

Vabaühenduste tulevikuraport:

Kellega ja kuidas peaksid vabaühendused koostööd tegema, et paremini oma eesmärged saavutada?

Autorid: Jane Matt (Poliitikauuringute Keskus Praxis), Hille Hinsberg (Poliitikauuringute Keskus Praxis)

Raporti valmimisse on andnud olulise panuse Anna Laido (vabaühenduste Liit EMSL) ning Maris Ojamuru ja Merlin Sepp (Heateo SA).

Sisukord

Sissejuhatus	2
Kuidas raport valmis ja kuidas infot kasutada?	2
Miks on raport oluline?	2
Vabaühenduste koostöövormid	3
Koostöö avaliku sektoriga.....	4
Koostöö äriktoriga.....	6
Koostöö teiste vabaühendustega	8
Kolme sektori koostöö: teenuste koosloome ja sotsiaalne innovatsioon.....	9
Koostöö levinumad probleemid	12
Koostöövorme mõjutavad tulevikutrendid	13
Trend 1: Vabaühenduste roll kohalike ja globaalsete probleemide lahendamises suureneb	14
Trend 2. Sektoritevahelise koostöö suurenemine, uute koostöövormide levik	16
Trend 3: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia levik ja koostöö võrgustumine	18
Tegutsemissoovitused	20
Tööriistu vabaühenduste tegevuskeskkonna analüüsiks.....	23
Ülesanne 1: Trendide mõju sinu organisatsioonile.....	23
Ülesanne 2: Ühenduse tegevuse läbipaistvuse hindamine.....	24
Ülesanne 3: Ühenduse mõju hindamine	24
Ülesanne 4: Uute teenuste väljatöötamine	25
Ülesanne 5: Teenuse koosloome ehk kasutajast lähtuva teenuse disaini protsess.....	25
Kasutatud kirjandus.....	27

Sissejuhatus

Raport keskendub sellele, millised on vabaühenduste koostöövormid lähitulevikus, st kellega ja kuidas peaksid ühendused koostööd tegema, et oma eesmärged paremini saavutada, ning millised on peamised tulevikutrendid, mis neid koostöövorme lähitulevikus mõjutama hakkavad. Raporti eesmärk on anda sealjuures praktilisi näpunäiteid, kuidas kirjeldatud arenguteks paremini valmis olla. Raportis keskendutakse vabaühenduste koostööle avaliku ja äri sektoriga, samuti räägitakse vabaühenduste vahel toimuvast ning kolme sektorit hõlmavast koostööst.

Raport peaks aitama leida vastuse järgmistele küsimustele

- Millised on vabaühenduste koostöö tegemise viisid ja millist kasu võimaldavad need ühenduse seisukohast saavutada?
- Millised on hetkel levinumad probleemid koostöös?
- Millised tulevikutrendid mõjutavad koostööd lähitulevikus?
- Kuidas koostööd erinevate organisatsioonidega arendada ja soodustada?
- Millised on võimalikud tööriistad, mis aitaksid ühenduse vajadustes ja võimalustes selgusele jõuda?

Kuidas raport valmis ja kuidas infot kasutada?

Tulevikuraporti teema valiti välja EMSLi initsiatiivil koostöös vabaühendustega kui üks võtmeteema, mis lähiaastatel nende tegevusvõimekust ning tegevuse tulemuslikkust mõjutab. Selle koostamise käigus arutati teemat vabaühendustega ning otsiti sobivaid tegutsemissoovitusi olemasolevaid vajadusi ja arengusuundi arvestades. Raport on valminud Poliitikauuringute Keskuse Praxis, vabaühenduste liidu EMSL, Heateo SA ning aruteludel osalenud vabaühenduste ühise töö tulemusena.

Pakutav info on ennekõike praktilise väärtusega, mis peaks aitama ära tunda olulisemad muutused ja andma soovitusi, kuidas saadud teadmisi oma ühenduse jaoks parimal võimalikul viisil kasutada. Iga trendi lõpus on eneseanalüüsi küsimused, mis aitavad mõelda, kuidas toodud trendid mõjutavad sinu organisatsiooni ja kuidas neile võiks reageerida. Materjali lõpus pakume välja eneseanalüüsi tööriistad, mis aitavad tegutsemissoovitusi oma organisatsioonis arutada ja tegevuskavadega siduda.

Miks on raport oluline?

Tulevikuraport võimaldab heita pilgu ühenduste tegevust mõjutavasse tulevikku, valmistuda sündmusteks ja protsessideks, mis hakkavad toimuma, ning kujundada oma reaktsiooni neile. Nii tehtud valikute tulemusena on organisatsioon konkurentsivõimelisem ja tema tegevus tulemuslikum.

Koostöö on ühenduse tegevuse edukuse tagamisel võtmetähtsusega tegur. Mitmekesisist ja toimivat partnerlust erinevate asutustega seostatakse organisatsioonilise küpsusega, kuivõrd

koostöösuhetesse panustamine eeldab äratundmisele jõudmist, et teised ühendused ja organisatsioonid ei ole mitte ainult konkurendid, vaid ka partnerid ning et konkurentsi kõrval on oluline ka üksteist toetada¹. **Koostööoskus ja -valmidus on seega kodanikuühiskonna tugevuse ning küpsuse näitaja.**

Miks siis on koostöö teiste asutustega vabäühenduse jaoks kasulik? Koostöös teiste asutustega **muutub ühendus professionaalsemaks**, hankides juurde nii kogemusi kui ka kontakte. Näiteks võib näha, et katusorganisatsioonidesse kuuluvatel ühendustel on keskmisest rohkem koostööpartnereid just teiste MTÜde seas, nii on nad seega tihedamalt teiste kolmanda sektori organisatsioonidega seotud².

Koostöö **võimaldab pakkuda terviklikumaid lahendusi**, kuna ühenduse jaoks olulisematele ja huvipakkuvamatele teemadele keskendudes saab koostööpartnerite abil pakkuda siiski laiemaid teadmisi, oskusi ja kogemusi³. Näiteks saab ühendus teha koostööd organisatsiooniga, kellel on suurem spetsiifiline teadmus või kogemus mõnes ühenduse tegevusega haakuvas valdkonnas. Toimiva koostöövõrgustiku näitamine **tuleb kasuks toetusetaotlustes**, kus partnerite olemasolu on sageli vajalik. Lisaks võimaldab koostöö (ennekõike ärisektoriga) **mitmekesistada tegevuse rahastuse allikaid** ning vähendada sellega sõltuvust avaliku sektori toetustest⁴.

Koostöö **võimaldab saavutada suuremat mõju**. Näiteks selliste probleemide tõstatamisel, mida riik ja erasektor ei suuda või ei taha lahendada, annab ühisavalduste või ühiste seisukohtade kujundamine sõnumile rohkem kõlapinda ja kaalu. Lisaks on ametnikel ja poliitikutel otsuseid tehes koondatud huvisid lihtsam arvesse võtta⁵.

Vabäühenduste koostöövormid

Eesti elanike seas levinud väärtused (ennekõike kodanikualgatuse valdkonda puudutavad) toetavad koostööd ja koos tegutsemist ning vabäühendusi iseloomustab järjest suurenev oskus ja valmidus koostööd teha⁶. Samas võib senini näha ühenduste passiivsust koostöösuhete arendamisel ning sõltuvust üksikute koostööprojektidest. Järgnevalt võtame vaatluse alla vabäühenduste viisid ja võimalused eri sektoritega koostööd teha.

¹ Vt ka Rikmann *et al.* 2010: 95-96.

² *Ibid.*: 97.

³ Vt ka EMSL 2006: 18.

⁴ Rahastamise mitmekesistamise ning eraisikute ja ettevõtete pakutavate toetusvõimaluste kohta vaata täpsemalt tulevikugrupi raportit „Millega arvestada oma tegevuse rahastamisel lähema viie aasta jooksul?“.

⁵ Vt ka Kübar 2011: 45.

⁶ Kodanikeühiskonna uurimus- ja arenduskeskus 2012: 31.

Koostöö avaliku sektoriga

Raamistiku avaliku sektori ja ühenduste koostööle annab Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsioon (EKAK), mis näeb ühe eesmärgina ette ka sektorite koostöö süvendamist⁷.

Avaliku sektori puhul on vabaihenduste levinumaks koostööpartneriks kohalik omavalitsus⁸. Ka kohaliku omavalitsuste poolt vaadatuna on koostöö vabaihendustega aktiivne. 2009. aastal läbiviidud uuringu küsitlusest nähtub, et peaaegu kõik kohalikud omavalitsused teevad vabaihendustega koostööd ja vaid väga väike osa (3%) omavalitsustest vastas, et nad vabaihendustega koostööd ei tee.⁹ Valitsusasutustega on koostöö väiksem. Püsiva koostööpartnerina toob selle välja vähem kui pool (42%) sihtasutustest ja vaid 15% MTÜdest.¹⁰

Vabaihenduse ja avaliku sektori partnerlus toimub peamiselt 1) **poliitika kujundamisel**, st otsustamise protsessis ja 2) **poliitika elluviimisel** (vt ka tabel 1).

1. **Poliitika kujundamises** võib ühendus pakkuda otsusetegijatele asjatundmust ja teadmust piirkondliku/valdkondliku poliitika väljatöötamisel. Siin on suur roll just huviesindus- ja katusorganisatsioonidel, kes teatud sihtrühma või liikmete huvisid koondades ja vahendades suudavad poliitika kujundamisse sisendit pakkuda. Poliitika kujundamises osaledes esitavad ühendused sageli ka ise poliitilisi nõudmisi, kasutades selleks mitmesuguseid tegevusstrateegiaid. Konkreetse strateegia ja tegevuse kasuks otsustamine sõltub konkreetsest situatsioonist (ühenduse eesmärgist, teema sotsiaalsest tundlikkusest jms)¹¹. Mõned võimalikud strateegiad on järgmised¹².

- (Avalikku) arutelu kujundava strateegia eesmärk on osutada probleemidele, tõstatada teemasid avalikus ja poliitilises debatis, mõjutada avalikku arvamust, mobiliseerida toetajaid ning mõjutada poliitilisi otsusetegijaid. Ühendus esineb siin peamiselt **avalike arvamused** avaldustega, sh meediale suunatud pressiteadete ja -konverentsidega.

