

Lisa 2. Eesti Kultuurkapitali kommunikatsiooniuringu aruanne



KOMMUNIKATSOONIUURINGU ARUANNE

Kadri Allikmäe
Avalikkussuhted ja teabekorraldus IV
19.01.2003

Juhendajad:
Margit Keller, MA, Tartu Ülikool
Ainiki Väljataga, Eesti Kultuurkapital

Tartu/Tallinn 2003

Sisukord

KOMMUNIKATSOONIUURINGU ARUANNE	1
SISUKORD	2
1. SISSEJUHATUS	4
1.1 Usaldus Eesti Kultuurkapitalis	4
1.2 Miks on Eesti Kultuurkapitalil vaja strateegiat?	5
2. ÜLEVAADE ORGANISATSIOONIST	6
2.1 Struktuur ja eelarvepõhimõtted	6
2.2 Miks on vaja Kultuuriministeeriumi kõrvale paralleelset kultuuri finantseerimise struktuuri	7
3. EESTI KULTUURKAPITALI KOMMUNIKATSIOONISTRATEEGIA	8
3.1 Strateegia valimimine	8
3.1.1 Intervjueeritavate nimekiri:	9
3.1.2 Intervjuude eesmärk	9
3.1.3 Küsimused, mis on olnud aluseks strateegiaintervjuudes:	10
3.1.6 Töö etapid Eesti Kultuurkapitalis	10
3.2 Eesti Kultuurkapitali missioon	10
3.2.1 Kultuurkapitali erilisus:	10
3.2.2 Kultuurkapitali väärtused ning jagatavad väärtused	11
3.2.3 Funktsioonid, roll	13
3.3 Eesti Kultuurkapitali visioon	14
3.3.1 Loomesfääri väärtustamist tagav organisatsioon	14
3.3.2 Hästi töötav loomesfääri rahastamisasutus	16
3.3.3 Eesti kultuuri arengut tagav organisatsioon	17
3.3.4 Kultuuri turundusega tegelev organisatsioon	17
3.4 Arutamist ning otsustamist vajavad küsimused	18
3.4.1 Sihtkapitalid	18
3.4.2 Nõukogu	18
3.4.3 Maakonnad	18
3.4.4 Kantselei	19
3.4.5 Prioriteedid ja rahajagamine	19
3.4.6 Põhikapital ja rahastamisskeem	20
3.4.7 Püsifinantseeringud, suhe kultuuriministeeriumisse, roll kultuuripoliitikas	20
3.4.8 Aastapreemiad ja initsiatiivid	22
3.5 Väliskeskkond: organisatsiooni tegevust ja kommunikatsiooni mõjutavad otsused, reformid, probleemid	22
3.5.1 Raha hulk	23
3.5.2 Tulemuste mõõtmise raskus kultuurisfääris	23
3.5.3 Seadusemuudatused	23
3.5.4 Loovisiku määratlemata staatus ühiskonnas	24
3.5.5 Konkurents	24

3.6. Välised sihtrühmad	26
3.6.1 Taotlejad:	27
3.6.2 EV Kultuuriministeerium	29
3.6.3 Teised kultuuri finantseerimisega tegelevad fondid Eestis	29
3.6.4 Meedia	30
3.6.5 Koostööpartnerid	31
3.6.6 Eesti laiem avalikkus	31
3.6.7 Välisriikide kodanikud	31
3.6.8 Riigikogu ja valitsus	32
3.7 Sisekeskkonna analüüs	32
SWOT	33
Võimalused	33
3.7.1 Sisemised sihtrühmad: nõukogu	34
3.7.2 Sisemised sihtrühmad: kantselei	34
3.7.3 Sisemised sihtrühmad: maakonnad (ekspertgrupid ja kontaktisikud)	35
3.7.4 Sisemised sihtrühmad: sihtkapitalid	36
3.8 Organisatsiooni kommunikatsiooni ja tegevuse eesmärgid 1-2 aastaks	36
3.8.1 Usaldusväarsuse tagamine	36
3.8.2 Aastapreemiate ürituse prestiižsuse tõus	38
3.8.3 Maakondade integreerimine organisatsiooni	38
3.8.4 Organisatsiooni toimimismehhanismide ülevaatamine ning kogu paketi üleandmine uutele sihtkapitalidele	39
3.9 Konkreetsete projektide tegevuskavad	39
3.9.1 Eesti Kultuurkapitali kodulehekülje audit ja edasised tegevused	39
3.9.2 Taotlejate uuring	44

1. Sissejuhatus

1.1 Usaldus Eesti Kultuurkapitalis

"Uued maailmas aga on keskseks teguriks, mis kujundab riigi liitumisi ja antagonisme, saanud kultuuriline identiteet. /.../ Küsimus "Kelle poolel sa oled" on asendunud märksa fundamentaalsemaga: "Kes sa oled?". Iga riik peab sellele küsimusele vastama. See vastus, maa kultuuriline identiteet, määrab riigi asendi maailma poliitikas, määrab ära tema sõbrad ja vaenlased."

S. P. Huntington

Strateegia on kokkuvõtte liikumisest mingis suunas ning väljendub vastustes küsimustele: Miks on organisatsioon ellu kutsutud? Kuhu soovitakse jõuda? Milliseid vahendeid ning millises prioriteetsuse järjekorras soovitakse kasutada? Kes on see, kelle jaoks organisatsioon olemas on?

Kommunikatsioonistrateegia, mida kultuurkapitalis tegema asusin, on ideaalis kokkulepete süsteem selle kohta, kuidas kommunikatsioon saaks pidevalt kaasa aidata organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. St, et kommunikatsioonistrateegiat ei saa käsitleda kui lihtsat dokumenti, vaid kui protsessi, mis lähtub esiteks eeldusest, et kõigil kultuurkapitaliga seotud olevatel inimestel on olemas enam-vähem ühtne vastus eelnevalt väljatoodud küsimustele ning teiseks: kõigi struktuurüksuste vastastikused ootused teineteise suhtes on sõnastatud.

Strateegiate protsesside tähtsus omakorda on seoses konkurentsi mõiste tungimisega kultuuriväljale tänapäeval märgatavalt tõusnud. Tähelepanu, aja, "klientide", raha pärast ei võitle enam ainult turutingimustes eksisteerivad organisatsioonid, vaid ka avaliku sektori asutused. Kindlustamaks oma positsiooni (nt võimaliku poliitilise sekkumise eest) on seetõttu oluline määratleda ära organisatsiooni "konkurentsieelised" ning tuua see ka organisatsiooni toetavate sidusgruppidele neile arusaadavas keeles välja.

Signe Kivi on oma ettekandes Viljandi Kultuurifoorumil (26. septembril 2001. aastal) öelnud järgnevat: "Hind ja väärtus, toode ja teenus, on meie igapäevaelu tavaterminid, tekitades aga kultuuriinimestes ikka pigem kaitsehoiaku."

Seetõttu on konkurentsis selles keskkonnas väga raske rääkida: paratamatult oleme aga hetkel situatsioonis, kus peame ka kultuuriväljal arvestama väheste ressursside tõttu konkurentsitingimustega. Eelkõige puudutab konkurentsituatsioon kahtlemata loovisikut – kuigi konkurents kui majandusvälja termin ei peaks kultuuriväljale originaalis sisenema -, kuid sedaenam puudutab konkurentsituatsioon ka organisatsioone, kes üritavad loovisikut turumehhanismidest sõltumisest kaitsta. Üheks taoliseks organisatsiooniks on seni oma tegevuse läbi olnud kultuurkapital. Konkurentsivälju võib siinkohal välja tuua kindlasti mitmeid, kuid kõige elavamalt väljendub mõiste "konkurents" kultuurkapitali puhul võitluses loovisiku tähelepanu eest pühenduda oma põhitegevusele olukorras, kus muud eluvaldkonnad on sissetulekuna atraktiivsemad.

Lisaks sellele, et kultuurkapitali põhieesmärgiks on pakkuda Eesti kultuuriavalikkusele poliitiliselt sõltumatut professionaalset ekspertiisi kunstiprojektide osas, mis on Eesti kultuuri seisukohast olulised, peaks Eesti Kultuurkapitali eesmärgiks olema (nagu ka strateegiaintervjuudes välja toodi) tagada kohaliku kunstimaastiku arenguks vajalikud tingimused. St, et kultuurkapitali ees ei seisa ainult väljakutse pakkuda kvaliteetset ekspertiisi, vaid ka hoolitsust ning tuge. "Olukorras, kus erasektori ja riiklike kultuuri toetavate allikate vähesus põhjustab kunstnikkonna hulgas loovust piirava killustatuse (sund igapäevaleiva teenimiseks erinevaid täiskohaga ameteid pidada) on Kultuurkapitalil absoluutselt keskne roll nii suurte kui ka väiksemate projektide rahastamise läbi säilitada ja pakkuda arenguperspektiive Eesti kunstile nii keskustes, kui ka äärealadel." (lõik kommunikatsioonistrateegia intervjuust).

Kõigest eelnevast tulenevalt on ääretult oluline arvestada sellise mõistega nagu "usaldus", mille tagamise ja loomisega kultuurivälja suhtes on kultuurkapital seni tegelenud.

Eesti Kultuurkapitalis võib usaldusväärsuse tagamise eristada järgnevatel tasanditel:

- usaldus ekspertsüsteemi vastu: usaldus, et taoline rahajagamine toimib eesti kultuuri parimatest huvidest lähtuvalt
- usaldus kultuuriministri vastu: usaldus, et kultuuriminister langetab sihtkapitalide komplekteerimisel otsuseid lähtuvalt eesti kultuuri parimatest huvidest
- usaldus maakondlike ekspertgruppide vastu
- usaldus tegevaparaadi vastu: usaldus, et tegevaparaat loob parimad võimalikud eeldused ning toe rahajagamise mehhanismi heaks toimimiseks
- usaldus organisatsiooni kui terviku suhtes.

Kui rääkida sellest, kas kultuurkapitali usaldusväärsus on pärast Avo Violi skandaali langenud või jäänud samaks, ei maksaks neid tasandeid väga tugevalt ühte sulatada ning väita, et muutunud ei ole midagi. Kommunikatsioonistrateegia intervjuudes on välja toodud, et usaldus ekspertsüsteemi vastu on jäänud samaks. Organisatsiooni kui terviku suhtes, saab pärast sellist usaldusväärsuse langust ning kahetsusväärset juhtumit (augustis väljatulnud riisumine) siiski usaldusväärsus (nagu üks intervjuueeritav on kujukalt välja toonud) ainult tõusta.

St, et usaldusväärsust peaks siiski käsitlema kui teatud ootuste kompleksi süsteemi kui terviku suhtes: ootus, et süsteem toimib konkreetsete inimeste parimates huvides. Usaldusteoreetik Russel Hardin on välja toonud, et usaldusest saab kriisiolukordades oluline ressurss – sotsiaalne kapital, mida on lihtsam koordineerida. Teisalt: Juhul, kui usaldus on olnud kogu süsteemi aluspõhi ning seda ennast on haavatud, ei saa usaldus ise olla ressursiks, kuna süsteemi toimimine seni toimunud viisil on seatud kahtluse alla.

Mida see tähendab? Tervikuna on hetkel avalikkuse tähelepanu koondunud Eesti Kultuurkapitali kui terviku toimimise parandamisele. Kultuurkapitali puhul võib küll usaldus rahajagagemehhanismi vastu endiselt eksisteerida, kuid see ei tähenda seda, et eksisteeriks ka usaldus süsteemi kui terviku suhtes. Seega seisab kultuurkapital väljakutse ees taoline usaldus uuesti luua, lisaks sellele, et kultuurkapitali ees seisab väljakutse ning võimalus sõnastada see, kas ning kuhu soovitakse jõuda pikemas perspektiivis. Ja sellele strateegiale saab minu järgnev töö olla aluseks.

1.2 Miks on Eesti Kultuurkapitalil vaja strateegiat?

2002. aasta sügisel toimunud sündmuste raamistikus on küsitavaks muudetud paljud seni ilmselgeks ning iseenesestmõistetavaks peetud küsimustest. Seetõttu on märgatavalt suurenenud ka tähelepanu ning kriitika organisatsiooni põhitegevuse suunas: Strateegiliste otsuste vajaduse ning osaliselt võib-olla ka strateegiaintervjuude tulemusel on jõutud arusaamale, et paljutki organisatsiooni töös võiks töös tegelikult parandada. Selle taustana on välja tulnud ka see, et ka niivõrd komplitseeritud keskkonnas, kus tegutseb kultuurkapital, on tähtis määratlada oma erilisus, defineerida ära see "Kes me oleme".

Kommunikatsioonistrateegia on organisatsiooni olemasolu vajalikkust (missiooni), tulevikuplaane (visiooni), alusväärtusi (põhiväärtusi) ning kommunikatsioonijuhtimise taktikat kokkuvõttev dokument, mis põhineb reaalsusel. St, et see võiks ideaalis olla kooskõlastatud ning läbiräägitud juhtkonnaga (siinkohal: kultuurkapitali nõukoguga läbi strateegiaintervjuude).

Eeldusel, et kultuurkapitaliga seotud olevate inimeste arusaam organisatsiooni vajalikkusest, funktsioonidest, rollist, erilisusest, väärtustest on ühtne ning vajaks vaid kokkukoondamist, süstematiseerimist, oleks olnud võimalik formuleerida ka hetkesituatsioonist lähtuv kommunikatsioonistrateegia.

Intervjuude tegemise käigus mõistsin siiski, et enne kui organisatsiooni sees on läbi mõtlemata paljud vastutuse ning juhtimisega seotud küsimused, lisaks sellele, et nii missioon kui ka visioon pole leidnud senises praktikas piisavalt tähelepanu, ei saa 100% reaalsusele vastavat kommunikatsioonistrateegilist perspektiivi ette näha. Tuginedes oma viiekuulisele

kogemusele kultuurkapitalis võin väita, et kuigi organisatsiooni missioonist on selle praktilise tegevusega kokkupuutuvatel inimestel olemas ühtne arusaam, on tähelepanuta jäänud see, kuhu organisatsioon peaks suunduma, milliseid rolle endale võtma, eesmärgid seadma.

London Business School'i majandusteaduskonna rahvusvahelise juhtimise osakonna professor C. C. Markidese järgi on strateegia kokkuvõtvalt vastus küsimustele: kellele, mida ja kuidas pakutakse (eksisteeritakse). Nagu tuleb välja ka tehtud intervjuudes, tuleks põhjalikumalt üle vaadata struktuur, eesmärgid, vahendid, missioon (milleks olemas ollakse) ning visioon (kuhu soovitakse jõuda).

Seega: Kuna organisatsioonistrateegiaga alles tegeletakse, paljud olulised küsimused pole läbi arutatud või neis pole veel jõutud kokkuleppele, ei saab minu koostatud materjal olla vaid skelett, kuna kõik eeldused, mis peaksid olema täidetud kehtiva ning rakenduva strateegia puhul, ei ole veel täidetud.

Kuna strateegilise planeerimise ning otsustamisega saab siiski koostöös tegevdirektoriga tegeleda Eesti Kultuurkapitali nõukogu, saab minu kavand olla abiks (ja miks mitte ka aluseks) organisatsiooni strateegia formuleerimisel. Üldine organisatsioonistrateegia arutelu eeldab spetsialistide hinnangul vähemalt ühte kahepäevast väljasõiduseminari (strateegianõupidamist), kus koostöös juhtimisspetsialistidega, kes arutelusid koordineeriksid, analüüsitaks olemasolevat olukorda.

Siinkohal on kirja pandud rida probleeme, süstematiseeritud hulk ideid, strateegiaintervjuudele tuginedes joonistatud välja ka hulk pikema perspektiivi lahendusi.

2. Ülevaade organisatsioonist

Kultuurkapitali idee pärineb Eesti Vabariigi loomise ajast. "1925. aastal võeti vastu üks toonase Eesti kultuurielu olulisemaid seadusi – Eesti Kultuurkapitali seadus. Eesti Vabariigis asutati mitmeid fonde ja kapitale, kuid Kultuurkapital oli kõige olulisem. Uurides sõnade fond ja kapital toonast kasutamist, leiame, et fondi määratleti põhikapitalina, "eriotstarbeks kogutud rahasummana", kapitali all mõisteti aga "kasvikut andvat rahasummat" ehk teiste sõnadega raha, mis peab hakkama andma kasumit. Kapitali nimetuse kasutamisega osutati ka sellele, et rahade jaotamisega suudetakse rahva põhikapitali suurendada. Ehkki kogusummas ei olnud jaotatud rahasummad eriti suured, oli tegevuses olulisemal kohal see põhimõte, kuidas neid rahasid jaotati ja kuidas rahade jaotamine oli ühendatud inimeste aktiivsusega. Nende asjaolude tõttu ja tänu oma tegevuse laiahaardelisusele mõjutas kultuurkapital kogu tollast kultuurielu," on Jüri Uljas kirjutanud seniilmumata raamatus "Kulka". Ja mitte ainult tollast, vaid ka praegust kultuurielu.

2.1 Struktuur ja eelarvepõhimõtted

Vastavalt 1925. aasta seadusele taasloodi Eesti Kultuurkapital 1994. aasta juunis. Täna on Eesti Kultuurkapital kaheksast sihtkapitalist ning 15-st maakondlikust ekspertgrupist koosnev organisatsioon, mille eesmärk on eesti professionaalse väärtkunsti rahastamine. Vastavalt seadusele rahastatakse kultuurkapitali alkoholi- ja tubakaaktsiisist, hasartmängumaksust, annetustest, pärandustest ja majandustegevusest. Eesti Kultuurkapitali tulud on seega küll riigi tulud, kuid ei ole traditsioonilises mõttes käsitletavad riigieelarvelistena, kuna igal aastal eelarve nimel eraldi ei võidelda, vastavate maksude kogusumma moodustabki kultuurkapitali aastaeelarve. Seetõttu võib väita, et tegemist on ametlikust eelarvepoliitikast sõltumatu organisatsiooniga.

Kultuurkapitali tegevust juhib nõukogu, mille esimeheks on kultuuriminister. Organisatsiooni põhitegevuses eksisteerib kaks olulisemat erineva eesmärgiga struktuuri: kantselei (ning maakondlikud kontaktisikud) ja ekspertkomisjonid.

Praegusel hetkel koosneb Eesti Kultuurkapital kaheksast sihtkapitalist:

1. näitekunsti sk.

2. audiovisuaalse kunsti sk
3. kujutava ja rakendava kunsti sk
4. helikunst sk
5. arhitektuuri sk
6. kehakultuuri sk
7. rahvakultuuri sk
8. kirjanduse sk

Lisaks sihtkapitalidele töötavad kõigis 15-s maakonnas ka maakondlikud, viieliikmelised ekspertgrupid. St, et maakondlikul tasandil ei eksisteeri sihtkapitale, vaid kõiki taotlusi vaatavad läbi eelnevalt nimetatud valdkondades tegutsevad inimesed koos.

Lisaks sihtkapitalidele on loodud võimalus ka valdkondadevaheliste projektide rahastamiseks: valdkondadevahelisi projekte rahastab Eesti Kultuurkapitali nõukogu põhimõttel, et sihtkapital on projekti eelnevalt tunnistanud valdkondadevaheliseks.

Ekspertkomisjonid – sihtkapitalid – on üles ehitatud British Council'ile sarnasel põhimõttel: tegijad, kes on Eesti kultuurielu silmapaistvad esindajad, otsustavad tegijate üle ise. Sealjuures roteeruvad otsustajad iga kahe aasta tagant, mil minister valib (sealjuures mitte ainuisikuliselt, vaid ametnike toel) ning kinnitab ametisse loomeliitude ning erialaorganisatsioonide esitatud kandidaadid, kes on oma valdkonna tunnustatud ning kogenud spetsialistid. Kuigi valik on kellegi suhtes alati positiivne, kellegi suhtes negatiivne, on alates Eesti Kultuurkapitali loomisest ametist olnud kultuuriministrid üritanud ekspertkomisjonidesse lisada võimalikult laialdaste grupi- ning kultuurihuvide esindajaid, et tagada võimalikult suur ideede ning vaatepunktide variatiivsus.

Ekspertkomisjonid käivad koos 4 korda aastas, pärast kultuurkapitali taotluste tähtaegu, vaatavad taotlused läbi, teevad oma otsuse, millest avalikult ei räägita rohkem kui tabelite keeles. Varem kommenteerisid sihtkapitalide esimehed väidetavalt ka seda, milliste valikute ees nad seisid, milliseid eelistusi lõppkokkuvõttes otsustati teha, kuid viimases Sirbis ilmus eralduste tabeli lisana vaid näitekunsti sihtkapitali esindaja Kalju Orro kommentaar. Aastapreemiate saajaid on avalikkuse ees rohkem kommenteeritud, kuid seda ka suures osas ajakirjanduse enda suuremale initsiatiivile otsustajad üles otsida. Kvartaalsete jaotuste puhul, mis on seadusega ette määratud rutiin, jagatakse ära konkreetne summa. Otsuste põhjendamise osas eksisteerib organisatsiooni sees vaikiv kokkulepe, et kõik otsused ning põhjendused jäävad nelja seina vahele selleks, et kaitsta taotlejate ning ka sihtkapitalidesse kuuluvate inimeste huve. Väidetavalt põhineb taoline otsus eeldusel, et ekspertkomisjonide liikmed ei pea oma sisetunde alusel tehtud otsust kuidagi põhjendama, kuna puutuvad aktiivsete loovisikutena kultuuriga otseselt kokku ning näevad, mis on kultuuris parasjagu oluline.

Eesti eeskujul on loodud ka Läti ning Leedu kultuurkapitalid, mille rahastamisskeem väikeste erinevustega üldiselt sama, kuid unikaalne on Eesti Kultuurkapitali tulubaas - vastavalt seadusele laekub Kultuurkapitalile 3,5% alkoholi- ja tubakaaktsiisist ning 46% hasartmängumaksust.

2.2 Miks on vaja Kultuuriministeeriumi kõrvale paralleelset kultuuri finantseerimise struktuuri

“Kultuuriametniku peamisest oskuseks on hoolitseda nende taimede eest, mis on kasvujõulised. Aga just selle taime äratundmine ongi sihtkapitali liikmete peamine kohustus ning ülesanne. Ning nende äratundmine siis ministri kohustus – tema kinnitab sihtkapitali koosseisu,” kirjutas Jaak Allik Eesti Kultuurkapitali viimases aastaraamatus. St, et ministri kohustus on tunda ära loovisikud, kes oleksid võimelised langetama otsuseid teiste looviisikute üle ning tagada elujõuliste ideede rahastamine.

“Kultuurkapitali eelis Kultuuriministeeriumi ees on paindlikkus. Kultuurkapital ulatub sinna, kuhu ministeeriumil on raske või võimatu jõuda: ministeerium saab raha jagada vaid kord aastas, kuid ideel pole aega aastat oodata. Kultuurkapital jagab toetusi neli korda aastas.

Laias laastus kehtib printsiip, et Kultuuriministeerium toetab juba väljakujunenud struktuure, Kultuurkapital aga ühekordseid projekte ja uusi ideid, mis seejärel – olles end tõestanud – võivad saada osaks ministeeriumi eelarvest,” seisab Reet Remmeli, Kultuuriministeeriumi kaunite kunstide kantsler kõnes konverentsil “Loominguline Euroopa – kultuur ja äri 21. sajandil.” (14.11.2001).

Algselt oli Eesti Kultuurkapital mõeldud ametlikust masinavärgist sõltumatuks rahajagamiseks, mis lähtub kultuuri enda sisemistest toimimisprintsiipidest, mitte riigi ametlikust kultuuripoliitikast. Ometi on tänaseks saanud kultuurkapitalist riigi ametliku kultuuripoliitika osa, kuna paljud organisatsioonid, kelle rahastamiseks kultuuriministeeriumil raha napib, saavad oma tegevustoetust kultuurkapitalist.

