

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

**EESTI KOLMANDA SEKTORI  
ORGANISATSIOONIDE SUHTEKORRALDUS  
SÄÄSTVA RENOVEERIMISE INFOKESKUSE NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Kristina Kurm  
Juhendaja: Kaja Tampere, PhD

Tartu

2005

# SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Töö teoreetilised ja empiirilised lähtekohad.....	6
1.1 Organisatsiooni sidusgrupid.....	6
1.1.1 Sidusgrupiteooria põhimõisted.....	6
1.1.2 Sotsiaalne vastutus kui võti sidusgrupiteooria mõistmiseks.....	13
1.2 Kolmas sektor.....	20
1.2.1 Kodanikeühiskonna ja kolmanda sektori käsitlused.....	20
1.2.2 Kodanikualgatus ja sotsiaalne kapital.....	23
1.2.3 Kolmas sektor Eestis.....	25
1.2.3.1 Eesti kolmanda sektori arengulugu.....	25
1.2.3.2 Koostöösuhted riigi, äri sektori ja kolmanda sektori vahel.....	31
1.2.4 Suhtekorraldus kolmanda sektori organisatsioonides.....	34
2. Töö uurimisküsimused ja –meetodid.....	43
2.1 Uurimisküsimused.....	43
2.2 Andmekogumismeetodid ja valim.....	44
3. Küsitlus Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorralduse kohta.....	47
3.1 Suhtekorraldus Eesti kolmanda sektori organisatsioonides.....	47
3.1.1 Suhtekorralduse praktiseerimine.....	47
3.1.2 Suhtekorralduse planeerimine ja koostöösuhted.....	51
3.1.3 Kommunikatsioonivõtted.....	52
3.1.4 Arvamus suhtekorralduse kohta kolmanda sektori organisatsioonides.....	53
3.2 Küsitluse tulemuste kokkuvõte.....	55
4. Säästva Renoveerimise Infokeskus ja selle sidusgrupid.....	57
4.1 Ülevaade Säästva Renoveerimise Infokeskusest (SRIK).....	57

4.1.1 Arusaam Säästva Renoveerimise Infokeskuse rollist.....	58
4.2 Ülevaade säästva renoveerimise paradigmast.....	65
4.2.1 Arusaam säästva renoveerimise tähendusest.....	67
4.3 Säästva Renoveerimise Infokeskuse sidusgrupid.....	71
4.3.1 Intervjueeritute arvamused infokeskuse sidusgruppide kohta.....	71
4.3.2 SRIK-i sidusgruppide kirjeldus.....	74
4.4 Säästva Renoveerimise Infokeskuse suhtekorraldustegevuste kirjeldus.....	78

5. Diskussioon ja järeldused.....	81
-----------------------------------	----

Kokkuvõte.....	85
----------------	----

<i>Summary</i> .....	87
----------------------	----

Kasutatud lühendid.....	89
-------------------------	----

Kasutatud kirjandus.....	90
--------------------------	----

Kasutatud allikad.....	95
------------------------	----

## Lisad

Lisa 1 Küsitluskava SRIK-i liikmete intervjuerimiseks

Lisa 2 Küsitluskava SRIK-i sidusgruppide esindajate intervjuerimiseks

Lisa 3 Küsimustik EMSL-i liikmesorganisatsioonide kommunikatsiooni uurimiseks

Lisa 4 Kolmanda sektori organisatsioonide esindajate selgitused suhtekorralduse praktiseerimise kohta

## SISSEJUHATUS

Kaks aastat tagasi kultuuriauhindade jagamise tseremoonial Vanemuise kontserdimajas küsiti Hillar Palametsalt, mis on tema suurim soov Tartu tulevikuga seoses. Palamets vastas, et ta loodab kõige enam seda, et Supilinn, Karlova jt vanad puitasumid säiliksid oma eheduses. Sellised hoonestusalad on turistide ligiõmbavad ja linnadele au tegevad vaatamisväärsused, mida näiteks Põhjamaades on säilinud väga vähe. Sellele viitab ka Tallinna Linnaplaneerimise Ameti peaspetsialist Aale Kask kirjutises 12. mai 2005. aasta Eesti Ekspressi kultuurilisas Areen: „*Miljöölade puhul on tegemist defitsiitse väärtusega ehk siis millegi sellisega, mida ei saa juurde tekitada. Küll aga saame hoida ja säilitada olemasolevat ajaloolist substantsi.*”.

Järjest enam soovivad eestlased elada vanades puitelamutes mõnusa elukeskkonna tõttu. Paraku saab miljöövärtuslik elukeskkond üha rohkem kannatada, vana ja väärtuslikku rikutakse – seda mitte niivõrd taotluslikult, vaid teadmatusest. Näiteks pannakse iga nädal vanadele puitmajadele ette sobimatud plastikaknad. Üks käesoleva uurimistöö respondentidest võrdles seda kilplaste muinasjutuga, milles otsustatakse ehitada maja: “*Maja saab valmis, aga aknaid ei ole. Nõukogu tuleb kokku, otsustavad, et igaüks võib endale akna teha. Igaüks siis lõikab endale täpselt oma äranägemise järgi oma akna.*”

Käesoleva bakalaureusetöö autor on veendunud, et just kolmanda sektori organisatsioonid suudavad kirjeldatud olukorda olulisel moel mõjutada. Vastava huvi ja uskumuse toel asutas siinkirjutaja mittetulundusühingu Säästva Renoveerimise Infokeskuse Tartu Ühendus. Tegemist on tüüpilise väikse kolmanda sektori organisatsiooniga, mis ressursinappuse kiuste, liikmete missioonitunde najal, üritab oma eesmäärke täita.

Nimetatud huvist on tingitud ka käesoleva bakalaureusetöö teemavalik – “Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus Säästva Renoveerimise Infokeskuse näitel”.

Arvan, et järjest enam on põhjust rääkida kolmanda sektori organisatsioonidest. Nende roll on Eesti arenevas demokraatias üha suurem: ilma kolmanda sektorita pole tugeva kodanikeühiskonna teke võimalik.

Hoolimata kolmanda sektori organisatsioonide üha olulisemaks muutuvast positsioonist on Eesti mittetulundusühingute suhtekorraldus seni väheuuritud valdkond.

Bakalaureusetöö koosneb viiest osast. Esimeses peatükis on ülevaade sidusgrupiteooria erinevatest aspektidest ja kolmanda sektori kirjeldus. Teises peatükis esitatakse töö uurimisküsimused ja kirjeldatakse lühidalt töös kasutatud uurimismeetodit. Kolmandas peatükis antakse ülevaade Eesti kolmanda sektori organisatsioonide hulgas läbi viidud suhtekorraldusala küsitluse tulemustest. Neljas peatükk on pühendatud Säästva Renoveerimise Infokeskuse, selle sidusgruppide ja suhtekorralduse kirjeldamisele. Bakalaureusetöö viies peatükk võtab uurimistöö tulemused kokku ja esitab ettepanekud kolmanda sektori organisatsioonide kommunikatsiooni parandamiseks.

Täna abi eest oma abikaasat ja poega, juhendajat Kaja Tamperet, kõiki intervjuerituid ning ankeedile vastanud organisatsioone ja uuringu läbiviimist toetanud Balti-Ameerika Partnerlusprogrammi.

# 1. TÖÖ TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1 Organisatsiooni sidusgrupid

### 1.1.1 Sidusgrupiteooria põhimõisted

Iga organisatsioon tegutseb keskkonnas, mis seda mõjutab. Organisatsiooni ja tema suhteid keskkonnaga võib kirjeldada erinevate mudelite alusel. Käesolevas uurimistöös kasutatakse selleks sidusgrupi-lähenemist, mille kohaselt organisatsiooni ja selle tegevust käsitletakse sidusgrupiteooria mõistetest lähtuvalt.

Sidusgrupid on organisatsiooni sise- ja väliskeskkonnas paiknevad indiviidid või grupid, kellega organisatsioon peab oma tegevuses arvestama, sest suhted sidusgruppidega võimaldavad organisatsiooni tegutsemise.

Sidusgrupi-lähenemine rõhutab organisatsiooni võtmegruppide tähtsust. Juholini (2003) sõnul on sidusgrupid organisatsiooni võtmegrupid, sest neil on nii ressursid kui ka vajadused.

Sidusgrupiteooria alused pärinevad klassikalistest organisatsiooniteooriatest ja süsteemiteooriast. Organisatsiooniteooriad püüavad mõista ja kirjeldada neid faktoreid, mis mõjutavad inimeste suhteid organisatsioonidega. Süsteemiteooria keskendub erinevate osade omavahelistele suhetele ja kokkulepetele, mille abil moodustub nendest tervik (holism) (Heylighen & Joslyn). Üks suurimaid süsteemiteoreetikuid sotsiaalsfääris, Niklas Luhmann väidab, et eksisteerivad sotsiaalsed süsteemid, millel on võime endaga suhteid luua ja eristada neid suhteid suhetest oma keskkonnaga (Luhmann 1995). Sotsiaalset süsteemi võib defineerida ka läbi organisatsiooni ja tema sidusgruppide määratlemise (Tampere 2003).

Freemani andmetel kasutati esmakordselt mõistet sidusgrupp Stanfordi uurimisinstituudi sisememorandumis 1963. aastal (Näsi & Näsi 2002). Laiemat kõlapinda leidis see esmalt aga Skandinaavias, kus rootslased Eric Rhenman (1964) ja hiljem ka Bengt Stymne koos Rhenman'iga (1965) sõnastasid sidusgrupiteooria põhimõisted. Nende lähenemist võib nimetada organisatsiooniteoreetiliseks lähenemiseks sidusgrupiteooriale. Nende lähenemine levis teistesse Põhjamaadesse, domineerides 1980ndate alguseni nii akadeemilistes uuringutes kui ka organisatsioonide igapäevases planeeringutegevuses (Näsi & Näsi 2002).

Ameerika Ühendriikides ja ka mujal maailmas tõusis sidusgrupiteooria populaarsus R. Edward Freemani 1984. a. avaldatud raamatuga „Strateegiline juhtimine. Sidusgrupi lähenemine”, milles sidusgrupilähenemist käsitletakse kaasaegse, põhjaliku strateegilise juhtimise alusena (Näsi & Näsi 2002).

Freemani kohaselt on sidusgrupp (ingl. k. *stakeholder*, osaluse hoidja) iga grupp või indiviid, kes võib mõjutada või olla mõjutatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisest. Freeman soovib organisatsioonidel identifitseerida oma otsesed ja kaudsed (mujal kirjanduses nimetatud ka primaarsed ja sekundaarsed) sidusgrupid. Freemani sõnul viivad organisatsioonid selle käigus läbi ka väärtuste analüüsi ehk peavad “tegema vahetuskaupa” organisatsiooni ja sidusgruppide eesmärkide ühendamiseks (Key 1999: 320).

Varasemad uuringud organisatsioonikäitumisest vaatlevad küll ka väliskeskkonna mõju organisatsiooni struktuurile, edule ja püsimisele, kuid Freemani selleteemalised kirjeldused ja sidusgruppide kaart annavad organisatsioonidele võimaluse neid mõjusid läbi sidusgruppide identifitseerimise strateegiliselt hinnata. Sidusgruppide kaardil asetseb keskel organisatsioon, mida ümbritsevad hästi identifitseeritavad eraldiseisvad sidusgrupid (Key 1999).

Archie Carroll (Carroll 1989, viidatud Näsi & Näsi 2002: 17 järgi) lõimib sidusgrupilähenemise organisatsiooni ja ühiskonna vaheliste suhete temaga – omavahel



seostatakse väärtuste küsimused, eetika ja organisatsioonide sotsiaalne vastutus. Carrolli sidusgrupi definitsioon on laiem: sidusgrupp on individid või grupp, kes võib tõendada, et tal on üht või mitut sorti osalus ettevõttes. Nii nagu sidusgrupe võivad mõjutada ettevõtte tegevused, otsused ja poliitikad, võivad ka sidusgrupid mõjutada ettevõtte tegevusi, otsuseid ja poliitikaid. Sidusgruppidega on organisatsioonil potentsiaalselt kahepoolne suhtlus või vastastikku mõjutamine.

Tegelikult on juba varasem Rhenmani seisukoht sellele sarnane: sidusgrupid on individid või grupid, kes on sõltuvuses firmast, et saavutada oma isiklike eesmärged; ja neist omakorda sõltub firma eksistents. Selles käsitluses pole nii suur rõhk mitte osalusel, vaid panusel, mida sidusgrupp organisatsioonile annab ja tasul, mida ta organisatsioonilt vastu nõuab (Freeman nimetab neid tehinguteks). See võib olla raha, kaubad, informatsioon, staatus, võim jne (Näsi & Näsi 2002: 32).

Üsna sarnaseid määratlusi leiab ka uuemast ajast. Hopkins (Hopkins 1999, viidatud Juholin 2003 järgi) defineerib sidusgrupe isikute või gruppidega, kellel on või kes soovivad organisatsioonis osalust ehk siis õigusi või huvisid organisatsiooni mineviku, oleviku või tuleviku tegevustes.

Price'i (1997) järgi on sidusgrupid isikud, kes osalevad era- või avaliku sfääri organisatsiooni tegevustes isikliku või professionaalse huvi tõttu. Price'i jaoks on sidusgruppidest kõneldes keskseks kogukonna mõiste: oluline on arendada suhteid sidusgruppidega, kellel on erinevad ideed, erinevad isiklikud huvid ja erinevad motivatsioonid.

Juholin (2003) defineerib sidusgruppi kui gruppi või isikut, kes annab oma ressursidest sisendi organisatsiooni tegevusse ja ootab vähemalt osaliselt oma vajaduste rahuldamist. Sellised ressursid on raha, teadmised, tööjõud või ideed.

Kuna sidusgruppide ring on väga lai ja mitmekülgne (tavaliselt nimetatakse omanikke, juhte, töötajaid, kliente, tarnijaid, laenuandjaid, valitsust, kogukonda, meediat, ühendusi, tarbija- ja keskkonnagruppe), on mitu võimalust selle klassifitseerimiseks.

Kõige levinum jaotusviis räägib primaarsetest (neil on formaalne, ametlik või lepinguline suhe ettevõttega) ja sekundaarsetest (kõik ülejäänud grupid) sidusgruppidest (Carroll 1989, Clarkson 1993, viidatud Näsi & Näsi 2002 järgi).

Primaarsed sidusgrupid on reeglina aktsionärid, investorid, töötajad, tarbijad, varustajad. Siia kuulub ka avalik sidusgrupp ehk valitsus ja kogukond, mille seadusi ning regulatsioone peab järgima. (Clarkson 1995, viidatud Jawahar & McLaughlin 2001 järgi). Donaldson ja Preston (1995) lisavad sellele loetelule ka kaubandusorganisatsioonid ja keskkonnaaktivistid. Ma ei ole Donaldsoni ja Prestoniga siiski viimase väite osas nõus, arvan, et keskkonnaaktivistidel üldjuhul formaalne suhe organisatsiooniga puudub. Lisaks pole Eesti kontekstis keskkonnaorganisatsioonidel piisavalt jõudu aktiivseks tegutsemiseks ja „sidusgrupina käitumiseks”.

Organisatsioon peab valima erinevate primaarsete sidusgruppidega suhtlemiseks (ehk sotsiaalse valmisoleku väljendamiseks) eri olukordades erinevad lähenemisviisid – proaktiivse, kohanduva, kaitsva või reaktiivse (Carroll 1979, viidatud Jawahar & McLaughlin. 2001 järgi). Juhid peavad arvestama ka sekundaarsete sidusgruppidega, sest neil on potentsiaal organisatsiooni oluliselt mõjutada (Gibson 2000).

Teiseks võib sidusgruppe klassifitseerida keskkonna (majanduslik, tehnoloogiline, sotsiaalne ja poliitiline) järgi, milles nad tegutsevad (Näsi & Näsi 2002).

Freeman pakub välja liigituse lähtuvalt sellest, millel põhineb organisatsiooni suhe /vahetusprotsess sidusgruppidega: nii võib rääkida sisemisest ja välisest vahetusest. Sisemine vahetus nõuab pidevat olemasolevate eesmärkide ja poliitikate ümberhindamist nende gruppide nõuete valguses, kellega me oleme harjunud tegelema (töötajad ja nende liidud, kliendid, aktsionärid, tarnijad). Välimine vahetus on tema sõnul aga uute gruppide,

sündmuste ja teemade ilmumine, mida pole võimalik täielikult mõista olemasoleva mudeli või teooria raamistikus. Välimine vahetus põhjustab ebakindlust (Näsi & Näsi 2002). Minu hinnangul teevad aga siinkasutatud terminid kahe grupi erinevuse mõistmise ebaselgeks, pigem võiks see liigitus kasutada määratlusi uus vs olemasolev sidusgrupp vms.

Lehtonen klassifitseerib sidusgrupid nelja rühma (Lehtonen 2002, viidatud Juholin 2003 järgi): need, kes on võimelised organisatsiooni mõjutama; need, keda organisatsioon saab mõjutada; need, kellega organisatsioon kõige rohkem koostööd teeb ja need, kes on esmased organisatsiooni äriidee või väärtuste tõttu.

Mitchell, Agle ja Wood (Mitchell et al. 1997, viidatud Juholin 2003 järgi) eristavad kahe peamise sidusgrupikategoriana sisemisi sidusgruppe (töötajad, aktsionärid, juhid) ja väliseid sidusgruppe (äripartnerid, pakkujad, kliendid, kohalik kogukond).

Tuominen (Tuominen 1995, viidatud Juholin 2003 järgi) eristab sidusgruppe lähtudes sellest, milline on nende lojaalsuse määr, nimetades neid vastavalt kaitsvateks, toetavateks, regulaarseteks, uuteks ja potentsiaalseteks sidusgruppideks. Seega pole oluline mitte ainult uute sidusgrupisuhete identifitseerimine ja loomine, vaid ka nende hoidmine ja tugevdamine

Price (1997) nimetab kolme tüüpi sidusgruppe: pühendunud, üldised ja spetsiifiliste huvidega sidusgrupid. Pühendunud sidusgrupis on inimesed, kes pühenduvad kindla organisatsiooni tegevustes osalemisele. Neid on ligikaudu 5 % kõigist sidusgruppidest, kuid nende tegevus on intensiivne ja tulemuslik. Neid motiveerib missioonitunne, nt mure keskkonna pärast (*Greenpeace*). Üldised sidusgrupid (20 %) huvituvad üldisest infost projekti või teema kohta, kuid ei süvene. Spetsiifiliste huvidega sidusgrupid on enamus gruppidest, kes projektist või teemast huvituvad. Nad tahavad täpselt teada, kuidas see tegevus nende elu mõjutab. Sageli on esiplaanil majanduslikud kaalutlused. Kui nad saavad vastused oma küsimustele (näiteks kuidas see projekt mõjutab selle piirkonna kinnisvaraomanikku), siis nad rahulduvad ja enam huvi ei tunne.

Sidusgruppidest eristuvad isikud, kellel on eriline mõjuvõim organisatsiooni tegevusele, näiteks piirkonna võimustruktuuri esindaja. Kuna ressursid on sageli piiratud, siis tuleb nendega rohkem tegeleda, nendele keskenduda (Price 1997).

Donaldson ja Preston (1995) eristasid sidusgrupiteooria kolme erinevat aspekti. Sidusgrupiteooria kirjeldav aspekt aitab meil paremini mõista organisatsiooni ja tema keskkonna vahelisi suhteid. Selle järgi on sidusgruppide väärtused ja mõjuvõim olulised mõõdikud organisatsiooni käitumise ennustamisel. Normatiivne aspekt tugineb moraal-filosoofilistele tõekspidamistele ja rõhutab, et sidusgruppidega arvestamine on oluline. Sidusgrupiteooria instrumentaalne aspekt selgitab seda, kuidas strateegiline tegelemine sidusgruppidega aitab saavutada organisatsiooni eesmäärke.

Jawahar ja McLaughlin (2001) püüavad selgitada, kuidas muutuvad organisatsiooni sidusgrupid organisatsiooni elutsükli jooksul, kui organisatsioon läbib moodustamise, kasvu, küpsuse ja hääbumise faasi. Nad ühendavad oma töös ressursisõltuvuse teooria ja väljavaate-teooria organisatsiooni elutsükli mudeliga, et luua kirjeldav sidusgrupiteooria. Jawahar ja McLaughlin lähtuvad sellest, et erinevatel elutsükli etappidel peavad organisatsioonid hakkama saama erinevate survete ja ohtudega, seetõttu on organisatsioonile erinevatel ajahetkedel olulised erinevad sidusgrupid. Nad tõdevad, et nende esitatud sidusgrupiteooria ignoreerib individuaalseid erinevusi ning ei viita poliitikatele, mida rakendatakse otsusetegemise protsessides.

Ressursisõltuvuse teooria kohaselt on organisatsiooni püsimine sõltuv tema keskkonnas olevatest ressurssidest. Organisatsiooni sõltuvus sidusgruppide ja teistest organisatsioonidest oleneb sellest, kui tähtis on antud ressurss organisatsioonile, kui suur on ressursi omajate monopol selle ressursi üle ja ressursiomajate vabadusest ressursi kasutamise üle otsustada.

Väljavaate- ehk käitumisotsuse teooria täiendab ressursisõltuvuse teooriat, seletades, kuidas ja miks organisatsiooni juhtkond pühendab erinevatele sidusgruppidele erineval

määral tähelepanu. Selles teoorias on kesksel kohal hüpoteetiline väärtusfunktsioon, mis kirjeldab suhet tegeliku valikuvõimaluse väärtuse ja psühholoogilise valikuvõimaluse väärtuse vahel: need on suuresti erinevad, sest sõltuvad viitepunktist, mida indiviid väärtuste hindamisel kasutab. Tüüpiline viitepunkt on *status quo* ehk praegune positsioon, samas võib see olla ka pürgimus ehk tase või kasu, mida soovitakse saavutada. Viitepunkt määrab, kas tulemusi hinnatakse saavutuste või kaotustena. Indiviidid otsivad kaotusesituatsioonis riski, kuid väldivad seda võidusituatsioonis (Jawahar & McLaughlin 2001).

Lähtudes kahest eelnevast teooriast järelavad Jawahar & McLaughlin (2001: 407): kui puuduvad ohud organisatsiooni püsimisele võetakse omaks “võidu raamistik” ja organisatsioon järgib riskivaba strateegiat ning tegeleb aktiivselt kõikide sidusgruppide teemadega. Kui aga on oht organisatsiooni püsimisele, siis kasutatakse “kaotuse raamistikku” ja organisatsioon järgib riskistrateegiat. See strateegia näeb ette, et tegeletakse ainult nende sidusgruppidega, mis on olulised kiire kaotusvõimaluse ohu olukorras ja välditakse teisi sidusgruppe (sellega kaasneb muidugi riskimoment).

Jawahar ja McLaughlin kirjeldavad erinevates elutsükli faasides organisatsioonile olulisi sidusgruppe. Algsfaasis tehakse ressursside paigutamise otsuseid kaotuse kontekstis ja suheldes organisatsiooni püsimise seisukohalt mittekriitiliste sidusgruppidega rakendatakse riske otsivat kaitse- või reaktiivset strateegiat. Organisatsioon riskib, suheldes reaktiivse strateegia alusel kaubandusorganisatsioonide ja keskkonnakaitsegruppidega, ja kaitsestrateegia alusel valitsuse ning kogukonna sidusgruppidega. Aktsionäride, kreditoride ja klientidega suhtleb organisatsioon proaktiivse strateegia alusel ning töötajate, varustajate/tarnijatega kohanduva strateegia alusel, sest need on olulised organisatsiooni püsimiseks. Kasvustaadiumis seevastu tehakse ressursside paigutamise otsused võidu kontekstist lähtudes ja sidusgruppidega suheldes püütakse riske vältida. Kreditoride, töötajate, tarnijate ja kaubandusorganisatsioonidega suheldakse proaktiivselt, aktsionäride, klientide, valitsuse, kogukonna ja keskkonnaorganisatsioonide muredega püütakse seevastu kohanduda (Jawahar & McLaughlin 2001).

### **1.1.2 Sotsiaalne vastutus kui võti sidusgrupiteooria mõistmiseks**

Rahvusvahelistumine ja üleilmastumine on kaasaegsetele organisatsioonidele iseloomulikud. Organisatsioonid peavad tegelema huvigruppide, kultuuride, subkultuuride, teiste erinevate huvidega organisatsioonide ja institutsioonidega. Ühiskonna arenguga suureneb ka huvigruppide teadlikkus ja oskus suhetes organisatsioonidega neile enam nõudeid esitada: soovitakse kõrgeid standardeid, moraalsel käitumist ja organisatsiooni tegevust puudutava info avalikustamist. Ehk siis tekib sotsiaalne nõudlus organisatsioonide sotsiaalse teooria (nagu seda on sidusgrupiteooria) järele (Näsi & Näsi 2002).

Organisatsiooni eesmärk on püsimine. Selle tagamiseks on organisatsiooni juhtkonnal vaja mõista laia ootuste-nõuete võrgustikku, mille sidusgrupid on tekitanud ning sellele vastata. Ehk siis täita interpreteerivat ja tasakaalustavat funktsiooni: mõista sidusgruppide maailma ja selle põhjal kujundada konkreetset eesmärgid oma igapäevategevusele ning juhtida neid tegevusi nii, et tasakaal organisatsiooni ja iga sidusgrupi vahel säiliks (Näsi & Näsi 2002).

Freeman väidab, et sidusgruppidele tähelepanu pööramine on ainus võimalus säilitada väärtuse loomine läbi aja. Sidusgrupiteooria kohaselt on firmadel erinevate gruppidega otsesed ja kaudsed kokkulepped, millest peab kinni pidama. Seeläbi sünnib reputatsioon, mille abil saab paika panna erinevate sidusgruppidega lävimise eeldused (Ruf et al. 2001).

Äriühinguis kasutatakse terminit „korporatiivne sotsiaalne vastutus”, mis lihtsustatuna tähendab äriühingu tegevuse planeerimist mitte ainult majanduslikust kasumist, vaid ka ühiskondlikest vajadustest lähtuvalt. Sellepärast arvestab äriühing teiste organisatsioonidega, oma töötajatega ja kogukonnaga ning eesmärk ei ole mitte ainult oma organisatsiooni ja isiklik edu, vaid oma osa andmine kogu keskkonna arendamiseks.

Sotsiaalteadlased kirjeldavad organisatsiooni suhteid oma väliskeskkonnaga lähtudes korporatiivsest sotsiaalsest vastutusest (ingl. k. *corporate social responsibility*, CSR 1), tähelepanelikkusest (ingl. k. *responsiveness*, CSR 2) ja korporatiivsest sotsiaalsest tegutsemisest (ingl. k. *corporate social performance*, CSR 3) (Key 1999). Korporatiivne sotsiaalne vastutus on korporatiivne hoolitsemine, heategevus ja filantroopia kui kohustus kogukonnaliikmete ees. Korporatiivne sotsiaalne tähelepanelikkus on vajalik, et saada hakkama ühiskondlike nõudmiste ja sotsiaalse sekkumisega, kindlustamaks organisatsiooni legitiimsust. Korporatiivne sotsiaalne käitumine tähendab, et tegutsemist peab juhtima normatiivne või eetiline komponent.