- Harjumuspärase, traditsioonilise strateegia alla kuuluvad näiteks kodanikuühiskonna liikmete allkirjastatud kollektiivsed nõudmised või avaldused ehk **petitsioonid**. Petitsioonid on enamasti avaliku võimu, avaliku võimuga seotud institutsiooni või konkreetse otsuse/poliitika vastu. Traditsiooniliseks vormiks on ka avaliku poliitika mõjutamiseks suunatud **lobitöö**. Lobitegemisel on mitu etappi: otsustajatele juurdepääsu saavutamine, rühma huvide propageerimine ja poliitiliste otsustajate soovitud suunas mõjutamine. Viimane ja kõige tavapärasem vorm on **läbirääkimised**, mille käigus tehakse tavapäraselt ka koostööd avaliku sektoriga. Läbirääkimised võivad omakorda olla nii mitteformaalsed kui ka kahe, kolme või rohkema

⁷ Vt ka Noor 2007: 56.

⁸ *Ibid.*

⁹ Poliitikauuringute Keskus Praxis 2009: 28.

¹⁰ Rikmann *et al.* 2010: 100.

¹¹ Urviste 2013: 17–19.

¹² *Ibid.*

osalisega kollektiivsed ametlikud läbirääkimised. Läbirääkimiste eesmärk on enamasti leppida kokku teatud tingimustes ning mõjutada poliitika sisu.

- Vastasseisu kujundava protesti strateegia on suunatud otsusetegijate või laiemale avalikkusele (kavandatava) poliitika või poliitilise süsteemi vastu. Protestid on enamasti seotud (eba)õigluse ja/või (mitte)tunnustamise küsimusega. Üheks protesti väljendusvormiks on **demonstratsioon**, s.o protesti väljendamine organiseeritud mittevägivaldse kogunemisega. Teiseks olulisemaks protesti väljenduseks on **streik**, s.o organiseeritud töö- või koostööseisak.

Kõik avaliku poliitika mõjutamise nimel rakendatud tegevusstrateegiad võivad eeldada ka koostööd teiste organisatsioonidega. Näiteks selleks, et korraldada laiema avalikkuse tähelepanu pälviv demonstratsioon või kampaania, on mõtet teha koostööd teiste vabauhendustega. Koostöö edukus sõltub seejuures mitmest tegurist: ühenduse käsutuses olevatest ressurssidest (tööjõud, raha), ühenduse professionaliseerumise tasemest ja ühiskondlikust positsioonist ning juurdepääsust meediale. Olulist rolli mängivad ka nõudmiste esitamise viis ja ühenduse oskus korraldada kampaaniaid jm aktsioone.¹³

Näide

Kui erakonnad tulid välja mõttega asutada maailmavaadet propageerivad sihtasutused, mis saavad riigieelarvest tegevustoetust, tegid paljud vabauhendused ja mõttekojad (sh EMSL, Praxis, e-Riigi Akadeemia jt) koostööd, et selle otsuse kohta arvamust avaldada. Koos esineti nii meedias kui ka otse Riigikogule saadetud pöördumistes. Ühise eestkoste tulemusena jäigi erakondade plaan teostamata ning riigieelarves selleks juba ettenähtud kulu kasutati muuks otstarbeks.

- 2. Poliitika elluviimisel** tegeleb ühendus otseselt teatud valdkonna (nt kultuur, sport, külaelu) arendamise ja seatud eesmärkide elluviimisega. Ühe levinuma koostöövormina võib siin käsitleda avaliku sektori ja vabauhenduste partnerlust **avalike teenuste osutamisel**, kui avalik võim otsustab avaliku teenuse ühendusele delegeerida. Avalikeks teenusteks võivad siinjuures olla nii seadusega määratud kohustuslikud kui ka vabatahtlikud riigi ja kohaliku omavalitsuse ülesanded¹⁴. Avaliku teenuse osutamise delegeerimine vabauhendusele võib osutada otstarbekaks olukorras, kus riigil ja turul ei ole piisavalt infot jm vahendeid või motivatsiooni, et seda ise pakkuda. **Partnerlus avaliku sektoriga võib aga toimida ka avalike teenuste väljatöötamisel**. Selle koostöö spetsiifilisem vorm on **koosloome** (inglise k *co-*

¹³ Urviste 2013: 16; vt ka Rikmann *et al.* 2010: 101; 103.

¹⁴ Lember, Parrest, Tohvri 2011.

creation), millest räägime lähemalt veel allpool (vt „Kolme sektori koostöö: teenuste koosloome ja sotsiaalne innovatsioon“).

Joonis 1. Koostöövormid avaliku sektoriga

Poliitika kujundamises osalemine

- läbirääkimised

Poliitika rakendamises osalemine

- avalike teenuste osutamine, teenuste koosloome

Allikas: autorite koostatud Urviste 2013 alusel

Partnerlus avaliku sektori ja ühenduse vahel on sageli lepinguline suhe, kus ühenduse panust ka tasustatakse (nt võib ühendus saada **projekti- või tegevustoetust**, mille eesmärgiks on mh ühenduse organisatsioonilise võimekuse areng). Oluline on mõista, et **toetuse andmist ei saa iseenesest pidada veel koostööks**. Küll aga võib toetuse andmine eeldada (ja peakski eeldama) kokkulepet eesmärkide ja tegevuste kohta ning mõlema õigusi ning kohustusi.

Eeltoodud rollijaotus on tinglik. See tähendab, et praktikas täidab ühendus enamasti mitut rolli ühtaegu. Näiteks on täiesti loomulik, et ühendus, kes tegeleb poliitika elluviimisega (nt teenuse osutamisega), võib samal ajal asuda läbi rääkima teenuse sisu või selle osutamist puudutavate tingimuste üle hoopis üldisemal, poliitika kujundamise tasandil.

Koostöö äri sektoriga

Võrreldes mittetulundussektori sees ning avaliku sektoriga toimuvale koostööga on koostöösuhted äri sektoriga Eestis vähem levinud. Äriettevõtted on püsivad koostööpartnerid rohkem sihtasutustele, kellest veidi vähem kui pooled (45%) on toonud välja äri sektori kui püsiva koostööpartneri, samas kui MTÜdest¹⁵ väitis seda vaid ligi veerand (23%). Võib siiski öelda, et koostöö äri sektoriga laieneb – üha rohkem on näha sotsiaalselt vastutustundliku käitumise algatusi ning levivad äri sektori ja vabaühenduste erinevad koostöövormid.

Äri sektoriga koostöötamise vorme võib jaotada kestuse ja sisukuse alusel heategevuseks, filantroopiaks, sponsorluseks või strateegiliseks filantroopiaks¹⁶. Kõige sisulisem on koostöö **strateegilise filantroopia** vormis, mis tähendab pikaajalist ja tihedat koostöösuhet toetaja ja ühenduse vahel ning toetaja valmisolekut panustada ühenduse tegevuste arendamisse ka oma aja ja teadmistega. Nimetatud koostöövormi puhul antakse pikaajalist rahalist toetust

¹⁵ Rikmann *et al.* 2010: 100.

¹⁶ Taevere ja Loor 2007: 73, EMSL 2006: 19.

annetuste, mõnel juhul laenude või laenugarantiidena (nt kuni viie aasta jooksul). Ka Eestis nõustavad Heateo SA eestvedamisel professionaalidest mentorid vabauhendusi pikaajaliselt. **Heategevus** on aja, raha või asjade annetamine pigem ühekordse reageeringuna mõnele üleskutsele, **filantroopia** aga pigem läbimõeldud ja plaanitud tegevus avalikes huvides (sh annetamine, vabatahtlik tegevus jne). **Sponsorlus** tähendab heategevuse või filantroopilise toetuse andmist ühendusele, mille eest toetaja ootab väarikat avalikku tunnustamist (vt ka joonis 2).¹⁷ Nimetatud konkreetsetele koostöövormidele lisandub muu koostöö toote, teenuse ja/või personali arenduses või koostöösuhete korralduses.

Joonis 2. Koostöövormid äri sektoriga

Heategevus

- aja, raha või asjade annetamine pigem ühekordse reageeringuna mõnele üleskutsele.

Filantroopia

- pigem läbimõeldud ja plaanitud tegevus avalikes huvides (sh annetamine, vabatahtlik tegevus jne).

Sponsorlus

- heategevuse või filantroopilise toetuse andmine ühendusele, mille eest toetaja ootab väarikat avalikku tunnustamist.

Strateegiline filantroopia

- ühenduse tegevuse tulemuslikkuse või organisatsioonilise suutlikkuse tõstmine ühiskondliku mõju suurendamise eesmärgil.

Allikas: autorite koostatud *Taevere ja Loor 2007* alusel

Äriettevõtete jaoks seisneb vabauhendustega tehtava koostöö tähtsus võimaluses näidata end sotsiaalselt/keskkondlikult vastutustundliku ettevõttena, panustades sellega oma mainekujundamisse ning näidates end tihedas konkurentsisis unikaalsena¹⁸. Surve selleks tuleneb mh tarbimisharjumuste muutusest, mis on seotud suureneva teadlikkusega erinevatest kohalikest ja globaalsetest probleemidest, samuti sotsiaalse aktivismi tõusust, mis tähendab, et vastutustundetult käituvad ettevõtted võivad kergesti sattuda avalikkuse rünnaku alla. Sestap koguvad jõudu ka **sotsiaalne ettevõtlus** ja ärietikast lähtuv **äriettevõtja sotsiaalse vastutuse printsiip** (inglise k *corporate social responsibility*)¹⁹. Just ettevõtja sotsiaalse vastutusega seonduvaid tegevusi on äriettevõttel lihtsam ellu viia koostöös mõne vabauhendusega, kelle abil luuakse n-ö sotsiaalne agenda (st teadlikkus probleemidest ja lahendustest, kontakt sihtrühmaga jne).

¹⁷ Taevere ja Loor 2007: 78, vt ka EVPA veebileht.

¹⁸ EMSL 2006: 16, Taevere ja Loor 2007.

