

# HEA HUVIKAITSE

Kuidas kaasata liitlasi ja mõjutada otsuseid 

KIRJUTAS Urmo Kübar



# HEA HUVIKAITSE

Kuidas kaasata liitlasi ja  
mõjutada otsuseid ?



# HEA HUVIKAITSE

Kuidas kaasata liitlasi ja  
mõjutada otsuseid



# EMSL

Vabaihenduste liit

Kirjutas: Urmo Kübar

Kaastöötasid: Kristina Mänd, Alari Rammo, Anna Laido, Rait Talvik

Toimetas: Alari Rammo

Keel: Katrin Kern

Kujundas: Karl-Kristjan Nigesen

Trükkis keskkonnateadlik trükiettevõtte Ecoprint



ISBN 978-9949-9221-0-9 (trükis)

ISBN 978-9949-9221-1-6 (pdf)

ISBN 978-9949-9221-2-3 (epub)

Loe internetis Hea Kodaniku infovõravas [www.ngo.ee/trykised](http://www.ngo.ee/trykised)

© 2011 Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit MTÜ

Käsiraamat valmis EMSL-i ja Poliitikauuringute Keskuse Praxis projekti „Mittetulunduslikud esindusorganisatsioonid kui võrdväärsed partnerid riiklike otsuste planeerimisel ja elluviimisel“ raames ning seda toetati Euroopa Sotsiaalfondi Tarkade Otsuste fondi strateegilise juhtimissuutlikkuse arendamise alameetmest. Projekti kaasrahastas Siseministeerium regionaalministri haldusalast.

Kõigest lähemalt [www.ngo.ee/tof](http://www.ngo.ee/tof).



Euroopa Liit  
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti tuleviku heaks



SISEMINISTEERIUM  
Estonian Ministry of the Interior

# Sisukord

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	7
<b>OLULISED MÕISTED HUVIKAITSES</b> .....	9
Eestkoste.....	9
Legitiimsus.....	10
Vastutavus ja läbipaistvus.....	13
Poliitiline tahe.....	14
<b>HUVIKAITSE PLAANIMINE</b> .....	19
Eesmärgi püstitamine.....	19
Tegevuste kavandamine.....	21
Algatav ja reageeriv eestkoste.....	23
<b>HUVIKAITSE TEGEVUSED</b> .....	26
<b>VÕRGUSTIKUD JA LIITLASTE KAASAMINE</b> .....	38
Liikmeskond, sihtrühmad ja võrgustik.....	39
Koostöö teiste organisatsioonidega.....	45
Koostöö meediaga.....	46
<b>HUVIKAITSE TULEMUSTE MÕÕTMINE JA MÕJU HINDAMINE</b> .....	50
Mida hinnata?.....	50
Kust ja kuidas infot hankida?.....	51
<b>KÕIK SEE LÜHEMALT</b> .....	55





# Sissejuhatus

---

Jah, ära loidu!

Jah, ära harju!

Kui hea on – hõiska!

Kui halb on – karju!

(August Sang)

Teenuste osutamise kõrval on huvikaitse ehk eestkoste (ingl *advocacy*) üks kahest vabaihenduste peamisest tegevusest ühiskonnas. Sageli on mõlemad ühes organisatsioonis omavahel läbi põimunud. Olgu siis omal algatusel või kellegi tellimisel mõnd teenust osutades – näiteks hoolitsedes vanemateta laste eest, andes töötutele nõu, kogudes abivajajatele annetusi, hooldades puisniite, pakkudes inimestele võimalusi armsa hobiga tegeleda jne – on vabaihendusel võimalik vahetult kellegi või millegi heaks midagi ära teha.

See annab ka huvikaitsetööks väga vajalikku infot tegeliku olukorra ja probleemide kohta – sellise kogemusega vabaihenduse autoriteet on tugevam kui ainult teoreetikute oma. Teenuse osutamine on aga piiratud nende inimeste ja paikadega, kelle-millega sa tegeleda jõuad.

Eestkostega tegeledes mõjutab vabaihendus seevastu kedagi teist tegutsema – Riigikogu, valitsust või kohalikku võimu langetama mõnd vajalikku otsust, äriettevõtet loobuma plaanist rajada loodust reostav tootmine, avalikkust käituma mõistlikumalt vms. Pannes ka teised inimesed ja organisatsioonid oma heade eesmärkide nimel tööle, võib vabaihendus saavutada ühiskonnas palju suuremaid muutusi kui omaette pusides.

Suhetes avaliku võimuga tähendab huvikaitse sisuliselt poliitika (ingl *policy*) kujundamises osalemist, nii et olge ettevaatlik kuulutamisega “Meie poliitikaga ei tegele!”, kui tahate kinnitada hoopis sõltumatust erakonnapoliitikast (*politics*).

Selles käsiraamatus olemegi püüdnud kirjutada sellest, kuidas huvisid hästi kaitsta. Nagu ka teised “Hea kodaniku tööriistade” sarja õppematerjalid ja koolitused, ei ole see näpuga näitav ja õigeid vastuseid loetlev õpik. Vabaihenduste liidu EMSL 20 tegevusaastat on meile õpetanud, et harva on mõni lahendus igas olukorras võrdset hea. Olulisemaks peame arusaamist teemast, õppimisvõimet ning julget pealehakkamist. Nõnda oleme siia kirja pannud enda ja teiste kogemusi ning mõtteid, milleni oleme nende kaudu jõudnud. Loomulikult tuleb neid aina juurde ning seepärast soovitame vaadata ka Hea Kodaniku infovõrvasse [www.ngo.ee/teabekeskus](http://www.ngo.ee/teabekeskus), kus kõik käsiraamatu tekstid samuti üleväl ja igapäev on võimalus neid oma tähelepanekute ja soovitustega täiendada.

Käsiraamat on osa EMSL-i, Praxise ja Siseministeriumi paremate poliitika projektist, mis kestis 2008–11, kus meie eesmärgiks oli muuta kaasamist paremaks ning tõsta nii kaasajate kui ka kaasatavate suutlikkust. Projekti rahastas Tarkade Otsuste fond ning muudest tegevustest ja tulemustest saab lugeda [www.ngo.ee/tof](http://www.ngo.ee/tof).

## Autorist

**Urmo Kübar** tegeleb vabaihenduste liidu EMSL juhatajana huvikaitsega peaaegu iga päev. Olgu siis poliitikute või ametnikega suheldes või avalikkuse ees sellest rääkides, miks tugevat kodanikuühiskonda ja vabaihendusi vaja on ning kuidas nende arengule hoogu anda. Või hoopis vabaihendustega samu teemasid arutades, neid nõustades ja koolitades. Ülikoolis on ta õppinud ajakirjandust ja politoloogiat ning enne EMSL-i tulekut töötanud nii ajalehetoimetustes kui ka erakonnas. Koos Hille Hinsbergiga on ta kirjutanud ka “Kaasamise käsiraamatu vabaihendustele ja ametnikele”.

Abilistena osalesid käsiraamatu kirjutamises **Kristina Mänd** (“Olulised mõisted huvikaitstes”), **Rait Talvik** (“Huvikaitse plaanimine”) ning **Alari Rammo** ja **Anna Laido** (“Huvikaitse tegevused”). Samuti andsid nõu ning jagasid oma mõtteid mitu projektis osalenud organisatsiooni. Aitäh selle eest!

**EMSL** on avalikes huvides tegutsevate vabaihenduste liit, kes teeb kõik endast oleneva, et Eesti inimesed tahaksid, saaksid ja oskaksid olla head, aktiivsed ja arukad kodanikud.

# Olulised mõisted huvikaitses

## Eestkoste

Selles käsiraamatus räägime eestkostest kui vabaühenduste tegevusest oma liikmete, sihtrühmade, teema või piirkonna huvide, väärtuste ja õiguste esindamisel ja kaitsmisel. Eestkostetegevustega mõjutatakse teisi midagi tegema (või just mitte tegema), olgu tegu siis mõne konkreetse otsuse vastuvõtmisega või hoiakute ja käitumise muutmisega.

### Eestkoste, huvikaitse ja lobitöö

**PROBLEM**

Et eestkostel on eesti keeles ka teine tähendus (õigussuhe, mille määrab kohus piiratud teovõimega isiku õiguste kaitseks ja tema eest teatud tegude tegemiseks), kasutatakse vabaühenduste selliste tegevuste puhul sageli ka sõnu huvikaitse või lobitöö. Kohati on see maitse asi, mis tähendusi rääkijad neile sõnadele annavad, aga meie käsitleme neid kõiki samas kontekstis: kellegi ühiste huvide koondamist, õiguste ja vabaduste eest seismist ning selle nimel avaliku võimu, ärisektori või ka avalikkusega suhtlemist.

Kui eestkoste ja huvikaitse mõisted on neutraalsemad, siis lobitööd peetakse pigem äriühingutele omaseks otsustajate mitteametlikuks või suisa salamisi mõjutamiseks. Terminini negatiivne varjund tuleneb suuresti olukorrast, kui mõjutamine toimub üksnes era- või ärihuvides ning avalikkuse eest varjatult, mida kutsutakse ka kuluaaripoliitikaks ja tagatrepluseks. Siiski ei peaks lobitööd vaid halvaks pidama, just nagu poliitikat ennastki, mis ei pea olema eemaletõukav ja jälk, vaid on teinekord täitsa aus ja avatud.

“Teised”, keda eestkostetegevustega mõjutada püütakse, võivad olla näiteks avalik võim (riigi ja kohaliku omavalitsuse asutused), äriettevõtted ja muud organisatsioonid, aga ka avalikkus laiemalt. Mõnikord on piisav või otstarbekas keskenduda neist ühele, vahel tuleb aga töötada korraga mitmes suunas.

Näiteks kui organisatsioon loeb oma ülesandeks paremate ligipääsuvõimuste tagamist ratastoolis liikujatele, võib olla vajalik tegeleda nii avaliku võimuga (kes saab kehtestada nõudmised, eraldada vahendeid, määrata sanktsioone), hoonete, ühistranspordi jms omanikega, kuhu ratastoolis liikujad pääsema peaksid, kui ka avaliku arvamusega, et teema olulisust mõistetak ja vabaühenduse püüdlusi toetatakse või vähemalt ei töötataks neile vastu.

Avalik arvamus ning valijate või klientide käitumine on avaliku võimu

või äriettevõtete jaoks mingi otsuse tegemisel kindlasti oluline argument. Siin maksab meeles pidada, et avalik arvamus ja inimeste tegelik käitumine ei pruugi kokku langeda ning praktikas on otsustajate jaoks sel juhul tugevam argument käitumine. Näiteks kui su eesmärgiks on edendada taluoodete müüki ning avaliku arvamuse küsitlused näitavad sellele ideele poolehoidu, ei pruugi see fakt veel kedagi veenda, kui poes eelistavad inimesed endiselt odavamaid suurtootjaid.

Teinekord, eriti uuemate ideede puhul, võib aga just avaliku võimu või äriettevõtete eduline otsus kujundada soodsalt ka avalikku arvamust ja inimeste käitumist.

Kellele ja mis järjekorras oma eestkostetöös keskenduda, peab iga vabariiklane seega ise leidma, lähtudes teemast (kellest või millest soovitud tulemuse saavutamine sõltub), kontekstist (kelle toetus on juba olemas ja mis suunal on veel vaja töötada) ja ka oma vahenditest. Avaliku arvamuse mõjutamine või inimeste käitumises muutuste saavutamine nõuab üldjuhul rohkem tööd kui üksikute inimeste või organisatsioonide puhul, ka on selleks sageli vaja erinevaid oskusi, mida kõike ei pruugi ühes organisatsioonis leiduda – hea läbirääkija ei pruugi olla näiteks edukas masside mobiliseerija jne. Vahendite nappus ei tähenda muidugi, et vajalikust ideest peaks loobuma. Sel juhul tuleb neid hankida või siis leida liitlasi, kes korvaksid su nõrku kohti (vt peatükki “Võrgustikud ja liitlaste kaasamine”).

## Avalikes või erahuvides?

Seda käsiraamatut kirjutades oleme eelkõige silmas pidanud avalikes huvides tegutsevaid eestkosteorganisatsioone. Ka erahuvides toimuv eestkoste on normaalne ja vajalik, kuid argument, et seistakse laiema ühiskondliku hüve eest, annab eestkostetegevustele kaalu juurde (vt ka järgmine alapeatükk legitiimsusest).

Selget piiri avalike ja erahuvide vahele on aga raske tõmmata ning sõnasõnasamad suudavad peagu iga tegevuse juures näidata, kuidas sellest tõuseb ka mingi laiem hüve. Üldiselt loetakse vabariiklaste avalikes huvides tegutsevaks, kui ta tööst saavad kasu ka need, kes tema liikmeskonda ei kuulu, või kui ta tegutseb küll ainult oma liikmete huvides, ent need liikmed on mingil põhjusel ühiskonnas nõrgemas positsioonis (nt puuetega inimesed). See ei tähenda, et ainult oma liikmete või rahastajate huvides tegutsejal ei oleks õigust avalikes aruteludes osaleda; kindlasti ei saa aga heaks kiita, kui ühendus seejuures seda varjab (vt läbipaistvuse teemat järgmises alapeatükis).

## Legitiimsus

Kodanikuühiskonna kontekstis tähendab legitiimsus arusaama, et kellegi (näiteks vabariiklaste, aga ka avaliku võimu organisatsiooni, äriettevõtte, üksik-

isiku või kelle tahes) tegevused on seaduslikud, vastuvõetavad ja õigustatud. Sisuliselt võib seda nimetada tõsiseltvõetavuseks või autoriteediks, mis on hädavajalik edukaks huvide eest seismiseks.

Legitiimsus on eelduseks, et sind tunnustatakse, sinuga arvestatakse, taetakse koos töötada ja sind toetada.

Keerulisemaks muudab asja aga see, et nagu arusaamad ikka on legitiimsus selles tähenduses subjektiivne mõiste. See ei kaasne automaatselt nime, ametikoha või organisatsiooni tüübiga, vaid tuleb oma tegevusega välja teenida ja seda peab pidevalt tõestama nende silmis, kelle jaoks sa legitiimne pead olema – vabaühenduse puhul näiteks ta liikmed ja sihtrühmad, partnerid, avaliku võimu esindajad, rahastajad, meedia, avalikkus jne.

Seejuures võivad eri poolte ootused ja hinnangud erineda. Siiski on mõned universaalsed põhimõtted, millest vabaühendus peaks lähtuma, kui soovib olla legitiimne.

Definitsiooni kahe esimese elemendiga, seaduslikkuse ja vastuvõetavusega, on vabaühendustel harva probleeme – enamasti on ühendused asutatud ja tegutsevad kooskõlas seadustega ning ühiskonnas üldiselt vajalikeks peetavate väärtustega, nagu näiteks demokraatlikkus, sallivus, nõrgemate aitamine jne. Seadusi ja väärtushinnanguid võib nimetada legitiimsuse välisteks allikateks – need eksisteerivad juba enne ühenduse tegevust (kuigi muidugi on ühendustel sageli oluline roll ka nende loomisel ja uuendamisel).

Kriitilise tähtsusega on seega definitsiooni kolmas element, õigustatus ehk see, milline organisatsioon on ning mida ja kuidas ta teeb. Siin saab rääkida vähemalt kolmest vabaühenduse legitiimsuse sisemisest allikast.

- **Toetus.** Oluline argument vabaühenduse tegevuse puhul on tema seljatagune – see, kelle seisukohti ta esindab. Tavapärastel räägitakse siin esmajoones liikmeskonnast, kuid mitte kõik vabaühendused ei ole liikmesorganisatsioonid. Liia eelistavad paljud tänapäeval liikmeks astumise asemel vabamat seost, kuuludes pigem võrgustikku (vt peatükki “Võrgustikud ja liitlaste kaasamine”). Seega võivad liikmete kõrval legitiimsuse allikaks olla ka teised toetajad, sh rahastajad ja annetajad, vabatahtlikud, samuti meedia ja arvamustliidrite poolehoid. Oluline on aga, et tegu oleks targa, informeeritud toetusega, mis tugineb kaasamisele ja aruandlusele, muidu on toetus – ja sellega ka legitiimsus – ehitatud haprale pinnale ja võib probleemide tekkides kergesti kaduda.
- **Pädevus.** Sageli tuleneb ühenduse legitiimsus ekspertiisisuutlikkusest, oma tegevusvaldkonna põhjalikust tundmisest nii Eesti kui ka maailma mastaabis, kogemustest, vahetutest kontaktidest sihtrühmadega (näiteks

tänu teenuse pakkumisele) ja selle abil saadud informatsioonist, mida teistel ei ole.

- **Saavutused.** Tugev argument vabaühenduse legitiimsuse poolt on, kui ta saab näidata, et tal ei ole mitte üksnes hea tahe, vaid et ta on oma tegevusega tõesti lahendanud probleeme ja muutnud ühiskonda paremaks. Olulised ei ole siin kindlasti üksnes töö tulemused ja mõju, vaid ka nendeni viinud protsess – kas see on olnud läbipaistev, avatud, eetilise, õiglane, säästev jne.

Meeles tuleb pidada, et organisatsiooni legitiimsuse kõrval on oluline ka legitiimsus kõnelda teatud teemal. Võib märgata, kuidas ühes valdkonnas toetuse, pädevuse ja saavutustega tuntuks saanud vabaühenduselt hakkavad nii avalik võim, meedia kui ka teised ühendused ootama osalemist töörühmades, teemade kommenteerimist või ühisavaldustele allakirjutamist küsimustes, milles ta ei pruugi asjatundja olla. See võib organisatsiooni mainet kahjustada, sestap on ühendusel mõistlik läbi mõelda, kus tema legitiimsuse piirid jooksevad.

## EMSL ja legitiimsus

NÄIDE

Kuigi akronüüm EMSL (Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit) võiks viidata sellele, et organisatsioon tegeleb kõigi küsimustega, mis puudutavad kasumitaotluseta organisatsioone, ei ole see nii. Täpsemalt piiritleb tegevusala EMSL-i liikmete heakskiidetud missioon, mis ütleb, et tegu on avalikes huvides tegutsevate vabaühenduste huvide kaitsjaga, kelle ülesandeks on arendada ühenduste tegevust toetavat keskkonda ja tugevdada ühenduste suutlikkust selles keskkonnas tulemuslikult tegutseda. Esimene saavutatakse peamiselt eestkostetegevustega (seadusandluse, heade tavade, rahastamis- jms võimaluste ning avaliku arvamuse kujundamisega), teine teenustega (koolitused, nõustamine, erinevad projektid jne).

Seega ei ole EMSL-il pädevust rääkida kaasa valdkondlikes küsimustes, ka ei kirjuta me organisatsioonina alla valdkondlike ühenduste avaldustele, nagu näiteks kas konkreetne otsus looduskaitstes peaks olema nii- või naasugune. Kui sellist kommentaari küsib meilt avalik võim või meedia, suuname neid edasi selles valdkonnas tegutsevate vabaühenduste juurde.

Samuti ei väida EMSL, et ta esindab kõigi vabaühenduste arvamust. Seda ei saa oma valdkonna kohta öelda ka ükski teine organisatsioon, välja arvatud juhul, kui tema sihtrühm on väga väike ja ta on tõesti kõigi nendega ses küsimuses suhelnud. Küll saab ja tuleb iga seisukoha puhul välja tuua, keda ja kuidas kaasates või milliste volituste alusel (nt kokkulepe liikmetega) see on sündinud. Ka on võimalik, et seisukoht esindab vabaühenduse juhtide või töötajate eksperdiarvamust.