Kultuuriajakirjas “Kultuur ja Elu” (<http://kultuur.elu.ee>) on praegune Eesti Vabariigi kultuuriminister Margus Allikmaa vastusena küsimusele “Kas kultuurkapital ja riigieelarve on üks rahakott lähtuvalt sellest, et paljudes finantseerimisotsustes on kultuurkapital muutunud riigieelarve lisareserviks läbi püsifinantseeritavate asutuste?” öelnud aga järgnevat: “See, et kultuurkapitali sihtkapitalid jagavad raha ka riiklikele kultuuriasutustele, on tõepoolest kujunemas probleemiks. Mis on probleemi tagamaad, on täna raske öelda. Kas on see tingitud sellest, et on vähe eraalgatuslikke projekte või on need loomingulises mõttes nõrgemad kui riiklike institutsioonide poolt korraldatavad projektid? Või on riigiasutuste lobby sihtkapitalide liikmete hulgas jõulisem, kui seda suudavad teha üksiktaotlejad. Või on probleem selles, et need nimetatud tegurid toimivad üheskoos. Olen ka selles mõttes küsijaga nõus, et Kultuurkapital võiks rohkem tagasi pöörduda algsete põhimõtete juurde. Selleks olid üksikisiku toetus, üksikprojektide toetused, võib-olla ka institutsioonid, mida veavad kodanikud ehk mille liikumapanevaks jõuks on eraalgatus ja ma arvan, et kui sead diskussiooni ühiskonnas pidada, siis ühel hetkel jõuab kätte ka see aeg kus Kultuurkapitali sihtkapitalid ja nõukogu on sunnitud tegema vajalikke korrekture. Teisisõnu - kõik sihtkapitalid peaksid hakkama nimetama prioriteete ja neid selgelt ka avalikustama. Ja kui nad ütlevad prioriteetid välja, siis saab nende üle ka arutada. Kuni neid prioriteete välja ei öelda, pole ka millegi erilise üle võimalik vaielda, arutleda.”

Seega: paralleelset kultuuri finantseerimise struktuuri on vaja peamiselt selleks, et selekteerida välja eesti kultuur jaoks elujõulisemad projektid ning anda tunnustus heale ideele tegijate endi poolt. Samas on kultuurkapitali erilisust võimalik määratleda alles siis, kui on paika pandud see, mis tegelikult eristab sihtkapitale ametlikust rahajagamisest kultuuriministeeriumis, millised on olulised valdkonnad, mille kultuuriministeerium jätab katmata, millised on valdkonnad, mida hetkel rahastab kultuurkapital, kuid võiks rahastada kultuuriministeerium. Täpsemalt on kultuurkapitali vajalikkusest, erilisusest (vastavalt strateegiaintervjuudele) kirjutatud käesoleva kirjatüki missiooni osas.

3. Eesti Kultuurkapitali kommunikatsioonistrateegia

3.1 Strateegia valimine

Kommunikatsioonistrateegia valimine eeldas:

Ekspertintervjuude läbiviimist Eesti Kultuurkapitali nõukogu liikmetega, suhtlemist maakondades töötavate inimeste, kultuurkapitali sidusgruppidega, kantselei töötajate pidevat abi ja nõu.

Intervjuud viisin läbi alates 2002. aasta septembrist, suurema rõhuga oktoobril ning novembril.

Kuna fikseeritud on konkreetse Eesti Kultuurkapitali nõukogu iga liikme seisukoht ning arvamus kultuurkapitalist suhteliselt ajaloolisel momendil on materjal kindlasti väärtuslik informatsiooniallikas edasise töö planeerimisel. Intervjuude täistekstid on vastavalt kokkuleppele avalikud vaid Eesti Kultuurkapitali tegevdirektor Raul Altmäele ning Eesti

Vabariigi kultuuriminister Margus Allikmaale. Intervjuude kokkuvõtted on avalikud ka kultuurkapitali nõukogule ning kantseleile.

3.1.1 Intervjueeritavate nimekiri:

- Avo Viio (endine tegevdirektor)
- Margus Allikmaa (praegune EV kultuuriminister)
- Signe Kivi (endine kultuuriminister)
- Ülar Mark (kultuurkapitali nõukogu liige, arhitektuuri sihtkapital)
- Kristiina Garancis (kultuurkapitali nõukogu liige, näitekunsti sihtkapital)
- Ivo Eesmaa (kultuurkapitali nõukogu liige, rahvakultuuri sihtkapital)
- Vello Kuhi (kultuurkapitali nõukogu liige, spordi sihtkapital)
- Siim Sukles (kultuurkapitali endine tegevdirektor, EV Kultuuriministeeriumi kantsler)
- Rene Eespere (kultuurkapitali nõukogu liige, helikunsti sihtkapital)
- Kalev Kesküla (kultuurkapitali nõukogu aseesimees, kirjanduse sihtkapital)
- Jaak Allik (endine kultuuriminister, Ugala teatri director)
- Ain Mäeots (Teater Vanemuine draamajuhiga, kunagi kuulnud ka näitekunsti sihtkapitali)
- Suire Ratassepp (kesti Kultuurkapitali Tartumaa ekspertgrupi kontaktisik). Intervjueeritud koos Rain Sangerneboga.
- Rain Sangernebo (kesti Kultuurkapitali Tartumaa ekspertgrupi esimees). Intervjueeritud koos Suire Ratassepaga.
- Vaike Rajaste (kultuurkapitali Viljandimaa ekspertgrupi kontaktisik ja esimees)
- Aare Järvan (kultuurkapitali nõukogu liige, EV Rahandusministeeriumi kantsler)
- Peep Puks (kultuurkapitali nõukogu liige, audiovisuaalne sihtkapital)
- Ketli Tiitsar (kultuurkapitali nõukogu liige, kujutava ja rakendava kunsti sihtkapital)
- Marju Lauristin (Riigikogu kultuurikomisjoni liige, meedia ja kommunikatsiooni erakorraline professor Tartu Ülikoolis)

Kultuurkapitali kommunikatsiooni küsimustes olen vestelnud või saanud konsultatsiooni järgnevatelt inimestelt:

- Ainiki Väljataga (Eesti Kultuurkapitali teabejuht, nõukogu kuraator, pidev abi ja konsultatsioon)
- Margit Keller (TÜ ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakonna lektor, õppejõud, kommunikatsioonistrateegia praktika juhendaja, pidev konsultatsioon jooskva töö käigus)
- Annikky Lamp (endise kultuuriministri, Signe Kivi, avalike suhete nõunik)
- Ave-Toos Erelt (EV Kultuuriministeeriumi avalike suhete nõunik)

Samuti vestlesin kultuurkapitali kodulehekülje teemadel järgnevate inimestega:

- Toomas Kiho (ajakiri Akadeemia peatoimetaja)
- Valle Sten-Maiste (ajalehe SIRP toimetaja)
- Ilona Kivirähk (Eesti Päevalehe kultuuritoimetuse juhataja)
- Tiit Tuumalu (Postimehe kultuuritoimetuse reporter)
- Tex Vertmann (Vabariigi Valitsuse infonõunik)
- Viljar Sepp (EV Justiitsministeeriumi IT valdkonnajuht)
- Anti Merisalu (kultuurkapitali IT konsultant)

3.1.2 Intervjuude eesmärk

- Saada alusmaterjali kultuurkapitali kommunikatsioonistrateegia formuleerimiseks
- Valmistada ette alusmaterjal nõukogu strateegianõupidamiseks
- Valmistada ette materjal kommunikatsioonistrateegiaks - kokkulepete süsteemi formuleerimiseks, mis aitaks Eesti Kultuurkapitalil olla oma avalikus ja ka sisemises (info)tegevuses läbimõeldum.

3.1.3 Küsimused, mis on olnud aluseks strateegiaintervjuudes:

- Milline on kultuurkapitali tegevuse eesmärk ja tulemus? Roll ühiskonnas laiemalt? : Mis jääks Eesti kultuuris puudu, kui kultuurkapitali poleks? Millist ideelist eesmärki kultuurkapital lisaks seaduses öeldule täidab? Mis on seaduses kirja pandud missiooni tähendus teie jaoks?
- Millised on kultuurkapitali probleemid? (nii töökorralduslikud kui kommunikatiivsed)?
- Kas on olemas mingisugused kesksed ideed (väärtused), millele kultuurkapital peaks keskenduma? Millised on väärtused, millele Kultuurkapital endiselt tugineb?
- Kas teie leiate, et Kultuurkapital peaks jätkama sellise institutsioonina, nagu ta praegu on? Kuhu peaks arenema? Mida muutma?
- Milline võiks olla ideaalne kultuurkapital? Mis võiks reaalselt olla muutunud nt 5. aasta pärast?
- Mida võiks ja kindlasti tuleks muuta kommunikatsioonis kultuurkapitaliga seotud asutuste, taotlejate, töötajatega?
- Mida kultuurkapital veel jagab lisaks sellele, et ta jagab ümber rahalist väärtust?

3.1.6 Töö etapid Eesti Kultuurkapitalis

1. Kodulehekülje uuring ning ettepanekud võimalikuks uue kodulehekülje loomiseks: august ja september 2002
2. Kommunikatsioonistrateegia intervjuud: september kuni november 2002
3. Intervjuude transkriptsioonid: september kuni detsember 2002
4. Kokkuvõtted kommunikatsioonistrateegia intervjuudest: jaanuar 2003
5. Kommunikatsioonistrateegia formuleerimine: jaanuar 2003
6. Strateegia esitlus: veebruar 2003

3.2 Eesti Kultuurkapitali missioon

Missiooni sõnastamine on strateegia oluline osa: selle käigus pannakse paika see, miks ja mis on Eesti Kultuurkapital, mis on tema olulisus ning väärtus Eestis tervikuna, millise ideelise eesmärgi nimel ta töötab. Seaduses kirja pandud Eesti Kultuurkapitali eesmärk ei ole sellest tulenevalt missioon, kuna ta ei väljenda kultuurkapitali kui institutsiooni olulisust ning väärtust tervikuna, vaid paneb paika ainult funktsiooni.

Eesti Kultuurkapitali seadus (<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=263188>) nimetab ära vaid kultuurkapitali ülesanded.

Kultuurkapitali ülesanded on:

- 1) toetada kunstide ja spordi edendamise, tutvustamise ja populariseerimise projekte, loomingulisi ühendusi, kultuuri- ja spordialaseid teadusuuringuid ning soodustada kunstide, rahvakultuuri ning kehakultuuri ja spordi arengut;
- 2) toetada silmapaistnud kunsti- ja sporditegelasi, kunsti- ja sporditegelaste surma puhul nende perekondi;
- 3) toetada mingil kultuuri- või spordialal andekaid ja arenguvõimelisi isikuid ning võimaldada neile enesetäiendamist;
- 4) toetada kunsti- ja sporditegelaste mälestuse jäädvustamist;
- 5) toetada riiklikult tähtsate kultuuriehitiste rajamist ja renoveerimist.

Järgnevalt on välja toodud strateegiaintervjuudes Eesti Kultuurkapitali rolli, erilisust, missiooni, väärtusi ja funktsioone käsitlevate mõtete kokkuvõtted.

3.2.1 Kultuurkapitali erilisus:

- Unikaalne ja paindlik rahastamismehhanism, põhineb ekspertkomisjonide põhimõttel. Tagab järjepidevust ning arenguperspektiive kultuurimaastikul.

"Kultuurkapitalil on täiesti asendamatu ja unikaalne roll Eesti ühiskonnas professionaalse kultuuri rahastajana. Hästi töötav paindlik rahastamissüsteem toetab kultuuriprojekte erinevate kultuurivaldkondade professionaalidest koosnevate sihtkapitalide nõukogude eksperthinnangute põhjal. Erilisus teistest rahastamisvõimalustest seisnebki eelkõige otsustajate ringis, kes tunnevad vastava eriala maastiku nüansse kõige täpsemalt ja tajuvad ka muudatusi ja uusi nähtusi kõige tundlikumalt. Kultuurkapital tagab tegelikult ainukesena järjepidevaks kohaliku kunstimaastiku arenguks vajalikud tingimused. Kunstnikud, galeriid, kunstisaalid, muuseumid, kunstikõrgkoolid. Olukorras, kus erasektori ja riiklike kultuuri toetavate allikate vähesus põhjustab kunstnikkonna hulgas loovust piirava killustatuse (sund igapäevaleiva teenimiseks erinevaid täiskohaga ameteid pidada) on Kultuurkapitalil absoluutselt keskne roll nii suurte kui ka väiksemate projektide rahastamise läbi säilitada ja pakkuda arenguperspektiive Eesti kunstile nii keskustes, kui ka äärealadel."

Samuti on kultuurkapitali erilisustena välja toodud järgnevat:

- rahastamisskeemi ning demokraatlikku otsustusmehhanismi
- kultuurkapitali nime: kokku on pandud kultuur ja kapital.
- valdkondade paljususest, mida ta rahastab
- ekspertkomisjonide süsteemi: rahajagajad on ise praktilised loomeinimesed

"Selle erilisus on tõenäoliselt siiski see, et siin on haaratud kaasa väga palju loomeinimesi, eksperte, kes töötavad tegevloojatena, kes on paratamatult pädevamad, kui üks ametnik."

- Erinevus EV kultuuriministeeriumist

"Kui ministeerium on mõeldud ennekõike institutsioonide rahastamiseks ja väga pikaajaliste projektide rahastamiseks, siis kultuurkapital on mõeldud lühiajaliste projektide rahastamiseks ja ennekõike üksikisikute toetamiseks. Ühiskonnas tulevad uued, värsked, ka võimalike riskidega seotud ideed siis peakisid just need saama kultuurkapitalist oma ideede realiseerimiseks raha. Kui kultuurkapitali toel on ühiskonnas mingi ühekordne aktsioon muutunud pidevaks aktsiooniks, kui ta on institutsionaliseerunud, siis peabki riik selle rahastamise enda peale üle võtma."

3.2.2 Kultuurkapitali väärtused ning jagatavad väärtused

Tundlikkus, Initsiatiivi väärtustamine

- Kui kultuurkapitali poleks, jääksid head ideed rahastamata.
- Kui kultuurkapitali poleks jääks väga suur osa loojate isikprojektidest tegemata, erakordselt mitmekesine põhjamine kultuur armastuseta.

"Väga suur osa loojate isikprojektidest, sellel tasemel, selles mahus, selles arvus, oleks jäänud tegemata. Ja see on ikkagi suur asi. Võime öelda, et meie karmis ühiskonnas, mis ei erine mitte millegi poolest põhjamaadest, mis ei erine millegi poolest Põhjamaadest või Euroopast, on väga palju kultuuri."

"Kultuurkapitalita poleks kindlasti võimalik teostada paljusid just keskmise ja väiksema suurusega hõrke projekte, mis tagavad kultuuri kirevuse spektri ja võtavad enestele tihti tänamatu pioneeri rolli. Kunstnikel puuduks motivatsioon, kunstikõrgkoolides poleks traditsiooniliste tehnoloogiate kõrval võimalik kokku puutuda kaasaegsete, hetkel tööstuses käibel olevate tehniliste uuendustega. Kitsamate erialade keskuste raamatukogudes puuduksid märgatav osa professionaalsetest harjumuspäraselt regulaarseks muutunud perioodilised väljaanded, uus õppekirjandus".

- Kultuurkapital jagab lisaks rahale ka kindlustunnet, et initsiatiiv on rahastatav

Tunnustus

- Rahaline ning ideeline tunnustus heale ideevälgatusele.
- Väiksemate ning keskmiste projektide rahastamine, kirevuse tagamine, eksperimentaalprojektid, õppekirjanduse toetamise funktsioon, Tunnustus kultuuriinimestele.
- Kultuurkapital toimib kui filter: kõik taotlused ei saagi toetust saada. Kultuurkapitali toetus on tunnustus juba olemasolevatele kultuurinähtustele.

- Tunnustus ja tähelepanu tehtud töö eest. Tunnustav hinnang konkreetse inimese tööle eesti kultuuris.

“Ja muidugi otsene tunnustus nii moraalne kui rahalise toetuse näol nende inimeste tegevusele, kes omakasupüüdmatal viisil on jäänud kindlaks oma tegemistele ja nende pideva arendamise ja täiustamisega loonud kultuuri arenguks vajaliku platvormi ja keskkonna. “

- Lisaks tunnustusele jagab kultuurkapital ka lootust
- Vastutust ja kohustusi

“Jagab vastutust ja kohustusi. Ehk peaksid hoopiski kunstnikud enam mõtlema Kennedyle viidates, et mida igaüks neist saab selle raha eest Kultuurkapitali läbi Eesti kultuurile anda. Aina rohkem kohtab inimesi, kes leiavad, et Kultuurkapital ongi nende tegevuse regulaarseks toetamiseks loodud. Oma eriala sees saavutatud positsioon peaks oletatavasti avama igaveseks ka Kultuurkapitali vaatamata pealmisele hiilgusele, tegelikuses siiski kõhnukese rahakoti. Millega ei saa mõistagi nõustuda. “

- Kultuurkapital on eesti kultuuri südametunnistus – kuningas Arthuri ümarlaud. Kultuurkapitali otsus peaks olema justkui briljant.

Sõltumatus, paindlikkus, demokraatia, professionaalsus

- Kultuurkapital on kultuuripoliitiline instrument, sõltumatu ministeeriumist. Otsustajad on oma valdkonna eksperdid, oskavad tulemust ette näha – omaette väärtus.

“Kultuurkapitali erilisus on, just te nimetasite ise seda sõna ka, sõltumatus riigivõimust, siis ka teatav paindlikkus, sellepärast, et need seltskonnad roteeruvad päris kiiresti, vähemalt osa seltskonda vahetatakse kindlasti välja, keegi ei saa istuda komisjonis rohkem kui neli aastat. Järelikult: sellesse komisjonidesse satub ikkagi erinevate põlvkondade erinevaid loojaid ja see peaks olema justkui eelduseks sellele, et väga eri tüüpi loojad saaksid ka rahastatud selle kaudu. Ütleme, et meie süsteem peaks olema põhimõtteliselt paindlikum kui kultuuriministeeriumil.”

“Kultuurkapital on institutsioon, mis peab tagama selle, et Eestis on kultuuri, ütleme siis, et rahvuskultuuri finantseerimine, suhteliselt sõltumatu poliitilistest muutustest, on tagatud seadusega ja toimub kultuuriinimeste endi aktiivsel osalusel, lähtudes kultuuri sisestest kriteeriumidest. Mitte lihtsalt kultuuri finantseerimine. Kultuuri finantseerimine on midagi muud. Justnimelt vabastada ta kultuuri finantseerimisest, nõ kultuuri välistest mõjudest.”

- Sõltumatus riigivõimust, Ekspertgruppides olevate inimeste variatiivsus, rotatsioon

“Kultuurkapital on ideeliselt väga lihtne asi: ta peab avalikes huvides tagama ühe sõltumatu rahajaotuse rahataotlejate vahel, rõhk sõnal sõltumatu: sõltumatu poliitilisest võimust, sõltumatu täitevvõimust, sõltumatu mingsugustest kildkondlikest arvamustest. Selleks et neid sõltumatusi tagada, on igal sihtkapitalil võrdlemisi suurearvuline nõukogu ja sihtkapitali nõukogu moodustatakse avaliku konkursi tulemusena, iga otsust on nad kohustatud põhjendama, lisaks on nad kohustatud kõiki rahajaotusi kontrollima ja kokkuvõttes on tegemist ühe demokraatliku rahajagamise mehhanismiga, toetust vajavatele kultuuri- ja spordiinimestele. “

- Kultuuriministeerium on võim, kultuurkapital on vaim: sõltumatu rahajagamise mehhanism.
- Sõltumatus – kindlustatus, finantsilistest ohtudest vabam. Kultuurkapital kui kultuuriinimese Oma institutsioon
- Paindlikkus, kriteeriumide vähesus tagab kultuuri paindlikkuse
- Kultuurkapital peab tagama sõltumatu ja demokraatliku rahajagamise suurearvuliste avalikult esitatud ning valitud nõukogudega

“Loovisik ei saa sõltuda ainult riiklikust rahastamisest. Peab olema kõrvalüksus, kuigi, varjatult või kaudselt on ta ikka ju üks riigi raha aga selle rahajagamise mehhanism on üles ehitatud palju demokraatlikumalt, palju avalikumalt, palju saavad ise delegeerida oma esindajaid sinna jagamise juurde.”

- Professionaalsus, sõltumatus Eesti väiksusest

Olulise sümbolilise väärtusena on välja toodud ka kultuurkapitali kui organisatsiooni ajalugu.

3.2.3 Funktsioonid, roll

Kultuuri rahastamise paindlikkuse ja järjepidevuse tagamine

“Ehk kultuurkapital teisisõnu peab tagama kultuuri rahastamise paindlikkuse ja teatud dünaamilise käsitluse. Kui riik läbi kultuuriministeeriumi on oma asjaajamistes jäik, pika perspektiiviga ja suhteliselt bürokraatlik (kuigi see on vale sõna, sest kultuurkapital on tihtipeale palju bürokraatlikum), aga igatahes inertne. Tänu sellele, et aastas kord menetletakse eelarvet ja et kui riik on ükskord juba midagi rahastama hakanud, siis ta reeglina finantseerib ka teatud inimeste palgakulusid väga suures ulatuses ja mis on juba alaline töösuhe, mis tähendab seda, et ta ei saa seda päeva pealt lõpetada. See tähendab kompensatsioone, vallandustoetusi. Selles mõttes: ühelt poolt rahastatakse ühtesid ja samu valdkondi. Üks rahastab juuri ja teine rahastab latvasid. Kultuurkapital ainult juuri rahastada ei saa. Kultuurkapital saab vaadata mingeid ideedejupikesi paar aastat ja kui nad näevad, et sellest ideest midagi ei tule, siis on asi perspektiivitu. Et nemad ei kanna selle eest vastutust, jumala eest, et mõni kultuurinähtus institutsionaliseeruks ehk muutuks pikaajaliseks ja väljaarenenud struktuuriks. Kultuurkapital selle eest ei tohiks vastutada ja peaks olema nii, et kui mingi asi muutub elujõuliseks, tugevaks, andma selle riigile üle. Või tegelikult: riigil peaks jätkuma tarkust see üle võtta. Ja kui riik ütleb, et me ei võta üle, siis on see teatud selge kultuuripoliitiline aktsioon, et öelda, et kultuuripoliitika seisukohast on tegemist perspektiivitu ettevõtmisega. Ja siit ka märguanne kultuurkapitalile: kui riik ei taha seda toetada ja meie oleme seda rahastanud, nii proovikorras, no järelikult finito, lõpetame. Ja nii välditakse mõttetute, surnud organisatsioonide teket.”

- Kultuurkapital on järjepidevuse hoidja kultuurivallas. Võiks tagada selles valdkonnas suhteliselt kindla ja sõltumatu nivoo hoidmise. Kultuurkapital võiks hoida ja edendada püsivamaid väärtusi, kuid kultuuriministeeriumil võiks olla rohkem initsiatiive.
- Mentseenlus, suhete jagamine.
- Kultuurkapitalil on ministeeriumit abistav roll. Paindlikkus, lisaväärtus riigieelarvest tulenevale rahale.
- Väga suure ringi erinevate kultuuriilmingute toetamine. Võimaluste loomine kultuurihuvide realiseerimiseks.
- Õppimisvõimaluste loomine kultuuri pealekasvule.
- Kultuurivallas on eesmärkide saavutamist väga raske mõõta. Kultuurkapitali eesmärk peaks olema oma rahastamisvaldkondades tegevus alal hoida ning seda edendada
- Ilma kultuurkapitalita jääksid rahastamata suure riskiastmega projektid
- Eelarvekindlus, sõltumatus poliitilisest tahtest.
- Kultuuritundlikkus, kultuuri vajaduste tajumine

Eesti kultuuri säilitamine

- Kultuurkapitali funktsioon on rahvuskultuuri finantseerimine. Kultuuriinimeste endi osalus, sõltumatus, kultuuri sisemised kriteeriumid.
- Maakondade roll on kohaliku kultuuritegevuse finantseerimine. Selleks, et seda teha hästi, napib siiski raha.
- Eesti keele ja kultuuri säilitamine

“Kui ühe väikese Eesti riigi eksisteerimine on kõigepealt keele ja kultuuri säilitamine, mis see kapital siis midagi muud on? Kapital on väga suur vahend ja selle eesmärgi toetaja.”

- Toetada ääremaa kultuuri : Vastutus maakonnatasandi kultuuri tuleviku eest. Vahetu lähedus ning kontakt.

