

Tulevikuraport:

Millega arvestada oma
tegevuse rahastamisel
lähema viie aasta jooksul?

Autorid: Jane Matt (Poliitikauringute Keskus Praxis),
Anna Laido (Vabaihenduste liit EMSL).

Raporti tegutsemissoovitused ja tegevuskeskkonna analüüsi
tööriistad on valminud ühisaruteludel vabaihendustega.

Sisukord

Sissejuhatus	3
Miks on raport oluline ja kuidas seda infot kasutada?	3
Kuidas raport valmis?	3
Rahastamise teema olulisus vabaühenduste jaoks	3
Käesolev raport peaks aitama vastust leida järgmistele küsimustele	3
Vabaühenduste rahastamise hetkeolukord	5
Peamised probleemid	5
Olemasolevad rahastamisviisid ja -allikad	5
Avaliku sektori toetused	5
Toetused eraisikutelt ja ettevõtetelt	6
Rahvusvahelised toetused	7
Omatulu teenimine teenuste ja toodete müügist	7
Liikmemaksud	7
Rahastamist mõjutavad tulevikutrendid	8
Trend 1. Avaliku sektori ressursside vähenemine	8
Trend 2. Teenuste osatähtsuse kasv	9
Trend 3. Vabaühenduste rolli suurenemine	9
Trend 4. Sektoritevaheliste erisuste vähenemine	10
Võimalikud arengutsenaariumid	12
Tegutemissoovitused vabaühendustele	12
Tegutemissoovitused avalikule sektorile	15
Tegutemissoovitused äriettevõtetele	16
Kasutatud kirjandus	17
LISAMATERJAL: Kuidas oma tegevust muutustega arvestades kõige paremini plaanida?	
Tööriist 1. Trendide mõju sinu organisatsioonile	
Tööriist 2. Trendide mõju sinu organisatsiooni huvirühmadele	
Tööriist 3. Tegvusplaanide muutmise vajaduse hindamine	



*Rahastamise raporti eneseanalüüsi tööriistu saaksime edukalt oma strateegia-
aruteludel kasutada organisatsiooni strateegiakujundamise osana. Nende ülesannete
lahendamise tulemusena selguvad need probleemsed kohad, milles organisatsioon
võib nõustamist vajada.*



Anu Viltrop (MTÜ Kodanikukoolitus)

Ly Kasvandik (Perekoolitusühing Sina ja Mina)

Kaidi Nurmik (ENL)

Sissejuhatus

Miks on raport oluline ja kuidas seda infot kasutada?

Vabäühenduse tegevuse juhtimine eeldab plaanide olemasolu nii nädalate, kuude kui ka aastate kaupa. Millised meie plaanid ka ei oleks, muutused mõjutavad nende elluviimist alati. Teatavat osa neist on võimatu ette näha, kuid on selliseidki, milleks saame valmistuda ja hiljem neist kasu lõigata. Oluline on muutuste hulgast ära tunda enda jaoks oluline ja seda oma organisatsiooni jaoks parimal võimalikul viisil kasutada. Teadmist, mis ühenduste tegutsemisvaldkonnas ja ühiskonnas laiemalt tõenäoliselt toimuma hakkab, on võimalik kasutada oma organisatsiooni strateegiliste valikute tegemisel ja igapäevategevuste plaanimisel. Sellisel viisil tehtud valikute tulemusena on organisatsioon konkurentsivõimelisem kui need, kes võimalikke muutusi oma töös arvesse ei võta.

Raportites sisalduv info peaks olema eelkõige praktilise väärtusega, seega on iga trendi lõpus eneseanalüüsi küsimused, mis aitavad mõelda, kuidas toodud trendid sinu organisatsiooni mõjutavad ja kuidas võiksid neile reageerida.

Kuidas raport valmis?

Vabakonna tulevikugrupi töö käigus valmivad raportid teemadel, mis vabäühendusi lähiaastatel kõige enam mõjutavad, samuti käsitletakse nende teemadega seotud riske ja võimalusi.

Raporti teema „Vabäühenduste rahastamine“ valiti välja EMSLi initsiatiivil koostöös vabäühendustega. Tegemist on valdkonnaga, mis mõjutab ühenduse võimekust märkimisväärselt juba praegugi, kuid mis muutub veelgi aktuaalsemaks tulevikusuundumusi silmas pidades. Rahastamise hetkeolukorra ja trendide kirjeldus valmis Poliitikauuringute Keskuse Praxis ja vabäühenduste liidu EMSL ühise tulemusel. Raportit koostades viidi läbi arutelud vabäühendustega, mille käigus otsiti ühenduste vajadustele ja arengueesmärkidele vastavaid tegutsemissoovitusi.

Rahastamise teema olulisus vabäühenduste jaoks

Vabäühendusi ja kodanikuühiskonda tervikuna peetakse globaalselt järjest suurenevaks jõuks¹. Seejuures on kõik rahastamisega seonduv vabäühenduste elujõulisuse seisukohast määrava tähtsusega. Näiteks võib sõltumine ühest või kahest allikast sundida plaanima oma tegevust vastavalt rahastaja(te) võimalustele ning rahastaja äralangemine võib tähendada organisatsiooni tegevuse lõppu.² Seetõttu on üks olulisemaid ülesandeid saavutada rahastamise kestlikkus.

Vabäühenduste jaoks on olulisim saavutada rahastamise kestlikkus.

Käesolev raport peaks aitama leida vastuse järgmistele küsimustele.

- Milline on vabäühenduste rahastamise hetkeolukord?
 - Millised on peamised rahastamisega seonduvad probleemid?
 - Millised on peamised rahastamisallikad?
- Millised on rahastamist mõjutavad tulevikutrendid?
- Milliseid alternatiivseid rahastamisallikaid tasub kaaluda oma tegevuse rahastamiseks? Millised on nendega kaasnevad võimalused ja ohud?
- Kuidas saab vabäühendus neid ohte ja võimalusi arvesse võttes kõige paremini oma tegevust plaanida?

1 Roland Berger Strategy Consultants; vt ka Eesti Arengufond 2012.

2 Rikmann *et al.* 2010, lk 39–40.

Vabaihenduste rahastamise hetkeolukord

Peamised probleemid

2011. aastal avaldatud vabaihenduste elujõulisuse indeksis märgitakse, et enamikul Eesti ühendustest on probleeme ressurssidega, mis võimaldaksid olla aktiivne pikaajalisemas perspektiivis³. Rahastamisega seonduvatele probleemidele juhitakse tähelepanu ka mitmes teises analüüsis⁴. Probleemidele lahenduste leidmine on eriti oluline, kuna nende lahendamata jätmine toob tõenäoliselt kaasa süvenevad konfliktid ja pinged. Kokkuvõtlikult on peamised katsumused järgmised⁵.