## Vastutavus ja läbipaistvus

Muidugi ei välista nimetatud legitiimsuse allikad üksteist, vaid enamasti tugineb vabaühenduse legitiimsus nende kombinatsioonile: järgitakse seadusi ja ühiskonnas aktsepteeritud väärtusi, asjatundmisest ja kogemustest tulevad saavutused, nii suureneb omakorda toetus jne.

Kuid nagu öeldud, ei ole legitiimsus midagi garanteeritud, vaid seda tuleb pidevalt uuesti välja teenida. Kui ühendus rõhutab legitiimsuse allikana saavutusi, on tema jaoks kriitilise tähtsusega läbipaistvad ja veenvad viisid, millega tõestada oma tegutsemiskvaliteeti, tulemusi ja mõjusid. Kui ühendus väidab, et ta mandaat põhineb inimestel, keda ta esindab ja kes teda toetavad, on oluline näidata suhestumist nendega (kas räägitakse neist, nende eest, nende nimel või nendega koos) ja kasutatavaid mõtestatud kaasamismehhanisme. Kui legitiimsus põhineb asjatundmisel, on oluliseks väljastatava informatsiooni tõepärasus, selle kogumise meetodid jne.

Protsesse, mille abil tekib ja püsib arusaam ühenduse legitiimsusest, nimetatakse vastutavuseks (ingl *accountability*). Vastutavus tähendab, et organisatsioon tegeleb vajalike asjadega, täidab lubadused, on seejuures demokraatlik, avatud, eetiline ja kasutatavaid ressursse säästev ning annab oma tegevusest aru.

Vastutavuse “tööriistadeks” on seega plaanimine (missioon, visioon, strateegia, tegevuskavad), valitsemine ja juhtimine (põhikiri, struktuur, töökorraldus, kaasamis- ja järelevalvemehhanismid, endale kehtestatud reeglid, nagu näiteks eetikakoodeks), kommunikatsioon ja aruandlus (uudiskirjad, jooksvad ülevaated tegevustest ja tulemustest, keskkonnamõjude, tegevus- ja finantsaruanded jms).

Millised neist ja mis mahus konkreetse organisatsiooni jaoks otstarbekad on, sõltub muidugi ühenduse eesmärgist, suurusest, tegevusulatuselt, rahastusallikatest jms – selge, et mõnekümne kohaliku liikmemaksudest rahastatav külaelud edendav selts ning sadu tuhandeid eurosid maksuraha kasutav katusorganisatsioon rakendavad erinevaid vastutavustegevusi.

Ent sõltumata sellest, milliseid nimetatud vahenditest kasutatakse, on vastutavuse juures oluline läbipaistvus (ingl *transparency*), mis viitab organisatsiooni kohta käiva olulise info selgusele ja aktiivsele jagamisele. Selline ühendus ei oota, kuni tema käest küsitakse, vaid on ise innukas huvilistele ja teistele avalikustama oma tegevust kujundavaid põhimõtteid ja eesmärgi, kasutatavaid vahendeid ja nende allikaid, endaga seotud inimesi ning oma töö tulemusi, varjamata seejuures ka negatiivset infot, kui on põhjust arvata, et see on oluline. Esmatähtis on sellise info jõudmine nendeni, keda organisatsiooni tegevus puudutab, seega ei saa siin üldistada, milliseid teid selleks kasutama peab. Mõne puhul võib parimaks kanaliks olla küla teadetetahvel või koosolek, suuremate ühenduste puhul on aga elementaarne, et niisugune info on selgesti esitatuna kergesti leitav ta kodulehelt.

## Kas läbipaistvusega võib liiale minna?

Soov olla läbipaistev ei tähenda muidugi terve mõistuse kaotamist. Vabaühendustega seotud inimestel on õigus eeldada teatava osa nende kohta käiva info konfidentsaalsust, nt töölepingute täpne sisu. Samuti on normaalne, et näiteks Lastekaitse Liidu liikmete nimekiri on avalik, kuid HIV-positiivsete inimeste ühingu oma mitte. Iga tüliga ei pea tormama avalikkuse ette (vaata selle kohta meediasuhtluse osa peatükist "Võrgustikud ja liitlaste kaasamine"), iga taktikalit plaani ei pea enne avaldama jne.

Kui Riigikogu arutas seadusemuudatust, millega tehti MTÜ-de aastaaruanded äriregistris avalikuks, protestisid selle vastu ametiühingud, öeldes, et nende finantsseisu avaldamine kahjustab nende võimalusi suhetes tööandjatega. Siin on siiski õigustatud küsida, kas näiteks bluffimise teel saavutatud võit läbirääkimistel kuulub kodanikuühiskonnale omaste väärtuste sekka.

Kindlasti on avatus ja läbipaistvus keskkonnatundlikud. Kodanikuühiskonnavaenulike valitsusega riikides nagu Zimbabwe või Valgevene on õigustatud, kui varjatakse infot ühenduse inimeste ja vahendite kohta. Eesti puhul on aga raske leida õigustust, kui väidetavalt avalikes huvides tegutsev vabaühendus soovib olla kinnine ja salatsev.

## Poliitiline tahe

Poliitiline tahe tundub olevat mõiste, mille olemasolu või puudumise nentimisega saab justkui lõpetada ratsionaalse arutelu mis tahes idee elluviimise pluside ja miinuste üle. Nõnda on selle olemuse ja kujunemise mõistmine eestkostetegevuse edukuse seisukohast vältimatu.

Poliitilist tahet võib defineerida kui poliitikute ja ametnike pühendumist millegi tegemisele. Näiteks poliitilist tahet kaasata näitab see, kui avalik võim pingutab omalt poolt, et kodanikud ja nende ühendused saaksid võimalikult hästi kaasa rääkida, suhtub lugupidavalt tehtud ettepanekutesse, püüab probleeme mõista ja otsib lahendusi, innustab ametnikke kaasama ja leiab selleks vajalikud vahendid (aeg, koolitused, raha), tunnustab ametnikke kaasamise ja karistab sellest kõrvalehiilimise eest jne.

Poliitilise tahte puudumise märgiks (isegi kui sõnades toetatakse) on praktikas kaasamisest hoidumine või paljalt moepärast harrastamine, huvipuudus paremate kaasärääkimistingimuste loomise vastu, probleemide eitamine või ettekäänete leidmine nendega tegelemise edasilükkamiseks. Rääkimata otsesest vastutöötamisest, näiteks ühenduste sildistamisest opositsiooni käepikenduseks, ettepanekute naeruvääristamisest vms.



Sotsioloog Carmen Malena eristab poliitilise tahte puhul kolme elementi<sup>1</sup>.

- **Mida avalik võim soovib?** Ideaalne olukord eestkosteorganisatsiooni jaoks on, kui avalik võim ei tee nendega koostööd mitte sellepärast, et on selleks sunnitud, vaid kuna tahab seda ja mõistab nõnda tõusvat tulu. Ehkki avalikuse ette jõuavad pigem kaasamise halvad näited, ei tööta avalikus sektoris mõistagi vaid ühenduste vaenajad.

Sageli on poliitik või ametnik “kaasamiseusku” juba loomu poolest, eriti kui ta on ise olnud tegev mõnes vabaühenduses. Samuti võib veendumus kaasamise vajalikkuses tekkida töö käigus. Kaasamist, nagu ka osalemist, on võimalik tõeliselt õppida ainult seda tehes ning esimesed katsetused ei pruugi häid tulemusi anda. Kui aga su partner kogeb, et tänu kaasamisele saab ta asjalikke ettepanekuid ja infot, mis aitavad teda ta töös, otsib ta tõenäoliselt edaspidi juba ise võimalusi seda paremini teha.

Nõnda on eestkosteorganisatsioonidel mõistlik vaeva näha, et partneritel selline hea kogemus tekiks. Praktikas tähendab see näiteks tähtaegadest ja teistest kokkulepetest kinnipidamist, oma ettepanekute läbimõeldust ja argumenteeritust, konstruktiivsust, valmisolekut oma seisukohtade kaitsmise kõrval kuulata ja mõista ka teiste huvisid ning leida kompromis-se jms.

- **Mida avalik võim saab ja oskab?** On igati inimlik, et parema meelega tegeleme asjadega, mida mõistame ja teha oskame, ning ebakindlus oma suutlikkuse pärast pärsib ka poliitilist tahtet. Keerulisemaks muudab olukorra see, et omaenda vähest võimekust ei pruugi inimesed endale teadvustada ega selles probleemi näha.

Siin saavad vabaühendused poliitilise tahte tekkele kaasa aidata, andes partneritele nõu või võttes mingeid ülesandeid enda kanda. Tihti pelgab avalik võim kaasamist, sest arvab, et ei suuda laekuvate ettepanekutega toime tulla ja et koostöö päädib tühja jutuveeretamise, segaduste või tülidega. Ühendused võiksid jagada soovitusi, kuidas kaasamist läbi viia, milliseid meetodeid kasutada, pakkuda end appi arutelusid korraldama, infot koguma, materjale ette valmistama jne. Heade koostöösuhete loomiseks maksab panustada ka ühistesse üritustesse, kus partnerid saaksid üksteist pingevabas olukorras tundma õppida. Näiteks EMSL korraldab alates 2010. aastast avaliku ja kolmanda sektori vahelist töövarjupäeva “Pooltevahetus”.

- **Mida avalik võim peab?** Isegi kui avalik võim midagi soovib ja oskaks teha, võivad tegelikud olud võimalusi piirata, näiteks majanduslike, ühiskondlike või poliitiliste kriiside tingimustes.

1 Carmen Malena (toim) “From political won't to political will. Building support for participatory governance” Kumarian Press, 2009.

Poliitilist tahtet kujundav surve võib tulla nii “ülalt-” (nt Euroopa Liidu otsused, rahvusvaheliste organisatsioonide avaldused) kui ka “altpoolt” (meeleavaldused, streigid, meedia ja avaliku arvamuse surve jne), samuti seadustest ja teistest kokkulepetest (nt koalitsioonileppes lubatud tähtjad; vajadus kärpida eelarvet; valitsuse reglemendis sisalduv kohustus lähtuda õigusloomes kaasamise heast tavast vms).

Selline surve võib eestkosteorganisatsiooni vaatenurgast olla nii abi kui ka lisatakistus. Mõistlik on siin teada oma valdkonnas seadustest ja (rahvusvahelistest) kokkulepetest tulenevaid õigusi, vajadusel moodustada survestamiseks koalitsioone kohalike ja rahvusvaheliste partnerite ning meediaga. Tasub aga arvestada, et edu võib osutada Pyrrhose võiduks, kui su partner avaliku võimu poolt tunneb, et oled nad sundseisu asetanud. Nagu eelmises punktis, võib ka siin targemaks osutada hoopis oma toetuse pakkumine – näiteks lubadus mitte tõsta lärmi mõne tähtjaga hilinemise pärast, kui avalik võim kiire otsustamise asemel küsimuse ühendustega korralikult läbi arutab.

## Millest sõltub poliitiline tahe?

Kõiki kolme poliitilise tahte elementi võib omakorda vaadelda neljal erineval tasandil, nagu järgnevas tabelis. Analüüsides selle abil situatsiooni poliitilise tahtega sulle olulises küsimuses, võid leida, kuhu oleks mõistlik oma jõupingutused suunata – kas näiteks konkreetse poliitiku/ametniku arusaamade muutmisele, nende oskuste parandamisele, välise surve tekitamisele vms.

	Mida avalik võim soovib?	Mida avalik võim saab ja oskab?	Mida avalik võim peab?
<b>Üksikisiku tasand</b>	Isiklikud väärtused ja uskumused	Isiklikud teadmised, oskused ja õigused	Kohusetunne
<b>Organisatsiooni tasand</b>	Organisatsioonisisesed motivaatorid (nt preemiad, tunnustus)	Asjakohased mehhanismid ja vahendid (nt koolitused, inimeste töökoormus, eelarve)	Organisatsioonisisesed reeglid
<b>Avaliku võimu ja kodanikualgatuse suhete tasand</b>	Konstruktiivsed koostöösuhed	Suutlikud vabaühendused	Siduvad koostöökokkulepped
<b>Ühiskonna tasand</b>	Avalik toetus	Toetav õiguskeskkond	Avalikkuse surve

# LISALUGEMINE

## Kas eestkoste on teie organisatsiooni jaoks?

Iga vabaühendus ei pea huvikaitsega tegelema – kõigil ei pruugi selleks olla vajadust, huvi ega suutlikkust. Otsus, kas eestkoste on organisatsioonile vajalik ja sobiv, kasvab strateegilistest plaanidest, mida iga vabaühendus peaks aeg-ajalt üle vaatama, sõltumata sellest, kas ta praegu eestkostega tegeleb või ei.

Plaanimise käigus mõeldakse, millist olukorda soovitakse saavutada (visioon) ja mis otstarve on seejuures organisatsioonil (missioon), samuti sellele, milline on keskkond, kus tegutsetakse (millega ja kuidas tegelevad teised organisatsioonid ning millised vajadused on kas täiesti või piisavalt katmata), ning millised on tugevused ja nõrkused.

Sellise mõttetöö järel saab otsustada, kas eestkostetegevused aitavad vabaühendusel paremini oma eesmärki saavutada, kas need peaksid olema põhi- või täiendavad tegevused, kas neid tuleb teha ise või piisab teiste toetamisest (näiteks osaledes võrgustikes).

Ülevaate vabaühenduse eestkoste suutest ja arenguvajadustest võimaldab saada ühe EMSL-is väljatöötatud ankeedi täitmine. Järgnevale küsimustele võib vastata üksi, veel parem aga, kui teete seda koos oma tiimi ning aktiivsemate liikmete ja partneritega.

### 1. Eesmärgid ja ühiskondlik vajadus

- Milleks organisatsioon olemas on (visioon, missioon, strateegilised eesmärgid)?
- Mis on eestkoste roll organisatsiooni tegevustes (põhitegevus või toetav tegevus, kas seotud kõigi või osa eesmärkidega)?
- Mis on suurimad eestkostega seotud ühiskondlikud/valdkondlikud vajadused?
- Milliste vajadustega organisatsioon tegeleb ja millistega mitte?
- Mis tüüpi ühiskondlikele muutustele on organisatsiooni eestkostetegevused suunanud (poliitikate või institutsioonide praktikate mõjutamine, üldine demokraatia tugevdamine, inimeste käitumise/hoiakute muutmise vms), kuidas need omavahel seostuvad?
- Kes ja kuidas on ülalloodud valikud teinud?

### 2. Tegevused

- Millised teemad on valdkonnas praegu olulisemad? Millistele neist organisatsioon keskendub?
- Millised on organisatsiooni olulisemad eestkostetegevused?
- Kui tulemuslikud on olnud senised eestkostetegevused?
- Millised eestkostetegevused on organisatsioonil praegu käsil ja lähiaastateks plaanitud? Kuidas need haakuvad strateegiliste eesmärkidega?
- Kuidas eestkostetegevusi plaanitakse?
- Mil määral kasutatakse algatavaid, mil määral reageerivaid eestkostetaktikaid? (vt lk 23)
- Milliseid toetavaid tegevusi kasutatakse: uuringud, poliitikaanalüüs, lobi, meediasuhtlus jne? Millistes neist on organisatsioon tugevam, millistes nõrgem?
- Kuidas on organisatsioonis korraldatud eestkostetegevuste, nende tulemuste ja mõju mõõtmine ja hindamine?

### 3. Vahendid

- Kes vastutavad organisatsioonis eestkostetegevuste eest?
- Kuidas on jaotatud ülesanded juhtorgani ja töötajate vahel?
- Kes on organisatsiooni peamised koostööpartnerid eestkoste alal (püsivad ja ühekordsed partnerid)?
- Millised on olnud partnerite rollid?
- Kui efektiivne see koostöö on olnud?
- Kuidas on korraldatud liikmete ja sihtgruppide kaasamine organisatsiooni eestkostetegevustesse?
- Millised on liikmete ootused organisatsiooni eestkostetegevustele ning rahulolu organisatsiooni suutlikkuse ja enda kaasaráákimisvõimalustega?
- Millised on organisatsiooni eestkostega seotud kulud?
- Millistest allikatest need kulud kaetud on? Kas need allikad on stabiilsed?

# Huvikaitse plaanimine

## Eesmärgi püstitamine

Küsimus, mida sa tahad oma tööga saavutada, on trikiga. Jättes kõrvale mõned eneseotsingute ja segaduste perioodid, tundub meile ju üldiselt, et teame, miks me midagi teeme ja et see on vajalik. Tihtipeale jääme aga hätta, kui tuleb seda lause või paariga sõnadesse panna.

Tavaliselt on eestkostetöö eesmärgiks üks või mitu järgmisest loetelust.

- **Mingi konkreetse otsuse (muutmise) saavutamine või ärahoidmine** – näiteks Eesti Noorteühenduste Liit seisab valimisõiguse alampiiri langetamise eest 16. eluaastale; Tallinna Kalamaja seltsid võitlevad oma linnaosas tasuta parkimise kehtestamise plaani vastu; 2010. aasta kevadel tekkis boikotiliikumine Rimi kaupluste vastu, et saavutada seal uuesti Eestis toodetud liha müümine jne;
- **Inimeste käitumise ja hoiakute muutmise saavutamine** – näiteks Inimõiguste Keskus viib läbi kampaaniat “Erinevus rikastab”, tõstmaks tolerantsust erinevate vähemuste vastu; erinevad rahvatervisega tegelevad vabaühendused propageerivad tervislikke eluviise, keskkonnaorganisatsioonid säästvat tarbimist, arukat käitumist looduses jne;
- **Kodanikuühiskonna ja demokraatia tugevdamine üldisemalt** – näiteks EMSL-i eestvedamisel jälgitakse valimiskampaaniate ajal kinnipidamist heast valimistavast, erinevad valdkondlikud organisatsioonid nõuavad, et oluliste otsuste tegemisele eelneks avalik arutelu ja nende korralik kaasamine, keda otsus mõjutab jne.

Esimene neist on kõige tavapärasem eestkostetöö eesmärk, võrreldes järgmisega on see ka kiiremini saavutatavam ja konkreetsem. Samas on selge, et ainult otsuse vastuvõtmisest ei pruugi piisata, et saavutada ühiskonnas mingi sisuline ja püsiv muutus.

Esiteks on otsusest enamasti olulisem selle rakendamine; vastuvõtmine ei tähenda veel, et see ka soovitud kujul toimuks ja sel oleks loodetud mõju. Seda võib Eestis näha paljude kaunisuliste strateegiate, kontseptsioonide ja arengukavade, aga ka mitme seaduse puhul.

Teiseks on mis tahes otsuse mõjuvõim piiratud. Sellega luuakse enamasti võimalused või kohustused, aga nende kasutamist mõjutavad suurel määral ühiskonnas levinud tavad, harjumused, väärtushinnangud jne. Prügikonteinerite eri värvi võõpamisest või mahetoodete märgistamisest on vähe kasu, kui inimesed ei näe sodi sorteerimisel või puhtalt kasvatatud toidu eelistamisel mõtet olevat.

Nõnda on mõju omada soovivatel eestkosteorganisatsioonidel konkreetsete otsuste lobistamise kõrval vaja tegeleda ühiskonnas levinud väärtuste ja harjumuste kujundamisega ning püsivate partnerlussuhete tugevdamisega. Liiasi aitavad need ka konkreetsete otsuste kujundamisele suunatud tegevuste puhul: kui on olemas avalikkuse arusaam ja nõudlus ning kui vabaihendused suudavad nende toetuseks koonduda, on see oluline argument ka otsustajatele.