Carroll (Carroll1995, viidatud Näsi & Näsi 2002: 52 järgi) lõi sotsiaalse vastutuse kirjeldamiseks järgmise mudeli: korporatiivne sotsiaalne vastutus = majanduslik vastutus + õiguslik vastutus + eetiline vastutus + filantroopiline vastutus.

Enamik uuringuid selles valdkonnas puudutab sotsiaalset vastutust erasektori organisatsioonides, siiski kehtivad samad seaduspärasused ka avalikus ja kolmandas sektoris. Lähtudes eelmises lõigus toodud definitsioonidest on korporatiivne sotsiaalne vastutus näiteks paljude heategevuslike mittetulundusühingute tegevuse põhialus.

Üldjuhul on sotsiaalne vastutus ikkagi organisatsiooni lisapingutus või –tegevus põhitegevuse kõrval. Oluline oleks aga see lisapingutus integreerida organisatsiooni igapäevategevustesse, et sotsiaalne vastutus oleks organisatsiooni tegevuse loomulik osa.

Ka Juholini (2003) sõnul pole korporatiivne sotsiaalne vastutus veel tänapäevani kuulunud organisatsioonide kommunikatsiooniplaanidesse, kuid selle roll on tugevdumas. 1990ndate esimeses pooles viidi läbi uuring selle kohta, milline on seos organisatsiooni korporatiivse sotsiaalse pildi (äriorganisatsiooni seadistus sotsiaalse vastutuse põhimõtete suhtes, sotsiaalse vastutuse protsessid ja poliitikad, programmid ja vaadeldavad tulemused) ning korporatiivse finantsilise pildi vahel. Tulemused toetavad osaliselt sidusgruptideooria väidet, et peamine sidusgrupp – aktsionärid ja osanikud – saab

rahalist kasu, kui juhtkond vastab erinevate sidusgruppide nõuetele (Wood 1991, viidatud Ruf et al. 2001 järgi).

Sidusgrupiteooria hindab korporatiivset sotsiaalset tegutsemist kui organisatsiooni võimet vastata erinevate sidusgruppide nõuetele. Ettevõtted peavad teatud määran sidusgruppide nõudeid rahuldama, seda kulu ei saa majanduslikus tegevuses vältida. Freeman viitab (1984) erinevatele lähenemistele sidusgruppide nõudmistele rahuldamiseks. Williamsoni sõnul (Williamson 1975, viidatud Ruf et al. 2001 järgi) saavad ettevõtted, mis rahuldavad sidusgruppide soovet või annavad märku valmisolekust koostööks, vältida kõrgeid kulutusi, mis tekivad kõrgelt formaliseeritud kokkuleppelistest nõustumismehhanismidest (valitsuse regulatsioonid jne). Wernefelt väidab (Wernefelt 1984, viidatud Ruf et al. 2001 järgi), et ettevõtted näevad sidusgruppide nõuete rahuldamist strateegilise investeringuna, mis vajab veidi suuremat pühendumist kui lihtsalt sidusgruppide nõuete minimaalne rahuldamine. Strateegiliselt sidusgruppide nõuetesse investeerides saab ettevõtte välja arendada konkurentsieelise teiste ettevõtete ees, mida ei ole konkurentidel võimalik niisama jäljendada. Seega viib korporatiivse sotsiaalse pildi täiustamine paremate finantstulemusteni, olgu siis kas läbi kulude kokkuhoiu või suurenenud sissetulekute.

Evan ja Freeman (1993) väitsid, et juhtidel on kohustus aktsionäride ees ja samas peavad nad suhtlema ka sidusgruppidega, kellel on vajalik osaleda selle organisatsiooni tulevikusuundade määramises. See võib olla vastuoluline, sest erinevate sidusgruppide (aktsionärid vs töötajad) huvid võivad olla absoluutselt erinevad (Juholin 2003).

Lehtoneni sõnul mõistetakse üha enam, et äriorganisatsioonid pole vastutavad mitte ainult oma aktsionäride ees, vaid neil on kohustus arvestada ka teiste sidusgruppide vajadusi. Lehtoneni arvates pole sidusgrupiteooria selge organisatsiooniline teooria, vaid segu eri teadlaste arvamustest – osad rõhutavad eetilist vastutust, teised majanduslikke tulemusi – seega on vastutusel teatav instrumentaalne väärtus (Lehtonen 2002, viidatud Juholin 2003 järgi).



Miles'i sõnul (Miles 1987, viidatud Key 1999 järgi) paneb organisatsioone vastutustundlikult käituma nende teadlikkus sellest, et see on neile endile kasulik. Seega võib organisatsiooni käitumine kui filantroopia (CSR1), teadlikkus ja selle tulemusel valmisolek (CSR2) või eetika või sotsiaalsed normid (CSR3) olla motiveeritud kokkuleppelistest kohustustest, millele organisatsioonid vastavad erineval määral.

Key (1999) viitab nii Froomanile (1997), kes tõestas, et sotsiaalselt vastutustundmatutele organisatsioonidele saavad osaks finantsilised tagasilöögid, kui ka Clarksonile (1988), kes näitas, et majanduslikult edukamad on need organisatsioonid, mis suudavad oma suhteid sidusgruppidega proaktiivselt ja positiivselt juhtida.

Susan Key väidabki, et sidusgruppide teooria keskmes on hoopis arusaam vastastikustest kokkuleppelistest õigustest ja kohustustest, mis on organisatsioonil erinevate sidusgruppidega. Näiteks suhted tarbijatega, kogukonnaga jt lähtuvad samuti õiguslikest standarditest (lisaks sellele ka sotsiaalsetest normidest selle kohta, mis kohustused on pooltel üksteise vastu) ja seega võib neid nimetada sotsiaalseteks kokkulepeteks. Organisatsiooni nähakse kokkulepete võrgustikuna. Kokkulepete kehtestamisel lähtutakse kolmest aspektist: vastavus normidele, suhted teistega ja ratsionaalne otsustamine (Key 1999: 325).

Ka Prestoni (viidatud Rääsk 2003 järgi) arvates sõltub organisatsiooni pikaajaline püsimine ja edukus selle võimest sisse seada ning alal hoida suhteid kogu sidusgruppide võrgustikuga. Organisatsiooni edu saavutamise aluseks on suhted, mitte vahetustehingud.

Rääsk (2003: 21) pakub välja definitsiooni Eesti ettevõtetele sotsiaalse vastutuse käsitlemiseks: ettevõtte sotsiaalne vastutus on ettevõtte sidusgruppidest lähtuv ning põhitegevusega tihedalt seotud väärtusloome, eesmärgiga tagada loodus-, majandus- ja inimkeskkonna jätkusuutlik areng. Mõistet laiendades võib vastutuse all mõista väärtusloomet oma sidusgruppide jaoks. Iga tegevuse juures tuleks vaadelda, millist väärtust omab see meie sidusgruppide silmis, mis on nende jaoks ettevõtte

tegutsemiskeskkonnas oluline ja mida saaks teha, et tuua sellesse suhtesse lisandväärtust. Edukas sidusgruppide juhtimine sisaldab pidevat õppimist, kuna sidusgruppide iseloomujooned ja huvid on ajas muutuvad. Tunnustamine ja interaktsioon sidusgruppide vahel on aga juhtimisprotsessi integreeritud osa.

Sotsiaalne vastutus on seega vahetusprotsess, mis põhineb dünaamiliste suhete tunnetamisel organisatsiooni ja tema sidusgruppide vahel. Sotsiaalselt vastutav organisatsioon püüab tegutseda oma keskkonna jätkusuutlikkust ning sidusgruppide väärtushinnanguid ja väärtusloomet arvestades. Selline tegevus aitab luua positiivset tegutsemiskeskkonda läbi oma positiivse maine (Rääsk 2003).

Organisatsioon peab järelilikult sidusgruppidega tegelema pragmaatilistel põhjustel. Organisatsioonide ressursid on piiratud, juhid peavad efektiivselt hakkama saama paljude survetega konkureerivast keskkonnast lisaks neile, mida avaldavad sidusgrupid. Piiratud ressursid ja majanduslikud mured avaldavad olulist mõju korporatiivsetele otsustele, kaasa arvatud neile, mis puudutavad korporatiivset sotsiaalset käitumist (Jawahar & McLaughlin 2001).

Kas on olemas moraalset põhjendust sellele, et organisatsioonil on kohustused sidusgruppide ees? Gibson viitab Quinnile ja Jonesile (Quinn ja Jones 1995, viidatud Gibson 2000 järgi), kes loetlevad neli eetilist põhimõtet, mida organisatsioonid oma tegevuses peavad järgima: teistele ei tohi teha kahju, ei tohi valetada, tuleb austada teiste autonoomsust ja tuleb kinni pidada kokkulepetest. Gibson järeldab, et kui on olemas identifitseeritavad sidusgrupid, on neil gruppidel seadusandlusega kaitstavad huvid. Huvidega kogumitel on õigused – neil, kellel on õigused, on õigustatud soovid ja kohustused. Seega on organisatsioonidel kohustused sidusgruppide suhtes.

Dunphy, Griffiths ja Benn (2004) soovivad organisatsioonidele sidusgruppide strateegia loomist lähtudes väärtustel põhinevast keskkonnajuhtimisest. Selle lähenemise kohaselt on korporatiivne strateegia tugevalt seotud sidusgruppide nägemusega organisatsioonist. Lähtutakse järgmistest küsimustest: kas sidusgrupid väärtustavad meie tegutsemist, kas

tooted ja teenused aitavad kaasa keskkonnateemade lahendamisele ning kas sidusgrupid näevad organisatsiooni osana probleemist või lahendusest?

Ka Näsi (2002) sõnul peab organisatsioon pikemas perspektiivis tegutsema sel viisil, et iga sidusgrupp oleks rahul sellega, mida ta annab ja mida ta vastu saab. Mida vähem ollakse rahul, seda suurema tõenäosusega organisatsiooni tegevused lakkavad.

Sidusgruppide juhtimine on organisatsiooni tegutsemine, lähtudes oluliste sidusgruppide eesmärkidest ja probleemidest. Tegevuses peab arvestama, et erinevatel sidusgruppidel on erinevad vajadused. Sidusgruppide juhtimine pole lihtsalt see, kui organisatsioon pöörab iga üksiku probleemi korral tähelepanu kahepoolsetele suhetele organisatsiooni ja iga üksiku sihtgrupi vahel. Olulised on ühised tegevused, mis hõlmavad mitmeid sihtgruppe ning tunnustavad mitmepoolseid ja kattuvaid suhteid erinevate sidusgruppide vahel (Rääsk 2003) (Price 1997).

Carroll (Carroll 1996, viidatud Carroll ja Näsi 1997 järgi) soovib organisatsiooni sidusgrupijuhtimises arvestada järgmisi küsimusi:

- 1) Kes on meie sidusgrupid?
- 2) Milline on nende osalus?
- 3) Milliseid võimalusi ja väljakutseid sidusgrupid meie organisatsioonile esitavad?
- 4) Millised vastutused (majanduslikud, õiguslikud, eetilised ja filantroopilised) on organisatsioonil oma sidusgruppide ees?
- 5) Milliseid strateegiaid ja tegevusi organisatsioon peaks rakendama, et kõige paremini sidusgruppide esitatud võimalustele ja väljakutsetele vastata?

Sidusgrupijuhtimine on seega organisatsiooni ja sidusgruppide vahelisele dialoogile tuginev suhtekorralduslik tegevus. Suhtekorraldus sidusgrupilähenedes kontekstis on kommunikatsiooniprotsessi juhtimine, mida kasutatakse heade suhete loomiseks erinevate sidusgruppidega. Kommunikatsioon on tegevus, protsess; suhted sidusgruppidega on selle protsessi tulemus (Tampere 2003).

Kriitikute sõnul ei vasta klassikaline sidusgrupiteooria korraliku teadusliku teooria nõudmistele ja vajab edasiarendamist. Susan Key (1999: 321) kritiseerib, et Freeman keskendub tehnikatele, mitte teooriale. Freemani kohaselt ei suuda majandusteooria enam organisatsiooni käitumist seletada, kuid samas ei paku ta ka ise adekvaatset teoreetilist alust organisatsioonide või isikute käitumise põhjendamiseks. 1998. a. toimus San Diego's Juhtimise Akadeemia (ingl.k. *Academy of Management*) kohtumine, kus kritiseeriti Freemani teooriat neljast aspektist: protsessi ebaadekvaatne selgitamine, puudulik side sisemiste ja välimiste muutujate vahel, vähene tähelepanu süsteemile, milles organisatsioon tegutseb ja süsteemisestele analüüsitasetele ning ebapiisav keskkonnatingimuste hindamine (Key 1999).

Heidetakse ette, et Freeman ei selgita piisavalt, millisel viisil on organisatsioon seotud oma sidusgruppidega, ta ei lähe analüüsis kaugemale tõdemusest, et organisatsioon mõjutab/on mõjutatud. Alles Donaldson ja Dunfee (Donaldson et al. 1994, viidatud Key 1999 järgi) kirjeldavad sidusgrupisuhete alusena kokkuleppeteooriat – sama, mis majandusteoorias valitseb organisatsiooni juhtide ja aktsionäride vahel.

Freemani mudel kirjeldab sisemisi ja välimisi tegutsejaid ehk sidusgruppe selgelt eristuvatena, tegelikult moodustavad need aga väga keerulise, risti-rästi seotud võrgustiku. Näiteks võib organisatsiooni töötaja kuuluda üheaegselt mitmesse sisemisse ja välimisse sidusgruppi (töötaja on samaaegselt ka aktsionär, tarbija, lapsevanem, keskkonnaaktivist) (Key 1999). Lähtuma ei peaks mõistest sidusgrupp, vaid mõistest huvi.

Pealegi on Freemani mudelis paigutatud organisatsioon keskele kohale, see on aga psühholoogiliselt nartsissistlik seisukoht – organisatsioon peaks hoopis püüdma sulanduda sotsiaalsesse süsteemi, organisatsioon ei suuda automaatselt oma keskkonda kontrollida, organisatsiooni keskkonda ei saa näha ainult sidusgruppide loeteluna. Kogu süsteemi (organisatsioon koos sidusgruppidega) adekvaatseks hindamiseks oleks vaja arvestada siiski erinevaid analüüsitaseteid: Wood jt (Wood 1991, viidatud Key 1999 järgi) mainivad siinkohal individuaalset, organisatsioonilist ja institutsioonilist

(ühiskondlikku). Lõpuks kritiseeritakse ka seda, et Freeman tõlgendab keskkonda staatilisena. Näiteks Rowley (Rowley 1998, viidatud Key 1999 järgi) on teinud võrgustiku analüüsi uuringuid selle kohta, kuidas keskkonna muutus mõjutab organisatsiooni ja tema sidusgruppe.

Hoolimata ülaltoodud kriitikast arvan ma sidusgruppide temaatika kokkuvõtmiseks, et Freemani töö suurendas usku korporatiivse sotsiaalse käitumise kontseptsiooni – sellesse, et organisatsioon asub sotsiaalsete suhete võrgustikus, mis organisatsiooni mõjutab ja mida organisatsioon ka ise mõjutab.

## **1.2 Kolmas sektor**

### **1.2.1 Kodanikeühiskonna ja kolmanda sektori käsitlused**

Ühiskonna eri osade ja funktsioonide kirjeldamiseks jaotatakse see sageli mitmeks sfääriks või sektoriks. Kõige levinum jaotus eristab avalikku (ehk riiklikku) sektorit, majandust (ehk erasektorit) ja kolmandat sektorit.

Kolmas (ka mittetulunduslik, valitsusväline, vabatahtlik, ühis-) sektor on kodanikualgatuse ja vabatahtlikkuse põhimõttel kasumit mittetaotlevate ühenduste ja huvigruppide vormis toimiv üks ühiskonna keskne osa. Kolmandas sektoris tegutsevate organisatsioonide vormideks on mittetulundusühing (MTÜ), sihtasutus (SA) ja seltsing.

Kolmas sektor seisab oma olemuselt era- ja avaliku sektori vahel. Kristina Mänd (2000) selgitab, et ühelt poolt on kolmanda sektori ülesandeks viia ühiskonna nõudmised ja vajadused valitsuseni ning hoida riigiteenistujaid ja valitsuseliikmeid vastutavana sellesama ühiskonna ees. Teiselt poolt on selle kohus kontrollida ja kindlustada, et ka äri sektori jaoks „liiga vaeste, nõrkade või tähtsusetute” inimeste vajadused ja nõudmised oleksid täidetud.

Ühiskonna kolme sektori koostöö moodustab kodanikeühiskonna. Kodanikuühiskond on poliitilistest institutsioonidest madalamal, aga perekonnast ja üksikisikust kõrgemal seisev sfäär, kus riigist suhteliselt sõltumatud, iseorganiseeruvad rühmad, liikumised ja üksikisikud püüavad väljendada oma väärtusi ja solidaarsust, luua ühendusi ning edendada oma huve (Roop 2004).

Kodanikuühiskond ehk tsiviilühiskond on tunduvalt laiem mõiste kui kolmas sektor. Tavapäraselt käsitletakse Eestis kodanikuühiskonda kui kõiki inimesi nende huvide ja võimete kohaselt kaasavat osalusühiskonda. See hõlmab inimeste omaalgatuslikku koostööd oma huvide saavutamiseks ning avalike asjade arutamiseks ja otsustamiseks, samuti sellist koostööd võimaldavaid ühendusi, võrgustikke ja institutsioone. Kodanikuühiskond tähendab suutlikku avalikku sektorit, tugevat erasektorit ja aktiivset kolmandat sektorit (EMSL-i kodulehekül, [www.ngo.ee](http://www.ngo.ee), aprill, 2005).

Kolmanda sektori olemuse selgitamisel on abiks erinevate definitsioonide võrdlus. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit defineerib mittetulundussektorit kui vastavate seaduste alusel moodustunud mittetulunduslike ühenduste kogumit, mis tegeleb põhiliselt küsimustega, millega kodanikud ja kodanikuühendused peavad vajalikuks tegeleda, sõltumata poliitilise võimu tahtest (EMSL 2003).

Eesti kaks peamist kodanikeühenduste tegevust suunavat seadust on mittetulundusühingute seadus ja sihtasutuste seadus. Kolmanda sektori organisatsioonide erivormide tegevust reguleerivad lisaks ka kirikute ja koguduse seadus ning korteriühistute seadus.

Mittetulundusühingute seadus sätestab: 1) mittetulundusühing on isikute vabatahtlik ühendus, mille põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine; 2) mittetulundusühingu tulu võib kasutada üksnes põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks. Mittetulundusühing ei või jaotada kasumit oma liikmete vahel.

Lepp (2003) eristab mittetulundussektorist kõneldes erinevaid definitsioone. Kõige laiem on mittetulundussektori õiguslik definitsioon. Selle järgi kuuluvad mittetulundussektorisse kõik kasumit mittetaotlevad organisatsioonid; Eestis kõik organisatsioonid, mis on asutatud ja kantud mittetulundusühingute ja sihtasutuste registrisse.

Mittetulundussektori majandusliku definitsiooni järgi jagunevad mittetulunduslikud organisatsioonid viie institutsionaalse sektori vahel: kaupu ja mittefinantsteenuseid tootvad ettevõtted; finantsinstitutsioonid; valitsemisasutused; kodumajapidamised ja kodumajapidamisi teenindavad kasumitaotluseta institutsioonid. Teistest sektoritest eristab mittetulundussektorit see, et suuremat osa sissetulekutest ei saada mitte toodete ja teenuste müügist, vaid mitmesugustest tasudest ja toetustest nii oma liikmetelt kui ka toetajatelt.

Struktuuriaal-operatsioonalse definitsiooni järgi koosneb mittetulundussektor organisatsioonidest, mis ei taotle ega jaga kasumit, mis seisavad institutsionaalselt valitsusest eraldi, on iseseisva juhtimisega ja mittekohustuslikud (Lepp 2003).

Salamon ja Anheier (1996) lisavad viimasele definitsioonile ka vabatahtlikkuse mõõtme – kolmanda sektori organisatsioonid sisaldavad mingil määral vabatahtlikku osalemist.

Rahvusvahelise klassifikatsiooni (ingl.k. *An International Classification Of Nonprofit Organizations, ICNPO*) järgi jaotatakse mittetulunduslikud organisatsioonid järgmiselt: kultuuri ja vaba ajaga seotud, hariduse ja uurimisega seotud, terviseiga seotud, sotsiaalteenustega seotud, keskkonnaga seotud, arengu ja majapidamisega seotud, õiguse ja poliitikaga seotud, filantroopia vahendamise ja vabatahtlikkuse propageerimisega seotud, rahvusvahelise tegevusega seotud, religiooniga seotud, äri- ja erialaliidud ning mujal klassifitseerimata mittetulundusühingud (Salamon & Anheier 1996).

Kolmanda sektori organisatsioonid sarnanevad oma vormilt erasektorile, kuid eesmärgilt avalikule sektorile. Ruutsoo (2001: 252) selgitab, et kodanikeühiskonda ei saa seostada

eelkõige kolmanda sektoriga. Kolmas sektor on ju ikkagi majandusvaldkond: see toodab eelkõige kaupu ja müüb privaatselt tarvitataavaid teenuseid ehk on seega peamiselt materiaalsete vahetusväärtuste tootmise ja vahendamise piirkond. Kodanikeühiskond kui ühismaailma sidustaja ei saa olla sektoriline. Kodanikeühiskond on modernse ühiskonna peamine suhtlus-, koostöö- ja vahetuskeskkond. See on avatud ühiskond, kus indiviid suudab tänu võimalusele lülituda võrgustikku märgatavalt suurendada oma võimalusi.

Kolmas sektor sarnaneb ühiskonnaga kui ühistegevuse viis. Ruutsoo (2001) viitab, et kolmanda sektori majandusvõrgustikus toimivate vahetustegevuste oluline lisaväärtus on usaldus ja kodanikualgatusliku nähtusena toetab kolmas sektor inimeste koostööd.

### **1.2.2 Kodanikualgatus ja sotsiaalne kapital**

Kodanikualgatus on kahtlemata üks kolmanda sektori olulisemaid märksõnu. Kodanikeühiskonna põhialus on ühiskonna avatuse suurendamine osalemise suurendamise kaudu. Avatus ühiskonna jaoks tähendab kõikide eluvaldkondade tõhusat lahtiriigistamist, kodanikualgatuslikku ja ühistegevuse toetamist ning koos sellega ühiskonna aineliste vahendite mitmekesistamist (Ruutsoo 2001: 251).

Kodanikeühendused koondavad oma ridadesse elanikkonna aktiivse osa ning loovad liikmete algatusi rakendades ja ideid ellu viies positiivseid väärtusi, nagu usaldus, huvi ümbritseva vastu, kodanikuvastutus, koostööoskused jms. Kodanikualgatusliku tegevuse toetamine on oluline ühiskonna stabiilsuse saavutamisel, suurendab usaldust sektorite vahel ja ühiskonna sidusust (Puurmann 2004). Kodanikualgatus on alus sotsiaalse kapitali kasvule: see toetab koostööd, lisab informeeritust ja toob kaasa sotsiaalsete võrgustike kasvu.

Sotsiaalse kapitali mõistet kasutatakse sotsiaalsete suhete laadi, nende kvaliteedi iseloomustamiseks. Sotsiaalse kapitali idee pärineb majandusteadlastelt, kes püüdsid mõista, miks mõned näiliselt samades tingimustest tegutsevad inimesed ja institutsioonid on teistest edukamad. Sotsiaalse kapitali kontekstis käsitleti niisuguseid sotsiaalseid



suhteid, mis annavad indiviidile teatava autonoomia ja võimaldavad tal ellu viia oma eesmärged sõltumata tema kohast ühiskonnas. Ilma sotsiaalse kapitalita ei toimi ükski ühiskond.

Selle valdkonna tuntuimate teoretikute Pierre Bourdieu, James Colemani, Robert Putnami ja Francis Fukuyama käsitlused laiendavad oluliselt meie arusaamu ühiskonna ja indiviidi vastastikustest seostest ning selgitavad kodanikualgatuslikest nähtustest tõusvat tulu ühiskonnale. Seetõttu tutvustan järgnevalt nende peamisi seisukohti.

Sotsiaalne kapital on üks kapitali liikidest, mida Bourdieu (1986) sõnul on kolme peamist tüüpi: majandus-, sotsiaalne- ja kultuuriline kapital. Suurim mõju inimeste ja organisatsioonide vahelisele suhtlusele on sotsiaalsel kapitalil.

Bourdieu osutas, et sotsiaalse päritoluga kaasa antud erinevad kapitalid taastoodavad elukaarel raskesti ületatavat ebavõrdsust, seega pole ka avatud ühiskonna olemasolu iseenesestmõistetav. Formaalne võrdsus ei suuda kuidagi ületada pärimuslikku ebavõrdsust. Probleem pole ainult see, et ühiskond jääb suletuks, vaid ka see, et tohutu hulk selles leiduvat inimkapitali läheb ühiskonnale kaotsi.

James Coleman (1994) rõhutab sotsiaalse kapitali niisuguseid külgi nagu usaldus ja võrgustikud. Kodanikeühiskond soodustab koostööd ja koos sellega toodab usaldusväärset. Sotsiaalne kapital kui spetsiifiline võimalus kasvab koos kodanikeühenduste külluse ja ühiskonna tsiviliseerituse tasemega.

Putnam (2000) käsitleb sotsiaalset kapitali horisontaalsete, mittehierarhiliste sidemete võrgustikuna, milles inimestel on võrdsed võimalused osaleda ja mõjutada otsustusprotsessi. Sotsiaalne kapital luuakse vabatahtlikes ühendustes tekkivate võrgustike kaudu, ta põhineb vastastikusel usaldusel ja aitab inimestel ühiste eesmärkide saavutamise nimel koostööd teha. Usaldus on sotsiaalse kapitali keskne kujundaja. Usalduse kasvul on kaks allikat – vastastikune normikujundus ja kodanikualgatuslikud, avalik-huvilised võrgustikud.

Fukuyama (2000) nimetab sotsiaalseks kapitaliks informaalset normi või normide kogumit, mis stimuleerib koostööd kahe või enama isiku vahel (sotsiaalne kapital on norm, mis aitab ühel või mitmel inimesel koostööd teha). Sotsiaalse kapitali loomisel on olulised traditsiooniliste väärtustega (ausus, usaldusväärsus, kokkulepetest kinnipidamine) seotud normid. Fukuyama rõhutab, et sotsiaalne kapital on ise tugeva kodanikuühiskonna tekke eeldus, mitte vastupidi.

Ühiskonna sotsiaalse kapitali kasvu eeldusteks on selle läbipaistvuse suurendamine ning ühishüvelist tegevust soosivate struktuuride tekke toetamine. Kodanikuühiskonna areng on stiihiline, seega ei saa sotsiaalne kapital kasvada ja hargneda kogu ühiskonnas ühtlaselt ja korruga. Kui kolmanda sektori arendamisega ei kaasne kodanikuühiskonna arengut selle laiemas tähenduses, võivad vähese sotsiaalse kapitaliga hõredad võrgustikud kergesti korruptsiooni ja käänduse võrgustikeks muutuda (Ruutsoo 2001).