- **Rahastamisel kasutatakse erinevaid mõisteid ja põhimõtteid**, mis muudab keerukaks rahastajate ja vabaihenduste koostöö.
- **Puudub selgus erinevate rahastamisliikide asjus**, nagu nt projektitoetus, tegevustoetus, avalike teenuste delegerimine. Kasutatav rahastamisliik ei toeta seetõttu sageli rahastamise eesmärki.
- **Rahastamine ei ole läbipaistev**. Nii taotlejatel kui ka avalikkusel puudub sageli selgus, keda ja mis eesmärgil rahastatakse; toetuse taotlemise tingimused on ebaselged ja mitmeti tõlgendatavad; puuduvad taotluste hindamise kriteeriumid, mis suurendab ka korruptsiooniohtu.
- Rahastamisele **ei ole tagatud võrdne juurdepääs**: sageli puuduvad selged ja objektiivsed tingimused ning seatud piirangud on põhjendamatud.
- **Rahastamist ei seostata rahastaja strateegiliste eesmärkidega**: selgusetu on toetustena antavate avalike vahendite seos avaliku huviga.
- **Rahastamine ei toeta vabaihenduste võimekuse arengut**, mis on põhjustanud „projektipõhise“ ja sõltuvuse avaliku sektori toetustest. Rahastamisallikad on pigem orienteerunud juba tugevatele, väljakujunenud organisatsioonidele⁶.
- **Ühenduste rahastamise tulemuslikkust ei hinnata**: rahastaja ei ole seadnud tulemustele kindlaid sihte ega hinda saavutatud mõju.

Peamised rahastamisega seotud probleemid on erinevate rahastamis-põhimõtete kasutamine ning läbipaistvuse ja võrdse juurdepääsu puudumine.

Ühenduste finantsstabiilsust ja organisatsioonilist võimekust aitaks parandada muu hulgas ulatusliku tegevustoetuste süsteemi loomine⁷. See soodustaks ühtlasi avaliku võimu ja vabakonna koostööd, mille tarbeks viimasel praegu sageli ressursse ei jätku. 2013. aasta kevadel väljaantud juhendmaterjali⁸ üheks peamiseks eesmärgiks ongi suurendada teadlikkust tegevustoetuse andmise võimalikkusest ja vajalikkusest.

Olemasolevad rahastamisviisid ja -allikad

Eesti vabaihenduste rahastamise allikaid on palju ja arvestades praegusi trende, peaks rahastamine muutuma järjest mitmekesisemaks.

Mitmesuguseid toetusvõimalusi pakuvad seejuures nii avalik kui ka äri sektor, samuti üksikisikud. **Oluline on leida oma tegevusele ja arengustrateegiale sobivaimad allikad ning neid vastavalt vajadusele kombineerida.** Peamised rahastamisvõimalused on järgmised.

3 USAID 2011, lk 78–79.

4 Vt nt Poliitikauuringute Keskus Praxis, Tallinna Ülikooli Uurimis- ja Arenduskeskus 2008; Riigikontroll 2010; Justiitsministeerium 2008; Ümarik 2007.

5 Matt *et al.* 2013.

6 Ümarik 2007.

7 Rikmann *et al.* 2007.

8 Matt *et al.* 2013.

Avaliku sektori toetused

Riigi- ja kohalikust eelarvest enamasti avaliku konkursi kaudu antavat toetust võib taotleda konkreetse projekti tegevusteks, aga ka organisatsioonilise suutlikkuse tõstmiseks (st tegevustoetust). Pikaajaline tegevustoetus on Eestis veel suhteliselt vähe levinud. Lisaks võib praktikas kohata väga erinevate nimetustega rahastamisliike, nt projektitoetuse asemel ürituse toetus, korraldustoetus jne. Avaliku sektori toetust võib sageli taotleda otse riigi- või kohaliku omavalitsuse asutusest, toetuse andmiseks võib aga olla loodud ka spetsiaalne rakendusüksus – fond (sihtasutus, mõnikord MTÜ), mille põhiülesandeks on toetuste andmise haldamine, sellised on nt Eesti Kultuurkapital, Hasartmängumaksu Nõukogu ja Kodanikuühiskonna Sihtkapital.

Avalik sektor (eriti omavalitsused) on seni olnud (liikmemaksude kõrval) üks Eesti vabatahtlaste tähtsamaid kohalikke rahastamisallikaid⁹.

Toetused eraisikutelt ja ettevõtetelt

Erasektori toetused erinevad sisu ja kestuse poolest. **Heategevuseks** nimetatakse aja (ühistegevus, vabatahtlik töö), raha või asjade (nt ruumide või vahendite) **annetamist**. See on pigem ühekordne reageering mõnele üleskutsule.¹⁰ **Filantroopia** seevastu on läbimõeldud ja plaanitud tegevus avalikes huvides (sh annetamine, vabatahtlik tegevus jne).

Heategevuslikud **annetused** üksikisikutelt ja eraettevõtetelt on rahastamisallikate seas vähem tähtsad. Võrreldes deklareeritud annetusi ettevõtete käivete ja kasumitega, võib öelda, et annetuste mahud järgivad üldjoontes ettevõtete majandusnäitajaid¹¹. Kui majanduslanguse ajal tehtud ja deklareeritud annetuste maht vähenes, siis majanduse kosudes on annetused taas suurenema hakanud.

Eraisikutest annetajate põhiosa moodustavad keskmise sissetulekuga inimesed ning enamik annetusi on suurusjärgus 10 eurot või vähem. Kui vaadata Swedbanki annetuskeskkonna kogemusi ning meediakajastusi, siis võib oletada, et arvuliselt rohkem, kuid väiksemaid summasid annetatakse väga haavatavate sihtrühmade (nt loomad ja lapsed) ning tundlike sotsiaalsete probleemide lahendamiseks. Vähemate annetuskordade, kuid kokku suuremate summadega toetatakse aga vähem emotsionaalsete sotsiaalsete probleemide (nt narkomaania jm sõltuvusprobleemid, perevägivald) lahendamist.

Ka eraisikute deklareeritud annetustes põhjustas majanduslangus tagasilöögi: Maksu- ja Tolliameti andmetel vähenes aastal 2008 annetuste maht võrreldes varasema aastaga 30% võrra. Samas oli juba aastal 2009 näha annetuste kasvu ning seda taset on suudetud tänaseni hoida. Lisaks tuleb arvestada, et on terve rida annetusi, mida tavaliselt ei deklareerita (nt heategevusnumbritele helistamine, samuti asjade, toidu ja müntide annetamine). Vabatahtlaste seisukohast on oluline teadvustada, et võimalikke annetajaid leiab suurema sissetulekuga inimeste seas ja nendes perekondades, kus pole lapsi või muid ülalpeetavaid ja on mitu sissetulekut või muid varasid¹².

Erasektori panus ei pruugi alati seisneda rahalises toetuses. Järjest sagedamini töötavad mõne valdkonna spetsialistid vabatahtlikuna, toetades organisatsiooni tegevust oma teadmistega. Vabatahtlikkuse väärtust ja selles osalemise võimalusi on viimasel ajal hakanud rohkem teadvustama ka riik, nt aktsepteerivad rahastajad üha enam vabatahtliku töö näitamist omafinantseeringu osana.

Vabatahtlik tegevus alles kogub Eestis hoogu.

Ettevõtete ja üksikisikute annetused on seotud majanduse üldise seisuga – majandusnäitajate paranedes suureneb ka annetuste maht.

9 Ümarik 2007.

10 Vt ka Taevere ja Loor 2007, lk-d 170–191.

11 Vt Krediidinfo, www.krediidinfo.ee.

12 Vt näiteks CAF, www.cafonline.org/publications/2012-publications/world-giving-index-2012.aspx.

NÄIDE: Vabatahtlike värv

Valdkonna edendajana tegutseb aktiivselt vabatahtlike värv, koondades infot vabatahtliku tegevuse kohta ning vahendades võimalikke vabatahtlike ja organisatsioone. Vaata lähemalt: www.vabatahtlikud.ee.