Seda meeles pidades on siiski mõistlik jagada erinevad eesmärgid tähtsuse järjekorda: peamiseks ja toetavateks või täiendavateks.

See, millega organisatsioon peab tegelema, tuleneb üldiselt tema missioonist ja strateegiast. Konkreetsete tööde tegevuskavva võtmise eel peaks lisaks küsima endalt kolm küsimust<sup>2</sup>.

- Kas me tahame seda teha (ka siis, kui tuleb tagasilööke), kas see paneb meil silmad särama?
- Kas me oskame seda teha ning kas me oleme parimad selle tegemises või on äkki keegi teine, kes seda paremini teeks ja keda me võiksime pigem toetada?
- Kas me suudame seda teha – kas lisaks soovile, teadmistele ja oskustele on meil olemas ka aeg ja raha selle tegemiseks?

Kui vastus mõnele neist küsimustest on eitav või kahtlev, on mõistlikum plaanist loobuda või kui see on siiski väga vajalik, siis tegeleda esmalt nende takistuste kõrvaldamisega. Vastasel juhul on tõenäoline, et tööd jäävad venima ning soovitud kasu asemel võid asjale hoopis kahju teha.

## Nagu Kolumbuse merereis

**PROBLEEM**

Ilmtingimata ei pruugi asjad halvasti minna ka siis, kui sul tööd alustades veel selget eesmärki pole. Uute ja segaste teemade puhul ongi sageli vaja alguses veidi tööd teha, et olukorrast selgem pilt saada ja siis juba arukam eesmärk seada. Ka võib töö käigus selguda, et eesmärk oli vale või et midagi muud on olulisem – jääda sellises olukorras algele sihile jäigalt truuks on mõistagi rumal.

Šotimaa vabaihenduste katusorganisatsiooni SCVO endine juhataja Martin Sime on ses osas võrrelnud vabaihendusi Kolumbusega, kui too avastas Ameerika. Teele minnes ei teadnud ta, kuhu läheb, ning päralt jõudes ei saanud aru, kus ta on – ent ometi muutis ta oma tegevusega maailma. (Sime lisab näite lõppu veel: “Nagu vabaihendused ei teinud ka Kolumbus seda mitte enda, vaid teiste raha eest.”)

Ometigi – selge eesmärk aitab tööd plaanida, vaadata, kas püsid õigel kursil, ning lõpuks hinnata, kas oled soovitu saavutanud (või äkki saavutanud hoopis midagi muud). Seepärast maksab eesmärgiga vaeva näha.

<sup>2</sup> Kohendatud kujul Jim Collinsi raamatust “Good to great: why some companies make the leap... and others don’t”, William Collins 2001.

## Tegevuste kavandamine

Eesmärgile mõeldes, seda sõnastades ja paremaks sõnastades saad selgemaks probleemi olemuse ja enda võimalused asju paremaks muuta. Sõltub ka sulle sobivatest töömeetoditest, kuid üldiselt kipuvad plaane kirja pannes nende nõrgad kohad paremini välja tulema, kui ainult neile mõeldes või neist rääkides.

Selgeks mõeldud ja sõnastatud eesmärk annab kätte juba ka suurema osa vajalikust tegevusplaanist, samuti on see eelduseks, et saaksid hiljem oma tööd ja saavutatut hinnata.

Nii eesmärki ja tegevusi plaanides kui ka hiljem hinnates maksab lahus hoida kolme tasandit: tegevus(ed), tulemus(ed) ja mõju(d).

- **Tegevused** on need, mida su organisatsioon ette võtab, et eesmärgi poole liikuda. Näiteks oma ettepanekute koostamine õigusloomeks, kohtumised poliitikute ja ametnikega, osalemine töörühmades, uuringute läbiviimine, liitlaste leidmine, ülesastumised meedias, konverentside ja teiste ürituste korraldamine, teavituskampaaniad, meelevalduste, boikottide või streikide organiseerimine jne.
- **Tulemused** on need, mis su tegevuste tõttu juhtuvad. Näiteks sinu ettepanekutega arvestava seaduse vastuvõtmine Riigikogus, suurenenud teadlikkus või toetus su teemale, paranenud rahastamine, kellegi käitumise muutumine, uuringuga leitud uus info jne. Tulemuseks võib muidugi olla ka see, kui midagi soovimatut jääb toimumata, nt kohalikke häiriv kaevandus rajamata vms.
- **Mõjuks** on see, kuidas elu tänu sinu töö tulemustele paremaks on muutunud. Sõltuvalt su valdkonnast võib selleks olla näiteks vähem õnnetusi või kuritegevust, parem rahvatervis ja pikem eluiga, puhtam ja mitmekesisem loodus, vähenenud töötus ja elavnenud majandus, õnnelikumad inimesed jne. Ei saa mõistagi ka välistada, et oled teinud vaeleparanduse ning su töö mõjul muutub elu hoopis halvemaks (mõnikord sõltub see ka vaatenurgast).

Liikudes tegevustest mõjude suunas, väheneb pidevalt sinu roll ning suureneb väliste faktorite ja ettenägematute asjaolude osakaal. Samuti pikeneb aeg, millega pead arvestama: tegevused saad tavaliselt ette plaanida kuupäevalise ja kellaajalise täpsusega, tulemuste puhul võib see olla nii ja naa, mõju aga avaldub (ja kinnistub) tihti alles aastate või isegi aastakümnete jooksul.

Seega kui eestkosteorganisatsioon sellega ei arvesta ning tegutseb üksnes projektipõhisena, võib ta küll saavutada tulemusi, ent mõjuni ei pruugi jõuda. Seda eriti siis, kui ta projektid ei kasva loogiliselt üksteisest välja, vaid lähtuvad üksnes saadaolevatest rahastusvõimalustest. Et seda vältida, on igale organisatsioonile oluline leida stabiilseid rahaallikaid, näiteks liikmemaksud, majandustegevusega teenitud tulud, regulaarsed annetused, tegevustoetused või muu selline.

## “Selleks et”-ahel

Lihntne võimalus eestkostetegevusi plaanida on kasutada “selleks et”-ahelat<sup>3</sup>: esmalt sõnastad plaanitud tegevuse ning liigud seejärel “selleks et”-loogikat kasutades üksikult üldisele ehk oma suure eesmärgini (või vastupidi). Näiteks kaks võimalust, kuidas selle ahela abil kirjeldada EMSL-i tegevust hea valimistava tutvustamisel ja järelevalves 2011. aasta Riigikogu valimiste eel<sup>4</sup>.

### Esimene

**1.** Moodustame asjatundlikest inimestest valimiste valvurite kogu, kes hakkab kommenteerima hea valimistava vastu eksivaid kampaania näiteid ning kord nädalas koostama rikkumiste häbiposti,

selleks et

**2.** suurendada meedia huvi hea valimistava teema kajastamise vastu ja pakkuda omalt poolt selleteemalisi kommentaare,

selleks et

**3.** kasvatada avalikkuse teadlikkust heast valimistavast ning valijate nõudlikkust, et Riigikogusse pürgijad seda järgiksid,

selleks et

**4.** erakonnad ja üksikkandidaadid head valimistava tõsiselt võtaksid ja hoiduksid ebaeetilistest kampaaniavõtetest,

selleks et

**5.** valimisvõitlus oleks võrdsete võimalustega, aus ja eetiline, keskenduks sisulistele küsimustele ning valija saaks teha targa valiku,

selleks et

**6.** paraneks valimiste maine, suureneks valimisaktiivsus ja tugevneks demokraatia Eestis. (Peamine eesmärk)

### Teine

**1.** Teeme valimiskampaania ajal järelevalvet heast valimistavast kinnipidamise üle,

selleks et

**2.** niisuguse näite abil teadvustada erakondadele, et ka vabaühendustel on poliitikas oluline roll täita ja nad teevad seda,

selleks et

**3.** poliitikud oskaksid sellega arvestada ka oma töös Riigikokku valituna ja õigusloomega tegeledes,

selleks et

**4.** kodanikuühiskond oleks Eestis rohkem kaasatud ja tugevam. (Täiendav eesmärk)

Et eestkostetööl võib olla korraga rohkem kui üks eesmärk ning selleni jõudmiseks tehakse tavaliselt erinevaid tegevusi, võib selliseid ahelaid ühe algatuse juures koostada mitu ja erineva pikkusega. Mõlemas ahelas on esimeseks punktiks tegevus ja viimaseks mõju, vahepealsed on tulemused.

Oluline on, et sellise loogilise ahela abil on sul võimalik juba oma tööd kavandades testida, kas on põhjust eeldada, et plaanitud tegevused viivad soovitud tulemuste ja mõjuni. Kui näed ahelas nõrka lüli, tööta sellega – võib selguda, et mõnda tegevust pole vaja või on vaja teha midagi muud.

Ka näitab selline ahel, millist infot on sul vaja koguda hindamaks, kas liigud õigel kursil. Selle juurde tuleme tagasi eestkostetöö hindamise peatükis.

3 Kendall Guthrie jt “The challenge of assessing advocacy: Strategies for a prospective approach to evaluating policy change and advocacy” (Blueprint Research & Design Inc, 2005).

4 Loe heast valimistavast lähemalt [www.ngo.ee/valimised](http://www.ngo.ee/valimised).



Mõjude (aga teinekord ka tulemuste) aeglane avaldumine ning sõltumine paljudest organisatsioonivälistest asjaoludest muudavad eestkostetöö hindamise keerulisemaks, kuid mitte võimatuks. Seda tuleb lihtsalt endale ja teistele teadvustada, seada realistlikke eesmärke, mõõta arengut (kas on alust arvata, et asjad kulgevad soovitud suunas) ning säilitada kriitiline meel, mitte kirjutada enda nimele asju, mille juhtumisel sinu tegemistega üldse või olulist pistmist polnud. Isegi kui rahastajate (või ka liikmete või avalikkuse) surve kiiresti tulemusi saavutada võib ahvatleda seda tegema, maksab meeles pidada, et esmajoones on hindamine vajalik su enda jaoks oma töö paremini tegemiseks, ning enesepetmisest ei ole siinkohal kasu.

## Algatav ja reageeriv eestkoste

Lähtuvalt initsiatiivi allikast võib vabaühenduse eestkostetegevusi jagada algatavateks ja reageerivateks. Esimesel juhul tuleb vabaühendus sõnumiga välja omal initsiatiivil, näiteks et tõmmata tähelepanu mõnele teadvustamata probleemile või tõstatada muid enda meelest olulisi küsimusi. Reageeriv eestkoste tähendab, et ühendus vastab kellegi teise algatusele, näiteks arutlusel olevale eelnõule, tehtud avaldusele vms.

Algatava eestkoste eeliseks on, et vabaühendus saab ise välja tulla nende teemadega, mis ta meelest kõige olulisemad, ja panna paika rõhuasetused – erinevalt näiteks eelnõude kommenteerimisest, kus sellised valikud on teinud keegi teine. Teiseks on vabaühendus sel juhul ise oma aja peremees ega sõltu teiste seatud tähtaegadest.

Reageeriva eestkoste eeliseks on, et see on mitmes mõttes lihtsam – teema juhtimisega tegelevad teised, seega on see juba ka nende jaoks oluline (algatava eestkoste puhul võib olla vajalik alles hakata teiste huvi äratama ning tegevusi nende plaanidega sobitama) ning vabaühendusel on täita vaid konkreetne roll, anda oma sisend.

Mõistlik on kasutada mõlemat – olla teadlik oma sihtrühma või valdkonna jaoks olulistest küsimustest ning neid tõstatada, samas olla valmis ja suuteline reageerima ka teiste algatustele. Hea eeltöö võimaldab vältida kummagi lähenemise puudusi. Olles kursis oma partnerite vajaduste ja plaanidega ning prognoosides võimalikke arenguid, saab vabaühendus ette valmistada oma positsioone reageerimiseks; kaasates oma plaanide ettevalmistamisse ka teisi, saab ka partnereid ette valmistada ja algatusi arukamalt ajastada.

# LISALUGEMINE

---

## Sise- ja väliskeskonna analüüs

Eestkostetegevuste plaanisel võib abiks olla sise- ja väliskeskonna analüüsimine järgmistele küsimustele vastates. Siin on mõistlik kaasata kõiki, kes hiljem huvikaitse elluviimisega tegelema hakkavad.

### 1. Sisekeskkond

- Miks käsitletav/lahendatav probleem meie jaoks oluline on?
- Mida me sellest teemast teame, milline info meil olemas on, milline info puudub?
- Millised on meie meeskonna/organisatsiooni ressursid (materiaalsed vahendid, inimesed oma kogemuste ja kompetentsustega, kontaktid ja võrgustikud jne)?
- Milline on meie meeskond ja organisatsioonikultuur? Kui kaua üksteist tuntakse, kas meeskond töötab koos sujuvalt ja tulemuslikult, mis meie meeskonda (ja üksikuid inimesi seal) motiveerib, kas meeskonnas on olemas kõik vajalikud teadmised lahendatava probleemi seisukohast jne?
- Kes on meie organisatsiooni liikmed ja toetajad – kelle eest me üldse kostame? Mis on nende huvid ja vajadused, motivatsioon?
- Kuidas toimub meie organisatsiooni juhtimine (sh kuidas juhitakse ja planeeritakse eestkostetegevusi)?
- Milline on meie organisatsiooni strateegia praegu (mida, kuidas ja miks me teeme, milliseid sihte silmas pidades)?
- Millised on olnud meie töö tulemused siiani (mida on saavutatud ja kuidas, head ja halvad kogemused, õppetunnid jne)?
- Milline on meie organisatsiooni maine, kuvand avalikkuse ja koostööpartnerite silmis?
- Millised on meie organisatsiooni infokanalid, millist infot ja millise tulemuse/mõjuga oleme välja jaganud? Milliste infokanalite kaudu saame ise informatsiooni ja tagasidet oma tegevuse kohta?
- Meie organisatsiooni tugevused ja nõrkused (SWOT-analüüsi SW-osa).

### 2. Väliskeskond

- Millised on hoiakud ja arvamused meie käsitletava probleemi kohta ühiskonnas kui ka nt otsustajate seas? Millised on hoiakud ja väärtused ühiskonnas laiemalt (ka sotsiaalkultuuriline taust ja kontekst)?
- Milline on hetkel meie poliitiline keskkond (kes ja kus on võimul, milliseid seisukohti nad toetavad, mida ei toeta, millised teemad on üldse arutluse all, milliseid pole avatud, millised on erinevate poliitiliste jõudude omavahelised suhted jne)?

- Kes meie valdkonnas sarnaste teemade ja küsimustega veel tegelevad? Kes on meie potentsiaalsed koostööpartnerid, kes konkurendid? Kes on valdkonnaga seotud otsustajad ning muud olulised mõjutajad? Kes ja kuidas tegelevad meile oluliste küsimustega rahvusvahelisel tasandil?
- Milline on meie õiguskeskkond – seadused ja muu regulatsioon (ka tavad), seda eelkõige eestkoste subjekti silmas pidades?
- Milline on meedia häälestus meie teemade puhul – kas meid huvitavaid küsimusi käsitletakse meelsasti või pigem mitte (mida on meedias varem meid puudutavate teemade kohta ilmunud ja millistes kanalites)?
- Poliitilise keskkonna analüüs käib sageli käsikäes majandusliku keskkonna analüüsiga, kuna teemad on väga tugevalt omavahel seotud, sageli on siiski mõistlik nii riigi kui regionaalse tasandi majanduslikku situatsiooni ka poliitikaanalüüsist eraldi vaadelda.
- Arvestades väliskeskkonda, millised on meie organisatsiooni võimalused ning varitsetavad ohud (n-ö SWOT-analüüsi OT-osa)?
- Millised väliskeskkonna tegurid ja kuidas meid (ja meie plaane) mõjutavad? Milline on nende mõjutegurite olulisus?

**Autor: Rait Talvik**

# Huvikaitse **tegevused**

Vabaühenduse jaoks, kes soovib kedagi mõjutada midagi tegema, on teadagi kõige huvitavam, kuidas leida õige ja töötav “nõks”. See on samasugune küsimus, nagu oleks äriettevõtte puhul “Kuidas rikkaks saada?”. Tegevused, mis annavad ühes olukorras ja ühe organisatsiooni puhul häid tulemusi, ei pruugi seda teha teises. Esimesena pähe kargavad ideed on tavaliselt need, mida teisedki kasutavad, ent millest ei pruugi olla muud tolku kui teadmine, et oled vähemalt midagi üritanud. Erinevate tegevuste plusside-miinuste tõsine läbikaalumine aitab aga vähemalt endale pärast ausalt öelda, et tegid, mida suutsid.

## Kelle raha, selle laul?

**PROBLEEM**

Nii erialakirjanduses kui ka argikõnelustes kohtab sageli arvamust, et kui vabaühendus saab raha avalikult võimult (olgu siis tegevustoetusena või ka projektide või teenuste jaoks), ei ole ta enam erapooletu neid vajadusel kritiseerima.

Et avalik võim rahastab avalikes huvides tegutsevaid vabaühendusi, on siiski täiesti normaalne ja vajalik, seda enam, et paljud ühiskonnas nõrgemas positsioonis olevad sihtrühmad (töötud, puuetega inimesed jne) ei suudagi ise oma esindusorganisatsiooni ülal pidada. Et rahastusega ei tohi kaasneda poliitilise iseloomuga piiranguid, on üks Eesti kodanikuühiskonna arengukontseptsiooni (EKAK, vt [www.ngo.ee/ekak](http://www.ngo.ee/ekak)) põhimõtteid. Ka oleks see avaliku võimu enda seisukohalt rumal, sest koostöö mõte on saada uut informatsiooni, mitte pugejalikku takkakiitmist.

Kui vabaühendus suhete rikkumise hirmus kriitikat tegemast loobub, on see sageli hoopis ta enda liigne ettevaatlikkus ja ses olukorras peaksid liikmed ja sihtrühmad oma esindajaid korrale kutsuma.

Mõistlik on rahastajaga juba koostöö alguses selgeks rääkida, et eriarvamuste tekkimise koostöö käigus on normaalne. Samas võib kumbki pool õigustatult eeldada, et eriarvamuste korral üritatakse neid esmalt omavahel lahendada, et avalikkusele ei anta valeinfot ja aktsepteeritakse ka oma allajäämist, kui teiste argumentid on olnud tugevamad.

Ei saa siiski lõpuni välistada, et kriitika ei tooks kaasa tagasilööke rahastuses. Sel juhul maksab sellest teada anda EMSL-ile, EKAK-i rakendamise ühiskomisjonile ja meediale, ent seost võib olla raske tõestada, sest ametlik põhjendus rahastamise lõpetamisele või vähendamisele võib olla näiteks ühenduse hilinemine aruannetega, projektides lubatud tulemuste mittesaavutamine vms. Nii on ühendusele kindlasti tähtis olla oma asjaajamistes korrektne, kuid tark on ka vältida olukorda, kus rahastajana domineerib üks allikas. Seda mitte üksnes oma eestkoste-, vaid ka jätkusuutlikkuse huvides.

Järgnev ei ole sammsammuline juhend, kuidas näiteks meeleavaldust või allkirjade kogumist ette valmistada ja läbi viia, vaid on mõeldud pigem abiks kaalumisel, mida millises olukorras kasutada. Kõik need on erinevad inimestega suhtlemise vormid, poolehoidjate võitmine, mille puhul maksab meeles pidada, et konkreetsest nõksust olulisem on pikaajaliste konstruktiivsete suhete loomine. Igas olukorras tuleb kasuks endalt küsida, et kui oleksid ise “teiselt poolel”, siis kuidas sooviksid, et sinuga suheldaks, mis paneks sind tahtma teise soovitud teha, ja siis proovida sellest lähtuda ka oma tegevustes.

