

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond
Meedia ja kommunikatsiooni õppetool

Tiina Samarüütel

Koostöö, konkurents ja kommunikatsioon avaliku sektori ja kolmanda sektori vahel

Eesti haridusvaldkonna sihtasutuste näitel

Kutsemagistritöö

Juhendaja: prof. Marju Lauristin

Tartu 2005

SISUKORD

SISUKORD.....	2
SISSEJUHATUS	3
I osa Kolmas sektor ja sotsiaalne kapital	6
1.1 Sotsiaalse kapitali teooriad	6
1.2 Innovatsiooni roll sotsiaalse kapitali suurendamisel.....	9
1.3 Kolmanda sektori roll ühiskonnas	11
1.3.1 Mittetulundussektori kujunemine Eestis.....	13
1.4 Eesti sihtasutused	15
1.4.1 Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas tegutsevad sihtasutused.....	17
1.5 Uurimisküsimused	20
II osa Organisatsiooni strateegia, konkurents ja koostöö.....	21
2.1 Strateegia loomine avalikes huvides tegutsevates organisatsioonides.....	21
2.2 Strateegia “ülevalt - alla” loomine avalikes huvides tegutsevates organisatsioonides.....	22
2.3 Strateegia “alt - üles” loomine konkurentsipotentsiaali saavutamise mehhanismina	23
2.4 Strateegia hindamine ja analüüs.....	24
2.5 Innovatsiooni roll strateegia rakendumisel	27
2.6 Konkurents avalikes huvides tegutsevates organisatsioonides	29
2.7 M. Porteri konkurentsi “teemanti mudel”	30
2.7.1 Alternatiivsed pakkujad, uued tulijad	31
2.7.2 Asendustooted, teenused.....	32
2.7.3 Klientide, sihtgruppide mõjuvõim	32
2.7.4 Toetajate mõjuvõim	32
2.7.5 Tarnijate (ka tööjõud) mõjuvõim	33
2.7.6 Olemasolevate konkurentide mõjuvõid, st. turg iseenesest	33
2.8 Konkurentide roll	34
2.9 Uurimisküsimused	35
III osa Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove.....	36
3.1 Sihtasutus Innove visioon, missioon ja väärtused.....	36
3.2 Sihtasutuse majandustegevus.....	37
3.3 Organisatsioon ja liikmed	38
3.4 Organisatsiooni põhitegevuse eesmärgid, mida tahetakse saavutada 2 aastaga	40
3.5 Organisatsiooni sihtrühmad	41
3.6 SWOT analüüs	42
3.7 Organisatsiooni kommunikatsiooni eesmärgid.....	43
3.8 Koostöö eesmärgid teiste haridusvaldkonna organisatsioonidega.....	44
IV osa Uurimustulemuste analüüs	46
4.1 Uurimustöö meetod.....	46
4.2 Uurimistulemuste analüüs.....	49
4.2.1 Sotsiaalse kapitali teooria koostööst	49
4.2.2 Koostöösuhted ja kommunikatsioon.....	59
4.2.3 Konkurents	62
4.2.4 Innovatsioon.....	70
4.2.5 Strateegiliste eesmärkide saavutamise võimalused SA Innove	76
Järeldused ja diskussioon	80
Kokkuvõte.....	86
Kasutatud kirjandus	89
Lisa 1. Intervjuude läbiviimise juhend.....	93
Lisa 2. Intervjuude väljavõtted	95

SISSEJUHATUS

Me elame maailmas, mis muutub kiiremini kui kunagi varem. Globaliseerumine on kaasa toonud olukorra, kus riikide edu garanteerinud töö ja kapital on asendunud teadmiste võidukäiguga. Kui ajalooliselt tagas riikide progressi loodusressursside, töö ja kapitali sümbioos, siis vaadates tulevikku, saab edu saavutamisel otsustavaks inimene, tema teadmised ja nende rakendamine.