“Täna on ju küsimus tegelikult selles, et elu on aktiivne nii Tallinnas kui Tartus, linnades ja see aktiivsus väheneb sedavõrd, mida kaugemal on see punkt sellest tsentrist, mille ümber elu käib. Ideaal oleks see, kui me suudaksime oma tegevusega turgutada seda ääremaad sedajagu, et see ääremaa, vähemalt meist sõltuvalt, enam tühjemaks ei jääks.”

Professionaalne ekspertiis

- Professionaalsete kultuuriringkondade rahastamine, kultuuri mainekujundamine

“Peamise tegevuse, kultuuriprojektide rahastamine läbi on suunatud kultuuriringkondadele, kunstnikele, kes läbi oma projektide teostamise astuvad dialoogi juba laiema avalikkusega. Samas on Kultuurkapitalil ka oluline kultuuri mainekujundaja, seda nii üldsuse terava luubi all sihtkapitalides langetatavate otsuste, rahastamise toel toimuvate näituste, projektide, parenduste kui ka kultuuripoliitikat kujundava ja selles osaleva institutsiooni seisukohast.”

- Ka Eesti Kultuurkapital võiks olla kvaliteedimärgi tähendusega: kui sealt saab, siis ka erasektor peaks kvaliteetseks pidama.
- Kultuurkapital oluline suhtlus ning kommunikeerumise kanal. Inimesi peibutatakse rahaga tegema õigeid asju.

Loomesfääri väärikuse ja väärtustamise tagamine

- Kultuurkapital peab toetama häid loojaid ning minema ka aeg-ajalt kompromissile: loovisikuid, kes seda vajavad, elus hoidma.
- Kultuurkapital peab tagama võimaluse teha väärikalt tööd

“See on üks niisugune loojatepoolne soov olnud kulkale, et kulka võiks üldse tagada äraelamise.” “Aga kui seda raha on just niipalju kui seda on, siis ma ei usu, et mingisuguse ümberkorraldusega oleks võimalik jõuda lahenduseni, kuidas kultuuri paremini finantseerida.”

- Kultuurkapitali funktsioon on stabiilsuse ja rahastamiskindluse tagamine. Tema funktsioon on olnud loovisiku väärtustamine, isikukesksus.

“No ma arvan, et seda rolli ta on ikka suhteliselt hästi täitnud, mis ta põhiroll on, nagu ma ka ütlesin. Et ta on taganud teatud stabiilsuse ja teatud rahastamiskindluse. Siis on minu arvates tema positiivne roll ka selles, et ta on väärtustanud loova isiksuse. Et seal on ikkagi põhiprintsiibiks isikukesksus, kõik need samad stipendiumid, rahastamised. Nad ei ole mingisugustele institutsioonidele, vaid nad on ikkagi väga konkreetsete isikute algatusel toimuvatele projektidele. Ma arvan, et see on väga oluline. Ma arvan, et seda printsiipi peaks kaitsma.”

- Kultuurkapitali funktsiooniks on tagada loomeinimestele väärikas vananemine ning väärikas loometegevus
- Kultuurkapitali funktsiooniks on rahastada õiget ning head vastavalt ekspertide arvamusele.

Eesti Kultuurkapitali missioon vajab kindlasti kultuurkapitali nõukogus arutelu ning täpsemat sõnastamist. Pärast missiooni sõnastamist on võimalik kavandada ka seda, kuidas see saab väljenduda reaalsetes ning praktilistes tegevustes.

3.3 Eesti Kultuurkapitali visioon

Visioon on organisatsiooni nägemus oma tegevusest tulevikus, reaalne siht, millisena nähakse end 5-7 aasta pärast. Visioon on oluline eeldus ka reaalsete eesmärkide seadmiseks. Samuti on visioon oluliseks aluseks kommunikatsioonistrateegiale. Kui kultuurkapitali missiooni oleks võimalik kogu eelneva informatsiooni põhjal kompaktsemalt kokku võtta, siis on tulevikuperspektiive ning võimalikke valikuid (ning veel leidmata tasakaalupunkte) märgatavalt rohkem, mistõttu võiks seda osa strateegianõupidamisel kindlasti arutada.

3.3.1 Loomesfääri väärtustamist tagav organisatsioon

- Kultuurkapital peaks välja kujundama oma strateegia, mis lähtub kahest eesmärgist: tagada eesti kultuuri areng ning teiseks: tagada eesti loovisikutele väärikas töötasu (ja tagada see ka neile loovisikutele, kes on 10-15 aasta pärast aktiivsest loomefaasist väljas).

“Oleks väga oluline, et kultuurkapital jõuaks sennamaale, et tõepoolest kujundab ka välja oma strateegia nii, paneb ka paika selgesti oma prioriteedid: mis laadi projekte ja üritusi on eesti kultuuri jaoks vaja eelkõige toetada, et eesti kultuur leviks, säiliks ja edeneks ning teiseks: mis alusel tuleb tagada loovisikutele väärikas töötasu. Ja et need kaks asja oleksid omavahel selgesti lahus oma aruandlusviisilt ja põhimõtelt. Ilmselt tuleks siis ka mingit põhimõtet ühiskonnale selgeks rääkida, sest kogu see kultuuri üldine osa, kui me võrdleme kasvõi nt sellega, mis oli 12 aastat tagasi, on ju muutunud, sest tegelikult kultuuri üldine väärtustamine on langenud, võrreldes majanduse ja muude populaarsemate valdkondadega, et kultuuri enda väärtustamise eest tuleb kõvema häälega seista. Ja teiselt poolt tõepoolest nende samade põhimõtete seletamise eest ja ka põhimõtete kindluse eest. Siis on veel see teema, mis ka kultuurkapitali puutub, kui me räägime nüüd tulevikust ja kui me räägime nüüd kultuuri loojate materiaalsest seisundist eesti ühiskonnas, siis väga muret tekitav on see, et kultuuritegijate eesti ühiskonnas väljakujunenud sotsiaalse turvalisuse süsteem palju ei paku, lähtudes sellest, et suur enamus nendest ei ole kindla palga peal ja need, kes on kindla palga peal on väga väikese palga peal. Ei ole tegelikult tagatud neile see, et kui nad mingil puhul on vanaduse või mingi muu põhjuse tõttu aktiivsest loomefaasist väljas, et neil oleks mingigi elementaarne inimväärne kindlustatus. Sotsiaalmakse ei maksta nende samade stipendiumide, toetuste ja preemiate pealt ja ka seda sama teise samba maksu ei maksta. Tulemuseks on see, et kui me räägime 10-st aastast, siis 10-15 aasta pärast, mil aktiivne loojate põlvkond on jõudnud pensioniikka, siis järjest enam on neid inimesi, kes hakkavad nägema selle olukorra drastilist ebaõiglust, sest nende elutöö ei ole taganud sotsiaalselt kindlustunnet. Va need tipud, kes on paremini müünud. Aga ma ei kujuta ette, et ka väga hea näitleja Eesti riigis suudaks end oma loometegevusest rikkaks teha, tal on väga vähe võimalusi saada Hollywoodi staariks ning saada mega sissetulekut. See sama puudutab muusikuid või meie kirjanikke. Ilmselt palju parem olukord on nendes valdkondades, kus on teatud turuväärtus: väga suur vahe on selles, kas sa oled arhitekt või luuletaja, ehiskunstnik või maalija. Siin on vaja hoidlikku, säästlikku ja ettevaatavat suhtumist loovisikusse. Pöördusin tagasi selle sama loovisiku seaduse juurde, mis tegelikult peaks siin aitama välja töötada mingeid põhimõtteid, mis puudutavad siiski selle inimkapitali väärtustamist, sest kõik ei ole Jaan Krossid, kes kuni kõrge vanuseni suudavad kirjutada preemiaid toovaid teoseid või esineda laval.”

“Ideaalne kultuurkapital peaks olema muudatustele valmis ja eelkõige alati oma tegevustes läbipaistev. Ideaalne oleks kui Kultuurkapitali positiivse ja prestiize tegevusega seotud näite najal hakkaks laienema nii rahastamismaastik, kui ühiskonna erinevate kihtide seni domineerivalt pea eirav seisukoht kultuuri. Viie aasta pärast võiks olla Eestis vastu võetud sponsorlust puudutav seadus, mille abil sponsorlusega tegelevad ettevõtjad jne. saaksid oma sponsorluse kuludest reaalseid tulumaksu soodustusi. Huvi on mõlemapoolselt juba praegu olemas ja mida aeg edasi seda vähem rahuldab sponsorit vaid nime ära trükkimine kataloogi, kutse tagumisel serval.”

“Ta võiks olla selline tagala, kindel tagala, et kui väga hulluks ei lähe ja mingeid liiga suuri plaane ei tee, siis vähemasti kultuurkapital hoiab need valdkonnad elus, vähemalt samal tasemel, jagab parematele, regulatsioon seal sees toimib, et see kõlab suhteliselt mitteinitsiatiivikalt aga teisest küljest kui mõelda, et milline võiks kultuurkapital ideaalis olla ja teise koha pealt on tunne, et ta võiks rohkem välja paista, on minu arvates hea algatus olnud initsiatiivid, mis Signe Kivi ajal said ellu kutsutud (tõlkestipendiumid nt). See arutelu pole lihtne, seda tuleks asjaosalistega arutleda, kas teha ka natuke oma kultuuripoliitikat, st et ressursid kanaliseeruvad kitsamalt mingile õigele ideele, mis pärast võib tunduda, et polnud väga õige idee ja kas seda teeb kultuurkapital tervikuna. Või püüda siiski laialt läheneda, et tegijad on rohkem sihtkapitalid ja hea kui sihtkapitalid oma strateegia kujundavad aga seal ei peaks olema väga ressursimahukad initsiatiivid, mida kilbile tõstetakse ja läbi mille luuakse pilti kultuurkapitalist, vaid see peaks olema tegevus keskmiselt üldse.”

- Kultuurkapital peaks tegelema loovisiku staatuse defineerimisega ühiskonnas

“Selles mõttes küll, et ta peaks tegelema selle defineerimisega. Kultuurkapital ei peaks lubama seda, et inimesed, kes on kultuurkapitali nõukogus või kui on sihtkapitalide nõukogus ja kes on vastutavad, nad peaks olema sellest mõttes aktiivsemad, et ei peaks laskma mingitel rahandusametnikel või kultuuriametnikel defineerida seda, mis on kultuur, mis on kultuuritegija väärtus.”

- Kultuurkapitali laekumised võiksid suurened: osa arutelust, mis puudutas loovisiku staatust ühiskonnas. Kultuurkapital pole suutnud tagada seda, et reaalse kindlustundega oleks väärtustatud kultuuritegija positsioon ühiskonnas, kuigi see peaks olema kultuurkapitali funktsioon.

- Kultuurkapital peaks tagama loomeinimesele väärika äraelamise, materiaalse kindlustatuse. Loovisiku positsioon on hetkel legitimeerimata.

“See sama loovisiku seadus: selle siht on võetud natuke valesti. Ta on võetud tõesti sotsiaaltoetusele. Samas kui me arvostame seda, et loovisiku töö iseloom ja töö panus on vastava kattega, siis minumeest peaks pigem ikkagi see loovisiku seadus rääkima sellest, et üks Eesti kultuuris aktiivselt toimiv kunstnik, kunstiinimene ükskõik mis valdkonnas, kui ta seda on, siis talle peaks olema tagatud ikkagi selgelt keskmisest suurem sissetulek. Minumeest on väga huvitav vaadata seda raamatut, mis ilmus nüüd Kirjanike Liidu aastapäeval, Karin Raidi raamat, mis näitab, et kirjanike sissetulekud, mis olid tagatud kultuurkapitali kaudu enne seda ületasid ikkagi Eesti keskmise sissetuleku, aktiivsetel loovkirjanikel. Kui me vaatame veel teatrit näiteks, siis meil kultuurikomisjonis olid arutlused nt Rahvusoperi palgad, mis on ikkagi häbiväärsed. St, et tegelikult Kultuurkapital ei ole suutnud tagada seda, et reaalse kindlustundega tegelikult oleks väärtustatud ka see sama kultuuritegija, kultuurilooja positsioon ühiskonnas, sest paratamatult turuühiskonnas see raha hulk kipub olema tõlgitav ka sellesse, kas ühiskond hindab või väärtustab seda tegevust või kultuuriinimesi üldse.”

“Me räägime sellest, et ta peab tagama Eesti kultuuri väärtosa jätkusuutlikkuse. Siin peavad teatud kriteeriumid olema. Seepärast ongi siin väga palju vaieldud, seesama loovisiku seadus. Seal oli idee, et loomeliit ise on garant, see kvaliteedi garant. Ma saan aru, et siin tekivad alati vaidlused, et kas loomeliitu kuulumine on alati kohustus. Siin on asju, mida selgeks vaielda, kuid need samad kriteeriumid peavad olema selle kultuuri enda sisesed, need ei saa tulla väljastpoolt. Neid ei saa panna peale sotsiaalministeerium, nad ei saa olla sõltuvad kultuuriväljast asjaoludest. Ja mingis mõttes on see sarnane olukorraga teaduses, kus on mõnes mõttes sama olukord. Aga vahe on selles, et suurem osa teadlasi töötab samal ajal õppejõududena ülikoolis või mingites teadusinstituutides. Et neile on tagatud nende enda põhitegevuseks peale teadusgrantide ja projektirahadele ka teatud kindel palk. Aga praegune tendents on läinud sinna poole, et kui kunstnik pole just põhipalgaga näitleja kuskil teatris – väga palju nad seda müüdi enam ei ole – aga nad on kah väga palju kah muutunud hooajategijateks, kus ei ole tagatud loovisiku enesetaastuseks ja töö jaoks vajaliku vaimse ressursi ja igasuguste abitegevuste ja vahendite jaoks siiski piisavalt kindlustatust ja piisavalt ressursi. Me ei saa eeldada seda, et kõik need inimesed peaksid võetama mingisugustesse ametiasutustesse palgale. Praegu nad on muudetud FIE-deks, mis sisuliselt tähendab seda, et nad peavad oma tegevuse tõlkima sisuliselt võõrasse keelde, ettevõtluse keelde. Ja kui me siin oleme teiega õppinud Bourdieu'd ja rääkinud erinevatest väljadest, siis teame seda, et majandusväli ja kultuuriväli on selle teooriaga omavahel suurel määral vastuolus ja suurem väärtus majandusväljal võib väga sageli tuua kaasa komertsialiseerumise ja vähema väärtuse kultuuriväljal, siis juba niisugune idee, et kultuuritegijad, loojad peavad ennast esitama ettevõtjatena, et saada mingit ühiskonnapoolset formaalselt tunnustatud positsiooni on iseenesest jabur. Nii, et selles mõttes oleks väga oluline ja mul on väga kahju, et Signe Kivi lahkus täitmata oma põhilubadust, tema põhilubadus oli muide, kui ta tuli poliitikasse, ma mäletan väga hästi seda saadet, see, et loovisiku seadus tuleb vastu võtta. Ja loovisiku positsioon Eesti riigis nagu sellega legitimeerima ja sellest lähtuvalt peaks kultuurkapitali areng ja tegevus ka edasi minema. Minu veendumuse järgi kultuurkapitali kaudu toimiv rahastamine ilmselt lisana sellele, et kultuuriinimesed võivad olla selles sfääris ka palgal (no ütleme teatriinimesed, muusikud) aga ta peaks tagama nende, kes on ja kes ei ole teatud lisavõimalusena siiski sellise materiaalse kindlustatuse, mis on vastav kultuurilooja staatusele ühiskonnas.”

3.3.2 Hästi töötav loomesfääri rahastamisasutus

- Sihtkapitalide funktsioon peaks olema ühiskonda rahustav – st, et tulevikku vaatav.

“Hea oleks see, kui ta suudaks täita säärast funktsiooni, et rahustada ühiskonda: selles mõttes, et ta oma kultuuriliste probleemidega tegeleks mittehüsteeriliselt ja kui ta siis suudab tegeleda tulevikku vaatavate asjadega ja suudaks funktsioneerida niimoodi, et ta ei tekita oma tegevusega ühiskonnas lisapingeid (sest rahade eraldamine tekitab siis, esimese vabariigi ajal, pingeid ja eks ta tekitab neid ka praegu, sihtkapitalide lõikes on need probleemid ja pinged erinevad nii sihtkapitali sees kui ka selles resonantsis, mis sihtkapitalile ühiskondlikult tuleb tagasi).”

- Sisemiselt tuleks paika panna roll ning vastutus: suur nõukogu peaks tõstma oma pädevust ning võimekust.
- Sihtkapitalid peavad tagama selle, et see, mida nad toetavad oleks reaalselt kultuuriväärtusega. Vastutus tähendab korralikku aruandlust, järelevalvet, ekspertiisi, valdkondade rahastamise tasakaalu. Oluline ka kriteeriumide teadvustamine ühiskonnale ning väärtuste kommunikatsioon.
- Kultuurkapitalile täiendavate võimaluste otsimisel võiks arvesse tulla ka koostöö erasektoriga, et tagada loomeinimesele väärikas äraelamine.

“Peale selle on üks teine asi veel. Võrrelduna nüüd rahvuskultuuri fondiga, siis rahvuskultuuri fond tegutses sinnamaani, kui tekkis idee kultuurkapital taastada. Nüüd aga näeme, et rahvuskultuuri fond on jätkanud täiesti sõltumatult nõ eraalgatusel. Samas kui kultuurkapital on jäänud siiski otseselt maksudest toidetavaks, kuigi põhikapitali arvelt on võimalik seal üht-teist teenida aga see siiani silmapaistev tegevus ei ole olnud, pigem vastupidi. Aga ikkagi kui vaadata tulevikku, on küsimus ikkagi selles, kas kultuurkapitalil võiks olla mingit lissasissetulekut, mis võiks aidata sellele kõigele kaasa.”

Kas te peate silmas avaliku ja erasektori koostööd?

“Jah. Kas siis erasektori kaudu. Seda tuleks mõelda. See on minu arvates oluline küsimus. Ja teispidi on oluline küsimus see, mis rolli peaks kultuurkapital mängima oma nende samade liikmete tuleviku kindlustamisel, et kuskil peaks mingi kindlustus siiski olema.”

3.3.3 Eesti kultuuri arengut tagav organisatsioon

- Kultuurkapitali roll peaks ühiskonnas tähtsustuma, häälekus peaks kasvama läbi oma Mina eesmärkide

“Ta võiks rohkem välja paista, mulle tundub, et arvestades tema rolli, on tast liiga vähe juttu. Aga see võib-olla ei ole tema viga. Tal võiks ka natuke rohkem oma mina olla, vaatamata sellele, et võib-olla on kultuurivaldkonnas raskem (kui teistes valdkondades) öelda, et meil on selline eesmärk ning mõne aja pärast öelda, et nüüd on eesmärk täidetud. Siiski see nii raske, kui see ka ei ole, ei ole see midagi liiga kultuurivaenulikku, kui ette kujutada, et kultuurkapital ka seda mängu natuke kaasa mängiks ja ütleks, et järgmisel aastal on meil sellised plaanid või kolme aasta jooksul on meil sellised plaanid (nt sihtkapitalidel eraldi) ja kuidagigi oleks võimalik neist ka pärast aru anda, kas õnnestusid või mitte. Ja ma arvan, et nad võiksid kaugemale minna, kliente uurida, see on kõige lihtsam asi, mida mõõta aga võib-olla võiks olla ka mingisugused tõsisemad nägemused kogu Eesti kultuurisfääri arengu seisukohast.”

- Valdkondadevahelised projektid pole erandjuhtumid, vaid peaksid olema prioriteet, kultuurkapitali kultuuripoliitika

“Tegelikult kui palju taotlusi tuleb mingis mõttes alade piirimaile, kust sihtkapitalid hakkavad ping-pongutama: “see ei ole meie ala, siin on selgelt tantsuteater, see on muusikaprojekt, muusikainimesed ütlevad, et ei ole, näete, näitlejad teevad kaasa, kuule siin on üldse mingi videoinstallatsioon, see läheb üldse audiovisuaalsesse”. Siis läheb kesklauda. Seal lõpuks leitakse, et üldse hämar asi. Ma ei oska praegu mingit hääld lahendust leida aga see on hästi põhimõtteline teema, mille peaks selgeks rääkima, justnimelt, et ei tekiks....lga sihtkapital püüab ju tegelikult minimeerida arvestatavate avalduste hulka. Et need, kes saada võiksid, saaksid ikka suhteliselt täiega, mitte, et anname igaleühele natuke. Aga kui vähegi võimalik on, siis antakse ära otsustamiseks ja seda, et kaks sihtkapitali omavahel kokku saaksid, et arutada mingeid ühiseid avaldusi, (neid ei ole nii palju, et nende järele oleks pidev vajadus) see vajadus pidevalt kasvab. 5 aasta pärast kindlasti muutuvad justnimelt valdkondadevahelised projektid järjest olulisemaks. Et antud kujul, antud sihtkapitalide vormis neid probleeme enam ei lahendata. Et siin tuleks nagu seda rida täiesti ümber mõelda. Aga tihti peale on sellised projektid kõige huvitavamad üldse. Ma olen ise vihaga pealt näinud, kuidas mõned sellised avaldused on prügikasti lennanud. Nad on jäänud ping-pongi vahele. “Kuradi hea idee aga see ei ole meie rida, arutage teie ka”. Lõpuks ta jääbki rahuldumata, sorry.”

“Aga oluline on luua mingi süsteem, luua uuesti valdkondadevaheline, et valdkondadevaheline ei tegeleks erandjuhtumitega, vaid et see oleks omaette prioriteet, et soositaks sellist asja, mitte, et see on mingi järellahendus, et see avaldus ei kõlba kuskil arutada, otsustame midagi ära. Vastupidi: selliseid asju peab soosima. See peaks olema kultuurkapitali kultuuripoliitika.”

3.3.4 Kultuuri turundusega tegelev organisatsioon

- Eesti Kultuurkapital võiks mängida koordineerivat rolli nii kultuuriuuringute kui ka kultuuri turustamise juures Eesti sees ning ka väljaspool, et tagada üldise väärtusega teoste kohalejõudmine inimesteni, kes on sellest huvitatud ning ka nendele, kes ei tea huvitatud olla.

- Kultuurkapitali rolli määratlemisel eesti kultuuri tutvustamisel välismaale peaks eelnevalt tegema vastava uuringu, kuid mingi osa on kultuurkapitalil oma rahastamisotsuste tõttu eesti kultuuri tutvustamisel juba praegu olemas.

3.4 Arutamist ning otsustamist vajavad küsimused

Visiooni tuleb samuti kindlasti täpsustada ning ka põhjalikumalt läbi arutada. Lisanduvalt tuleks läbi arutada ka järgnevad küsimused, mida ei ole põhjaliku arutelu vormis seni täpsustatud, kuid mis on oluliseks eelduseks, et visiooni saaks üldse määratleda.

3.4.1 Sihtkapitalid

- Arutelu teemal “kultuurkapitali sihtkapitalide inimeste ajanappus pühenduda analüütilisele ja strateegilisele tööle”. Kultuurkapitali sihtkapitalides võiks olla rohkem kriitikuid.
- Kultuurkapital peaks sisuliselt jääma samaks: sihtkapitalide moodustamise mehhanism. Kultuurkapitali rahastamise mehhanism võiks samuti samaks jääda
- Võiks olla hariduse sihtkapital
- Kultuurkapitalil ei peaks olema rohkem sihtkapitale, kuna see tekitab probleeme kantseleis (tööülesandeid juurde)
- Uute sihtkapitalide võimalus sõltub laekumistest ning sellest kokkuleppest, kuidas rahad jaotuvad organisatsiooni sees olemasolevate sihtkapitalide vahel. Uute valdkondade loomisega kaasneb ka kantselei suurendamise vajadus. Multimeedia/tantsu sihtkapitali võimalikkus.
- Sihtkapitalide ametiaega tuleks pikendada, et jõuaks reaalse tööga rohkem tegeleda.
- Kultuurkapitali nõukogu peaks tegelema strateegiliste kultuuri rahastamise küsimustega, prioriteetidega, kuid sel juhul võiks selle valida parlament, mitte sihtkapitalid, et tagada sõltumatus ministeeriumist. Sihtkapitalid võiks siiski valida kultuuriministeerium.
- Vastus küsimusele “milliseks kujuneks kultuurkapitali nõukogu roll valdkondadevahelistes eraldustes juhul, kui nõukogu koosseisu paneks paika parlament?” Võib-olla peaks selle jaoks olema eraldiseisev sihtkapital
- Vastus küsimusele “Kas kultuuriministeeriumi nõunikud peaksid kuuluma nõuandvatena sihtkapitalide nõukogudesse?” Ametnikud ei peaks kuuluma sihtkapitalidesse, kuna kultuurkapital on avalik-õiguslik organisatsioon. Lisaks ei peaks ka minister tingimata olema nõukogu esimees, vaid liige, poliitilise sõltumatuse tagamiseks.
- Sihtkapitalidesse ei tohiks kuuluda rahandusspetsialiste ega inimesi, kes pole erialaselt otsuste aluse valdkonnaga seotud.
- Valdkondadevaheliste projektide puhul peaksid sihtkapitalid omavahel koos maha istuma, suurest nõukogust üksi ei piisa. Tuleks paika panna ka see, kuidas toimida valdkondadevaheliste projektide puhul nt 5-e aasta pärast
- Sihtkapitalid peaksid mitmeid kordi enne oma tegevuse alustamist koos käima ning ütlema ühiskonnale välja oma prioriteedid.