Traditsioonilisest heategevusest erineb **strateegiline filantroopia**¹³. See on pikaajaline ja tihe koostöö toetaja ning ühingu vahel, mille käigus ettevõtte nii annab raha kui ka panustab oma asjatundmise abil vabaühenduse suute tõstmise ja arengusse. Strateegilisel filantroopial on neli tunnust: selge eesmärgistus, fookus tegevuse tulususel, selge arengu tagamine alaeesmärkide seadmise abil ja järjepidev ärimudeli läbimõtlemine ja töötamine.¹⁴

Heategevuse või filantroopilise toetuse eriliigina võib välja tuua veel **sponsorluse**, mille käigus ootab toetaja väärikat avalikku tunnustamist¹⁵.

NÄIDE: Hooandja ühisrahastusplatvorm

Hea praktika näitena võib tuua Hooandja annetuskeskonna internetis (www.hooandja.ee). Selles ühisrahastuse platvormis saavad uued projektid „paberimäärimiseta“ oma algatuste jaoks annetus koguda. Kuna keskkond asub internetis, siis on Hooandja hea võimalus hankida toetajaid kogu maailmast. Kuigi praegu on tegemist peamiselt kultuuriprojektidele toetuse otsimisega, siis tulevikus näevad asutajad Hooandjas ka sotsiaalprojekte.

Ettevõtted ja eraisikud võivad toetuste andmise haldamiseks luua ka spetsiaalseid fondid (nt SA Dharma või SEB Heategevusfond).

Rahvusvahelised toetused

Rahvusvahelised toetused võivad pärineda teistelt riikidelt (vahendavaks üksuseks võivad olla saatkonnad ja fondid), rahvusvahelistelt organisatsioonidelt (nt ÜRO, EL) või eraisikute kapitalil põhinevatest rahvusvahelise tegevusulatuselga fondidest.

ELi fondidest pärineva rahastuse osakaal on MTÜde aastaeelarvetes mõnevõrra suurenenud¹⁶, ent on jäänud siiski pigem vähem oluliseks rahastamisallikaks. Suurele osale väikeühendustest jääb tõukefondide raha kättesaamatuks keeruliste tingimuste tõttu ning toetus eeldab sageli toimivat koostööd ka KOVide ja erasektori vahel, sest eelistatakse suuremahulisi ja laia mõjuulatusega projekte.¹⁷ EL fondidest taotlemisel on edukad eelkõige kauem tegutsenud organisatsioonid, kes saavad endale lubada ka palgalist tööjõudu.

Rahvusvaheliste fondide toetused eeldavad sageli suuremahulisi ja laia mõjuulatusega projekte ning toimivat koostööd ühenduse, KOVi ja erasektori vahel.

Tulu teenimine teenuste või toodete müügist eeldab toimiva ärimudeli olemasolu.

Omatulu teenimine teenuste ja toodete müügist

Majandustegevusest saadav tulu on Eesti vabaühenduste rahastamisallikate seas olulisel kohal. 2009. aastal tegid Eestis vabaühendustega avalike teenuste osutamisel koostööd enam kui pooled (ca 60%) KOVidest. Otseselt delegeerib avalikke teenuseid ca 42% KOVidest. Ühtlasi näitab teenuseosutamise üleandmine kasvutendent-si.¹⁸ Samas on majandustegevusest saadavate tulude osakaal vabaühenduste eelarves

13 Inglise keeles *enterprize philanthropy*, ka *venture philanthropy*.

14 Vt ka Taevere ja Loor 2007, lk-d 170–191; Dichter *et al.* 2013.

15 Taevere ja Loor 2007, lk 73; EMSL 2006, lk 19.

16 Rikmann *et al.* 2010.

17 Rikmann *et al.* 2005, lk 12; USAID 2011, lk-d 76–79; Rikmann *et al.* 2007; Rikmann 2010, lk 54.

18 Poliitikauuringute Keskus Praxis 2009.

viimastel aastatel veidi vähenenud¹⁹. Toimiva ärimudeli väljatöötamine ja rahastamisallikate leidmine on oluline ennekõike sotsiaalsete ettevõtete puhul, kus takistuseks võib saada algava ettevõtte tegevuse rahastamine. Lahendust võivad pakkuda **väikelaenu** (ka mikrolaen, mikrokrediit, mikrofinantseering).

NÄIDE: ETNA mikrokrediit

Mikrokrediidi heaks näiteks on MTÜ Etna Eestimaal (www.fem.ee), mille eesmärgiks on edendada ettevõtlust maapiirkondades ja kodanikuühiskonnas osalemist. Mikrofinantseeringut pakub arengukoostööks ka välisministeerium.

Liikmemaksud

Liikmemakse märgivad MTÜd oma sissetulekutes olulisimana, kuna tegemist on ühe kättesaadavama rahastamisallikaga. Samas on liikmemaksu osakaal igapäevaelarves üsna väike. Suuremat rolli tegevuse rahastamisel mängib liikmemaks just suuremate ja vanemate organisatsioonide puhul.²⁰

Kokkuvõtvalt võib öelda, et umbes pooltel vabariiklastel on rahastamisallikaid kolm või enam, viiendikul on neid vaid üks, ühetagi on alla 10% ühendustest. Stabiilne ja mitmekesine sissetulekubaas on eelkõige pikema tegutsemiskogemuse ning suurema liikmeskonnaga MTÜdel. Neil, kelle sissetulekud suurenesid hiljutisele majandussurutisele vaatamata, on enamasti kolm või rohkem rahastamisallikat. Samas on oluline teadvustada, et ainuüksi allikate mitmekesisus ei taga sissetulekute suurenemist või säilimist.²¹ Olulisim on valida oma tegevusprofiilile sobivaimad rahastamisallikad ning neid vastavalt vajadustele kombineerida.

19 Rikmann *et al.* 2010, lk 50.

20 Rikmann *et al.* 2010, lk 43.

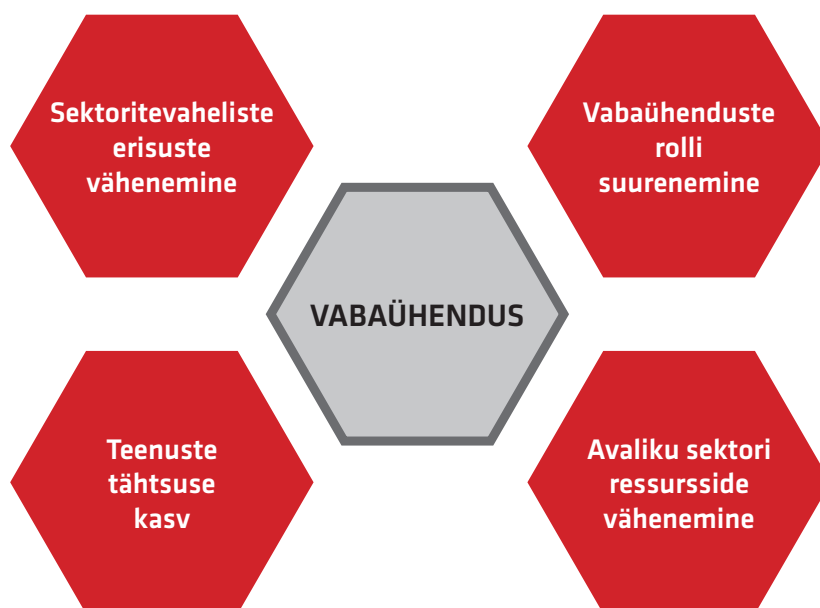
21 Rikmann *et al.* 2010, lk 39–40, 43.