Ruutsoo (2001: 258) sõnul ei arvesta Eestis domineeriv kodanikuühiskonna ideoloogia neid ülesandeid, milles on nähtud kodanikuühiskonna peamist panust: usalduse ja koostöö soodustamine. Usalduslikkuse kasvu mõjutab see, et sotsiaalsed, keelelised ja teabelised vahed ühiskonna eri sektorite vahel on suured.

### **1.2.3 Kolmas sektor Eestis**

#### 1.2.3.1 Eesti kolmanda sektori arengulugu

Eestlastel on väga pikk ühistegevusalane traditsioon, näiteks olid talgud iseloomulikud külaühiskonnale. Esimene eestlaste selts – Vanemuise Selts – loodi 1865. a. Tartus. Esimese maailmasõja puhkemise ajaks tegutses Eestis juba ligikaudu 500 seltsi. Pärast Eesti Vabariigi okupeerimist Nõukogude Liidu poolt 1940. aastal seltsid suleti peale üksikute erandite. Niipea, kui olud 1980ndate lõpul vähegi lubasid, asuti endiste seltside tegevust taastama ja ka uusi seltsi asutama. Palju materiaalset ja kogemuslikku abi tuli

siinsetele seltsidele naabermaadest, väliseestlastelt ja välisfondidelt (Järvelill 2000) (Haamer 2003).

Valter Haameri (2003: 171) sõnul tõi 1990. a. asutatud Eesti kolmanda sektori arengut toetav Avatud Eesti Fond siin käibele mõisted kolmas sektor ja mittetulundusühing ning seltside kaudu teenuste osutamise ideoloogia, arvestamata Eesti ühiskonna kultuuritraditsiooni. Tema väitel on Eesti seltsiliikumine lõhestunud – ühel pool on kolmanda sektori propageerijad, kes nõuavad valitsuselt piiramatut tegutsemisvabadust ning suunavad ühinguid teenuseid osutama (neid esindavad Avatud Eesti Fond ja sellega seotud Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit ning Eesti Mittetulundusühenduste Ümarlaud). Teisele poole jäävad seltsid, ühingud ja liidud kui Eesti rahvakultuuri ja vaimsuse kandjad ning kõlbluse ja rahvusliku kasvatuse edendajad (sinna kuuluvad Eesti Kodanikuühenduste Liitude Esinduskogu EKLE ja Eesti Rahvakultuuri Keskseitside Liit). Teenuste osutamine on esimestel eesmärk, teistel ainult vahend.

Sektori suurimaks muutuseks 1990ndate lõpus tuleb pidada avalikes huvides tegutsevate mittetulundusühenduste selget esilekerkimist mitmel elualal ja nende olemasolu ning tegevuse vajalikkuse teadvustumist ühiskonnas. Just sel ajal hakkas kaduma välisriikide senine laiaulatuslik toetus Eesti mittetulundusühendustele, ühendused hakkasid oma tegevusele vahendite leidmiseks pöörama järjest suuremat tähelepanu riigisisestele allikatele. Tulenevalt äri sektori suhtelisest majanduslikust nõrkusest ja seal akumulereeritud kapitali väikesest hulgast, muutus riik mittetulundusühendustele mitmesuguste ideede teostamisel kõige reaalsemaks partneriks. Ekspertid, kes tegelesid EMSL-is ÜRO arenguprogrammi eelnõu “Eesti mittetulundusühingute jätkusuutlikkuse tugevdamine” väljatöötamisega, jõudsid Eesti Kodanikeühiskonna Arengu Kontseptsiooni väljatöötamise ideeni (Liiv 2003).

Vaatamata kodanikeühiskonna tähtsale rollile taasiseseisvumise perioodil moodustab see tänases Eestis demokraatia kõige nõrgema lüli. Oma hoiakutes ollakse küll valmis tegutsema isiklike või ühiste huvide nimel, kuid tegelikkuses võtab taolisi samme ette

vaid alla kümne protsendi elanikkonnast. Elanikkonna vähene aktiivsus on tingitud eelkõige majanduslikust ebastabiilsusest ja ajanappusest, kuid ka vähesest ettevõtlikkusest ja julgusest ning usu puudumisest ühistegevuse jõusse (Trummal & Lagerspetz 2003). Järvelille (2000) sõnul ei tunneta Eesti ühiskond hästi kodanikualgatuse vajadust, sest paljud meist on üles kasvanud ajal, mil polnud kohta kodanikuühiskonnale. Arvatakse, et kõigi küsimustega võiks toime tulla avalik- ja erasektor.

EMSL-i juht Kristina Mänd arvab seevastu, et ühendused on muutumas juhtimisliidriteks meie ühiskonnas, eriti organisatsiooni sotsiaalse vastutuse ning säästliku majandamise valdkondades (Mänd 2002 A). Kui riigi tugevus on teenuste pakkumise universaalsus, siis kolmanda sektori tugevus on üksikute ja konkreetsete probleemide nägemine.

Arvan, et Järvelill on liialt pessimistlik ning Mänd liiga optimistlik. Usun, et Eesti ühiskond siiski hakkab mõistma ja tunnetama kodanikualgatuse vajadust, kuid kindlasti ei saa rääkida sellest, et ühendused on haaramas liidripositsiooni.

Eesti kodanikeühendused tegutsevad keskkonnas, mis esitab neile järjest uusi nõudmisi. Osaliselt tulevad nõuded seadusandlusest ja riigi poliitikast (nt maksustamine, aruandlus, rahastamine, osalemine harukondliku poliitika väljatöötamisel, sotsiaalse partneri rolli kandmine), teisalt mõjutavad ühendusi liikmeskonna arusaamad ja teovõime ning avalikkuse hoiakud ja ootused. Liikmeskond kujundab organisatsiooni identiteedi vastavalt oma arusaamadele ja vajadustele. Avalikkus ootab kodanikeühendustelt professionaalsust, tõsiseltvõetavust ja pühendumist oma eesmärkide elluviimisele (Kopli 2003).

1. novembri 2004 seisuga on Justiitsministeeriumi Registrikeskuse andmetel Eestis registreeritud 21 628 ühendust, neist 625 sihtasutust ja 21 003 mittetulundusühingut. Seltsingute arv ei ole teada. 9000-st kodanikuühendusest tegutsevad avalikes huvides vaid 1200. Ametlikult registreeritud ühenduste arv ei võimalda hinnata tegelikkuses aktiivsete kodanikuühenduste hulka (EMSL-i kodulehekül, [www.ngo.ee](http://www.ngo.ee), aprill, 2005).

EMSL rühmitab ühendusi järgmiselt: peaaegu pooled on liigituse järgi tegevad kinnisvara-, üürimis- ja äritegevuses (enamjaolt korteri-, garaazhi või aiandusühistud). Teised moodustavad grupi, mida võib määratleda vabauhendustena: katusorganisatsioonid, mis ühendavad teisi ühendusi (EMSL ise), eestkoste organisatsioonid, tugikeskused, avalikes huvides teenuseid pakkuvad ühendused, usuorganisatsioonid, avaliku sektori poolt loodud ühendused, teadustööga tegelevad ühendused, poliitika analüüsi ja kujundamise küsimustega tegelevad ühendused, võrgustikud, Eesti fondid, ühe kindla suunitlusega fondid, rahvusvahelised fondid, ühenduste teenindamisele suunatud konsultatsioonikeskused, ettevõtete ja ettevõtjate ühendused, erialaliidud, rahvusvaheliste organisatsioonide allorganisatsioonid ja kõigile ühendustele avatud esindusvormid, nt Eesti Mittetulundusühenduste Ümarlaud (EMSL 2003).

Peaaegu pooled kodanikeühendused paiknevad suuremates Eestimaa linnades. Suuremate linnadega võrreldes on teiste piirkondade kodanikeühendused väiksemad ja nende tegevus suunatud enam sissepoole. Eesti kodanikeühendustel on valdavalt väike liikmeskond ja palgalised töötajad puuduvad. Riigikogu kantselei majandus- ja sotsiaalinfo osakonna hinnangul oli 2000. a. kolmandas sektoris hõivatud 4,2 % kogu tööhõivelisest elanikkonnast (arvestada tuleks aga seda, et statistika hõlmab ka mõningaid sihtasutusi, millel on väga suur töötajaskond, nt Tartu Ülikooli Kliinikum) (Trummal & Lagerspetz 2003).

Kodanike tegevuseks on vaja ressursi: toetust või annetusi. Kodanikeühenduste finantseerimine toimub peamiselt avalikust sektorist (riigieelarvest, grantidena või lepingute kaudu riigisektorist, mida tavaliselt nimetatakse riigihankeks). Toetust saadakse ka fondidest ja liikmemaksudest või teenitakse oma tooteid ja teenuseid müües. Osa toetusest pärineb eraannetajailt ja firmadelt heategevuse ja ühisprojektide kaudu, seda nimetatakse filantroopiaks (Mänd 2002 B). Järvelille (2000) sõnul mõtleb Eesti inimene annetamisele vähe, sest lisaks vähestele säästudele on Eestis ka suur investeeringutevajadus.

Nii Trummal & Lagerspetz (2003) kui ka Järvelill (2000) nimetavad Eesti mittetulundusühingute ühe peamise puudusena just ebapiisavaid ressursse, mis ei võimalda ühendustel täita nende suhtes püstitatud ootusi. Teine aspekt, mida mainitakse, on enamuse ühenduste suhteline noorus, mistõttu puudub ühiskonnal usaldus nende vastu. Ruutsoo jt kirjutavad: “Laiemale avalikkusele on kolmanda sektori ja kodanikeühiskonna kontseptsioon veel tundmatu ning mittetulundusliku tegevuse suhtes ollakse üsna osavõtmatud.”(Ruutsoo et al. 2003: 43) (Järvelill 2000).

Salamoni ja Anheieri järgi (1996) nähakse arengumaades ja postsotsialistlikes riikides kolmanda sektori organisatsioone eelkõige arengu stimulaatoritena ja kodanikualgatuse tugevdajatena.

Ruutsoo, Rikmann ja Lagerspetz (2003) toovad välja kolm eesmärkide ja arusaamade kompleksi, millest lähtudes arendatakse tänases Eestis kodanikeühiskonna diskursust. Tinglikult võiks neid nimetada kolmanda sektori (toetub majanduselu ja –teooria analoogiatele), korporatiivse organiseerumise (selle aluseks on rahvusriigi algusaastate jaoks tüüpilised üleskutsed kokkuleppelisele mobiliseerumisele) ja osalusühiskonna (selle aluseks on demokraatia diskursus) diskursusteks.

Kolmanda sektori diskursuse kohaselt erineb mittetulundussektor ärisektorist eelkõige tulude jaotamise viisi poolest. Kodanikualgatus on turumajanduse osa, mille esmaseks ülesandeks on eluoluks vajalike teenuste võimalikult odav teostamine.

Korporatiivse organiseerumise diskursus seab kodanikualgatusele ülesandeks valitsusorganeid probleemidest informeerida ja ühtaegu ühiskonnas tekkinud pingeid kanaliseerida. Kodanikualgatuse roll jääb parimal juhul nõuandvaks.

Osalusühiskonna diskursuse kohaselt on kodanikeühiskond eelkõige demokraatia ja isikuvabaduste kindlustamise keskkond. See diskursus määratleb kodanikualgatust demokraatia esimese, kodanikele kõige kergemini kättesaadava astmena, mis vajab

õiguslikku ja majanduslikku kaitset, et teiste sektorite ressursside ülekaalukust tasakaalustada (Ruutsoo et al. 2003).

EMSL viib ligikaudu kord aastas läbi Eesti vabaihenduste ja kolmanda sektori jätkusuutlikkuse võrdleva hindamise ja vajaduste analüüsi. Selle eesmärk on saada ja anda ülevaade Eesti kodanikuühiskonna seisust ja probleemidest, selgitada välja Eesti kolmanda sektori jätkusuutlikkus, saavutused ja vajakajäämised. Hindamise aluseks on USA Rahvusvahelise Arengu Agentuuri (USAID) poolt Kesk- ja Ida Euroopa riikide jaoks väljatöötatud indeks (ingl. k. *NGO Sustainability Index*), milles sisaldub seitse mõõdet, igale neist antakse hinnang skaalal 0-5. Käesoleva uurimistöö jaoks on neist huvipakkuvaim avalik imago (ingl.k. *public image*), mis koosneb meediakajastustest, ühenduste kohta käivast avalikust arvamusest, avaliku sektori ja ettevõtete suhetest ühendustega ning eneseregulatsioonist.

Näiteks 2002. a. sai avalik imago hindeks 3 ehk rahuldav (indikaator on olemas ja toimib ning sel on mingil määral positiivne mõju kolmanda sektori arengule). See oli teiste indikaatorite hulgas üsna kõrge positsioon, parem hinnang anti veel ainult seadusandlikule keskkonnale.

Võrreldes teiste Kesk- ja Ida-Euroopa riikidega on Eesti tugevalt arenenud, meid iseloomustavad koostöö, hea seadusandlik keskkond, tugev infrastruktuur ning positiivne meediakajastus (EMSL 2003).

2004. aasta novembris toimunud indeksi määramisel märgiti olulise muutusena nihet meedia suhtumises: kolmanda sektori tegevust on hakatud positiivsemalt kajastama. Endiselt vajavad arendamist organisatsioonide tegutsemisvõime ja finantssuutlikkus (EMSL-i kodulehekül, [www.ngo.ee](http://www.ngo.ee), aprill, 2005).

Salamon ja Anheier (1996) sõnastasid seitsme riigi mittetulundussektori võrdleva uuringu põhjal peamised eesmärgid, millega kolmanda sektori organisatsioonid peavad hakkama saama:

1. sektori parem väljapaistvus ja suuremad teadmised;
2. toetavama ja avalikuma õigusliku baasi kindlustamine;
3. valitsusega efektiivse partnerlussuhte kindlustamine;
4. erasektori heategevusliku toetuse laiendamine;
5. usaldusväarsuse kindlustamine;
6. professionaliseerumine, enesetäiendus;
7. toimetulek üleilmastumise tingimustes.

Kõikide eesmärkide täitmine eeldab nii teadmisi professionaalsest suhtekorraldusest kui ka nende teadmiste oskuslikku rakendamist.

#### 1.2.3.2 Koostöösuhted riigi, äri sektori ja kolmanda sektori vahel

Ruutsoo, Rikmann ja Lagerspetz (2003: 72) nimetavad kolme peamist funktsiooni, milles 2000. aasta uuringu põhjal mittetulundusühinguid nähti: teenuste teostaja avaliku võimuga sõlmitud lepingute alusel, osaleja poliitilistes otsustusprotsessides ning elanike vaba aja sisustaja. Ükski neist pole täielikult ühildatav kodanikeühenduste põhifunktsiooniga ehk kodanikualgatuslike ilmingute toetamisega.

Mittetulundusühingute koostöösuhted teiste organisatsioonidega on üks võimalus nende aktiivsuse ja elujõulisuse hindamiseks. Kodanikeühendustel ja huvirühmadel, kes on aktiivselt seotud eri tasandi huvirühmade ja võrgustikega, on nii majanduslik kui ka sotsiaalne konkurentsieelis nende organisatsioonide ees, mis võrgustumist ei tähtsusta. Uuringud on näidanud, et Euroopa Liidu Institutsioonide ametnikud soosivad partneritena kõige rohkem üleeuroopalisi assotsiatsioone ja ühinguid (Roop 2004).

2000. ja 2001. a. uuringute andmetel (Lagerspetz, Ruutsoo ja Rikmann; Trummal ja Lagerspetz) on enamikul Eesti kodanikeühendustel kontakte mitme teise kolmanda sektori ühendusega. Vastastikune koostöö seisneb enamasti informatsiooni vahetamises, ühiste ürituste korraldamises ja tulevikuplaanide arutamises. Üle poolte kodanikeühendustest kuuluvad katusorganisatsiooni (Trummal & Lagerspetz 2003: 40).



Koostöö kolmanda ja avaliku sektori institutsioonide vahel on juhuslik. Viimasel ajal on küll koostöö teenuste osutamise osas oluliselt kasvanud, kuna teenuste delegeerimine kodanikeühendustele tundub riigile soodsam (Trummal & Lagerspetz 2003). Kodanikeühendustel on võimalik oma tegevust paindlikumalt planeerida ning sihtrühmade soove ja vajadusi täpsemalt tõlgendada.

Avaliku ja kolmanda sektori vahelistest suhetest lähtuvalt on Young (1999, Altnurme 2002 järgi) välja toonud mudeli, kus klassifitseerib vabaühendused kolme peamisse kategooriasse: täiendus-, partnerlus- ning vastandusmudel. Tegemist on kolme kodanikeühenduste ja avaliku võimu vahelise mudeliga, mis tõenäoliselt kehtib ka Eestis.

Täiendusmudeli (ingl.k. *supplementary*) järgi osutab mittetulundussektor neid avalikke teenuseid, mis jäävad riigi poolt täitmata. Kolmandal sektoril on täiendav roll, kuna valdkonnad on riigi ja ühenduste vahel jaotatud. Altnurme (2002) järgi on täiendusmudeli üks eesmärke kodanikeühenduste kaasamine avalike teenuste kujundamisse ja osutamisse, vähendades nii ametnike mõjuvõimu, tõstes teenuste osutamise efektiivsust ja kvaliteeti, kaasates lisafinantseerimist fondidest.

Kui valdkonnad ei ole omavahel jaotatud, siis on tegemist partnerlusmudeliga (ingl.k. *complementary*), milles avalik ja kolmas sektor on partnerid. Tavaliselt annab riik mittetulundussektorile raha avalike teenuste osutamiseks, sest kolmas sektor tegutseb kohalikul tasandil ning on seetõttu teadlik kodanike vajadustest (Altnurme 2002).

Vastandusmudeli (ingl.k. *adversarial*) puhul toimib vastastikune mõju: mittetulundussektor püüab avaldada riigile mõju (et valitsus muudaks avalikku poliitikat) ning seetõttu riik korrigeerib oma programme ja seadusi või piirab mittetulundussektori tegevust.

Erasektoriga teevad kodanikeühendused kesist koostööd. Aktiivse koostöö olemasolu märkisid eelkõige üle-eestilisel ja rahvusvahelisel tasemel tegutsevad ühendused. Eesti

eraettevõtjad ei näe kodanikeühendustes professionaalseid ja usaldusväärseid partnereid, kuna suuremal osal ühendustel puudub selge ja läbipaistev finantsjuhtimine (Trummal & Lagerspetz 2003: 41).

Siiski näitab äri sektor üles järjest suuremat huvi ühenduste tegevuse vastu ja on hakanud neid toetama. Männi (2002 B) sõnul on üks filantroopia takistusi ühenduste suhtumine äriühinguisse: ühendustel puudub arusaam, et äriühingud toetavad ühendusi, lähtudes peamiselt oma turunduse ja suhtekorralduse vajadustest. Ettevõtete esindajate sõnul puudub ühendustel kindlus ja oskus oma organisatsiooni müüa, puudub arusaam partnerlussuhetest ning turundusest.

Ka see oskus on kolmanda sektori organisatsioonis tõusuteel. Trummal & Lagerspetz (2003) osutavad, et Eesti kodanikeühendused püüavad viimasel ajal järjest enam oma tegevusest ja eesmärkidest infomaterjalide, ürituste korraldamise jms kaudu laiemale avalikkusele märku anda.

Vaatamata asjaolule, et kodanikeühiskonna ja omaalgatuse teema on viimasel ajal aina enam meediasse sisenemas, täheldas Trummali & Lagerspetzi (2003: 43) andmetel vaid neljandik 2001. a. küsitletud kodanikeühendusi meedia märkimisväärset huvi nende tegevusvaldkonna vastu, kolmandik seevastu väitis, et nende tööd ei kajastata peaaegu üldse. Kuigi kodanikeühenduste oskused meediaga suhtlemisel on veel üsna puudulikud, arendab üha rohkem organisatsioone oma võimeid ja professionaalsust avalikes suhetes, edastab oma sõnumit ning kujundab imagot.

Siiski võib öelda, et viimastel aastatel on Eesti kolmanda sektori arengus toimunud mitmeid positiivseid muutusi, nt Eesti Kodanikeühiskonna Arengu Kontseptsiooni valmimine ja selle heakskiitmine Riigikogus 12. detsembril 2002. a. või Eesti Mittetulundusühenduste Ümarlaua organiseerimine. Euroopa Liiduga liitumiseks pidi Eesti valitsus arendama ka kolmandat sektorit – valitsus aitas sellele kaasa mittetulundusühenduste tugistruktuuri loomisega.

#### 1.2.4 Suhtekorraldus kolmanda sektori organisatsioonis

Käesoleva bakalaureusetöö empiiriline osa keskendub kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorralduslike tegevuste uurimisele ja kirjeldamisele, seetõttu on vajalik puudutada siinkohal ka olulisemate suhtekorraldusteooriate seisukohti.

Grunigi ja Hunt'i järgi (Grunig 2001) on suhtekorraldus kommunikatsiooni juhtimine organisatsiooni ja tema sihtgruppide vahel. Sam Black nimetab kommunikatsioonijuhtimist kunstiks ja sotsiaalteaduseks, mis analüüsib trende, ennustab nende tulemusi, nõustab organisatsioonide liidreid ja viib suhtekorralduse kaudu ellu tegevuskavasid, mis teenivad nii organisatsiooni kui avalikkuse huve. Suhtekorraldus peab olema aus, eetiline ja avatud, kuna ainult selline praktika võimaldab kahepoolset kommunikatsiooni organisatsiooni ja tema sidusgruppide vahel. Suhtekorraldus on plaanipärane ja pidev jõupingutus, et luua ja säilitada hea maine ning organisatsiooni ja tema sihtgruppide vastastikune mõistmine (Past 2005: 9).

Organisatsiooni kommunikatsiooni kirjeldamiseks kasutatakse sageli Grunigi (2001) nelja suhtekorralduse mudelit:

- 1) Pressiagendi mudel. Organisatsioon tegeleb avalikkuse mõjutamisega, kõige olulisemad on meediasuhted.
- 2) Avalikkuse informeerimise mudel. Edastatakse enam-vähem tõest informatsiooni, eelistatakse massimeediat ja kontrollitavaid kanaleid.
- 3) Kahesuunaline asümmeetriline mudel. Arvestatakse ka organisatsiooni sihtgruppe.
- 4) Kahesuunaline sümmeetriline mudel. Eksisteerib lisaks eelnevale ka sihtgruppidepoolne aktiivne kommunikatsioon.

Pöördudes korraks tagasi sidusgruppi-lähenemise juurde, on sidusgruppide juhtimine seega suhtekorralduslik tegevus, mis eeldab vähemalt liikumist siinesitatud kahepoolse sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli saavutamise suunas.

Sarnaselt kõigile teistele organisatsioonidele eksisteerivad suhted avalikkusega ka mittetulundusühingutel sõltumata sellest, kas organisatsioon on neid endale teadvustanud või mitte.

Kõige olulisem suhtekorralduse eripära tuleneb sellest, et mittetulundusühingu liikumapanevaks jõuks on missioonitunne ja palju tehakse vabatahtlikku tööd.

Kinzey (Kinzey 1999, viidatud Dyer et al. 2002 järgi) rõhutab, et väikestes kolmanda sektori organisatsioonides töötavad peamiselt inimesed, kes peavad täitma korraga mitmesuguseid tööülesandeid. Inimestel, kes vastutavad suhtekorraldusprogrammide ja -projektide eest, ei pruugi olla vastavat ettevalmistust ega töökogemust.

Jaye (Jaye 1996, viidatud Dyer et al. 2002 järgi) on võrrelnud kolmanda ja erasektori organisatsioonide suhtekorraldust. Üks peamine erinevus on tema sõnul see, et tavaliselt on mittetulundusühingute suhtekorralduse eelarve oluliselt väiksem ja PR-töötajad peavad suutma „teha mittemillestki midagi”

Äripäeva Suhtekorralduse Käsiraamatu järgi on mittetulundusühingus suhtekorralduse peamiseks eesmärgideks informatsiooni levitamine, finantstoetuse leidmine ja uute liikmete värbamine. Väga oluline koht mittetulundussektori suhtekorraldustegevuses on organisatsioonisisel kommunikatsioonil, sest institutsiooni edukus ja eksistents sõltub suurel määral selle liikmete lojaalsusest.

Nagu ka avalikus ja erasektoris, aitab organisatsiooni edukusele kaasa kommunikatsiooni teadlik planeerimine. Seetõttu on oluline sõnastada selgelt mittetulundusühingu missioon ja eesmärgid ning määratleda sihtgrupid ja koostada kommunikatsiooniplaan.

Äripäeva Suhtekorralduse Käsiraamat nimetab mittetulundusühingu jaoks oluliste ühiskonnarühmadena (kellega suhete laabumise edukusest sõltub organisatsiooni edukus): mittetulundusühingu töötajaid ja nõukogu liikmeid, peresid, lähedasi, vabatahtlikke, teisi mittetulundusühinguid, muid ühendusi ja katusorganisatsioone,

toetajaid, sponsoreid, juhtfigure, otsustajaid (liidreid), ühiskonna eri osasid (kogu kolmas sektor, õpilased, puuetega inimesed) ning kogu laiemat avalikkust. Töö autor nendib siinjuures, et laiema avalikkuse käsitlemine ühiskonnarühmana on vaieldav (laiem avalikkus ei saa olla ise „rühm”).

Lähtudes sellest, et kolmanda sektori organisatsioonil on võimalik kasutada vähem ressursse suhtekorraldustegevuseks kui näiteks eraettevõttel, soovitatakse mittetulundusorganisatsioonidele lihtsamaid võimalusi suhtekorralduse rakendamiseks. Äripäeva Suhtekorralduse Käsiraamat nimetab näiteks esmase mulje suhtekorraldust ehk hea esmamulje jätmist ja teenindussuhtekorraldust (ingl. k. *maintenance PR*) ehk suhtekorralduse käitumisreegleid, mis määravad, kuidas osutatakse sihtgruppidele (info)teenust.

Laienduslik suhtekorraldus (ingl. k. *outreach PR*) on organisatsioonist laialdase informatsiooni levitamine, suunatud juba väljapoole mittetulundusühingute tavalistest sihtgruppidest, et leida uusi toetajaid ja luua sidemeid. Koostööalane suhtekorraldus (ingl. k. *collaborative PR*) tähendab suhteid ja sidemeid teiste gruppide ning organisatsioonidega, kellel on sarnased eesmärgid, et tõsta klientide ja ühiskonna teadlikkust.

Palju leiab kolmanda sektori organisatsioonide kommunikatsiooni puudutavast kirjandusest turundusest ja majandusest pärinevaid mõisteid. Näiteks Terblanche soovib sotsiaaltenuseid pakkuvatelt mittetulundusühingutel kasutada suhteturundust, et pidevalt rahuldada pikaajalisi suhteid klientide ja teiste sidusrühmadega läbi nn. esmaste vahendite nagu kaastunne, pühendumine, usaldusväärne käitumine ja vajaduste rahuldamine (Terblanche 2001).