## Osalemine konsultatsioonides

Konsulterimine, mille puhul eelnõu saadetakse enne otsuse tegemist huvirühmadele kommenteerida, on Eestis levinuim kaasamise vorm (ning koos töörühmade moodustamisega ka enam-vähem kõik, mida ametnikud kaasamiseks kasutavad).

See, kellele eelnõu kommenteerimiseks saadetakse, sõltub eelnõu koostaja soovist ja teadmistest. Kaasamise hea tava (vt [www.ngo.ee/kaasamine](http://www.ngo.ee/kaasamine)) näeb ette, et valitsusasutus selgitab välja huvirühmad, keda väljatöötatav otsus puudutab, ja kaasab neid. Kohalike omavalitsuste kohta see otseselt ei käi, ent vaevalt tahavad ka nemad öelda, et nad heast tavast ei lähtu.

Ootamise asemel on siiski mõistlikum ise endast partneritele märku anda ja teavitada, millistes küsimustes olete pädevad ja huvitatud kaasa rääkima. Vastavalt Eesti kodanikuühiskonna arengukontseptsioonile (EKAK, [www.ngo.ee/ekak](http://www.ngo.ee/ekak)) ei saa avalik võim nõuda, et vabaihendus räägiks kaasa üksnes katusorganisatsioonide või võrgustike kaudu. Samas võib see tõhusa katuse või võrgustiku olemasolul ühenduse seisukohalt mõistlikum olla.

Kui sulle saadetakse seisukoha avaldamiseks eelnõu, vasta tähtajal ja küsituid vormis (loe ka liikmete ja huviliste kaasamisest peatükis “Võrgustikud ja liitlaste kaasamine”). Samuti rõhuta, et soovid ka tagasisidet, eriti põhjusi, kui su ettepanekutega ei arvestata. Viimase saamine ei ole veel väga tavapärane.

Keerulisemaks läheb, kui keegi pole su arvamust küsinud. Et õigustloovate aktide muutmisest või koostamisest üldse teada saada, pead ise regulaarselt külastama vastavaid veebikülgi (nt ministriumite puhul eelnõude infosüsteem <http://eelnoud.valitsus.ee>), jälgima uudiseid ja kuulutusi ajalehtedes (nt planeeringute väljapanekute teadaanded ilmuvad sageli neis). Kui avastad midagi endale olulist, pead olema võimeline kiiresti reageerima. Soovitav on ka sel juhul esmalt eelnõu koostajatega suhelda ja uurida, millised on su võimalused osaleda. Kui avalik võim tõrjub sind osalemast, võta kasutusele aktiivsemad mõjutusvahendid: avalikkuse informeerimine, mõttekaaslaste koondamine aktsioonideks jne.

Koostöö laabub paremini, kui suudad pakkuda ametnikele või poliitikutele infot, mida nad veel ei tea. Selle eest on nad sageli tänulikudki, sest nende endi töömaht väheneb ja eelnõu seletuskirja saab lisada rohkem teavet muudatuste mõju kohta, loomulikult eeldusel, et su teave on usaldusväärne ja kohane.

# LISALUGEMINE

---

## Soovitusi läbirääkimisteks

Läbirääkimiste ja argumenteerimise kohta on üllitatud hulk õpikuid ja soovitusi, mida järgnev loetelu asendada ei suuda. Tegu on EMSL-i tähelepanekutega, mille järgimine kohtumistel ja läbirääkimistel meie hinnangul kasuks tuleb. Suures osas kehtivad need ka teiste eestkostetegevuste puhul. Paljud tunduvad kindlasti elementaarsed, ometi kuuleme sage- li, kuidas vabaühendused nende vastu eksivad (ja vahel juhtub seda ka meil endil).

- **Valmistu põhjalikult.** Õpi tundma oma partnerit (nii organisatsiooni kui ka inimest) ja protsesside käiku, samuti mõtle läbi oma seisukoha poolt- ja vastuargumendid ning kuidas viimastele vastata; valmista ette näiteid, millega oma väiteid illustreerida.
- **Kuula ja küsi rohkem, kui ise räägid.** Nii on sul šanss saada paremini aru teise poole ootustest, vajadustest ja võimalustest ning mõelda, kuidas enda omi nendega klappima panna. Lisaks meeldib inimestele, kui nende vastu huvi tuntakse, ja on tõenäoline, et sinusse suhtutakse kui arukasse, lahendustele suunatud partnerisse.
- **Kontrolli, kas saate teineteisest õigesti aru.** Isegi kui töötate samas valdkonnas, võite spetsiifilisemaid termineid erinevalt mõista, sestap on sellistest parem hoiduda. Kuid ka ilma nendeta tasub aeg-ajalt partneri juttu oma sõnadega tagasi peegeldada ja küsida, kas saad tast õigesti aru, samuti paluda tal sama teha. Nii väldite tahtmatut möödarääkimist.
- **Alusta ühisosast, kergematest küsimustest.** Erimeelsusi ei pea vältima, aga neist ei pea ka alustama. Kui esimesed jah'id käes, võib ka keerulisemate teemade arutelu positiivsemalt minna; kohe tüliküsimuste kallale asudes ei pruugi te hiljem enam ka lihtsamates asjades üht keelt (soovida) leida.
- **Ära alusta rahast, vaid eesmärkidest.** Rahaküsimisele on kõige lihtsam ei öelda, aga raha pole tavaliselt eesmärk, vaid vahend. Rääkige esmalt läbi, mida saavutada tahate, ning siis arutage erinevaid võimalusi, kuidas selleni jõuda.
- **Paku välja rohkem kui üks lahendus.** Ühe lahenduse korral on su partneril vaid võta-või-jäta-valik, mitme lahenduse korral aga võimalus valida nende seast sobivaim. Valmista ette võimalikud järeleandmised, ole valmis kompromissiks – täielik võit on eestkostes pigem harv.
- **Näita teisele tema kasu.** Nii pole see enam ainult sinu, vaid teie ühine asi. Kasu võib olla nii see, et valdkonnas, mis teile mõlemale korda läheb, saab midagi vajalikku (paremini, soodsamalt) tehtud, aga ka partneri soov selle käigus pildile saada (eriti

tähtis poliitikutele) vms. Mida teisel vaja, on mõistlik välja selgitada, mitte eeldada. Arvesta, et oma tegelikest soovidest rääkimine võib olla teisele piinlik, seepärast hoiu halvistamisest, ole empaatiline.

- **Ole täpne, aus, järjepidev, usaldusväärne.** Tea kõigepealt ise, mida ja miks vaja, väljenda seda selgelt. Ära vassi ega manipuleeri faktidega. Kui lepitakse kokku, et mingit infot veel avalikkuse ette ei vii, siis pea oma lubadust.
- **Ära loobi ähvardusi, eriti kui sul puudub jõud nende elluviimiseks.** Argumentide asendamine ähvardustega on nagunii halb mõte, sest hirm ei ajenda kedagi heale sisulisele koostööle, mis peaks olema lühiajalise kasu asemel eestkosteorganisatsiooni eesmärgiks. Kui sa aga seejuures veel blufid, ei kaota sa ainult häid suhteid, vaid ka tõsiseltvõetavuse.
- **Vajadusel vaheta eestkõnelejat.** Vabaühenduste pink ei ole tavaliselt kuigi pikk, ent tõsiseltvõetavas organisatsioonis peaks siiski olema rohkem kui üks teemas pädev inimene. Kõik lihtsalt ei klapi omavahel ja targem on neid mitte kokku lasta (kuigi arukalt kasutatuna võib mõnikord värskendav olla ka üks hea tüli, eriti kui oskad mõelda, kuidas sellest edasi minna, nt n-õ hea ja halva politseiniku taktika). Kui näed, et probleem on su vastas istuvas inimeses, võid proovida rääkida tema ülemuse või kolleegidega ning paluda ta välja vahetada.
- **Ole väärikas.** See tähendab hoidumist nii hädaldamisest kui ka ülbitsemisest – sul pole vaja tekitada teises haletsust ega alaväärsustunnet, vaid võrdse partnerluse soovi. Väärikuse alla kuulub ka puhanud olek (“Tööd on nii palju, et ma ei jõua üldse magada!” ei näita sind töökana, vaid halva ajaplaanijana) ning korrektne väljanägemine.

## Osalemine tööruhmades ja komisjonides

Töörühmi ja komisjone ei saa lõputult suureks ajada, aga kui sind ei kutsuta ja sa seal osalevate organisatsioonide kaudu oma seisukohti esitada ei saa, avalda ise soovi osaleda ja põhjenda seda veenvalt. Parimaks argumendiks on ka siin su pädevus ning sihtrühma suurus, keda kaasates sa tegutsed.

Nii tööruhmade kui ka konsultatsioonide puhul võib vabähendus kokku puutuda ka vastupidise probleemiga – teda üritatakse kaasata teemasse, millega tal erilist pistmist pole. Püüa kutset saades selgeks teha, mis on arutelude eesmärk ja sult eeldatav roll, ning ära pelga ka ära öelda. Kui tead, soovita paremat adressaati.

Töörühmades-komisjonides osalemise plussiks on struktureeritud tegevus – ideaalis on kõigile selge, millega ja mis ajaperioodil tegeletakse, jagatakse ära tööd ja rollid ning sinu ülesandeks jääb enda oma tõhusalt täita, kaasates selleks omakorda enda sihtrühmi. Kui võib eeldada suurt ajasurvet, hinda oma võimeid realistlikult, sest võid olla oma valdkonna või piirkonna ainus esindaja ja sellega kaasneb suur vastutus.

Regulaarsete arutelude pidamist maksab ka ise avalikult võimult nõuda – teha näiteks oma partnerile ettepanek edaspidi kas omavahel või veidi suurema grupi organisatsioonidega näiteks iga kahe kuu tagant kokku saada, et arutada, mis hingel ja kuidas koos tegutseda.

Nii tööruhmade kui ka konsultatsioonide puhul võib aga juhtuda ka, et sind kaasatakse silmakirjalikult, “poliitilise tahte” legitimeerimiseks, et pärast saaks öelda, et vabähendused osalesid ju ka otsustamises. Kui tunned, et on nii, taandu sellisest arutelust kiiresti ja avalikult. Igasugused “seestpoolt õõnesamise” teooriad on tavaliselt enesepettus.

## Kohtumised-läbirääkimised

Samasugune ühise laua taga partneritega asjadest rääkimine nagu tööruhmade ja komisjonide puhul, lihtsalt tavaliselt vähemate osalejatega, konkreetsemal teemal ja seetõttu sageli ka tulemuslikum. Vaata lähemalt lk 28-29.

## Eelnõude algatamine

Eestis on kodanikel endil õigusaktide algatamise õigus vaid kohalikul tasandil ja selleks tuleb eelnõu juurde koguda vähemalt ühe protsendi hääleõiguslike valla- või linnaelanike allkirjad. Piirissaart ja teisi anomaalselt väikseid valdu silmas pidades seab seadus alampiiriks viis allkirja. Formaalselt on tegu õigusakti algatamise ettepanekuga, mis esitatakse valla- või linnavalitsusele, kes peab selle arutlusele võtma kolme kuu jooksul, ning kui küsimus kuulub volikogu pädevusse, edastama eelnõu viimasele ühe kuu jooksul. Eestis on seda võimalust kasutanud MTÜ Kodaniku Hääl, kes andis 2011. aastal Tallinna linnavõimudele üle 3882 tallinlase



allkirjaga eelnõu suunata Tallinna Televisioonile eraldatud raha pealinna lasteadeade remondiks (mille volikogu siis maha hääletas).

Riigi tasandil säärast rahvaalgatuse võimalust pole, kuigi niisuguseid arutelusid on peetud ja vastavad eelnõudki parlamendi menetluses olnud. Viimast küll suurema eduta, kuna ehkki otsedemokraatia kõlab äärmiselt kaasavana, on Eesti poliitilise kultuuri juures kardetud sellega kaasnevaid veelgi võimsamaid populismilaineid. Eks ole ka loogiline, et kui sa ei suuda valitud rahvaesindajaid veenda oma mõtet toetama, pole mürinal eelnõu esitamisest suurt tolku, kui see nagunii peatselt tagasi lükatakse.

Kui oled normitehnikas kodus, võid eelnõu sellegipoolest ise valmis kirjutada ning näiteks Riigikogu vastavale komisjonile välja pakkuda. Esitajana võid kasutada ka tuttavat Riigikogu liiget või fraktsiooni, ent sel juhul arvesta, et eelnõu saab juurde esitaja erakonna märgi ja teised võivad juba paljalt seejärel vastu hääletada. Igal juhul on kasulik paralleelselt eelnõu kirjutamisega töötada ka sellele fraktsioonide toetuse saavutamiseks. Kui teema on piisavalt kaalukas, ei ütle fraktsioonid ära palvest nende koosolekul oma mõtteid tutvustada.

Eelnõu valmiskirjutamisega säästad nii ametnike kui poliitikute aega ja vaeva ning neile on ka must valgel arusaadav, millist muudatust kehtivas õiguses sa soovid. Ära unusta ka nõuetekohast seletuskirja, mis selgitab muudatuste vajalikkust ja mõju. Samuti arvesta, et arutelu käigus võib Riigikogu su eelnõu oluliselt muuta, nii et hoia ka edasisel silm peal.

## Manifestid enne valimisi

Need on üks viisakamaid võimalusi läbimõeldult ja must valgel avaldada oma piirkonna või valdkonna seisukohast arvamust selle kohta, kuidas peaksid Riigikogust, valitsusest või kohalikust võimust sõltuvad asjad eesmise valitsusperioodi jooksul korraldatud olema. Eestis on näiteks 2007. ja 2011. aasta Riigikogu ning 2009. aasta kohalike valimiste eel EMSL-i eestvedamisel üllitatud vabaihenduste manifest, omal teemal on selliseid teinud ka õpilased ja üliõpilased, noorteühendused, keskkonnaorganisatsioonid, tööandjad, ametiühingud jt.

Enne valimisi on võimule pürgijad niisugustele ettepanekutele tavaliselt enam avatud, sest esiteks soovivad nad valijate toetust ja teiseks häid ideid oma programmidesse. Viimast silmas pidades tasub manifeste koostada enne, kui valimisprogrammid kinnitatakse (vähemalt pool aastat enne valimisi). Hiljem saad omakorda neid analüüsida ning välja tuua, kes, kuidas ja mida toetab, kes mitte. Eestis pole levinud avalikult väljaütlemine, et vabaihendus soovib hääletada kindla, kõige õpetaja-, looma- või reumasõbralikuma partei või kandidaadi poolt – see tähendaks ilmselt ka seda, et teised hakkavad sind käsitlema selle parteiga kuidagi eriliselt seotuna, ja seda ei pruugi sa tahta.

Manifeste ja muid valimiseelseid tegevusi toetavad ka avalikud arutelud, kuhu poliitikud tulevad üldiselt heal meelel, kui suudad saali tuua ka valijaid, mitte üksnes korraldajaid ja toimumiskoha turvamehe. Üks-ühele-kohtumised on samuti kasulikud, et asju põhjalikumalt läbi rääkida ja kokku leppida, püüa selleks leida erakondadest inimesed, kes teemast huvituvad ja kel on oma parteis ka mõjuvõimu: lihtsalt sõbralikust kaasanoojutajast sulle abi pole.

Idealis aitab selline manifest sul oma valdkonna ideid ka laiemale avalikkusele tutvustada. Et aga tegu on populaarsust koguva lähenemisega, peab arvestama, et iga üksiku manifestiga avalikkuse, meedia, aga ka poliitikute tähelepanu võitmine muutub aina raskemaks.

## Artiklite kirjutamine ja muud esinemised meedias

See pole niivõrd eraldi meetod kui pigem toetav tegevus, millest oleme lähemalt kirjutanud peatükis “Võrgustikud ja liitlaste kaasamine”. Mõnel juhul aga piirdubki vabaühenduse kogu plaan teema tõstatamisega meedias. Siis sarnaneb see reklaami(kampaania)ga, on ainult rahaliselt vähem kulukas.

Kindlasti ei maksa suuri lootusi ehitada ühele artiklile või intervjuule “Televisionis”. Võib muidugi juhtuda, et üks kajastus on nii õnnestunud, et kõik sellest rääkima ja selle mõjul tegutsema hakkavad, aga tõenäosus on umbes sama, kui loota lotovõiduga rikkaks saada.

Arukam on luua enda ümber võrgustik hea sule või jutuga spetsialistidest, arvamusedritest ja huvitatud ajakirjanikest, kes siis teemat eri nurkade alt pikema aja jooksul fookuses hoiavad.

## Reklaamikampaaniad

Kõikvõimalikke turunduskommunikatsiooni võtteid saab ka eestkoste-tegevusteks kasutada, sest tarbimisühiskonnas on reklaamide keel inimestele arusaadav ja kanalid tuttavad. Kõige tuntumad näited on muidugi valimisreklaamid, ent ka vabaühendused kasutavad reklaamikampaaniaid oma sõnumite levitamiseks. Kindlasti on see omal kohal, kui eestkostetöö eesmärgiks on muuta inimeste hoiakuid ja käitumist (nt tervislike ja turvaliste eluviiside propageerimine), ent reklaamid võivad olla ka vahend, millega ühendada inimesi mingi eesmärgi nimel (nt üleskutsed mõjutada poliitikuid mingit otsust tegema).

Tuleb arvestada, et reklaamid taanduvad enamasti mõnele üsna lihtsale sõnumile (“Erinevus rikastab”, “Kumm on seks”, “Ära löö last!”) ning töötavad pigem tähelepanu äratajate ja arutelu ärgitajatena, mida peaks toetama suuremat süvenemist võimaldavate tegevustega, nagu ülesastumised meedias, üritused jne. Viimastega jõuad aga väiksema ringi inimesteni. Reklaamtrükised

(ajalehtede lisad, voldikud jms) võimaldavad põhjalikumat teemakäsitlust, aga mõtle enne nende tegemist ise, millal ja miks sa viimati mõnd sellist huvitatult lugesid, ja otsusta siis, kas nad tasuvad aega, vaeva ja raha.

Vähegi silmatorkava reklaamikampaania läbiviimine on ka kallis, ehkki hea eesmärgi nimel on asjatundjad ja ettevõtted sageli valmis ka odavamalt või tasuta panustama. Näiteks “Teeme ära!” suudab kaasata professionaalseid partnereid sel määral, et tasuta saadud tööde hind ulatuks rahas sadadesse tuhandetesse eurodesse.

Odavamatest variantidest on reklaamikampaania ka see, kui levitad lendlehti või klammerdad neid käidavatesse kohtadesse. Suvaliste postide kasutamist peetakse tänapäeval reostamiseks ja avaliku korra rikkumiseks, kui aga viid läbi geriljakampaaniat, su kontakte plakatil pole ning oled veendunud, et hea eesmärk pühitseb piisaval määral abinõu, siis ... Grammikese veel vandalistlikum on grafiti, kus sõnum kantakse värviga ehitisele või teele. Mida Jüri Kuuskemaa ka ei arvaks, on see mõne subkultuuri ainuke eneseväljendusviis, millega tuleb samuti osata koos elada.