Rahastamist mõjutavad tulevikutrendid

Olulisemad küsimused, mida endale esitama peaks, võiksid olla järgmised.

- Millised on meie jaoks peamised trendidest tulenevad võimalused?
- Millised on meie jaoks peamised trendidest tulenevad ohud?
- Mida uut saaksime ette võtta?
- Millised on asjad, mida oleme alati teinud, kuid mida peaksime teisiti tegema või mille tegemise hoopis lõpetama?

Iga trendi juures on toodud ka valik täpsemaid küsimusi, mis aitavad konkreetse tulevikutrendiga paremini suhestuda.



Trend 1. Avaliku sektori ressursside vähenemine

Olulisim rahastamisega seonduv trend on avalike vahendite vähenemine, mida põhjustab peamiselt rahvastiku vananemine ja sellega seotud sotsiaalkulutuste kasv. Lisaks suurendavad kulutusi tervishoiule ka mõned levivad „trendihaigused“ (nt ülekaalus), mistõttu peab riik koondama järjest rohkem ressursse sotsiaalteenuste pakkuamiseks.²² **Avaliku sektori eelarvest vabaühenduste toetamine on seetõttu tulevikus suhteliselt ebakindel ning konkurents taotlejate seas suureneb.**

Seega hõlmab vajadus pakkuda kvaliteetseid ja sihtrühma vajadustele vastavaid teenuseid võimalikult kuluefektiivselt mõnevõrra vastandlikke ootusi, mille tasakaalustamine kujuneb lähitulevikus üheks teenusepakkujate põhiliseks ülesandeks. Vabaühendused peavad järjest enam näitama oma tegevuse kuluefektiivsust ja tulemuslikkust, et hankeid ja projektikonkursse võita.

Eneseanalüüsi küsimused

- Kuidas mõjutab kasvav konkurents rahastamise pärast sinu organisatsiooni igapäevast toimimist?
- Kas tead, milline on uute projektide ja tegevuste reaalne kogukulu sinu organisatsiooni jaoks?
- Mida peaksid kõigepealt tegema, et rahastajatega suhtlemisel edukam olla?
- Kuidas kuluefektiivsuse nõue sinu organisatsiooni igapäevast tegevust mõjutab?

Konkurents avaliku sektori toetuste pärast järjest suureneb.

²² Eesti Arengufond 2012.

Trend 2. Teenuste osatähtsuse kasv

Prognooside kohaselt teenuste osatähtsus Euroopa majanduses järgmise 15–20 aasta jooksul pigem suureneb²³. See loob soodsaid võimalusi nendele, kes seostavad oma tegevusi ja sissetulekuallikaid omatulu teenimisega teenuse osutamise eest. Analüüsid toovad välja, et nii rahvusvahelised organisatsioonid kui ka valitsused tuginevad teenuste pakkumisel järjest enam vabaühendustele²⁴. Avalike vahendite vähenemise tõttu otsib riik järjest aktiivsemalt partnereid, kellel on hea ülevaade sihtgrupi vajadustest ning kes oleksid võimelised pakkuma soovitud teenust optimaalsete kuludega. Samas viitab trend ka sellele, et teenuste pakkumisel kasvab konkurents erasektori ettevõtetega, ja see seab ühenduste kui teenustepakkujate professionaalsusele järjest kõrgemad nõudmised.

Teenuste tähtsuse kasv pakub ühendustele võimaluse oma rahastamisbaasi mitmekesistada, kuid toob ka kaasa suurema konkurentsi erasektori ettevõtetega.

Eneseanalüüsi küsimused

- Kui sinu ühendus veel ei tegele teenuse osutamisega, siis kas olete kaalunud selle võimalust ning teenuse osutamisega seotud plusse ja miinuseid?
- Milline on teie positsioon oma tegevusalal ja teenuste pakkumisel võrreldes teiste samalaadsete organisatsioonidega (sh äriettevõtetega) ning samas piirkonnas asuvate vabaühendustega?
- Kas teiste organisatsioonidega koostöö tegemine võiks anda teile konkurentsieelise?
- Kas teenuste eest raha küsimine sobib sinu organisatsiooni kultuuri ja missiooniga? Milliseid kohanemisi ja muutusi see nõuaks?

Trend 3. Vabaühenduste rolli suurenemine

Vabaühenduste suurenev osa poliitikakujundamises toob kaasa kõrge ootused ühenduste aruandlusele, tegevuse läbipaistvusele ning sisemisele demokraatialle.

Vabaühenduste ja vabatahtlikkuse roll lähiaastatel suureneb. See väljendub nii (rahvusvaheliste) vabaühenduste arvu, vabaühenduste liikmete arvu kui ka annetuste suurenemises²⁵. Prognooside kohaselt suureneb pikemaajalises perspektiivis ka koostöö vabaühenduste ja avaliku sektori vahel, sh otseses poliitikakujundamises. Vabaühenduste tegevust peetakse teiste sektorite omast sageli tõhusamaks, kuna nende juurdepääs sihtrühmale ja kontakt sellega on parem, samuti on neil suurem organisatsiooniline paindlikkus²⁶.

Vabaühenduste rolli ja leviku suurenemine toob kaasa kõrge ootused vabaühenduste aruandlusele, tegevuse läbipaistvusele ning sisemisele demokraatialle. Suurem kaasatus poliitikakujundamisse tähendab, et vabaühendusi jälgitakse üha tähelepanelikumalt: nad peavad järjest enam tõestama oma usaldusväärsust, ausust ja avatust ning peavad suutma näidata, et tegutsevad sihtgrupi huvides. Ühendustelt oodatakse järjest enam ka teavet haldamise ja vahendite leidmise kulude²⁷ ning tegevuse tulemuslikkuse kohta.

Eneseanalüüsi küsimused

- Kas sinu ühendusel on asjatundmust mõnes valdkonnas, mis võimaldaks koostöös avaliku sektoriga mõnd ühiskondlikku probleemi leevendada või lahendada?
- Kas sinu organisatsioonis on vaja teha muutusi aruandluses, teabe avalikustamises ja tulemuste hindamises, mis näitaks paremini ühenduse tegevuse tulemuslikkust ja avatust?
- Kuidas need muutused mõjutavad sinu tegevuste plaanimist? Kuidas saaksid neid muutusi kasutada oma rahastamisvõimaluste parandamiseks?

23 Oxford Research A/S 2010.

24 Vt ka Atack 1999, lk-d 855–864.

25 Roland Berger Strategy Consultants, Eesti Arengufond 2012; vt nt Anheier, 2013, lk-d 18–20.

26 Atack 1999, lk 860.

27 Inglise keeles *fundraising costs*.

Trend 4. Sektoritevaheliste erisuste vähenemine

Traditsioonilise käsitluse kohaselt jaotatakse ühiskond kolmeks: riik, äri sektor ja kodanikuühiskond. Sektorite piiride hägustumine tähendab, et järjest enam tekib organisatsioon, mille liigitamine ühte või teise sektorisse ei ole hästi võimalik²⁸. Ühenduste seisukohast tähendab see enam suuna võtmist omatulu teenimisele (sarnanedes seega äriettevõtetega), samuti aga aktiivsemat osalemist poliitikakujundamises (võttes nii endale traditsiooniliselt valitsusasutuste pädevusse kuulunud ülesandeid). Heaks näiteks on sotsiaalne ettevõtlus, mis ühendab endas nii kodanikuühiskonnale kui ka äri sektorile iseloomulikke tunnuseid.