¹⁹ Ettevõtja sotsiaalne vastutus (edaspidi ESV) on 1970. aastate alguses tekkinud kontseptsioon, mille kohaselt ettevõtjad arvestavad ühiskonna huvidega, võttes vastutuse selle eest, kuidas nende tegevus mõjutab töötajaid, aktsionäre, kliente, tarnijaid ja teisi sidusrühmi, samuti looduskeskkonda.

Ühenduse jaoks võimaldab koostöö äriettevõtetega vähendada sõltuvust avaliku sektori ressurssidest ning mitmekesistada oma tulubaasi, samuti aga saada koostöö käigus juurde teadmisi ning kogemusi valdkonnast, milles ettevõtte tugev on.

Näide äri sektori ja vabaühenduse koostööst

Õpilasfirma Roheline Jälg (hiljem MTÜ) tegi koostööd Statoili ja Riigimetsa Majandamise Keskusega. Selle käigus müüdi Statoili bensiinitanklates kuponge, mille soetanud isikud said vähendada oma ökoloogilist jalajälge – MTÜ istutas ühe kupongi soetanud isiku eest ühe puu. Puude eest hoolitsemisega lubas tegeleda Riigimetsa Majandamise Keskus.

Vabaühendustel tasuks äri sektoriga koostööd tehes senisest enam tähelepanu pöörata sellele, milline on selle koostöö vastastikune kasutegur ja lisaväärtus, ning püüda panna end rohkem äriettevõtte rolli, mitte eeldada, et ettevõttel on ainult toetav ja vabaühendusel kasusaja roll. Vabaühenduste ja ettevõtete koostöös toimib sama loogika nagu igasuguses võrdses positsioonis partnerite puhul – kõigepealt tuleks leida kummagi eesmärkide ja väärtustega kokku langev ühisosa ning seejärel võtta ette ühiste ürituste ja ajurünnakute korraldamine, heade praktikate jagamine. **Edukas koostöö eeldab mõlema partneri valmisolekut panustada**, mis tähendab, et mõnikord peab olema valmis ka seniseid tegutsemisviise muutma. Teadlikumad vabaühendused on aru saanud, et sisulist koostööd tegemata ei saa tulemuslik olla.

Koostöö teiste vabaühendustega

Ühenduste koostööst võib osalejatele palju kasu olla. Ka uuringutest selgub, et peamise tugisambana (st kellelt on saadud nõu või abi) toimivad ühenduste jaoks Eestis sõprade ja tuttavate järel just teised ühendused.²⁰

Ühenduste koostöö võib toimuda vabadel alustel huvipakkuvas (üksik)küsimuses kahe või enama ühenduse vahel. Selline koostöö on üldjuhul seotud konkreetsete tegevustega (nt ühisprojektid ja -tegevused jne). **Ühisprojektid** on üks ühenduste koostöö enim levinud vorme, samas võiksid rahastajad seda koostöösuhete elavdamise eesmärgil veelgi rohkem soodustada (vt ka joonis 3). Koostööprojektid võimaldavad ühendusel oma tegevust fookustada, pakkudes terviklikumat lahendust, koondada ressursse ning teha teoks suurema mõjuga projekte.

Lisaks on võimalik kuuluda erinevatesse **koostöövõrgustikesse**. Võrgustikus toimuv koostöö on üldjuhul siiski suhteliselt paindlik ja vaba, tegevusvaldkond on samas mõnevõrra laiem ning tegevus ise organiseeritum. Paindlikkuse konkreetne määr sõltub paljuski võrgustiku eestvedajatest, eesmärgist jms.

²⁰ Rikmann *et al.* 2010: 95-96.

Näide

Avalikult Rail Balticust oli alguses vaid ühe valla huvilisi koondav algatus, misjärel loodi samanimeline MTÜ. Praeguseks on selle eesmärgi ümber koondunud tegutsejaid mitmest piirkonnast, plaanitava raudtee trassivariantidega seotud küladest ja asulatest.

Ühenduste koostöö kõige formaliseeritum vorm on kuuluvus **katusorganisatsiooni**. Katusorganisatsiooni eesmärk on esindada oma liikmete huve riiklikul, kohalikul vm tasandil. See tähendab üldjuhul laiema küsimusteringiga tegelemist ning pikaajalisemat seotust.

Näited

Eesti Noorteühenduste Liit on katusorganisatsioon, mis ühendab Eestis tegutsevaid noorteühendusi, maakondlikke noortekogusid ja noortevolikogusid, esindades, kaasates ja toetades noorteühendusi koostöö- ja arenguvõimaluste loomisega²¹.

Keskkonnaühenduste Koda ühendab kümmet keskkonnahoiuga tegelevat organisatsiooni. Koja eestkõneleja ehk esindaja roteerub – nii saavad liikmed esindusrolli kanda kordamööda. Kuigi EKO liikmeks saavad olla vaid juriidilised isikud, on eraisikul võimalus anda oma panus selle ühenduse tegevusse liikmesorganisatsioonidesse kuulumise või nende toetamise kaudu. Peale EKOsse kuuluvate keskkonnaühenduste tegutseb Eestis veel vähemalt sada keskkonnakaitsega tegelevat kodanike loodud organisatsiooni.

Joonis 3. Vabauhenduste koostöövormid

Ühisprojektid

Koostöövõrgustikud

Katusorganisatsioonid

Allikas: autorite koostatud

Kolme sektori koostöö: teenuste koosloome ja sotsiaalne innovatsioon

Kolme sektori koostöö üheks levinumaks koostöövormiks (vt ka joonis 4) on **teenuste koosloome**. See tähendab **avaliku teenuse disainimist eri sektorite koostöös teenuse kasutaja vajadustest lähtuvalt**.

Selleks alustatakse teenuse arendamist või selle ümberkorraldamist kasutaja vajaduste ja teenuse tarbimisega seotud harjumuste väljaselgitamisest. Seejärel peaks pühendama aega, et

²¹ 2014. a mai seisuga kuulus ENLi selle kodulehel toodud andmete kohaselt 43 Eestis tegutsevat noorteühendust, 15 maakondlikku noortekogu ja 70 noortevolikogu. Vt lähemalt <http://www.enl.ee/et/Organisatsioonist>.

töötada välja lahendused, kuidas neid vajadusi kõige paremini rahuldada. Teenuse kujundamine peaks sisaldama ka teenuse mudelite loomist ehk prototüüpimist, nende katsetamist, vigade leidmist ja parandamist ning seejärel uue versiooni väljapakumist. Seda saab seda teha vaid siis, kui kasutajatele on loodud head võimalused teenust hinnata ning sellele tagasisidet anda (vt lähemalt ülesanne 5).

Näide koosloome protsessist

Parim viis kirjeldatud protsessi juhtida ja läbi viia on töötada spetsiaalselt selle arenduse jaoks loodud meeskonnaga. Selliste meeskondade edukaid näiteid leiab nii riiklikult (innovatsioonilaborid, nt Nesta Ühendkuningriigis) kui ka kohalikult tasandilt (linnaelu innovatsioonilaborid, nt Forum Virium Helsingis). Sellistele üksustele on omane kiire ja aktiivne tegutsemine, mis avalike teenuste omanikel endil sageli kombeks pole. Koosloomes tehtavatele arendustele on vaja keskkonda, mis võimaldab ohutut ebaõnnestumist. Tegelikult on just ebaõnnestumine uue arenduse varajastes etappides see, mis tagab parema tulemuse. Teine edutegur on õnnestunud koostöö kasulikkude ja sisukat tagasisidet andvate esimeste kasutajatega. Sellised meeskonnad peaksid pidevalt tegelema teenuste osutamise lünkade otsimisega ning kasutajatelt saadud tagasiside põhjal lünkade täitmiseks lahenduste väljapakumisega.

Lisaks panustatakse sektorite koostöösse sotsiaalse innovatsiooni saavutamise eesmärgil. **Sotsiaalse innovatsiooni** toetamise vajadus tuleneb järjest keerukamatest probleemidest, millega ühiskond ja riik silmitsi seisavad. Samuti viitab see sellele, et suureneb teadlikkus probleemidest ja nendega seotud rahulolematusest ning suurenevad ka ootused ning nõudmised neile probleemidele lahenduste leidmisel.

Sotsiaalse innovatsiooni kui nähtuse võib jaotada kolmeks²².

1. Sotsiaalne innovatsioon, mis on tekkinud **sotsiaalsest nõudlusest** ning mille algatajad on enamasti kodanikualgatuslikud organisatsioonid või sihtrühmad ise. Ka erasektor ja riik on mingis etapis algatusse kaasatud. Need ettevõtmised püüavad enamasti täita tühimikke, mis on ühiskonnas tekkinud kas seetõttu, et erasektoril pole selliste teenuste vastu huvi, või riigi võimaluste piiratuse tõttu. Enamjaolt on sellised algatused suunatud nn haavatavatele rühmadele (nt vanuritele või koolist väljalangenutele mõeldud programmid eri riikides, puuetega inimeste vajadustega tegelevad MTÜd).
2. Teine sotsiaalse innovatsiooni liik on laiema kandepinnaga ja püüab vastata suuremat sorti **sotsiaalsetele väljakutsetele**. Sageli on siin olulised toimijad ka ettevõtted, kusjuures nn majandusliku ja sotsiaalse piirid ähmastuvad. Selle all ei tohiks mõista ainult ettevõtete sotsiaalse vastutuse kampaaniaid, vaid laiemat ja sügavamalt nihet, mis püüab ühiskonna heaolu tagamist ümber mõtestada, tuues majandusliku kasu kõrvale ka sotsiaalset (nt inimsuhteid ja sotsiaalset sidusust, kuid ka nt looduskeskkonna hoidu vms) mõõdet. Siin otsitakse uuenduslikke lahendusi sellistele keerukatele probleemidele nagu ühiskonna vananemine, kliimasoojenemine ning üha enam leviv noorte ülekaalususe probleem.

²² Tartu Ülikooli koduleht. „Kuidas parandada maailma?“ Allikana on kasutatud Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union. BEPA, 2011 <https://sisu.ut.ee/kommunikatsioon/426-ueded-algatused-ning-struktuurid-sotsiaalne-innovatsioon>.