## Allkirjade kogumised

Tegu on ühe levinuma meelsuse väljendamise viisiga Eestis, ehkki pole eriti näiteid, kus tänu sellele midagi paremaks oleks muutunud. Populaarsus peitub ilmselt traditsioonis, ka on see lihtsamaid eestkostetegevusi, olgu siis paberil, Facebookis, keskkonnas [www.petitsioon.ee](http://www.petitsioon.ee) või mujal internetis. Nii käibki pidevalt korraga kümneid allkirjakogumisi, vahel samaaegselt ühe idee poolt ja vastu.

Raske on aga öelda, kui palju allkirju on vaja, et neid saaks tõsise argumentina kasutada. Kas 100 allkirja väikeses vallas või 5000 Tallinnas on palju või vähe? Kui 500 inimest on andnud allkirja idee poolt ja sama palju selle vastu, mida otsustajad siis peaks tegema?

Teine küsimus, millele mõelda: kes on õigustatud selles olukorras allkirja andma? Kas Kadriorus elav inimene võib toetada Kalamaja jäämist tasuta parkimise alaks? Kas Võru inimesel on õigust sõdida Nõva polügooni vastu või loevad ainult kohalike elanike soovid? Aga suvitajad? Surfariid?

Allkirjade kogumise käivitaja peab ka arvestama, et tegu ei pruugi olla kugi informeeritud ja läbimõeldud toetusega ning teiste argumentide ilmnedes võib sama inimene ka meelt muuta.

Õrnaks kohaks on veel allkirjade ehtsus. Mugav argument sinu vastu on see, kui allkirjad on internetis antud isikutuvastuseta või allkirjutanute hulgast leiab ka Che Buraška ja pooled Kreisiraadio tegelastest – mõnel sellisel humoristil on lihtne muuta su aktsioon kergesti rünnatavaks või naeruväärseks. Isikutuvastust nõudes saad aga vähem allkirju, sest paljud ei soovi või julge oma nime all meelsust avaldada.

## Kübertüütamised

Mujal maailmas rohkem levinud meetod, teisisõnu “Kirjuta oma saadikule!”. On kasutusel nii paberkirjade, fakside kui ka e-kirjadena, kus pataka allkirjade üleandmise asemel saabub otsustaja postkasti tund-tunnilt uusi samasisulisi kirju erinevatelt inimestelt. Eesmärk on sarnane meelevalduse omaga – edastada oma sõnum, tekitada kelleski ebamugavust soovimatu või anda talle kindlust soovitud otsuse tegemiseks ja näidata, et teid on palju. Eestis kasutasid seda võtet näiteks soomeugri organisatsioonid, kui Riigikogu arutas 2010. aastal hõimupäeva kuulutamist lipupäevaks.

Eestvedajate elu teeb kergemaks, kui rahvast saab kutsuda üles saatma kirju ühtse veebilahenduse kaudu, kus toetaja sisestab oma nime ja e-posti aadressi ning sõnum lähebki teele, kuvades saatjana tema andmed. Õnneks või kahjuks pole aadressaamil kuigi raske luua oma postkastis või serveris reeglit, mis sellised kirjad ära kustutab. Iseasi, kas neil on õigust kodanike kirju blokeerida, isegi kui need on ebamugavad ja tülikad.

## Meelevaldused

Kõik selles peatükis kirjeldatavad tegevused on oma meele avaldamine, aga mõned võtted on teistest aktiivsemad – paraadid, miitingud, streigid, boikotid jne, kuni meele heitmiseni välja, nagu nälgimine või enesepõletamine. Siia ritta kuuluvad ka seaduse piiril toimuvad tegevused, nagu registreerimata kogunemised, enese aheldamine näiteks puu või maja mahavõtmise takistamiseks ja igasugu geriljategevused, kus kodanikuaktiivsuse ja vandalismi eristamine võib olla keeruline.

Meelevaldus ei pea seega tähendama suurt massi. USA sprinterite Tommie Smithi ja John Carllose langetatud pea ja mustas kindas rusika tõstmine hümni kõlamise ajal México olümpiamängude medalitseremoonial, tõmbamaks tähelepanu mustanahaliste diskrimineerimisele, on siiani üks 20. sajandi tuntumaid inimõiguste aktsioone. Eestis, kus inimesed armastavad pigem koguneda laulupeole kui oma õiguste eest seisma, on meelevaldused tavaliselt ka ajakirjanikele huvitavad, eriti kui piketeerivad alasti preilid, näiteks karusnahatööstuse vastu. Iseküsimus, kuivõrd ka meediatähelepanu aitab su sõnumil kohale jõuda.

Ka ei pea meelevaldus toimuma ühes kindlas kohas ja ajal. Näiteks kellegi või millegi boikottimine ei käi üksnes selle väitmise, vaid isikliku käitumise, näiteks ostuotsuste kaudu, nagu 2010. aastal Rimi kaupluste vältimise puhul, kui nad loobusid Eesti liha müümisest.

Kuigi meele avaldamine on igaühe õigus, võib seda mõneti pidada viimaseks võimaluseks, kui rääkimine enam ei aita. Harva tasub oma huvide eest seismist miitingutest alustada. Teinekord võivad need ka kahju tuua, häälestaades inimesi su vastu (nagu Eestis aastate eest toimunud homoparaadide puhul pigem juhtus) või näidates sind naeruväärsena. Seda näiteks siis, kui lubatud

suure miitingu asemel ainult korraldajad oma plakatitega vehivad või kriiskavad osavõtjad tegelikult seletadagi ei suuda, mille poolt või vastu nad nüüd parajasti on.

## Kohtusse ja teistele kaebamine

Kohtusse minek kõlab mõnele ehk suurejooneliselt ja igal juhul probleeme lahendavalt, ent kui ka jätta kõrvale võimalus, et võidu asemel võib sealt tulla kaotus, ei ole organiseerunud kodanikel ja vabaihendustel sageli seaduslikku alustki kohtusse pöörduda, rääkimata suutlikkusest end seal ise esindada või omale õigusabi lubada.

Halduskohtumenetluse seadus ütleb, et oma liikmete või muude isikute huvides tegutsev ühendus või ka registreerimata ühendus võib halduskohtusse (ehk avaliku võimu tegevuse vastu) pöörduda vaid juhul, kui mõni teine seadus niisuguse õiguse annab.

Üks selline on planeerimisseadus, mis lubab igaühel üldise huvi kaitseks kaebuse esitada. Teisena laseb Århusi konventsioon keskkonnaorganisatsioonidel kohtusse minna. See ongi enam-vähem kõik, et igaüks ei saaks hakata avalike huvide kaitsmise argumendiga avaliku võimu tegevust ebamõistlikult takistama.

Rumal on ka kedagi ähvardada, et kui te mu tahtmist ei tee, kaeban Euroopasse! Nii Euroopa Kohus kui ka Euroopa Inimõiguste Kohus on üsna spetsiifiliste asjadega tegelevad asutused, rikutud peab olema mõnd üleliiduliselt kokkulepitud põhimõtet või peavad olema “siseriiklikud võimalused ammen-dunud” ehk kõik Eesti kohtuastmed enne läbi käidud.

Ka muud “tsaarile kirjutamised” näitavad enamasti teadmatust riigi toimimisest. Näiteks Eesti president ei lahenda õieti ühtegi tüli või probleemi ja saab vaid väärtusi moraalselt toetada, kui tegu pole just põhiseadusevastase seaduse vastuvõtmisega (kuigi mõni president on meil ka poliitilisi vetosid pannud).

Samuti tasub endale selgeks teha teise sagedaste petitsioonide adressaadi, õiguskantsleri rollid. Ka temale ei ole mõtet igas asjas kirjutada, kuna lõpuks raiskad vaid enda ja ametnike aega, kes peavad sulle vastama ja põhjendama, miks nad kaebust menetleda ei saa. Õiguskantsler teostab riigi ja omavalitsuste õigusaktide põhiseaduskontrolli ning jälgib, et asutused järgiks isikute põhiõigusi ja vabadusi ning hea halduse tava. Loomulikult võib su mure ka nende pädevuste sisse mahtuda, ent veendu selles enne kirjutamist.

# LISALUGEMINE

## Kuidas avalik võim töötab?

Otsustamist avalikus sektoris nimetatakse ka poliitika kujundamiseks. Ideaalmudel is panakse kõigepealt paika, millised probleemid vajavad lahendamist, siis püütakse sõnastada võimalikud lahendused ning prognoosida nende mõjusid ja maksumust. Seejärel võetakse vastu otsus, viiakse see ellu ja hinnatakse elluviimise tulemuslikkust (mis omakorda võib olla aluseks uute vajaduste sõnastamisel).

Sekkuda on võimalik igas etapis, vajaduse ja otstarbekuse peab vabaühendus ise ära tundma ning selleks tasubki protsesse teada ja end oma valdkonnas toimuvaga kursis hoida. Õeldakse, et lisaks seadusloomele on eelkõige oluline osaleda strateegiatega ja arengukavade koostamises ning tagada, et teie vajadused neis arvestatud saaksid. Praktikutena me sellele väitele kahe käega alla kirjutada ei saa, sest selleks on liialt näiteid arengukavadest, mille elluviimise vastu keegi valitsuses hiljem huvi ei tunne.

Erandiks on koalitsioonilepe, kuhu kirjutatu võimuparteid kindlasti ellu tahavad viia, et sellest hiljem võidukalt raporteerida. Põhineb see dokument ju valimislubadusel. Kindlasti on aga ka pärast soovitu plaanidesse kirjasaamist vaja kavandada aega ja jõudu osalemiseks poliitikakujundamise järgmistes etappides.

Põhiotsustajateks poliitikakujundamise protsessis riigi tasandil on erakonnad, ministeeriumid, Vabariigi Valitsus ja Riigikogu ning kohalikul tasandil linnade ja valdade volikogud ja valitsused.

### Otsusetegemine riigi tasandil

Seaduseelnõusid võivad algatada Riigikogu liikmed, fraktsioonid ja komisjonid, Vabariigi Valitsus ja üksnes põhiseaduse muutmiseks ka president. Tööjaotus nende vahel näeb välja selline, kui algatajaks on valitsus (mida ta enamasti on):

- algatav ministeerium – seaduse või määruse eelnõu väljatöötamine
- teised ministeeriumid – seaduse või määruse eelnõu kooskõlastamine
- Vabariigi Valitsus – määruste vastuvõtmine, seaduseelnõude heakskiitmine
- Riigikogu – seaduste algatamine ja vastuvõtmine.

Riigikogu võib seadust enne vastuvõtmist veel põhjalikult muuta, seega lõplik sõna jääb neile. Parlament ei torgi eelnõu vaid siis, kui valitsus on selle vastuvõtmise sidunud usaldusküsimusega – kui eelnõu vastu ei võeta, astub valitsus tagasi. Seda tuleb küll Eestis väga harva ette.

Lisaks seadustele ja muudele õigusaktidele võidakse menetleda veel arengukavasid, mille järgi avaliku sektori asutused tegutsema peavad (näiteks kodanikuühiskonna arengukava), samuti valitsuse korraldusi, Riigikogu otsuseid, seisukohti ja ülevaateid Euroopa Liidu asjades ning olulise tähtsusega riiklikke küsimusi. Mingit kindlat valdkonda puudutavad arengukavad (näiteks riiklik HIV-i ja AIDS-i strateegia või looduskaitse arengukava) kinnitab ja nende täitmist kontrollib Vabariigi Valitsus.

## Otsusetegemine kohalikul tasandil

Kohalik omavalitsus otsustab neid küsimusi, mis on seadusega neile pandud – enamasti on need seotud kogukonna liikmete ühiselu ja ühiste huvidega (näiteks hoolekande korraldamine ja lastekaitse). Peamiseks otsustajaks seal on linna- või vallavolikogu ja otsuste elluviimisel abistab teda linna- või vallavalitsus. Tallinnas on nõuandvas rollis ka linnaosade halduskogud, kus arutatakse vabaühendustega palju rohkem asju läbi kui volikogude komisjonides. Volikogud võtavad vastu määruseid ja otsuseid, linna- ja vallavalitsused korraldusi. Üldjoontes on protsess kohalikul tasandil riigi tasandi otsustamisega sarnane, ent kuna teemad puudutavad kodanikke lähemalt, peaks huvirühmadel ja vabaühendustel olema palju tähtsam roll probleemide sõnastamisel ja lahenduste pakkumisel ning kohalik omavalitsus vastutab otsuste elluviimise eest.

## Kuidas kontrollitakse otsuste elluviimist avalikus sektoris?

Selleks et aru saada, kas otsuse elluviimine on olnud tulemuslik, hinnatakse, või vähemalt tuleks hinnata, nii otsuse tegelikku mõju (mitte ainult seda, kas ettenähtud tegevused on tehtud) kui ka toimunud muutust (kas muutus on toimunud riigi või kohaliku omavalitsuse tegevuse tulemusel või muudest teguritest tulenevalt). Seaduste täitmise üle teostavad järelevalvet riigi tasandil eelkõige ministeeriumid, aga ka Riigikogu, keda abistavad õiguskantsler ja Riigikontroll. Kohaliku omavalitsuse otsuste elluviimist kontrollib peamiselt kohaliku omavalitsuse volikogu, aga ka nende rahakasutust ja tulemuslikkust auditeerib Riigikontroll.

Kirjutas: Anna Laido

# Vörgustikud ja liitlaste kaasamine

---

Kui vabaühenduse partneritena käsitleme selles raamatus neid organisatsioone, keda mõjutada püütakse (mõnes olukorras võib täpsem termin olla küll ka “vastased”), siis liitlastena neid, kellega koos ühiste eesmärkide eest seistakse. Liitlasteks eestkostetöös on vabaühenduse liikmed ja sihtrühmad, aga ka teised organisatsioonid (olgu siis kolmandast, avalikust või äri sektorist) ja neis töötavad spetsialistid, ning meedia. Viimaste kaasamine võib sind su töös oluliselt aidata, liikmete ja sihtrühmade kaasamine on aga eestkosteorganisatsioonile üldjuhul vältimatult vajalik.<sup>5</sup>

On ju eestkosteorganisatsioonid tavaliselt loodud mingite ühiskonnagruppide ühishuvide koondamiseks ja esindamiseks, selmet niisuguste huvidega inimesed peaks igauks eraldi nende eest seisma. Ka siis, kui tegeled loomakaitsega või looduse, ajaloomälestiste, mõne piir- või valdkonna vms eest seismisega, on see otsesemalt või kaudsemalt seotud inimestega. Kaasates neid, keda su töö mõjutab, saad neilt olulist lisainfot, aga ka legitiimsust. See võimaldab ülesandeid jagada, tagab inimeste informeerituse ja arusaamise ning aitab ära hoida ebavajalikku dubleerimist ja tülisid.

Muidugi ei tähenda see, et kõiki peab kaasama kõikjale, nagu mõnikord lihtsustatult arvatakse ning seda sisuliselt võimatut tööd peljates kaasamine hoopis ära jäetakse. Aeg on taastumatu ressurss ning organisatsioon ongi selleks loodud, et ta suure osa tööst liikmete eest ära teeks.

Seotuse tugevnemise järjekorras võib eestkosteorganisatsioon rääkida kellestki, kellegi eest, kellegi nimel või kellegagi koos; enamasti on organisatsiooni aktivistid ka ise selle sihtrühma liikmed (mille puhul ei tohi aga automaatselt arvata, et ollakse nagunii kõigega kursis, mida teistel sihtrühmal liikmetel vaja, ja et nad ilmtingimata eestvedajatega alati ühel nõul on). Kõik need võivad eri organisatsioonide ja eri situatsioonide puhul olla adekvaatsed lahendused, oluline on aga, et see oleks organisatsiooni sees kokku lepitud ja teadvustatud.

Üldjuhul ei tõstatata probleeme kaasamisega seni, kuni organisatsioon vörgustiku meelest head tööd teeb. Kui aga liikmete ja sihtrühmade side oma vabaühendusega on selle käigus nõrgaks jäänud, võib ühel hetkel ka küllalt tühisest lahkarmumusest tõusta suur tüli ning tavaliseks etteheitteks saab siis

5 See peatükk on edasiarendus peatükist “Ühenduse liikmete ja sihtgruppide kaasamine”, mis ilmus Hille Hinsbergi ja Urmo Kübara “Kaasamise käsiraamatus ametnikele ja vabaühendustele” (EMSL 2009, vt [www.ngo.ee/trykised](http://www.ngo.ee/trykised))



just kaasamise puudumine. Sellised sisetülid kahjustavad su mainet avalikuse ja partnerite silmis, nende klaarimine kulutab aega ja närve, nii et juba seegi on üks argument, miks tasub kaasamisega tegeleda.

## Liikmeskond, sihtrühmad ja võrgustik

Vabaiühenduse liikmesus tähendab, et inimene või organisatsioon on kirjutanud liikmeavalduse ning koos teiste liikmetega moodustab ta vabaiühenduse kõrgeima juhtorgani, üldkoosoleku. Tavaliselt kaasneb liikmesusega veel õigusi (näiteks pakutakse neile teenuseid, mida teised ei saa), aga ka kohustusi, näiteks liikmemaksu tasumine.

Vabaiühenduse sihtrühma moodustavad need, kelle huvides ta töötab. Ainult oma liikmete huvides tegutseva organisatsiooni puhul langevad liikmeskond ja sihtrühm kokku, avalikes huvides tegutsejate puhul võib sihtrühm olla aga liikmeskonnast kordi suurem. Viimane tähendab ka, et kaugelki kõik huvilised ei pruugi ise olla vahetud kasusaajad: näiteks ei pea endal olema puuet selle mõistmiseks, et puuetega inimeste õiguste eest seisev vabaiühendus tegutseb ka minu huvides, ning nende aitamiseks selles tegevuses.

Seoses paremate kommunikatsioonivõimalustega on kõikjal maailmas popimaks muutumas vabam koostöövorm, kus ei astuta ühingu liikmeks, vaid toetatakse ta eesmärke ja levitatakse sõnumit, tegutsetakse ta juures vabatahtlikuna, tehakse annetusi jms. Inimesi ja organisatsioone, kellega vabaiühendusel on otsene kontakt (lisaks liikmetele näiteks need, kes kuuluvad ta e-posti listi, osalevad üritustel jms), võib lugeda vabaiühenduse võrgustikuks<sup>6</sup>.

## Võrgustiku loomine ja tugevdamine

Kellegi huvide eest seismise eeldus on tema põhjalik tundmine. See tähendab, et igal organisatsioonil peab olema selge, millega tegeletakse (ja millega mitte) ning miks ja milliseid inimesi selleks vajatakse, olgu siis oma juhatusse, büroosse, liikmeskonda või ka laiemalt võrgustikku. Organisatsiooni ootused neile ja ka vastupidi peavad olema vastastikku teada, kattuvad ja tunnustatud.

Sageli nimetavad vabaiühendused ühe eesmärgina liikmeskonna ja võrgustiku kasvatamist. Kiiresti kasvav organisatsioon loob mulje populaarsusest, heade inimeste lisandumine tähendab ka uusi teadmisi, kogemusi, oskusi ehk potentsiaalseid abilisi. Kasu on sellest aga ainult siis, kui neid inimesi osatakse ka rakendada ning innustununa hoida. Tuleb arvestada, et see nõuab aega, oskusi ja ka rahalisi kulutusi organisatsioonilt endalt. Äge kasv võib tähendada, et

<sup>6</sup> Põhjalikumalt saab võrgustiku ning tavapärase liikmesorganisatsiooni erinevustest ning esimese eelistest teise ees lugeda Ori Brafmani ja Rod A. Beckstromi raamatust "The starfish and the spider", vt ka [www.starfishandspider.com](http://www.starfishandspider.com).

uutel liitujatel on erinevad eesmärgid ja nägemused, mida ja kuidas vabaühendus peaks tegema, ning kui organisatsiooni tegevus neile ei vasta, on kiiresti tagajärjeks sisetülid. Kõige rohkem on seda näha olnud erakondade puhul. Seega ei pruugi laienemine alati hea idee olla.