Millised on trendi tagajärjed? Liikumine vabaühenduste tegevuses ärimudelite rakendamise poole **toob kaasa äri sektori suurema valmisoleku ühenduste tegevust rahastada**. See tähendab, et ühenduse ettevõtmisele antakse suurema tõenäosusega laenu või investeeritakse selsse, kuna see töötab suuremat sotsiaalset ja ärilist tulu. Toetuse andmise suhtutakse aga järjest enam kui investeringusse. See toob kaasa rahastajate aktiivsema osalemise ühenduste strateegiliste suundade kavandamises ja tegevuste elluviimises. Ühest küljest pakub see arenguvõimalusi, kuid ohuks on ebakõlad organisatsiooni ja rahastaja eesmärkide vahel. Vabaühendused peavad siin eriti pingutama, et oma missioon ja eesmärgid rahastajate ootustega kohandada nii, et ei kaoks nende identiteet.

Samas, globaalses plaanis, kus sotsiaalne ettevõtlus edeneb jõudsalt, saab üheks probleemiks sotsiaalsetele ettevõtetele kestliku rahastamismudeli leidmine, kuna enamik võimalusi soosib juba edukalt toimivaid ettevõtteid²⁹. Probleem seisneb selles, et laenude ja toetuste abil on võimalik küll tegevusega alustada, kuid teenuse järjepidevaks osutamiseks või ühenduse rahastamiseks vajalikud allikad sageli puuduvad. Lahenduseks võib olla alustava ühingu toetamiseks mõeldud spetsiaalsete rahastusskeemide loomine.³⁰ Alustavate ettevõtete toetamiseks on mõeldud ka eespool kirjeldatud mikrokreedit.

Eneseanalüüsi küsimused

- Kuidas tasakaalustad oma organisatsiooni eesmärgid ja rahastajate ootusi?
- Kas sul on kindlad põhimõtted, mille järgi otsustad, millal rahastajate ootused lähevad vastuollu sinu organisatsiooni missiooni ja sihtrühmadega huvidega?
- Kuidas mõjutaks sinu organisatsiooni toimimist rahastajate osalemine organisatsiooni tegevuste kavandamises ja elluviimises?
- Kuidas näed oma organisatsiooni suhteid rahastajatega viie aasta pärast?

Erasektori rahastajad suhtuvad toetusesse järjest enam kui investeringusse, mistõttu see võib kaasa tuua nende suurema sekkumise ühenduse tegevuse strateegilisse planeerimisse.

“ Kasulik on riigile näidata, et sa teed asju pikaajalisemalt. Mida praktilisemal tasandil oma tegevuse riiklike strateegiatega ja plaanidega seod, seda tõenäolisemalt toetust saad. Näiteks aktiivsus- ja tähelepanuhäirega laste vanemate koolitamine ja neile uute käitumisvõtete õpetamine aitab luua toimivat koostööd õpetajate ja lastevanemate vahel. See toetab haridussüsteemi ning vähendab lastekaitsetöötajate tööd. ”

Sirje Grossmann-Loot (Eesti Lastefond)

28 Anheier 2013, lk-d 18–20, Eesti Arengufond 2012.

29 See on nn „Pioneer Gap“ probleem.

30 Dichter et al. 2013.

Võimalikud arengustsenaariumid

Mõttele, mida toob ühe või teise stsenaariumi teostumine kaasa sinu organisatsioonile.

Stsenaarium 1. Avalik sektor liigub n-ö kokkuhoiupoliitika poole – suunab vahendid peamiselt eelisvaldkondadesse ning keskendub kulutõhususele. Riigi panus vabaühenduste otsesesse toetamisse üldplaanis väheneb. Toetatakse peamiselt neid, kes tegelevad teravaimate (sotsiaal-)probleemidega, nt neid, kellele on üle antud avaliku teenuse osutamine. Vabaühendused otsivad kirjeldatud stsenaariumi puhul alternatiivseid sissetulekuallikaid – omatulu teenimise võimalusi ja äri sektori toetusi, mis mõnevõrra suurendab sõltumatust avalikust sektorist. Samas, võttes üle n-ö ärilised mudelid, võib tekkida pinge vabaühenduste ja äriettevõtete iselaadsete väärtuste vahel (solidaarsus, vabatahtlikkus vs. vahetus)³¹. Kodanikuühiskonna võimetus ja elujõulisus sõltuvad selle stsenaariumi puhul suuresti riigi panusest vabaühenduste tegevuskeskkonna soodustamisse, nt kaotades barjääre koostööle äri sektoriga.

Stsenaarium 2. Avalik sektor säilitab rahastajana juhtrolli, jäädes vabaühendusi laiemalt toetama. Arvestades, et vabaühenduste arv pigem kasvab ja avalike vahendite arv kahaneb, konkurents ressurside pärast siiski suureneb. Kuna avaliku sektori toetused jäävad oluliseks osaks sissetulekutest, püsib neist ka teatav sõltuvus. Samas on keskmised toetused pigem väikesed, mistõttu tuginemine peamiselt avaliku sektori rahale arengut vabaühenduste võimekuses kaasa ei too.

Suure tõenäosusega ei realiseeru kumbki stsenaarium täielikult. Pigem tekib olukord, kus ühel või teisel stsenaariumil on mõnevõrra suurem kaal. Surve avalikele vahenditele eeldab nende kasutamise paremat fookustatust ning tulemuslikkust. **Olgu aga tegemist avaliku või erasektori rahastajaga – toetuse andja tahab üha enam veenduda toetuse mõõdetavas mõjus eesmärgi saavutamisele.**

Vabaühenduste olukord tulevikus sõltub paljuski sellest, kuidas käitub riik avalike vahendite vähenemise tingimustes – kas liigub kokkuhoiupoliitika poole, rahastades peamiselt prioriteetseid valdkondi, või säilitab juhtrolli kodanikuühiskonna rahastajana.



Et omatulu teenida ja teenust edukalt oma (katus)organisatsioonist välja müüa, tuleb selle kvaliteeti kõigepealt oma liikmete peal tõestada ja heakskiit saada. Meie kogemuse põhjal on see üheks parimaks eelduseks teenuse laiendamisel ja edasiarendamisel.

Aage Õunap (Eesti Lasterikaste Perede Liit)



31 Vt Atack 1999, lk 860.

Tegutsemissoovitused vabäühendustele

Järgnevate tegutsemissoovituste eesmärk on pakkuda lahendust nii praegustele kui ka tulevastele probleemidele, võttes arvesse tuleviku arengutest tingitud võimalusi ja ohte.

1. Vähenevate ressursside tõttu muutub üha olulisemaks üldine strateegiline mõtlemine ning vabäühenduse **strateegia ja tegevuskava väljatöötamine**. See tähendab selgusele jõudmist, kellele ja mida organisatsioon pakub ning kuidas ta seda teeb.