3. Kolmas ja kõige ambitsioonikam käsitlus kasvab välja eelmisest. Siin on sotsiaalse innovatsiooni eesmärk saavutada **ühiskonna kestev süsteemne muutus**, et parandada inimeste elamise ja töötamise kvaliteeti kõige laiemas mõttes, luues uusi võimustamise mehhanisme, uusi suhtlusvõrgustikke ja õppimisvõimalusi.

Nii Euroopa Komisjoni programmide kui ka muude rahastajate, sh nt erainvestorite toetus ja partnerlus uudsete lahenduste väljatöötajatega seisneb muu hulgas **inkubaatori loomises** idee algusetapil, kui sellest alles hakatakse välja töötama tegevusmudelit. Samuti on oluline arendada meeskonda ja selle liikmete oskusi ning pakkuda neile võimalust teiste omataolistega kogemusi vahetada. Selleks on kasutusel **spetsiaalsed toetusprogrammid ehk kiirendid**, milles kombineeritakse rahaline alustamistoetus mentorluse ja koolitusega tiimidele, kes püüavad oma algsest ideest kujundada uut teenust.

Näide: sotsiaalse innovatsiooni rahastamine

Heateo Sihtasutus püüab Eestis käivitada uuenduslikku koostöövormi, mille kaudu pakkuda sihtrühmadele vajalikku teenust ning samas saavutada ühiskondlikku kasu. **Ühiskondliku mõju osakud** (*social impact bond*) on mõjupõhine investeerimismudel ning selle eesmärk on suurendada ennetus- ja teenustegevuste tulemuslikkust. Tegemist on eri sektoreid kaasava tööviisiga. Ressurssideks on erasektori (või avaliku sektori) eraldatud kapital ning vabaühenduste või sotsiaalsete ettevõtete väljatöötatud lahendused, nt uudne teenuse osutamise viis. Mujal maailmas on ühiskondliku mõju osakuid katsetatud eelkõige sotsiaalvaldkonnas ja hariduses. Selline mudel on jõukohane teenusepakkujale, kes suudab tõestada sihtrühma positiivset mõjutamist. Mudeli suurima riski koht on see, kuidas tagada tulemuste õiglase hindamine.

Vabaühenduste roll ja väärtus koostöös teiste sektoritega seisneb asjaolus, et nad on sageli loodud mingile konkreetsele probleemile lahendust pakkuma või sihtrühma huve edendama. **Vabaühendustele suunatud ootus on seega, et nad aitaksid saavutada ühiskondlikku mõju, oleksid paindlikud, tunnetaksid muutusi sihtrühma olukorras ja leiaksid võimalusi, kuidas saavutada paremaid tulemusi. See peaks tähendama ka probleemide ja vajaduste ennetamist, mitte ainult neile reageerimist.**

Sageli aga ühendused sel moel ei tegutse. Miks? Võrreldes äriettevõtetega, kus arendustegevuses riskitakse teadlikult, lootes, et investeeritud pingutus toob hiljem kasu, ei ole vabaühendustel enamasti rahalist puhvrit, mis võimaldaks tegeleda arendusega ja riskida sellega, et uued teenused ei õnnestu. Äriettevõtetes on teenuste arendamisel kombeks moodustada ka katserühmi, kellega tehakse läbimõeldud ja kindla ülesannete jaotusega koostööd, mis plaanitakse arendustöö hulka nii ajaliselt kui ka eelarveliselt. Sarnast lähenemist võiksid teenuste väljatöötamisel julgemalt kasutada nii avaliku sektori asutused kui ka vabaühendused.

Uurige järel!

- Social Innovation Exchange²³ on innovaatorite (üle 300 inimese) võrgustik, kes korraldab pidevalt kogemuste vahetuse üritusi, koondab ja levitab infomaterjale. Ka Eesti innovaatorid võivad endast märku anda!
- Selle põhjal on uue algatusena välja kasvanud Global Innovation Academy, mis on üleilmne õppevõrgustik, kus arendatakse sotsiaalsete innovaatorite oskusi.
- Social Innovation Europe (SIE) veebilehel²⁴ on nimekiri temaatilistest artiklitest ja andmepank kogu Euroopas sel alal tegutsejatest. Ka sinna on Eesti organisatsioonid oodatud end üles andma.
- Euroopa sotsiaalse innovatsiooni konkurss otsib ideid, mis aitaksid vähendada tööpuudust töökohtade loomise või nende vahendamise kaudu. 2013. aastal oli 30 finalistit seas ka Eestist pärit idee: ETNA ja mikrokrediit maanaistele.

Joonis 4. Kolme sektori koostöövormid

Teenuste koosloome

Sotsiaalsed innovatsiooni otsiv koostöö

Allikas: autorite koostatud

Koostöö levinumad probleemid

Järgnevalt on toodud koostöö enim levinud probleemid ja kitsaskohad²⁵ ning viited nende võimalikele lahendusvariantidele. **Mõtle, kas need võiksid ka sinu organisatsiooni puudutada ning mida saaks sinu ühendus teha, et neid probleeme ennetada või leevendada.**

- Koostöölepingud on lühiajalised (kuni üheaastased) ning seega on finantseerimine ebastabiilne, mis ei võimalda tegeleda nt teenuse või organisatsiooni pikemaajalise arendamisega. (*link: tegutsemissoovitus 16*)
- Kasutatakse valesid rahastamisliike, nt rahastatakse teenust projektitoetustest. (*link: tegutsemissoovitus 16*)
- Rahastamissüsteem on jäik: teenuse osutamise eest tasumisel on arvestatud vaid otseste kuludega, millest ei ole võimalik kompenseerida üldkulusid; kulusid hüvitatakse tagantjärele; KOV hüvitab teenust vaid osaliselt, jättes osa teenuse osutamisega seotud kulusid ühenduse kanda. (*link: tegutsemissoovitus 16*)

²³ Social Innovation Exchange'i veebileht, <http://www.socialinnovationexchange.org/>.

²⁴ Social Innovation Europe'i veebileht, <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/>.

²⁵ Alltoodud probleemidele leiab viiteid erinevatest uuringutest: Noor 2005 ja 2007; Matt *et al.* 2013, EMSL 2006; Rikmann *et al.* 2007.

- Koostööst on huvitatud vaid üks pool, koostöö piirdub raha üleandmise/vastuvõtmisega. (*link: tegutsemissoovitused 1–3*)
- Usaldus vabäühenduste vastu on väike, neis ei nähta sageli professionaalset, organisatsiooniliselt kestlikku partnerit. (*link: tegutsemissoovitused 7–14*)
- Väike on ühenduste haldussuutlikkus ja organisatoorne võimekus (nt aruannete koostamine, seaduste tundmine, professionaalide palkamine jne). (*link: tegutsemissoovitused 7–11*)
- KOVide haldusvõimekus on väike (nt lepingute järelevalves). (*link: tegutsemissoovitus 8*)
- Puuduvad seadused ja teenusestandardid, mis muudab teenuse tulemuslikkuse hindamise eriti keerukaks n-ö pehmete teenuste (nt sotsiaalteenused) puhul. (*link: tegutsemissoovitus 7*)
- Avalik sektor kaasatakse liiga hilja ja/või ebasüsteemselt, mistõttu jääb ühendusel liiga vähe aega, et arutada seisukohti ühenduse liikmete ning laiema sihtrühmaga. (*link: tegutsemissoovitus 8*)
- Teatud teemad/valdkonnad pole rahastajatele ja poliitikakujundajatele atraktiivsed ning järjepidevalt eelistatakse teisi teemasid/valdkondi. (*link: tegutsemissoovitus 6 ja 8*)
- Vabäühendustel kas pole õigust kaasa rääkida teenuse sisu kujundamisel või on see õigus väike, mistõttu ei ole võimalik luua klientide vajadusi rahuldavat teenust. (*link: tegutsemissoovitus 6*)
- Otsus tehakse odavaima, mitte parima lahenduse kasuks, nt riigihangetel jm avalikel konkurssidel. (*link: tegutsemissoovitus 6*)
- Info toote, teenuse või tegevuse kohta ei jõua sihtrühmani (teadlikkus teenusest jääb väheseks või ei võeta teenust vastu). (*link: tegutsemissoovitus 14 ja 17*)
- Koostöösuhted sõltuvad liigselt konkreetsetest isikutest, st kui mõni võtmetähtsusega inimene (nt valdkonda koordineeriv ametnik) vahetub, tuleb sageli nullist alustada. (*link: tegutsemissoovitus 5 ja 10*)
- Teenusepaketi puhul tuleb terviku finantseerimiseks taotleda rahastust ning sõlmida lepingud mitme rahastajaga, mis on sageli väga keerukas ja aeganõudev. (*link: tegutsemissoovitus 16*)
- Vähe on koostöökontakte samas valdkonnas tegutsevate ühendustega. (*link: tegutsemissoovitus 4 ja 5*)

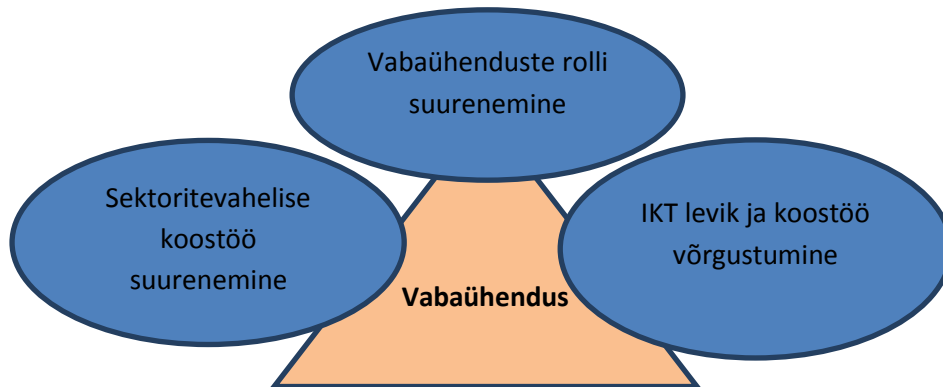
On arusaadav, et vabäühendused ei saa neid probleeme sageli iseseisvalt lahendada, samas on ka vabäühendusel võimalik pakkuda lahendusi ja oma tegevusi neile vastavalt kohandada.