Palmaru (2003: 260) järgi võib pidada turundust üheks osaks organisatsiooni suhtekorraldusest: suhtekorralduse sihtrühmadeks võivad olla kõik sihtrühmad (kogu avalikkus), turundus näeb oma sihtrühmana seevastu ainult tarbijat. Samas võib ka

lähutada teisest loogikast: suhtekorralduslikud meetmed on üks osa toote või teenuse turundusprogrammist.

Mittetulundusühingud ja kolmas sektor orienteeruvad üha enam turumajandusele ja võtavad üle ettevõtlusele omaseid käitumismalle. Seda protsessi mõjutavad 4 peamist jõudu ühenduste väliskeskkonnas: privatiseerimine, konkurents, avalik arvamus ja tehnoloogilised arengud (Sheth 1993). Turundusliku orientatsiooniga kodanikuühendused seisavad silmitsi küsimusega, kuidas sellises olukorras saada hakkama nendele suunatud avalike huvide rahuldamisega?

Sheth'i (1993) sõnul aitab turunduslik orientatsioon näiteks suurendada tootlikkust ja hoida kokku kulutusi, välistades või minimaliseerides mõned sotsiaalsed või mitteäriilised mittetulundusühingutele omased ülesanded (nt tööhõive pakkumise, hankelepingud väikeste tarnijatega, nende subsideerimine, kes ei suuda toote/teenuse täishinda maksta). See loob positiivse avaliku imago ja vähendab probleeme klientidega, kellel on vähe valikuvõimalusi toote/teenuse pakujate vahel. See aitab kaasa ka innovatsioonile ja muutustele, sest turud on dünaamilised. Lisaks tagab turuorientatsioon suurema tarbijarahulolu ning ka sidusgruppide üldise rahulolu.

Samas paistis juba eelnevast loetelust, et turundusliku orientatsiooniga kaasneb mitmeid aspekte, mis satuvad konflikti avaliku huvi ja sotsiaalse vastutuse kontseptsiooniga. Näiteks kipub see käitumisviis ignoreerima mitte-eelistatud tarbijaid, kes ei saa endale lubada turuhindadega toodete ja teenuste ostmist. Lisaks kaasneb sellega tendents pakkuda seda, mida tarbijad ihaldavad, mitte seda, mida nad vajavad (Sheth 1993).

Turunduslikku lähenemisviisi soovitatakse mittetulundusühingutel kasutada klientide, liikmete, fondide ja teiste rahastamisallikate edukaks säilitamiseks ja suurendamiseks. Mäni sõnul on turundus ühendustes efektiivne seetõttu, et mittetulundusühingutel on väärtuslikud, kuigi mitte just väga rikkalikud, inimressursid, ning võimas sotsiaalne- ehk suhtekapital (Mänd 2002 A).

Vaidlen siinkohal Männile vastu selles osas, et võimas sotsiaalne kapital toob kaasa efektiivse turunduse – nende vahel ei ole otsest põhjuslikku seost. Muidugi on ka küsitav, kas sotsiaalse kapitali määr meie mittetulundusühingutes lubab kasutada epiteeti „võimas”.

Turundus kolmanda sektori organisatsioonis on Druckeri (1992) sõnul äriühingust enam seotud oma turu tundmisega, turu segmenteerimisega või oma teenuse vaatamisega vastuvõtja seisukohalt. Peab teadma mida, kellele ja millal müüa. Kuigi kasutatakse äriettevõtetega paljuski samu termineid ja turundusvõtteid, on mittetulundusühingu turundus siiski väga erinev, sest sageli müüakse “midagi tajumatut”, mida on võimalik muuta väärtuseks tarbija jaoks. Oluline on oma sihtrühmade soove ja väärtusi tunda (Drucker 1992).

Druckeri seisukoht on võrreldav sidusgrupiteooriaga – ta räägib ju samamoodi vahetustehingutest organisatsiooni ja sidusgruppide vahel, kuigi turunduslikust vaatepunktist ja turundusliku terminoloogia abil.

Philip Kotleri sõnul peab turundus mittetulundusühingus lahendama küsimuse, kuidas saavutada selline tulemus (ehk sidusgruppide reaktsioon), mida organisatsioon soovib. Kotler nimetab seda vahetusekeskseks mõtlemiseks. Mida ma pean selleks andma, et saada? Vastastikkus ja vahetus on turundusliku mõtlemise aluseks. Kotleri sõnul on probleem nn sihtrühmade orkestreerimine ehk kuidas orkestreerida väga erinevaid grupe ja samal ajal olla edukas institutsioon (Drucker 1992).

Druckeri (1992) hinnangul ei saa mittetulundusühingu turundus olla edukas, kui organisatsiooni juht pole turundusest huvitatud, ei saa sellest aru. Mittetulundusühingu turundus on efektiivne siis, kui organisatsioon teab täpselt, mida ta saavutada tahab, kõik organisatsiooni liikmed on motiveeritud selle eesmärgi saavutamiseks ja näevad, et see on vaeva väärt ja organisatsioon püüab seda visiooni väheste kuludega saavutada. Kindlasti kehtivad need väited ka MTÜ-de suhtekorralduse efektiivsuse kirjeldamiseks.

Mittetulundusühingu ja ettevõtte vaheline oluline erinevus on see, et mittetulundusühingul on rohkem sidusgruppe, mis on eluliselt vajalikud. Enamiku väiksemate ettevõtete jaoks on olulisi suhteid vähe – ainult töötajad, kliendid ja omanikud. Iga mittetulundusühing on aga sõltuv suurest hulgast sidusgruppidest ja peab vaeva nägema, et suhted oleks kõigi nendega head (Drucker 1992).

Sheth (1993) kirjeldab lõpptarbijale suunatud turundust (ingl. k. *user-oriented marketing*) kui võimalust saavutada mittetulundusühingul nn *win-win* situatsioon avaliku huvi ja majandusliku efektiivsuse tasakaalustamisel. Selles on ühendatud kvaliteedijuhtimise, teeninduskultuuri ja tarbijarahulolu põhimõtted. Nn. lõpptarbijale suunatud turundus koosneb 10 elemendist: organisatsiooni kultuur, turust lähtuv organisatsiooni ülesehitus, kiire reageerimine, IT arendmine, tarbijarahulolust lähtuv tasustamissüsteem, proaktiivne kaasatundmine tarbija soovidele, kvaliteedile pühendumine, masstoodangu või –teenuste kohandamine tarbijaspetsiifiliseks, professionaalsus ja kompetentsus ning väärtuste üle andmine lõpptarbijale.

Mina soovitan mittetulundusorganisatsioonides siiski turunduse ja suhtekorralduse eristamist. Mulle tundub, et suhtekorraldus on reeglina vähem agressiivne (kuigi võib vajadusel olla ka jõuline) ja seetõttu sobib kasumit mittetaotlevate organisatsioonide loomusega paremini. Arvan, et nt sidusgrupijuhtimine on kaalukas alternatiiv turunduspõhimõtete rakendamisele organisatsiooni igapäevategevuses.

Selle teema kokkuvõtmiseks annan ülevaate Ameerika Ühendriikides 1990ndate lõpus mittetulundusühingute hulgas läbi viidud uuringust. Nimetatud uuringu tulemuste põhjal võib väita, et suhtekorralduse roll USA mittetulundusühendustes pole hästi arenenud (Dyer et al. 2002). Intervjuudes jäid kõlama järgmised märksõnad: avalikkuse informeerimise mudel, segmenteerimine, mitme tööülesande täitmine, keskendumine rahakogumisele ja vabatahtlik töäjõud.

Kuna enamik vastajaid esindas väikeseid, väheste ressurssidega mittetulundusühinguid, kus tegeleb suhtekorraldusega vaid üks inimene (kellel on tavaliselt veel ka mitu muud

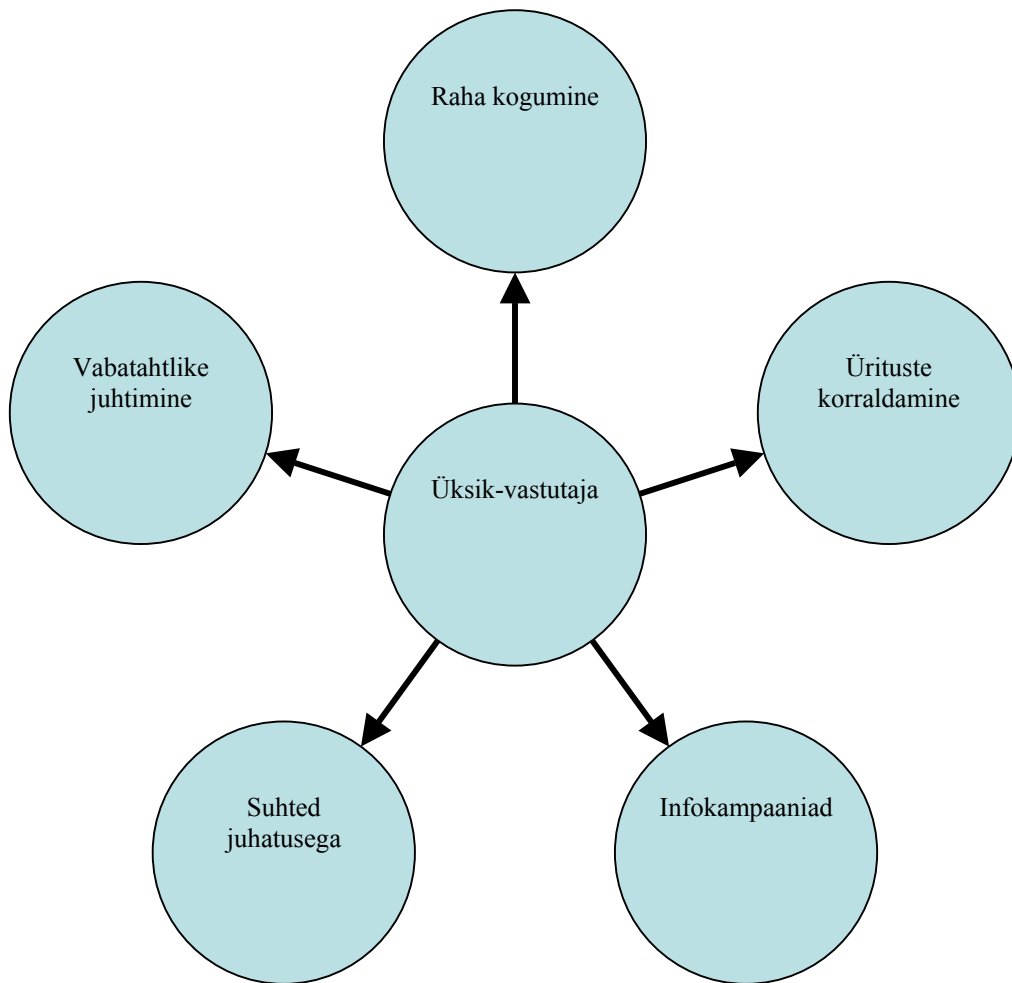


tööülesannet), siis suudavad nad rakendada vaid avalikkuse informeerimise mudelit. Mittetulundusühingute PR-töötajate käsitus suhtekorraldusest on kitsas ja lihtsustatud. Segmenteerimine ehk siis sidusgruppide määratlemine kolmanda sektori organisatsioonides on antud uuringu põhjal samuti alatahtsustatud – sidusgrupid pole hästi defineeritud (Dyer et al. 2002).

Intervjueeritavad olid seisukohal, et suhtekorralduse edukusele aitavad kaasa kõik organisatsiooni töötajad, teiste sõnadega: kõigil organisatsiooni liikmetel on suhtekorralduslik vastutus. Nimetatud uuringu autorid on seisukohal, et kuigi see kehtib ka tulutaotlevates organisatsioonides, on see eriti iseloomulik kolmanda sektori organisatsioonidele nende iseloomu tõttu (need pakuvad enamasti sotsiaalset teenust ja nende tegevusel on mitmeid piiranguid tänu piiratud ressurssidele) (Dyer et al. 2002).

Olulisel kohal kolmanda sektori organisatsioonides on vabatahtlikud. Antud uuringus tuli mitmel korral välja, et vabatahtlikud olid abiks mitmetes suhtekorraldustegevustes, nt pressiteadete kirjutamisel, ürituste reklaamimisel kogukonnas ja rahakogumisel. Samuti on vaja teha rohkem tööd kogukonna kaasamiseks suhtekorralduslikus perspektiivis kolmanda sektori organisatsioonide tegevusse (Dyer et al. 2002).

Kirjeldatud tulemuste põhjal sõnastasid Dyer jt (2002) järgmise suhtekorralduse mudeli kolmanda sektori organisatsioonides: suhtekorralduse eest vastutaval inimesel on PR-i valdkonnas vabadus, sõltumatus ja vastutus, mis muudab töö huvitavaks ja esitab väljakutseid. Suhtekorraldaja tegevuste hulka kuuluvad esmane vastutus annetuste kogumise eest, ürituste korraldamine, informatsioonikampaaniad, suhted organisatsiooni nõukoguga ja vabatahtlike töö juhtimine (Dyer et al. 2002: 16). Suhtekorralduslike eesmärkide täitmiseks kasutab suhtekorraldaja erinevaid kommunikatsioonitehnikaid.



Joonis 1 Suhtekorraldus kolmanda sektori organisatsioonis (Dyer et al. 2002).

Uuringu põhjal tegid autorid järgmised ettepanekud suhtekorralduse parandamiseks USA kolmanda sektori organisatsioonides:

- 1) vaja on välja töötada põhjalik suhtekorralduse tegevuskava;
- 2) rohkem peab tegelema kommunikatsiooni suunamisega (sidusgruppide defineerimisega);
- 3) kommunikatsioonitegevuse korraldamiseks on vaja rohkem tööjõudu;
- 4) rahakogumisele peab kolmanda sektori organisatsioonides jääma keskne roll;
- 5) enam tähelepanu tuleb pöörata suhtekorralduse rollile vabatahtlike juhtimisel (Dyer et al. 2002: 17).

Arvan, et Eesti kolmanda sektori organisatsioonides ei ole nii tähtsal kohal suhted juhatusega, sest tavaliselt on organisatsioonide liikmeskond üsna väike (Ameerika Ühendriikides on nt paljud koolid ja ülikoolid mittetulundusühingud). Liikmeskonna väiksusest tuleneb Eestis ka see, et vabatahtlike juhtimist pole üldjuhul põhjust käsitleda suhtekorralduse ühe põhifunktsioonina. Minu hinnangul keskenduvad enamik Eesti MTÜ-dest vaid kindlate tegevusülesannete täitmisele oma spetsiifilises valdkonnas.

## 2. TÖÖ UURIMISKÜSIMUSED JA -MEETODID

### 2.1 Uurimisküsimused

Käesoleva bakalaureusetöö peamine eesmärk on kirjeldada Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldust. Lisaks sidusgrupiteooria ja kolmanda sektori teoreetiliste käsitluste esitamisele annan ülevaate levinumatest suhtekorraldusvõtetest ja kommunikatsioonipraktikatest Eesti mittetulundusühingutes ja sihtasutustes. Näidisorganisatsioonina käsitlen Säästva Renoveerimise Infokeskust ja selle sidusgruppe. Lisaks selgitan ka SRIK-i liikmete ja sidusgruppide arusaama SRIK-i rollist ja säästva renoveerimise mõistest – see materjal on aluseks Säästva Renoveerimise Infokeskuse kommunikatsioonistrateegia koostamisel.

Bakalaureusetöö uurimisküsimused on alljärgnevad:

- 1) Kas ja mil viisil tegelevad Eesti kolmanda sektori organisatsioonid suhtekorraldusega?
- 2) Millised on mittetulundusühingu suhted sidusgruppidega Säästva Renoveerimise Infokeskuse näitel?

Sõnastasin kolm hüpoteesi:

- 1) Eesti mittetulundusühingud ja sihtasutused pööravad suhtekorraldusele oma tegevuses vähe tähelepanu.
- 2) Planeeritult praktiseerivad suhtekorraldust vaid vähesed kolmanda sektori organisatsioonid, sealhulgas Säästva Renoveerimise Infokeskus.
- 3) Sidusgrupid hindavad SRIK-i tegevust ja oma suhteid SRIK-iga heaks.

## 2.2 Andmekogumismeetodid ja valim

Lähtuvalt uuringuprobleemist valisin käesolevas bakalaureusetöös andmekogumismeetoditeks standardiseeritud küsitluse ja semistruktureeritud kvalitatiivsed intervjuud. Kvalitatiivuuring kombineerituna standardiseeritud uuringuga võimaldab kirjeldatavat nähtust või protsessi sisukamalt illustreerida.

Küsitluse läbiviimise eesmärk oli mõõta kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldust eelstandardiseeritud indikaatoritega. Intervjuude sisuliseks eesmärgiks oli uuringuküsimustele tähenduslike, lahtimõtestavate vastuste kogumine: semistruktureeritud intervjuud andsid vahetut infot sidusgruppide esindajate mõttemallide kohta.

Esimesele uuringuküsimusele vastuse leidmiseks viisin läbi küsitluse suhtekorraldustegevuste kirjeldamiseks organisatsioonides (vt lisa 1). Ankeedis sisalduvate küsimuste eesmärk on kirjeldada suhtekorralduse praktiseerimist (kas tegeletakse, kes vastutab jne), planeerimist, koostöösuhteid teiste organisatsioonidega, kasutatavaid kommunikatsioonivõtteid ning vastajate arvamust Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorralduse kohta üldiselt.

Valimisse kuulusid Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu liikmesorganisatsioonid (kokku 80). Lähtun eeldusest, et nimetatud katusorganisatsiooni kuuluvad ühendused, millel jätkub ressursse suunata oma tegevust ka väljapoole oma ühenduse piire (liikmelisus on üks märk sellest) ja mis seega võiksid pöörata tähelepanu kommunikatsioonijuhtimisele.

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit on ühiste huvidega organisatsioone koondav. EMSL nimetab oma tugevate külgedena organisatsiooni avatust, tugikeskuste võrgustikku, teenuste kõrget kvaliteeti, töötajate professionaalsust, uuenduslikkust, head sisesuhtlust ja oskust suhelda ettevõtetega. Oma nõrkustena toob EMSL välja vähese seotuse liikmete vahel, liikmete madala aktiivsuse koostöökaks ja vähese vastutuse

organisatsiooni üldise käekäigu eest, nõrga seotuse ministeeriumidega ja raha puudumise (EMSL 2003). Liidul on 7. aprilli 2005. aasta seisuga 80 liikmesorganisatsiooni (EMSL-i kodulehekül, [www.ngo.ee](http://www.ngo.ee), aprill, 2005).

Sellele eelnes ka pilootuuring küsimustiku katsetamiseks (ankeedile paluti vastata 13 mittetulundusühingul ja sihtasutusel, mis ei ole EMSL-i liikmed, tagastati 8 vastust). Pilootuuringu tulemuste põhjal ei olnud vajadust sisulisi ja sõnastuslikke muudatusi küsimustikku sisse viia, muudetud sai ainult küsimustiku ees olevat pöördumist, kus anti täpsemad juhised küsimustele vastamiseks.

Lõplik variant ankeedist edastati 73-le EMSL-i liikmesorganisatsioonile (organisatsioonide kontaktandmed pärinesid EMSL-i koduleheküljelt), 7 organisatsiooni telefon ja e-posti aadress ei olnud töökorras. Kui vastuseid laekus 10 päeva jooksul vaid 15-lt organisatsioonilt, siis helistasin 49-le organisatsioonile (ülejäänud organisatsioonidega ei saanud ma ühendust) ja palusin võimaluse korral ankeedile siiski vastata, neist kolme organisatsiooni esindajad keeldusid vastamisest.

Ankeedile vastas korrektselt 37 organisatsiooni (ehk 46 % EMSL-i liikmesorganisatsioonidest), neist 29 olid mittetulundusühingud ja 8 sihtasutused. Viis tagastatud ankeeti ei vastanud nõuetele ehk vastusevariandid ei olnud analüüsitavad. Vastanud organisatsioonidest 12 ehk kolmandik olid esindus- või katusorganisatsioonid, st koondasid enda alla mitmeid samas valdkonnas tegutsevaid organisatsioone või ettevõtteid. Tinglikult võib öelda, et ankeedile vastasid mõnevõrra aktiivsemalt suuremad organisatsioonid: 39 %-l vastanud organisatsioonidest oli 51 või rohkem liiget ja pooltel kolm või enam töötajat. Siiski ei ole viimased näitajad kuigi täpsed, sest kaheksal vastanud sihtasutusel liikmed puuduvad ja paljudes organisatsioonides töötavad inimesed osalise koormusega või projektipõhiselt.

Teisele uuringüküsimusele vastuste leidmiseks on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit – semistruktureeritud intervjuusid SRIK-i liikmete ning sidusgruppide esindajatega. Nimetan siinkohal ka kahte e-posti teel tehtud intervjuud SRIK-i liikmetega

kvalitatiivseteks, sest suhtlesin nende läbiviimise ajal respondentidega n.ö reaalajas Internetikeskkonnas, esitades neile nende vastustest lähtuvaid lisaküsimusi.

Suurem osa küsimustest olid hinnangute-hoiakute kesksed küsimused, veidi oli ka kirjeldavaid-interpreteerivaid küsimusi ja faktiküsimusi (vt küsitluskava bakalaureusetöö lisa 2).

Intervjuud SRIK-i liikmetega viidi läbi ajavahemikus 8.-17. aprill 2005. Valimisse kuulus 5 respondenti (2 eksperti ehk renoveerimisvaldkonna spetsialisti ja 3 informanti ehk SRIK-i liiget, kes teemast huvituvad), seega on tegemist suunatud ehk eesmärgipärase valimiga.

Süvaintervjuud sidusgruppide esindajatega viidi läbi ajavahemikus 8.-29. aprill 2005. Valimisse kuulus 5 respondenti (restauraator, 2 restaureerimisvaldkonnaga seotud ametnikku, ehitusmaterjalitootja, SRIK-i koolituste külastaja). Küsitluskava on esitatud bakalaureusetöö lisa 3.

Kümnest intervjuueeritust seitse on tihedalt seotud ühe või mitme mittetulundusühingu tegevusega, seega pakuvad nende arvamused analüüsimaterjali ka kolmanda sektori rolli määratlemisel laiemalt.

### **3. KÜSITLUS EESTI KOLMANDA SEKTORI ORGANISATSIOONIDE SUHTEKORRALDUSE KOHTA**

#### **3.1 Suhtekorraldus Eesti kolmanda sektori organisatsioonides**

##### **3.1.1 Suhtekorralduse praktiseerimine**

Küsitlusele vastanud 37-st organisatsioonist 29 ehk kolmveerand (78 %) kõigist vastanutest tegelevad enda sõnul suhtekorraldusega.

Tavaliselt (86 % juhtudest) vastutab suhtekorralduse eest organisatsiooni tegevjuht ja/või juhatuse liige. Vaid kahes organisatsioonis (5 %) tegeleb selle valdkonnaga eraldi suhtekorraldaja, sama paljudel juhtudel vastutab suhtekorralduse eest sekretär või turundusjuht ning ühel juhul on suhtekorraldusteenus vastavalt teenusepakkujalt (KPMS ja Partner) sisse ostetud.

Eesti mittetulundusühingute ja sihtasutuste peamised kõneisikud on samuti organisatsiooni juhid: kolmveerandil juhtudest esindab organisatsiooni avalikkuse ees peaaegu alati juht; pooled vastanud märgivad, et mõnikord on organisatsiooni esindajaks konkreetse valdkonna spetsialist. Vaid viiendik organisatsioonidest mainib, et mõnikord jääb esindusfunktsioon sellele organisatsiooni liikmele, kellel parasjagu vaba aega juhtub olema.



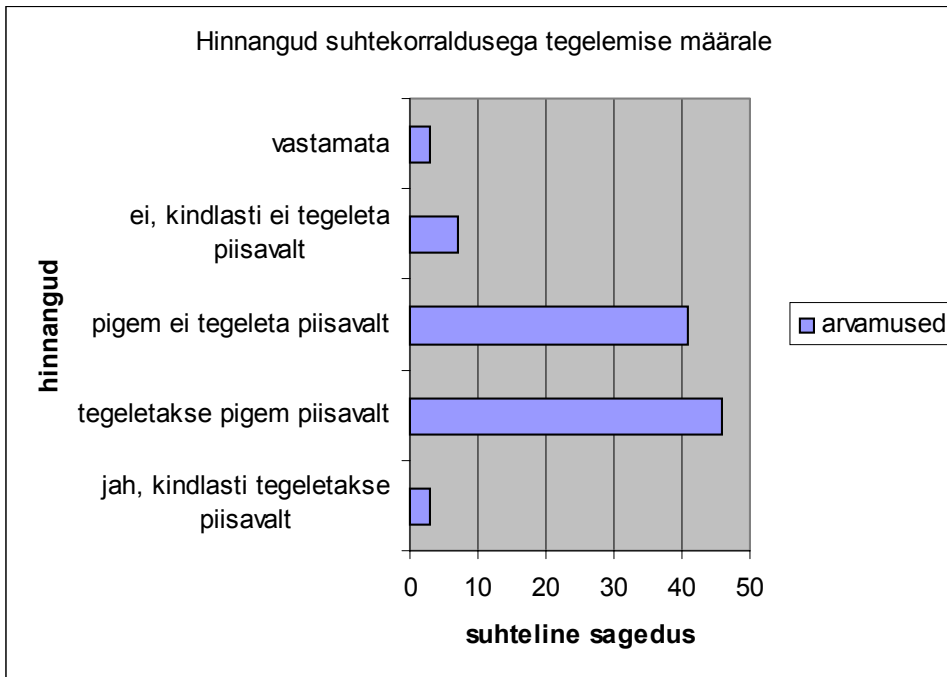


Joonis 2 Organisatsiooni esindajad avalikkuse ees

Vaid ühe organisatsiooni esindaja väidab kindlalt, et suhtekorraldusega tegeletakse nende organisatsioonis piisaval määral, kuigi neil pole nt sõnastatud kirjalikult kommunikatsiooni eesmärgid – samas selgitab ta oma organisatsiooni eesmärgid ja kommunikatiivsete tegevuste seotust nendega põhjalikult ja argumenteeritult, mistõttu nõustun tema arvamusega.

17 vastanu (46 %) arvates tegeletakse suhtekorraldusega nende organisatsioonis pigem piisavalt. Nii arvanutest on vaid ühes ametis suhtekorraldaja (lisaks üks ostab teenust sisse suhtekorraldusfirmalt), kommunikatsiooniga seotud tegevused või eesmärgid sisalduvad põhikirjas seitsmel organisatsioonis, üldised kommunikatsioonieesmärgid on kirjalikult sõnastatud kaheksal organisatsioonis (7 organisatsiooni teeb seda konkreetsete projektide puhul), sama paljud on sõnastanud kommunikatsiooni sihtrühmad (6 organisatsiooni vaid konkreetsete projektide puhul). Samas eristuvad oma organisatsiooni suhtekorraldust piisavaks pidanud organisatsioonidest kolm organisatsiooni, mis pole sõnastanud ei sihtrühmi ega ka kommunikatsiooni eesmärgid.