Olgu tegu alustava või laieneva organisatsiooniga, kui tead, milliseid inimesi ja milleks vajad, mõtle järgmiseks läbi, kuidas ja millist infot nad su kohta saavad: teistelt inimestelt, meediast, su korraldatud üritustelt, reklaamikampaaniatest, sotsiaalvõrgustikest, kodulehelt jne. Uusi inimesi saab otsida aktiivselt, pöördudes ise nende poole (otse või kuulutuste vahendusel), või passiivselt, oodates, et nemad su üles leiavad.

Võrgustiku kui vabama koostöövormi puhul käib liitumine ja sealt lahukumine väga kergesti ning üldjuhul ei peeta üksikute huviliste üle arvestust. Nendega, kes soovivad astuda su vabaühenduse liikmeks, tuleb aga kasuks vahetu suhtlemine enne vastuvõtmist, et rääkida nii organisatsiooni tegevuspõhimõtetest ning liikmete rollist kui ka tema ootustest, huvidest ja võimalustest – näiteks kus ja kui aktiivselt ta soovib kaasa lüüa, mida suudab teha, milliseid suhtluskanaleid ja -viise ta eelistab jne. Enamik Eesti ühendusi on piisavalt väikesed, et iga liikmekandidaadiga kohtuda, suuremate puhul on mõistlik luua allorganisatsioone (nt kohalikud üksused) ja delegeerida see ülesanne neile.

Kui vastastikused ootused ei kattu, maksab mõelda, kas ootusi ja tegevusi annab kohandada või on targem kohe sõbralikult lahku minna. Mida põhjalikum on esimene kontakt, seda ladusam hilisem koostöö.

Uute inimeste kvaliteedile rõhudes ei tohi aga ära unustada olemasolevaid. Esiteks muutuvad aja jooksul ka nende ootused, vajadused ja suutlikkus, niivõrd kiiresti loomuliku arenguga kui organisatsioonidest liikmete puhul ka eestvedajate vahetudes. Seetõttu on oluline regulaarselt ka nende muutustega kursis olla. Selleks sobivad ühisüritused, liikmekülastused ja -küsitlused.

Pidevalt on vaja tagada liikmete ja huviliste informeeritus olulisemast organisatsioonis ja valdkonnas toimuvast ning tehtud töö tulemustest. Mis täpselt nende jaoks oluline ja kuidas nad seda infot saada eelistavad, saad jälle teada nendega suheldes. Kui oma saavutuste kuulutamise tavaliselt jänni ei jääda, siis kindlasti ei tohi varjata ka negatiivsemat infot – varjamise ilmsikstulek lõhub su toetajate usaldust kõige kindlamalt.

Suuremates organisatsioonides on paratamatu, et peamine suhtlus toimub interneti vahendusel. Enamik on loonud selleks e-posti listid, paljud annavad välja e-uudiskirju ja tegutsevad sotsiaalvõrgustikes nagu näiteks Facebookis ja Twitteris, osa üllitab ka paberile trükitud info- või ajakirju. Siin tuleb arvestada, et kui infot tuleb liiga palju, eriti kui see ei ole selgelt ja huvitavalt sõnastatud, hakatakse su teateid lugemata kustutama või kõrvale panema ning nõnda võid olulisest infokanalist sisuliselt ilma jääda. Mõistlik võib olla luua erinevaid liste – suurematele huvilistele arutelulistid, teistele infolist, kuhu saadetakse kõige olulisemaid teateid.

Kolmandaks tuleb teadlikult luua liikmete ja huviliste arengueeldusi, et tõsta vabaihenduse võimekust. Selle vahenditeks on infomaterjalid, koolitused, nõustamine jms, mille puhul tuleb arvestada nii sihtrühma soove ja vajadusi kui ka organisatsiooni kui terviku vajadusi, mida tõenäoliselt tajuvad kõige paremini eestvedajad. Kui keskenduda vaid liikmete soovidele, muutub organisatsioon pelgalt reageerivaks, mis võib vähendada eestvedajate motivatsiooni. Vastupidisel juhul võivad viimased aga kujuneda justkui kindraliteks ilma armeeta, sest võrgustik pole enam kas suutnud või tahtnud nendega sammu pidada.

## Liikmete ja huviliste kaasamine

Nende kaasamine, kelle huvides sa tegutsed, ei erine oma olemuselt sellest, kui avalik võim kaasab vabaihendusi. Kõige lihtsam nõuanne on seega: mõtle, kuidas soovid, et sind kaasataks, ning käitu ise samamoodi teisi kaasates.

Iga eestkosteorganisatsioon teab, kui keeruline on toime tulla juristide kirjapandud eelnõudega, mida avalik võim kommenteerimiseks saadab – eriti kui eelnõu on pikk (sisaldades läbisegi nii sulle olulisi kui ka ebaolulisi asju), kui sa ei ole saanud selle koostamises osaleda ning kui tähtaeg on lühike.

Arvesta, et su võrgustiku liikmetel on üldjuhul sinust veel vähem aega ja kogemust niisuguste tekstidega töötamiseks, välja arvatud juhul, kui see just ongi nende eriala. Seega paljalt sulle laekunud teksti edasisaatmine üleskutsega arvamust avaldada on enamasti sama hea kui kasutu. Algtekst peab küll soovijatele olema kergesti kättesaadav, ent sinu töö on end sellest läbi närida ning arvamuse avaldamine võimalikult lihtsaks teha.

Kui tegu pole paljalt eelnõu kommenteerimisega, vaid teie organisatsioon on kaasatud pikema perioodi vältel, näiteks eelnõu ettevalmistavasse töörühma, informeerii liikmeid sellest töörühma kokku tulles ja küsi nende ootusi ja ettepanekuid. Töö käigus hoi a neid kursis arenguga ja küsi nende arvamusi valikute kohta, mida teete.

Regulaarselt aastate jooksul koos käivate töörühmade, näiteks seirekomisjonide puhul on sinu ülesandeks koosoleku lähenedes viia ka võrgustik arutlusele tulevate teemadega kurssi ning pakkuda võimalus avaldada oma mõtteid, mida saaksid töörühmale edastada.

Nagu sa ise soovid avalikult võimult tagasisidet oma organisatsiooni tehtud ettepanekutele, ootab ka su võrgustik infot selle kohta, mis nende arvamusest on saanud. Kõige lihtsamaks suhtluskanaliks on siin taas e-posti list, aga ka su organisatsiooni üritused, kus kokku tullakse.

Enim võimalusi heaks kaasamiseks on siis, kui oled ise selle algatajaks, näiteks töötades välja organisatsiooni programmi, strateegiat või muid pikaajalisemaid seisukohti. Siin saad koostada ise organisatsiooni vajadustele vastava ajakava

## Kommentaaride küsimine teile saadetud eelnõule

Ideaalses maailmas võiks liikmete ja huviliste arvamuste kogumine teile kommenteerimiseks saadetud eelnõu kohta käia nii.

1. Kui olete materjalid ise kätte saanud ja teinud kindlaks, et see on teie organisatsiooni jaoks oluline küsimus, annate sellest võimalikult kiiresti e-posti listi (või muu teie organisatsiooni puhul kõige operatiivsema kanali) kaudu teada. Teates peaks sisalduma link eelnõu tekstile, olulised tähtajad (millal peate oma seisukohad esitama ning kuidas selleni jõuate – mis ajani on liikmete arvamused oodatud, millal saadad neile seisukoha mustandi vms) ning selle inimese kontaktid, kes teil kommentaaride kokkupanemisega tegeleb. Kui küsimus on väga oluline, tähtaeg võimaldab ja liikmed seda soovivad, võib asja arutamiseks kokku kutsuda ka koosoleku.
2. Paari järgneva päeva jooksul töötate eestvedajatega (kontor, juhatus, aktiiv vms) ise materjalid läbi, toote seal välja, mis te meelest võiks olulisem olla, sõnastate peamised küsimused ja valikukohad, mille puhul võrgustiku eelistusi on vaja teada. Kui tähtaeg on eriti napp, siis pakute välja ka võimaliku seisukoha, mille kohta liikmed siis saavad arvamust avaldada. Mõistlik aeg liikmetele arvamuse avaldamiseks, kas siis e-posti teel või selleks kokkukutsutud kohtumisel, võiks olla vähemalt paar nädalat (puhkuste ajal ka rohkem).
3. Kui liikmed on arvamust avaldanud (või siis pole seda teinud), koostate nende põhjal eelnõu autoritele saadetava vastuse mustandi ja saadate selle enne liikmetele tutvumiseks. Selleks peaks neile aega andma vähemalt mõned päevad kuni nädala.
4. Liikmetelt saadud tagasiside põhjal kohendate vajadusel mustandit, saadate selle eelnõu autoritele ning avaldate oma kodulehel (kui tegemist on eriti olulise küsimusega, võib kaaluda ka pressiteate koostamist, vt ka peatüki alateemat meediaga suhtlemisest). Selles kirjas märgite ära, kuidas selle seisukohani jõudsite ning liikmete eriarvamused, kui neid oli.

(arvesta aga, et üle mitme kuu kestvate arutelude puhul võib huvi osalemise vastu maha käima hakata) ning kombineerida erinevaid kaasamismeetodeid, võimaldamaks sisukat osalemist. Põhjalikumaid soovitusi sellistes olukordades kaasamise plaanimiseks ja läbiviimiseks leiad EMSL-i “Kaasamise käsiraamatust ametnikele ja vabähendustele”<sup>7</sup>, arutelude korraldamisest on lähemalt jutut käsiraamatus “Kuidas korraldada konverentse ja viia läbi arutelusid”<sup>8</sup>.

7 EMSL 2009, vt [www.ngo.ee/trykised](http://www.ngo.ee/trykised)

8 EMSL 2011, arutelude läbiviimisest eelkõige lk 52–76

## Vabaühenduste manifestid 2011

NÄIDE

2011. aasta Riigikogu valimiste eel esitas tosinkond eri valdkondade vabaühendust parlamenti pürgijatele oma ettepanekud vajalikeks tegevusteks. Ettevalmistustega alustati tavaliselt aasta või pool enne valimiskampaania algust: juhatused või tuumikud vaatasid üle ühenduse senised seisukohad, edasi toimusid tavaliselt arutelud liikmete, sihtrühmade ja väliste ekspertidega (näiteks Eesti Üliõpilaskondade Liit korraldas selleks kõrgkoolides avatud mõttetalgud), kust koguti uusi ideid ja tagasisidet, mille tulemusena valmis ettepanekute mustand. Need olid kommenteerimiseks üleval internetis, EMSL korraldas ettepanekute üle ka veebihääletuse. Lõppteksti kinnitas tavaliselt kas ühenduse üldkoosolek, volikogu või nõukogu. Sellele järgnesid juba kohatumised kandidaatidega, laiemad teavituskampaaniad jms<sup>9</sup>.

Kui meid endid on halvasti kaasatud, teame tavaliselt, mida oleks kaasaja pidanud paremini tegema. Ise kaasaja rollis olemine toob aga tihti kaasa probleeme.

- **Mida teha, kui inimesed on passiivsed?** Kui võrgustikult ei tule su küsimustele tagasisidet, võib see olla nii märk sellest, et teed oma tööd hästi ja nad usaldavad sind, kui ka sellest, et sust ollakse võõrdunud, ei saada su küsimustest aru või ei nähta varasemate kehvide kogemuste pärast osalemisel mõtet. Kummaga parajasti tegu, pead ise ära tundma. Võimalik, et oled valinud valed kaasamise meetodid – näiteks loodad hakkama saada e-posti abil, kuid nemad sooviksid asju näost näkku arutada.

Abiks on, kui lisaks üldistele pöördumistele suhtled otse nendega, kellest võib eeldada, et neil on teema kohta rohkem teadmisi või kogemusi. E-kirjast paremat tagasisidet annavad telefonikõned ja kohtumised. Ei tohiks aga piirduda ainult oma “lemmikutega”, kellega on kõige lihtsam suhelda. Su enda huvides on pöörata tähelepanu ka neile, kes võivad olla su tegevuse suhtes kriitilisemad.

Midagi halba ei pruugi olla ka selles, kui organisatsiooni seisukoha sõnastabki juhatuse või büroo, eriti kui tegemist on lihtsama, vähem olulise või võrgustikus juba varem läbiarutatud küsimusega. Seda peavad aga liikmed teadma ja aktsepteerima. Samuti tuleb arvamuse küsijale teada anda, kuidas see on koostatud.

- **Mida teha, kui võrgustikus on lahkavamus?** Kuigi avalik võim eelistab, et vabaühendus (ja veel parem kui kogu kolmas sektor) räägiks ühel häälel, on eriarvamused pluralistlikus ühiskonnas loomulikud. Nende teadasaamine ongi kaasamise peamisi mõtteid.

<sup>9</sup> Lähemalt saab 2011. aasta manifestide koostamisest lugeda ajakirja Hea Kodanik nr. 1(51)/2011 lk 16–19, saadaval [www.ngo.ee/heakodanik](http://www.ngo.ee/heakodanik).

Kindlasti ei ole sinu roll teisitimõtlejaid vaikima või oma arvamusest loobuma panna. Samuti ei tähenda kaasamine, et jõuda tuleb äranuditud seisukohani, mille vastu enam keegi pole, kuid mida keegi ei pruugi ka enam eriti pooldada.

Sõltuvalt olukorrast võib lahendus olla lisaarutelu korraldamine, kus eri pooled saavad oma seisukohti argumenteerida – võimalik, et sellega leitakse ka üksmeel. Mõnevõrra kehvem võimalus on hääletamine, sest vähemusse jääjad võivad tunda, et nende huvid ei ole esindatud. Normaalne lahendus on ka erinevate arvamuste väljatoomine oma seisukohas.

- **Mida teha, kui kaasamiseks ei ole aega?** See küsimus võib tekkida ainult siis, kui tähtjad seab keegi teine, näiteks soovib avalik võim kommentaare mõne päeva jooksul. Esimese sammuna peaks sel juhul arvamuse soovijale selgitama, et nii kiiresti pole vastamine võimalik, ja küsima talt lisaega.

Kui seda ei anta, sõltub edasine teema tähtsusest organisatsiooni jaoks. Sellistel tingimustel võib arvamuse andmisest keelduda ning teavitada sellest liikmeid ja avalikkust. Kui küsimus on aga tõesti oluline, võib olla targem uhkus alla neelata, ise rohkem tööd teha ning esitada kas siis büroo või juhatuse koostatud seisukoht, juhtides samas siiski tähelepanu, et arvamuse küsija rikub kaasamise head tava.

Niisuguseid olukordi aitab vältida, kui organisatsioon on enne oma olulisemad seisukohad välja töötanud.

Kaasamise põhimõtted on organisatsioonis hea kokku leppida ja kirja panna. Oluline pole selle dokumendi pikkus (ülemäära detailne kord võib praktikas osutada liiga jäigaks ning raskesti järgitavaks nii töötajatele kui ka liikmetele), vaid vastavus organisatsiooni vajadustele ja suutlikkusele seda rakendada. Väiksemas organisatsioonis ajab asja ära ka suuline kokkulepe, kirjalikust on kasu aga siis, kui inimesed vahetuvad, samuti saavad sellega kergesti tutvuda ühenduse partnerid ja liitlased ning liikmehuvilised.

## EMSL-i liikmete kaasamise põhimõtted

**NÄIDE**

EMSL-i liikmete kaasamise põhimõtted panevad paika, mis teemadel EMSL sõna võtab, kuidas kujundatakse EMSL-i enda algatatud seisukohad, kuidas toimitakse, kui on vaja vastata ühiskonnas või meedias üleskerkinud teemadele, osaleda õigusloomes või töörühmades, ning kuidas reageeritakse liikmete tehtud ettepanekutele. Välja on toodud, millistel puhkudel liikmeid kaasatakse ning millistel teevad otsuse liikmete valitud nõukogu või EMSL-i töötajad. Algselt koostas EMSL väga põhjalikud reeglid, mille järgimine praktikas niisuguse detailsusega käis aga üle jõu, seetõttu muudeti paar aastat hiljem need põhimõtted lihtsamaks. Loe [www.ngo.ee/liikmetekaasamine](http://www.ngo.ee/liikmetekaasamine).

## Koostöö teiste organisatsioonidega

Sõltuvalt olukorrast võivad su liitlasteks olla nii teised vabaihendused kui ka avaliku või äri sektori organisatsioonid. Loogika on lihtne – toetajaid otsides lase esiteks mõttel võimalikult vabalt lennata, küsides, keda ja kuidas su teema võiks puudutada ning kellel võiks selles või sarnastes küsimustes olla kasulikke oskusi, teadmisi või kogemusi. Järgmiseks mõtle, keda sul neist tõesti vaja on ja kui paljude liitlastega suhtlemist suudaksid ära hallata.

Nagu liikmete puhulgi võib liitlaste kaasamine väga palju anda, ent nendega suhete hoidmine nõuab palju sinu aega ja häid suhtlemisoskusi. Kui sul neid ei jätku, võid ebaameeldiva üllatusena avastada, et tegutsete küll just nagu ühe algatuse raames, ent tegevused ei toeta üksteist, vaid töötavad halvemal juhul lausa üksteisele vastu.

Kõige esimene koostöömõte, mis vabaihendustele tavaliselt pähe tuleb, on ühisavalduste tegemine, enamasti millegi vastu protestimine. Mõnikord pälvivad need ka tähelepanu, aga pigem on nende puhul siis oluline sisu, mitte see, kas allakirjutanuid on üks, kuus või 19.

Allkirju niisugustele pöördumistele maksab võtta organisatsioonidelt, kes on asjaga tõesti kursis, suudavad seda ka iseseisvalt teistele seletada ja mõjuvad sel teemal usutavalt. Sama tuleks silmas pidada ka oma organisatsiooni poolt teiste avaldustele alla kirjutades – teistele vastu tulla on küll tore, ent kui su nimi figureerib pidevalt igasugu pöördumiste all, kaotab see tasapisi oma väärtuse.

Rohkem tolku võib olla ühiste seisukohtade esitamisest avaliku võimu algatatud konsultatsioonide puhul, kus ametnikud ja poliitikud sageli pelgavad, et saavad väga palju ja väga erinevaid kommentaare. Kui olete asjaosaliste organisatsioonidega omakeskis ühiste seisukohtadele jõudnud, on avalikul võimul üks mure vähem ja koostöövalmidus võib olla suurem.

Hea, ja samas liitlastelt siiski küllalt väikest panust nõudev mõte on kaasata neid olulisemate algatuste juurde nõuandjate ja info oma võrgustikes levitajatenä. Näiteks võib neil olla sinust rohkem kogemusi poliitikute või meediaga suhtlemisel, ürituste korraldamisel, liikmete kaasamisel vms. Enamasti on organisatsioonid lahkesti nõus oma kogemusi jagama ning selliste vestluste käigus võid saada mitmeid häid ideid, aga ka asju enda jaoks selgemaks mõelda.