Koostöövorme mõjutavad tuleviktrendid

Tegutsemiskeskonna muutustega kohanemiseks on vabäühendustel vaja hinnata trendide mõju oma organisatsioonile ja plaanida sobivad tegevused, mis aitaksid hallata riske ja kasutada ära võimalusi loovad olukorrad. See eeldab, et organisatsioonis seatakse ühised eesmärgid, neid selgitatakse või neile otsitakse kinnitust, samuti tehakse kindlaks võimalikud

takistused, mis erinevate arengutega võivad kaasneda. Järgnevalt on välja toodud olulisemad vabaühenduste koostöövorme mõjutavad tulevikutrendid.

Joonis 5. Vabaühenduste koostöövorme mõjutavad trendid



Allikas: autorite koostatud

Trend 1: Vabaühenduste roll kohalike ja globaalsete probleemide lahendamises suureneb

Osaledes üha aktiivsemalt mitmesugustes otsustusprotsessides, suureneb ühenduste mõju nii riigi sees kui ka rahvusvaheliselt. Otsustusvõim ei koonu seega enam väikese grupi avaliku võimu esindajate kätte, vaid jaotub koostöövõrgustike vahel, mille liikmeks vabaühendused sageli on. Sellest tulenevalt suureneb surve, et vabaühendusi kaasataks otsustamisse enam ja sisulisemalt, seni on see Eestis sageli olnud pigem vormiline²⁶.

Nimetatud trendi võib täheldada üle maailma, kuid ka riigisisestes protsessides. Mõnedki probleemid on oma ulatuselt väga laiahaardelised (toidu ja vee nappus, kasvav ebavõrdsus jne), mistõttu peavad vabaühendused avaliku ja äri sektoriga toimivate lahenduste saavutamiseks koos töötama. Arvatakse, et riigid, kellel muidu võib küll olla tugev „jalgealune“ (hea SKP näitaja, jätkusuutlik rahvastiku taastootmine jne), ei suuda tulemuslikult tegutseda, kui nende toimimisloogika ei kujune võrgustikvalitsemise põhiseks.²⁷

Vabaühenduste rolli suurenemist toetab ka **vabaühenduste arvu ja vabatahtlikkuse üldine levik**²⁸. See on omakorda seotud sellega, et on suurenenud teadlikkus sotsiaalsetest ja keskkonnaprobleemidest.

²⁶ Urviste 2013: 8.

²⁷ Global Trends... 2012, Sørensen & Torfing 2009.

²⁸ Eesti Arengufond 2012.

Näide

Kodanikuaktiivsuse suurenemist võib viimastel aastatel täheldada ka Eestis. Seda iseloomustab mitu algatust ja protesti alates 2012. aastast, nt Eesti Üliõpilaskondade Liidu kõrgharidusreformivastane meeleavaldus, Eesti Haridustöötajate Liidu streik, Eesti Arstide Liidu streik, liikumine Aitab Valelikust Poliitikast, kodanikualgatuslik pöördumine „Harta 12“ jne²⁹.

Võrgustikvalitsemise idee levikut kinnitab ka 2013. aastal läbiviidud Eurobaromeetri uuring, mille kohaselt usub valdav osa inimestest, et vabaühenduse liikmeks olemine on tõhus võimalus otsustusprotsessi mõjutada³⁰. Samal ajal võib maailmas täheldada ka teatavat „vastutegevust“ sellele trendile, nimelt soovivad mõned valitsusasutused **suurenenud julgeolekuriskide** haldamise ettekäändel muuta kodanikualgatuslik kontrollitavamaks.³¹

Vabaühenduste rolli suurenemine otsustusprotsessides (sh eri poolte huvide koondamine ja otsustusprotsessides esindamine) toob aga kaasa suureneva tähelepanu nendes protsessides osalevate ühenduste endi tegevusele. Üha olulisemaks muutub, mil määral nende ühenduste esitatavad seisukohad ka tegelikult väljendavad sihtrühma huve – **ühenduste tegevuse legitiimsus, läbipaistvus, sihtrühma huvide esinduslikkus ja organisatsiooni sisemine kaasamine on seega üha suurema tähelepanu all**. Lähitulevikku on seetõttu nimetatud ka hüperläbipaistvuse ajastuks (inglise keeles *an era of hypertransparency*), kus uued aruandlusnõuded omandavad vabaühenduste tegevuses üha olulisemat kaalu³². Suurenenud läbipaistvuse nõuet soodustab lisaks ka avaliku sektori vahendite nappus – vabaühenduste tegevust rahastades tuleb järjest enam tähelepanu pöörata toetuse kasutamise õiguspärasusele, otstarbekusele ja tulemuslikkusele.

Lisaks läbipaistvusele on lähitulevikus ühenduste tegevust mõjutav märksõna ka **mõju saavutamine**. See tähendab, et vabaühendusel ei piisa mõju saavutamiseks sageli enam suhtlemisest vaid ühe poolega. Võimalikke otsustajaid ja mõjutajaid on senisest rohkem ning nagu avaliku võimu esindajad peavad ka ühendused tegema intensiivset koostööd, looma võrgustikke ja koalitsioone.

Kolmandaks, ühendused peavad arvesse võtma, et **võrgustikud muutuvad ajas ja oludega** ning nendesse ei saa suhtuda kui väga püsivatesse liitudesse. Jäikadele struktuuridele rajatud hierarhilised organisatsioonid ei suuda kiirelt muutuvate tingimuste ja väljakutsetega sammu pidada. Oluliseks muutub organisatsiooniline paindlikkus, mis võimaldab muutunud oludele kiiresti reageerida. Lähitulevikus muutub vabaühenduste ja ettevõtete koostöös olulisemaks koostöö fokuseeritus – konkreetsete tulemuste saavutamine ning ajaline piiritletus³³.

²⁹ Urviste 2013.

³⁰ Eurobarometer 2013 kohaselt arvas ELis keskmiselt nii 75% vastanutest, Eestis oli selle arvamuse pooldajaid 73%.

³¹ Howell *et al.* 2008.

³² Barenblat (13.09.2013).

³³ Barenblat 2011.

Eneseanalüüsi küsimused:

1. Kas näed oma ühendusel pigem huvide esindaja rolli, kes koondab ja vahendab rohujuure tasandi huvisid poliitilises otsustusprotsessis, või valdkonna eksperdi rolli, kes kujundab oma seisukohad iseseisvalt?
2. Kui su ühendus tegutseb katus- või huviesindusorganisatsioonina, siis kui hästi on su ühenduse ja/või sihtrühma liikmete huvid esindatud ühenduse üldistes seisukohtades? Kuidas seda hinnata saab? Siin on abiks näiteks EMSLi huvikaitse käsiraamat. (<http://ngo.ee/sites/default/files/files/Hea%20Huvikaitse.pdf>)
3. Kuivõrd läbipaistev ja arusaadav on su ühenduse tegevus avalikkusele, poliitikakujundajatele, partneritele? Kuidas seda hinnata saab? Siin on abiks ka käesoleva raporti tööriistad (ülesanne 3 – ühenduse mõju hindamine).

Trend 2. Sektoritevahelise koostöö suurenemine, uute koostöövormide levik

Uuringud näitavad, et järgmise 10–15 aasta jooksul **teenuste tähtsus Euroopa majanduses suure tõenäosusega kasvab**³⁴. Nimetatud trend ei tähenda, et avalik võim teenuste osutamist kohe massiliselt vabaühendustele hakkab delegeerima – ühendus peab senisest enamgi suutma tõestada oma eelist teenuse pakkujana (vt ka eelmise trendi kirjeldust ja tagajärgi). Küll aga tähendab see vabaühenduste jaoks siiski lisavõimalust teenuste valdkonnas tegutseda. Ühelt poolt on ühendustel võimalik iseseisvalt välja töötada uudseid teenuseid, mida oma sihtrühmale pakkuda, teisalt on siiski tõenäoline, et ka avalik võim tugineb pakutavate teenuste osutamisel rohkem vabaühendustele³⁵.

Põhjus, miks riik peaks vabaühendustega teenuste osutamisel endiselt koostööd tegema, seisneb üha suurenevas surves avaliku sektori eelarvele, mis vähendab riigi võimalusi osutada teatud juhtudel teenuseid ise efektiivselt ja kasutajasõbralikult. Seetõttu otsib riik aktiivselt partnereid, kes oleksid võimelised pakkuma sihtrühmale vajalikku teenust optimaalsete kuludega. Üheks võimaluseks on delegeerida avaliku teenuse osutamine vabaühendusele, kellel võib olla lihtsam kaasata oma töösse näiteks vabatahtlikke³⁶. Vabaühenduste puhul tuuakse sageli välja veel nende suurem paindlikkus tegutsemisel ja parem kontakt sihtrühmaga³⁷. Lisaks teenuse delegeerimisele on aga võimalus teha eri sektorite osalusel **koosloomet** teenuse kujundamisel. See tähendab **teenuse kujundamist eri sektorite koostöös, nende teadmuse ja kogemuse kasutamist, et töötada välja võimalikult kasutaja vajadustest lähtuv teenus**. Kuigi vabaühendused ja ettevõtted on sageli n-ö kliendikesksema mõtlemisega kui avalik sektor, on **just kolme sektori koostöö innovatsiooni võti**: head avalikud teenused on need, mida avalik sektor koos teistega kujundab. Sotsiaalne

³⁴ Oxford Research A/S 2010

³⁵ *Ibid.*; vt ka Atack 1999: 855–864.

³⁶ Eesti Arengufond 2013: 18-19

³⁷ Atack 1999: 860.

innovatsioon eeldab, et lahendused töötakse välja koos inimestega, kellele need mõeldud on, mitte nende eest või nende jaoks.³⁸

Sektoritevaheline koostöö on hinnatud, kuna tuues kokku erineva tausta ja teadmusega inimesed, tekib suurem potentsiaal sotsiaalseks innovatsiooniks. **Sotsiaalse innovatsiooni mõte on pakkuda ja juurutada olemasolevatele ühiskondlikele probleemidele uudseid lahendusi** (vt lähemalt („Kolme sektori koostöö...“).