3.4.2 Nõukogu

- Prioriteetide nõudmine sihtkapitalidelt. Nõukogu funktsioonid: Vastavalt seadusele on kultuurkapitali nõukogu funktsioon kontrollida seda, millele annavad raha sihtkapitalid, kes peaksid kaheks aastaks sõnastama oma prioriteedid. Kui need pole paigas, hakkavad sekretärid meelevaldselt otsustama, mida rahastame ja mida mitte.
- Suure nõukogu funktsioon ei saa olla ainult loomesituatsiooni loomine, vaid ka strateegiad. Võib juhtuda, et kui põhikapitaliga ei osata midagi teha, võib kultuurkapitalist saada ministeeriumi osa
- Kultuurkapital ei peaks kartma eneseanalüüsi ning uuringuid. Kultuurkapitali nõukogu juurde võiks kuulude majanduseksperptide grupp, kelle funktsioon on kasvatada kultuurkapitali raha.

3.4.3 Maakonnad

- Maakonnad on hetkel ära unustatud, nad võiks tihedamalt integreerida ning kasvatada meie-tunnet
- Veebileht tuleb panna aktiivselt funktsioneerima, protokollid ja dokumendid üles (v.a valdkondadevahelised arutelud).
- Maakondlike ekspertgruppide koosolekutel võiks osaleda kasvõi üks suure sihtkapitali inimene, et nõuga abiks olla. Samuti võiks maakondadega rahastamises ka koostööd teha. Taolise skeemi järgi paraneks ka maakondade ning sihtkapitalide vaheline kommunikatsioon
- Maakonnad võiks suurte probleemide korral Tallinnasse kokku koguda

3.4.4 Kantselei

- Ka kultuurkapitali kantselei võiks mingil määral roteeruda või võtta endale uusi ülesandeid.
- Vastus küsimusele: "Mis on tegevdirektori vastutus?" Olulisem küsimus hoopis see, "Kes organisatsiooni juhib?" Tegemist unikaalse võrgustikuga, kus iga sihtkapital juhib ennast, nõukogu kontrollib juhatust.
- Kompetents, millega saaks nõustada taotlejaid küsimustes, kuidas oma projekti finantseerida pole otseselt rahajagamisega seotud. Kui taoline positsioon luua, siis peab olema väga hea *manager*.
- Kultuurkapitali kantseleid tuleks kõvasti raputada, et seal saaks toimuda ka areng. Kultuurkapital ei tohi olla kopitanud, ta peab olema soliidne, kuid uuendused on vajalikud.
- Organisatsioon on halvas mõttes kodunenud: uue juhi väljakutse kultuurkapitali põhitegevus üles ehitada ning seda arendada.

3.4.5 Prioriteedid ja rahajagamine

- Mõne aja tagant peaks tegevusprintsiibid üle vaatama, sellest tulenevalt otsustusprintsiipe korrigeerima
- Prioriteedid peaksid olema noorema seltskonna välislähetused
- Kultuurkapitalis tuleb paika panna printsiibid, mille alusel otsustatakse, mis on läbivad ja kestvad ega muutu.
- Strateegia võiks olla püsivalt paigas, et uued sihtkapitalid ei teeks täielikke kannapöörded.
- Strateegia ei saa paigas olla. Kultuur on paindlik protsess.
- Paigas peaksid olema vormistusprintsiibid, mitte otsustusprintsiibid.
- Prioriteedid peaks uute sihtkapitalide tulekul uuesti kokku leppima, kuid need peaks esitama ministriile ja nõukogule kinnitamiseks, et nad väga riiklikust kultuuripoliitikast ei erineks.
- Rahastamisskeem ei peaks kuskile arenema. Prioriteetide puudumine on mõneti isegi hea ning tagab selle, et uute ideede rahastamine ei jääks prioriteetide taha kinni. Rahastamisotsustes tuleks siiski kaaluda projektide täisfinantseerimist, et rahastatavad projektid saaksid täies mahus teoks. See aga eeldab eelarveanalüütilist kompetentsi.

"Ma ei arva, et rahajagamise mehhanism peaks kuskile arenema. Ma usun, et siinkohal oleks status quo säilitamine väga mõistlik. Ja hästi kaval. On kaks puudust: prioriteedid ja seetõttu käib kaootiline rahastamine, vahel prioriteetide puudumine võib osutuda ka positiivseks asjaks. No oletame, et paneme kirjanduse valdkonnas paika 3 prioriteeti ja siis tuleb üks väga erakordne tegija, kes ei mahu prioriteetide alla ja siis ta jääb rahastamata. See on siiski nagu ohtlik. Prioriteetide kehtestamisel tuleb just seetõttu olla äärmiselt ettevaatlik. Kui öelda, et ¾ vahenditest läheb prioriteetide katmiseks aga ¼ jääb kõikide projektide jaoks. See risk oleks siis maandatud. Kuid siis on veel teine asi: kuna alati on taotlusi rohkem, kui neid rahuldada jõutakse, siis mina pean kõige suuremaks puuduseks seda, et siis tahetakse mängida teatud kirik keset globaalküla poliitikat või hundid söönud, lambad terved poliitikat, mis tähendab lõppkokkuvõttes seda, et igale ühele natuke, mis tähendab seda, et mitte keegi ei suuda tegelikult oma projekti kvaliteetselt ellu viia. Ja need asjad on omavahel seotud. Kui ei ole prioriteete sõnastatud, tulebki kõigile jagada. Kui kõigile ei jätku, siis omakorda tuleb kõigile näpuotsaga anda ja nii ei sünni kvaliteetseid asju. Nii, et kunagi jõuda selle piiranguni, et kui esitatakse mingi taotlus ja sellel taotlusel on eelarve, siis koos kaasrahastajatega peab kultuurkapital kandma 100% projekti eelarvest. Kui seda ei suudeta, siis seda projekti ei teostata. Aga kui ühest taotlusest rahuldatakse 30% ja

öeldakse, et vaadake ise, kust te ülejäänud vahendid saate, siis ühelt poolt on see nagu selle taotleja alavääristamine ja teiselt poolt nagu ette sellise olukorra loomine, kus plaani ei suuda lõpuni teostada. Hakkab mingit kompromisse tegema, mingeid asju maha võtma, piirama. Tegelikult peaks kunagi jõudma sinna, et on selged prioriteedid ja ¾ rahast läheb nende peale ja kui rahastatakse, siis nii, et projekti on vastavalt eelarvele võimalik niimoodi ellu viia. Selle eeltingimuseks on muidugi, et suudetakse eelarveid analüüsida kvaliteetselt. Keegi ei saa eelarvet bluffida. See nõuab esitatud taotluste suuremat majanduslikku analüüsimist. Eelarvete eelnev analüüs võiks olla oluliselt parem aga alles siis, kui on kokkulepitud prioriteetides ja piisavas rahastamises. Tulevikus peaks selle tulemusena jääma suurem hulk projekte rahastamata, mis iseenesest teeb osad jälle õnnetuks aga need, kes saavad õnnelikuks, saavad omakorda seda õnne täiel määral nautida.”

3.4.6 Põhikapital ja rahastamisskeem

- Põhikapitali temaatika ning arutelu peaks olema seotud kultuurkapitali rolliga.

“Kui me räägime põhikapitali haldamise teemast, miks põhikapital üldse ja kas hakata seda tasapisi suurendama ehk kaitsma kultuurkapitali võimalike tulude vähenemise või poliitika muutuste vastu, et ta saaks edaspidi rohkem ise hakkama või ta on rohkem tegevuskindel kui seni. Et see arutelu on ilmselt millalgi ees. Tegelikult peaks see arutelu olema seotud kultuurkapitaliga üldse. Kas ta peaks olema mingi osa riigieelarvest või peaks tema mina olema suurem, et kust kandist seda otsida? Kas avantüüre teeb ministeerium ja kultuurkapital on ankur, mis koguaeg on ja tuksub ja mingeid uusi initsiatiive peaks rohkem ette võtma ministeerium või võiks seda mõlemad teha?”

- Arutamist vajab see, kas rahastamisskeem on adekvaatne
- Põhikapitaliga mängimist pole vaja, pigem võiks investeerida kinnisvarasse.
- Põhikapitalist ei tohiks loobuda: see võiks koosneda ainult kinnisvarast
- Võiks isegi põhikapitali suuremate riskidega tööle panna. Loobuda kinnisvaratehingutest, kuid investeerida väärtuslikesse kunstiteostesse, instrumentidesse.

3.4.7 Püsifinantseeringud, suhe kultuuriministeeriumisse, roll kultuuripoliitikas

- Riigieelarveliste kultuuriasutuste küsimus: valitsus ning minister võiksid hinnata reaalseid võimalusi. Kultuurkapitali raha sõltub maksude laekumisest (oluline risk). Seetõttu ei peaks kultuurkapital katma riigi kohustusi.

“Praegu on situatsioon selline, et kultuurkapitali raha sõltub ju väga paljudest asjadest, mistõttu see võib kõikuda väga suures osas, kuna see sõltub aktsiiside laekumisest, mittelaekumisest ja ka muudest probleemidest. Riik ei saa endale lubada säärast poliitikat. Me tahame, et kõik oleks väga hea. Me tahame alati, et oleksime Euroopas väga silmatorkaval kohal aga see rahastamine on juhuslik ning palju pannakse kultuurkapitali õlgadele. Minu arvates oleks õige see, et eelarvelised tegevused oleksid kaetud riigieelarvest konkreetse rahastamise kaudu. Nt teatri puhul võiks võtta kultuurkapitalilt selle roll ära, et ta peab maksma honorare või ostma pille. See on riigi asi. Teatril ei ole riigieelarvelise funktsioonina ette nähtud nt gastrollide korraldamine või plaatide tegemine ERSO, see on nagu projekt (mille juures kultuurkapital saaks tulla riigieelarvelistele asutustele appi, et seda valdkonda toetada) aga mitte seda, et kultuurkapital peaks lappima seda valdkonda, mida riik ei suuda ise kanda. Kui ei suuda kanda, siis peaks selgelt välja ütlema, et meil ei ole sääraseid võimalusi.”

“See (püsifinantseeringud) ei ole kultuurkapitali asi: selleks on kultuuriministeerium, mis vaatab, millised on tema võimalused. Ja praegu sõltub see – kuigi mitte halvas mõttes – sihtkapitali suvast, sest kui tal on võimalusi, siis ta toetab, kui ei ole võimalusi, siis ta ei toeta. Aga kutselistele organisatsioonidele peab olema garanteeritud normaalseks funktsioneerimiseks normaalne tase: see ei saa olla kultuurkapitali funktsioon. Mind on see probleem ammust aega vaevanud. Saaks selle kunagi korda, et me ei peaks täitma riigieelarvega juba kaetud asju!”

- Vastus küsimusele: “Millised on kultuuriministeeriumi ja kultuurkapitali kokkupuutepunktid?” Kultuurkapital peaks olema kultuuri instrument, kui ministeerium on poliitika instrument. Kui see oleks teistmoodi, on see viide totalitaarsele ühiskonnale.

"Jah. Aga kultuurkapital on siiski avalik-õigusliku organisatsioonina isereguleeruv. Ta on siiski selle valdkonna iseregulatsioonimehhanism ja tagab justnimelt selle sisemise tasakaalu. Kultuuriministeerium on riigiasutus, täitevvõimu täidesaaja. Aga nagu öeldud, toome kolmanda telje veel ka sisse, on omavahel sõltumatud ja ühiskonna mõttes moodustavad terviku aga tõepoolest: kultuuriministeerium on siiski poliitika instrument, just nagu turg on majanduse instrument ja kultuurkapital peaks nüüd olema kultuuri instrument, mis siis, nagu öeldud, peaks tagama ühelt poolt kindla koha ühiskonnas kui tervikus ja selle läbi poliitikat mõjutada ja olla siin vahelülis kultuuriloojate ja teiselt poolt ministeeriumi vahel. Ja teiselt poolt: tagama selle sõltumatuse. Ma ei saa öelda nt seda, et kultuurkapital võiks olla ministeeriumi osakond. See oleks kohutav! See oleks kogu kultuurisfääri bürokratiseerimine ning selle allutamine poliitilisele juhtimisele, mis on kindlasti omane ainult totalitaarsetele ühiskondadele."

- Rahastamises võib olukord jääda samaks: ministeeriumile tuleb kultuurkapital teinekord appi. Siiski tuleks reaalne rollijaotus välja kujundada.
- Kultuurkapital võiks olla rohkem integreeritud Eesti ühtsesse kultuuripoliitikasse ning ajama sellele sarnast joont.. Sihtkapitalide ametiaeg võiks siiski olla 2 aastat, et kultuurkapitalist jõuaks läbi käia võimalikult palju inimesi.
- Kultuurkapitalis tuleb leida tasakaal moraalse kohustuse, riigi käepikenduse ja kõhutunde alusel otsustamise vahel

"Aga põhimõtteliselt on see küsimus tõstatatud ka teistel aladel: kui palju on kultuurkapital riigi käepikendus? Et see on esimene kõige põhimõttelisem teema. Palju ta peaks olema nõ sotsiaalne fond pensionäridele? Palju ta on kohustus, moraalne kohustus? Sellised asjad ei tohiks olla vaidlusobjekt, mingitest sumpaatiatest ja antipaatiatest sõltuvad. Seal peaks olema väga täpselt määratletud, kui palju me anname, juhul, kui me anname, pensionäride fondi. Kui palju me arvestame individuaalset case'i. Lõppkokkuvõttes on oluline see, et ei oldaks sellise olukorra ees, kus "sel teatril on vaja neid toole". Justnimelt see ministeeriumi käepikenduse teema: See raha, mis üle jääb tekitab olukorra, kus uutele projektidele rahaandmiseks jääb selline pisuke, et põlegi teda õieti. Ma tahan seda öelda, et ministeeriumi käepikenduse roll viidaks miinimumini."

- Kultuurkapital peaks toetama ministeeriumit. Kui nii ei tee, siis saab ühe osa rahast ka seadusega ministeeriumile tagasi anda.

"Ja see on täiesti loomulik, et kui kultuuriministeeriumi eelarves ei ole raha kunstimuuseumi maalide ostuks, siis annab selle raha kultuurkapital või kui ei ole raha välislavastajate kinnimaksmiseks, kui tuleb lavastaja Rootsist, Soomest või Ameerikast, siis too tahab hoopis teist honorari. Ja selle on maksnud traditsiooniliselt kinni kultuurkapital. Kui kultuurkapital seda ei tee, oleks võimalik kiiresti jõuda teise ühiskondliku kokkuleppeni. Me võtame 3-lt protsendilt 2-le alkoholi ja tubaka aktsiisi ja ülejäänud raha läheb kultuuriministeeriumile. Tulemus ei ole teistsugune aga see, et spetsialistid seda raha jagada saavad, on põhimõtteliselt hea, sest kuskil ei ole kirjas, et ta peab andma raha ainult erainstituutidele, see on absurd. Ta peab andma raha sisust ja eesmärgist ja asja tulemuslikkusest lähtudes."

- Ministeeriumis kokkulepitud rahastamised võiksid siiski jääda ministeeriumile, et ekspertide väärtuslikku aega saaks rohkem pühendada sisulisemate avalduste peale.

"Sihtkapitali töö muudavad keeruliseks varasemate nõukogu või Kultuuriministeeriumi kokkulepete põhjal määratud protsentidega projektide avaldused. Pea igaks jaotuseks laekuvate taotluste rahastamine on kokkulepitud näiteks nagu Kunstimuuseumi ostud, Kunstihoone sihtasutuse tegevustoetus. Nende taotluste sisuga tutvumine on kindlasti hariv, kuid kui eelneva kokkuleppe kohaselt on ostu valiku langetamine antud muuseumile, mida ma ka õigeks pean, siis muutub selle taotluse laekumine sihtkapitali projektitaotluste vahele formaalseks. Kas poleks mõistlikum kasutada ekspertide aega ja ressursse sarnaste projektide asemel sisulisemate avalduste peale ja viia need "kindlad kokkulepped" Kultuuriministeeriumi eelarvesse? Nendest kulutustest vabanemine annaks lisaressursse, et hakata toetama näiteks kunstigaleriisid." "Et ennetada kommertsgaleriide pudupoodistumist, Vaala näite põhjal anomaaliaid ning publiku-ostjaga suhtlemisvõimaluste väljasuremist tuleks kindlasti kaaluda valitud galeriide tegevustoetusi. Nende tegevuse abil suudaksid kunstnikud ise enam kultuurkapitalist saadud rahalistele toetustele omafinantseeringut lisada."

- Kultuurkapital peaks toetama nii institutsioone kui projekte, kuid võiks olla ka projektide suhtes kriitilisem.

"Et hakkasin juba rääkima sellest, et kas ta peaks nüüd institutsioone või projekte toetama. Tegelikult on vajalikud mõlemad. Kui püüda ajada ainult seda liini, kui kapital ütleks välja oma prioriteedid, ei toetaks kunstimuuseumi projekti, kuna see on institutsioon, ei toetata Akadeemia ettevõtmisi, sest see on

institutsioon, siis praktiliselt mulle tundub, et pool kapitali tegevusest või tema poolt toetatud projektidest jäävad ära. Kas nüüd kõik jäävad ära aga väga suur osa ja sellest oleks kahju. Kui minna ainult üksikprojektide peale, oleks see ainult suhteline pihustamine, sest ega ei ole midagi teha: kapital on toetanud ja toetab ka edaspidi ka selliseid projekte, mida mina vaatjana (arvan, et ma ei ole päris kunstikauge vaataja) leian, et võiksid täiesti südamerahus olemata olla, kuid ka see on üpris loomulik.”

- Kultuuriministeerium võiks rahastada rohkem institutsioone, kultuurkapital programme ja projekte ning ajapikku võiks kultuurkapitali raha suureneda selleks, et vähendada võimu ja vaimu konflikti. Ministeerium võiks delegeerida ka osa oma eelarvest kultuurkapitalile jagamiseks, kuid see eeldab tugevamat eelarvelist kompetentsi.
- Kultuurkapitali ja ministeeriumi rahaeralduste teemaline konflikt võib teravaks minna viie, kuue aasta pärast, kui ministeeriumi ning kultuurkapitali eelarved võrdsustuvad
- Kultuurkapitali eelarve võiks aja jooksul suureneda ka kultuuriministeeriumi eralduste läbi

“Jah aga kultuuriministeerium võiks vabalt delegeerida mingi osa oma raha jagamisest kultuurkapitalile. See ei ole keelatud seadusega. Me ütleme, et kultuuriministeerium eraldab 100 miljonit sinna juurde ja ta jagab selle kultuurkapitali poolt kehtestatud prioriteetide ja eesmärkide põhjal laiali. Ja see ei ole täna võimalik. Selline asi võiks pikas perspektiivis toimuda. Aga see saaks ainult siis toimuda kui kultuurkapital ise ka on suurendanud oma läbipaistvust, sõnastanud oma prioriteete täpsemalt, taganud parema projektide kontrolli, eelneva eelarvete analüüsi, siis saab seda hakata juhtuma. Ja teiselt poolt peab olema ka siiski terve hunnik valmisolekut ka kultuuriinimeste endi poolt, sest siiski on mõned, st et päris paljud riigiga lähedalt seotud loovisikud, kes teavad, et nad alati saavad kultuuriministeeriumist ka, et nad teevad sellist teatud ebaausat mängu isegi, et nad on terve rida loovisikuid, kes on huvitatud, et ministeerium jätkaks projekttoetuste jagamist.

3.4.8 Aastapreemiad ja initsiatiivid

- Aastapremiate ürituste puhul tuleks avalikkust rohkem kaasta tõmmata, et loovisiku väärtustamine oleks tagatud
- Aastapremiate üritused võiksid koos olla, kirjandus eraldi.
- Aastapremiate üritused, juhul, kui nad oleksid lahus võimaldaksid tõmmata suuremat tähelepanu preemiasaajatele. Suured preemiad võiks kätte saada suurel üritusel
- Kultuurkapital võiks algatada konkurse ja ülevaatusi rohkem. Kultuurkapital ei saa enda peale võtta kahte kohustust: rahastamist ning lisaks veel hindamist ja organiseerimist. Viimased peaksid jääma eraldiseisvateks. Kui tekib eetilisi küsitavusi, tuleb otsustama panna suur nõukogu.
- Traductale ning Ela ja Särade tuleks initsiatiive juurde mõelda. Uus valdkond vaheline initsiatiiv.
- Majanduse arenedes tuleb raha juurde. Kuna raha on siiski vähe võiks võttena kasutada algatusi: kirjanikule raha, et kirjutaks romaani.
- Meedia tähelepanu koondamiseks oleks üritused võib-olla isegi hea lahku lüüa
- Kultuurkapital võiks aastaüritusele kaasata ka teiste eluvaldkondade juhtfigure: nt ka majandusinimesi ning poliitikuid.
- Aastapremiate üritus: kõik sihtkapitalid võiksid olla koos – siis toimub kommunikatsioon ka erinevate valdkondade vahel. Teiselt poolt – võiksid olla eraldi – tõstaks konkreetsete preemiate väärtust.
- Aastapremiate ürituse vahetus läheduses võiks tähelepanu kultuurkapitali vastu olla suurem. Selleks: telesaated

3.5 Väliskeskkond: organisatsiooni tegevust ja kommunikatsiooni mõjutavad otsused, reformid, probleemid

Kultuurkapitali tegevust mõjutavaid faktoreid (nii sisemisi kui välimisi on tegelikult ka eelnevates peatükkides välja toodud, kuid siinkohal on välja toodud rida probleeme, mida võib osaliselt käsitleda ka paratamatustena, kuna nende lahendamine nõuaks oluliselt rohkem ressursse, kui organisatsiooni käsutuses hetkel on.

3.5.1 Raha hulk

Raha on vähe. Olgugi, et 2002. aastal olid kultuurkapitali laekumised suured (jaotusteks läks ligi 83 miljonit krooni) ei saaks väita, justkui oleks kultuuriavalikkuse nõudlus projektide finantseerimisel kaetud. Nagu on võimalik näha ka kultuurkapitali eraldustest on häid projekte ääretult palju. Samas on nende rahastamine olnud siiski mõnevõrra poolik: täisfinantseeringut kõik projektid ei saa. Enamike otsuste vaagimisel kaalutletakse ka projektijuhi või projektigrupi reaalset võimekust leida raha erasektorist, mille arvelt on võimalik osaliselt ka raha kokku hoida. Raha vähesus mõjutab nii sihtkapitalide võimet tagada otsustusmehhanismi kaudu võimalikult palju väärikate ning eesti kultuuri seisukohast oluliste projektide rahastamise kui ka taotlejate rahulolu organisatsiooni võimekuse suhtes tagada loomesituatsiooniks väärikad tingimused. Intervjuudeski on välja toodud, et lootused kultuurkapitalile olid suuremad, kui ta suutis täita: kultuuriinimeste reaalse kindlustatuse tõus seoses taolise institutsiooni loomisega ei ole olnud märkimisväärt. Väidetavalt on olukord eriti häbiväärne sõnakesksusega seotud valdkondades, mis on kõige otsesemalt seotud eesti kultuuriga: kirjandus, teater.