- Strateegia koostamise käigus mõtle ja pane kirja, milline on vabäühenduse praegune olukord, millised on **tulevikueesmärgid** ja mida peab tegema, et neid eesmärgi saavutada.
- Hetkeolukorra kirjeldamiseks hindaja väliskeskonnast tulenevaid **võimalusi ja ohte, samuti organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi**. Pane kirja tegevused, mis aitaks võimalusi ära kasutada (vt ülesannet nr 1, sise- ja väliskeskonna hindamiseks on laialt kasutusel nt SWOT-analüüs). Pane kirja tegevused, mis aitavad ohte vältida või pehmendada.
- Strateegia ja tegevuskava tuleb hoida **aja- ja asjakohasena** – konsulteerige oma ühingu liikmete ja sihtrühmaga, millised on nende vajadused ning ootused teie tegevuse suhtes. Kaasavalt koostatud tegevuskavasid ja strateegiaid vt nt siit: www.enl.ee/UserFiles/ENL_tegevuskava%202013.pdf (Eesti Noorteühenduste Liit), www.terveilm.ee/leht/wp-content/uploads/2013/01/AKU_strateegia_2012-2015.pdf (Arengukoostöö Ümarlaud).
- Strateegia väljatöötamise käigus uurige, mis osa sellest võiks ühtida **valdkondlike/riiklike ja kohalike strateegiatega (nt kohalik arengukava, valdkondlik strateegia, KODAR vm)**, et võimalusel oma tegevused viimastesse lisada. Selleks pead end kurssi viima sellega, millised on sinu ühenduse tegevusvaldkonda puudutavad arengukavad, seadused ja rakenduskavad, kuidas neid koostatakse ja muudetakse ning kuidas saada sellesse tegevusse kaasatud.
- Strateegia kajastage ka alltoodud olulisemaid teemasid ja tugevusi.

2. Kuivõrd konkurents ressursside pärast tiheneb, siis **uuri välja kõik võimalikud allikad**, kust võiksid oma tegevuse jaoks raha saada, ja **vii ennast kurssi nende tingimustega**.

- **Kombineeri erinevaid rahastajaid**. Tegevuse plaanisel ei tohiks tugineda vaid ühele rahastamisallikale, selleks kasuta eri allikaid nii avalikust kui ka äri sektorist. Mõttele, millised võimalused tulu saada on sul seni kasutamata või mida on vähe kasutatud. Vaid ühele allikale toetumise puhul võib selle äralangemine viia tegevuse lõpetamiseni.
- **Kombineeri erinevaid rahastamisliike**. Lisaks projektitoetusele otsi võimalusi saada nt tegevustoetust või tulu majandustegevusest. Tegevustoetuse andmise kohta vt lähemalt vabäühenduste rahastamise juhendmaterjalist (www.siseministerium.ee/public/juhendmaterjal13032013.pdf).
- Uuri ja kasuta võimalusi saada **toetust erasektorist** (eraisikutelt ja ettevõtjatelt), nt **annetustest**. Selleks tööta välja annetuste kogumise süsteem, st mõtle, millised on sinu sõnumid (kelle heaks ja mille tarbeks sa annetusi kogud), millised on sõnumite edastamise infokanalid, milline on annetuste kogumise viis (korjanduskastid, annetustelefon, lühisõnumid jne). Loe lähemalt „Kuidas koguda annetusi ja hoida toetajaid?“ (www.ngo.ee/sites/default/files/files/Kuidas%20koguda%20annetusi%20ja%20hoida%20toetajaid.pdf). Kasuta ka nt Hooandja ühisrahastusplatvormi võimalusi (vt www.hooandja.ee).
- Ettevõtjatelt toetuse küsimisel uurige rahalise toetuse kõrval ka **mitterahalise toetuse** (asjade, teenuste vm panuse) saamise võimalusi. Ettevõtteid kombineerivad sageli rahalist toetust teenustega. Samuti panustatakse vabatahtliku tööga, nt äriettevõttes kommunikatsiooniga tegelev inimene aitab tasuta ka ühenduse kommunikatsioonitegevust arendada.
- Mõttele, millised on sinu ühenduse võimalused pakkuda mõnd **teenust**. Selleks pead teadma, mis väärtust sa pakkuda saad, kellele ja mis kanalite kaudu.

3. Teenuste osatähtsuse kasv ja vabaihenduste rolli suurenemine viitavad uutele tegevusvõimalustele ning seavad **uued nõudmised ühenduse professionaalsusele**.

- **Tee kindlaks oma pädevused** (teadmised, oskused ja võimed). Teadvusta, milliseid oskusi-teadmisi on sul vaja, et ühenduse tegevusi hästi ellu viia.
- Vaata, millised pädevused on **tugevad** – nendele tuginevad tegevused on üldjuhul õigustatud. Mõttele, kas selle põhjal annaks välja töötada uusi tegevusi (asju, teenuseid).
- Vaata, millised pädevused on puudu või **nõrgemad** – mõtle, kas neid tuleks arendada või nendele tuginevad tegevused lõpetada. Otsusta, milliseid oskusi tasub arendada ühenduse sees, milliseid saaks vajadusel hankida väljast.

4. Suurenev konkurents nii sektorite vahel kui ka kolmanda sektori sees toob kaasa järjest suurema vajaduse **tegeleda teavitamisega**. See aitab paremini saavutada ühenduse eesmärgi (viia sõnum sihtrühma või laiemal avalikkuseni, teenida tulu, mõjutada poliitikat vms).

- Hoida end pildil – selgita, mis on konkreetset **sinu tegevuse lisandväärtus**, mis eristab sinu ühendust teistest samas valdkonnas tegutsevatest ühendustest-ettevõtetest. Selleks uurigi, mida sarnases valdkonnas tegutsejad on korda saatnud ja kuidas edukad olnud. Pane tulemus kirja ja kasuta seda nt rahastamistaotlustes.
- Kui su organisatsioon pakub teenust või tal on potentsiaali seda pakkuda, siis kasuta erinevaid infokanaleid (nt kohalik või üleriigiline trükimeedia, sotsiaalmeedia, otsesuhtlus jne), et **oma teenust tutvustada** ning kujundada vajadust selle järele. Näiteks on mitu noortekeskust loonud Facebookis sihtrühma liikmetega suhtlemise keskkonna, nagu ka Perekeskus Sina ja Mina, Uuskasutuskeskus jt.
- Kui soovid annetusi koguda, mõtle, kas annetaja on kursis tingimuste ja soodustustega ning kas saad neid enda huvides kasutada, nt kas toetajatel on võimalik annetada tulumaksuvabalt. **Tõsta ettevõtte teadlikkust reeglitest**, nt maksuvabastuse piirmäärasid puudutavast infost jne³². See näitab ka sinu taipikkust ja professionaalsust. Vt siit näiteid sellest, kuidas on välja toodud tingimused annetajale ja antud lisanäpunäiteid: www.dharma.ee/?pid=11&lang=2 (SA Dharma), www.caritas.ee/?page_id=2709 (Caritas)
- Ole oma ühenduse tegevusvaldkonna probleemide lahendamisel proaktiivne – sellega näitad huvi valdkonda edendada ja väldid olukorda, et sinu ühendus kaasatakse liiga hilja või seda ei kaasata üldse.
- **Tunnusta avalikult toetajate ja vabatahtlike panust** – võimalusel nimeta avalikel üritustel ja väljannetel toetaja nimi (tema nõusolekul).³³
- Tasub kaaluda, kas sinu tegevus ja eemärgid kattuvad mõne teise vabaihenduse omadega, kellega saaksid teha koostööd ning **ka ühiselt kommunikatsiooni korraldada**. Võrgustikuna toimides säästate ressursse ning loote sünergiat, saate kasutada ühiseid kõneisikuid ning tõstatada avalikkuse ees oma valdkonna olulisi teemasid. Nii saab valdkonna arengule juhtida ka rahastajate ja toetajate tähelepanu.
- Mõttele läbi ja pane kirja **kommunikatsioonistrateegia**. Selle koostamine aitab seada sihte ning mõtestada, milline on tegevuse sihtrühm; kuidas sõnumid eri sihtrühmi (sh rahastajaid, toetajaid, kasusaajaid) kõnetavad; milliste kanalite kaudu sõnumeid levitad ning kuidas eri pooltega dialoogi pead.
- Kommunikatsiooni plaanimise juhiseid võib leida abimaterjalidest nagu „Organiseeritud vabatahtlike kommunikatsioonistrateegia“ (Praxis 2011, www.siseministeerium.ee/public/kommstrat.pdf); „Suhtekorraldus vabaihenduses“ (www.ngo.ee/trykised); „Kuidas oma sõnumit avalikustada“ (In Nomine 2009, www.innomine.ee/wp/wp-content/uploads/2011/07/Sotsminn_komm_kr_vol2.pdf); „Kommunikatsiooni käsiraamat“ (Äripäev).