41 % arvab, et suhtekorraldusega tegeletakse nende organisatsioonis pigem mittepiisavalt. Kolm (8 %) vastajat arvavad, et kindlasti pööratakse sellele liiga vähe tähelepanu, 1 organisatsioon ütleb, et ei oska sellele küsimusele vastata. Korduvalt nenditakse, et organisatsioon küll mõistab suhtekorralduse tähtsust, kuid sellega tegelemiseks ei jätku ressursse.



Joonis 3 Hinnang suhtekorraldusega tegelemise piisavusele oma organisatsioonis

Lisaks ülevaatele vastusevariantide jagunemisest on nende arvamuste sisuliseks mõistmiseks oluline esitada ka domineerima jäänud põhjendused ja selgitused neile vastustele (vt ka Lisa 4):

1. Organisatsiooni kommunikatsioon vajaks põhjalikumat planeerimist.

*„Organisatsioonis on tegevtootajaid 1,5 kohta, osavõtt vastavatest koolitustest ja kursustest on olnud pigem omal initsiatiivil kui juhatuse poolt süsteemselt paika pandud. Suhtlemiskogemus (partnerite, massimeediaga, pressiteadete kirjutamine jne) on tulnud praktilise tööga.”*

2. Suhtekorraldusega tegelemiseks pole aega ega raha.

*„Oleme saanud heatasemelisi koolitusi välismaal suhtekorralduse, meediaga suhtlemise, lobitöö tegemise kohta, kuid organisatsioon on eksisteerinud liiga vähe aega ja seetõttu on väikesearvuline ja tegijate arv on veelgi väiksem. Kolmanda sektori organisatsioonid käivituvad reeglina väga pikaldaselt, mille tingib rahapuudus, oskamatus seda taotleda.”*

*„Tean üht suhtekorraldajat, Aune Past, ja ükski kolmas sektor ei saa endale teda lubada. Kuigi kuluks kindlasti marjaks ära.”*

3. Suhtekorraldusega tegelemiseks pole oskusi.

*„Üldiselt on väga raske pääseda infokanalitesse. Avalik-õiguslikud kanalid peaksid seda võimaldama kergemini, kuid praktikas see nii ei ole. Kolmanda sektori uudised neid ei huvita, välja arvatud, kui selle eest maksta.”*

*„Kolmanda sektori tarbeks võiks olla näiteks välja töötatud suhtekorralduse alused.”*

4. Organisatsioon kasutab oma tegevuses erinevaid kommunikatsioonivõtteid.

*„Teadlikkus meie valdkonnast on madal, seda tuleb tõsta. Ajakirjanikud pole valmis teemat sügavuti käsitlema, meedia harimiseks pole jaksu ja ressursi pole olnud. Tulemustest ja üritustest teavitame aga põhjalikult.”*

5. Organisatsiooni põhitegevused on suhtekorraldusest olulisemad.

*„Alati võiks rohkem ja paremini, aga see nõuab tunduvalt rohkem ajaressursi ja tööd. Samm-sammult tuleb ka seda organisatsiooni tegevuskülge edendada, aga meie kui erialaorganisatsiooni korral on suhtekorralduslikud meetmed esialgu abistava väärtusega.”*

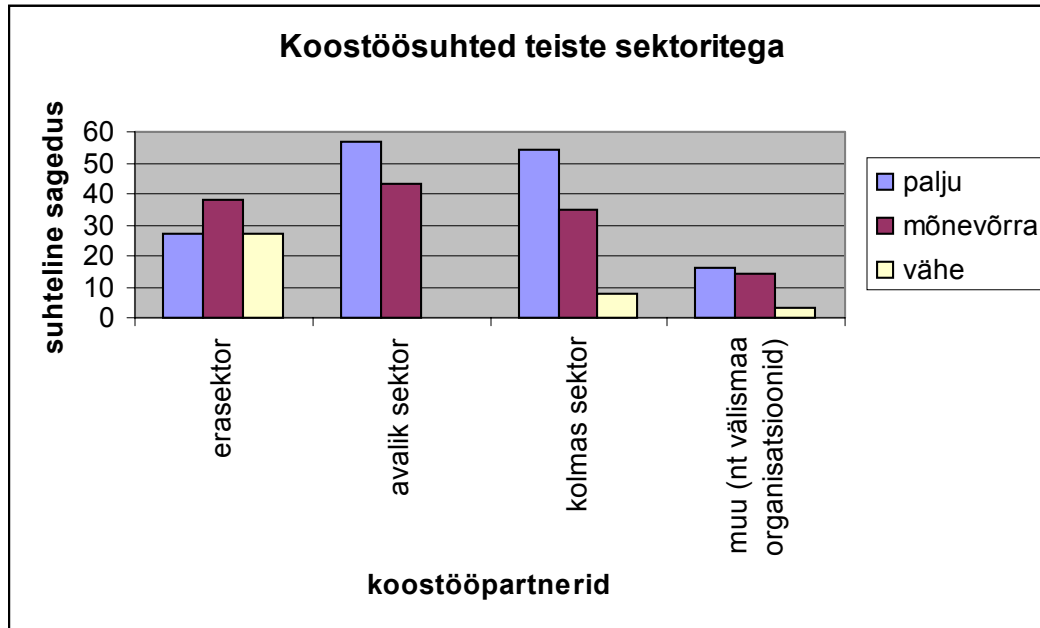
6. Võimaluste olemasolul tahaks suhtekorraldusega sihipärasemalt tegeleda.

*„Suhtekorraldusega tegeletakse, kuid arenguruumi selles valdkonnas jätkub veel kindlasti palju. Kuna meil ei tööta inimest, kelle tööülesannete hulka suhtekorraldus kui selline täielikult kuuluks, võib mõnikord suhtekorraldus jääda lihtsalt puht ajapuuduse tõttu teiste tööülesannete varju.”*

### **3.1.2 Suhtekorralduse planeerimine ja koostöösuhed**

Suhtekorralduse planeerimine on Eesti kolmanda sektori organisatsioonide hulgas ebaühtlane. Kolmandikul (32 %) vastanutest on eristatud suhtekorraldusega seotud aspekte ka organisatsiooni põhikirjas. Kommunikatsioonieesmärke sõnastatakse tavaliselt vaid konkreetsete projektide puhul (41 %), kolmandik organisatsioonidest aga ei tee seda üldse. Veidi enam organisatsioone on enda jaoks selgeks mõelnud kommunikatsiooni sihtrühmad: 43 %-l on need vastavas dokumendis kirjalikult fikseeritud, ainult konkreetsete projektide raames teeb seda veel lisaks 38 % vastanutest.

Kolmanda sektori organisatsioonid on seni peamist tähelepanu pööranud koostöösuhete arendamisele avaliku sektoriga: enam-vähem pooleks jagunesid tulemused, et avaliku sektoriga on partnerlussuhteid palju või mõnevõrra. Koostöösuhteid on rohkelt ka teiste kolmanda sektori organisatsioonidega (pooltel vastanutest palju, kolmandikul mõnevõrra). Seda võib mõjutada ka valimi eripära, küsitlusele vastasid EMSL-i liikmesorganisatsioonid, kes oma liikmestaatuse tõttu teistega kokku puutuvad. Erasektoriga suheldakse vähem: kolmandikul vastanutest on erasektoriga mõnevõrra partnerlussuhteid, veerandil organisatsioonidest palju. Veerand vastajatest nimetasid, et neil on palju või mõnevõrra partnerlussuhteid rahvusvaheliste või välisriikide organisatsioonidega.

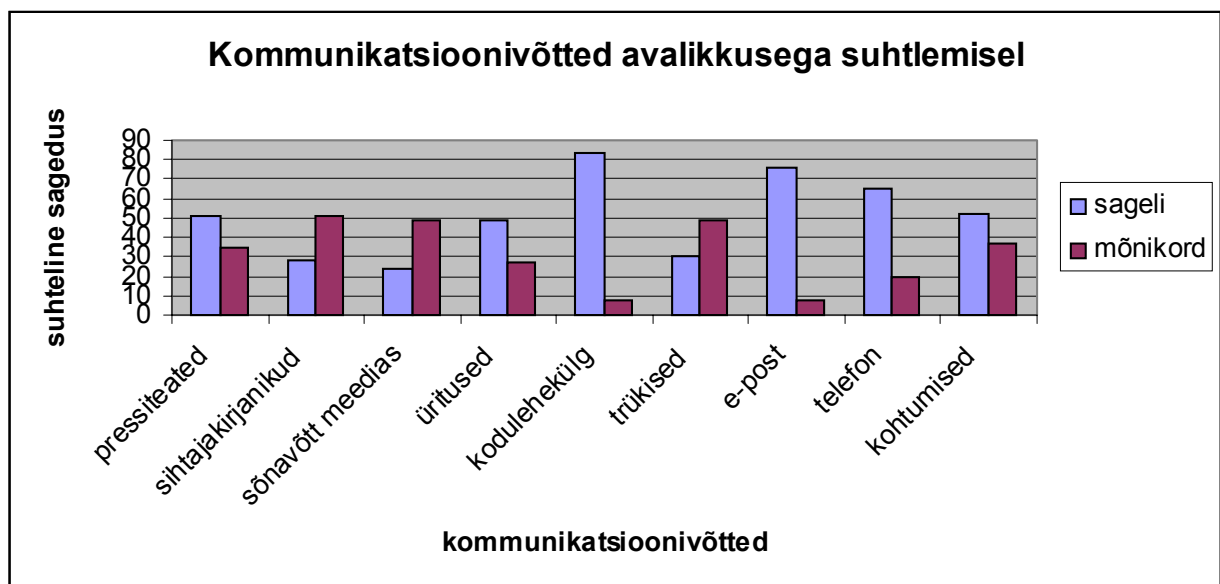


Joonis 4 Kolmanda sektori koostöösuhted teiste sektoritega

### 3.1.3 Kommunikatsioonivõtted

Avalikkuse ja sihtrühmadega suhtlemiseks kasutavad Eesti mittetulundusühingud ja sihtasutused sageli nii nn passiivseid (info ülespanek koduleheküljele 84 % kõigist vastanud organisatsioonidest) kui ka aktiivseid võtteid (otsesuhtlus e-posti teel 76 %, otsesuhtlus telefoni teel 65 %). Ligikaudu pooled vastanutest korraldavad sageli üritusi, saadavad pressiteateid ja kohtuvad sihtrühmade esindajatega. Umbes kolmandik organisatsioonidest vastab, et üllitavad sageli trükiseid ja muid infomaterjale, informeerivad sihtajakirjanikke ning võtavad ise meedias sõna. Ühekordselt mainitakse ka osalemist messidel, tavaposti, spetsiaalsete kampaaniate, teabepäevade, konverentside korraldamist ning suhtlemist erialaste kirjalistide kaudu.

Kõik need võtted olid praktikas siiski niivõrd levinud, et iga võimaluse kohta vastab vaid 1-2 organisatsiooni, et ei kasuta seda üldse. Näiteks on üllatav, et 37-st organisatsioonist 36 koostab ja edastab pressiteateid.



Joonis 5 Võtted avalikkuse ja sihtrühmadega suhtlemisel

Peamine suhtlemisvahend organisatsiooni sees on e-post (76 % kasutab seda liikmeskonnaga suhtlemisel sageli), sellele järgneb telefon (62 % kasutab seda sageli). Koosolekud esinevad sisekommunikatsioonikanalitena mõnevõrra vähemal määral: pooltel organisatsioonidel sageli, kolmandikul vähe. Nn kaudsete infokanalite eelistamist selgitab asjaolu, et MTÜ-del on vähe töötajaid, liikmestaatus on vabatahtlik ning koos käiakse ebaregulaarselt.

### 3.1.4 Arvamus suhtekorralduse kohta kolmanda sektori organisatsioonides

Hinnangud kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldusele üldiselt on valdavalt negatiivsed. Levinuim omadussõna, mida vastajad siinkohal kasutasid, oli tagasihoidlik (6 korral). Sellele sekundeerivad hinnangud ebapiisav (4 korral), nõrk, lünklik, ebaprofessionaalne ning ebaregulaarne (ehk reageering vaid kindlatele sündmustele/ohtudele) - kõik 3 korral.

Lisaks heidetakse ette suhtekorralduse laialivalguvust, sihtgrupi ebamäärasust, suhtekorralduse liigset keskendumist elektroonilistele kanalitele (*„kui inimene arvuti ligi ei pääse või arvutiga midagi juhtub, siis ka info seiskub“*) ning rahapuudusest tingitud väheseid võimalusi (kõik 2 korral).

Kolmanda sektori suhtekorralduse iseloomustamiseks mainitakse ühekordselt veel järgmisi märksõnu: omaette tegutsemine, vähene professionaalsete suhtekorraldusteenuste kasutamine, impersonaalsus (vähe otsest suhtlemist), liigselt domineerivad negatiivsed sõnumid *„kohati võib jääda mulje, et tegemist on saamatu seltskonnaga“*), ühekülgsus, oma näo puudumine, teisejärgulisus, vähene efektiivsus, suletus, tutvustel põhinemine (*„suhtlemine pigem oma sõprade/tuttavatega organisatsioonides, mitte laiem haaratus“*), vahendite otsimine, suhtekorraldaja puudumine ja üldsuse ükskõiksus.

Kaks vastajat märgivad siiski, et suhtekorraldustegevuse professionaalsuse määr on organisatsiooniti erinev (üldiselt hinnati seda asjaarmastajalikuks, kuid üksikutel, paremini rahastatud ühendustel on suhtlus väga hea).

Mõned vastajad on oma hinnangu juurde märkinud, et lähtuvad selle andmisel vaid arvamuselt enda või oma valdkonna organisatsioonide suhtekorralduse kohta ning ei julge üldistusi teha (*„EMSL-i tase on hea, teisi ei oska kommenteerida.“*).

Mitmed hinnangud kajastavad seda, et kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus muutub üha paremaks. 4 vastajat kasutab suhtekorralduse iseloomustamiseks sõna arenev; 2 vastajat arvab, et see on lapsekingades (*„See on elavnenu, selle tõttu ka paranenu: kolmas sektor hakkab leidma oma kohta“*).

Suhtekorraldustegevuse kiitmiseks kasutatakse määratlusi leidlik (*„kasutab kõikvõimalikke võimalikult vähe finantsvahendeid nõudvaid suhtekorraldusviise“*), toimiv, aktiivne ja asjalik – kõik arvamused esinevad 2 korral.

Vastukaaluks eespool toodud kriitikale esineb ka arvamus, et suhtekorraldus kolmanda sektori organisatsioonides on üha enam jõulisem, piisav (*„Liitudes vajalike listidega on võimalik infot operatiivselt saada“*), püüdlük, meeldiv, toetav, otsekohene, pidev ning meediakajastus on suhteliselt positiivne - kõik 1 korral.

### **3.2 Küsitluse tulemuste kokkuvõte**

Küsitlustulemuste kokkuvõtte juures tuletan veelkord meelde lähte-eeldust: valimisse kuuluvad keskmisest aktiivsemad organisatsioonid, millel jätkub jõudu ja tahtmist suunata oma tegevust ka väljapoole oma organisatsiooni.

Ankeedivastuste põhjal on küsitluse peamised tulemused järgmised:

**Enamus Eesti kolmanda sektori organisatsioone tegeleb suhtekorraldusega. Selle eest vastutab muude tööülesannete kõrvalt organisatsiooni juht.**

**Mittetulundusühingutes võib rääkida suhtekorralduse ebaühtlasest planeerimisest ehk erinevates organisatsioonides planeeritakse suhtekorraldustegevusi erineval määral.**



**Enamik vastajaid arvab, et suhtekorraldusele võiks ja peaks rohkem tähelepanu pöörama. Vajakajäämist põhjustab peamiselt inimeste, oskuste, aja- ja rahapuudus.**

**Kolmanda sektori organisatsioonidel on palju partnerlussuhteid nii avaliku kui ka teiste kolmanda sektori organisatsioonidega.**

**Mittetulundusühingud kasutavad avalikkuse ja sihtrühmadega suhtlemiseks erinevaid kommunikatsioonivõtteid. Levinumate võtete hulka kuulub otsesuhtlus telefoni- ja e-posti teel, aktiivselt kasutatakse infokanalina ka kodulehekülge ja saadetakse pressiteateid, korraldatakse üritusi ning kohtutakse sihtrühmade esindajatega.**

**Kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus üldiselt on vastajate arvates ebaprofessionaalne, kuid siiski arenemisvõimeline.**

Võrreldes üle-eelmises peatükis esitatud USA kolmanda sektori organisatsioonide kommunikatsiooniuringu tulemustega on siin nii kokkulangevusi kui ka erinevusi. Sarnane on see, et nii USA-s kui Eestis tegeleb suhtekorraldusega organisatsioonis üks inimene ja reeglina teiste tööülesannete kõrvalt. Mõlemas riigis iseloomustab suhtekorraldustegevust vähene või ebaühtlane planeerimine: sidusgrupid ei ole põhjalikult määratletud.

USA mittetulundusühingutes on tavaline see, et suhtekorraldusele aitasid kaasa kõik organisatsiooni töötajad, Eesti uuringu põhjal seda aga järelda ei saa: siin on nt kõneisikud ja vastutajad reeglina selgelt määratletud. Eesti uuring ei anna vastust ka küsimusele, millised on suhtekorraldaja peamised tegevused

Võrreldes praeguse küsitluse tulemusi varasema Lagerspetzi ja Trummali uuringu tulemustega, selgub, et käesolev uuring tõendab, et tihedamaid koostöösuhteid avaliku sektoriga. Võib-olla põhjustab seda kolmanda sektori areng, võib-olla aga käesoleva uuringu valimi eripära (nn keskmisest aktiivsemad organisatsioonid). Samas tõdesid ka

juba Trummal ja Lagerspetz, et organisatsioonid oskavad järjest paremini oma tegevustest ja eesmärkidest teada anda – see kajastub ka käesolevas bakalaureusetöös.

Uuringu põhjal võib väita, et Eesti kolmanda sektori organisatsioonid rakendavad pigem kahe-suunalist asümmeetrilist mudelit, mille puhul püütakse sidusgrupe mõjutada ning uuritakse nende hoiakuid ühes või teises küsimuses. Samas ei laskuta sidusrühmadega dialoogi, ei arvestata pidevalt nende arvamusega ning tavaliselt ei olda valmis selle tagajärjel oma käitumise muutmiseks.

Samuti ei saa rääkida aktiivsest sidusgrupijuhtimisest, sest selle rakendamine eeldab oma sidusgruppide põhjalikku tundmist, Aga nagu juba öeldud, ei ole kommunikatsioonitegevuste planeerimine kolmanda sektori organisatsioonidel piisav.

## **4. SÄÄSTVA RENOVEERIMISE INFOKESKUS JA SELLE SIDUSGRUPID**

### **4.1 Ülevaade Säästva Renoveerimise Infokeskusest (SRIK)**

1994. aastal hakkasid Rootsi ehitusmeistrid otsima võimalust anda oma panus Eesti puitasumite korrastamiseks. Rootsi kodanikeühendus Österled algatas koos Eesti Muinsuskaitse Seltsiga ühe puitmaja säästva uuendamise projekti Kalamajas. 1999. aastal, pärast pikka asjaajamist, saadi luba remontida üks rüüstatud ja lagunenu hoone Tallinnas Kalamajas, aadressil Väike-Patarei 3 (Muinsuskaitseinspeksioon 2001). Maja säästev renoveerimine toimus Rootsi Muinsuskaitseameti ja Muinsuskaitseinspeksiooni meetodilise abiga, selle raames said täiendkoolitust mitmed Eesti restaureerimismeistrid. Ruumid viidi vastavusse tänapäevaste elamisstandarditega ning eesmärgiks seati võimalikult paljude traditsiooniliste ja keskkonda säästvate materjalide ning tehnoloogiate kasutamine.

Sealsamas, säästvalt renoveeritud majas, alustas 2001. aasta mais tööd Säästva Renoveerimise Infokeskus (käesolevas töös on seda tinglikult nimetatud Tallinna SRIK-iks). Tallinna SRIK loodi autonoomse üksusena Eesti Muinsuskaitse Seltsi all. Tallinna SRIK-i tegevust toetab (ka rahaliselt) Tallinna Linnavalitsuse Kultuuriväärtuste Amet. Infokeskuses on loodud 1,5 ametikohta.

Infokeskusega samas hoones asub ka Majatohtri kauplus, mis vahendab renoveerimiseks vajalikke ehitusmaterjale ja tööriistu. Teine infokeskust toetav tegevus on nn vana materjali projekt, mille käigus kogutakse ja vahendatakse vana ja väärtuslikku ehitusmaterjali ning interjööri- ja eksterjööridetaile.

2004. aasta septembrikuus loodi Tallinna SRIK-i eeskujul iseseisva kodanikuühendusena MTÜ Säästva Renoveerimise Infokeskuse Tartu Ühendus ning 2005. aasta kevadel MTÜ

Säästva Renoveerimise Infokeskus Viljandi Ühendus. Tartu ja Viljandi SRIK tegutsevad esialgu projektipõhistena, omamata isegi “kontoriruumi”.

SRIK-i missioon: infokeskuse eesmärgiks on aidata kaasa arhitektuuriliselt, ajalooliselt ning miljööliselt väärtuslike hoonete säilimisele neile väärilisel moel.

SRIK-i eesmärgiks on teadmiste ja arusaamade edastamine selle kohta, miks ja millal eelistada lammutamisele või asendamisele olemasoleva säilitamist ning korrastamist. Infokeskuse peamised tegevussuunad on säästva renoveerimise alase teabe koondamine, süstematiseerimine, vahendamine ja kättesaadavaks tegemine ning vanade hoonete ja miljööväärtuslike piirkondadega seonduvate projektide algatamine ning koosööprojektides osalemine. Võimalike väljunditena eesmärkide saavutamiseks nimetatakse trükiseid, videoid, näidiseid ja fotosid, koolitusi ja töötube majaomanikele ja spetsialistidele, konsultatsioone, vestlusringe spetsialistidega, seminare, loenguid, infopäevi, gruppide vastuvõtmist infokeskuse ruumides, meediaüritusi ning suhteid ajakirjandusega (SRIK-i kodulehekül, [www.renoveeri.net](http://www.renoveeri.net), aprill, 2005).

Piirkondlike infokeskuste eesmärgid ja tegevused sarnanevad nn Tallinna SRIK-i eesmärkidele ja väljunditele, veidi enam rõhutatakse oma tegevuses piirkonna miljööväärtuslike hoonestusalade kaitsmist.

#### **4.1.1 Arusaam Säästva Renoveerimise Infokeskuse rollist**

(SRIK-i liikmete arvamused on tähistatud suurtähtedega, sidusgruppide esindajate arvamused numbritega)

Kõikide intervjueritud SRIK-i liikmete ja töötajate ning kõikide SRIK-i sidusgruppide esindajate üksmeelne arvamus on, et SRIK-i peamine roll on olla info vahendaja ja säästva renoveerimise põhimõtete propageerija. Oluline on muuta inimeste mõtlemist (B, D, E, 1, 2, 3, 4, 5), tekitada ühiskonnas arusaam vana ja väärtusliku säilitamise vajadusest.

*Vastaja E: Peamine roll on teavitustöö, inimeste harimine ja nende mõtlemise muutmine.*

*Vastaja 5: Peaks tagama seda, et ikkagi majaomanikud saaksid aru, et on olemas sellised valikud. /.../ Teavitus, siis aidata neid asju ka realiseerida – kuidas see käib, kas ma organiseerin mingeid kontakte, töömehi, materjale ja mida kõike selleks vaja on.*

*Vastaja 2: Tihti elab sellises vanas ja väärtuslikus see, kes peab seda armetuks ja tahab sellest üle olla – need ei ole nagu loksunud paika.*

SRIK-i senist edukust oma rolli täitmisel hinnatakse üldjuhul heaks (A, B, C, E, 2, 3, 5), eriti arvestades olemasolevaid ressursse ja seda, et tegevus toimub peamiselt entusiasmist (C, D, 5).

*Vastaja C: Arvestades seda ressursi, mis on olnud, siis on see ju puhtalt ikkagi entusiasm, siis on see täiesti viis pluss selles mõttes. /.../ Ega nende võimaluste juures, mis praegu on, ega nende juures palju paremini teha ei saa.*

*Vastaja 3: See tähendab, kui te oleksite selle poole aastaga ka kaks seminari korraldanud, ka siis oleks juba hästi olnud. Kui te jõuate sellise tempoga edasi minna, siis on juba väga hea, kui teil kuulajad jätkub.*

Ühe sidusgrupi esindaja (1) arvates on SRIK-i areng seiskunud.

*Vastaja 1: Asi peaks nagu edasi minema. Kogu aeg tammutakse koha peal. Seal on neid maju tehtud, kogu aeg jälle, mida saab nimetada kas restaureerimine või renoveerimine. Teha uuesti, järjest ja järjest, mitte ainult ühte maja näidata.*

Kõik vastajad peavad seda õigeks, et SRIK-i esimene väljund on olnud praktilised ja teoreetilised koolitused (A, B, C, D, E, 1, 2, 3, 4, 5).

*Vastaja B: Ma arvan, et see suund, mis praegu on võetud, nende seminaride ja niisuguste tutvustavate infopäevade kaudu ja praktilise tegevuse kaudu – see on väga õige.*

*Vastaja 1: Ilma koolitusteta, ilma teadmisteta jääb asi ainult üksikute arusaajate tegevuseks, kes saavad aru, jätavad lihtsalt enda teadmiseks, et see on väärtuslik, ma säilitan selle.*

Kohe järgmised tegevuseesmärgid peaksid olema Tartus ja Viljandis infokeskuse ruumide sisseseadmine (B, C, 4) ja seal praktilise konsultatsiooniteenuste käivitamine (sh ka säästvaks renoveerimiseks vajalike materjalide ja tööriistade vahendamine) (A, C, D, 3, 4, 5). Samuti peaks infokeskus soovutama huvilistele meistreid ja spetsialiste, kes on abiks vana maja kordategemisel (A, B, C, 1, 2). Kaks vastajat (1, 5) rõhutavad, et SRIK peab tähelepanu pöörama ka meistrite ja spetsialistide koolitamisele. Need tegevused tekitaksid usaldust säästva renoveerimise suhtes.