3.5.2 Tulemuste mõõtmise raskus kultuurisfääris

Sarnaselt raha hulga vähesusele positsioneerub paratamatuste juurde ka tulemuste mõõtmise raskus kultuurisfääris. Kultuurivallas ei saa tegevuse tulemust mõõta, seetõttu raske mõõta raha "toodetud" väärtust eesti kultuurile tervikuna.

"Kultuurivaldkonnas ei kujuta ma samas rütmi ette, et konkreetne rahastamisotsus valdkonna kui terviku kohta peaks sõltuma mõõtmisest (kui me eeldame, et suudame seda mõõta kuidas Eestis kultuuriga on), et sellenajaliste näitajate baasil saaksime sinna kanaliseeritavat raha hakata juhtima."

Samas on võimalik seada prioriteetete tegevaparaadi tasandil ning pakkuda organisatsiooni põhitegevuse elluviimisele maksimaalset tuge. Sihtkapitalides on tulemuste mõõtmine võimalik kasvõi nt läbi kantselei analüütilise panuse. Tulemusi on võimalik mõõta kasvõi selles võtmes, palju näitusi, teatrietendusi või huvitavaid projekte ning kus (sest väga oluliselt toetatakse ka välislähetusi) said Eesti Kultuurkapitali toel aasta jooksul teoks.

3.5.3 Seadusemuudatused

Eesti Kultuurkapitali seadusemuudatus kultuurkapitali nõukogu liikmete rahalise vastutuse küsimustes tõstab kahtlemata inimeste personaalset huvitatust saada töö ning vastutuse eest nõukogus rahalist kompensatsiooni, kuid korraliku rahalise kompensatsiooni korral tagab see ka suurema motivatsiooni pühendada oma aega organisatsiooni tegevusele, selle tegevuse arendamisele, sh strateegilisele mõtlemisele.

Maakondlike ekspertgruppide seadustamine ning nende võrdsutamine sihtkapitalidega tundub organisatsiooni paremale toimimisele tõenäoliselt ainult kaasa, kuna see tagab sealse tegevuse üle parema finantskontrolli. Samuti liidaks taoline seadusemuudatus maakondlikud ekspertgrupid ametlikult organisatsiooni, mis omakorda hea taktikalise tegevusega kooskõlas võib tagada ka maakondades parema meie-tunde.

Seadusemuudatus, mis pani kultuurkapitalile kohustuse suurenenud hasartmängumaksu pealt võtta enda hoole alla püsifinantseeritavad kultuuriasutused (nt kunstimuuseum) viitab mõnevõrra Kultuuriministeeriumi käepikenduse rollile. Püsifinantseeritavatele kultuuriasutustele lisanduvad ka pidevad rahaeraldised kultuuriväljaannetele, pidevad tegevustoetused juba Kultuuriministeeriumi haldusalasse kuuluvatele organisatsioonidele. Juhul kui organisatsioonis leitakse, et taolised püsifinantseeringud ei peaks tingimata kuuluma kultuurkapitali "haldusalasse", tuleks selles osas end ka praegusest pisut enam kindlustada. St, et kuna seadusemuudatused puudutavad kultuurkapitali, võiks kultuurkapital esiteks omada kindlat nägemust sellest, kuhu ta soovib oma otsustes jõuda (visioon) ning teiseks: avalikkuses eesti kultuurkapitali nimel ka sisemisi otsuseid kaitsta, et seadusemuudatused ei oleks kultuurkapitali põhiväärtustele ning missioonile vastukäivad. Kuid enne avalikes debattides osalemist võiks siiski kokku leppida küsimustes, mis olid välja toodud eelnevas peatükis.

Paraku on iga uue Riigikogu valimisega käinud kaasas ka avalik debatt kultuurkapitali eksistentsi vajalikkusest, kuid kultuurkapitali sotsiaalne võrgustik, sotsiaalne kapital on oma tegevuse ning avalike sõnavõttudega suutnud tagada siiski selle, et organisatsioon on säilitanud oma senise staatuse Kultuuriministeeriumist sõltumatu avalik-õigusliku organisatsioonina.

3.5.4 Loovisiku määratlemata staatus ühiskonnas

Mõneti järgmine paratamatus. Küsimused: kas loovisik peaks olema ühiskonna silmis erivajadustega? Kuivõrd peab loovisik end tõlkima majandusvälja keelde ning olema nn ettevõtja? Kas loovisiku staatus oleks vaja legitimeerida? Järgnevalt toon välja tsitaadi intervjuudest, mis võtab loovisikute problemaatika mõjuvalt kokku:

“Siin ongi üks väga suur raskus. Milles on loomise saladus? Loomise saladus on tegelikult selles, et inimene, kes sellega tegeleb, suudab ühiskonnale anda midagi kordumatut, kusjuures ta võtab selle kordumatu enda seest. Ja kas on võimalik see, et nt “minu närvid maksavad nii palju”? Või ütleme “minu sassiläinud suhted omastega”, sest kui ma olen...Kuidas hinnatakse isiku panust? See ei ole võimalik. Selles mõttes ei ole võimalik teha ka finantsaruannet selle ranges mõttes, et kui tegemist on loomestipendiumiga. Kui on tegemist üritusprojektidega, tuleb siin teha väga selge vahe. Kui on tegemist loomestipendiumiga, selle hindaja on kriitik, tegemist on kunstiloominguga ja siis tuleb sellel samal nõukogul lähtuda siiski sellest, mis on kriitika ja selle kunstisfääri sisene hindamismehhanism. Kui tegemist on projektidega, on siin hoopis teine mehhanism. Projekt selles mõttes, et siin on tegemist mingi üritusega, festivaliga, minupoolset raamatu trükkimisega, asjaga, kus on iseenesest sees majandusvaldkond. Ma arvan, et siin ei teki ka neid vahesid: kui teha selge vahe loomestipendiumide ja projektitoetuste puhul. Loomestipendium ei pea olema projektitoetus. Ja siin me tuleme ühe väga olulise asja juurde: me rääkisime enne ka sellest, et kas kultuuriinimene teeb tööd või on kultuuritegemine talle lõbu, mille eest talle praktiliselt ei maksta ja mille eest antakse talle abiraha või toetust ja siis kellegi suva kohaselt. Ma toon teise paralleeli: kui me räägime siin koguaeg sellest, et Eestisse sünnib vähe lapsi ja on vaja lapsekasvatamine väärtustada, et sellele samale emale on laste kasvatamine töö, et lastetoetus ei ole abiraha, vaid ühiskonna tasu selle töö eest, millel põhineb tegelikult kogu ühiskonna jätkusutlikkus. Siis tegelikult ülekantud mõttes kehtib see täpselt kunstiloomingu kohta: kui meil ei oleks enam kunstnikke, teatritegijaid, filmiloojaid jne, siis meil poleks Eesti kultuuri. Ja kui me siis ütleme, et see on nende lõbu ja et ainuke asi, mis selle eest võib tasuda, on turg, siis me teame veel seda, et see turg on nii väikene, et siin ei olegi kunagi võimalik loota mingit väärikat tasu, et siin ei olegi kunagi loota mingit väärikat tasu, et selleks, et heliloojal või viiuldajal ja luuletajal oleks elatustaset, mis oleks vaimuinimesele piisav. Selleks praktiliselt ei ole võimalust. Siis me ütleme, et majanduslikult ainuke viis on ennast eksportida. Selleks, et ennast eksportida, ei ole oluline meeldida oma rahva kultuuri seisukohast, siin, vaid tõlkides end juba ette, luues teise keelde, kuid kas me sellega soodustame seda sama rahvuskultuuri arengut? See sama loomestipendium peaks olema võrdsustatud kunstiinimesele ühiskonna poolt pakutava töötasuga, mis on mõnes mõttes usaldusleping ja seda hindab see sama rahvas (on muidugi pidulik öelda), konkreetsemalt hindab seda kriitik ja hindab tema töö tulemust ja see on avalik. Aga mis tähendab seda, et peaks olema ikkagi nii nagu ta on ja aga nagu ta on Põhjamaades ja nagu ta oli ka Eestis enne sõda, peaksid olema need pikemaajalised loojatasud sellele loojateringile, kelle kohta võib öelda, et ta on professionaal ja ennast tõestanud. Siis võib-olla tõesti peaksid olema teatud alustaja stipendiumid, riskistipendiumid neile, kes seda tõesti veel ei ole teinud. Ja siis võib-olla tõesti peaks olema nõ sotsiaaltoetused neile, kes mingil põhjusel on kaotanud oma aktiivse loomevõime aga kes on siiski oma jälle Eesti kultuuris jätanud aga keda ei peaks vaestemajas või tööpoolest, hooldekodus laskma hääbuda. Ma arvan, et see on Eesti rahvuse ja kultuuri eneseväärikuse küsimus, sest see kuidas elab kultuuri tegija näitab seda, kui kõrgelt hindab Eesti rahvas oma kultuuri üldse või ta arvab, et see on väärtuslik ainult müügiartiklina välismaal?”

3.5.5 Konkurents

Konkurentsi on kultuurkapitalis võimalik eristada väga erinevatel tasanditel:

- taotlejate konkurents kultuurkapitali rahadele
- kultuurkapitali konkurents teiste fondidega
- loovisikute konkurents saada valituks sihtkapitalidesse
- organisatsioonisisene ressursivõitlus

Esimesel konkurentsiväljal peaks kultuurkapitali eesmärk olema eesti kultuuri väärtosa tegijate väljaselekteerimine. Selleks, et arvestatavate taotluste hulk oleks optimaalne, tuleks

kahtlemata tegeleda just arvestatavate tegijate tähelepanuga kultuurkapitalile. Samuti ei maksaks jätta välja märksõnu: taotlejate vastutuse ning kohusetunde kasvatamine, eelarvete läbipaistvuse suurendamine (bluffi läbinägemine). Taotlejate konkurents peaksid mängima olulist rolli korralikult formuleeritud taotlused ning võimalikult hästi laekuvad aruanded.

Loovisikute konkurents saada valituks sihtkapitalidesse ei ole väidetavalt kuigi suur: loomeliidud esitavad endale sobilikud kandidaadid, kultuuriministeerium viib läbi kandidaatide analüüsi, teeb ettepanekud ministriile. Konkurentsi sihtkapitali liikmeks saada võiks kindlasti suurendada, et tagada sisemiselt motiveeritud ning aktiivsete inimeste valik kultuurkapitali sihtkapitalidesse. Selleks tuleb tõenäoliselt pisut laiemalt tutvustada võimalust saada kultuurkapitali sihtkapitali liikmeks, selle eeltingimusi, sihtkapitali liikme kohustusi ning vastutust.

Organisatsioonisisene ressursivõitlus väljendub hetkel pigem vaikivas kokkuleppes, et sihtkapitalidele eraldatavat protsenti jaotustele minevast kogusummast ei maksaks läbi vaadata. St, et üritatakse tagada oma eelarveliste vahendite säilitamine. Konkurents võib aktiivse tegurina mängu tulla juhul, kui kaalutaks võimalust vaadata üle erinevate sihtkapitalide jaotuste proportsioonid. Samuti väljendub ressursivõitlus operatiivtasandi ning nõukogu vahel: kantseleikulutusi on läbi aegade üritatud minimiseerida, tootes kapitalile kasvikut majandustegevusega. Tõenäoliselt eeldab kantselei kulutuste põhimõtte veel täiendavat arutelu pärast seda, kui kantselei funktsioonid on uuesti ümber vaadatud.

Pikemalt peatuksin siiski siinkohal tegevusharu konkurentsi analüüsil: Vastavalt Ainiki Väljataga kultuuri finantseerimise tegevusharu ning konkurentsi analüüsile (2000) tegutses enne kultuurkapitali loomist Eestis 7 fondi, mis tegelesid kultuuri rahastamisega, mis jagunesid järgnevateks strateegilisteks gruppideks:

1. väliskapitalil põhinevad: Avatud Eesti Fond (AEF), Viro-Säätiö
2. kohalikul- ja väliskapitalil põhinevad: Eesti Rahvuskultuuri Fond (RKF)
3. loteriituludel põhinev: Eesti Kultuurifond (KF)
4. kohaliku omavalitsuse vahenditel põhinevad: Tartu Kultuurkapital, Pärnu Kultuurkapital, Võru Kultuurkapital

2002. aastaks on neist alles jäänud vaid kolm:

1. Eesti Rahvuskultuurifond, mis põhineb erasektori rahadel
2. Sihtasutus Tartu Kultuurkapital, mis on finantseeritav Tartu Linnavalitsuse eelarvest, kuid tõenäoliselt rahastamisprotsessi paindlikuse tagamiseks on muudetud sihtasutuseks
3. Eesti Kultuurkapital, avalik-õigusliku institutsioonina nii, nagu ta loodi 1994. aastal selle erinevusega, et pärast organisatsiooni juhtimiskriisi, mis tipnes eelneva aasta augusti keskpaigas endise tegevdirektori, Avo Violi vahistamisega (seoses Eesti Kultuurkapitali vara riisumisega 8,5 miljoni krooni ulatuses), on algatatud mitu seaduseparandust, mille otsustamine on vaid lähemate nädalate küsimus. Oluliselt on ümber vaadatud nii tegevdirektori kui ka Eesti Kultuurkapitali nõukogu kohustused, volitused ja vastutus.

Kultuuri finantseerimise tegevusharust ei maksaks siiski välja lülitada järgnevaid asutusi, kuna nende mõju loomesfäärile on paraku sama suur või suuremgi kui kultuurkapitalil tervikuna:

1. Eesti Vabariigi Kultuuriministeeriumit, erinevate programmide ning projektikonkursitega
2. Kultuuriministeeriumist toetust saavaid sihtasutusi, mis tegutsevad spetsialiseerunumalt kui Eesti Kultuurkapital, kuid rahastavad põhimõtteliselt samu valdkondi: nt Eesti Filmi Sihtasutus, Sihtasutus Eesti Muusikanõukogu jms.
3. Erasektorit, kelle sotsiaalne vastutustunne on viimastel aastatel märgatavalt tõusnud. Kultuuri ja kunsti finantseerimisel on eriti silmapaistvat tuge andnud infotehnoloogia- ning finantssektor ja tubakatoodete edasimüügiga tegelevad firmad. Enamik Eesti erasektorist on siiski veel tugevalt orienteeritud jaeturule – st, et kultuuriüritusi toetatakse vaid eeldusel, et see suudab pakkuda suurt publikumenu ning otsatut tähelepanu, mille kaudu oleks võimalik suurendada ühel hetkel ka oma turgu.

Enamiku Eestis tegutsevate firmade deklaratsioon "Toetame kultuuri" on pigem viisakus kui tegelikkus.

Lähtuvalt M. Porteri viie konkurentsijõu mudelist positsioneerub kultuurkapital kultuuri rahastavate fondide turul "turuliidri" positsioonil. "Erinevalt äriettevõttest pole selles aga midagi rõõmustavat – kultuurisfääris on väga oluline mitmekülsus ja võimaluste paljusus. Mida rohkem on eriilmelisi fonde, seda mitmekesisem on kunstielu. Rahade jaotuse üle peab otsustama võimalikult rohkem erinevate eelistustega inimesi. Samas võib monopolne "turuliider" hakata stagneeruma – seega oleks kultuurkapitali vaatevinklist hoopis kasulikum tekitada "konkurents" oma tegevusharus – näiteks eraldada vahendeid teistele fondidele, luua alafonde." (A. Väljataga. Tegevusharu ja konkurentsi analüüs, 2000). Samas töös on välja toodud ka see, et taotlejaid jätkub kõikide fondide jaoks, rahavajadus kultuurisfääri ei kao ega vähene. Oluliste teguritega tulevad kultuurkapitali puhul mängu ka nn hankijad (sponsorid, annetajad ja pärandajad), keda Eestis on suhteliselt vähe (seetõttu ka fondide võistlus "hankijate" pakutavate ressursside eest on suhteliselt suur).

"Kui vaadelda "ostjatena" taotlejaid, siis nende mõju võiks mõõta pigem moraalsete kategooriate põhjal. Fondid, eriti erakapitali annetustel põhinevad, sõltuvad oluliselt oma renomeest. Raha antakse tihti neile, millel on suurem prestiiž, paremini korraldatavad avalikud- ja kliendisuhted. Stipendiaatide suhtumine mõjutab aga otseselt sponsorite suhtumist. Fondile omakorda tähendab see suuremaid kulutusi PR tegevusele." (A. Väljataga 2000).

Kultuurkapitali eelarve ei sõltu otseselt sponsorrahadest, vaid siiski konkreetsete maksude laekumisest. Hetkel ei ole veel tekkinud ohtu, et tulu võiks jääda saamata. Küll aga võib taoline oht tekkida seoses seadusemuudatustega või kultuurkapitali rolli ümbermängimisega poliitilisel väljal. Osa tulu on tegelikult juba hetkel saamata seoses erasektori rahade liikumisega teistesse fondidesse. Kultuurkapital ei ole endale veel võtnud strateegilist eesmärki teha koostööd erasektoriga. Samas võiks seda siiski kaaluda, kuna eraettevõtteid, kelle maksejõulisus võimaldaks Eestis toita mitmeid fonde, jagub.

3.6. Välised sihtrühmad

Kuna kommunikatsioonistrateegia intervjuud hõlmasid peamiselt siiski vaid organisatsioonisisest nägemust, on väliste sihtrühmade analüüs osaliselt kindlasti spekulatsioon. Sõnumeid ning konkreetseid tegevusi saab seetõttu kindlasti täiendavate uuringutega täpsustada (vastavalt võimalustele ja vajadusele, mis kahtlemata eksisteerib, võib tegevusi konkreetsete sihtrühmade suunas kavandada siiski ka praegu). Kahtlemata peab ka reaalne tegevus eelnevalt kõigele sõnumites lubatule vastama, kui sõnumit saab üldse asuda erinevate vahenditega kommunikeerima.

Järgnevalt väljatoodud sihtrühmade ning neile edastatavate sõnumite aluseks on:

- 2002. aasta septembris läbiviidud Eesti Kultuurkapitali kodulehekülje uuring (mille kokkuvõtted ning järeldused on täpsemalt välja toodud kodulehekülje uuringu kokkuvõttes, ülevaatlikult on tulemused esitletud ka käesoleva dokumendi lõpus).
- vahetu töö käigus peetud vestlused nt kultuuriministeerimi töötajatega
- kommunikatsioonistrateegia intervjuud
- trükimeedias 2002. aasta sügisel avaldatud artiklid Eesti Kultuurkapitali kohta
- vahetud vestlused kultuurkapitali taotlejatega
- Sihtrühma "meedia" sõnumi ja taktika formuleerimisel telefonivestlus nelja kultuuriajakirjanikuga.

Põhisõnum välistele sihtrühmadele:

Eesti Kultuurkapital on eesti kultuuri parimates huvides loodud unikaalne organisatsioon, mis on oma tegevuses läbipaistev, avatud ning operatiivne partner; kes reageerib kiiresti, on alati abi- ning koostöövalmis, tagab oma tegevusega parimad võimalused ning lahendused loovisiku väärtustamiseks ühiskonnas.

3.6.1 Taotlejad:

Taotlejate all pean silmas:

- Professionaalseid kunstnikke, kes on end Eesti Vabariigis tõestanud ning sattunud seetõttu kultuurkapitali rahastamis- ning huvisfääri. Professionaalsete kunstnike all pean silmas kultuurkapitali rahastamisvaldkondades tegutsevaid loovisikuid, eesti loome haritlaskonda. Erinevate valdkondade esindajad: kirjanikud, näitlejad, kunstnikud, sportlased, muusikud, rahvakultuuri arendajad, arhitektid, filmiinimesed
- Amatöörkunstnikke: rahvakultuuri sihtkapitali ning maakondlike ekspertgruppide põhiline sihtrühm. Õpetajad, koolilapsed, Harrastusteatri Liit, kultuurimajad
- Riiklikul ja mitteriiklikul finantseerimisel töötavaid kultuuriorganisatsioone: teatrid, Eesti Kontsert, kunstnikke koondavad mittetulundusühingud, nn erateatrid ja tantsuteatriga tegelevad organisatsioonid, kunstiasutused, muuseumid, galeriid, filmikunsti asutused jne.
- Kultuurialase haridusega tegelevaid asutusi: kunsti haridust ning kultuurialast haridust pakkuvad organisatsioonid (sh Tartu Ülikool, EKA, EMA, TPÜ, Tartu Kõrgeim Kunstikool, Viljandi Kultuurikolledzh jne).
- Kunste ning kultuuriga seonduvaid erialasid õppivad tudengid
- Loomeliite (mille puhul muutub oluliseks ka konkurents sihtkapitalidesse, millealase teavitustööga tuleb veel eraldiseisvalt tegeleda, nagu eelnevaltki välja toodud)
- Kultuuriajakirjandust
- Kultuuriga seotud projektijuhte (*art managerid*): võivad olla ka kultuuriorganisatsioonide esindajad, produtsendid.

Põhisõnum prioriteetsele sihtrühmale ehk taotlejatele:

Eesti Kultuurkapital peab oluliseks nii oma teenuse kvaliteeti kui ka avalikku kriitikat. Arvestades taotlejate vajadusi, arvestab kultuurkapital ka taotlejate ootusega saada oma tööle võimalikult operatiivne ekspertkomisjoni hinnang. Toetudes organisatsiooni eesmärkidele ning seatud prioriteetidele ja arvestades eesti kultuuri seisukohast oluliste projektidega, informeerib kultuurkapital taotlejaid operatiivselt oma otsustest, peab neid oluliseks põhjendada ning teavitab prioriteetidest. Kultuurkapitali eesmärk on pakkuda taotlejale ausat ning demokraatlikku eksperthinnangut ning tunnustust. Kultuurkapital teeb oma parima, et tagada loovisiku tööks väärikad tingimused ning loob parimad võimalikud eeldused uute ning huvitavate projektide sünniks.

Kommunikatsiooni eesmärgid:

- Väärtuste kommunikatsioon: tunnustus taotlejale töö eest eesti kultuuris
- Kultuurkapitali tegevuspõhimõtete kommunikatsioon, sh austuse tekitamine toimumisprintsiipidesse: juhul, kui mõni konkreetne taotlus ei saanud positiivset hinnangut, ei peaks see tekitama veel taotlejas negatiivset vastureaktsiooni, vaid panema edasi pingutama.
- Positiivse suhtumise saavutamine Eesti Kultuurkapitali operatiivtegevusse
- Pikemas perspektiivis: missiooni ning visiooni kommuniqueerimine
- Suurema tunnustuse pakkumine aastapreemiate laureaatile
- Vajadusel ka suurema tähelepanu garanteerimine taotlejatele, kelle avaldused said positiivse vastuse. Nt võiksid koduleheküljel piltidega varustatult väljas olla lühisuured selle kohta, millised projektid on kultuurkapitali toel teoks saanud.

Olgugi, et tegemist on suures osas spekulatsiooniga (enne taotlejate uuringu tulemuste selgumist) ei oska taotlejad näha Eesti Kultuurkapitalis Bourdieu järgi väljendudes: ühiskonna kultuurivälja esindavat organisatsiooni, kus vastutus ning ka kohustus kultuurivälja esindada ning kaitsta on institutsionaliseeritud. St, et tunnustus tehtud töö eest eesti kultuuris on taotlejate silmis defineeruv ka läbi taotlemisprotsessi kvaliteetsuse/kvaliteedituse, läbi suhtumise taotlejasse. Seni pole Eesti Kultuurkapital end taotlejate silmis positsioneerinud kui eesti kultuuri parimates huvides tegutsevat organisatsiooni, vaid kui rahaallikat, mida ta taotlejate silmis kindlasti tulevikus olema ei peaks, lähtuvalt Eesti Kultuurkapitali missioonist ning visioonist, mis strateegiaintervjuude käigus visandatud said.

