



# การพัฒนาสหกรณ์ในอัลเบอร์ต้า

## ความท้าทายของการพัฒนาสหกรณ์ในอัลเบอร์ต้า

สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในภูมิภาคทางเศรษฐกิจของอัลเบอร์ต้า ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน สหกรณ์ถูกก่อตั้งขึ้นเมื่อชาวนาต้องการการเข้าถึงแหล่งทรัพยากร และตลาดในราคาที่ยุติธรรม ความจำเป็นเหล่านี้ได้เปลี่ยนไปในปัจจุบัน เช่นเดียวกับบทบาทของสหกรณ์ ประโยชน์ที่สหกรณ์ให้แก่สมาชิกตลอดจนการวางโครงสร้างใหม่ในการจัดการธุรกิจของสหกรณ์

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีสหกรณ์ 3 แห่งที่แสดงให้เห็นแนวปฏิบัติที่ดี ในการส่งเสริมความยั่งยืนทางเศรษฐกิจในระยะยาว ดังเช่นสหกรณ์เวสต์ลอคเทอร์มินอล สามารถระดมทุนได้มากถึง 2.2 ล้านดอลลาร์เพื่อการซื้อและขยายโรงเก็บเมล็ดพันธุ์ สหกรณ์แบต

เตอร์ ริเวอร์ แรลเวย์ ระดมทุนได้ 3.4 ล้านดอลลาร์เพื่อใช้ในการซื้อและดำเนินงานทางรถไฟระยะสั้นระยะทาง 90 กม. ได้ ส่วนสหกรณ์ซัลกิวโต ออฟฟอพูนิตี ดีเวลลอปเม้นท์ ได้เงินทุนจำนวน 220,000 ดอลลาร์ สำหรับแผนธุรกิจเนื้อสัตว์ในชุมชน

ทั้งสามสหกรณ์เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมของการที่ชุมชนสามารถควบคุมการพัฒนาทางเศรษฐกิจของตนได้ ทั้งยังรักษาอัตลักษณ์ท้องถิ่นไว้และดำเนินการโดยพิจารณาถึงมุมมองด้านการลงทุนด้วยในคราวเดียวกัน ความสำเร็จดังกล่าวแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนจากการมีส่วนร่วมอย่างสูงในกระบวนการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของชุมชน พวกเขาได้แสดงให้เห็นว่าชุมชนสามารถพึ่งพาตนเอง ไม่ใช่



รัฐอัลเบอร์ต้า



รัฐบาล ที่จะต้องเป็นผู้ผลักดันกระบวนการให้เกิดขึ้น ซึ่งวารสารในฉบับหน้าจะได้นำมาเสนอแก่ท่านผู้อ่าน

แม้จะมีตัวอย่างที่ดี แต่กลับมีสหกรณ์ใหม่เกิดขึ้นเพียงไม่กี่แห่ง ทั้งนี้เป็นเพราะสหกรณ์ต้องเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ ที่สำคัญได้แก่

1. จุดมุ่งหมายในการลงทุน -แม้สหกรณ์จะระดมเงินทุนได้มากเมื่อเทียบกับขนาดของธุรกิจชุมชน แต่ก็นับเป็นจำนวนที่ต่ำกว่าบรรทัดฐานเมื่อมองจากมุมมองของ นักลงทุน แม้สหกรณ์จะสามารถจ่ายเงินปันผลค่าหุ้น แต่อายุยังไม่คุ้มค่ากับการลงทุนหากมองในมุมมองของนักลงทุนทั่วไป ในขณะที่นักสหกรณ์จะรู้สึกดีกับผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจที่สำคัญต่อชุมชนและรู้ว่าเขาจะสามารถมีส่วนในความอยู่รอดของชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ในระยะยาว

2. สหกรณ์มักใช้เวลาในการพัฒนาธุรกิจมากกว่าธุรกิจเอกชนทั่วไป - โดยพื้นฐานการดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตยภายใต้การมีส่วนร่วมของสมาชิกนั้น จำเป็นที่สมาชิกต้องติดต่อสื่อสารและ เรียนรู้จากกันมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ

ซึ่งถือเป็นการสร้างทุนทางสังคม นอกจากนี้ ยังต้องมีผู้นำที่มองการณ์ไกลและมีการบริหารจัดการที่ดี และเป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นว่าสหกรณ์จะสามารถให้ประโยชน์แก่ชุมชนในวงกว้างได้ โดยที่ผู้นำคนนั้นไม่หวังผลตอบแทนทางการเงินมากเท่าที่เขาจะได้หากบริหารงานธุรกิจเอกชนอื่น นักลงทุนทั่วไปในธุรกิจมักมีความอดทนน้อยกว่าในการรอการตัดสินใจตามกระบวนการประชาธิปไตยซึ่งใช้เวลานานและจำเป็นต้องให้ความรู้แก่ผู้ถือหุ้นในวงกว้าง

3. ข้อจำกัดด้านกฎเกณฑ์และข้อยกเว้นปัจจุบันที่ให้แก่สหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ต้องถูกจำกัดเมื่อต้องพิจารณาการระดมทุนที่มากขึ้นในชุมชน

4. การขาดความเข้าใจในรูปแบบธุรกิจสหกรณ์ - สหกรณ์แต่ละแห่งที่กล่าวมาได้รับการสนับสนุนด้านการพัฒนาของตนจากบุคคลภายนอกหลายระดับ เช่น ข้าราชการ ที่ปรึกษา นักพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้บุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ เหล่านี้จะมีความรู้เป็นอย่างดีในธุรกิจของตน แต่ส่วนมากยังขาดความเข้าใจเรื่องพื้นฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสหกรณ์ในบริบทของการเป็นองค์การธุรกิจของ

ประชาชน

5. การเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการทำให้ได้ตามมาตรฐานเรื่องความเสี่ยง - แม้สหกรณ์จะสามารถแก้ปัญหาโดยการระดมทุนจากนักลงทุนในชุมชนได้ แต่สหกรณ์ยังพบปัญหาในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่จำเป็น การจัดตั้งธุรกิจหรือในการประกันฐานะการเงินของตนในระยะเริ่มต้นก่อตั้ง แม้จะดำเนินธุรกิจได้ค่อนข้างดี แต่สหกรณ์รายใหม่ ๆ มักจะไม่สามารถคงอัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ ที่สถาบันการเงินกำหนดเพื่อเป็นตัวบอกระดับความเสี่ยงไว้ในระดับที่ดีในช่วงแรก ๆ ดังนั้น เมื่อสหกรณ์เข้าหาสถาบันการเงินเพื่อขอเงินทุน และมีอัตราส่วนหนี้ต่อทุน (debt equity ratio) ต่ำถึง 1:3 สถาบันการเงินแบบดั้งเดิมจึงมักจะไม่ค่อยอยากช่วยเหลือสหกรณ์นัก

### ข้อเสนอในการพัฒนาสหกรณ์เพื่อให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ

เพื่อให้ชาวอัลเบอร์ต้าสามารถควบคุมธุรกิจของตนได้ทั้งยังคงอัตลักษณ์ของตนไว้ โดยได้รับการสนับสนุนจากภาคส่วนสหกรณ์ รัฐบาล ภาคส่วนเอกชน สถาบันการเงิน และองค์กรเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้

- การพัฒนาของโครงการร่วมระหว่างภาคส่วนรัฐบาลและเอกชนซึ่งได้รับทุนจาก Co-op Venture Fund ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการลงทุนทางตรงทั้งในสหกรณ์ใหม่และสหกรณ์เดิมที่ต้องการขยายธุรกิจ
- การสนับสนุนให้ชาวอัลเบอร์ต้าลงทุนในสหกรณ์ในท้องถิ่นของตนและได้ผลตอบแทนที่สามารถเลี้ยงตนเองได้หลังเกษียณ
- การพัฒนาโปรแกรมลดหย่อนภาษีท้องถิ่นของชุมชนอัลเบอร์ต้า ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับสหกรณ์และธุรกิจของชุมชนอื่น ๆ
- การพัฒนากระบวนการกองทุน



สหกรณ์เวสต์ลอคเทอมินัล



สหกรณ์แบตเตอร์ รีเวอร์ แรลเวย์

สำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชน (Community Economic Development Investment Fund: CEDIF) ซึ่งคล้ายกับกระบวนการที่ใช้ในโนวาสก๊อตเทีย ทั้งยังเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องการลดหย่อนภาษี และเงินออมเพื่อชีวิตหลังเกษียณ และการทำเอกสารหนังสือขั้วขึ้นที่ง่ายขึ้น

• การสนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ที่ตีขึ้นแบบไม่เสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่ำเพื่อสหกรณ์ใหม่และสหกรณ์เดิม รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องสำหรับสหกรณ์ใหม่และที่กำลังจะเกิดขึ้น

องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่ยากกล่าวถึงในที่นี้ คือ การค้าประกันเงินกู้โดยรัฐบาลแต่ประเด็นดังกล่าวมีข้อโต้แย้งที่สำคัญดังนี้

1. หน่วยงานรัฐชี้ให้เห็นว่าแนวคิดเรื่องการค้าประกันเงินกู้จะส่งผลกระทบต่อรัฐบาล โดยอิงจากเรื่องการลงทุนที่อื้อฉาวของรัฐบาลในช่วงทศวรรษที่ 1980 นอกจากนี้ยังคิดว่ารูปแบบการลดหย่อนภาษีมักมีแนวโน้มว่าจะได้รับการสนับสนุนมากกว่า

2. การสนทนากลุ่มกับนักสหกรณ์ปัจจุบันเปิดเผยว่า แม้สหกรณ์จะคิดว่าการค้าประกันเงินกู้จะมีประโยชน์ แต่พวกเขาก็คิดว่าการสนับสนุนเรื่องเงินหลังเกษียณและการลงทุนเพื่อลดหย่อนภาษีจะมีประโยชน์ต่อการระดมทุนมากกว่า สหกรณ์บางแห่งรู้สึกอึดอัดด้วยโครงการเหล่านี้ จะทำให้ตนสามารถระดมทุนได้เป็นจำนวนมาก และมีอัตราส่วนหนี้ต่อทุนที่ตีขึ้นและเพิ่มโอกาสในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่อไป

### กองทุนร่วมลงทุนในสหกรณ์

เงินทุนตั้งต้นที่มาจากภาคส่วนสหกรณ์ เครดิตยูเนียนต่าง ๆ สหกรณ์ต่าง ๆ ที่มั่นคง องค์กรเพื่อการกุศล และบุคคลต่าง ๆ จะถูกบริหารจัดการโดยคณะกรรมการบริหารซึ่งประกอบด้วยตัวแทนผู้ลงทุนในกองทุนและบุคคลอิสระจากส่วนอื่น ๆ ในระบบการพัฒนาสหกรณ์ที่เสนอขึ้นเพื่อให้เกิดความเป็นกลางในการประเมินการลงทุน คณะกรรมการบริหารของกองทุนหรือคณะกรรมการการลงทุนของคณะกรรมการบริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจลงทุน การลงทุนนี้จะสามารถใช้สนับสนุนการลงทุนในสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

• การแปลงสินทรัพย์เป็นหลักทรัพย์ทำให้ สหกรณ์เวสต์ค็อก เทอมีนอลสามารถมีเงินตั้งต้นในการซื้อโรงเก็บเมล็ดพันธุ์ได้ หรือ



# Sangudo Opportunity Development Co-op (SODC)



สหกรณ์ซัลกัวด์

บางสหกรณ์ สามารถนำเงินลงทุนที่ระดมได้ไปใช้ในกระบวนการพัฒนาที่มีโครงสร้างและโอกาสการลงทุนที่ดีกว่า

- การลงทุนระยะแรกที่มีความเสี่ยงสูง – เงินกองทุนสามารถถูกนำไปใช้เป็นเงินลงทุน “ระยะแรก” ในโครงการของสหกรณ์ได้ ไม่ว่าสหกรณ์จะมีสินทรัพย์ลงทุนอยู่แล้วหรือไม่ก็ตาม เงินลงทุนระยะแรกนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารสหกรณ์ระดมทุนในส่วนที่เหลือที่จำเป็นจากสมาชิกได้อย่างมั่นใจมากขึ้น เพราะถือว่าเงินลงทุนระยะแรกเป็นตัวอย่างที่สำเร็จแล้ว ซึ่งเงินลงทุนระยะแรกดังกล่าวจะถูกจ่ายคืนหลังจากที่สหกรณ์สามารถระดมทุนได้ครบ ตัวอย่างเช่น กรณีของสหกรณ์บ้านผู้สูงอายุที่ต้องจ่ายเงินมัดจำค่าก่อสร้างโดยใช้เงินลงทุนระยะแรกไปก่อน ต่อมาเมื่อทุกยูนิตถูกขายให้แก่ผู้อาศัยจนครบจึงมีการ