NÄIDE sotsiaalsest innovatsioonist

Peterborough' vanglas Inglismaal käivitati projekt, et vähendada lühiajaliselt kinnipeetavate tagasilangevust kuritegevusse pärast vabanemist. Selleks koguti 17 investorilt viis miljonit naela, et rahastada kuue aasta jooksul mitmest organisatsioonist koosnevat konsortsiumi, kes töötasid 3000 vabanenud vangiga ennetamiseks nende tagasilangemist kuritegevusse. Tulemusi määrati hindama sõltumatu hindaja. Kui SIBi (ühiskondliku mõju osakute) rakendamise tulemusena väheneb kuritegevusse tagasilangevus 7,5%, maksab riik investeeringu tagasi 13% intressiga aastas kaheksa aasta jooksul.³⁹

Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi eestvedamisel on ka Eestis asunud tegelema sellega, et ümber korraldada avalike teenuste kujundamise ja osutamise põhimõtted⁴⁰. Näiteks nenditakse avalike teenuse korraldamise rohelises raamatus⁴¹, et ühiskonna vananemise ning majanduskeskkonna muutuste tõttu on Eestis töötavaid inimesi aina vähem, aga avalike teenustena abi või infot vajavaid inimesi järjest rohkem. **Vähenevate ressursside tingimustes tuleb avalikul sektoril pakkuda seega teenuseid, kus on saavutatud kulude kokkuvõid, kuid arvestatud samas ühiskonna ja sihtrühma(de) ootustega teenuste kvaliteedile ning kättesaadavusele.** Paljuski tuginetakse seejuures e-lahendustele. Tuleks aga mõista, et infotehnoloogia on seejuures vaid üks vahend teenuse osutamise efektiivsuse tagamisel – olulisem on teenuste täpsem vastamine kasutajate vajadustele, mida aitabki saavutada sektorite koostöö.

Millised on trendi tagajärjed? Sektoritevahelise koostöö vormide areng tähendab, et vabaühendustelt eeldatakse järjest enam võimekust olla paindlikud, st neil peaks olema sihtrühmaga hea kontakt ning nii tunnetaksid nad seega kiiresti sihtrühma vajadustes toimuvaid muutusi, samuti pakuksid sihtrühma vajadustele vastavaid lahendusi (vt ka „Kolme sektori koostöö...“). Kuivõrd mittetulundusliku tegevuse (sh sotsiaalse innovatsiooni) väärtus seisneb selle suuremas ühiskondlikus mõjus, siis **kogub tähtsust vabaühenduste tegevuse mõju hindamine**, alates oma tegevuse strateegilisest mõtestamisest ja mõju avaldumise loogika kirjeldamisest kuni reaalsete tegevuste mõju näitamiseni. Juba on loodud ka indikaatoreid, kuidas hinnata näiteks alustavate sotsiaalsete idufirmade toetamise tulemuslikkust. Lisaks eelnevale võib oodata, et nimetatud trend toob kaasa kasvava konkurentsi erasektori ettevõtetega ja seab järjest kõrgemad nõudmised teenuste pakkujate professionaalsusele.

³⁸ Mänd 2013

³⁹ Olju 2013.

⁴⁰ Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi programm „Eelduste loomine...“.

⁴¹ Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium 2012.

Eneseanalüüsi küsimused:

1. Kuidas võiksid oma sihtrühmi teenuste arendamisse kaasata?
2. Vaata oma ühenduse tegevusele sotsiaalse innovatsiooni võtmes: millise ühiskondlikult olulise vajakajäämisega te tegelete? Mis põhjusel on see probleem tekkinud ja püsib? Kuivõrd olulised on erinevad mõjutavad tegurid ja millised on nende seosed?
3. Kuidas jagunevad rollid sinu ühenduse ja avaliku sektori vahel ehk mida teeb ministeerium (või kohalik omavalitsus) ja milliseid nende ülesandeid võiksite oma tegevusena üle võtta?
4. Ühendusel peaksid olema teatud eeldused, et toime tulla rahastaja ja oma sihtrühma ootustega. Mõttele, kas sinu organisatsioonil on
 - a. võime oma tegevuste käigus koguda andmeid ja mõõta tegevuste tulemusi;
 - b. valmisolek pakkuda teenust koostöös teiste teenusepakkujatega;
 - c. võime kohaneda keskkonna ja sihtrühma vajaduste muutustega;
 - d. tugev tegevusvõimekus ja jätkusuutlik tegevusmudel;
 - e. tugev finantsjuhtimine, sh võime teha pikema perioodi finantsplaane;
 - f. võime keskenduda probleemide ennetamisele, mitte niivõrd pidevale valupunktide leevendamisele.

Trend 3: Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia levik ja koostöö võrgustumine⁴²

IKT valdkond on viimasel kümnendil kiiresti arenenud ning toonud kaasa selle, et väga paljud tehnoloogiad on jõudnud masskasutusse⁴³. Infotehnoloogia arengut määravateks märksõnadeks on saanud aeg ning selle efektiivne kasutus.

Vabaihenduste jaoks toob nimetatud trend kaasa ligipääsu järjest suurenevale infohulgale. Kuivõrd internet loob unikaalse võimaluse distantsist sõltumata jagada oma kogemusi ja vahetada arvamusi, siis tähendab see võimalust tugineda partnerorganisatsioonidega suhtlemisel (ja ka toodete-teenuste pakkumisel) varasemast rohkem elektroonilistele suhtluskanalitele. Seetõttu **on lihtsam luua kontakte ning rakendada uusi kaasamise viise**⁴⁴.

Lisaks loob tehnoloogia areng ja selle massiline kasutuselevõtt juurde ka vahendeid, mille kaudu sõnumit edastada (suureneb nt *online*-info olemasolu ja juurdepääs sellele). Kokkuvõttes tähendab see vabaihenduse jaoks, et **üha olulisem on pöörata tähelepanu sellele, kust ja kuidas leida enda jaoks usaldusväärset ja asjakohast infot**. Sama puudutab ka oma sõnumi levitamist. Ühest küljest on varasemast rohkem võimalusi saavutada oma tegevusega suurem mõju – viia info oma tegevuste kohta nt rahastajate, konkreetse sihtrühma

⁴² Vt IKT arengu ja levikuga seotud trendide kohta lähemalt vabaihenduste tulevikuraportist „Kuidas infoühiskonna muutused ja mõju enda kasuks tööle panna?“.

⁴³ Eesti Arengufond (tööversioon 20.02.2013).

⁴⁴ NCVO koduleht.

või suurema avalikkuse ette. Massiivse infohulgaga seostuv **probleem on aga tähelepanu hajumine ja raskus eristada olulist infot mitteolulisest**. Infoajastul kujunevad vajalikeks oskusteks seega andmete otsimise, prioriseerimise ja usaldusväärse hindamisega seonduvad oskused.

Digitaalse elustiili ning IKT levikuga on seotud internetipõhiste kogukondade levik, mis ühendavad eri paikade sarnaste väärtustega inimesi ja ühendusi. Sel moel lihtsustub vabaihenduste jaoks ka rahvusvaheline koostöö – saab kuuluda erinevatesse võrgustikesse, katusorganisatsioonidesse, osaleda rahvusvahelistes kampaaniates jm algatustes. Võrgustumine võimaldab vabaihendusel kasutada teisi võrgustikuliikmeid nt siis, kui nende kaudu on vaja koguda laiapõhjalisemat taustinfot ja leida liitlasi. Risk võib seisneda taas info ja võimaluste paljususes, mis võib tekitada olukorra, kus ühendus soovib osaleda mitmes algatuses või mitme võrgustiku töös, mistõttu võib sellel kokkuvõttes olla väike mõju.

Eneseanalüüsi küsimused:

1. Kui hõlpsasti leiab sinu pakutava info oma vabaihenduse tegevuse kohta (nt kas on viiteid erinevate partnerorganisatsioonide veebilehekülgedel)?
2. Kas oled võrgustikult, millesse su organisatsioon kuulub, küsinud, mida nemad sinu avaldatud kommunikatsioonist ootavad/vajavad?
3. Kas pöörad tähelepanu info kvaliteedile – nii selle omale, mida ise kasutad, kui ka selle omale, mida paned internetti enda ühenduse kohta (nt kuidas tuvastad, et tegemist on usaldusväärse allikaga või kuidas leida kõige asjakohasemat infot)?
4. Millised on sinu IKT kasutamise seotud riskide haldamise meetmed? Kas ja kuidas on tagatud isikute andmete kaitse ja teenuse järjepidev toimimine?

Tegutsemissoovitused

Allpool pakume mõned tegutsemissoovitused, mis on välja töötatud koos vabäühendustega ning mille eesmärk on teadvustada koostöövormide muutustest tingitud arenguvajadusi, samuti anda praktilisi näpunäiteid, kuidas ennetada võimalikke probleeme ning ära kasutada võimalusi.

1. **Märka teise poole vajadusi ja huve.** Loo selge arusaam, miks koostööd teha – hea koostöö lähtub mõlema organisatsiooni missioonist ja strateegilistest huvidest. Seetõttu on oluline selgelt läbi mõelda mõlema poole koostööst tulenev kasu (eriti kasumit taotlevate ettevõtete puhul) ja seda võimalikule koostööpartnerile selgelt väljendada.
2. **Panusta pigem pikaajalisele ja sisulisele koostööle.** Eesmärk ei peaks olema äriettevõttelt ainult toetuse saamine, vaid sisuline koostöö, kus mõlemad pooled panustavad seatud eesmärkide saavutamisse erinevate vahenditega (sh teadmuse edasiandmisega, vabatahtliku tööga ning materiaalsete vahenditega).
3. Ärisektori panus vabäühenduste tegevusse võib olla ka **mitterahaline**. Uuri, kas ettevõttes töötab inimesi, kes võiksid oma oskuste-teadmistega panustada nt sinu ühenduse toodete või teenuste arendamisse ja/või töötajaskonna harimisse.
4. Ühes valdkonnas tegutsevad vabäühendused on sageli väikesed ning dubleerivad üksteise tegevusi. Seetõttu võib konkurentsi asemel olla õigustatud vabäühenduste koostöösse panustamine. Selleks uuri välja, millised on **sama valdkonnaga tegelevad vabäühendused**, ka siis, kui nad tegutsevad teistes piirkondades. Korralda n-ö õppereise, et näha, kuidas teised samalaadset teenust osutavad, vaheta kontakte, kogemusi ja häid praktikaid (sh ka rahvusvahelisel tasandil).
5. Koosta ja hoiu ajakohasena võimalike **koostööpartnerite nimekiri**, mis aitab näha, kus võiksid erinevad koostöövõimalused peituda. Vaata, milliste organisatsioonide tegevuseesmärgid ja missioon kattuvad kõige enam sinu ühenduse omadega. Vabäühenduse eri tegevusharudel võivad olla erinevad koostööpartnerid. Ära jää samas liigselt sõltuma ühest koostööpartnerist, leia koostöökohti ka teiste organisatsioonidega.
6. Eri teemadel laiema **avaliku debati loomisel** (nt kui mõni küsimus kipub ametnike või poliitikute tähelepanu alt välja jääma) kujunda teemaga seotud organisatsioonidega **ühised positsioonid** ning tee ühiseid avaldusi. Nende mõju ja kaalukus on suurem. Mõjukust aitab suurendada mh MTÜ liikmete ja/või laiema sihtrühma liikmete seas teemaga seotud arvamuste väljaselgitamine (nt lühiküsitluse abil).