Kui lähtuda vaid objektiivsest kvaliteedinõudest, tähendaks Eesti Kultuurkapitali mõistes kvaliteet taotlemistähtaegade vastavust taotlemise seaduses ette nähtud tähtaegadele, aruannete laekumist vastavalt sõlmitud lepingutele, juhtimistegevuse vastavust seadusele, nõukogu otsuste realiseerumist konkreetsete mehaaniliste tegevustena, millel on organisatsiooni käigus hoidev eesmärk. Kui vaadelda kvaliteeti objektiivsete ja subjektiivsete kvaliteedielementide kombinatsioonina, läbi tervikliku kvaliteedijuhtimise prisma tähendaks kvaliteet seda:

- et iga organisatsiooni töötaja on mobiliseeritud ja ka sisemiselt motiveeritud pingutama selle nimel, et tõsta Eesti ainus kultuurivälja esindav organisatsioon tasemele, mil iga põhitegevuse osa võib vaadelda kui iseseisvat kvaliteedimärki. St, et mõjuks taotlejatele kui organisatsioon, mis seisab kultuurivälja huvide eest, püüab saavutada eesmärke, millest on kirjutatud ka kultuurkapitali visioonis osas.
- et kultuurkapital omaks ning oskaks kasutada sotsiaalset kapitali (inimjõudu, millega on kombineeritud oskus väljendada kultuurivälja eelistusi tervikuna), millel ta kaitseks oma taotlejate huve, jäädes siiski kultuuri finantseerimise otsustes poliitilisest väljast sõltumatuks.

Sellele tasandile jõudmiseks oleks vaja esiteks motiveeritust, põhjendatust ning eesmärgistatust ka nn igapäevases tegevuses, seejärel kokkuleppeid selle kohta, kui kiiresti ning milliste vahenditega tehtud töö tagab eesmärgi, kui kiiresti ja milliste vahenditega pakutud teenus on kvaliteetne teenus ja loomulikult: kas nii on võimalik vastata taotlejate ootusele Eesti Kultuurkapitali kui kultuurivälja esindavale organisatsiooni suhtes.

Taktika ja vahendid:

- Tundliku ning sõbraliku suhtumise säilitamine taotlejasse.
- Taotlemisprotsessi lihtsuse, arusaadavuse ning kiiruse tagamine (sellest on täpsemalt kirjutatud kodulehekülje uuringu ettepanekutest). Selleks tuleb korralikult tööle panna kodulehekülje ning elektrooniline taotlemine muuta lihtsamaks. Kodulehekülje vahendusel on võimalik taotlejaid võimalik varustada ka neile vajaliku operatiivinformatsiooniga (sihtkapitalide prioriteedid, tähtajad, uudiste listiga liitumise võimalus). Samuti võiks kasutusele võtta 2002. aasta sügisel läbivaadatud ning uuesti kujundatud taotlusvormi (täiendavalt ka maakondlik taotlusvorm). Juba näiteks 2002. aasta septembris läbiviidud Eesti Kultuurkapitali kodulehekülje auditis tuli välja, ootab kultuurkapitali taotlejad ootavad lisaks võimalusele koduleheküljel taotlusvormi täita ka juhendamist, täiendavat informatsiooni rahastajate kohta, infot selle kohta, millised on kultuurkapitali toetusel teoks saanud projektid, kuidas üldse Eesti Kultuurkapital toimib. St, et taotlejate silmis võiks olulist rolli mängida just hästi toimiv elektrooniline infokanal.
- Esmakordsetele taotlejatele võiks vormistada juhise selle kohta, milline näeb taotlemisprotsess välja. Tegemist peaks olema lihtsa juhisega, mis informeerib taotlejat ka sellest, millised on erinevate sihtkapitalide hetkeprioriteedid ja millistele väärtustele toetudes kultuurkapitalis otsuseid langetatakse. Lepingu sõlmimisel taotlejatega on oluline täiendav aruandlusmomendi selgitamine, st taotleja vastutuse tagamine.
- Aastaraamat: võiks olla tasuta jagatav ning prominentsematele taotlejatele saadetav kultuurkapitali aastategevust kokkuvõttev, artikleid ning huvitavaid seisukohti, missiooni ning visiooni kommenteeriv raamat. Kujunduse ning ülesehituse osas ei maksaks karta eeskujuks võtta börsifirmade aastaraamatuid.
- Taotlejate uuringu läbiviimine, kaardistamiseks pikema perspektiivi ootusi Eesti Kultuurkapitali suhtes. Taolise uuringuga oleks võimalik saada tagasisidet kui ka kriitikat ning täiendavaid ettepanekuid organisatsiooni töö ülesehitamisel. Samuti saab kultuurkapitali strateegiasse integreerida taotlejate nägemuse eesti kultuurimaastikust ning selle perspektiividest, kultuurkapitali rollist hetkel ja tulevikus.
- Aastapreemiate üritus peaks olema veelgi enam läbimõeldud. Selle organiseerimise käigus võiks samuti eesmärgiks seada võimalikult suure tunnustuse jagamise loovisikule. Kahtlemata võib üksikule preemia laureaadile piisata kolleegide käepigistusest ja intervjuust kultuuriväljaandes, kuid pikemas perspektiivis mõjuks laureaadile oluliselt suurema tunnustusena see, kui tema loomingut väärtustatakse oskaks hinnata ka eesti kultuuritundlik publik. Aastapreemiate kommunikatsioon eeldab veel eraldi tööd.

- Taotlejatega suhtlemise taktika ja vahendid võiksid pikemas perspektiivis kindlasti täiustuda, kuid lühieesmärgina, enne missiooni ning visiooni konkretiseerimist, peaksid konkreetsed taktikad eesmärgke täitma.

3.6.2 EV Kultuuriministeerium

Probleemid, mis on ministeeriumi väitel esinenud kommunikatsioonis Eesti Kultuurkapitaliga:

- Kultuurkapitali aastapreemiate jagamisel ei olnud nimesid enne üritust kulka poolt avalikustatud. Enne komisjoni otsust nimesid välja ei öelda, kuid nimed öeldakse välja siiski enne jagamist.
- Kultuurkapital ei reageeri ministeeriumi meilidele ja telefonikõnedele
- Kui pressiteate peaks välja andma kultuurkapital, annab selle välja ministeerium, kuna kultuurkapital seda ei tee.
- Eesti Kultuurkapitali kriise puudutavad pressiteated peaksid operatiivselt välja minema ainult kultuurkapitali alt. Kriisilukorra puhul oleks siiski meeldiv, kui kultuurkapital kultuuriministeeriumit detailidest informeeriks, kuna kultuurkapitali nõukogu esimees on minister, oleks ministeeriumil hea kõigest teadlik olla.
- Soovitus kultuurkapitalile: kriisikommunikatsiooni juhise. Kui inimesed ei tea, mida peaksid tegema kriitilistes olukordades, siis kriisikommunikatsiooni juhise alusel vähemalt tead, mida on oluline sellises situatsioonis teha.
- Ei maksaks karta ministeeriumilt nõu küsida. Koostöö tegevaparaati puudutavas ei tähenda veel poliitilist mõju.
- Kultuurkapital võiks teha rohkem koostööd ministeeriumiga. Kuna ollakse väljas ühise eesmärgi nimel, huvitaks kultuurkapitali ka see, mis selles organisatsioonis toimub.
- Ka probleemi olemasolu tähendab automaatselt koostööd.
- Edasised plaanid: kriisikommunikatsiooni koosolek, Avo Violi case'i analüüs, mille käigus pannakse paika ministeeriumi ja kultuurkapitali toonase infovahetuse probleemi tuum. Probleemne olukord võiks tulevikus tähendada koostööd. Nt pressikonverents: ministeerium viib läbi, kultuurkapital vastutab pressisuhete eest.
- Kultuurkapitali nõukogu koosolekute kohta pole ministeeriumil teada ei lõpp ega algus kellaajad. Olulisemate küsimuste puhul oleks seda hea teada. Kuna kultuurkapitali alaste küsimustega pöördutakse tihti ka ministeeriumi poole, oleks helistajatele hea öelda millal oleks hea helistada kultuurkapitali. Kuna minister on ka kultuurkapitali nõukogu esimees, võiks kultuurkapitali kantselei pärast teavitab ministeeriumit nõukogu koosoleku tulemustest teavitada
- Kui minister osaleb koosolekul, on tähelepanu garanteeritud. Kui koosolekutest teavitada, on läbipaistvus garanteeritud. Läbipaistvus – märk sellest, et midagi toimub pidevalt, mitte ainult kriisid.

Põhisõnum: Eesti Kultuurkapital peab kultuuriministeeriumit võrdseks partneriks. Olgugi, et eesmärkide saavutamise vahendid ning viisid on erinevad, on nii kultuurkapitali kui kultuuriministeeriumi eesmärk lõppkokkuvõttes sama. Seetõttu on operatiivtegevuses (nt kommunikatsioonijuhtimises) koostöö äärmiselt oluline. Kultuuriministeeriumi teadmised ning kompetents aitavad paremini saavutada ka kultuurkapitali eesmärgke. Kultuurkapitali teadmised ja kompetents saavad olla kasulikud ka ministeeriumile.

Vahendid ja taktika:

Suhtlemisel EV Kultuuriministeeriumiga tuleks kasutada ning rakendada kõiki eelnevalt väljapakutud lahendusi. Omavahelise kommunikatsiooni puudumine takistab ka kultuuriministeeriumi tööd. Kuna minister, kes on pidevalt avaliku tähelepanu keskpunktis, on ühtlasi ka kultuurkapitali nõukogu esimees on oluline hoida ministeeriumit kursis kultuurkapitali nõukogu tegevusega, vältimaks möödarääkimisi.

3.6.3 Teised kultuuri finantseerimisega tegelevad fondid Eestis

- Eesti Rahvuskultuuri Fond

- Sihtasutus Tartu Kultuurkapital
 - Eesti Filmi Sihtasutus
- ja muud kultuuri finantseerimisega tegelevad fondid.

Tegemist ei ole hetkel prioriteetse sihtgrupiga. Samas on kommunikatsioon teiste fondidega oluline, kuna paljuski täidetakse samu eesmärke. Sihtkapitalide tasandi koostöö on eriti oluline nt audiovisuaalse kunsti sihtkapitali ja Eesti Filmi Sihtasutuse vahel, kuna kvaliteetfilmide sünni on võimalik finantseerida vaid koostöös. Kantselei koostöö teiste fondidega võiks väljenduda kogemuste jagamises (vajadusel) ning töö efektiivsuse parandamises (positiivne konkurents operatiivtegevuse kvaliteedi osas). Teised kultuuri finantseerimisega tegelevad fondid peaksid kindlasti olema Eesti Kultuurkapitali aastaraamatu sihtauditooriumis.

3.6.4 Meedia

Meedia all pean silmas:

- Uudistereportereid, kelle tähelepanu kõrgendatud tähelepanu objektiks on kultuurkapital saanud seoses augustikuiste sündmustega
- Kultuuriajakirjanikud
- Kultuurikriitikud: avaliku elu tegelased, kes kultuurkapitali teemadel sõna võtavad

Kommunikatsiooni probleem: kultuurkapitali info raske kättesaadavus, madal reaktsioonivõime, aeglane tegutsemine, kultuurkapitali kodulehekülje madal operatiivsus.

Põhisõnum: Eesti Kultuurkapital on pidevalt kättesaadav, oma tegevuses läbipaistev ning initsiatiivikas organisatsioon, kes varustab meediat olulise informatsiooniga, pakkudes ka kõigi enda käsutuses olevate kanalite vahendusel täpset ning värskemaid informatsiooni, mis on eesti kultuuri seisukohast oluline ning väärtuslik seetõttu ka kultuurkapitali taotletele ja eesti kultuuripublikule.

Kommunikatsiooni eesmärk: saavutada arvestatava partneri staatus, et kultuurkapitalist ei kirjutataks vaid skandaalide ning negatiivsete sündmuste kontekstis. Head suhted meedia sihtgrupi esindajatega on olulised, tagamaks laialdasemat ning positiivsemat meediakajastust ja seeläbi ka tunnustust taotlejatele nt kultuurkapitali aastapreemiate ürituse kontekstis, tunnustust organisatsioonile hästi tehtud töö eest, mis kaitseb väärtuslikke eesmärke.

Vahendid ja taktika

- Pärast iga nõukogu koosolekut: lahtikirjutatud, pisut vähemlagoonilised protokollid
- Tasuks kindlasti mõelda, kui võrd reaalne oleks neid nõukogu istungeid päevakorriti lahti kirjutada, kasvõi mõne lausega. Kui päevakord on ette ära kehtestatud, siis oleks hea, kui see oleks meediale kättesaadav juba enne kui nõukogu päevakorda arutama asub.
- Meilinglist: Eelinfo sündmuste, koosolekute kohta: päevakorrad, olulisemad küsimused
- Aastapreemiate üritus: telefonitsi juba varakult informeerida preemiasaajatest, et sellele järgneks võimalikult suur meediakajastus, oleks võimalik preemiasaajatega kontakteeruda, neist kirjutada. Aastapreemiate ürituse otsuste puhul on ka oluline sihtkapitalide põhjenduste jõudmine pressini. Nagu 2002. aasta üritusegi puhul võiks ka edaspidi kaaluda kokkulepete süsteemi aastapreemiatest kirjutavate ajakirjanikega, et tagada preemiate üllatuslikkus avalikkusele (st, et enne kätteandmise päeva aastapreemiaid ei avalikustata).
- Kodulehekülge: maksimaalne rakendus (värsked uudised, otsused ja info kohe koduleheküljele üles), operatiivsuse tõstmine. (Sellest täpsemalt kirjutatud kodulehekülje uuringu kokkuvõttes).
- Aastaraamat: tagamaks seda, et kultuurkapitali puudutavate faktide osas ei tekiks eksimusi, peaks kultuurkapitali aastaraamat asetsema ka kultuuriajakirjanike laual.
- Aastapreemiate üritus: kutsed ka ajakirjanikele tagamaks positiivset vastukaja pressis

3.6.5 Koostööpartnerid

Koostööpartneritena mõistan kõiki inimesi ja organisatsioone, kellelt kultuurkapital midagi tellib või kellega vahetu töö käigus suhtleb. Sellesse gruppi kuuluvad nt

- Avalik-õiguslikud institutsioonid, kes võivad samas olla ka partnerid: ETV, TÜ, EKA, EMA, kes võivad samaaegselt olla ka taotlejad, kuid võivad mingites küsimustes osutada ka kultuurkapitali partneriteks (nt uuringute läbiviimisel või aastapreemiate ürituse korraldamisel)
- Teadus- ning uuringuasutused: teadlased. Võivad osutada oluliseks ressursiks kultuurkapitali tegevuse mõtestamisel, kultuurkapitali idee toetajateks nt seadusemuudatuste kontekstis.
- Eesti Instituut: kultuuriturundus Eestis ja välismaal, eesti kultuuri mõtestamine.
- Otsesed ja vahetud koostööpartnerid: nt võimalikud veebilehekülje teostajad, aastapreemiate ürituse korraldajad, praktikale tulevad tudengid jms.
- Avalik-õiguslikud institutsioonid: nt ETV aastapreemiate ürituse raamistikus.

Põhisõnum: Eesti Kultuurkapital peab oluliseks tulemuslikku ning eesmärgistatud ja eesti kultuuri mõtestavat koostööd, mille käigus võidavad mõlemad pooled. Kultuurkapital on huvitatud igast initsiatiivist, mis parandab organisatsiooni tööd, peab kinni kokkulepetest, varustab koostööpartnerit alati täpse ning värskema informatsiooniga. Samuti peab kultuurkapital vajalikuks ning oluliseks iga koostööpartnerit alati tänada.

Ühe Eesti Kultuurkapitali ja Tartu Ülikooli vahelise projekti kava on lisatud ka käesoleva dokumendi lõppu.

Vahendid ja taktika:

- Haridus- ja teadusasutused: koostöö uuringute osas. Vahenditena muutuvad siinkohal arvestatavaks otsekontaktid.
- Eesti Instituut: koostöö kultuuripubliku kasvatamise ning kultuuri mõtestamise osas. Eesti Instituut saab oma olulist rolli mängida ka kultuurkapitali poolt finantseeritud välisprojektide tutvustamisel. Vahenditeks samuti otsekontaktid.

3.6.6 Eesti laiem avalikkus

Laiema avalikkuse all pean silmas ühiskonnagruppe, kes võivad Eesti Kultuurkapitali tegevust ja eesmärkide täitmist mõjutada:

- Laiem avalikkus, intelligentne kultuuripublik: mõju eesti kultuurkapitali toimimisele läbi avaliku arvamuse ja kultuurkapitali taotlejate töö hindamise

Kommunikatsiooni eesmärgid:

- Organisatsiooni väärtuse ning vajalikkuse kommunikatsioon
- Intelligentse kultuuripubliku juurdekasv läbi positiivse avaliku arvamuse

Vahendid:

- Hea koostöö meediaga (seejärel eelnevalt nimetatud meedia sihtrühmaga seonduvate eesmärkide saavutamine)
- Kodulehekülg
- Aastapreemiate ürituse teleülekanne
- Kultuurkapitali initsiatiivid

3.6.7 Välisriikide kodanikud

Siia gruppi on võimalik paigutada:

- Väliskriitikud
- Välismaiste fondide esindajad. Koostöö nendega aitaks kindlasti leida eeskuju ka Eesti Kultuurkapitali tegevuse parandamiseks.

- Võimalikud Eesti kunsti produtsendid välismaal, eesti kirjanduse tõlkijad välismaistesse keeltesse jms.

Nimetatud grupid on kultuurkapitalile olulised rahvusvaheliste suhete seisukohast. Kui välisriikide kultuurifondid saadavad Eesti Kultuurkapitalile aastaraamatuid, võiksid kultuurkapitali aastaraamatud jõuda ka välisfondideni. Olulise infokanalina mängib konkreetsete gruppide jaoks rolli kindlasti ka kodulehekülg, millest kasvõi organisatsiooni tutvustav osa võiks olla tõlgitud ka prantsuse, inglise ja vene keelde.

3.6.8 Riigikogu ja valitsus

Järgnevad grupid võivad ühel hetkel muutuda Eesti Kultuurkapitali partneriteks (kes kultuurkapitali tegevust või eksistentsi vajalikkust toetavad) või ka vaenlasteks (kes kultuurkapitali tegevust ei toeta). Väliskeskkonna ohtude osas oli nt Riigikogust ka pisut pikemalt kirjutatud.

- Vabariigi Valitsus: mõju kultuurkapitali toimimismehhanismidele oluline lähtuvalt avalikest seisukohavõttudest.
- Riigikogu: mõju kultuurkapitali toimimismehhanismidele väljendub seadusandlikus funktsioonis

Just nimetatud grupe tuleks eriti hoolikalt kultuurkapitali tegevusega kursis hoida, tagamaks selle, et eesti kultuurkapitali peetaks ka otsustusorganites oluliseks organisatsiooniks. Vahendid ja taktika: sarnased eelnevatele gruppidele.

3.7 Sisekeskkonna analüüs

Sarnaselt väliskeskkonna analüüsile mängivad ka sisekeskkonnas rolli mõnevõrra vältimatud tegurid. Järgnevalt on sisekeskkond üritatud paigutada kokkuvõtlikku tabelisse.

SWOT	Võimalused	Ohud
Tugevused	▪ Võimalus tegijatel ise raha jagada ▪ Ametlikust masinavärgist sõltumatu rahajagamise mehhanism: ei sõltu ministeeriumist ▪ Tegijate seltskond vahetub kiiresti, ei kujune välja stambid ▪ Kantselei kultuuritundlikkus, tundlikkus tulla taotlejatele vastu ▪ Spetsialistidele on antud võimalus jagada raha, millel on kindel baas, ei pea igal aastal selle raha eest võitlema ▪ Nõukogu algatused: stiimulina hea. ▪ Kantselei õhkkond, vastutulelikkus ▪ kõik nõukogude ja sihtkapitalide liikmed on suured persoonid, suured ideedegeneraatorid ▪ ministri formaalne kontroll ▪ Maakondade, sihtkapitalide, nõukogu ja kantselei vahelise informatsiooni koordinaatori puudumine. Või teine alternatiiv: olemasolev tegevus ei arvesta kohustusega seda infot koordineerida piisavalt hästi.	▪ Mugandumine – tulenevalt rahulolust ▪ Ametlikust masinavärgist sõltumatu rahajagamise mehhanism: ei sõltu ministeeriumist. Teine seisukoht: tegemist on teist moodi ümber jagatud riigi rahaga. Juhul, kui ministeeriumil raha pole, jagab kultuurkapital ▪ Kantselei vastutulelikkus (kui kellelgi raha vaja täna, siis saab ka). Ohuks võib saada olukord siis, kui kõigile taotlejatele vastu ei tulda ▪ Poliitiline sekkumine: raha vähemaks, sihtkapitalidesse ministeeriumi nõunikud. ▪ Tegijad endale raha jagada ei saa sihtkapitalis olemise ajal ▪ Tallinna kultuurkapitalil oht võõranduda reaalsusest ja muutuda suureks bürokraatlikuks masinavärgiks ▪ Kultuuriministri poliitiline mõju sihtkapitalide esindajate kinnitamisel.
Nõrkused	▪ Maakondlike ekspertgruppide seadustamatus, vastutused paika panemata. ▪ Raha on vähe. Eesmärki “tagada eesti kultuurile väärikas äraelamine” on raske täita. (Võimalus sellepärast, et raha võib tulla juurde olenevalt laekumistest, majanduse areng jms) ▪ Kantselei ja nõukogu vahelise koostöö puudumine (võib saada võimaluseks kui omavahel probleemid ära lahendatakse ning kokku lepitaks, kuidas teha paremini) ▪ Kantselei töö madal efektiivsus: ei nõuta korralikke eelarveid, ei nõustata taotluste osas (peaks saama tugevuseks kui kasvatatakse taotlejas vastutustunnet, et sk. lauale ilmuksid intelligentsed taotlused), lisandväärtus, mida	▪ Oht võõrandumisele maakondlikul tasandil (selleks vajalikud nendega kohtumised) ▪ Aruannete vähene laekumine ▪ Loomeinimeste suhtumine rahasse: mida lihtsam on raha saamine, seda haavatavam on kultuurkapital. ▪ Kontrollmehhanism ▪ Maakonnad: kultuurinõunik aitab kultuurkapitali rahasid jagades maakonna kultuuriraha kokku hoida. ▪ Kultuurkapitali ülesehitus põhineb usaldusel, nõukogus pole eelarvelist ekspertiisi: kui tegevjuht ütleb, siis nii on. ▪ Raha jagades ei kustu enese erialased huvid (Oht sellepärast, et võib saada pidurdavaks faktoriks teistele raha jagamisel ning aluseks soovile jagada raha endale). ▪ otsustajateringi väiksus ▪ rühmahuvide mõju kui jagatavad summad lähevad suureks ▪ kõik nõukogude ja sihtkapitalide

	luuakse on väike (võimalus: keskkonnamonitooring, uuringud). ▪ Eelarveanalüütilise kompetentsi puudumine nii kantseleis kui ka sihtkapitalides. ▪ Soovituste, analüüsi ning aruannete mittenõudmine püsifinantseeritavatelt asutustelt ▪ Rahuldumata taotluste mittepõhjendamine ▪ Rahataotluste otsused jõuavad taotlejani aeglaselt ▪ Sihtkapitalide vahel jagatava raha protsenti raske muuta ▪ Sihtkapitalide rahastamisotsused suunatud paljus minevikku (võib saada võimaluseks kui raha tuleb juurde, siis ka tulevik arvesse) ▪ Sotsiaaltoetuste jagamine	liikmed on suured isikud. ▪ Ministri valik sihtkapitalide inimestest ei pruugi vastata kultuuriavalikkuse arusaamadele ▪ Sihtkapitalides puudub eelarveline kompetents. ▪ Kantselei infovõim, seeläbi sekkumine valdkondadevahelistesse ja sihtkapitalide aruteludesse. ▪ Kultuuripoliitilisi otsuseid tehakse vähe, kuna nõukogu liikme vastutusele pole kompensatsiooni ▪ Maakondade ja nõukogu vaheline vaikus
--	---	---

Sisekeskkond nõuab kindlasti täiendavat analüüsi ning ka sisemiste sihtrühmade vahelise koostöö põhimõtete kokkuleppimist. Lisaks tuleb kahtlemata läbi arutada ka see, mida konkreetset peetakse erinevate gruppide töö tulemuseks, see, milliste indikaatorite alusel saab seda tööd hinnata tulemuslikuks ning eesmärgipäraseks. Nagu näha ka tabelist, võivad paljud ohud ning nõrkused olukorras, kus on täpselt läbi räägitud erinevate osapoolte vahelised ootused ning kompetentsid, muutuda ka tugevusteks ning võimalusteks.