จ่ายคืนเงินลงทุนนั้นคืน

- การลงทุนที่ปลอดภัยกว่าประกันในกรณีที่สหกรณ์สามารถระดมทุนได้แล้วเป็นส่วนใหญ่แต่ยังต้องการแหล่งเงินกู้เพื่อจัดหาทุนส่วนที่เหลือ สหกรณ์ก็สามารถใช้เงินทุนดังกล่าวเบื้องต้นไปก่อนได้หากธุรกิจสหกรณ์ยังไม่สามารถดำเนินงานได้ดีและเข้าเกณฑ์มาตรฐานด้านความเสี่ยงของสถาบันการเงินทั่วไป

ตารางข้างล่างนี้แสดงให้เห็นตัวเลขประมาณการขั้นต่ำของเงินทุนที่จะสามารถจัดหาได้ โดยจะมีกองทุนร่วมลงทุนจากรัฐบาลในอัตราส่วน 1 ต่อ 1

เครดิตยูเนียน	500,000
สหกรณ์ที่มั่นคง (UFA, Credit Unions, Utility Co-operatives)	500,000
กองทุนร่วมลงทุนจากภาครัฐใน Alberta	1,000,000
รวมกองทุน	\$2,000,000

แม้จำนวนเงินกองทุนข้างต้นนี้อาจจำเป็นต้องสำรองไว้ แต่หากพิจารณาแล้วว่าจะสามารถสร้างผลตอบแทน ได้จากการลงทุน ธุรกิจก็อาจค่อย ๆ เพิ่มความเสี่ยงในการลงทุนเพื่อผลตอบแทนได้

กองทุนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ให้ เป็นกองทุนที่สามารถดำเนินงานอยู่ได้ด้วยตนเองโดยได้ผลตอบแทนจากการลงทุน และไม่ต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล หลังจากระยะแรกอีก นอกจากนี้ เงินทุนนี้ยังใช้ในการการันตี การลดหย่อนภาษีท้องถิ่นและเงินหลังเกษียณดังที่จะกล่าวในส่วนถัดไป ประชาชนในอัลเบอร์ต้า ยังสามารถ

ลงทุนในกองทุนได้เพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจในท้องถิ่นของตน ยังสามารถลงทุนในกองทุนได้เพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจท้องถิ่นของตน เมื่อกองทุนนี้มีความมั่นคงแล้ว เงินทุนก็จะเติบโตได้อย่างมาก โดยเฉพาะเมื่อสหกรณ์ในอับเขตค้าส่งเสริมโอกาสการลงทุนแก่สมาชิก

### โครงการลดหย่อนภาษีเงินลงทุน

อัลเบอร์ต้า เอ็น ดับบลิวที และนูเนวูท เป็นเพียงสามเขตรัฐปัจจุบันเท่านั้นในประเทศแคนาดาที่ไม่มีโครงการลดหย่อนภาษีเงินลงทุน ขณะที่รัฐอื่น ๆ บางรัฐให้ลดหย่อนสำหรับโครงการวิจัยและพัฒนา บางรัฐได้ขยายขอบเขตการลงทุนให้กว้างขึ้น ใน บริติช โคลัมเบีย มีนโยบายลดหย่อนภาษีให้ถึง 30% เพื่อกระตุ้นให้นักลงทุนลงทุนในธุรกิจขนาดเล็กของรัฐ ซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจของรัฐขยายตัวมากขึ้น

โนวา สก็อตเทีย นับว่าประสบความสำเร็จอย่างมากในการใช้นโยบายลดหย่อนภาษี 30% ร่วมกับโครงการพัฒนาสหกรณ์ โดยการลดหย่อนภาษีทำให้เกิดการลงทุนทั้งในบริษัท สหกรณ์ หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรต่าง ๆ (โดยมีการจำกัดยอดหุ้นปีผลสำหรับกรณีการลงทุนในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร) สัดส่วนการลดหย่อนภาษีที่สูงดังกล่าวอาจเป็นผลโดยตรงจากการสนับสนุน การแนะนำและให้คำปรึกษาของสมาคมสหกรณ์โนวาสก็อตเทีย (NSCC)

### กระบวนการจัดการเงินออมเพื่อชีวิตหลังเกษียณสำหรับสหกรณ์ในอัลเบอร์ต้า

ประมาณ 70% ของเงินลงทุนทั้งหมดที่ตั้งโดยสมาคมสหกรณ์อัลเบอร์ต้าเกิดขึ้นจากโปรแกรมการออมเงินเพื่อชีวิตหลังเกษียณ (RRSP) เห็นได้ชัดเจนว่านัก