32 Nt 2011. aastal jõustus tulumaksuseaduse muudatus, mis tõi mh kaasa selle, et ei saa enam maksuvabalt toetada riigi ja KOVi teadus-, kultuuri-, haridus- ja spordiasutusi. Maksusoodustust saab kasutada vaid toetades tulumaksusoodustusega ühingute nimekirjas olijaid.

33 EMSL 2006, lk 21.

5. Panusta koostöösuhete ja võrgustike loomisse. Toimivad kontaktid annavad märku juhtimise kogemusest ja professionaalsusest. See võimaldab teadmisi ja ressursse jagada ning pädevusi ühendada.

- **Esita koos teiste vabaühendustega rahastamisaotlusi** – nii on enam võimalusi raha saada.
- **Esita koos teistega avalikkusele suunatud sõnumeid.** Sel viisil kujundatud sõnumid on mõjusamad ning saavad rohkem kõlapinda. Näiteks Linnalabor teeb koostööd Eesti Arhitektidekoja ja Arhitektide Liiduga; DASAde eelnõu puhul tegi EMSL aktiivselt koostööd ekspertide ja organisatsioonidega, sh Praxise, Avatud Eesti Fondi ja oma liikmesorganisatsioonidega.
- Tee võimalusel **koostööd avaliku sektoriga.** See annab võimaluse kujundada oma valdkonda puudutavaid otsuseid.
- Otsi võimalusi teha **koostööd ärisektoriga** ja seda mitte ainult ühekordse rahalise toetuse saamiseks, vaid pikaajalisemat vastastikust kasu silmas pidades. Äriettevõtte otsib koostööd ühendustega sageli mainekujunduse nimel – näita, kuidas saad oma tegevuste käigus tõmmata tähelepanu ettevõttele kui sotsiaalselt vastutustundlikule organisatsioonile. Mõtle, kuidas lisaks toetusele oleks ärisectori kaasabil **võimalik täiendada ühenduse pädevust**, nt kas mõne ettevõtte töötaja oleks nõus rääkima turundusest, juhtimisest vms. Vt nt www.sev.ee/viited/edulood/ (Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik).
- Koostöö loomiseks ja arendamiseks **kasuta ära olemasolevad tehnilised võimalused** (nt sotsiaalmeedia).
- Kasuta **rahvusvahelise koostöö võimalusi**, nt liitu mõne võrgustiku meililistiga. See on märk pädevusest, annab juurdepääsu alternatiivsetele rahastamisallikatele ning võimaldab kaasas käia valdkonna olulisemate arengutega, nt saada teatud küsimuses Eestis eestkõnelejaks.

6. Toetuse taotlemisel muutuvad üha olulisemaks orienteeritus tulemusele, hinnatav tulemus ja mõju.

- **Ühenduse tegevuse vajalikkuse põhjendamiseks** (nt strateegia või rahataotluste koostamisel) mõtle läbi oma tegevuse eesmärgid ja nende seos laiemate ühiskondlike probleemidega, nt kas aitad kaasa mõne kohaliku sotsiaalse probleemi lahendamisele või toetad mõnda haavatavat sihtrühma. Mida konkreetsemalt oma tegevuse tulemust kirjeldada, seda veenvam.
- Tulemuslikkuse hindamisel **ära jää ainult väljundite tasandile**, st mitu koolitust viidi läbi, mitu trükist saab valmis jne, vaid hinda läbiviidavate tegevuste mõju, nt kuidas paraneb sihtrühma olukord koolituste tulemusel, trükiste abil teavitamisel jne.

7. Konkurents ressurside pärast ning vabaühenduste suurenev roll poliitikakujundamises nõuavad vabaühendustelt enam tegevuse ausust, avatust ja sisemist demokraatiat.

- Taga oma **ühenduse tegevuses ausus ja avatus** – teavita toetajaid tegevuse tulemustest, avalikustate tegevusaruanded, korralda teavitussüritusi, kus saad toetajaid teha selle mõjust informeerida.³⁴ Häid näiteid avatud kommunikatsioonist vaata siit: www.teemeara.ee/talgulood (Teeme Ära), www.heategu.ee/mis-me-teeme/ ja www.heategu.ee/meie-tulemused/ (Heateo SA).
- Täida rahastajale antud lubadused. **Võimalikest takistustest ja probleemidest teavita rahastajat esimesel võimalusel.**
- Näita, et sinu ühendust juhitakse ka sisemiselt demokraatlikult. Selleks jälgi, et kõigil liikmetel oleks võrdne võimalus otsustamises osaleda (võimalus arvamus avaldada ja küsimusi tõstatada, nõukogus ja juhatuses on kõigi hääled võrdsed jne), ja väldi isikukeskset juhtimist, st organisatsioon peab toime tulema ka juhi pikema äraoleku ajal.

34 Vt ka EMSL 2006, lk 21.

Tegutsemissoovitused avalikule sektorile

Avalikule sektorile mõeldud tegutsemissoovituste eesmärk on muuta toetuste andmine läbipaistvamaks, tulemuslikumaks ja ühenduste arengut toetavaks. See aitab edendada rahastajate koostööd ning muuta vabaühendused riigile võimekamateks partneriteks, kes ei sõltu liialt neile antavatest toetustest.