7. **Tee võimalikult põhjalikku eeltööd.** See näitab sinu ja sinu ühenduse professionaalsust. Uuri tausta, millega partner tegeleb, millised valdkonnad on tema jaoks prioriteetsed, milliseid valdkondi või tegevusi on ta varem toetanud, kas tal on hetkel mõni suurem koostööprojekt käimas, kes võiks olla õigeim isik koostööläbirääkimisi pidama jne.
8. Mõttele, mille poolest **eristub sinu ühendus teistest** (samas valdkonnas tegutsevatest) **vabaihendustest**. Selleks keskendu konkreetsetele eesmärkidele, lahendustele ja tulemustele. Toetajad eelistavad näha süsteemset lähenemist ning teostatavat tegevuskava. Ühenduse projekt ei erine äriprojektidest. Mõlemal juhul peab olema selge ja jõukohane eesmärk, läbimõeldud tegevuskava, põhjendatud eelarve ning piisavad oskused ja kogemused⁴⁵.
9. **Näita, et oled ühenduse eesmärkides tulemuslikkusele orienteeritud.** See ei pea tähendama tingimata rahalist kasu, vaid näiteks seda, et ühenduse tegevuse tulemusel muutub realselt mingi sihtrühma olukord. Näita võimet koguda tegevuse käigus andmeid ja mõõta tegevuse tulemusi. Kui puuduvad head standardid teenuse mõju hindamiseks, siis loo ise mõju hindamise skeem (sh määratle algtase ja sihttase ning indikaatorid, mille abil neid hinnata). Tegevuse mõju hindamise kohta vt lähemalt nt „Ühenduste rahastamise juhendmaterjal“ (https://www.siseministerium.ee/public/yhenduste_rahastamise_juhendmaterjal_parnadatud.pdf) või „Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju hindamine“ (http://www.heategu.ee/Uhiskondliku_moju_hindamise_kasiraamat.pdf).
10. Suhtlemisel võimaliku koostööpartneriga näita üles **loomingulisust, avatust ja empaatilisust**. Ära ole passiivne ega oota, et sind kaasataks, samuti ole lahenduste pakkumisel **proaktiivne** ning keskendu probleemide ennetamisele, mitte niivõrd pidevale valupunktide leevendamisele.
11. **Näita, kuidas tuled toime ühenduse tegevuse ja eesmärkide saavutamise seotud riskide juhtimisega**, sh keskkonna ja sihtrühma vajaduste muutustega.
12. **Tutvu samas valdkonnas tegutsevate vabaihendustega**, nende kogemuste ja probleemidega. Loo nendega võimalusel püsivad kontaktid. Tegutsege koos näiteks suuremate projektide läbiviimisel (ühisrahastuse saamiseks) ja/või valdkonna arengukava, tegevusstrateegia või õigusaktide väljatöötamisel (sõnumi mõjususe suurendamiseks).
13. Koostöö kestel **hoia partneriga sidet** – teavita teda tulemustest ja edasistest plaanidest, et näidata, kas ja kui palju on toetusest kasu olnud.

⁴⁵ EMSL 2006: 19.

14. Ole oma ühenduse tegevuse ja eesmärkide osas **avatud ning läbipaistev**, anna infot ühenduse tegevuste kohta kodulehel – see loob usaldust sihtrühma ning laiemal avalikkuse seas.
15. On hea, kui koostöö arendamise saab **tööülesande ja vastutusena panna konkreetse(te)le inimes(t)ele ühenduses**. Jälgi samas, et koostöö toimimine ei sõltuks vaid ühe isiku olemasolust ja töötaja lahkumisega ei lõppeks koostöösuhted organisatsioonide vahel.
16. **Juhi rahastaja tähelepanu rahastamisega seotud kitsaskohtadele** (sh rahastamise lühiajalisusega seotud probleemidele ja riskidele, vajadusele kasutada õiget rahastamisliiki jne), vastasel juhul muutust rahastamispraktikas ei teki või tekib väga aeglaselt. Võimalik materjal, millele tugineda ning kust leida põhjendusi ja argumente läbirääkimisteks, on nt „Ühenduste rahastamise juhendmaterjal“ (koostanud SA Poliitikauuringute Keskus PRAXIS, materjali leiab siit <https://www.siseministeerium.ee/public/juhendmaterjal13032013.pdf>).
17. Ühendused peavad tegelema aktiivselt sellega, kuidas **viia info teenuse või oma muude tegevuste kohta kliendini** ning kuidas tekitada sihtrühmas usaldus. Brošüürist ja tutvustusest internetist seejuures sageli ei piisa. Sageli aitab aga edulugude ja kogemuste kirjeldamine kohalikus lehes.

Tööriistu vabähenduste tegevuskeskkonna analüüsiks

Ülesanne 1: Trendide mõju sinu organisatsioonile

Palun võta selle harjutuse tegemiseks umbes 30–40 min aega ning kaasa oma töötajad ja võimalusel ka juhatus/nõukogu.

Kui sul on vähem aega, vali ainult üks või kaks trendi, mis on sinu ühenduse seisukohast kõige tähtsamad, ja tee see harjutus ainult nende põhjal läbi.

Trend	Millised võimalused* minu organisatsioonile siin avanevad?	Milliste takistuste* ja väljakutsetega me peame arvestama?	Millised tegevused aitavad takistusi ületada ja võimalusi ära kasutada?
Vabähenduste rolli suurenemine kohalike ja globaalsete probleemide lahendamisel			
Sektoritevahelise koostöö suurenemine, uute koostöövormide levik			
Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia levik ja koostöö võrgustumine			

* Võimaluste ja takistuste puhul võiksid arvestada umbes kahe-kolme aastaga ja mõelda eelkõige sellele, mida oma organisatsiooni plaanides peaksid muutma.

Ülesanne 2: Ühenduse tegevuse läbipaistvuse hindamine

Mõttele, millised on need ühiskonnarühmad, institutsioonid või organisatsioonid, kellele su ühendus peaks oma tegevusest aru andma (näitama ühenduse suutlikkust).

Mis teemal annan aru?	Kellele annan aru? ¹	Kuidas (millise kanali vahendusel) annan aru? ²
1.		
2.		
...		

¹ Organisatsiooni, institutsiooni, ühiskondliku grupi vms nimetus

² Nt majandusaasta-aruanne, uudiskiri, infolist, meedia, koduleht jms

Ülesanne 3: Ühenduse mõju hindamine⁴⁶

Mõttele, milline on sinu ühenduse tegevuse tulemuslikkus ja mõju. Selleks vali välja üks valdkond, milles sinu organisatsioon positiivset mõju loob. See võib olla valdkond, mida ise juhid, mis on sulle kõige hingelähedasem või organisatsiooni jaoks strateegiliselt olulisim.

Tabeli esimeses reas too välja tõendusmaterjal ja olulisim tõend ühiskondliku vajaduse kohta, teises reas positiivse muutuse kohta.

	Kirjutan siia kogu vastava <i>tõendusmaterjali</i> (numbrid, näited lugudest)	Siia kirjutan <i>kõige tugevama tõendi</i> (argumendi) eelnevalt loetletud tõendusmaterjalist
Milles seisneb <i>vajadus</i> ¹ positiivse muutuse loomiseks minu kogukonnas või ühiskonnas laiemalt?		
Mille järgi saan aru, et tänu minu pingutustele on <i>positiivne muutus</i> toimunud?		

¹ Probleem, mis vajab lahendamist ja millele su organisatsiooni tegevus suunatud on

² Eesmärk, mida sa oma organisatsiooni tegevuse abil selles valdkonnas saavutada soovid.

⁴⁶ Sellise ülesande oma ühenduse mõju hindamiseks pakkus Jaan Aps 2013. a EMSLi suvekoolis.

Ülesanne 4: Uute teenuste väljatöötamine

Mõelge, milliseid teenuseid võiks arendada, kellega koos, mis ressursi abil.

Kirjelda, mis on see probleem või sihtrühma vajadus , millele seni pole head lahendust leitud.	Mida sinu ühendus saab teha – millist lahendust pakute?	Millised on selle probleemi lahendamiseks vajalikud ressursid (sh teadmised, kogemused, raha)	Kes on need pooled, partnerid , kelle panus probleemi lahendamiseks on vajalik – et teenus oleks terviklik, ja milline on nende roll?

Ülesanne 5: Teenuse koosloome ehk kasutajast lähtuva teenuse disaini protsess

Järgnevalt on kirjeldatud “alt üles” ehk kasutaja vaatest lähtuvat teenuse kujundamist. Proovi seda rakendada oma ühenduse osutatava teenuse arendamisel või uue teenuse väljatöötamisel!

Anna arendustegevuses juhtroll kindlale, spetsiaalselt selleks tarbeks moodustatud meeskonnale. Selles võib olla osalejaid nii erasektorist, avaliku sektori asutustest ja vabariiklastest kui ka teenuse tarbijaid. Seejärel tee läbi alltoodud kuus etappi.