Kõige sisulisem koostöö seisneb ülesannete jagamises vastavalt osalejate pädevustele ning regulaarses infovahetuses. Näiteks võivad siin eri organisatsioonid keskenduda eri piirkondadest arvamuste kogumisele, mõni töötada läbi seni ilmunud uuringud ja välismaised näited, mõni suhelda poliitikutega, võtta üksteist täiendavalt meedias sõna jne.

Sellise koostöö koordineerimine on samas kõige ajamahukam. Siin tuleb ka arvestada organisatsioonide erineva suutlikkuse, töökoormuse ja ka töökultuuriga – näiteks võib su liitlane olla küll hea asjatundja, aga suhtuda lõdvalt tähtaegadesse, mis võib töö käigus pingeid tekitada.

## Kui lähedaseks saada parteidega?

Kui vabaühenduse püüeldav muutus sõltub poliitikutest, tuleb teha valik, mis viisil suhelda erakondadega. Võimalik on neile ühepoolselt oma soove esitada, nendega koostööd teha või saada ise üheks neist. Ühendusest uue erakonna asutamine on pigem erandlik, ehkki mitte enneolematu samm. Tavapärasem on aktivistide liitumine mõne tegutseva erakonnaga ja valimistel kandideerimine, lootuses sel moel oma teema eest paremini seista.

See on igaühe õigus, mida ei tohiks kritiseerida: kodanikena soovime ju, et meie parteides tegutseksid head ja arukad inimesed. Ise sellist otsust tehes maksab aga mõelda, kas sa tahad ja suudad kohaneda parteide töökultuuri ja konkurentsiga või neid soovitud suunas muuta. Mitmed silmapaistvad kodanikuaktivistid on ka hea valimistulemus korral taandanud Riigikogus marginaalseteks nupulevajutajateks ning mõned sealt pettunult lahkunud.

Ka peab silmas pidama, et parteid on varmad vabaühendusi lahterdama omadeks ja võõrasteks, kui selleks vähegi alust leitakse. Nii tasub eksklusiivsete sidemete (ka nt koostöökokkulepped, ühisavaldused jne) sõlmimise eel järele mõelda. Eriti ahvatlev võib olla meeldida koalitsioonile, kuid õnn võib valimistel kergesti pöörduda.

Mõnel juhul on kindlad koostöösidemed ajalooliselt välja kujunenud (nt ametiühingud ja sotsiaaldemokraadid, kirikud ja konservatiivid, ettevõtjad ja liberaalid jne), kuid enamasti on vabaühendusele oluline, et tema teema läheks korda kõigile erakondadele. Selle saavutamiseks on parim võrdne ja avatud suhtlemine kõigiga.

## Koostöö meediaga

Koostöö meediaga on kahe otsaga. Ühest küljest aitab see viia su sõnumi suurema auditooriumini ning kasvatada teadlikkust sinust kui selle teemaga tegelejast, mis omakorda võib aidata leida uusi liitlasi. Fakt, et suudad soovi korral meediasse pääseda, võib panna ka su partnereid sind tõsisemalt võtma. Liiati, nagu aruandlusegi puhul, maksab meeles pidada, et kui su töö puudutab avalikkust, on avalikkusel õigus sellest ka teada saada ja meedia eest varjumine ei näita sind heas valguses.

Teisalt pead arvestama, et erinevalt oma kanalitest (koduleht, listid, reklaamipinnad) on meedias su võimalused sõnumit kontrollida piiratud. Isegi arvamuskirjeldus võib pärast toimetamist ja lühendamist võtta su jaoks ootamatu kuju, või siis näiteks saada pealkirja, mille üle sa ei rõõmusta. Kui oled meediale allikaks, sõltub lehte või eetrisse jõudev tulemus tihti sellest, kui palju on ajakirjanik viitsinud vaeva näha teema mõistmisega ja millele ta rõhu asetab.

Sageli on vabaühendusele olulised teemad keerulised ning ajakirjanikku võib rohkem huvitada konfliktid väljatoomine ja teravdamine, mis aga ei pruugi partnerit su suhtes suuremale sõbralikkusele häälestada. Seega tasub kaaluda, mida sul meediasse pöördumisega võita ja kaotada on.



Nii nagu suhtlemisel teiste partneritega, tuleb ka meedia puhul kasuks, kui sul õnnestub sisse seada püsivad suhted: õppida ajakirjanikke ja toimetuste töökorraldust tundma, olla kättesaadav, kui neil sind vaja, pakkuda neile ise informatsiooni (aga ikka ainult siis, kui sul tõesti on midagi olulist öelda, mitte uputada neid pidevate pressiteadetega). Võid proovida kaasata ajakirjanikke oma organisatsiooni juurde vabatahtlikena, näiteks nõu või tagasisidet andma, kutsuda neid oma üritustele ja koolitustele jms.

Kui ajakirjanik ise su poole pöördub, maksab hoiduda telefoniintervjuu andmisest olukorras, kus sul on kiire ja mõtted mujal. Palu kas või 10 minutit lisaega, et saaksid end intervjuu lainele häälestada.

Sul on õigus ette küsida, millest ajakirjanik täpsemalt rääkida soovib. Kui sa pole kogenud intervjuuandja ning ajakirjanik pole ründavas tujus, võid eetrisse mineva intervjuu puhul paluda, et ta ütleks sulle ette ka esimese küsimuse, et see sind mikrofoni ees tummaks ei lööks.

Samuti on sul õigus paluda kirjalikult ilmuvate materjalide puhul oma tsitaate enne avaldamist üle lugeda (aga ajakirjanikul ei ole kohustust sulle vastu tulla, kui soovid siis oma sõnadest lahti öelda), ent liiale ei maksa sellega minna – lisatöö tekitamine ei pane kedagi sinusse paremini suhtuma.

Juba enne intervjuu algust tasub ka küsida, kas ajakirjanik plaanib sind üldse tsiteerida – vahel tahab ta vaid taustinfot ja millegi lahtiseletamist, siis võid end ka vabamalt väljendada. Muidu arvesta, et intervjuust leiavad kõige tõenäolisemalt avaldamist need tsitaadid, kus oled öelnud mingeid teravusi, kasutanud värvikaid võrdlusi või andnud karme hinnanguid. Seega jälgi, et kasutaksid neid nende mõtete juures, mida sa päriselt hiljem ajakirjandusest leida tahad. Artiklit kirjutades uuri enne, kui palju selleks ruumi on, ning kirjuta see õiges pikkuses, mitte ära looda, et toimetaja seda sulle sobivalt lühendab.

Põhjalikumaid soovitusi meediaga suhtlemiseks leiad näiteks EMSL-i käsi-raamatust “Suhtekorraldus vabaihendustes”<sup>10</sup>.

10 EMSL 2005, vt [www.ngo.ee/trykised](http://www.ngo.ee/trykised).

# Huvikaitse tulemuste mõõtmine ja mõju hindamine

---

Iga töö puhul on oluline mõista, mida sa sellega saavutasid ning mida sellest õppisid, et edaspidi veel paremaid tulemusi saada. Nõnda on tähtis analüüsida huvikaitsetegevusi, nende tulemusi ja mõju, ka juhul, kui tegu ei ole projektiga, mille puhul rahastaja sult ngunii sellist aruannet nõuab.

Vastutavad ju vabaihendused veel väga paljude teiste ees – su oma juhtorgan, liikmed, sihtrühmad, töötajad ja vabatahtlikud, toetajad, aga ka laiem avalikkus, kui väidad, et su tegevus on suunatud ühel või teisel moel sellele, et ühiskonda paremaks muuta.

Kõigil neil on õigus oodata infot selle kohta, mida ja kuidas sa teinud oled ning mille poolest elu tänu sinu tööle paremaks on muutunud. Enamgi veel – isegi kui nad seda otse ei küsi (mis ongi pigem tavaline), siis on sinu huvides, et nad seda teaksid. Kursisolek su töö ja tulemustega ning arusaamine nende vajalikkusest on parim viis leida ja hoida liitlasi, kellega koos oma eesmärkide poole liikuda.

Analüüsimine võimaldab saavutada mitut su töös olulist asja.

- **Pädevus.** Väga sageli tuleb huvikaitseorganisatsioonidel rinda pista tugevate vastastega – sinu eesmärkidega vastuolus olevad poliitilised või ärihuvid, aga ka üldisemalt vähiklikkus või mugavus toimida edasi nii, nagu seda ikka on tehtud. Pideva analüüsi abil on sul võimalik paremini tundma õppida probleemi, millega tegeled, aga samuti nii enda kui ka vastaste tugevaid ja nõrgemaid külgi. Nii on võimalik vältida vigu või neid operatiivselt parandada, muuta taktikat, lühidalt – saada paremaks ja olla tulemuslikum.
- **Tõsiseltvõetavus.** Analüüsitegevustega saad koguda fakte ja argumente, mis sind aitavad. Näiteks kui suudad pakkuda regulaarset ja tõest infot olukorra ja muutuste kohta valdkonnas, millega töötad, on see oluliseks trumbiks, kui veenad poliitikakujundajaid, potentsiaalseid partnereid, meediat ja avalikku arvamust end toetama. Su meeskonna võitlusvaimule mõjub hästi, kui saad välja tuua, et teie tegevus on jõudnud mingite tulemusteni ja see on muutnud inimeste elusid paremaks. Mida enam suudad näidata, et su jutt põhineb uurimistööl ja analüüsil, mitte lihtsalt südamevalul ja kõhutundel, seda tugevamaks su positsioon muutub.

- **Vastutavus.** Kui valitsus või mõni firma tegutseb halvasti, võib see tähendada neile kaotust järgmistel valimistel või klientidest ilmajäämist. Samamoodi võib ühenduse puhul usalduse kaotus liikmete, sihtrühmade ja partnerite silmis tähendada nende lahkumist, muutumist passiivseks või ka sinu kui eestvedaja mahahääletamist. Kindlaim viis seda ennetada on pakkuda regulaarset ja selget infot, mida ja kuidas teete ning mis tulemusteni olete jõudnud – et sa seda teha saaksid, on sul endal vaja pidevalt infot koguda ja töödelda.

Kindlasti ei ole huvikaitse hindamine lihtne töö. Esiteks on muutused ühiskonnas enamasti kompleksed ega avaldu kiiresti. Nii on raske öelda, mis toimus tänu sinule, mis sõltumata sinust või mis sinu kiuste. Mõnigi tegevus võib kaasa tuua plaanimatuid tulemusi, olgu häid või halbu. Ka hinnangud võivad erineda – huvikaitstes on harva tegu täieliku võidu või kaotusega, pigem kompromissiga, ning see, mis ühele paistab mõistlik kokkulepe, võib teisele tunduda põhimõttelageda allaandmisena.

Teiseks on selge, et ühiskond ei saa kunagi valmis, leitud lahendustest kasvavad välja uued probleemid ning selget punkti pole eestkostetöös tavaliselt võimalik panna. Sageli on vabaühenduste eesmärgid väga kõrgelennulised – tugev kodanikuühiskond, ebavõrdsuse kaotamine jne. Hinnata, kuidas su tegevus on kodanikuühiskonda tugevamaks muutnud, on sisuliselt võimatu, eriti kui räägime küllalt lühikesest ajast, näiteks aastast.

Kolmas ja väga praktiline takistus on Eesti vabaühenduste väiksus ja see, et vähestel aktiivsetel tegutsejatel on niigi suur töökoormus. Pidevalt on käsil kiireid ja olulisi asju ning tehtule tagasivaatamine, info kogumine ja analüüsimine (eriti kui keegi väljastpoolt, näiteks rahastaja, seda sõnaselgelt ei nõua) kipub nende kõrval tunduma vähem põletava vajadusena. Liiasi on mõju hindamine vabaühendustes, eriti veel huvikaitse alal, kõikjal maailmas küllalt uus teema ning oskusi selleks napib. Teadagi on inimlik edasi lükata asju, mille tegemises end kindlana ei tunta.

Kuidas niisuguseid takistusi ületada, selleks pakumegi nõuandeid selles peatükis. Esmalt mõned soovitusel eelhäälestuseks.

- **Ka veidi infot on parem kui mitte midagi.** “Kevadest” teame, et kui kogu rehkendust ei jõua, maksab esialgu teha pool. Ka esimesed katsed infot koguda ja analüüsida on parem kui käega lüüa, et kõik see on liiga keeruline. Järgmisel korral tuleb juba paremini välja.
- **Lähtu senistest kogemustest.** Isegi kui sa ei ole oma organisatsiooni seniseid tegevusi vormistanud veenvateks ja säravateks aruanneteks, olete töö käigus kolleegide ja partneritega ilmselt ikka arutanud, mis on läinud hästi ja mis vajaks muutmist. See ongi esimene samm. Tehes seda teadlikult ja regulaarselt ning pannes tulemusi kirja, leiad nõrgad kohad paremini üles ning need saavad tulevaste ettevõtmiste jaoks ka fikseeritud.

- **Mõõda õigeid asju.** Mõttele läbi, millist infot sul tõesti vaja on. See ei pruugi olla info, mida on kõige kergem koguda, nagu näiteks osalejate arv su korraldatud üritustel või kampaania käigus üllitatud artiklite hulk. Seda, mis infot sul vaja on ning millal ja kust seda koguda, saad teada, kui püstitad tegevusele selge eesmärgi. Säästes end ebavajaliku info kogumisest, hoiad kokku aega ja saad keskenduda sellele, mis on oluline.
- **Kujunda harjumused.** Tulemuste analüüs ja mõju hindamine ei alga tegevuste lõpus (seda enam, et nagu eespool tõdesime, huvikaitsetegevustel ei olegi sageli selget lõppu), vaid plaane tehes. Hakake infot talletama kohe tegevuste käivitudes, nii on (vahe)kokkuvõtete tegemise ajaks suur osa tööst juba valmis. Pidage regulaarseid koosolekuid, pange jooksvalt kirja tehtu ja selle tulemused, nii muutub see harjumuseks ega ole nii keeruline, kui algul tunduda võib.
- **Ära võta kõike enda kanda.** Jaga ülesandeid. Lase tähelepanekuid ja ideid kirja panna kõigil, kes teemaga tegelevad, küsi tagasisidet nii oma meeskonnalt kui ka kaudsemalt seotud isikutelt – partneritelt, liitlastelt, sihtrühmadelt. Esiteks toob see sisendit erinevatest vaatenurkadest (nagu eespool tõdesime, ei ole eestkostetegevuste puhul tavaliselt üht ja ainuõiget hinnangut), teiseks vähendab su koormust.
- **Loo seos info ja tegevuste vahel.** Kuigi hindamisel võib olla ka kontrollifunktsioon (olgu siis vabaühenduse juhtorganile või rahastajale), tehakse seda oluliselt innukamalt, kui on teada, et kogutav info ei jää paljalt arhiivi, vaid seda kasutatakse edasises töös. Seega on iga hindamise juures olulised küsimused: mida me selle teadmisega pihta hakkame, mida sellest õppisime, mida edaspidi muudame? Iga kokkuvõtte olgu sisendiks järgmistele tegevustele.

## Mida hinnata?

Kõige lihtsama vastuse küsimusele, mida hinnata, annab su eesmärk. Peatükis “Huvikaitse plaanimine” tõdesime, et tavaliselt on eesmärgiks üks või mitu järgnevatest:

- mingi konkreetse otsuse (muutmise) saavutamine või ärahoidmine;
- inimeste käitumise ja hoiakute muutumise saavutamine;
- kodanikuühiskonna ja demokraatia tugevdamine üldisemalt.

Teades, mida saavutada tahad, ongi võimalik seda hinnata: kas otsus tuli soovitud kujul (või vähemalt mingi kompromissina), kas inimeste hoiakud ja käitumine on (vähemalt mingil määral) muutunud, kas kodanikuühiskond on saanud (natukenegi) tugevamaks? Sel moel kirjeldad oma töö tulemusi. Eriti kõrvalseisjate jaoks on see tavaliselt sinu edu kõige selgem ja konkreetsem näitaja.

Ent oleme ka näinud, et pelgalt tulemustega piirdumine ei anna meile kogu olulist infot. Esiteks ei pruugi tegevuste vahetu tulemus veel tähendada,

et midagi paremaks muutub või muutus püsima jääb. Teiseks ei näita tulemus ilmingimata sinu organisatsiooni head tööd: võimalik, et saavutasid tulemuse ebamõistliku hinnaga (olgu selleks siis raisatud aeg või raha või rikutud suhted oma meeskonna, liitlaste või partneritega vms), tegid mingeid muid vigu või siis sündis tulemus mingite teiste, sinust sõltumatute asjaolude mõjul.

Seega: et hindamisest päriselt kasu oleks, tuleb tähelepanu pöörata ka tegevuste ja mõju analüüsimisele. Selline põhjalikum lähenemine sisaldab järgmisi küsimusi.

- Kas me saavutasime neid muutuseid poliitikas ja ühiskonnas, mida soovisime? Kas me saavutasime (selle asemel või lisaks sellele) veel midagi, mida ehk polnud plaanis? Milles need muutused väljenduvad? Kas ja miks võib eeldada, et need muutused on püsivad?
- Mis olid kriitilised tegurid nende muutuste saavutamisel või mittesaavutamisel ning mis rolli meie tegevus seejuures mängis (sh liitlassuhted)?
- Millised ettevõetud tegevustest töötasid ja millised mitte?
- Kas meie arusaamad vajadustest, muutuste saavutamise viisidest, võimusetest jms on pädevad?
- Milliseid muutusi, kui üldse, peame edaspidi tegema oma organisatsioonis, strateegias, tegevustes, et olla edukamad?

Neid küsimusi peaks eestkosteorganisatsioon arutama kõigi olulisemate tegevuste lõpus ja vajadusel ka käigus. Arutelu tulemuste kirjapanemine ja säilitamine aitab tagada, et ka inimeste vahetudes ei lähe kogutud teadmised organisatsioonist kaotsi ning uutel tulijatel on võimalik senitehtust õppida.

## Ebamäärased tulemused

**PROBLEEM**

Mõnel juhul on eestkoste töö tulemust (vähemalt teoorias) küllalt lihtne kindlaks teha: seda näitab näiteks eelarves soovitud tegevuse läbiviimiseks eraldatud rahasumma, suitsetajate arvu vähenemine vastava kampaania järel vms. Sageli ei ole tulemused aga nii konkreetsed.

Sel juhul võib vabaühendusel aidata toimunust sotti saada see, kui uurida sihtrühmadelt, kuidas nad muutusi tajuvad ja hindavad. Näiteks kui eestkoste töö tulemusena on hakatud üksi elavatele vanainimestele pakkuma mingit uut teenust, saab neilt uurida, kas nad tunnevad end tänu sellele näiteks enesekindlamana, iseseisvamana, tervemana, vähem üksikuna vms. Samamoodi saab igaüks oma sihtrühmadelt küsida seadusemuudatuse või muu otsuse, teadlikkuse tõstmise kampaania vms tulemusel juhtunu kohta.

Loomulikult on see subjektiivne hinnang, kuid ikkagi hea näitaja ühenduse tegevuse mõjust inimeste elukvaliteedile. Oluline on siin, et küsitelute hulk ja valik oleks esinduslik ning küsimused esitatud neutraalselt. Ka maksab meeles pidada, et vahetult pärast muutuse toimumist võib hinnangut mõjutada asja uudsus, seega sisukama tulemuse annab, kui selliste küsimustega pöörduda nende poole (uuesti) näiteks aasta või paari pärast.

## Kust ja kuidas infot hankida?

Tulemuste ja mõju hindamine võib mõnikord vajada uuringuid, näiteks kui taotled suure hulga inimeste elukvaliteedi tõusu või muutusi nende hoiakutes ja käitumises. Niisugused uuringud tuleb tavaliselt kas sisse osta või siis töötada selle nimel, et näiteks avalik võim neid telliks. Eelduseks on siingi see, et vabaühendus teab, mida tuleb uurida.