ลงทุนที่ลงทุนโครงการนี้เพราะเห็นว่าเงินของตนจะได้ถูกนำไปใช้สนับสนุนการลงทุนในท้องถิ่นมากกว่าที่จะนำไปลงทุนในกองทุนของรัฐอื่นซึ่งห่างไกลออกไป เช่น กองทุนในนิวยอร์กและจากสถิติเรื่องการยื่นภาษีของแคนาดาแสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยของเงินลงทุนที่ชาวอัลเบอร์ต้า ลงใน RRSP มากกว่าค่าเฉลี่ยที่ลงในกองทุนอื่นๆ

### กองทุนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชน (CEDIF)

กองทุนสำหรับการลงทุนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชน (CEDIF) เป็นศูนย์กลางในการจัดหาเงินของสหกรณ์ต่าง ๆ ในอัลเบอร์ต้า เป็นที่ระดมเงินทุนจากการขายหุ้นในชุมชน ซึ่งรวมทั้ง RRSP และการลดหย่อนภาษีไว้ในแพ็คเกจเดียวกัน ซึ่งช่วยลดต้นทุนในการทำธุรกรรมทางธุรกิจของสหกรณ์ที่ตั้งใหม่ เงินที่ได้จะถูกนำไปลงทุนในธุรกิจใหม่หรือธุรกิจ



สหกรณ์อัลเบอร์ต้า



เดิมในท้องถิ่น CEDIF จะทำให้สหกรณ์และธุรกิจท้องถิ่นรายอื่นดึงดูดนักลงทุนได้มากขึ้น นอกจากนี้ แพคเกจนี้ยังทำให้เกิดการจัดทำเอกสารหนังสือชี้ชวนในรูปแบบที่ง่ายขึ้น (Simplified Offering Document: SOD) โดย SOD จะทำให้เกิดกรณีตัวอย่างและรูปแบบการดำเนินการทางกฎหมายที่ชัดเจนให้ธุรกิจใหม่ในท้องถิ่น

CEDIF มักถูกริเริ่มและก่อตั้งในท้องถิ่นที่ CEDIF นั้นจะดำเนินการ การมีส่วนร่วมของกลุ่มหรือสมาชิกในท้องถิ่นในวงกว้างนับเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการและการมีส่วนร่วมของสาธารณชนนั้นมีความจำเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จของ CEDIF หนึ่งในขั้นตอนแรก ๆ ที่ผู้ที่สนใจใน CEDIF จะต้องทำ คือ การเตรียมกลยุทธ์ในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน กลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นแบบแผนสู่การบรรลุเป้าหมายทางเศรษฐกิจและวัตถุประสงค์ ต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นโดยชุมชน

ทั้งยังนำไปสู่แผนการดำเนินงานอย่างเป็นทางการที่เรียกว่า Community Economic Development Plan

SOD ซึ่งจัดทำโดยคณะกรรมการบริหารของ DECIF จะถูกนำเสนอ (พร้อมกับแผนธุรกิจ งบการเงิน และเอกสารอื่นที่จำเป็น) ให้แก่ Alberta Finance and Enterprise และหากเรียบร้อยจะถูกส่งต่อให้กับ Alberta Securities Commission เพื่อตรวจสอบและอนุมัติต่อไป SOD ที่ผ่านขั้นตอนดังกล่าวแล้วจะเปรียบเสมือนว่าธุรกิจได้รับการอนุมัติให้เข้าร่วมกับโปรแกรมการออมหลังเกษียณ โดยอัตโนมัติแล้ว

เมื่อการเสนอขายหุ้นต่อสาธารณะได้รับการอนุมัติ ประชาชนในรัฐ อัลเบอร์ต้าที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไปจะมีสิทธิ์ลงทุนในกองทุนพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ที่ใดก็ได้ในท้องถิ่นของตน

## โครงการเพื่อการพัฒนาสหกรณ์

นอกจากเครื่องมือต่าง ๆ ทางการเงินสำหรับสหกรณ์ดังกล่าวข้างต้น ยังมี ความจำเป็นที่จะต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาสหกรณ์ด้วย ได้มีการตั้งกลุ่มผู้ให้คำปรึกษาในท้องถิ่นซึ่งทำงานภายใต้เงินช่วยเหลือที่สหกรณ์ใหม่หรือสหกรณ์เดิมได้รับมา เงินทุนส่วนใหญ่มาจากโครงการกองทุนเพื่อการพัฒนาอัลเบอร์ต้าในชนบท และเงินช่วยเหลือจากสมาคมพัฒนาสหกรณ์แคนาดาแม้โครงการเหล่านี้จะได้สร้างประโยชน์อย่างมาก แต่ยังมีสหกรณ์ที่ไม่ได้สมัครขอรับความช่วยเหลือ เนื่องจากขาดความสามารถหรือเส้นสายในการสมัคร หรือบางแห่งอาจไม่มีความคิดริเริ่มซึ่งเป็นหนึ่งในเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดโดยกองทุนฯ

โดยแรกเริ่มนั้น ทีมงานดังกล่าวอาจประกอบด้วยนักพัฒนาซึ่งเป็นพนักงานประจำจำนวน 1 คน และนักพัฒนาที่ทำงาน



พาร์ทใหม่อีก 2-3 คนซึ่งรู้จักเกี่ยวกับท้องถิ่นของตนหรือเกี่ยวกับภาคส่วนธุรกิจต่างๆ บุคคลเหล่านี้จะเป็นคนกลุ่มแรกที่ตอบสนองต่อการขอการสนับสนุนด้านการพัฒนาสหกรณ์งบประมาณเงินสนับสนุนโครงการเพื่อการพัฒนาอาจขอรับการสนับสนุนในช่วงแรก บทบาทหลักของทีมเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ คือ การช่วยสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ในระดับองค์กรธุรกิจ (enterprise level) และประสานงานกับเครือข่ายในเรื่องสำคัญต่างๆดังนี้

- 1) การช่วยเหลือด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ ซึ่งรวมถึงการศึกษาความเป็นไปได้ต่าง ๆ การช่วยเริ่มก่อตั้งธุรกิจ และการวางแผนธุรกิจ หน้าที่หลักจะเป็นการช่วยสหกรณ์ในการเตรียมตัวเพื่อเข้าถึงแหล่งเงินทุนต่างๆ
- 2) การวิจัยและรวบรวมข้อมูลสำหรับธุรกิจต่างๆที่จะดำเนินการจากกรณีศึกษาต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จเช่น การวางแผนวงจรธุรกิจ สหกรณ์เพื่อบ้านสำหรับผู้สูงอายุ สหกรณ์พลังงานทดแทน เป็นต้น
- 3) บริการการให้คำปรึกษาทางกฎหมาย โดยมีผู้เชี่ยวชาญทางกฎหมายช่วยในทีมเพื่อการพัฒนาสหกรณ์ ทั้งนี้ จะใช้กรณีที่เคยเกิดขึ้นในอดีตเป็นตัวอย่าง และ

ช่วยสหกรณ์รายใหม่หรือสหกรณ์ที่ต้องการขยายธุรกิจในการจัดโครงสร้างทางกฎหมายพื้นฐานของตน ธุรกิจสหกรณ์ที่มีความเสี่ยงน้อยหรือที่ได้ปรับใช้รูปแบบสหกรณ์ตามกรณีศึกษาที่เคยเกิดขึ้นแล้วนั้นอาจไม่จำเป็นต้องต้องการความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อยเท่านั้นในอนาคต ส่วนสหกรณ์ที่มีโครงสร้างทางกฎหมายที่ซับซ้อนและมีความเสี่ยงทางธุรกิจสูงจะได้รับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ

ทางกฎหมายในด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะ  
4) การให้บริการทางกฎหมายทั่วไป ทีมเพื่อการพัฒนาจะสร้างชุดข้อมูลของกรณีต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นในอดีตทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์ต่างๆ พัฒนารูปแบบความร่วมมือของตนตามหลักปฏิบัติที่ดี สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจขนาดเล็กใช้เงินทุนไม่มากและใช้กรณีศึกษาที่เคยเกิดขึ้นเป็นตัวอย่างอาจต้องการคำปรึกษา





ทางกฎหมายเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น สำหรับสหกรณ์ที่มีความเสี่ยงมากขึ้นและมีเงินลงทุนที่มากขึ้นอาจยังจำเป็นต้องได้รับคำแนะนำทางกฎหมายอยู่