1. Kasutajate vajaduste kindlakstegemine

Selleks et lahendus oleks tõeliselt mõjus ja kestlik, peab koosloomeprotsess algama teenuse kasutajate vajaduse või probleemi kindlaksmääramisest. Tegu on nagu harjutusega „täida lüngad“, kus tuleb kirjeldada ideaalvarianti ehk sellist teenust, mida teenuse kasutaja peaks saama, ja taset, millisel ta teenust tegelikult saab (kui üldse). Teenuse arendamisel aitavad nüüd edasi mõelda erinevused, mis nende tasemetel vahel on.

Vajaduste kindlakstegemine ei ole lihtne ülesanne. Loomulikult on olemas teatud põhilised teenuse kvaliteedikriteeriumid, millel on mõju teenuse osutamisele – nt juurdepääs teenusele (aja ja koha piirangud, kanali valik). Samas võib olla kindel, et kasutajagruppidel on probleeme või olukordi, millest me ei ole teadlikud. Selle jaoks, et neid juhtumeid ette kujutada, on arendatud terve rida erinevaid abivahendeid, nt IDEO väljatöötatud inimkeskse disaini abivahend (*Human-Centered Design Toolkit*) (tasuta kättesaadav siin http://www.ideo.com/images/uploads/hcd_toolkit/IDEO_HCD_ToolKit.pdf).

2. Prioriteetide seadmine

Kui on leitud, mis teenuses parandamist vajab, tuleb paika panna prioriteedid ehk see, milliste lünkade täitmist peetakse olulisemaks. Ideaaljuhul võetakse otsustamisel arvesse tegevuse

võimalik mõju teenuse tarbijatele, kuid siia võivad lisanduda ka teised kriteeriumid, nt probleemi lahendamise (arvatav) lihtsus (sh tööaja ja eelarve mõttes), vastavus valitsuse olemasolevate programmidega jm. Sageli valivad ametnikud prioriteetideks probleeme, mille lahendamine ei nõua suuri investeeringuid, kuid mis võivad siiski tõsta teenuse kasutajate heaolu. Sellised lahendused võivad olla küll kasulikud koostöö algatamiseks, kuid need ei tähenda veel sisulise partnerluse olemasolu, mille eesmärgiks on lahenduste otsimine keerulisematele probleemidele.

3. Fookus

Selles etapis tuleks konkreetne lünk välja valida ja arendamise vajadust detailselt kirjeldada. Valitud fookuse kaudu saab järk-järgult hinnata kogu probleemi keerukust ning tekib ettekujutus terviklikust arendusprotsessist. Fookust on vajadusel võimalik ka muuta.

4. Loo (uuesti)

Selles etapis tuleks leida fookuses oleva probleemi esmane lahendus. Siin tulekski keskenduda varem kindlaks tehtud lüngale. Selle tegevuse juures on kasulik meeles pidada, et sageli toimivad uute probleemide puhul edukalt juba olemasolevad lahendused. Mõne muus valdkonnas toimunud lahenduse kohandamine võib hästi töötada ka hoopis teistsuguse lünga puhul. Üks võimalus jõuda esimese prototüübini võib olla ürituste, nt *hackaton*'ide ehk e-rakenduste loomise võistluse korraldamine.

5. Katseta prototüüpi

Kui prototüüp on olemas, tuleks seda katsetada. Kuna tegu on koosloomega, on soovitatav lahendust proovida teenuse tarbijate seas, selle tegelikus kasutuskeskkonnas. Sel moel saab parema ülevaate võimalikest takistustest ja kasutuskogemuse mõjutajatest, mis saavadki tekkida vaid päriselus.

6. Kogu kasutajate tagasisidet

Isegi kõige lihtsama teenuse osutamise uuenduse puhul on vaja plaanida katsetamise ja tagaside etapp, kus kasutajad annavad tagasisidet teenuse (prototüübi) kasutamise kogemuse kohta. Arendusmeeskond peab selleks looma parimad viisid ja kanalid ning läbi mõtlema ja andma testimises osalejatele teada, kuidas saadud tagasisidet teenuse edasises arendamises kasutatakse. Enamasti ei osutu esmane prototüüp teenuse lõppversiooniks.

Kolme viimast etappi tuleks korrata, täiustades esialgselt lahendust võimalikelt kasutajatelt saadud tagaside põhjal seni, kuni on parandatud enamik vigu ja kõrvaldatud takistused.

Kasutatud kirjandus

- Anheier, H. K. (2013). 10th Anniversary Essays. The Nonprofits of 2025. Stanford Social Innovation Review. Leland Stanford Jr. University.
- Atack, I. (1999). Four Criteria of Development NGO Legitimacy. World Development, 27 (5).
- Barenblat, A. (13.09.2011). Five Trends Shaping the NGO Sector, <http://www.triplepundit.com/2011/09/ngo-trends-business-strategy/>.
- BEPA (2011). Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union.
- Eesti Arengufond (2012). Väliskeskond 2020. Olulised trendid ja nende tähendus Eestile, <http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/valistrendid2020-estifookuses-arengufond.pdf> (05.04.2013).
- Eesti Arengufond (tööversioon 20.02.2013). Nutikas spetsialiseerumine – kvalitatiivne analüüs.
- EMSL (2006). Kuidas korraldada rahaasju: väike käsiraamat ühendustele. Tallinn: Erkotrükk
- Eurobarometer (2013). Europeans' Engagement in Participatory Democracy. Flash Eurobarometer 373.
- European Venture Philanthropy Association (EVPA) veebileht, <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/what-is-vp/>, (03.04.2013).
- Howell, J., Ishkanian, A., Obadare, E., Seckinelgin, H., and Glasius, M. (2008). The Backlash against Civil Society in the Wake of the Long War on Terror, London School of Economics and Political Science, Centre for Civil Society, Civil Society Working Paper, No 26, (lk 4, 22).
- Lember, V., Parrest, N., Tohvri, E. (2011). Vabaühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga. Ülevaade ja juhised. EMSL: Tallinn.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2012). Avalike teenuste korraldamise roheline raamat.
- Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi programm „Eelduste loomine avalike teenuste kvaliteedi tõstmiseks IKT vahendite abil“. Programmi kirjeldus <http://reetreismaa.wix.com/programm>.
- Matt, J., Hinsberg, H., Uus, M., Kaarna, R., ja Aps, J. (2013). Ühenduste rahastamise juhendmaterjal. Tallinn https://www.siseministeerium.ee/public/yhenduste_rahastamise_juhendmaterjal_paran_datud.pdf.

- Mulgan, G. Ettekanne Arengufondi kohvihommikul,
http://www.arengufond.ee/upload/Editor/events/Kohvihommik/AF_sots_innovatsiooni_KH_summary_14okt2011.pdf.
- Mänd, K. Sotsiaalne innovatsioon: kas moesõna või tegelik panus ühiskonda? Praxise ajaveeb, 2013, <http://mottehommik.praxis.ee/sotsiaalne-innovatsioon-kas-moesona-voi-tegelik-panus-uhiskonda/>.
- National Intelligence Council (2012). Global Trends 2030: Alternative Worlds,
<http://info.publicintelligence.net/GlobalTrends2030.pdf> (18.04.2013).
- NCVO koduleht: Does ICT matter to you and your organisation?, <http://www.ncvo-vol.org.uk/advice-support/ict/does-ict-matter-to-you-and-your-organisation> (24.10.2013).
- Noor, K. (2007). Avaliku ja mittetulundussektori koostöökokkulepped: Eesti näide. Kogumikus E. Rikmann, K. Enno, M. Lagerspetz, I. Proos, R. Ruutsoo (toim) Algatus, osalus ja organisatsioonid. Uurimusi Eesti kodanikuühiskonnast (lk 51–71). Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus.
- Olju, M. (05.06.2013). Kas Eesti on valmis sotsiaalseks innovatsiooniks? Äripäev,
http://www.aripaev.ee/blog/2013/6/5/kas_eesti_on_valmis_sotsiaalseks_innovatsiooniks.
- Oxford Research A/S (2010). Transversal Analysis on the Evolution of Skills Needs in 19 Economic Sectors. Executive summary,
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=731&furtherNews=yes>.
- Paju, T. (2007, jaanuar). Kuum IT-trend 2007 – see oled sina ise! Director.
<http://www.director.ee/kuum-ittrend-2007-brsee-oled-sina-ise/> (17.10.2013).
- Poliitikauuringute Keskus Praxis (2009). Kohaliku omavalitsuse üksuste avalike teenuste lepinguline delegeerimine kodanikeühendustele.
- Rikmann, E., Lagerspetz, M., Vallimäe, T., Keedus, L., Sepp, M., Jesmin, T., Hinno, K., (2010). Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis 2009/2010. Uuringu raport. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kodanikeühiskonna Uurimis- ja Arenduskeskus.
- Rikmann, E., Hinno, K., Bremse, A., Kollom, K., Sepp, M., Vallimäe, T. (2007). Avaliku võimu ja kodanikualgatuse komplementaarsed suhted. Uurimuse aruanne. Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituut ja Kodanikeühiskonna Uurimis- ja Arenduskeskus.
- Rikmann, E., Ümarik, M., Joons, S., Lagerspetz, M. (2005). Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid. Tallinn: Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituut.

Sotsiaalministeeriumi koduleht, <http://www.sm.ee/sinule/tooandjale/tooelu-kvaliteet/ettevotja-sotsiaalne-vastutus.html>.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*, 87 (2), 234–258.

Taevere, A. ja Loor, M. (2007). Kodanikualgatuse ja äri sektori suhted Eestis. Kogumikus E. Rikmann, K. Enno, M. Lagerspetz, I. Proos, R. Ruutsoo (toim.) Algatus, osalus ja organisatsioonid. Uurimusi Eesti kodanikuühiskonnast (lk 72–85). Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus.

Kodanikeühiskonna uurimis- ja arenduskeskus (2012). Kodanikualgatust toetavad väärtused ja käitumismustrid Eesti elanikkonnas 2011-2012. Tallinn: Tallinna Ülikool.

Urviste, T. (2013). Protesti strukturatsioon Eestis: tegevusrepertuaar, ressursid ja poliitiliste võimaluste struktuur nelja 2012. aasta protestiaktiooni näitel. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.