Mitmel juhul leiad vajalikku infot avaliku võimu poolt niigi regulaarselt kogutavast statistikast (näiteks kui su töö eesmärgiks on vähendada õnnetusi, haigestumisi, kuritegevust, töötust vms) või läbiviidavatest uuringutest (ajakasutusuuring, Eurobaromeeter jt). Kui sa ei tea, kas sulle vajalikke andmeid keegi juba kogub, on esimeste sammudena abiks internetiotsingud, Statistikaameti kodulehega tutvumine ning oma valdkonna teadlaste ja spetsialistidega konsulteerimine.

Lihtsamate analüüside ja küsitluste läbiviimine on aga jõukohane igale kõrgharidusega inimesele, pealegi on sageli just vabaühendusel kõige parem kontakt oma sihtrühmadega, kellelt infot vajatakse. Niisugused infokogumisviisid on näiteks järgmised.

- **Oma töö dokumenteerimine ja kriitiline enesehindamine.** See tähendab, et paned kirja, mida olete teinud, kuidas läks, mida saanuks teha paremini, mis ületas ootuseid, milliseid uusi mõtteid tekkis jne. Su enda ja vahetute kaastöötajate peades ja arvutites on väga palju olulist teavet, nii et lihtsaim lähenemine hindamisele on seda perioodiliselt koguda ja talletada. See sobib hästi andma vastuseid sellistele küsimustele nagu mis juhtus, kes ja mida tegi, millal ja kui palju; mingil määral ka miks ja kuidas. Nõrkuseks on lähenemise subjektiivsus ja oht kalduda soovmõtlemisesse, näiteks näidata muutusi või enda rolli suuremana.
- **Kirjutuslaua-uuring.** Allikad, kust võid saada kinnitust oma töö tulemustele (või enne selle juurde asumist infot senisest olukorrast), on näiteks vastuvõetud seadused või otsused, eelarved (väga oluline näitaja sellest, kuidas mingit otsust päriselt ellu viiakse: kuidas on “teie” teema rahastatud, kuidas on see summa aastate jooksul muutunud ja seda ka võrdluses teiste teemadega), teiste läbiviidud uuringud või kogutud statistika. Seal leiab tavaliselt objektiivseid vastuseid mis-küsimusele, harvemini aga miks- ja kuidas-küsimustele (v.a. uuringute puhul, mis on sellele keskendunud)
- **Intervjuud (näost näkku või telefoni teel), fookusgrupid.** Ette valmistatud küsimustiku alusel intervjueerite olulisi inimesi (sihtrühma liikmed, partnerid, liitlased, meeskonna liikmed jt) kas üksikaaval või grupina, saamaks infot nende olukorrast, kogemustest, arvamustest, hinnangutest.

Esimese puhul saad põhjalikumalt keskenduda ühele inimesele, teise eeliseks on, et arutelu käigus võib intervjueeritaval tekkida rohkem mõtteid (fookusgruppi saab soovi korral teadlikult valida inimesi, kes eeldatavalt on erinevatel seisukohtadel). Need sobivad hästi miks- ja kuidas-küsimustele vastuste saamiseks, nõuavad aga ka intervjuerijalt oskusi selle vältimiseks, et vastajad hakkavad rääkima seda, mida nende meelest intervjueeritav kuulda soovib. Ka võib olla keeruline intervjuude analüüsimine.

- **Kirjalikud küsitlused**, sihtrühmast lähtudes kas internetis või paberil, kas valikvastustega või avatud küsimustega. Nii vastajate kui hiljem ka vastuste töötleja elu hõlbustamiseks ärge saatke elektrooniliselt läbiviidavaid küsitlusi dokumentidena, vaid kasutage selleks loodud võimalusi, nt docs.google.com või surveymonkey.com. Küsitlused võimaldavad jõuda suurema hulga inimesteni ning saada vastuseid kergemini töödeldaval kujul, samas mitte nii põhjalikult kui intervjuudes. Probleemiks võib olla küsimuste üheselt arusaadav sõnastamine ja esindusliku valimi koostamine (väiksemate sihtrühmade puhul, nt küsitledes oma koostööpartnereid, Riigikogu liikmeid vms, saad muidugi kõik nad valimisse haarata), samuti vastuste kättesaamine. Nii küsitluste kui ka intervjuude puhul on oluline austada vastajate aega, seega kaalu enne põhjalikult, kas sul on ikka vaja neid läbi viia.
- **Lihtsamad diskursuseanalüüsid**. Allikaks võivad siin olla meediatekstid, avalikud salvestatud esinemised, intervjuud, mille analüüsimisel keskendud sellele, millest ja kuidas räägitakse, mida rõhutatakse ja mida välditakse jne. See on eriti oluline siis, kui püüded mingite hoiakute muutmisele, ent ka muudel juhtudel, et saada aru, kuidas sulle olulist teemat mõistetakse ja käsitletakse. Probleemiks võib olla tõlgendamise subjektiivsus.

Kui tahad mõõta arengut, on niisuguseid uuringuid vaja läbi viia regulaarselt või siis vähemalt töö alguses ja lõpus.

## Kuidas EMSL hindas 2009. aasta kohalike valimiste manifesti

NÄIDE

2009. aasta kohalike valimiste eel koostatud vabaühenduste manifest oli EMSL-ile mitmes mõttes uus kogemus. Kuigi olime seks ajaks juba läbi viinud küllalt eduka manifestikampaania Riigikogu valimiste eel kaks aastat varem, oli seekordne kontekst teine: ühe esinduskogu asemel valiti 227, kuue suurema erakonna asemel kandideeris ligi tuhat nimekirja ning olukord ja vajadused olid igas linnas ja vallas mõnevõrra erinevad. Polnud realistlik, et EMSL suudaks neist igapähe tegevusi eest vedada, nõnda seadsime eesmärgiks luua võrgustik kohalikest aktivistidest, kes tegevusi koordineeriks. Asja raskendas, et meil polnud kuigi palju kogemusi tööst kohalike ühenduste ja

omavalitsustega, samas pidasime seda vajalikuks suunaks. Nii oli meile tähtis saadud kogemust tuleviku tarbeks tavalisest põhjalikumalt analüüsida.

Selleks kasutasime kaht meetodit.

- **Töö dokumenteerimine ja enesehindamine.** Analüüsi jaoks jagasime teatud töö lõikudeks: ettevalmistamine, võrgustiku loomine ja teksti koostamine, selle levitamine, toetustegevused. Panime kirja, mida ja miks tegime (aga ka milliseid teisi variante kaalusime, kuid millest loobusime), mida sellega saavutada lootsime ning kuidas meil läks. Kus võimalik, seal tõime välja numbrilisi näitajaid (nt osalenute, meediakajastuste, kodulehe vastavat rubriiki külastanute hulk jms). Iga osa lõpus tegime kokkuvõtte: mis läks hästi, mis ei õnnestunud ja milliseid õppetunde saime.
- **Kirjalik küsitlus kohalike eestvedajate ja omavalitsuste hulgas.** Kaks kuud pärast valimisi saatsime küsimustiku kõigile linna- ja vallajuhtidele, kellelt uurisime, kas nad olid manifestist teadlikud ning kui jah, siis mis kanali kaudu (andis meile infot selle kohta, kui paljudeni manifest jõudis ning millised kanalid kuskil töötasid). Küsitluse põhiosas uurisime nende tagasisidet igale manifesti üle-eestilisele osa ettepanekule: kas see on neil juba rakendunud või kui ei, siis kas nad on sellest huvitatud või ei pea seda vajalikuks (andis meile infot nii olukorrast kui ka KOV-ide huvist). Eestvedajate küsitluses pöördusime nende poole, keda olime oma liitlasteks kutsunud. Neilt küsisime, milliseid tegevusi nad kohapeal ette võtsid, mis oli nende jaoks raske, milliseid takistusi selles töös oli, kuidas nad hindasid EMSL-ilt saadud tuge jms. Nõnda saime samuti täpsemat infot niihästi toimunud kui ka teada, millele peame edaspidi rohkem tähelepanu pöörama.

Et manifesti osaks oli ka hea valimistava, korraldasime parlamendierakondade esindajatega ka selle üle arutelu, saamaks nende tagasisidet.

Analüüsi tulemusena hindasime töö keskmiselt edukaks. Ebaõnnestusime võrgustiku loomises, kuid nähes juba tegevuste käigus, et see idee ei tööta, muutsime plaane ning keskendusime üle-eestilise manifesti koostamisele ja tutvustamisele. Nii KOV-ide teadlikkus kui ka huvi ettepanekute vastu näitas, et sellega saime päris hästi hakkama.

Veel olulisem oli, et sel moel saime sisendit järgmisteks tegemisteks. KOV-ide tagasiside andis infot, millistele teemadele on nendega suheldes mõistlik rõhuda. Oma tegevuste analüüs tuli aga kasuks juba aasta pärast, kui hakkasime ette valmistama uut Riigikogu valimiste manifesti – mitmed tähelepanekud olid seks ajaks muidu juba ununenud, ent tänu kirjanemisele sai need uuesti meelde tuletada.

Analüüsi koostamisega tegeles peamiselt kaks inimest: projektijuht ja assistent, veidi ka teised töötajad. Küsitluse läbiviimine võttis kokku umbes nädala jagu tööaega (seda kahe kuu jooksul), analüüsi kokkukirjutamine paar päeva. Et küsitluse tegime interneti teel, oli meie ainsaks kuluks sellega tegelnud inimeste tööaeg. Loe analüüsi [www.ngo.ee/manifest09](http://www.ngo.ee/manifest09).



# Kõik see lühemalt

- **Iga vabaühendus ei pea huvikaitsega tegelema, aga see võib aidata saavutada suuremaid ja püsivamaid muutusi teile olulisel teemal.** Teenuseid pakkudes abistad kedagi vahetult, huvikaitsetegevustega mõjutad teisi sulle oluliste eesmärkide nimel tegutsema. Paljud organisatsioonid teevad mõlemat. (Lk 7)
- **Kui olete valinud oma eesmärkide saavutamise (üheks) teeks huvikaitse, mõelge läbi selleks vajalikud vahendid.** Millised vajalikud teadmised ja oskused on teie vabaühenduses olemas ja millised puudu? Milles olete tugevamad ja milles nõrgemad? Kas teil on vajalikeks tegevusteks aega ja raha? Kust puudujäävat hankida? Mida ja kui hästi teevad teised vabaühendused, kas ise tegemise asemel võiks olla otstarbekam nende toetamine ja/või ülesannete jagamine? (Lk 17-18, 20, 24-25)
- **Mõelge, mis annab teie organisatsioonile huvikaitsetegevusteks tõsiseltvõetavuse ehk legitiimsuse.** Kas lisaks sellele, et tegutsete kooskõlas seaduste ja ühiskonnas üldiselt vajalikeks peetavate väärtustega, saate argumentina välja tuua informeeritud toetust oma sihtrühma (ja ehk ka teiste) seas, pädevust ning saavutusi? (Lk 10-12)
- **Vaadake üle, kuidas on teie organisatsioonis lood vastutavuse ja läbipaistvusega ehk sellega, kuidas teised peaksid aru saama teie legitiimsusest.** Kas huvilised saavad soovi korral kergesti veenduda, et tegelete vajalike asjadega, täidate oma lubadusi, olete seejuures demokraatlik, avatud ja eetiline, kasutate oma ressursse säästlikult ja annate oma tegevusest aru? Kas info teie eesmärkide, juhtimise, toetajate, tegevuste ja nende tulemuste kohta on kergesti leitav? Eriti oluline on läbipaistvus selles, mida loete oma legitiimsuse allikaks – kui rõhutate sihtrühma toetust, peate suutma näidata, keda esindate ja kuidas neid kaasate; kui asjatundlikkust, siis seda, kuidas infot kogute jne. (Lk 13-14)
- **Arutage läbi, kellest või millest teile olulise küsimuse lahenemine sõltub** – kas vaja on mõjutada avalikku võimu või teisi organisatsioone või hoopis laiemat avalikkust? Kas piisab ja on otstarbekas, kui keskendute ühele nimetatud sihtrühmadest, tegelete nendega järjekorras, või on vaja töötada mitmel suunal korraga? (Lk 9-10)
- **Seadke oma huvikaitsetegevuse siht.** On selleks mõne konkreetse otsuse (muutmise) saavutamine või ärahoidmine, inimeste käitumise ja hoiakute muutmine või demokraatia ja kodanikuühiskonna tugevdamine laiemalt? Esimene on tavaliselt lihtsamini saavutatav, kuid ka väiksema mõjuga. Lähimõeldud siht aitab plaanida tegevusi ja hiljem ka nende edukust hinnata. Olge aga valmis, et töö käigus võib selguda uut infot ja tekkida vajadus eesmärki muuta. (Lk 19-20)
- **Mõelge, kuidas paistab teema nende vaatenurgast, keda mõjutada püüate.** Mis paneks neid tahtma sama asja, mis teie? Mis neid praegu selle juures takistab (on neil vajalikud oskused ja võimalused)? Kas oleks abi nende survestamisest? Pikemas perspektiivis on teil rohkem kasu tahte tekitamisest ja võimaluste loomisele kaasaaitamisest kui sundimisest. (Lk 15-16, 26-27)
- **Plaanimisel tehke vahet tegevustel, tulemustel ja mõjul.** Tegevused on need, mida te eesmärgi poole liikumiseks ette võtate. Tulemused on need, mis teie tegevuste tõttu juhtuvad. Mõju on see, kuidas elu tänu teie töö tulemustele paremaks

muutub. Mõelge läbi, kas tegevused on suunatud tulemustele ja tulemused viivad mõ-  
juni. Selle kontrollimisel on abiks „Selleks et“-ahel. (Lk 21-23)

- **Kombineerige algatavaid ja reageerivaid huvikaitsetaktikaid.** Algatajana on teil rohkem võimalusi endale olulisi teemasid ette valmistada ja sobival ajal pildile tuua, kuid selle kõrval peate olema valmis ja suuteline reageerima ka teiste algatustele. Kasutage valimisi ja muid ühiskonnas toimuvaid sündmusi, mis muudavad teisi teie ideedele vastuvõtlikumaks. (Lk 23, 31-32)
- **Püüdke vähendada sõltumist projektirahastusest ja ühest rahastajast,** eriti kui rahastajaks on see, keda oma huvikaitsetegevustega mõjutama peate. Majanduslikku stabiilsust ja sõltumatust annab see, kui suudate end vähemalt ellujäämiseks kriitilisel määral rahastada liikmemaksudest, majandustegevusega teenitud tuludest, regulaarsetest annetustest, pikaajalisematest tegevustoetustest. (Lk 21, 26)
- **Panustage pikaajalistele partnersuhetele nendega, keda mõjutama peate.** Selget punkti pole huvikaitsetöös tavaliselt võimalik panna: leitud lahendustest kasvavad tavaliselt uued probleemid, millega tuleb edasi tegeleda. Seega on ühekordsest võidust, saati siis vastase „purustamisest“ enamasti olulisem usalduse ja hea koostöö saavutamine. (Lk 14-16, 26-35)
- **Enne konkreetse huvikaitsetegevuse kasuks otsustamist kaaluge tõsiselt selle plusse ja miinuseid.** Millised neist võiksid viia soovitud tulemuste ja mõjuni? Millised sobivad teie stiili ja oskustega? Millised äratavad soovitud tähelepanu ja millised on lihtsalt „no kõik ju teevad nii, eks ma siis ka“-tegevused? (Lk 26-35)
- **Ärge eeldage, et teist ollakse teadlikud, vaid andke ise aegsasti ja sõbralikult märku, kui soovite mingites küsimustes kaasa rääkida.** Näidake teie kaasamisest tõusvat kasu. Arvestage, et osalemine tähendab ka päris suurt töökoormust, ning plaanige selleks vahendeid. Töörühmades ja konsultatsioonides osalemise puhul olge samas valvsad, et teid ära ei kasutataks „poliitilise tahte“ legitimeerimiseks – kui näete, et teid kaasatakse ainult linnukese kirjasõnaseks, taanduge arutelust avalikult. (Lk 27-30)
- **Tehke kõvasti eeltööd.** Õppige tundma, kuidas teine pool töötab, mis talle oluline on. Mõelge läbi oma argumentatsiooni nõrgad kohad ja võimalikud vastuargumendid, varustage end faktide ja näidetega, pakkuge välja rohkem kui üks lahendus, olge valmis kompromissideks. (Lk 28-29, 36-37)
- **Kaasake korrektselt oma liikmed ja võrgustik,** ärge eeldage, et teate nagunii, mida nad tahavad. Kaasamine võimaldab saada olulist infot ja huvikaitsetegevusteks paremini valmistuda, samuti võimaldab see ülesandeid jagada, tagab inimeste informeerituse ja arusaamise ning aitab ära hoida ebavajalikke pingeid. Töötage võrgustiku loomise ja tugevdamise nimel. (Lk 38-44)
- **Mõelge läbi, kas ja milliseid liitlasi vajate ning mis oleks nende rollid.** Kõige lihtsam on kaasata teisi nõuandjate ja info levitajatena, sisukama tulemuse võib anda ülesannete jagamine. Samas arvestage, et liitlassuhete hoidmine nõuab samuti tööd ja aega. (Lk 45-46)
- **Kaaluge, mida on teil võita ja kaotada oma teemaga meediasse minemisest.** Kui see on oluline, püüdke ka ajakirjanikega sisse seada püsivad suhted. (Lk 46-47)
- **Analüüsige oma tegevuste tulemusi ja mõju,** ka siis, kui rahastaja või siht-  
rühmad-liitlased seda otsesõnu ei nõua. Eelkõige on see oluline, et ise õppida, endale olulist infot koguda ja oma järgmisi tegevusi paremaks muuta. (Lk 48-54)



## Varem ilmunud

### Infotrükised:

---

#### **Kuidas asutada vabäühendust**

- Alari Rammo, Kaidi Holm, Saima Mänd (2011)

#### **Raamatupidamine ja maksud mittetulundusühingutele ja sihtasutustele**

- Alari Rammo, Kaidi Holm, Saima Mänd (2011)

### Käsiraamatud:

---

#### **Kuidas koguda annetusi ja hoida toetajaid?**

- Alari Rammo (2011)

#### **Vabäühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga**

- Veiko Lember, Nele Parrest, Evelyn Tohvri (2011)

#### **Kuidas korraldada konverentse ja viia läbi arutelusid?**

- Elina Kivinukk (2011)

#### **Kaasamise käsiraamat ametnikele ja vabäühendustele**

- Hille Hinsberg, Urmo Kübar (2009)

#### **Hea valitsemine: käsiraamat tänastele ja tulevastele vabäühenduste valitsejatele**

- Kaidi Holm (2007)

#### **Kuidas korraldada rahaasju: väike käsiraamat ühendustele**

- Kristina Mänd (2006)

#### **Suhtekorraldus vabäühendustes: käsiraamat kommunikatsioonist ja meediasuhetest**

- Alari Rammo (2005)

#### **Koosta oma projektitaotlus. Väike käsiraamat alustajatele**

- Kaidi Holm (2003)

Mõned on paberil saadaval EMSL-i kontoris,  
teised vaid veebis [www.ngo.ee/trykised](http://www.ngo.ee/trykised).

ISBN 978-9949-9221-0-9



9 789949 922109



Hea kodaniku  
**TÖÖRIISTAD**