*Vastaja C: Võib-olla seda, et töötada nagu selles suunas, et leida ikkagi mingisugune alaline koht ja alalised ruumid. /.../ Võib-olla sellest teoreetilisest nõuandest praktilisele nõuandele üleminekul. See praktiline pool: konkreetsed ehitajad, konkreetsed materjalid – kust neid saab, mis hinnaga – niisugune info kohe vahendada edasi sihtrühmale.*

*Vastaja 4: Aga mulle meeldiks ka see, kui mul oleks otseselt võimalus kuhugi poole pöörduda. Kui teil oleks olemas selline kontor, kodu moodi asi. /.../ Kui on nagu oma kodu olemas, siis see annab ka niisuguse toe sellele mõttele taha, et see on nagu reaalselt olemas, et sa ei tee seda kusagil põlve otsas.*

Infokeskuse peamised tegevuseesmärgid võtab hästi kokku tsitaat respondendilt D:

*Vastaja D: Infokeskuse tegevus peaks olema projektikeskne ja tegelema peaks erinevate aktuaalsete ja vajalike teemadega. Alustatud sai koolituste, loengutega, edasi töötoad, infopäevad jm. Edasi suuremad projektid nagu oma kauplus, vana materjali projekt, suvised restaureerimislaagrid ja päevad. Edasi rahvusvahelised projektid ja edasiste*

*positiivsete pretsedentide tekitamine säästva renoveerimise vallas, seadusandluse täiendamisele kaasaraäkimine jne.*

Vastajate arvates peaks rohkem tähelepanu pöörama säästva renoveerimise nn nähtavaks tegemisele, seda näiteks säästvalt renoveeritud majade tunnustamise ja eksponeerimisega (A, B, C, D, E, 1, 3, 4). Selleks pakutakse välja mitmeid PR võtteid: näiteks meediasuhteid (A, B, C, E, 1), teavituskampaaniaid (A, E, 4), infomaterjalide koostamist ja levitamist (D, E, 3). Lisaks pakub mitu vastajat välja mõtte, et renoveerimisteema oleks vaja tõstatada avalikel aruteludel (A, B, D, E). Nenditakse, et tegevuse planeerimisel tuleb lähtuda sidusgrupist (C, D, 4). Rohkem võiks tähelepanu pöörata Interneti võimalustele, nt avada säästva renoveerimise teemalise Interneti-foorumi (B, D).

*Vastaja A: Võib-olla peaks näitama neid pärle, esile tõstma neid pärle, paremini valminud objekte. Või tunnustama aknategijaid, kes on teinud kõige ilusamad aknad. /.../ Linnavalitsuse abil see kuidagi avalikule arutelule suunata. Näiteks mingi kohaliku omavalitsuse avalik arutelu, nagu planeeringute osas tehakse.*

*Vastaja D: Organiseeriks sõltumatuid uurimisi, annaks välja trükiseid, CD-sid, esineks messidel jne.*

*Vastaja 4: Inimesed kardavad selliseid asju nagu kittimine, sest neid tänapäeval enam ei kasutata. Kui nad aga näevad, et see reaalselt toimib... Tõesti, tee puust ette ja punaseks. /.../ Teha lihtsalt selliseid üldiseid infopäevi – säästev renoveerimine või... See läheb küll veidi üldiseks, aga see infopäevade mõte on just see kõige vahvam.*

SRIK-i tegevus oleks senisest efektiivsem, kui see oleks paremini planeeritud, arvavad SRIK-i liikmed. Näiteks võiks kasu olla sidusgruppide sõnastamisest ja kommunikatsiooni taktikalisest planeerimisest (C, E, 5). Üks vastaja arvab, et MTÜ tegevus võiks olla minimaalselt (peamiselt projektipõhiselt) planeeritud, et vältida liigset bürokraatiat (B).

*Vastaja C: Selline dokument (kommunikatsiooniplaan) enda jaoks võiks olemas olla./.../ Aga samas seni, kui tegevust viiakse täide heas usus ja vabatahtlikkuse alusel, siis on väga raske nõuda, et selline asi olemas oleks. See ei peaks toimuma muu töö arvelt...*

*Vastaja 5: Mina tahaks seda, et see oleks palju-palju täpsem. /.../ Aga mina ei paneks kunagi inimesi nagu ühte patta, tegelikult on vaja need kolm gruppi nagu ära eristada. Sest ma ei võta vedu, kui need küsimused on väga üldised. /.../ Rohkem grupeerida see sihtrühm ära.*

Tähelepanu peaks pöörama süsteemsele laienemisele ja teadlikule koostööle (D). Oluliseks peeti ka meeskonnatööd (4). Vastajad tõdevad üksmeelselt, et efektiivsust piirab sageli ressursipuudus (C, D, E).

*Vastaja D: Hetkel (peaks SRIK keskenduma) läbimõeldud ja süsteemsele laienemisele nii, et ei katkeks oma alus ja põhitegevus. Konstruktivse koostöö tegemisele erinevate institutsioonidega, rahvusvahelisele koostööle. /.../ (Tartus ja Viljandis...) ...peavad tekkima palgalised töötajad nagu Tallinnas on lõpuks 1,5 töökohta olemas.*

Vastajad võrdlevad SRIK-i rolli ja eesmärke näiteks Muinsuskaitseameti ja kohaliku omavalitsuse ehitusosakonna rollidega (A, B, E, 1, 3). Nende arvates peaks säästva renoveerimise alaseid soovitusi ja nõuandeid jagama erinevad institutsioonid. Erinevusi oli aga selles, millist institutsiooni nähti selles teavitusprotsessis initsiaatorina. Mõlemad ekspertideks nimetatud SRIK-i liikmed arvavad näiteks, et mida enam on ühiskonnas vastavaid nõuandjaid, seda parem (B, D).

*Vastaja B: Mida rohkem selliseid nõuandjaid, õpetajaid, suunajaid ühiskonnas leidub, seda parem minu arvates.*

Samas tuleb teistes intervjuudes esiplaanile mudel, kus info jagamise eest vastutab kohalik omavalitsus (nt linnavalitsus), kuid on osa praktilisest tööst dikteerinud kolmanda sektori organisatsiooni(de)le. (A, C, E, 1).



*Vastaja E: Seda peaks tegema kohalik omavalitsus, aga nende piiratud inimressursi juures oleks parem, kui see sünniks koostöös MTÜ-dega. /.../ Kohalik omavalitsus võimu kandjana tekitab hoiakuid ja eelarvamusi.*

Sidusgrupi-esindajate hulgas domineerib aga seisukoht, mille kohaselt MTÜ roll on tõstatada probleem, tuua teema avaliku arutelu objektiks (2, 3, 4, 5). Avaliku sektori roll on siinjuures ainult toetav, kas siis läbi normatiivsete vahendite (regulatsioonid, järelevalve) või MTÜ tegevuste toetamise kaudu. Arvatakse ka, et säästva renoveerimise toetamine peaks olema riiklik poliitika, kuid renoveerimise propageerimine peab käima kohalikul tasandil (4, 5).

*Vastaja 3: Kohaliku omavalitsuse vastava struktuuriüksuse põhitöö ongi ju selles: projektide, uuringute ja eritingimuste kooskõlastamises ja nende nõudmises, et kõik see ehitamine käib vastavalt ehitusseadusele ja ehitusmäärusele. Aga see rahva harimine, see on põhimõtteliselt see, kus te võite kohalikku omavalitsust suures osas aidata ja olla toeks. See otseselt kohaliku omavalitsuse kohustuste hulka ei kuulugi.*

*Vastaja 2: Kõigepealt peab, jah, ikka olema osa linnaelanikest, kes tunneb huvi ja tõstatab probleemid; seda ei saa vägisi kellelegi nina alla hõõruda, et tehke nii, tehke naa.*

*Vastaja 4: Kolmas sektor peaks küll olema see, kelle läbi see asi toimiks, aga see kohustus peaks tulema kusagil mujalt. /.../ Et me räägime mingist konkreetsest piirkonnast, me määratleme, mida üldse võib ühe maja juures teha selles piirkonnas ja kolmas sektor aitab teavitada seda asja. See reglement peaks olema kusagil üleval pool paika pandud.*

Partnerlussuhet MTÜ-ga peetakse vajalikuks just seepärast, et kohalikul omavalitsusel on vähe (inim)ressursi (C, 2); selle tegevused on sageli väga praktilised ning ideoloogiaga vähem seotud (B), lisaks võib võimukandja seisukoht tekitada nn tavakodanikes

eelarvamusi (E, 3). Pealegi suudab MTÜ paremini tagada järjepidevuse (D), on paindlikum (5) ja selle jõud peitub inimressursis (C).

*Vastaja D: Eelis on väga suur. Firmad on kasumit taotlevad ettevõtmised ja ilma NGO (valitsusväline organisatsioon) poolse küljeta saaks nende eesmärgiks kasum. Riigi- ja munitsipaalettevõtted ei suuda aga piisavalt kiiresti ega aktiivselt ega ka mitte loominguliselt suhtuda püstitatud ülesannetesse. Samuti ei suudeta nende ette piisavalt selgelt püstitada keerulisemaid väljakutseid.*

*Vastaja 5: Riik on alati vähem paindlik. MTÜ on see, mis peaks seda paindlikumaks tegema.*

**Kokkuvõtteks võib öelda, et SRIK-i liikmete ja sidusgruppide esindajate arvamus infokeskuse rollist ja tegevustest kattub suures osas nende funktsioonidega, mida tavaliselt mittetulundusühingutele esitatakse – MTÜ kui teenuste osutaja avaliku sektoriga sõlmitud lepingu alusel, MTÜ kui poliitilistes otsustusprotsessides osaleja ning elanike vaba aja sisustaja (kaks viimast funktsiooni on küll nõrgemalt esindatud). Vastajad peavad oluliseks partnerlust eelkõige avaliku sektoriga, aga ka erasektoriga.**

**Infokeskuse edukust oma eesmärkide täitmisel hindavad SRIK-i liikmed ja sidusgruppide esindajad valdavalt positiivselt. See näitab, et SRIK on suutnud oma tegevusi sidusgruppide hulgas piisavalt hästi põhjendada. Mitmed soovitusel SRIK-i tegevuse parandamiseks kattuvad Salamoni ja Anheieri soovitustega kolmanda sektori organisatsioonide tegevuse efektiivsemaks muutmiseks, nt organisatsiooni väljapaistvuse suurendamine ja valitsusega tulemusliku partnerlussuhte kindlustamine.**

**Intervjuuvastustes jääb küll nn kolmanda sektori missiooni täitmise pool domineerima turundusliku mõtteviisi üle, kuid siiski mainitakse SRIK-i jaoks**

oluliste tegevustena meediasuhete arendamist ja muid PR-võtteid, sealhulgas ka sõnumite formuleerimist sidusgruppidest lähtuvalt.

Kui kasutada mittetulundusühinguid käsitlevate intervjuuvastuste kirjeldamiseks Ruutsoo jt (2003) kodanikeühiskonna diskursusi, siis võib öelda, et nii SRIK-i liikmed kui ka sidusgrupid käsitlevad kodanikualgatust pigem korporatiivse organiseerumise diskursuse, kui kolmanda sektori või osalusühiskonna diskursuse alusel. Vastajate kommentaarides MTÜ-de kohta leiab kaudseid viiteid kodanikualgatuslikele nähtustele, mis on aluseks sotsiaalse kapitali kasvule.

Sarnaselt ankeedivastustele mainivad vastajad, et ressursside puudumine takistab SRIK-i tegevust olulisel määral. Samuti viitavad nii intervjuude kui ka ankeetide tulemused aktiivsetele koostöösuhetele avaliku ja kolmanda sektori organisatsioonide vahel.

## **4.2 Ülevaade Säästva Renoveerimise paradigmast**

Puu- ja kiviarhitektuur on läbi aegade paralleelselt arenenud. Vanad puitehitised maal on sageli lihtsad ja ilma kaunistusteta, nende väärtuseks on nende arhailisus ja primitiivsus. Linnades on pigem kiviarhitektuur olnud pidevalt eeskujuks, mille põhjuseks eelkõige turvanõuded vaenlaste ja tulekahjude vastu. 20. sajandi algul hakati Eesti linnades hoogsalt ehitama ka puidust korterelamuid (SRIK 2003). Erilise väärtuse omandavad vanad majad oma ajaloolises koosluses – isegi omaaegsed lihtsad üürielamud moodustavad tänapäeval huvitava ja miljööväärtusliku tänavapildi.

Vanad majad vajavad uuendamist, et kohandada neid tänapäevase elustandardiga (pesemisvõimalused, turvalisus jne). Seda tuleb aga teha nii, et kujuneks meeldiv ja tervislik elukeskkond ilma traditsiooniliste väärtuste kaotamiseta.

Säästva renoveerimise paradigma alused ühtivad säästva arengu filosoofilise kontseptsiooniga. Säästev areng on sotsiaal-, majandus- ja keskkonnavaldkonna seostatud areng, mis arvestab keskkonna taluvuspiiride ning ressursside säilitamise vajadusega. Säästva arengu põhimõtte kohaselt ei tohi tänane majanduskasv ja inimeste heaolu suurenemine toimuda järeltulevate põlvete ja keskkonna arvelt (Keskkonnaministeeriumi kodulehekül: [www.envir.ee](http://www.envir.ee), aprill, 2005).

Kogu säästva arengu ideed kandva mõtteviisi juures on olulisim kasutada võimalikult palju olemasolevat ressursi. See põhimõte kehtib ka hoonete säästva renoveerimise puhul, mille käigus muudetakse hooned kaasaja vajadustele vastavaks kasutades võimalikult palju traditsioonilisi ja keskkonnasäästlikke materjale ning tehnoloogiaid.

Ladina-Eesti sõnaraamat (1986) annab restaureerimise tähendusena taastamise. Renoveerimise tähendus on aga uuendamine. Seega tähendab säästev renoveerimine säästvat uuendamist.

Säästev renoveerimine (ingl. k. *sustainable renovation*) põhineb teadmisel, et vana hoides on võimalik saavutada majanduslikku efekti. See avaldub nii kokkuhoitud materjalis kui ka võimaluses kasutada avanevat lisaväärtust, mis on peidetud hoonete ajaloo, stiili ja materjalikasutuse sisse. Oluline on ka oskusliku tööga loodav lisaväärtus.

Säästva renoveerimise mõiste ja sellega seotud tegevused hõlmavad kultuur-ajaloolist, ökoloogilist ja majanduslikku aspekti. Säästvalt tuleks renoveerida puithooneid, kivimaju, detaile, piirkondi jne (SRIK-i kodulehekül, [www.renoveeri.net](http://www.renoveeri.net), aprill, 2005).

Vanade ehitiste säästva renoveerimise üldpõhimõtted on järgmised:

- ‘ eelista mõttetule asendamisele parandamist ja korrastamist;
- ‘ kasuta ajalooliste hoonete korrastamisel eelkõige traditsioonilisi ja nendega sobivaid lahendusi, materjale ja stiile (SRIK 2003).

Säästvaks renoveerimiseks on oluline teadvustada, õppida ja arendada vastavaid meetodeid ja tehnikaid ning kujundada poolehoidvat mõtteviisi säästva renoveerimise teadvustamise kaudu (SRIK-i koduleheküljel, [www.renoveeri.net](http://www.renoveeri.net), aprill, 2005).

SRIK-i juht Tarmo-Andre Elvisto nimetab säästvast renoveerimisest kõneldes elukeskkonna väärtustamise pehmete väärtustena:

- kultuur-ajaloolist aspekti (100 aasta vanused hooned väärivad säilitamist)
- majanduslikku aspekti (materjali kokkuhoid, tööhõive)
- keskkondlikku aspekti (keskkonnasõbralikud ehitusmaterjalid ja töövõtted)
- sotsiaalsed aspekti (Kalamaja-sarnase aedlinna turvalisus)
- filosoofilist aspekti

(Elvisto 2005).

#### **4.2.1 Arusaam säästva renoveerimise tähendusest**

(SRIK-i liikmete arvamused on tähistatud suurtähtedega, sidusgruppide esindajate arvamused numbritega)

Sellele teemale pöörasin ma intervjuudes eraldi tähelepanu seetõttu, et sellest teadmises peab lähtuma SRIK-i kommunikatsioonistrateegia koostamisel. Pealegi peegeldab see mõnevõrra SRIK-i senist edukust oma sidusgruppidega suhtlemisel.

SRIK-i liikmete ning sidusgruppide esindajate arusaam säästva renoveerimise tähendusest on sarnane eelesitatud definitsioonile. Kuigi sõnastus võib mõnevõrra varieeruda, mõistetakse termini filosoofilist tagapõhja ja põhiväärtusi sarnaselt.

Olulisemate väärtustena nimetavad kõik vastajad olemasoleva arvestamist ehk säästmist, see hõlmab kultuuri ja ajalugu ning keskkondlikku aspekti, nt materjali säästmist (A, B, C, D, E, 1, 2, 3, 4, 5). SRIK-i liikmete arvamuste vahel on erinevus selles, et eksperdid rõhutavad erinevalt informantidest mõiste juures olemasolevale uue sisu andmist nii, et väärtused või traditsioonid säiliks (B, D, 4).

*Vastaja E: Säästva renoveerimise alged ühtivad kindlasti säästva arengu alustega ja ka keskkonnakaitse ja jätkusuutliku arenguga üldiselt. /.../ Seda on vaja selleks, et ka meie tulevased põlvned saaks nautida ajaloo ilu ja normaalset elukeskkonda, mitte uppuda saastesse ja sellest tulenevatesse hädadesse.*

*Vastaja D: Säästev renoveerimine tähendab, et majale ehk hoonele luuakse uus elutsüklil ehk eksploatatsiooniaeg niimoodi, et arvestatakse maksimaalselt olemasolevat substantsi, kusjuures nii stiili kui materjali osas. Teiseks eelistatakse traditsiooniliste ja ökoloogiliste materjalide ja töövõtete kasutamist.*

*Vastaja 1: Ütleme, et see on nagu kordategemine, aga ta on ikkagi nagu käsitöö ja seal kasutatakse ikkagi nagu traditsioonilisi materjale selle käsitöö juures.*

*Vastaja 2: Kõigepealt (säästetakse sellega) ikka objekti. Ja sellest tulevad kohe ka – objekt on mingitest materjalidest – siis samas säästab ka neid materjale ja seda hõngu.*

Üksmeelselt tõdetakse, et renoveerimisteema tähtsust on vaja avalikkusele selgitada, sest seda ei väärtustata tänases Eestis piisavalt (A, B, C, D, E, 1, 2, 3, 4, 5).

*Vastaja A: Ma rääkisin arhitektide ja konstruktoritega; kui nad kuulsid, et ma olen SRIK-is ja me teeme koostööd ka muinsuskaitseametiga, siis nad tegid suured silmad ja ütlesid, et ma olen jobu. Vaata, nendel on nagu... muinsuskaitse on nii paha koll. /.../ Tegelikult nad võiksid vana ka väärtustada, aga nad ei oskagi vana kokku joonistada, ainult moodsat.*

Kahe vastaja jutust jääb kõlama see, et see filosoofiline aspekt vajaks selgitamist just eelkõige SRIK-i enda liikmete jaoks, et kõik seda sarnaselt mõistaksid (B, C). See on oluline, sest on seotud SRIK-i missioonist arusaamisega. Ka kommunikatsiooniteoreetikud on kirjutanud, et missioon on kolmanda sektori

organisatsioonis edasiviiv jõud ja on tähtis, et kõik organisatsiooni liikmed missiooni endale teadvustaksid.

*Vastaja C: Ma ütlesin, et see ideoloogiline pool, see filosoofiline pool, et see ei ole nii oluline väljapoole suhtlemisel, aga see, ma arvan, et see on oluline meie enda ülesehitusel ja enda teadvustamisel. /.../ Jah, et me teaksime, mis on see mõte. Ma arvan, et mõte ei peaks olema lihtsalt ainult organiseeritud olla, vaid mõte võiks olla mingi idee.*

Säästva renoveerimise kontseptsioonis näevad SRIKi liikmed ka mitmeid vastuolusid. Mõõndakse, et tavaliselt ei saa säästvat renoveerimist rahalises mõttes säästlikuks pidada.

*Vastaja A: See sõna sääst on nii kahemõtteline. Mille pealt me nüüd säästame? Tervist me niikuinii säästame, see on fakt. Aga rahaliselt? Me ei säästa aega, sellega läheb kauem aega. Ja raha võib-olla ei säästa. See on lihtsalt omaette mõttelaad.*

Õeldakse, et säästva renoveerimise rahaline kulukus sõltub sellest, kas konkreetset tööd suudab inimene ise teha või peab palkama selleks meistri (C, E). Osa vastajaid arwab, et paljud asjad on säästva renoveerimise juures tehniliselt keerukad ja aeganõudvad (A, E, 1). Vastajad C, 2 ja 3 arvavad, et säästev renoveerimine eeldab vaid vajalike teadmiste olemasolu, piisavad käsitööoskused on paljudel olemas.

*Vastaja C: ...ma ütlen, minu arvates on säästev renoveerimine suunatud eelkõige vajadustele. Sellega peaks ikkagi hakkama saama igäüks, kes vähegi nagu... noh, ma ei tea, mingit nuga või midagi käsitseda mõistab, et see ei ole nagu mingi väga hull tehnika.*

Renoveerimist nähakse säästva renoveerimise vastandina (B, C), restaureerimist aga sarnase valdkonnana, mis on vaid veidi teaduslikum ja kindlamatele reeglitele alluvam (A, B, D, 4).

*Vastaja B: Renoveerimine üldiselt ei ole hea sõna muinsuskaitaja või restauraatori jaoks. Sellega haakub palju selliseid tähendusi, mis viimasel ajal meie arhitektuuris ja linnaruumis on toimunud. Tähendab: plastaknad, plastikfassaadid, selline kergelt rämpsehitisega seonduv temaatika.*

*Vastaja D: Restaureerimine peab silmas eelkõige kultuur-ajaloolist aspekti, olles küll selles mõttes samuti targem ehk sügavama mõtestusastmega ja sellest tulenevalt erinevate tehniliste lahendustega ehitus-remonditegevus.*

Enamus vastajaid mõnavad, et säästva renoveerimise termin on mitmeti mõistetav või ebaselge (A, B, C, E, 2, 3, 4) või siis liiga kohmakas, aga kuna sellega on harjutud, siis on seda raske muuta.

*Vastaja 2: Minu meelest see renoveerimine on ikka halb sõna. Ta on selline umbmäärane, laialivalgus.*

*Vastaja 3: Aga minule meeldiks ikkagi rohkem kasutada sõna restaureerimine. Ikkagi konkreetne. Ja siis näidata täpselt ära, mis kuulub restaureerimisele ja ülejäänule suhtes on vabad käed.*

*Vastaja C: Jah, (peaks mõtlema mõne alternatiivsõna peale), aga ma ei tea, mis see peaks olema. Säästev ehitus või... Ehitus on ikka nagu uus ehitus. Remont on ka kuidagi ikka imelik sõna. Ideaalne sõnapaar see pole, aga paremat ka ei oska välja pakkuda. /.../ Renoveerimine, mis on nagu taastamine, aga taastamine mitte algsel kujul, vaid taastamine selliseks - no siis ta ei ole enam taastamine muidugi – vastavalt vajadustele taastamine.*

Enamus vastajaid nimetab puudusena just seda, et erinevad sidusgrupid võivad säästva renoveerimise mõistest erinevalt aru saada (A, B, C, E, 2, 3, 4, 5).



*Vastaja 5: Renoveerimine... noh, muidugi see saab olla säästev iseenesest või ka mittedäästev, aga see juhib tähelepanu mujale. /.../ Ta ei ole vale, aga ta on liigne, tundub.*

Ainult üks vastaja (D) on vastupidisel seisukohal:

*Vastaja D: (Sidusgruppide arusaam) ühtib täiesti, keegi ei ole siiamaani kippunud seda avalikult vaidlustama.*

Arvatakse, et termini juures peaks rõhutama neid asju, mis on inimesele oma kodu juures olulised, nt. tervislikkust (A, C, 5). Vastajad soovivad mõistes kajastada veel näiteks seda, et säästva renoveerimise lahendused on äraproovitud, ajaliselt kestvad ja ajalooline materjal on kordumatu (B, 4).

*Vastaja B: Siin on palju vastuolusid: kui võtta sellelt seisukohalt, panna ennast selle vastaspoole oponendi seisukohale, kes ütleb, et ma pean selle plastakna ette panema, sest mul on vähe raha ja ma ei jaksa puitakent osta. /.../ Et kuidas sa seda seletad, et see on õige. Põhiline on see, et on äraproovitud tehnoloogiad, lahendused, mis on aastasadu olnud ja tõestanud, et nad kestavad.*

*Vastaja 5: Praegu tahab seda inimene ise, perekond tahab, et oleks parem. See on selline eetilise mõõde: tahan, et oleks looduskaitse ja see, et inimesel endal oleks parem.*

Korduvalt viidati ka säästva renoveerimise ja kiirele kasumile orienteeritud kinnisvaraäri vastandlikkusele (A, B, D, 1, 5).

*Vastaja 1: Võta Tallinna vanalinn: ehitusfirmad, remondifirmad teevad ehitustööd kiiresti, kõik vanad asjad visatakse välja, mingisugune laminaatparkett maha ja kips seinad, kõmm-kõmm ja kõik. Või siis, kui sa ehedalt restaureerid, teed kaks eraldi korterit: üks millel on kipsplaat ja parkett, teise sellise, millele on vana krohv, ütleme 500 aastat*

*vana, ja paarsada aastat vanad tapeedid ja vanad laudpõrandad, 300-400 aastat vanad – ei ole seda nagu väärtustatud, seda infot ei liigu.*

**Kokkuvõtteks võib öelda, et säästva renoveerimise mõiste ei ole üheselt arusaadav. See näitab, et SRIK-i sõnumite formuleerimisel ja edastamisel on vajakajäämisi, eelkõige mõiste selgitamisel sidusgruppide hulgas. Järelikult peaks olema infokeskuse üks eesmärkidest säästva renoveerimise mõiste senisest jõulisem selgitamine ja selle sisu avamine. Samas ei soovita ma seda mõistet millegi muuga asendada, sest teemast huvitatute hulgas on see mõiste juba omaks võetud.**

### **4.3 Säästva Renoveerimise Infokeskuse sidusgruppid**

#### **4.3.1 Intervjueeritute arvamused infokeskuse sidusgruppide kohta**

(SRIK-i liikmete arvamused on tähistatud suurtähtedega, sidusgruppide esindajate arvamused numbritega)

Olulisimate sidusgruppide määratlemisel on intervjueeritud üsnagi üksmeelsetel seisukohtadel.

Vastajad C, D, 1, 2 ja 5 näevad SRIK-i kõige olulisemate sidusgruppidenä vanade majade elanikke ehk nn teenuse lõpptarbijat.

*Vastaja C: Vast need, kelleni SRIK püüab oma sõnumi viia. /.../ Need on need inimesed, kes remondivad oma kodusid.*

Teised vastajad (A, B, E, 3, 5) nimetavad kõige olulisemate sidusgruppidenä aga partnereid (kohalik omavalitsus, muinsuskaitseamet või arhitektid), kes võivad mõjutada SRIK-i tegevuseesmärkide täitmist. Teiste sõnadega võimukandjaid, kes renoveerimisvaldkonda seadusandlusega mõjutavad (nii kohalik kui ka riiklik tasand).

Samas aga rõhutatakse vastustes SRIK-i ja avaliku sektori selgelt erinevaid positsioone, toimimispõhimõtteid ja ülesandeid (2).

*Vastaja A: ...ja muidugi linnaarhitekt peab olema see A ja O. Ma ei kujuta ette jah, kuidas nad suudaksid seal seista erinevate huvidega inimeste survele vastu.*

*Vastaja E: (Kõige olulisem sidusgrupp on...) ...kohalik omavalitsus - koostöö võimuesindajatega.*

*Vastaja 5: Kui keegi tõstab käe ja ütleb, et mina tahan sellist asja, siis linn ütleb, et teeme koos seda asja või räägime koos või leiame maja. /.../ Kuigi ta võib öelda, et ma kaitsen üldsuse... linnapilti kaitsen, see nagu oleks ülesanne, aga üldiselt tal on rohkem nagu järelevalve – loob oma seadusi, valvab, et see nii oleks, ta ei initsieeri.*

Arvatakse, et SRIK-i tegevus võiks olla kogukonnakeskne (2, 3, 4).