5) การบริหารโครงการการให้คำปรึกษาแก่สหกรณ์ โดยทีมเพื่อการพัฒนาจะเป็นผู้สร้างเครือข่ายที่ปรึกษาทางธุรกิจ เครือข่ายดังกล่าวจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เกษียณหรือใกล้เกษียณแล้วที่สามารถให้คำแนะนำหลักที่เกี่ยวข้องตามความจำเป็นของสหกรณ์ประเภทหนึ่ง ๆ ได้ โดยที่ปรึกษาจะสละเวลามาให้คำปรึกษาและได้ผลตอบแทนจาก Co-op Development Services สำหรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีสหกรณ์อาจเปลี่ยนสถานะของที่ปรึกษาดังกล่าวเป็นที่ปรึกษาที่ได้รับค่าปรึกษาหรือจ้างเป็นพนักงานประจำของสหกรณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของความสัมพันธ์และทุนที่สหกรณ์นั้น ๆ มีเครือข่ายที่ปรึกษา



สามารถตั้งขึ้นตามความต้องการที่ชัดเจนอยู่แล้วของสหกรณ์ก็ได้ หรือในบางกรณีทีมพัฒนาอาจพยายามหาที่ปรึกษาเป็นรายคนโดยเฉพาะที่มีความรู้เกี่ยวข้องกับความต้องการของสหกรณ์ ยกตัวอย่างเช่นผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจรถไฟหรือผู้เชี่ยวชาญจากอุตสาหกรรมการแปรรูปเนื้อสัตว์ หรือผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการเมล็ดพันธุ์

6) การอบรม การสัมมนาและการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการเงิน/การกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ หรือการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเน้นที่ธุรกิจหนึ่ง ๆ โดยเฉพาะตามหลักปฏิบัติที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมีใช้เพียงแต่ทฤษฎี

7) การให้คำปรึกษาเพื่อสนับสนุนสหกรณ์ใหม่ที่เกิดขึ้นในจังหวัด







8) สร้างเครือข่ายเพื่อการยกระดับวิชาชีพด้านการพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชน โดยจัดการด้านการสื่อสาร ข้อมูล และ การศึกษาที่ดี สมาชิกหลักของเครือข่ายนี้ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่พัฒนาเศรษฐกิจในโครงการฯ

แม้นักพัฒนาที่เป็นพนักงานประจำจะสามารถช่วยให้การพัฒนาสหกรณ์ใหม่เป็นไปได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น พวกเขา ยังคงไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ทั้งหมด ในความเป็นจริงแล้ว จากงานและการบูรณาการเครื่องมือทางการเงินทั้งหลายที่กล่าวแล้วข้างต้น ทำให้ความต้องการบริการต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เมื่อทีมพัฒนาประสบความสำเร็จและพิสูจน์ความสามารถว่าเป็นองค์กรที่พึ่งตนเองได้ ก็จะสามารถเพิ่มจำนวนพนักงานในทีมพัฒนาได้

### ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับสหกรณ์

การสูญเสียโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่สำคัญเป็นหนึ่งในหายนะที่เกิดขึ้นกับชุมชน

ต่าง ๆ ของอัลเบอร์ต้าในชนบท และรัฐบาลของอัลเบอร์ต้าได้พยายามหากลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อช่วยแก้ปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในชนบท การขาดทุนอย่างต่อเนื่องของธุรกิจสำคัญและโครงสร้างเศรษฐกิจเป็นปรากฏการณ์ทั่วไปในชุมชนชนบททุกที่

การรวมบริการของธุรกิจชนบท เช่น การจัดการเมล็ดพันธุ์ บรรจุกัญชีเนื้อสัตว์ และบริการด้านรถไฟเข้าด้วยกันในศูนย์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นนับเป็นการเพิ่มต้นทุนอย่างมากสำหรับธุรกิจหลายแห่งในชนบท และบริการด้านรถไฟเข้าด้วยกันในศูนย์ที่มีขนาดใหญ่ขึ้นนับเป็นการเพิ่มต้นทุนอย่างมากสำหรับธุรกิจหลายแห่งในชนบท ซึ่งทำให้ความสามารถในการดำเนินงานลดลง กรณีศึกษาบางกรณีแสดงให้เห็นว่าสมาชิกในชุมชนเต็มใจที่จะลงทุนก้อนโตเพื่อการพัฒนาชุมชนและไม่หวังเพียงแค่จะหยุดปัญหา แต่ต้องการให้สถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำนั้นดีขึ้นด้วย

รูปแบบที่นำเสนอไปนั้นจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะที่สำคัญหลายประการ รวมถึงการสนับสนุน