3.7.1 Sisemised sihtrühmad: nõukogu

Kultuurkapitali nõukogu vastutus on suur, motivatsioonifaktorid pühendada oma aega tegevuse strateegilisematesse põhimõtetes aga suhteliselt väiksed, kuna ka kultuurkapitali nõukogu puhul on tegemist praktiliste loovisikutega. Sellest tulenevalt põhineb Eesti Kultuurkapitali nõukogu motivatsioon hetkel vaid missioonitunandel. Oma tegevuses eeldab just nõukogu väga tugevat kantselei abi ning toetust, et materjalid, mille põhjal nõukogu peab oma vastutust realiseerima, oleksid hästi ning kiiresti ettevalmistatud. Samuti ootab nõukogu kantseleilt ka muid funktsioone, kui see on siiani täitnud: nt eelarvete analüüs, keskkonna monitooring, statistika. Enne, kui kultuurkapitali nõukogu pole läbi arutanud organisatsiooni strateegilisi küsimusi ning enne kui pole läbi räägitud kantselei ja nõukogu vahelisi probleeme, ei saa rääkida ka kommunikatsioonijuhtimise eesmärkidest, mis nõukoguga seonduvad. Hetkel saab kommunikatsioonijuhtimise eesmärgiks olla vaid see, et nõukogu võtaks kantseleid kui võrdset partnerit, ei kardaks liigselt kantselei "sekkumist" otsustesse ning oskaks kantseleid kuulata.

3.7.2 Sisemised sihtrühmad: kantselei

Nõukogu ning ka sihtkapitalid eeldavad seda, et kantselei oleks neile kõiges toeks. Tegelikult eksisteerib soov teha koostööd küll, kuid hetkel on konfliktid viinud vastasseisuni, mis mõjutab ka ülejäänud organisatsiooni tööd. Seetõttu peaks ka kantselei tasandil ennekõike läbi arutama inimeste vastutuse ning funktsioonid (lähtuvalt eesmärkidest), probleemidest rääkimata.

Järgnevalt on kirja pandud rida märksõnu, mis võiksid kultuurkapitali kantseleid iseloomustada, kuid seda hetkel, vähemalt minu kogemuse põhjal ei tee.

Ideaaliks peaks Eesti Kultuurkapitali kantselei töö keskmes olema märksõnad:

- Personaalsusega ja personaalsete arenemisvõimalustega arvestamine
- Liikuvus – peamine on see, et täiedetaks organisatsiooni eesmärgi maksimaalselt hästi
- Inspiratsioon, paindlikkus, innovatsioon
- Loomenimese ning loomingulisuse väärtustamine. Eelduste loomine sihtkapitalide ja nõukogu tööks peaks olema motivatsioon, eesmärk, isiklik pühendumus ja huvi.
- Vastutulelikkus, operatiivsus, avatud reaktsioon, professionaalsus (eelnevalt tuleb siiski määratleda ära, mida professionaalsus tähendab).

Kantselei töö suhtes on strateegiaintervjuudes tehtud suhteliselt palju kriitikat. Seetõttu võiks esiteks kriitika läbi arutada ning planeerida ka edasisi tegevusi. Strateegiaintervjuudes on välja pakutud kantselei funktsioonidena järgnevad:

- taotlejates vastutustunde kasvatamine
- aruannete laekumise tagamine
- eelarveanalüüs
- uuringute läbiviimine
- kommunikatsioonijuhtimine

Hetkel saab kommunikatsioonijuhtimisest kantselei ning nõukogu vahel rääkida eesmärgiga lahendada vasturääkivused ning muuta koostöö eesmärgipäraseks. Samuti peaks läbi arutama kantselei rolli.

3.7.3 Sisemised sihtrühmad: maakonnad (ekspertgrupid ja kontaktisikud)

Nagu ka kommunikatsioonistrateegia intervjuudes välja toodi, on maakonnad kultuurkapitalist vöörandunud. Eksisteerib sügav rahulolematuse järgnevates valdkondades:

- Tallinna kantselei suhtumine maakondadesse: meilidele ei vastata, vähene toetus, tööks vajalikku informatsiooni ei ole. Maakonnatasandil puudub ülevaade selle kohta, milline on organisatsiooni struktuur, kes seal töötavad, kelle poole peaks probleemide korral pöörduma, keda usaldada
- Tegevusdirektori, nõukogu suhtumine maakondlikes ekspertgruppidesse: kuna puudub igasugune kommunikatsioon, ei anta märku isegi sellest, kas maakondlikes ekspertgruppides otsustatud jaotused on kinnitatud või mitte, on tekkinud maakondades arusaam, et tegevusdirektorit, kantseleid ega ka nõukogu ei huvita maakondades toimuv.
- Eksisteerib soov ja tahe rääkida operatiivtegevuses kaasa võrdse positsioonil Tallinna kantseleiga
- Maakondlike ekspertgruppide initsiatiivi ei kasutata ära

Kommunikatsiooni eesmärk:

Integreerida maakondlikud kontaktisikud ja ekspertgrupid Tallinnaga tihedamalt, kaotada kõrge ja kaugel Tallinna fenomen (või seda pehmendada), motiveerida töötajaid, konkretiseerida kommunikatsioonistevust ja tegevuspõhimõtteid maakondades.

Vahendid ja taktika:

- Maakondade probleemide (sh põhitegevusega seotud probleemide) kaardistamine
- Infopäeva korraldamine: suhteliselt mitteformaalne kohtumine, mille käigus selgitataks üle tegevuspõhimõtteid. Eeldab seda, et keegi selle ürituse organiseerimise eest vastutaks. Probleemide arutelud ja edasiste tegevuste kavandamised, et kantselei ja maakondade vaheline infovahetus hoogustuks.
- Siseinfokanali loomine: aktiivselt toimiv siseinfo list, mille kaudu saaksid maakonnad kantseleiga tekkinud küsimusi arutada.
- Maakondadega tegeleva inimese palkamine, keda võiks käsitleda paralleelselt ka kui personali- ja sisekommunikatsiooni juhti. Sama inimene võiks vastutada ka nt võimaliku siselehe väljaandmise eest. Olgugi, et tegemist on töömahuga üritusega, saavutaks maakondade integreerituse just läbi siseinfokanali käivitamise.
- Motivatsiooni ning premeerimissüsteemi loomine: Palgatus kontaktisikutele.
- Pidev kommunikatsioon

3.7.4 Sisemised sihtrühmad: sihtkapitalid

Sihtkapitalid kogunevad neli korda aastas. Kõik sihtkapitalid suhtlevad meilinglistide vahendusel ning tõenäoliselt on ka oma erialases tegevuses suhteliselt tugevalt seotud. Samas ei toimu väga suurt infovahetust sihtkapitalide vahel. Strateegiaintervjuudes on välja pakutud, et organisatsiooni tegevusega võiksid kursis olla siiski kõik organisatsiooni liikmed. Sellest tulenevalt oleks hea, kui ka sihtkapitalid vahetaksid omavahel infot pisut tihedamini (sama kehtib ka maakondade ning sihtkapitalide infovahetuse kohta). Eelkõige puudutab see valdkondadevaheliste projektide staatust. Strateegia visiooni osas pakuti välja, et sihtkapitalid võiksid korraldada ka omavahelisi kohtumisi, teha koostööprojekte ning algatusi.

Kommunikatsiooni eesmärk: suurendada sihtkapitalide motivatsiooni pühenduda kultuurkapitali põhieesmärkidele, suurendada sihtkapitalide initsiatiivi sõnastada oma prioriteete ning tunnetaksid kultuurkapitali missiooni ning vaatleksid oma tegevuse põhitaustana kultuurkapitali visiooni.

3.8 Organisatsiooni kommunikatsiooni ja tegevuse eesmärgid 1-2 aastaks

3.8.1 Usaldusväarsuse tagamine

Usaldusväarsuse tagamisest oli täpsemalt kirjutatud käesoleva dokumendi sissejuhatuses. Seetõttu ei hakkaks ma siinkohal usaldusväarsuse tagamise vajadust üle põhjendama. Kultuurkapitali kui terviku sisemise usaldusväarsuse tõusule aitab kindlasti oluliselt kaasa probleemide lahtirääkimine ning tegevuse sisemine eesmärgistamine kõigi organisatsioonisiseste ja -väliste sihtgruppide suhtes.

Nagu on välja toodud ka strateegiaintervjuudes, tagab usaldusväarsuse eelkõige see, et paraneb sisuline töö ning sisulise töö tulemused on ka nähtavad.

Vastutuse, sh kommunikatsioonijuhtimise vastutuste ja tegevusplaanid paikapanemine. Operatiivselt toimiva organisatsiooni staatuse saavutamine

- Taotlejatel peab olema teada, et raha jagamine toimub ausalt eesti kultuuri huvides
- Otsuseid ei peaks põhjendama: ei tooks kasu kummalegi poolele, lisaks vaja ajalist ressursi. St, et kultuurkapital ei peaks olema liiga avalik.
- Eraldused Sirbis peaksid olema koos kommentaaridega: see tuleks kindlasti taastada.
- Kantselei tegevuse efektiiviseerimine: Peaks avalikustama ka projektid, mis esitati, kuid mida ei rahastatud. Tagaks suurema läbipaistvuse. Sihtkapitalide sekretärid ei tohiks teha otsuseid selle kohta, milliseid taotlusi võtta vastu ning milliseid vastu.
- Vastus küsimusele "Kas konkreetse sihtkapitali tegevust ei peaks pisut lihtsamalt sõnastama ning taotlejaid sellest ka pidevalt informeerima?" Taolise teavitustegevusega peaksid tegelema kõik sihtkapitalid
- Ajakirjanduse huvi tekiks kultuurkapitali initsiatiividest, ministeeriumiga toimub kommunikatsioon pidevalt, kuna inimesed tunnevad teineteist.
- Aastaraamat tuleks taastada, sest sel on ajalooline väärtus
- Oluline on, et iga taotlejani (ka maakonnas) jõuaks info selle kohta, millised on otsustuskriteeriumid
- Kultuurkapitali kohta võiks ilmuda infoleht (kasvõi sisemiseks kasutamiseks)
- Kommunikatsiooni vastutuste paikapanemine: Vastus küsimusele "Kes peaks kultuurkapitali avaliku kommunikatsioonitegevuse eest vastutama?" Ükskõik, kes, võivad tegeleda ka kõik. Sihtkapitalid – sisulised küsimused, infojuht – protokollilised küsimused, tegevjuht – oma valdkonna strateegiline olemus.
- Kultuurkapitali komm.juhtimise vahendid: kultuuriajakirjandus. Lisaks võiksid toimuda ka iga-aastased avalikud arutelud.

- Kultuurkapitali kantselei võiks teostada analüüse selle kohta, mitu näitust või festivali on kultuurkapitali toel toimunud, milliseid auhindu on kultuurkapitali rahastatud projektid korjanud rahvusvahelistel festivalidel.
- Kultuurkapitali kantselei võiks olla oluliselt innovaatilisem ning analüütilisem ja jagada perioodiliselt informatsiooni oma töö tulemuste kohta.
- Võimalik, et võiks arutluse alla tulla ka kantseleikulutuste suurendamine kommunikatsioonijuhi palkamise eesmärkidel
- Kantselei peaks organiseerima selle, et Elast ja Särast laiemalt kirjutataks. Info peaks jõudma kesklaust sihtkapitalidesse ja sealt institutsioonidesse. Tuleks aeg-ajalt teha kasvõi ringkirju võimaluse kohta
- Kultuurkapitali maine taastamine ei peaks olema mitte ainult taastamine, vaid ka parandamine
- Nõukogu vajaks pidevalt objektiivset kriitikat kogu organisatsiooni kohta: kuidas toimib tehniline külg, taotluste täitmine, tagasiside.
- Nõukogule edastatavad materjalid võiksid olla mahukamad ning jõuda varem kohale
- Olemas võiks olla siseinfo list, kuigi seal on oht, et kirjutama asuvad ühed ja samad.
- Siseleht aitaks kaasa sellele, et inimesed oleksid pidevalt kursis, mis organisatsioonis toimub
- Organisatsiooni tegevusprintsipi analüüs: missioon ning visioon. Arutelu strateegianõupidamisel

Aruandevõlglaste vähendamine, taotlejate vastutuse suurendamine

Eesmärk: aruandevõlglike vähendamine läbi taotlejate veelgi suurema instrueerimise, kohusetunde kasvatamise.

Vahend: taotluste väljajagamisel ning ka koduleheküljel peaks olema selgemini kommunikeeritud aruannete kui tagasiside ja vastutuse küsimus. Sealjuures eeldab aruannete laekumine pidevat meeldetuletust

"Üheks probleemiks on kindlasti aruande võlad. Võlglaste avastamine ja aruannete nõudmine peaks toimima senisest sujuvamalt. Kohe peale lepingu tähtaja langemist peaks võlglastele siiski ka kirja saatma, millest tuleks inimest teavitada talle antud viimasest tähtajast ja sellest mitte kinnipidamise korral kasutusele võetavatest seaduslikest sanktsioonidest. Lepingu sõlmimise momendil tuleks aruandluse tähtsust kindlasti veelkord rõhutada ja selgitada ka milliseid arveid on Kultuurkapital nõus aktsepteerima. Paljud kunstnikud on FIE-dena sarnaste aruandlustega küll kokku puutunud, kuid julgen väita, et vähemalt sama suur osa teevad seda esmakordselt. Paljud kellele ma isiklikult olen aruande võlga meelde tuletanud on selle pärast raha laekumist aastateks sootuks unustanud. Kuigi selline selgitav töö võib tunduda täiskasvanutele lasteaiatarkuste sarnase iseenesestmõistetavuste nämmutamisena, arvan siiski, et see on oluline. Kultuurkapitali sujuv töö on viljakalt integreerinud esimestel aastatel ehk küllalt kindla rahuldatud taotlejate ringi ka hulga väiksemaid, kaugemaid, iseseisvaid rakukesi, kellel vastavad kogemused ja teadmised puuduvad. Vestlustes aruandevõlglastega olen kuulnud väga erinevaid kommentaare, seda nii väiksemate kui ka suuremate summade puhul. Toon järgnevalt välja mõned neist: ma sain ju vaid ühe kolmandiku taotletud summast, ja see oli ju üldse nii väike näitus toimus väga nähtavas kohas, kõik nägid seda ju, sinna see raha läkski, milleks aruanne sellest on nii palju aastaid möödas kolimisega olen kaotanud kõik tshekid milleks aruannet tühisele summale, kui Avo Viiol lahkus 8 miljoniga."

Kodulehekülje ülesehitamine

Kodulehekülje eesmärkidest on täpsemalt kirjutatud dokumendi lõpus olevas kultuurkapitali kodulehekülje uuringu kokkuvõttes. Täienduseks taotlejate väljapakutud võimalustele, võiksid veebis kajastuda:

- lühiuudised ürituste ja projektide kohta, mis on kultuurkapitali rahastatud, millele kultuurkapital on toetust jaganud
- Koduleheküljel peaksid kirjas olema prioriteedid, nendest peaks kirjutama ka Sirbis, samuti oleks vaja süsteemi, mis võimaldaks taotlejal otse sihtkapitali poole pöörduda: meiliaadressid kodukale üles, listi tekitamine.
- Avalikud võiksid olla ka aruanded – see tagab üldsuse kontrolli.

3.8.2 Aastapreemiate ürituse prestiižsuse tõus

Aastapreemiate üritust võiks kultuurkapital käsitleda kui kommunikatsioonisündmust, mille sihtrühm on laiem avalikkus, taotlejad ning töötajad. Liigutades tähelepanuväärseid asju on kultuurkapital ise tagaplaanil. Samas võiks olla tegemist üritusega, mis pakub laureaatidele laialdast tähelepanu ning on ka avalikkuse silmis atraktiivne kultuurisündmus. Eesti kultuuri aastapreemiate üritus võiks saada tänu laiemale kajastatusele ning tõusvale prestiižhile oluliseks tunnustuseks loovisikutele, kellele kultuurkapital on suunatud.

3.8.3 Maakondade integreerimine organisatsiooni

Hetkel on lahendust vajavad probleemid järgnevad:

- maakondlikel ekspertgruppidel puudub täpne ülevaade sellest, kuidas peaks kontaktisiku või ekspertgrupina tegutsema
- eralduste avaldamine on kohustuslik, kuid kuna see maksab kantseleikuludest umbes poole, ei ole seda võimalik teha.
- ekspertgrupi olemasolust võiks maakonnaavalikkus siiski teadlik olla, seetõttu lisaks eraldustele oluline avalikustada ka kommentaarid.
- maakonnad peaksid saama omavahel jagada tehnilist laadi kogemust, selleks tuleks luua infokanal, kus saaks omavahel infot jagada, teineteist nõustada.
- maakonnainimestele on kultuurkapitali koduleheküljel ainus infokanal, just seetõttu on selle värskendamine ääretult oluline. Ka maakonnainimesed on tegelikult organisatsiooni töötajad. Maakonnainimeste rahustamiseks võiksid koduleheküljel olemas olla nt kasvõi kantselei töötajate meiliaadressid.
- Tartus aetakse Tartumaa kultuurkapitali ekspertgruppi segi Tartu Kultuurkapitaliga, tekitab segadust ka taotlejates. Seetõttu tuleks brändi nimi tugevamalt kinnistada.
- Kohtumised maakondlike ekspertgruppide ning nende kontaktisikutega võiksid toimuda regulaarselt.
- "Normaalne oleks see, kui kohaliku ekspertgrupi esimehed oleksid seda tegevjuhti vähemalt poole aasta jooksul korra näinud." - maakondade omavaheline probleem: taotlejad võivad olla kirjutanud mitmesse maakonda taotlused, samamoodi võib olla Tallinnaga dubleerimist."
- Maakondadele tuleks luua eraldi taotlus- ning aruandevormid. Lisaks tuleks luua maakondlikele taotlejatele ka veebipõhise taotlemise võimalus.
- igas maakonnas erinev eralduste avalikustamise viis: Viljandimaa – Sakala. Tartumaa – kirjad. Võiks leida mingisuguse ühtse meetodi.
- Maakondlik personalijuhtimine: initsiatiivide ning algatuste hindamine. Viljandimaa ekspertgrupi initsiatiiv: maakondlikud aastapreemiad. Nende algatuse üle mingigi ülevaate omamine võiks samuti olla eesmärk.
- Parandada tuleks maakondade ja suure nõukogu omavahelist kommunikatsiooni
- Pidulik kohtumine maakondadega ei täida päris oma eesmärki. Oluline oleks vahetada ka praktilise tegevuse kogmuse. Lisaks oleks oluline ka regulaarne infovahetus Tallinnaga, kuna oleks hea teada, kas maakondlikud jaotused kinnitati või mitte.
- Maakonnad võiksid saada omavahel informatsiooni vahetada
- Maakondadesse võiks jõuda info selle kohta, kas otsused on kinnitatud või mitte.
- Võiks toimida ka Tallinna ning maakondlike ekspertgruppide vaheline koostöö. Huvitab see, millele Tallinna sihtkapitalid annavad, sest kohati pole maakonnatasandil neist inimestest midagi kuulda olnud. Meeldib, kui saaks Tallinnas taotlused kasvõi läbi lugeda, sest mõningaid inimesi tunneb maakonnatasand paremini, oskab kommenteerida.
- Kommunikatsioon maakondadega võiks olla pisut regulaarsem. Muidu toimub asi ainult korralduste vormis, mõned korrad aastas. Hea, kui oleks kultuurkapitali kohta olemas värsked informatsioon, et teaks seda maakonnatasandil edasi levitada.
- Organisatsiooni sees võiksid inimesed siiski teada, mis siis tegelikult augustis juhtus. Ootus ametlikule seisukohale. Lisaks võiks selgitada ka seda, kuidas töö käib.
- Nt taotlusi või aruandeid puudutavatest muudatustest võiks kantselei siiski maakondli informeerida

3.8.4 Organisatsiooni toimimismehhanismide ülevaatamine ning kogu paketi üleandmine uutele sihtkapitalidele

Strateegianõupidamine

Eesmärk: kaardistada Organisatsiooni tulevikuperspektiivid, sõnastada missioon, väärtused, ideed algatuste kohta, jõuda kokkuleppele strateegilistes küsimustes. Strateegianõupidamisest oli täpsemalt kirjutatud strateegia vajalikkust tutvustavas peatükis. Pikem perspektiiv: nõukogu võiks välja mõelda ka selle, kuidas nende vastutus ning kohustused kanduvad üle järgnevale nõukogule.

Uued sihtkapitalid

Eesmärk: Potentsiaalsetele sihtkapitalide liikmetele peab toimimismehhanism olema selge. Selle tagamiseks peab olema korralikult ettevalmistatud sihtkapitalide ja nõukogu liikmete kohustuste üleandmine.

3.9 Konkreetsete projektide tegevuskavad

3.9.1 Eesti Kultuurkapitali kodulehekülje audit ja edasised tegevused

Järgnev tekst on ülevaade juba läbiviidud uuringust. Kultuurkapitali kodulehekülje audit viidi läbi aadressil <http://kulka.offline.ee> 02.09.2002 kuni 13.02.2002. aastal.

Küsitluse tulemusel koostasid dokumendi, mida võib nimetada kombinatsiooniks eksperthinnangust ja küsitlustulemuste kokkuvõttest.

Küsitluse eesmärk

- kaardistada võimalikult erineva profiiliga sidusgruppide arusaam kodulehekülje funktsionaalsusest ja probleemidest.
- Saada ülevaade hinnangutest ja hoiakutest Eesti Kultuurkapitali praeguse kodulehekülje kohta.

Küsitluse põhimõtted

- Tegemist ei olnud ega pidanudki olema rangele teaduslikkusele apelleeriva küsitlusega, kuigi valim oli koostatud lähtuvalt põhimõtetest, mille alusel saab vajadusel hiljem samu tulemusi kontrollida sama hulga küsitlute raamistikus.
- Küsitlus koosnes nii *kvantitatiivsest* (valikvastused, mida sotsiaalteaduslikus metoodikas ei peeta inimeste hoiakute tuvastamisel 100% adekvaatseteks) kui ka *kvalitatiivsest* osast (avatud küsimused, võimalus tekstiväljadel oma arvamust avaldada selleks, et tasakaalustada valikvastuste tulemusi). Kahe vastamisvõimaluse kombinatsioonis saab olukorrast täpsema ülevaate.
- Valim: Kultuurkapitali sihtrühmad. Järgnevalt välja toodud grupid inimestest, kes on kultuurkapitaliga seotud. Antud gruppide raamistikus oli tegemist juhuvalimisega. Kirja küsitluse kohta saatsin:
 - Kõigile Riigikogu kultuurikomisjoni liikmele
 - Kultuuriajakirjanikele (3 ajakirjanikku igast järgnevast kultuuriväljaandest: Sirp, Areen, Eesti Päevalehe ja Postimehe kultuuritoimetused, Akadeemia)

- Kultuuriametnikele: ainult Kultuuriministeeriumi ametnikud (valik: selle alusel, kes võiksid kulkaga kokku puutuda)
- Töötajatele: kõigile maakondlike ekspertgruppide esindajatele ja kantselei töötajatele
- Taotlejad: sellel aastal taotluse esitanud ja toetuse saanud 10 esimest taotlejat igast sihtkapitalist, kellel oli taotlusse märgitud nii telefoninumber kui ka e-mail.
- Kommunikatsioonitudengid: 10 Tartu Ülikoolis meediat ja kommunikatsiooni õppivat tudengit.
- Sihtkapitali nõukogu liikmed: igast sihtkapitalist 3 inimest.

Vastanud: töötajad, maakondlike ekspertgruppide kontaktisikud, Riigikogu kultuurikomisjoni liikmed, kultuuriajakirjanikud, sihtkapitalide nõukogu liikmed, kommunikatsioonitudengid. Küsitlusele vastas kokku 57 inimest (vastuste laekumine seega üle 1/3), kellest 30 olid mehed ning 24 naised.