*Vastaja 4: Säätsev renoveerimine on selline mõtteviis, kus see kogukond on oluline, need inimesed, kelle pärast midagi teha. /.../ Kui sa nagu üksinda kõik need ideed pead genereerima, siis see lihtsalt kaotab oma mõtte.*

Mitu vastajat nimetavad oluliste partneritena remondi, ehituse ja planeerimisega seotud ettevõtteid ja spetsialiste ning ehitusmaterjalide tootjaid ja –turustajaid (A, 1).

*Vastaja 1: Ma küll ei tea, mis tähendab võtmegrupid, aga minu arust peaks need olema mingisugused firmad, mis tegelevad otseselt renoveerimis- ja restaureerimisega. Mina leian, et see partnerlus on kõige tähtsam ja olulisem.*

Kaks vastajat toovad siinjuures sisse ettevõtja sotsiaalse vastutuse dimensiooni (A, B).

*Vastaja B: Siin ongi eelkõige ehitaja selline... ja ka projekteerija või projekteerimisfirma sotsiaalne vastutus – mida ta oma kliendile soovitab, mida ta pakub. /.../ Tähendab,*

*püütakse tegelikult väga sageli kliendile pähe määrada kliendile kulukaid ja ettevõtjale kasulikke lahendusi. See ei ole hea.*

Olulised on ka teised sama missiooni täitvaid organisatsioonid (Muinsuskaitseamet, restaureerijad, miljööväärtusliku keskkonna eest seisvad kogukonnagrupid, restaureerimisharidust pakkuvaid õppeasutused) ning keskkonnaorganisatsioonid (A, B, C, D, 5). Vähem mainitakse sidusgrupina meediat ja rahastajaid (D).

*Vastaja B: Jah, kolmas sektor (kes me ise ka oleme tegelikult), aga laiemalt. Kõik sellised asumiseltsid ja võib-olla looduskaitsega tegelevad seltsid ja mingisugused sellised survegrupikesed, kes ühel või teisel viisil on nagu sama eesmärgi eest väljas või vähemalt mõistavad seda ja elavad kaasa.*

SRIK-i liikmed nendivad, et koostöö arendamisele ja partnerlussuhetele ning mõtteviisi kandepinna laiendamisele peab kindlasti rohkem tähelepanu pöörama (B, C, D, E), samas aga ei jää piiratud ressursside juures selle jaoks piisavalt võimalusi.

*Vastaja D: Seadusandjani jõuab arusaamine õige asja vajalikkusest siis, kui mitte üksikud fännid, vaid suurem osa mõtleb samamoodi; kui neid majaanikke, huvilisi, tekib rohkem – see paneb seadusandja mõtlema ja ka tegutsema. Oluline on samuti mõtteliidrite arvamus. Rahastajad tulevad ka, kui näevad, et asjal on kandepinda laiemalt.*

**Kokkuvõtlikult võib öelda, et SRIK-i liikmetel on arusaam sellest, kes on infokeskuse olulisemad sidusgrupid. Nad nendivad, et sidusgruppidega tegelemisele tuleks rohkem tähelepanu pöörata.**

#### **4.3.2 SRIK-i sidusgruppide kirjeldus**

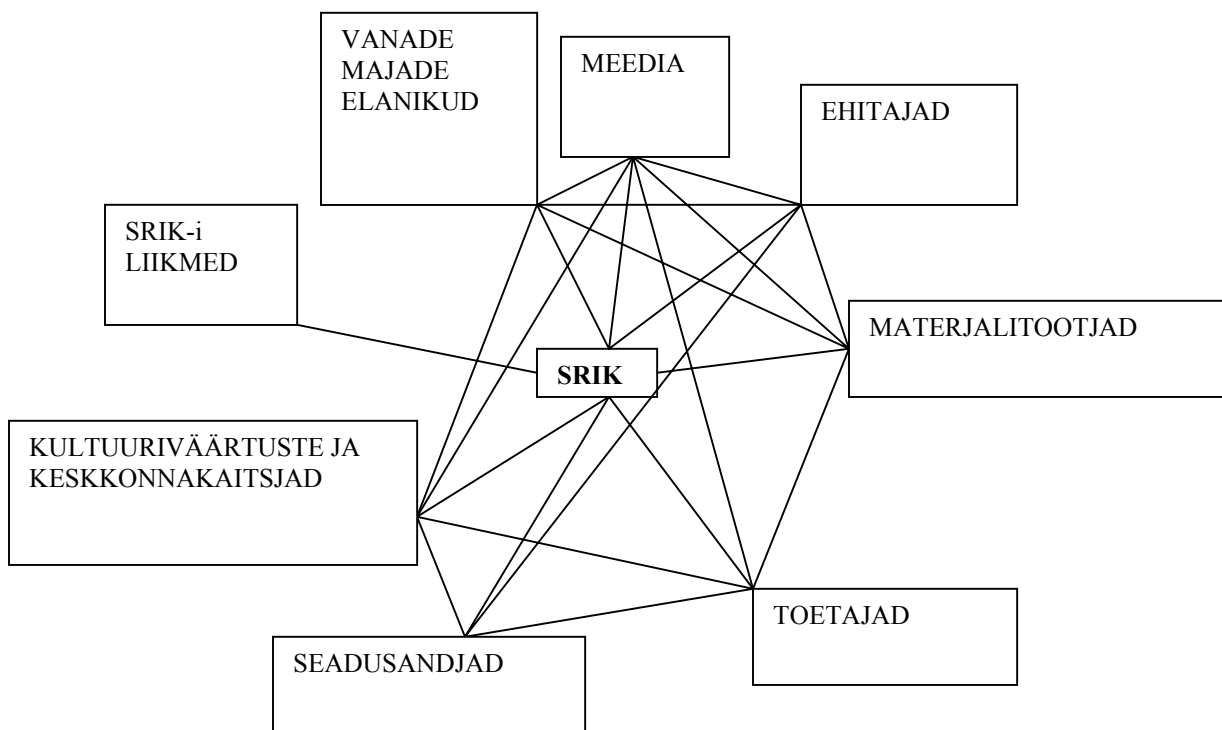
Säästva Renoveerimise Infokeskuse sidusgruppide määratlemisel lähtun nii respondentide vastustest kui ka isiklikust teadmisest ja arvamusel. SRIK-i ja selle

sidusgruppide vahelise suhetevõrgustiku illustreerimiseks kasutan Freemani sidusgruppide kaardi edasiarendust Key soovitude kohaselt.

Säästva Renoveerimise Infokeskuse sidusgrupid on ühel või teisel moel seotud vana maja korrastamisega ning sellega seonduvate mõtteviiside ja käitumispraktikate kujundamisega. Peamiste sidusgruppidenä võib nimetada:

- inimesi, kelle kodu on vanas majas;
- ehitus- ja restaureerimisvaldkonnas tegutsevaid spetsialiste, ettevõtteid ja organisatsioone (sh. kinnisvaraarendajaid, planeerijaid, samas näiteks ka restaureerijate erialaliite);
- seadusandjaid (nii kohalikku omavalitsust kui riiki);
- toetajaid/rahastajaid (fondid, sponsorid);
- SRIK-i liikmeid (Tartus ja Viljandis) ja töötajaid (Tallinnas);
- kultuuri- ja ajalooväärtuste ning keskkonnakaitsega tegelevaid huvigruppe ja organisatsioone;
- meediat;
- materjalitootjaid ja -turustajaid.

Kõik eelpool nimetatud sidusgrupid jagunevad omakorda veel kaheks selle järgi, kas nende esindajad jagavad SRIK-i arusaamu ja hoiakuid säästva renoveerimise kohta või mitte (ehk siis näiteks säästva renoveerimise põhimõtteid rakendavad ehitusfirmad ja need, kes seda ei tee).



Joonis 6 Säästva Renoveerimise Infokeskuse sidusgruppide kaart

Kuna SRIK on väikese liikmeskonnaga, siis ei ole otstarbekas sisemisi sidusgruppe diferentseerida.

Lähtudes Carrolli jaotusest on infokeskuse primaarsed sidusgrupid (ehk need, kellega on formaalne, ametlik või lepinguline suhe) seadusandjad, SRIK-i liikmed ja töötajad ning toetajad/rahastajad. Ülejäänud sidusgruppe võib nimetada sekundaarseteks.

Jawahari ja McLaughlini organisatsiooni elutsüklite käsitlemise kohaselt tuleb eristada Säästva Renoveerimise Infokeskuse kolme nn geograafilist üksust: Viljandi ja Tartu infokeskuse tegevus on algusfaasis, Tallinna SRIK aga liigub tasapisi algusfaasist edasi kasvustaadiumisse. Seega peaks Tartu ja Viljandi SRIK tegema otsuseid kaotuse kontekstis ja rakendama proaktiivset ning kohanduvat strateegiat vaid oluliste sidusgruppidega suheldes. Vähemoluliste sidusgruppidega suhtlevad Tartu ja Viljandi SRIK aga kaitsva või reaktiivse strateegia alusel. Tallinna SRIK seevastu teeb otsuseid võidu kontekstist lähtudes ja püüab riske vältida, kasutades sidusgruppidega suhtlemisel proaktiivset ning kohanduvat strateegiat.

Nende väidete valiidsust käesoleva töö raames empiiriliselt ei kontrollitud, seega annan neile aspektidele hinnangu oma mulje põhjal. Arvan, et eelmises lõigus kirjeldatu on tõele ligilähedane – Tallinna Säästva Renoveerimise Infokeskusel on rohkem võimalusi, et korraldada oma suhteid sidusgruppidega proaktiivse või kohanduva strateegia alusel.

Muljel põhineb ka töö autori hinnang sidusgruppide juhtimise kohta. Sellega tegeletakse Säästva Renoveerimise Infokeskuses valikuliselt ja ebaühtlaselt. Mõnevõrra seda teatavate temade ettevalmistamisel ja taktikaliste plaanide koostamisel siiski arvestatakse. Näiteks lähtus Tartu SRIK oma sügisese akende restaureerimise kampaania kavandamise ajal ühe olulise sidusgrupi – vanade majade elanike – eesmärkidest ja probleemidest (vana maja aknad ei pea tuult ja on kulunud väljanägemisega, soov on nende seisukorda parandada), pakkudes sellest johtuvalt välja neile ühe võimaluse eesmärgi saavutamiseks ja probleemi lahendamiseks.

Säästva renoveerimise sidusgruppide teema juures peaks tegema tagasisaate ka teooriapeatükis käsitletud kolmanda ja avaliku sektori koostöömudelite juurde.

Arvan, et SRIKi puhul kehtivad kõik mudelid. Täiendusmudeli raames täidab ühing täiendavaid funktsioone miljööväertuslike hoonete säilitamisel, millega avalik sektor ei tegele (vanade majade elanikele konsulteerimine, renoveerimisalaste koolituste korraldamine). SRIKi puhul saab rääkida ka partnerlusmudelist – avalik sektor on toetanud läbi kohaliku omavalitsuse, Kultuurkapitali või Hasartmängumaksu Nõukogu ühingu tegevust. Kahtlemata on tegemist ka vastandusmudeli ilmingutega ehk ühing püüab avaliku sektori positsioone ja aktiivsust vastavas valdkonnas mõjutada.

#### **4.4 Säästva Renoveerimise Infokeskuse suhtekorraldustegevuste kirjeldus**

Säästva Renoveerimise Infokeskuse tegevuste hulka kuulub ka suhtekorraldus. Peamiselt tegeletakse meediasuhete, otsekommunikatsiooniga sidusgruppide suunal ja *lobby`ga*.

Äripäeva Suhtekorralduse Käsiraamat peab mittetulundusühingute suhtekorralduse juures väga oluliseks organisatsiooni sisest kommunikatsiooni, mis mõjutab oluliselt liikmete lojaalsust. Säästva Renoveerimise Infokeskuse juures ei ole sisekommunikatsiooni roll siiski nii oluline, sest organisatsioon on üsna väike ja infoliikumist on võimalik korraldada lihtsate vahenditega.

Gruningi suhtekorraldusmudelitest sobib autori hinnangul SRIK-i iseloomustama kahepoolne asümmeetriline mudel, sama näitasid ankeetküsimustiku tulemused Eesti kolmanda sektori organisatsioonide kohta üldiselt.

Tuletades meelde Äripäeva Suhtekorralduse Käsiraamatu soovitusi suhtekorralduse praktiseerimiseks mittetulundusorganisatsioonides võib öelda, et SRIK rakendab lisaks lihtsamatele (hea esmamulje jätmine ja hea teeninduse pakkumine) ka veidi vaevanõudvamaid suhtekorralduslikke meetodeid, nn. laienduslikku ja koostööalast suhtekorraldust.



Meediasuhteid kasutab infokeskus nii konkreetsete ürituste toimumisest informeerimiseks, valdkondlike nõuannete jagamiseks kui ka üldise ideoloogia levitamiseks. SRIK saadab meediale oma tegevuse kohta pressiteateid. SRIKil on mitmetes väljaannetes – Kodukiri, Kodu ja Aed, Postimehe lisaleht Kodu jne – partnereid/sihtajakirjanikke, kelle abiga jõuab informatsioon korraldatavate koolituste ja infopäevade kohta lugejateni. Aeg-ajalt avaldatakse ajakirjanduses kirjutisi (nii SRIKi initsiatiivil tekkinud kui ka näiteks SRIKi poolseid kommentaare sisaldavaid artikleid) erinevatel säästva renoveerimise teemadel, näiteks vanade akende väärtusest ja nende taastamise võimalustest, traditsioonilistest värvidest ja krohvimisest jne. Kuna kaasaegsete ehitusmaterjalide tootjad ja kinnisvaraarendajad esinevad meedias suurejooneliste reklaamikampaaniatega, siis SRIK-i taotluseks on mõistagi ka see, et avalikkuse ees leiaksid kõlapinda sõnumid säästva renoveerimise ideoloogiast ja printsiipidest üldiselt, sh keskkonnateadlikkusest, säästvast arengust, ökoloogilistest tehnoloogiatest jms.

Lisaks suhtleb SRIK sidusgruppidega ka otse, meedia vahendusega, näiteks teavitatakse e-posti teel kõiki infokeskuse „sõpru” toimuvatest üritustest, huvilistele pakutakse konsultatsioone ja korraldatakse koolitusi-töötubasid ja suvelaagreid.

Kuna SRIKi ressursid on piiratud ja tegevus tahes-tahtmata sõltuvuses avaliku sektori organisatsioonidest, siis on väga oluline *lobbytöö* (oma positsioonide järjepidev tutvustamine, otsuste mõjutamine jne) riigivõimu, kohalike omavalitsuste, võimalike toetajate suunal.

Säästva Renoveerimise Infokeskuses ei ole ametis eraldi suhtekorraldajat, vaid suhtekorralduslikke tegevusi viivad ellu organisatsiooni liikmed, eelkõige juhid.

SRIKil puudub kommunikatsioonistrateegia, samas sisalduvad kommunikatsiooni eesmärgid näiteks SRIK Tartu põhikirjas: „Oma eesmärkide saavutamiseks /.../ suhtleb avalikkuse ja sihtrühmadega; /.../ mõjutab ja vajadusel sekkub Tartu ja Lõuna-Eesti

miljööväärtslike piirkondade arengusse ja planeerimisse osaledes planeerimisprojektide arutelus ja teavitades avalikkust.” (MTÜ SRIK Tartu Ühenduse põhikiri).

Arendamist vajavad nii Tallinna kui ka Tartu SRIKi koduleheküljed. Esimene neist on küll üsna põhjalik, kuid informatsioon ei uuene seal piisavalt operatiivselt, Tartu infokeskus veebileht on alles loodud ja seetõttu veel infovaene.

Säästva Renoveerimise Infokeskuse põhikirjas sisalduvad suhtekorraldusalsed tegevused, samuti sõnastab SRIK konkreetsete projektide puhul sidusgrupid ja kommunikatsiooni eesmärgid. Kuna SRIKi suhtekorraldustegevus on regulaarne, professionaalne ja osaliselt planeeritud, võib väita, et võrreldes teiste selle uuringu valimisse kuulunud organisatsioonidega on käesoleva bakalaureusetöö näidisühingul suhtekorralduse tase keskmisest kõrgem.

Sarnaselt teiste kolmanda sektori organisatsioonidega tegeleb SRIKis suhtekorraldusega juhatus, kasutatakse erinevaid kommunikatsioonivõtteid ning palju on partnerlussuhteid erinevate organisatsioonidega nii era- kui ka avalikust sektorist.

Kuna SRIK Tartu Ühenduses on tegevad kaks avalikkussuhete ja teabekorralduse eriala taustaga inimest, siis arvestades ühingu väiksust ja ressursse (hetkel on SRIK Tartul vaid 9 liiget ja see on tegutsenud projektipõhisena pool aastat) pööratakse seal kommunikatsioonijuhtimisele siiski keskmisest enam tähelepanu.

**Kokkuvõtteks võib öelda, et suhtekorralduslik tegevus Säästva Renoveerimise Infokeskuses sarnaneb üldjoontes tüüpilise Eesti kolmanda sektori organisatsiooni suhtekorraldusele, kuid on mõnevõrra professionaalsem ja planeeritum.**

## 5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Uurimismetoodika peatükis sõnastatud hüpoteesid leidsid uurimise käigus kinnitust vaid osaliselt.

Hüpotees selle kohta, et Eesti mittetulundusühingud ja sihtasutused pööravad suhtekorraldusele oma tegevuses vähe tähelepanu, ei osutunud tõeseks selles mõttes, et suurem osa kolmanda sektori organisatsioonid siiski tegeleb suhtekorraldusega. Seejuures kasutavad organisatsioonid hulgaliselt erinevaid kommunikatsioonitehnikaid. Kindlasti pole suhtekorraldustegevus aga kaugeltki piisav: esmajärjekorras pühendatakse siiski sisulisele tegevusele oma valdkonnas.

Arvasin, et suhtekorraldustegevust planeeritakse vähestes kolmanda sektori organisatsioonides. Uuring näitas, et suhtekorralduse planeerimisega tegelevad ligikaudu pooled vastanud mittetulundusühingutest ja sihtasutustest – ehk siis tulemus on oodatust parem.

Kolmas hüpotees – sidusgrupid hindavad Säästva Renoveerimise Infokeskuse tegevust ja oma suhteid SRIK-iga heaks – leidis seevastu kinnitust. Et infokeskuse edukust oma eesmärkide täitmisel hinnati positiivselt, on SRIK järelkult oma tegevusi sidusgruppide hulgas piisavalt hästi põhjendanud. Samas aga pole SRIK suutnud säästva renoveerimise mõistet sidusgruppidele üheselt arusaadavaks teha – see näitab vajakajäämisi töös sidusgruppidega või sihipärasel kommunikatsioonil.

Kuna eeldasin, et uuringu valimisse kuuluvad keskmisest aktiivsemad organisatsioonid, millel jätkub jõudu ja tahtmist suunata oma tegevust ka väljapoole oma organisatsiooni piire, siis võib oletada, et tegelik pilt suhtekorralduse praktiseerimise kohta Eesti mittetulundusühingutes ja sihtasutustes ei ole nii hea.

Mulle näib, et Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorralduse arengut analüüsides on võimalik paralleele tõmmata suhtekorralduse arenguga avalikus ja

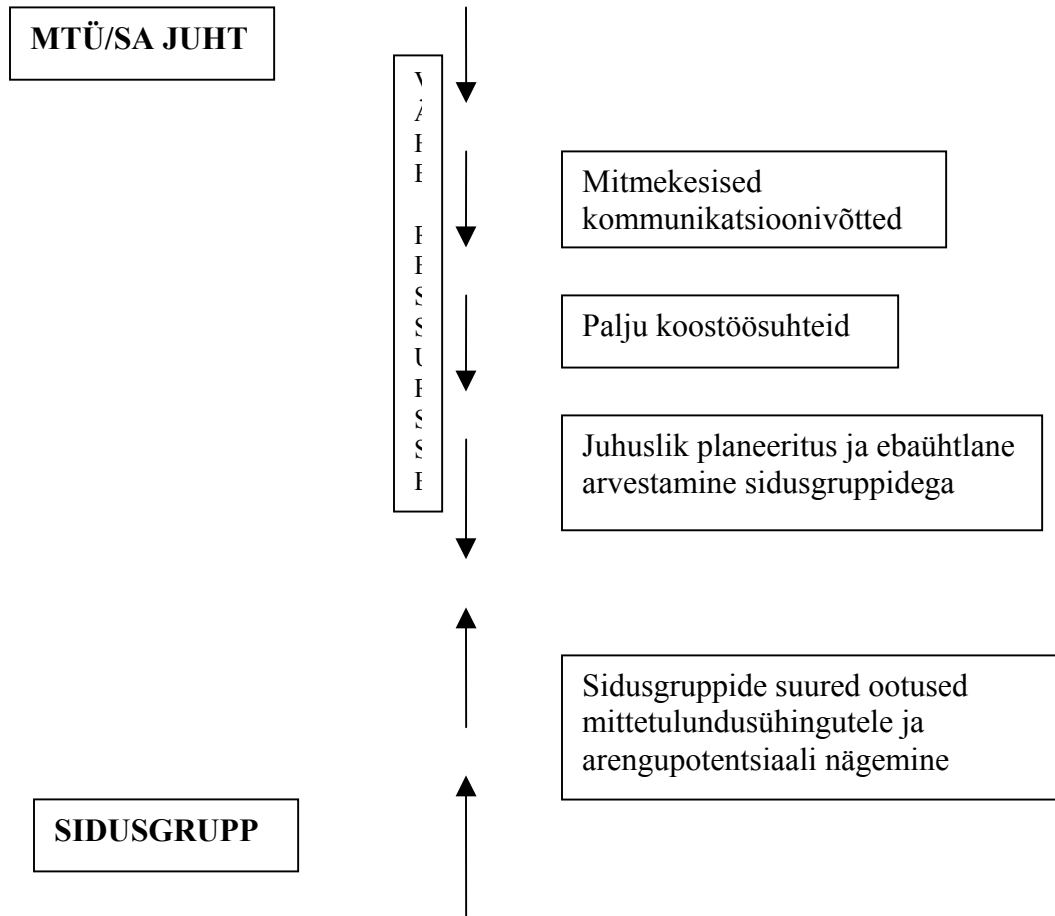
erasektoris. Kindlasti juba seetõttu, et kolmas sektor pole eraldiseisev osa ühiskonnast, vaid on teiste sektorite tegevusega tugevasti seotud ja sellest ka mõjutatud.

Teatavasti hakkas taasiseseisvunud Eesti suhtekorraldus arenema kõigepealt avalikus sektoris, misjärel tunnetas järjest enam vajadust suhtekorralduse järele ka erasektor. Siit saab tuua paralleeli 20. sajandi alguse Ameerikaga, kus majanduse ja demokraatliku riigikorralduse areng tõi kaasa nii ajakirjanduse kui ka suhtekorralduse arengu. Ajakirjandus muutus oma olemuselt järjest kriitilisemaks, samas aga ei osatud nn neljanda võimu esindajatega ümber käia ja saadi kõrvetada. Selgus, et ainult ausa kommunikatsiooniga, selguse ja läbipaistvusega ning eetilisi printsiipe järgides toimub suhtekorraldusprotsess eesmärgipäraselt ja tulemuslikult. On täiesti selge, et tänases Eestis üha jõudsamalt arenev kolmas sektor peab eesmärgipäraseks toimimiseks vajamineva majandusliku ja ka sotsiaalse kapitali saavutamiseks olema oma tegevuses iseäranis aktiivne ning usaldusväärne, mistõttu on ka mittetulundusühingutel ja sihtasutustel vaja tegeleda suhtekorraldusega ning arvestada sidusgruppide ootustega. Loomulikult on pikk tee veel minna. Uuringust selgus, et suhtekorraldust kolmanda sektori organisatsioonides nähakse valdavalt ebaprofessionaalse, kuid siiski arenemisvõimelisena.

Kolmanda sektori organisatsioonidel pole paraku ressursi professionaalse suhtekorraldaja palkamiseks, mistõttu suhtekorraldusega tegeleb muu töö kõrvalt organisatsiooni juht. Kui organisatsioonide juhid leiaksid näiteks võimaluse end suhtekorralduse alal ka koolitada, siis võiks loodetud areng toimuda jõudsalt. Seda enam, et käesolevas uuringus osalejad arvavad, et kolmanda sektori organisatsioonides peaks suhtekorraldusele rohkem tähelepanu pöörama. See viitab selgelt asjaolule, et valdkonda peetakse oluliseks.

Muidugi on mul töö autorina õigustatud kiusatus nentida, et käesoleva uurimistöö ankeetküsimustikule vastamise passiivsus on kahtlemata üks kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorralduse üldise taseme indikaatoritest.

Kui püüda eeltoodu lihtsalt ja näitlikult kokku võtta, siis saab Eesti kolmanda sektori organisatsioonide ja sidusgruppide vaheliste suhete kohta kujundada alljärgneva joonise:



Joonis 7 Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhted sidusgruppidega

Kuidas ikkagi kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldust paremaks muuta? Uurimistööle tuginedes väidan, et kindlasti aitab kaasa sidusgrupijuhtimise rakendamine. Selle tarvis on vaja koostada kolmanda sektori organisatsioonide esindajatele suhtekorralduse ning sidusgrupijuhtimise põhitõdede selgitamiseks kirjalikud juhendmaterjalid. Samuti oleks väga kasulik vastavate koolituste korraldamine juhtidele.

Loomulikult on teadmiste ja juhiste jagamisest ühingute esindajatele vähe abi, kui neid teadmisi ei rakendata. Kuna kolmanda sektori organisatsioonid – nagu uuringust selgus –

ei ole väga usinad kommunikatsioonitegevuste planeerijad, siis sellest peakski alustama. Sidusgruppide kaardistamise ja kommunikatsioonikava koostamise järel on vaja kindlasti plaanist kinni pidada ehk siis tegeleda kommunikatsiooni eesmärgipärase suunamisega. Võimaluse korral soovitan suurematel organisatsioonidel kommunikatsioonitegevuste elluviimiseks siiski tõsiselt kaaluda professionaalse suhtekorraldaja värbamist.

Kindlasti ei anna käesolev bakalaureusetöö kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldusest täielikku ülevaadet. Uuring hõlmas liiga vähe organisatsioone, et selle põhjal saaks teha paikapidavaid järeldusi. See on üks esimestest katsetest uurida mittetulundusühingute ja sihtasutuste suhteid oma sidusgruppidega. Senised suhtekorraldusele keskendunud uuringud kolmandas sektoris on olnud ühe organisatsiooni kesksed – näiteks taustauuringud organisatsiooni kommunikatsioonistrateegia koostamiseks. Üksikuid suhtekorralduslikke aspekte on käsitletud ka üldistes kolmanda sektori uuringutes (nt eelpool korduvalt viidatud Trummali ja Lagerspetzi uuring).