ทางการเงินรายย่อยที่ดำเนินอยู่ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถช่วยปล่อยเงินลงทุนจำนวนหลายล้านดอลลาร์ของอัลเบอร์ต้าสู่ธุรกิจที่มีฐานอยู่ในชุมชนได้ เงินทุนจากการเสนอขายหุ้นทั้งสิ้น 91 ครั้งเหล่านี้ ถูกนำไปลงทุนเพื่อบริหารสินทรัพย์จำนวนกว่า 32 ล้านดอลลาร์ ซึ่งสามารถสนับสนุนความยั่งยืนทางเศรษฐกิจได้ โดยเฉพาะในชนบท ซึ่งเป็นประเด็นที่รัฐบาลพยายามอย่างหนักมาตลอดหลายปีในการจัดการแก้ไขแต่ยังไม่สำเร็จเสียที

ด้วยการสนับสนุนกลยุทธ์ที่กล่าวแล้วในบทความฉบับนี้ รัฐบาลของอัลเบอร์ต้าจะช่วยพัฒนาด้านความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจ ธุรกิจที่ชุมชนเป็นเจ้าของ และพึ่งตนเองได้

### สำหรับเครดิตยูเนียน

เครดิตยูเนียนจะได้ประโยชน์จากรูปแบบนี้อย่างแน่นอน เพราะยิ่งความสำเร็จของการเติบโตของสหกรณ์ปัจจุบัน และการตั้งธุรกิจใหม่มีมากเท่าไร เครดิตยูเนียนก็จะมีลูกค้ามากขึ้นเท่านั้น ในโนวา



# Business can be done differently. Discover the difference, discover co-ops.

Democratic decision making.  
Focused on community.  
Investing locally.

[www.acca.coop](http://www.acca.coop)



สก็อตเทีย นอกจากเงินกู้จำนวน 43 ล้าน ดอลลาร์ที่เครดิตยูเนียนได้แล้ว ยังมีเครดิต อีก 383 ราย เงินกู้อีก 228 รายการ ธุรกิจ start ups ที่ต้องใช้เงินอีก 434 แห่ง และ ธุรกิจที่จะขยายตัวอีก 177 แห่งเพิ่มเข้ามา สหกรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวแล้วในบทความนี้ย่อมต้องการ ทำธุรกรรมทางการเงินกับเครดิตยูเนียนที่ ใกล้ตัวที่สุดแน่นอน รวมทั้งสหกรณ์ที่ได้รับ เงินทุนสนับสนุนจากแหล่งกองทุนเพื่อ ธุรกิจใหม่เช่นกัน

## สำหรับสหกรณ์ที่มั่นคงแล้ว

สำหรับสหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจมา อย่างมั่นคงแล้ว โครงสร้างทุนที่เสนอใน

บทความนี้จะทำให้สหกรณ์เหล่านี้เข้าถึง นโยบายการลดหย่อนภาษีและเงินออมหลัง เกษียณในฐานะนักลงทุนได้ เช่น สหกรณ์ ขายก๊าซสามารถโฆษณาให้ลูกค้าทราบและ มาลงทุนเพิ่มได้ สหกรณ์ผู้ค้าปลีกสามารถ สนับสนุนการตั้งร้านขายฮาร์ดแวร์ การลงทุน ในท้องถิ่นเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

## ก้าวต่อไป:

รูปแบบที่นำเสนอในบทความ ฉบับนี้มีความซับซ้อนและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะบาง ประการให้เหมาะสมก่อนดังที่กล่าวแล้ว ข้างต้น คำถามสำคัญ คือ

ชัยชนะเบื้องต้นหรือความสำเร็จขั้น แรกที่เราจะได้ก่อนที่จะก้าวต่อไปข้างหน้าสู่ การสนับสนุนที่มากยิ่งขึ้นสำหรับการพัฒนา สหกรณ์ในท้องถิ่นของเรานั้นคืออะไร?

สิ่งสำคัญอย่างยิ่งคือความเต็มใจที่จะปฏิรูปนโยบายสาธารณะเพื่อให้เอื้อต่อ รูปแบบเหล่านี้ โดยเฉพาะเรื่องการลดหย่อน ภาษี คำถามถัดไปคือ มีความต้องการที่จะขยายด้านการให้คำปรึกษาหลักไปยังผู้มี ส่วนได้เสียภายนอกภาคส่วนสหกรณ์ อื่นใด อีกบ้างหรือไม่? หากมีความต้องการเช่นนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรบ้าง?

ที่มารูปภาพ: <https://cooptraveler.files.wordpress.com/2010/07/alberta-cheese.jpg>  
<http://static.agcanada.com/wp-content/>  
<http://alberta.coop>