1. Avalike vahendite vähenemise tingimuses **pööra senisest suuremat tähelepanu vabaühenduste arengu tagamisele**. Selleks tööta välja tegevustoetuse andmise süsteem ning võimalda ka projektitoetusest kasutada teatud osa püsi- ehk tegevuskulude katteks.
2. Osas piirkondades või valdkondades on elujõuliste vabaühenduste teke olnud pärsitud. Ühenduste arengu toetamiseks **võimalda neile mitterahalist toetust**, nt paku kontoripinda internetiühenduse ja küttega; pinnal võib koos töötada mitu ühendust, mis soodustab ka vabaühenduste koostööd ja kontakte.
3. Poolte surve otsusetegemises kaasa rääkida muutub ajaga pigem suuremaks. Seetõttu **kaasa ühendusi poliitikakujundamise**, sh rahastamistingimuste väljatöötamise, **algusest peale**, mitte selle lõpufaasis. Mitmes omavalitsuses on nt loodud vabaühenduste ümarlauad, mis katusorganisatsioonina kaasamist lihtsustavad.
4. Aktiivne panus poliitikakujundamise nõuab sageli ohtralt nii aega, raha kui inimeste tööd. Kompenseeri võimalusel mingi osa sellest, nt tegevustoetuse kaudu. Oluline on seda teha läbipaistvalt ja võrdsetel alustel!
5. Ühe trendina võib näha, et suureneb vabaühenduste jt osaliste mõju poliitika kujundamise protsessile. See tähendab, et üha enam tuleb eri osalisi otsusetegemisse ka sisuliselt kaasata, luua mingi probleemi lahendamiseks või küsimusega tegelemiseks võrgustik. Võrgustiku juhina jälgi, et **vastutus ei hajuks**. See tähendab, et kõigil peab olema selge roll, ülesanne ja vastutus ning sellega seotud tähtaeg.
6. Avalike ressursside vähenemine tõmbab järjest suuremat tähelepanu nende kasutamise **läbipaistvusele ja põhjendatusele**. Sellega seoses mõtle läbi rahastamistingimused. Need ei tohiks kedagi diskrimineerida. Samuti peaks rahastamine põhinema avalikul, mitte erahuvil. Rahastaja peab alati põhjendama rahastamisest keeldumise otsuseid, sellega näitad toetuste andmise süsteemi läbipaistvust ja läbimõeldust ning objektiivsust. Ühtlasi aitab see kaasa vabaühenduste arengule, võimaldades neil järgmisel korral parem taotlus esitada.
7. Kui raha on vähe, võib tekkida olukord, kus püütakse iga sendi kasutamist kontrollida. Bürokratia ja **kontroll** (st ennekõike aruandlusnõuded) **peaksid olema optimaalsed ja põhjendatud**. Oluline on teadvustada, et vabaühenduste inimesed tegelevad riigi või KOVi jaoks oluliste teemadega sageli oma põhitöö kõrvalt. Liigne bürokratia võtab inimestelt motivatsiooni. Toetuse kasutamise järelevalves peaks **põhirõhk olema pandud tulemuse hindamisele** (st milline olukorra muutus toetusega saavutati).
8. Kuna vabaühendused osalevad poliitikakujundamises ja teenuste pakkumises üha aktiivsemalt, siis **hinda ühenduse moraalset õigust rääkida oma sihtrühma nimel**. Vaata, kas ühenduse tegevus on avatud ja läbipaistev, nt kas tal on koduleht, mille kaudu saab informatsiooni ühenduse põhitegevuse, missiooni ja väärtuste kohta, samuti kuidas ühendust juhitakse, ressursse kasutatakse, sihtrühma liikmete huvidega arvestatakse jne.

Tegutsemissoovitused äriettevõtetele

Äriettevõtted on hakanud arendama koostööd vabäühendustega, et näidata ennast sotsiaalselt vastutundlikuna ning sellega panustada oma mainekujundusse ja võita uusi kliente. Allolevad tegutsemissoovitused aitavad mõlemal poolel koostööst suuremat kasu saada.

- 1. Märka alustava ühenduse tegevuse potentsiaali** oma valdkonnas midagi saavutada. See tähendab, et toeta juba tegutsevate ja tugevate vabäühenduste kõrval ka noori ja alustavaid. Potentsiaalid annavad mh märku meeskonna kompetentsus, selge visioon, mida tahetakse teha, ning entusiasm. Alustava vabäühenduse puhul peaks suurema rahalise toetusega kaasnema ka mentorlus (nt abi teenuse või toimiva ärimudeli väljatöötamisel jne).
- 2. Kui ettevõttel ei ole võimalik rahaliselt toetada, siis teavita oma võimalustest pakkuda mitterahalist toetust** asjade või teenusena. Mõtle järele, kas sinu ettevõttes on selliseid inimesi, kes võiksid vabatahtlikuna panustada mõne teie jaoks olulises valdkonnas tegutseva ühenduse arengusse.
- 3. Lühiajaliste projektide kõrval panusta ka pikaajalisse koostöösse.** See aitab saavutada suuremat mõju.

Kasutatud kirjandus

- Anheier, K.H. (2013, spring). 10th Anniversary Essays. The Nonprofits of 2025. Stanford Social Innovation Review. Leland Stanford Jr. University, 18–20, www.ssireview.org/articles/entry/the_nonprofits_of_2025 (18.04.2013)
- Atack, I. (1999). Four Criteria of Development NGO Legitimacy. World Development, 27 (5).
- Charities Aid Foundation (CAF) (2012). World Giving Index 2012. A global view of giving trends, www.cafonline.org/publications/2012-publications/world-giving-index-2012.aspx (27.10.2013)
- Dichter, S., Katz, R., Koh, H., & Karamchandani, A. (2013, winter). Closing the Pioneer Gap. Stanford Social Innovation Review. Leland Stanford Jr. University, www.ssireview.org/articles/entry/closing_the_pioneer_gap (19.04.2013).
- Eesti Arengufond (2012). Väliskeskond 2020: olulised trendid ja nende tähendus Eestile, www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/valistrendid2020-est-fookuses-arengufond.pdf (18.04.2013).
- EMSL (2006). Kuidas korraldada rahaasju: väike käsiraamat ühendustele, Tallinn.
- Juстиitsministeerium (2008). Korruptsioonivastane strateegia 2008-2012, www.korruptsioon.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=35767/KORRUPTSIOONIVASTANE+STRATEEGIA+2008-2012.pdf (27.02.2013).
- Krediidiinfo koduleht: www.krediidiinfo.ee/index.php (27.10.2013).
- Matt, J., Uus, M., Hinsberg, H., Kaarna, R., Aps, J. (2013). Ühenduste rahastamise juhendmaterjal. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Oxford Research A/S (2010). Transversal Analysis on the Evolution of Skills Needs in 19 Economic Sectors. Executive summary, (ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=731&furtherNews=yes)
- Poliitikauuringute Keskus Praxis (2009). Kohaliku omavalitsuse üksuste avalike teenuste lepinguline delegerimine kodanikeühendustele. Analüüsi lõpparuanne.
- Poliitikauuringute Keskus Praxis, Tallinna Ülikooli Uurimis- ja Arenduskeskus (2008). Kodanikuühenduste riigieelarvelise rahastamise analüüs 2006-2007. Lõppraporti I osa: poliitikasoovitused.
- Riigikontroll (2010). Kodanikeühendustele kultuuri-, spordi- ja noorsootöötetuste andmine valla- ja linnaeelarvest. Kas toetuste maksmine on läbipaistev?
- Rikmann, E., Lagerspetz, M., Vallimäe, T., Keedus, L., Sepp, M., Jesmin, T., Hinno, K. (2010). Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis 2009/ 2010. Uuringu raport. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Rikmann, E., Hinno, K., Bremse, A., Kollom, K., Sepp, M., Vallimäe, T. (2007). Avaliku võimu ja kodanikualgatuse komplemtaarsed suhted. Uurimuse aruanne. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Rikmann, E., Ümarik, M., Joons, S., Lagerspetz, M. (2005). Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Roland Berger Strategy Consultants. Trend Compendium 2030, www.rolandberger.com/gallery/trend-compendium/tc2030/ (18.04.2013)
- 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-d 170–191). Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.
- United States Agency for International Development (USAID) (2011). 2010 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia.
- Ümarik, M. (2007). Kodanikualgatuse rahastamine Eestis: rahastamispraktikate mõju ühenduste jätkusuutlikkusele. Kogumikus E. Rikmann, K. Enno, M. Lagerspetz, I. Proos, R. Ruutsoo (toim) Algatus, osalus ja organisatsioonid. Uurimusi Eesti kodanikuühiskonnast (lk-d 170–191). Tallinn: Tallinna Ülikooli Kirjastus.