Pean tunnistama, et kohati oli mul keeruline jääda uurimismaterjali käsitlemisel neutraalseks, sest olen uuritava näidisorganisatsiooniga isiklikult seotud (MTÜ SRIK Tartu Ühenduse asutaja ja juhatuse liige). Samuti tahan traditsiooniliselt nentida, et käesolevas bakalaureusetöös uuritav valdkond väärrib tingimata jätkuvat uurimist ja analüüsimist. Soovitan seda siiralt ainuüksi juba seetõttu, et selle uurimuse tegemine oli huvitav väljakutse. Minu bakalaureusetöö suutis kirjeldada ju ainult ühte väikest osa kogu sellest laiaast temaatikast.

## KOKKUVÕTE

Mittetulundusorganisatsioonidel on demokraatlikus ühiskonnas kanda tähtis roll: kodanikeühenduste panuseta ei kujune tugevat kodanikeühiskonda.

Käesolevas bakalaureusetöös “Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus Säästva Renoveerimise Infokeskuse näitel” annan ülevaate suhtekorraldusest Eesti mittetulundusühingutes ja sihtasutustes. Põhjalikumalt peatun organisatsiooni ja selle sidusgruppide vaheliste suhete kirjeldamisel, näidisorganisatsioonina kasutan Säästva Renoveerimise Infokeskust.

Töö teoreetilisteks lähtekohtadeks on sidusgrupi-lähenemine, samuti tutvustan kolmanda sektori käsitlusi. Sidusgrupi-lähenemise kohaselt peab organisatsioon mõistma sidusgruppide ootusi ja hoiakuid ning lähtuma neist oma tegevustes, vastasel juhul ei saa organisatsioon olla edukas.

Uurimisküsimustele vastuse leidmiseks viisin läbi ankeetküsitluse Eesti kolmanda sektori organisatsioonide seas ning kvalitatiivsed semistruktureeritud intervjuud Säästva Renoveerimise Infokeskuse liikmete ja sidusgruppide esindajatega.

Bakalaureusetöö peamine järeldus on, et Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus on üldjuhul ebapiisav.

Uuringutulemuste põhjal formuleerisin mudeli Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhete kirjeldamiseks sidusgruppidega: suhtekorraldusega tegeleb tavaliselt organisatsiooni juht; avalikkuse ja sidusgruppidega suhtlemiseks kasutatakse palju erinevaid kommunikatsioonivõtteid; organisatsioonidel on palju koostöösuhteid, kuid sidusgruppidega arvestamine on ebahütlane ja suhtekorraldustegevusi planeeritakse juhuslikult, seda paljuski ressursside (aeg, raha, oskused) puudumisest tingituna;

sidusgruppidel on kolmanda sektori organisatsioonide suhtes suured ootused, nad hindavad mittetulundusorganisatsioone arenguvõimelisteks.



## **SUMMARY**

Non-profit organizations have a leading role in a democratic society: without their contribution a strong civil society cannot be formed.

The present bachelor thesis “Estonian third-sector organizations’ public relations: Sustainable Renovation Information Center example” gives overview about the public relations in Estonian non-profit organizations and foundations.

The mutual relations of organization and its stakeholders are described in depth on the sample organization (Sustainable Renovation Information Centre).

The theoretical part of the thesis is based on the stakeholders approach. The third-sector approaches are also being introduced. According to the stakeholders approach organization has to understand the world of stakeholders and plan its actions accordingly, otherwise the organization cannot be successful.

In order to get the answers to the research questions the questionnaire was implemented among the Estonian third-sector organizations. Additionally, qualitative semi-structured interviews were carried through with the members of Sustainable Renovation Information Centre and with the representatives from the stakeholders.

The main finding of the thesis is that public relations in Estonian third-sector organizations is generally insufficient.

On the basis of research findings the model was formulated for describing the relations between Estonian third-sector organizations and their stakeholders.

Public relations are usually managed by CEO. Different means of communications are used as a channel for public relations. Organizations have lots of cooperative relations,

however, considering the opinion of stakeholders is irregular. Public relations are planned randomly, partly because of the lack of time, money and knowledge.

Stakeholders have great expectations towards the organizations, they estimate the growth potential of the non-profit organizations to be comparatively high.

## KASUTATUD LÜHENDID

Töös kasutatakse järgmisi lühendeid:

MTÜ – mittetulundusühing

SA - sihtasutus

SRIK – Säästva Renoveerimise Infokeskus

EMSL – Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit

PR (ingl.k. *public relations*) – suhtekorraldus

IT - infotehnoloogia

## KASUTATUD KIRJANDUS

**Altnurme, R.** (2002). Avalike teenuste lepinguline delegeerimine kolmandale sektorile. Tallinn: Tänapäev.

**Carroll, A. & J. Näsi.** (1997). Understanding Stakeholder Thinking: Themes From A Finnish Conference. *Business Ethics – A European Review*, 6, 1, 46-51.

**Coleman, J.** (1994). *Foundations Of Social Theory*. 2. trükk. Cambridge (Mass.): Belknap Press Of Harvard University Press.

**Donaldson, T. & L. Preston.** (1995). The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications. *The Academy of Management Review*, 20, 1, 65-91.

**Drucker, P. F.** *Managing The Non-Profit Organization. Practices And Principles.* HarperCollins Publishers, NY, 1992

**Dunphy, D. & A. Griffiths & S. Benn.** (2004). *Organizational Change For Corporate Sustainability: A Guide For Leaders And Change Agents Of The Future.* London, NY: Routledge.

**Dyer, S. & T. Buell & M. Harrison & S. Weber.** (2002). Managing Public Relations In Nonprofit Organizations. *Public Relations Quarterly*, 47, 4, 13-17.

**Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit.** (2003). *Vabaiühenduste arengust Eestis 2002. Eesti ühenduste ja mittetulundussektori jätkusuutlikkuse võrdlev hindamine ja vajaduste analüüs.*

**Fukuyama, F.** (2000). *Social Capital And Civil Society.* Washington, D.C: International Monetary Fund. Sari: IMF Working Paper.

**Gibson, K.** (2000). The Moral Basis Of Stakeholder Theory. *Journal Of Business Ethics*, 26, 245-257.

**Grunig, J. E.** (2001). Two-Way Symmetrical Public Relations. Past, Present, And Future. R. L Heath (toim.). *Handbook Of Public Relations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc., 11-30.

**Haamer, V.** (2003). *Kodanikuühiskond: kellele, milleks?* Riigikogu Toimetised 8, 169-174. Riigikogu Kantselei.

**Jawahar, I. M. & G. L. McLaughlin.** (2001). Toward A Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy Of Management Review*. 26, 3, 397- 414.

**Juholin, E.** (2003). *Born Again. A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility*. Jyväskylä: University of Jyväskylä Studies in Communication 26.

**Järvelill, R.** (2000). *Kolmas sektor meil ja Inglismaal*. Riigikogu Toimetised 2, 221-224. Riigikogu Kantselei.

**Key, S.** (1999). Toward A New Theory Of The Firm: A Critique Of Stakeholder “Theory”. *Management Decision* 37, 4, 317-328.

**Kopli, K.** (2003) *Avalikkus ootab tõsiseltvõetavust*. Riigikogu Toimetised 7, 171-178. Riigikogu Kantselei.

**Lepp, Ü.** (2003) *Mittetulundussektori statistika hetkeseis*. Riigikogu Toimetised 8, 175-182. Riigikogu Kantselei.

**Liiv, D.** (2003). Avaliku võimu ja mittetulundussektori vahelised koostöökokkulepped: uued arengud, uued käsitlused. *Tuntud ja tundmatu kodanikeühiskond*. M. Lagerspetz & A. Trummal & R. Ruutsoo & E. Rikmann & D. Liiv (toim.). Tallinn: Avatud Eesti Fond, 82-100.

**Luhmann, N.** (1995). *Social Systems*. Stanford, California: Stanford University Press.

**Muinsuskaitseinspeksioon** (2001) *Puumajade säästev uuendamine*.

**Mänd, K.** (2002 B) *Filantroopia peab muutuma loomulikuks*. Riigikogu Toimetised 5, 176-180. Riigikogu Kantselei.

**Mänd, K.** (2002 A). *Marketing. Võimalus ja vahend tulemuste saavutamiseks kodanikuühendustele ja organisatsioonidele*. Tallinn.

**Mänd, K.** (2000). *Mittetulundusühingute kommentaarid koostöömemorandumile*. Riigikogu Toimetised 2, 250. Riigikogu Kantselei.

**Näsi, J.** (2002). What Is Stakeholder Thinking? A Snapshot Of A Social Theory Of The Firm. *Management Tensions And Configurations. Papers On Strategic Management Issues In The Stakeholder Society*. J. Näsi & S. Näsi (toimet.). Jyväskylä: Reports From The School Of Business And Economics 30.

**Palmaru, R.** (2003). *Juhatus kommunikatsiooniteooriasse*. Tallinn: Akadeemia Nord.

**Past, A.** (2005). *Juhtimine ja suhtekorraldus. Meelespealilledega tass*. Kirjastus Pegasus

**Price, S. V.** (1997). What Motivates Stakeholders. *Communication World*. February/March, 36-39.

**Putnam, R.** (2000). *Bowling Alone: The Collapse And Revival Of American Community.*. New York: Simon & Schuster.

**Puurmann, M.** (2004). *Kodanikeühenduste rahastamine riigi poolt.* Riigikogu Toimetised 10, 139-144. Riigikogu Kantselei.

**Roop, A.** (2004). *Kodanikeühenduste mõju Euroopa Liidule.* Riigikogu Toimetised 9, 159-168. Riigikogu Kantselei.

**Rääsk, E.** (2003). *Ettevõtte sotsiaalse vastutuse seos ettevõtte suhestumisega keskkonda.* Bakalaureusetöö. Tartu: Tartu Ülikool, Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Meedia ja kommunikatsiooni õppetool.

**Ruf, B. M. & K. Muralidhar & R. M. Brown & J. J. Janney & K. Paul.** (2001). An Empirical Investigation Of The Relationship Between Change In Corporate Social Performance And Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal Of Business Ethics* 32, 143-156.

**Ruutsoo, R.** (2001). *Kodanikeühiskond, kolmas sektor ja sotsiaalne kapital.* Riigikogu Toimetised 3, 251-260. Riigikogu Kantselei.

**Ruutsoo, R. & E. Rikmann & M. Lagerspetz.** (2003). Süvenev keskustelu: Eesti ühiskonna valmisolek kodanikualgatuse arendamiseks. *Tuntud ja tundmatu kodanikeühiskond.* M. Lagerspetz & A. Trummal & R. Ruutsoo & E. Rikmann & D. Liiv (toimet.). Tallinn: Avatud Eesti Fond, 46-81.

**Salamon, L. M. & H. K. Anheier.** (1996) *The Emerging Nonprofit Sector. An Overview.* Sari: Johns Hopkins Nonprofit Sector Series 1. Manchester and New York: Manchester University Press.

**Sheth, J. N.** User-Oriented Marketing For Nonprofit Organizations. (1993) *Nonprofit Organizations In A Market Economy. Understanding New Roles, Issues, And Trends.* Hammack, D. C. & D. R. Young (toimet.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 378-397.

**Säästva Renoveerimise Infokeskus.** (2003). *Ilus vana maja.* Tallinn.

**Tampere, K.** (2003). *Public Relations In A Transition Society 1989-2002. Using A Stakeholder Approach In Organisational Communications And Relations Analyses.* Sari: Jyväskylän Studies In Humanities 8. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

**Terblanche, N. S.** (2001). The Application Of Relationship Marketing In Non-Profit Organisations Involved In The Provision Of Social Services. *Maatskaplike Werk /Social Work.* 37, 1, 1-14.

**Trummal, A. & M. Lagerspetz.** (2003). Eesti kodanikeühendused täna. *Tuntud ja tundmatu kodanikeühiskond.* M. Lagerspetz & A. Trummal & R. Ruutsoo & E. Rikmann & D. Liiv (toimet.). Tallinn: Avatud Eesti Fond, 32-45.



## KASUTATUD ALLIKAD

**Bourdieu, P.** (1986) *The Forms Of Capital*. [www.viet-studies.org/Bourdieu\\_capital.htm](http://www.viet-studies.org/Bourdieu_capital.htm), kasutamise aeg: aprill, 2005.

**Kleis, R. & Ü. Torpats, L. Gross, H. Freymann.** (1986) *Ladina-Eesti sõnaraamat*. Tallinn: Valgus.

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu kogulehekül, [www.ngo.ee](http://www.ngo.ee), kasutamise aeg: aprill, 2005.

**Heylighen, F. & C. Joslyn.** *What is Systems Theory?* Principa Cybernetica Web. <http://pespmc1.vub.ac.be/SYSTHEOR.html> , kasutamise aeg: märts, 2005.

Keskkonnaministeeriumi kodulehekül, [www.envir.ee](http://www.envir.ee), kasutamise aeg: aprill, 2005.

MTÜ Säästva Renoveerimise Infokeskuse Tartu Ühendus põhikirja uus redaktsioon.

Säästva Renoveerimise Infokeskuse kodulehekül, [www.renoveeri.net](http://www.renoveeri.net), kasutamise aeg: aprill, 2005.

**Elvisto, T.-A.** ettekanne “Säästev renoveerimine ja ajalooline linn” Viljandi SRIK-i teabepäeval, 2. aprillil 2005 Viljandi linnaraamatukogu saalis.

## Lisa 1. Kava intervjuule SRIK-i liikmetega

Bakalaureusetöö “Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus Säästva Renoveerimise Infokeskuse näitel”.

Intervjuu kava (SRIK-i liikmetega)

- Mis on Teie eriala?
- Milline on Teie seos renoveerimisteamiga?
- Mis Teil seondub sõnaga renoveerimine?
- Mida tähendab “säästev renoveerimine?”
- Mille poolest erineb see “lihtsalt” renoveerimisest, restaureerimisest, remondist?
- Kes peaks laiemale avalikkusele renoveerimisalast infot jagama? Kas selle eest peaks vastutama eelkõige kohalik omavalitsus, kultuuriministeerium, restaureerimis- ja ehitusfirmad või siis vastav mittetulundusühing?
  
- Millal kuulsite esimest korda Säästva Renoveerimise Infokeskusest? Kuidas?
- Millega peaks Teie hinnangul Säästva Renoveerimise Infokeskus tegelema? Milline peaks olema tema roll?
- Kuidas on SRIK suutnud seni oma rolli täita?
- Millele peaks SRIK rohkem tähelepanu pöörama?
- Milline peaks olema SRIK-i kõige olulisem kommunikatsioonieesmärk?
  
- Kes on Säästva Renoveerimise Infokeskuse peamised sidusgrupid (nii organisatsiooni sisesed kui välimised), kellega SRIK peab oma tegevuses arvestama?
- Kuidas (milliste kanalite vahendusel, mis teemadel) SRIK nendega suhtleb?
- Milline sidusgrupp on SRIK-i jaoks kõige olulisem?
- Kellega peaks SRIK rohkem suhtlema?

- Kuidas saaks SRIK oma suhteid temale oluliste gruppidega parandada?
- Kes SRIK-ist peaks sidusgruppidega suhtlemise eest vastutama?
- Kuidas ühtib erinevate sidusgruppide ettekujutus SRIK-i ettekujutusega säästvast renoveerimisest? Palun selle kohta mõningaid näiteid!
- Mida organiseeriks SRIK-i tegevuses teisiti, kui SRIK-ile kingitaks suurem summa raha, mida võib kasutada ainult oma kommunikatsiooni parandamiseks?

## Lisa 2. Kava intervjuule SRIK-i sidusgruppide esindajatega

Bakalaureusetöö „Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus Säästva Renoveerimise Infokeskuse näitel”

Intervjuu kava (sidusgrupi esindajatega)

- Milline on Teie seos renoveerimisteamiga? Kuidas see seondub Teie eriala või töökohaga?
- Mis Teil seondub sõnaga renoveerimine?
- Mida tähendab “säästev renoveerimine”?
- Mille poolest erineb see “lihtsalt” renoveerimisest, restaureerimisest, remondist?
- Kes peaks laiemale avalikkusele renoveerimisalast infot jagama? Kas selle eest peaks vastutama eelkõige kohalik omavalitsus, kultuuriministeerium, restaureerimis- ja ehitusfirmad või siis vastav mittetulundusühing?
  
- Millal kuulsite esimest korda Säästva Renoveerimise Infokeskusest? Kuidas?
- Kuidas olete seni Säästva Renoveerimise Infokeskusega kokku puutunud? Milliste teemadega seoses, milliseid kanaleid pidi?
- Millega peaks Teie hinnangul Säästva Renoveerimise Infokeskus tegelema? Milline peaks olema tema roll?
- Kuidas on Säästva Renoveerimise Infokeskus suutnud seni oma rolli täita?
- Millele peaks Säästva Renoveerimise Infokeskus rohkem tähelepanu pöörama?
- Kes peaksid olema Säästva Renoveerimise Infokeskuse peamised sidusgrupid, kellega SRIK peab oma tegevuses arvestama?
- Kuidas saaks Säästva Renoveerimise Infokeskus oma suhteid temale oluliste gruppidega parandada?



IV Organisatsiooni esindab avalikkuse ees:

	peaaegu alati	mõnikord	üldse mitte
A organisatsiooni juht			
B suhtekorraldaja / pressiesindaja			
C turundusjuht			
D konkreetse valdkonna spetsialist			
E see, kel parasjagu juhtub aega olema			
F keegi teine, (kes?).....			

V Kas on kirjalikult sõnastatud organisatsiooni:

	jah	ei	ainult mõne konkreetse projekti puhul
A kommunikatsiooni eesmärgid			
B kommunikatsiooni sihtrühmad			

VI Kas Teie organisatsioonil on partnerlussuhteid:

	palju	mõnevõrra	vähe	üldse mitte
A erasektori organisatsioonidega				
B avaliku sektori organisatsioonidega				
C kolmanda sektori organisatsioonidega				
D muu (mis?) ..... .....				

VII Milliseid võtteid Teie organisatsioon avalikkuse ja sihtrühmadega suhtlemisel kasutab?

	sageli	mõnikord	harva	üldse mitte
A pressiteadete saatmine				
B sihtajakirjanike informeerimine				
C ise meedias sõna võtmine				
D ürituste korraldamine				
E info ülespanek koduleheküljele				
F trükiste ja infomaterjalide üllitamine				
G otsesuhtlus e-posti teel				
H otsesuhtlus telefoni teel				
I kohtumine sihtrühma esindajatega				
J muu (mis?) .....				

VIII Kuidas on organiseeritud infovahetus oma liikmetega?

	jah, sageli	vähesel määral	ei, üldse mitte
A e-posti teel			
B telefoni teel			
C arutelude, kokusaamiste raames			
D aastakoosolekute raames			
E muu (mis?).....			





B 16-50 liiget;  
C 51 või rohkem liiget.

XIV Kui palju on Teie organisatsioonis palgalisi töötajaid: A ei ole ühtegi töötajat;  
B kuni 2 töötajat;  
C 3 või enam töötajat.

XV Kui Te soovite lisada midagi oma organisatsiooni või kolmanda sektori organisatsioonide kommunikatsiooni kohta üldiselt, siis kõik kommentaarid on oodatud!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### **Lisa 4 Kolmanda sektori organisatsioonide esindajate selgitused suhtekorralduse praktiseerimise kohta**

Vastamata: Ei oska vastata - mis on piisavuse määr?

Pigem jah: Alati võib rohkem ja paremini teha

Pigem jah: Organisatsioonil on pressiesindaja, kes saadab välja pressiteateid, otsib kontakte ajakirjanikega, paljud meie sündmused leiavad meedias kajastamist. Samas võiks ka projektijuhid kirjutada arvamuskajastusi ning rohkem oma tegemistele meedias kajastamist leida. Organisatsioon suhtleb aktiivselt oma sihtrühmaga, korraldatakse ümarlaudu, seminare, konverentse ning korraldatakse kohtumisi.

Pigem ei: Organisatsioonis on tegevtootajaid 1,5 kohta, osavõtt vastavatest koolitustest ja kursustest on olnud pigem omal initsiatiivil kui juhatuse poolt süsteemselt paika pandud. Suhtlemiskogemus (partnerite, massimeediaga, pressiteadete kirjutamine jne.) on tulnud praktilise tööga.

Kindel ei: Meil puudub selleks vastav inimene, sest organisatsioon on liiga väike ja seetõttu püsikulud meil pole, on vaid tagasihoidlikud sihtotstarbelised summad.

Pigem ei: Puudub võimalus palgata suhtekorraldaja või osta teenus sisse

Pigem jah: Ikka saab paremini

Pigem ei: Suheldes oma koostööpartneritega, tunneme sageli, et nad ei oma piisavalt infot meie tegemiste kohta. Organisatsioonil puuduvad kommunikatsiooni eesmärgid. Probleemiks on ka töötajate vähesus, praeguse ülekoormatuse juures ei jõua nii palju suhtekorraldusega tegeleda kui vaja.

Kindel ei: MTÜ-l pole lihtne hankida rahalisi vahendeid, me tegeleme sellega "põlve otsas", seetõttu see pole ka kõige paremal tasemel

Pigem jah: Alati võiks ju rohkem, mõnikord jääb ajast puudu.

Pigem ei: Ühingu tegevus on aktivistide puuduse tõttu suhteliselt soikus

Pigem jah: Alati võiks rohkem ja paremini, aga see nõuab tunduvalt rohkem ajaressurssi ja tööd. Samm-sammult tuleb ka seda organisatsiooni tegevuskülge edendada, aga meie kui erialaorganisatsiooni korral on suhtekorralduslikud meetmed esialgu abistava väärtusega.

Pigem ei: Eelmisel aastal oli meil tööle võetud suhtekorraldaja, kelle eesmärgiks oli kujundada organisatsiooni mainet avalikkuse silmis, töötada välja kommunikatsiooni strateegia jms.

Tulemuseks oli, et pressiteadete koostamisega tegelesid edasi projektijuhid, samuti meediaga suhtlemisel. Kommunikatsioonistrateegiat välja ei töötatud ning inimene täitis meil pigem turundusjuhi rolli. Samas vajadus organisatsiooni maine kujundamiseks, aktiivsemaks sõnavõtmiseks meedias on olemas.

Pigem jah: Suhtekorraldusega tegeldakse oma võimete piires, kuid selleks ei ole eraldi töötajat, kuna 4 töötajaga MTÜ ei saa seda endale lubada. Samas teadvustatakse suhtekorralduse tähtsust ja tegevjuht pühendab sellele päris palju aega ja energiat.

Pigem ei: Meil pole olnud eriti palju PR taustaga liikmeid. PR on jäänud tavaliselt teiste tegevuste varju, kuigi mõistame, et see on väga oluline.

Pigem jah: Olulisemad sõnumid on edastatud, samas on ka piisavalt veel ära teha.

Kindel ei: Ei ole vajadust - meie organisatsioon on niivõrd spetsiifiline. Oleme praktiliselt ainsad selle teema valdajad Eestis, meilt küsitakse sageli nõu.

Pigem jah: Teadlikkus meie valdkonnast on madal, seda tuleb tõsta. Ajakirjanikud pole teadlikud. Pole valmis sügavuti käsitlema, meedia harimiseks pole jaksu ja ressursi pole olnud. Tulemustest ja üritustest teavitame aga põhjalikult.

Pigem jah: Põhiliseks teabe levitajaks olen ise, teised paluvad mul infot meilitsi edastada, kolm-neli inimest edastavad teateid ise, üldiselt ei sekkuta aruteludesse, ollakse kõrvaltvaatajad, ei julgeta kirjutada.

Pigem ei: Puudub piisav ajaline ressurss

Pigem jah: Kuna tegemist on ühiskondliku organisatsiooniga ja töötab ainult üks palgaline töötaja üle tuhande liikmeskonnaga organisatsioonis, lisaks üritused jne. Ei jätku niipalju aega ja jõudu kui vajalik oleks ja ise tunnen.

Kindel jah: Meie eesmärk on kohaliku pärandkultuuri säilitamine ja edendamine. Organisatsiooni tegutsemise esimestel aastatel tegelesime küllalt palju ka väljapoole suunatud kommunikatsiooniga - korraldasime kultuuri- ja spordiüritusi, mõttetalguid, andsime välja kohalikku lehte ja tegime kodulehekülje. 2003. aastal loodi teine sarnase suunitlusega sihtasutus. Kuna mitmed nõukogu ja juhatuse liikmed nendes kahes sihtasutuses vastastikku kattuvad, siis oleme jaganud tegevusvaldkondi nii, et nemad tegelevad rohkem avalike suhetega ehk meie esindamisega meist kaugemal. Meie haldame praegu annetust esemelise pärandi kogumiseks (ka ostmiseks) kohaliku muuseumi tarbeks jms. Pöördume otse ja vaikselt sihtrühma poole.

Pigem jah: Meil on töö spetsiifika selline.

Pigem ei: Linnaelanikud võiksid olla meie poolt pakutavatest võimalustest rohkem informeeritud. Õnneks on olemas ajakirjanduse huvi meie tegevuse vastu, mis võimaldab läbi artiklite või raadiosaadete informatsiooni ka edastada. Toodete turundusega otseselt me ei tegele ning reklaamile, mis on väga kallis, me raha ei kuluta.

Pigem ei: Meil on nii väike organisatsioon, tööl on kaks inimest ja teeme kõike nii palju nagu jõuame. Seda pole kindlasti mitte liiga palju. Võrreldes mõnede firmadega, pole seda vast palju. Aga õnneks on kohaliku lehe juures üks tasuta info avaldamise lehekülg. Kohalikus raadios on ka meie info igal nädalal.

Pigem jah: Suhtekorraldusega tegeleb, nagu ka kõige muuga, tegevjuht.

Pigem ei: Ettevõttega on seotud spetsiaalne inimene, kes koordineerib avalike suhete sektorit, kuid see projekt pole veel piisavalt tööle rakendunud. Õnneks on aktiivsus antud alal üha tugevnemas.

Pigem ei: Pole palgalist töötajat selle valdkonna jaoks ning projektijuhid väga hõivatud konkreetsete tegevustega.

Pigem ei: Suhtekorraldusega tegeletakse, kuid arenguruumi selles valdkonnas jätkub veel kindlasti palju. Kuna meil ei tööta inimest, kelle tööülesannete hulka suhtekorraldus kui selline täielikult kuuluks, võib mõnikord suhtekorraldus jääda lihtsalt puht ajapuuduse tõttu teiste tööülesannete varju.

Pigem ei: Kindlasti oskaks ja tahaks rohkem ja paremini selles vallas tegutseda, aga vahendeid (aega ja raha) napib.

Pigem ei: Organisatsioon väike, palgalisi töötajaid ei ole. Tööd tehakse entusiasmist ja missioonitundest. Ei jätku aega.

Pigem ei: Organisatsioonil puuduvad selged suhtekorralduslikud eesmärgid. Samuti ei toimu regulaarset pressiteadete vms väljastamist, puudub pressiesindaja. Arvestades muidugi organisatsiooni võimalusi, on püütud anda endast parim!

Pigem jah: Tegeleme valdkonnaspetsiifiliste projektidega, spetsiaalselt suhtekorraldusega me ei tegele.