu türlü güçlü kişileri davranışlarının hatalı olduğuna ve bu davranışlarını değiştirmeleri gerektiğine inandırmak kesinlikle kolay değildir. Çoğu kez danışman ikna yeteneğini sonuna kadar kullanmak zorunda kalacak, farklı stratejiler izleyerek çözüm bulmaya çalışacaktır.

Danışman, karşısındaki kişi veya kişilerin sözleri ve davranışlarıyla ne demek istediklerini bir bulmaca çözer gibi bulmak zorunda kalabilir. Bu çabayı ancak bu işi seven kişiler harcar. Başka bir deyişle, danışman işini severek yapmalıdır. İşini zoraki yapan,

işe yaramaktan çok parasını kazanmayı hedefleyen kişiler danışman olmaktan vazgeçmeli ve para kazanacak başka yollar aramalıdır.

Kooperatifçiler çeşitli sorunlarla karşılaşır. Bunlardan bazılarını kendi bilgisi ve gücüyle çözer. Bazılarını çözmeye yakınlarından destek alabilir. Bazı sorunları ise çözemeyiz. Kooperatifçinin danışman desteğine ihtiyaç duyduğu sorunlar işte kendi imkanları ile çözemediği sorunlardır. Çözumsuz duran ve danışmanın desteğine ihtiyaç duyulan sorunlar genellikle çözumsuz oldukları için değil, yanlış teşhis edildikleri veya hatalı yöntem kullanıldığı için çözülememiştir. O halde danışmanın görevi, sorunu doğru teşhis etmek ve ardından da doğru çözüm stratejisini geliştirmektir.

Danışman kesinlikle çabuk öfkelenen bir karaktere sahip olmamalıdır. Hizmet verdiği kişileri kırarak seviyede tartışmaya giren danışman mücadeleyi kaybetmiş demektir.

Danışmanların ikna yeteneği mutlaka yüksek olmalıdır. İkna etmek danışmanların tavırlarını veya davranışlarını değiştirmeyi veya güçlendirmeyi hedefleyen sürecin başlatılması demektir. Dolayısıyla, danışman fikirlerini karşıdakileri etkileyecek ve onlara çekici gelecek şekilde sunmak zorundadır. Başka bir deyişle, danışman hem bilgili, hem güvenilir, hem iletişim yeteneği yüksek ve hem de sunum tekniklerinden başarıyla yararlanan bir uzman kişi olmalıdır.

İkna etmek kooperatifçilikte son derece önemlidir. Çünkü kooperatiflerde demokratik yönetim geçerlidir. Genel kurulu, yani çoğunluğu ikna ederek her türlü karar alınması sağlanabilir.

Sonsöz

Bir kez daha hatırlatılmalıdır ki, bir danışmana bu seviyede bir bedelin ödenebilmesi için o danışmanın bunu hak edecek hizmet sunması gerekir. Hiç kimse yararlı görmediği bir iş için para ödemez. Hele ki bu kişiler bugüne kadar bedelsiz danışmanlık hizmet alan kişilerse, derhal sistemi terk ederler. Kooperatif yönetimi ayda 200 TL, yılda 2.400 TL ödeyecekse, aldığı hizmeti bundan daha değerli görmesi gerekir. İşin püf noktası da buradadır.



DGRV

**Alman Kooperatifleri Konfederasyonu
Türkiye Temsilciliği**

And Sk. 8/10 Çankaya Ankara
Telefon: +90 312 405 4168 – 69
Fax: +90 312 466 2118
e-mail: info@dgrv.coop