Küsitlustulemused lühidalt

- Vastustest lähtuvalt on kultuurkapitali kodulehekülje kasutamise põhifunktsioon taotlemine. Vastuste fookuseeritus taotlemisele tuleneb tõenäoliselt ka taotlejate võrdlemisi suurest osakaalust tagasilaekunud vastustes. Teisalt tundub, et kuna taotlustega seonduvat mainiti 41 korral, tunnevad taotlemise ja taotluste temaatilise informatsiooni järele vajadust ka ülejäänud vastanud. St, et info organisatsiooni põhitegevuse kohta on kõigi kasutajate jaoks esmatähtis.
- Taotlejatel eksisteerib vajadus oma toiminguid kiirelt teostada. Isegi kui nad väidavad, et struktuur on hetkel loogiline, ei pruugi see tingimata tähendada efektiivsust, kokkuvõtet ajas ning pingutustes kultuurkapitalilt raha taodelda. Kodulehekülje eesmärk on ju eelkõige pakkuda taotlejatele võimalust veebipõhiselt (seetõttu kantseleid vähem koormavalt ning endale kiiremalt) asju ajada ning saada asjaajamiseks vajalikku informatsiooni.
- Selleks, et toiminguid saaks kiiresti teostada, on vaja struktuur ümber vaadata ja kodulehekülge muuta eesmärgile vastavaks.
- Kultuurkapitali kodulehekülge vajab värskendamist, kaasajastamist, oma isepära välja toovat disaini. See tähendab, et kodulehekülje disain ei vasta enam internetipõhiselt kultuurkapitaliga kokku puutuvate kasutajate nõuetele ja ootustele.
- Uus disain ei tähenda tingimata disainiga liialdamist, vaid organisatsiooni isepära väljatoovat visuaalset esteetikat. Kui organisatsioon on Eesti kultuuri lipulaev, tuleks seda väljendada ka kodulehekülje disainiga.
- Taotlejatel eksisteerib kultuurkapitali kodulehekülje suhtes kõrgendatud info nõue. St, et soovitakse täpselt kursis olla protsessiga taotlemise algusest tulemuseni (hetkeni, mil organisatsioon on langetanud oma otsuse ning kulka toetusel sündinud projekt on saanud teoks).
- Kultuurkapital eksisteerib eelkõige taotleja jaoks, seetõttu tuleks ettepanekuid, mis on seotud taotlustega võtta äärmiselt tõsiselt. Kui kõige keskmes on loomeinimene, tuleks just loomeinimese (taotleja) vajadustest lähtuda ka koduleheküljel. Kui osa taotlejatest huvitab detailsest kirjeldusest, kuidas ja mille jaoks taodelda, kuidas tema taotlust menetletakse ning mis saab jah-sõna saanud projektidest edasi, tuleks seda arvestada puhtalt sellepärast, et see pakub sellele osale taotlejatest huvi.
- Ka sisuliselt oodatakse Kultuurkapitalilt suuremat keskendumist taotlemisele, juhendamisele.
- Küsitlusele vastanud eeldavad kultuurkapitali koduleheküljelt suuremat operatiivsust nii taotluste tulemuste avalikustamisel kui ka uudiste osas. Uudistena ei peeta silmas mitte ainult operatiivinfot, vaid ka, nagu ühes vastuses välja toodud - "häid uudiseid".
- Sarnaselt eelnevatele vastustele oodatakse taotluste puhul täpsustavat informatsiooni ning võimalust võimalikult palju taotlustega seonduvat ajada ära "taotleja" alajaotuse kaudu.
- Nagu paljude teistegi avalik-õiguslike institutsioonide puhul, kehtib ka kultuurkapitalile kõrgendatud aruandekohustuslikkus avalikkuse ees. St, et avalik peab olema informatsioon, mis nt avaliku teabe seaduse järgi praegusel hetkel peaks juba avalikustamisele kuuluma. Täiendavana on välja toodud ka ootus saada ülevaade

Kultuurkapitali ajaloost, kuna tegemist on siiski unikaalse kultuuri finantseerimise mehhanismiga.

- Huvitava kombel ootavad taotlejad kultuurkapitalilt ka pidevat toetust ja nõu. Paljudes vastustes väljendatakse soovi, et just kultuurkapital võiks olla täiendavat informatsiooni pakkuv institutsioon, abistav käsi projektile rahastajate otsimisel, keskus, mis pakub informatsiooni ka teiste rahastamisvõimaluste kohta.
- Nagu eelnevate vastustegi puhul, on ka siinkohal välja toodud rida ettepanekuid, mis aitaksid taotlejaid projekti rahastamise protsessi kultuurkapitali koduleheküljel lihtsustada.
- Küsimuse “kas leiame, et kodulehekülg täidab oma ülesannet jooksva info allikana...” juures, on enamik vastanutest hinnanud kodulehekülje sobivust loomeinimestele pigem heaks, heaks või väga heaks. Pigem halvasti on konkreetse valimi raamistikus kodulehekülg funktsioneerinud kuuele inimesele.
- Kuna informatsiooni ei täiendata ega ka värskendata praegusel koduleheküljel eriti tihti, kajastub see ka vastustes küsimusele “Kas teie arvates täiendatakse, värskendatakse informatsiooni koduleheküljel...”. 15 inimese jaoks on info värskendamine piisav, 22 inimese jaoks ebapiisav. Pakuti välja ka võimalikke lahendusi selleks, et veeb töötaks erinevate sihtgruppide jaoks paremini. Nagu üks vastanu välja toob, “peaks arvestama suurema arvu sihtgruppidega: praegu lähtutakse selleks, mis asi see kultuurkapital on, võiks aga lähtuda sellest, mille jaoks kultuurkapital on”. St, et väga paljuski tuleks vaadata üle organisatsiooni põhitegevusega seonduvad funktsioonid koduleheküljel ning lisada sellele info, mille järele on suur nõudlus. Lisaks peaks kodulehekülg vastama erinevatele tehnilistele platvormidele, olema loetav ka nägemispuudega inimestele (*accessibility* probleem), olema lehitsetav erinevate brauseritega.

Küsitlustulemuste kokkuvõte

Kodulehekülje **keskne funktsioon** on taotlemine (mis on siiani olnud ka ainus funktsioon). Küsitlusele vastanud ootavad lisaks võimalusele koduleheküljel taodelda ka juhendamist, täiendavat informatsiooni rahastajate kohta, infot selle kohta, millised on kulka toetusel teoks saanud projektid. Seega: uue kodulehekülje kesksed funktsioonideks võiksid olla: taotlemine, taotleja varustamine kultuuri finantseerimise alase teabega, mingisuguselgi määral tunnustuse jagamine aastapreemia laureaatidele ja valikule neist, kes on kulka toetusel oma projekte finantseerinud.

Kesksed märksõnad, mis läbivad kõigi vastanute kommentaare on: kiirus, operatiivsus, läbipaistvus, lihtsus, täiendav informatsioon, tehniline korrektsus. Kokkuvõtvalt toovad need märksõnad välja kultuurkapitali kodulehekülje **eesmärgi**: võimalikult kiiresti ja lihtsalt hoida kokku inimeste aega raha taotlemisel ning aidata neil teostada oma projekti.

Taotlemine võiks olla võimalikult suures mahus elektrooniline, et **hoida kokku aega** ning **energiat**. Kasulik nii kulkale kui taotlejale.

Taotlejad vajavad eelkõige täpset ja selget ülevaadet taotlemise kohta. Sellise ülevaate veebis äratoomine vähendab ka näiteks taotlemistähtpäevale eelneval ajal kulka kontorit uputavate küsimuste hulka. Sekretäri esimene küsimus sellisel juhul on: “kas teil ligipääs internetile on?” Kui ligipääs internetile on olemas, saab helistaja juhatada sinna, kust saab info kätte kompaktset, seeläbi hoida kokku aega. Kui pole, saab ju info endiselt suuliselt edastada.

Lisaks sellele, et on olemas ametlik tekst taotlemise kohta, võiks olemas olla ka fakte täis tuubitud konkreetne tekst, mida vaja ja kuidas taodelda (kuidas taotlusprotsess ja menetlusprotsess välja näevad). Institutsionaalset väärikust ei taga keerulisus, seda tagab lihtsus: mida lihtsam ja konkreetsem on tekst teemal “MIDA TEHA?”, seda lihtsam taotlejale. Mõte pole mitte selles, et räägime intelligentidega, vaid eelkõige inimestega. Tuleb arvestada lihtsuse ja arusaadavusega.

Elektrooniline taotlus:

- Tehniline korrektsus: teineteist välistavad väljad võiksid teineteist tõesti välistada (õnneks seda võimalik teha ka olemasoleva taotlusega).

- Lisaks: võimalus printida elektrooniliselt sisestatud taotlus välja, salvestada enda arvutisse.
- Elektrooniliselt esitatud taotlus ei tohiks ärasaatmisel muutuda lihtsalt ühtseks txt-ks, sest muidu hiljem ka otsustajatel raske kui taotlus on tekst ilma liigendusteta. Kui oled vormi ära täitnud ja ära saatnud, oleks hea, kui taotlusest kompileeritaks kokku kasvõi nt pdf. dokument, mis läheb automaatselt nii taotleja kui ka konkreetse sihtkapitali sekretäri postkasti (praegu nii lihtsam, sest virtuaalkontor pisut liiga kauge perspektiiv), vajalik osa andmeid roniks automaatselt ühtsesse dokumendihaldusprogrammi (st, et taotlus oleks registreeritud), taotleja saaks e-maili selle kohta, et tema taotlus on registreeritud (st, et on kohale jõudnud). Kuidagi peaks välja mõtlema ka selle, mida teha soovituskirjadega, kas soovitajad saaksid oma soovitud otse kulkale saata, kui, siis, kuidas.
- Attachmentide lisamine (kuidagi piiritletud, et ei saaks saata viirusi, vaid lisada ainult üldaktsepteeritud dokumendi formaate: .txt, .pdf, .doc, .rtf, võimaluse korral võiks arvestada ka kasutajatega, kes ei kasuta Microsoft Office'it ega Windowsit).
- Peaks saama ka maakondadele elektrooniliselt taotlust esitada.
- Peaks saama ülevaate ka mingisugusest statistikast: palju küsiti, palju saadi, palju üldse taotlejaid konkreetses jaotuses oli jne. Põhjused, mille pärast raha antakse ja põhjused, miks raha ei antud. Ka avalik-õiguslike kultuuriasutuste kulutused peaksid olema põhjendatud. Kuigi tegemist on tundliku valdkonnaga, võib põhjendamiseks piisata kasvõi iga sihtkapitali nõukogu lühidast ülevaatest, millele seekord raha anti ning miks just nii.

Veebi struktuur: Nagu ka vastustest nähtub: võiks vastata tänapäevastele võimalustele ja vajadustele (nt võimalus koduleheküljel alati aru saada, kus parasjagu paikned). Info struktuur võiks olla maksimaalselt kolmetasemeline.

Disain vajab kindlasti värskendamist: kultuurkapitali omapära väljatoomist. Kodulehekülg kui organisatsiooni visiitkaart internetis kannab oma kujunduse ja sisuga paljutki sellest, mida kultuurkapitalil üldse avalikkusele öelda on (visuaalne identiteet, missioon, koht Eesti avalikus sektoris, kultuurimaastikul). Seetõttu ei maksaks sellesse suhtuda hooletult. Alati saab paremini. Enamik vastanutest väidavad, et on disainiga rahul, väites kommentaarides täpselt vastupidist. Mida see tähendab? Inimesed on harjunud Eesti halli ning tihti ka küündimatu disainiga, tegelikult tahaksid näha midagi rohkemat. Mida teha edasi: Avalehekülge ei ole praegusel kujul vaja (seda näitab küsitletute segadus teemal "miks ei ole praegusel avalehel mouse-over menüü aktiivne"); võimalikuks koduleheküljel enda positsioneerimine ja enda positsiooni võimalikult lihtne muutmine. Mida vähem klikke, seda parem: teise kohta minekuks vaja ühte hiireklõpsu. Kokkuvõtvalt jätab praegune kujundus organisatsioonist arhailise mulje. Usun, et tegemist ei ole kulka isepära välja toova kujundusega.

Sisu võiks olla põhjalikum, oluline roll on täita operatiivinformatsioonil, kiirusel, seega ka süsteemil, mis selle operatiivsuse ja kiiruse tagab.

Failid, dokumendid: võimalikult palju faile peaks olema allatõmmatavad. Nt eraldusi, ja kultuurkapitali eelarvet, võiks olla võimalik endale downloadida ka tabelina. Eesmärk: saada endale kõike vajadusel printida ja viisakalt alla laadida (isdn ühenduse puhul nt)

Operatiivsuse küsimus: niipea kui otsus muutub ametlikuks, läheb see üles.

Uudised: peaks olema rohkem ja häid. Peaks kajastatama kulka toetusel teoks saanud üritusi, valitud inimeste ülevaade üritustest, reisidest jne. Sisu peaks olema rohkem!

Õiglane menetlus: Taotlejaid huvitab, kuidas nende taotlust menetletakse: millal on koosolek, kes otsustab, mis on sihtkapitalide nõukogu liikmete nimede taga (millised kogemused, kompetents). Tutvustused personali ja sihtkapitalide nõukogude kohta võiksid koduleheküljel olemas olla. Tegemist on niikuinii avaliku informatsiooniga, mida on suurte pingutustega võimalik otsingumootorite kaudu üles leida, kuid lihtsustamise mõttes võiks ka kulka koduleheküljel kõigi võimalike vahenditega näidata, et otsustajate näol on tegemist tõesti ekspertidega. Siinkohal oluline ka läbipaistvus: sihtkapitalide liikmete cv-d annavad ülevaate nende seotusest teiste projektidega.

Õiglane võimalus kulka tegevuses osaleda: info ka selle kohta, kuidas saab sihtkapitali nõukogu liikmeks. See on küll olemas ka seaduses, kuid info esitlust saab paljudes kohtades lihtsustada. Milleks vaja lihtsustamist? Selleks, et hoida kokku inimeste aega. Kultuurkapital on ju eelkõige taotleja jaoks, mitte taotleja kultuurkapitali jaoks.

Tunnustus: Aastapreemia laureaate tegemistest võiks esitada kasvõi lühidagi ülevaate selleks, et inimesed, kes nende loominguga pole tutvunud, saaksid sellest ülevaate, innustuksid, läheksid ostaksid poest nende raamatuid, galeriidest nende maale, käisid teatris/kinos nende tööd vaatamas vms. Sel juhul tunnustaks kulka kasvõi mikrotasandil kultuurkapitali taotlejat.

Accessibility: Accessibility tähendab kulka puhul üle 50ste inimeste nägemis- ja haaramisvõimalustega arvestamist.

Kultuurkapitali kodulehekülje uuringu järeldused

Vastavalt küsitlusele (eelkõige just avatud vastustele) ei väljenda vastajate kommentaarid kokkuvõtlikult mitte ainult seda, mida on öeldud ühe või teise küsimuse kohta. Terviklikult võttes väljendavad vastused seda, et muutus on vajalik selleks, et organisatsioon vastaks oma eesmärkidele – olla olemas loomeinimese jaoks - paremini.

Kui organisatsiooni peetakse eesti kultuuri uhkuseks, demokraatlikuks mehhanismiks, mille kaudu tegijad jagavad tegijatele, tuleks selline hoiak taotlejasse säilitada ka koduleheküljel: st, et **keskmes** on taotleja, tema infovajadused, tema soov olla kultuurkapitaliga lähemas kontaktis kui siiani, mitte kohustus vastata avaliku teabe seadusele. Jah, tehnoloogia ei võimalda kontaktisolekut tingimata ühes aeg-ruumis, kuid just see on veebitehnoloogia eelis – võimaldada inimesel olla endale sobliku organisatsiooniga kontaktis endale sobilikul hetkel.

Eesmärgid seoses avaliku kommunikatsiooniga veebileheküljel

- Taotlemine veebis kõigile sihtgruppidele võimalikult lihtsaks (sihtgrupid: taotlejad, kantselei, maakonnad, sihtkapitalide nõukogud)
- Kõigi sihtgruppide informeeritus (sihtgrupid: vanad ja uued taotlejad, kantselei, maakonnad, sihtkapitalide nõukogud, ajakirjanikud, kultuurkapitaliga seotud asutused: nt riigikontroll, Riigikogu kultuurikomisjoni liikmed, teised fondid).
- Kõrgendatud infonõudele vastamine (arvestades ka praegust olukorda): kohandada kodulehekülje sisu vastavalt nende teemadele/funktsioonidele, mis on on kõrgendatud ja suurendatud tähelepanu all.
- Aja kokkuhoid, lihtsus, topelttöö vältimine.
- Läbipaistvuse suurendamine. Selle näitamine: et tagatakse õiglane taotluste menetlus, otsustusprotsess, õiglane menetlus; et tegemist on avalikkuse huve teeniva organisatsiooniga.
- Operatiivsuse suurendamine
- Kultuurkapitali isepära väljatoov disain. Tasakaal lihtsuse ja funktsionaalsuse vahel.

Eesmärgi saavutamise viis

- Uus veebilahendus, mis tagaks eelnevalt välja toodud eesmäärke
- Haldusliidesel põhinevat dünaamiline veeb + ühtne andmebaas elektrooniliselt saabunud taotluste menetlemiseks nii kultuurkapitali kantseleile kui ka maakonnatasandile.

- Uue struktuuri, visuaali ja infomahuga kodulehekülje loomine, mis vastaks tänapäevastele standarditele, oleks põnev, huvitav ja ligitõmbav, kuigi mitte ülepingutatud atraktsioon, vaid siiski vahend, mis aitaks täita eesmärgi.

Mida eeldab uue veebilahenduse tekitamine

1. Täiendava info vajaduse hindamine: kas vaja täiendavat uuringut või mitte? (Hinnang: hetkel kodulehekülje kohapealt täiendavat uuringut vaja pole. Vaja siiski abijõude:
 - et kodulehekülje materjalid kokku saada. Üks inimene selle eest füüsiliselt vastutada ei jõua (küsimus: kes sellega võiks tegeleda? Võiks olla inimene praegusest kantseleist)
 - maakonnatasandi info kogumiseks (maakondade eest vastutav inimene)
 - tehnilise baasi määramine: olemasoleva analüüs tehniliselt: kuidas teha nii, et asjad tehniliselt toimiksid? Palju süsteem aega ja raha võtab?
2. Organisatsioonipoolset tahet ja valmidust: Kiirustamata ja seetõttu ka põhilisi eesmärgi kõrvalejätmata ei tasu hakata tegelema lihtsalt nime poolest uue kodulehekülje loomisega. Uue kodulehekülje loomine eeldab väga palju ka organisatsiooni enda liikmetelt:
 - kantseleilt, kes peab materjalid ette valmistama, konsensusele jõudma, mida, kuidas ja kui kiiresti on vaja. Lisaks: koormus, mis tuleneb sellest, kui hakata koostööd tegema veebifirmaga, kes kindlasti täpsustab siiani uuritud.
 - maakonnatasandi töötajatelt (eeldab sama)
 - sihtkapitalide nõukogu liikmetelt: eeldab samuti läbirääkimist, mida ja kuidas on vaja.
3. Organisatsiooni hetkeressursside adekvaatset hindamist: Oluline on:
 - Töötajate ajaliste ressursside hindamine (hinnang: vajadusel leitaks aeg)
 - Vajaduse pakilisus (hinnang: vajadus äärmiselt pakiline, et organisatsioon taastaks avalikkuse silmis tegutsemisvalmi, adekvaatselt reageeriva, hästi funktsioneeriva organisatsiooni maine; vajadus taotlejatele: suhteliselt kõrge)
 - Ajagraafik
4. Enne pakkumiskutse väljasaatmist tuleb otsustada, milline on kõige optimaalsem tehniline lahendus
5. Kodulehekülje projekti õnnestumiseks on vaja kindlasti järgnevate kompetentsidega abijõude: veebidisaini, veebiarhitektuur, veebitehnoloogia, kommunikatsioonijuhtimine
6. Kindlasti tuleb täpsustada ka projekti eelarve ning tähtsajad.

3.9.2 Taotlejate uuring

Täiendava uuringu vajadus

Lähtuvalt sellest, et kommunikatsioonistrateegia intervjuud ei võimalda kõigi sihtrühmade arvamust kultuurkapitali suhtes kaardistada, võiks seoses organisatsiooni tegevuse ülevaatamise ning tegevuse eesmärgistamisega läbi viia pisut laiemat uuringut.

Uuringu võiks läbi viia sellepärast, et taotlejate hoiakut kultuurkapitali suhtes pole varem kaardistatud. Kuna nii kommunikatsioonistrateegia intervjuude kui ka kodulehekülje küsitlusest tuli välja palju probleeme, tuleks nende probleemide esinemist teaduslikult koostatud valimiga kindlasti kontrollida.

Uuringufirmade pakutav teenus on suhteliselt kallis. Kuna tegemist on süvenemist nõudva organisatsiooniga, pakuksin, et uuringu võiks tellida Tartu Ülikooli Sotsiaalteaduskonna

ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakonnalt. (Täpsem info osakonna teaduspotsiaalset aadressil: www.jrnl.ut.ee).

Taotlejate uuringu eesmärk

- Taotlejate hoiakute kaardistamine Eesti Kultuurkapitali tegevusse
- Kommunikatsioonistrateegia intervjuude ja kodulehekülje küsitluse põhjal välja tulnud probleemide konkretiseerimine taotlejate sihtrühmast lähtuvalt
- Teaduslik, kogemusega professionaalide poolt tehtud analüüs vastavalt kultuurkapitali uuringule seatud eesmärkidele.

Kokkuvõtte uuringu võimalikust läbiviimise kavast

- Organisatsioonipoolne ülesandepüstitus, probleemide formuleerimine
- Kohtumine TÜ ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakonna õppejõududega, et integreerida kultuurkapitali taotlejate uuring Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakonna kursuse "Suhtekorralduse strateegia" kavas
- Uuringumeeskonna loomine (lähtuvalt arutelu ning metoodikast võib uuring nõuda erinevalt inimressurssi – seetõttu võib aga ei pruugi uuring nõuda kõigi kursusel osalejate osalust.
- Meeskonda juhendab pidevalt vähemalt üks õppejõud, kes on ühtlasi ka professionaalne kommunikatsioonikonsultant (on varem taoliste uuringutega kokku puutunud). Kuna tegemist oleks kursuse raames tehtava tööga tagaks õppejõud meeskonna töö kvaliteedi, kontrolliks töö tulemust.
- Suhtes Eesti Kultuurkapitaliga on projekti ülikoolipoolseks esindajaks õppejõu assistent Eesti Kultuurkapitalis vastutab uuringu eest samuti konkreetne inimene (inimesed), kes tunnevad organisatsiooni, omavad ülevaadet probleemidest, mille selgitamiseks projektigrupile on neil ka aega.
- Uuringu võiks läbi viia 2003. aasta kevade jooksul veebruar kuni mai. Jaanuaris ning veebruaris võiks toimuda läbirääkimised, uuringu ettevalmistamine, valimi selektsioon, metoodika täpsustamine. Veebruaris, märtsis ning aprillis intervjuud (või küsitlus). Mai oleks uuringutulemuste kokkuvõteteks ning järeldusteks. Mai lõpus või juuni alguses teeks uuringugrupp nii Eesti Kultuurkapitali nõukogule ja tegevjuhile uuringutulemuste esitluse, mille pinnalt saab seejärel edasi tegutseda.

Võimalikud uuringuküsimused

- Milline on taotlejate teadlikkus Eesti Kultuurkapitali tegevusest?
- Kas seda oleks vaja selgitada selleks, et kultuurkapitali kantselei tegevust lihtsamaks muuta? Kui, siis kuidas?
- Millised on taotlejate ootused kultuurkapitali suhtes?
- Milline on kultuurkapitali imago (pilt) Eesti Kultuurkapitalist? Kas kultuurkapitali imago on pigem negatiivse konnotatsiooniga?
- Milline on taotlejate hoiak Eesti Kultuurkapitali tegevusse?
- Milline on taotlejate rahulolu Eesti Kultuurkapitali poolt pakutava teenusega?
- Mida võiks Eesti Kultuurkapital oma suhtes taotlejaga teha paremini?
- Milliseid väärtusi Eesti Kultuurkapital taotlejate silmis omab?