Uuel kümnendil sõltuvad organisatsioonide saavutused aina enam efektiivsest juhtimisest. Organisatsioonide konkurents ei toimi enam kitsalt siseriiklikul tasandil, konkurents toimub globaalselt ning ületab riigipiire. Organisatsiooni eduka funktsioneerimise võtmeteguriks on see, mida organisatsioon ja tema töötajad muutuvad maailmas teevad ning kuidas juhitakse organisatsiooni teadmuspagasit. Õppivad organisatsioonid, mis on avatud, vastuvõtlikud ja pidevate uuenduste "ise tootjad", on uue ühiskonna organisatsiooni mudeliks. Ilma õppimiseta ja teadmiste vahendamiseta ei toimu uuenemist.

Teadmiste võidukäik ühiskonnas sõltub ühiskonnas toimivate gruppide sidususest ning vastastikuse infovahetuse efektiivsusest. Sotsiaalne kapital kui indiviidide ja organisatsioonide vahelise koostöö soodustaja, on mõistena ulatuslikumalt käibele tulnud viimastel aastakümnetel. Sotsiaalse kapitali teooria kohaselt sõltub riigi edukus kodanike ja organisatsioonide vastastikusest usaldusest, omavahelisest läbikäimisest, teadmiste ja kogemuste vahetamisest, ühiste väärtuste jagamisest jne. Eesti ühiskonda ei peeta traditsiooniliselt väga kokkuhoidvaks ning sidusaks. Selle üheks põhjuseks võib pidada eestlase põhjamaist natuuri, mida iseloomustab vaoshoitus, ettevaatlikkus, mitte liialt suur usalduslikkus. Samas on Eestis arvukalt organisatsioone, kes asetavad koostöö, teadmiste vahendamise ja õppimise oma organisatsioonis esikohale.

Ärisesektoris tagab õppimine ja organisatsioonis jagatud teadmus ellujäämise rahvusvahelises konkurents. Autori hinnangul sõltub ka avaliku- ja mittetulundussektori organisatsioonide tegevuste efektiivsus aina enam sellest, kuidas suudetakse rakendada oma organisatsiooni teadmussressursse ja intellektuaalset kapitali. Kui konkurentsi mõiste ärisesektoris on muutnud majandustegevuse lahutamatuks koostisosaks, siis konkurents avalikus- ja mittetulundussektoris ei ole

Eestis laialdast käsitlemist leidnud. Põhjuseid selleks võib olla mitmeid. Autori hinnangul on üheks oluliseks teguriks konkurentsi mõistet ümbritsev negativistlik hoiak. Konkurentsi käsitletakse kui võistlust, võitmist, kellelegi “ära tegemist”, kellegi üle mõju saavutamist jne. Tendentslikult, sisaldab konkurentsi ladina keele algne vaste motiivi “*koos tegemine*”, millest lähtuvalt on konkurents käsitletav inimeste koostöö vahendusel saavutatava ühise tulemusena. Näiteks Eesti Nokia leidmine, milles osalevad võrdselt õppeasutused, uurimisasutused, ettevõtted jt. organisatsioonid. Konkurentsi käsitlemisvõimalused esinevadki kitsamalt enda organisatsiooni ning riigi tasandil. Viimase mõtestamine tähendab ühiskondlike protsesside ja globaliseerumise mõju analüüsimist sügavamalt.

Konkurents kui üks võimalus organisatsioonide omavahelise võrdluse ja positioneerigu teostamiseks ning kokkupuutepunktide määratlemiseks, ei saa efektiivselt toimida, kui puudub sellekohane teadmine. Autori hinnangul on konkurentsi käsitlemine avalikus- ja mittetulundussektoris loomuline, sest nähtusele iseloomulikud tunnused esinevad organisatsioonide igapäevategevuses. Konkureeritakse parimate töötajate, mõjuvõimu, tähelepanu pärast. See ei toimu sihipäraselt, kuid arusaamine, et organisatsiooni aktsepteering ning ühiskondlik positsioon on sõltuv vastavatest teguritest, on selgelt teadvustatud.

Uurimustöös võtab autor konkurentsi analüüsimisel huvipakkuva ainesena vaatluse alla organisatsioonid, kes tegutsevad avaliku ja mittetulundussektori kokkupuutealal. Need organisatsioonid on Eesti Vabariigi (edaspidi: EV) Valitsuse poolt asutatud või riigi mõju all tegutsevad sihtasutused, kellele riik on delegeerinud valdkondlike ülesannete täitmise. Riiklike ülesannete täitmine ja organisatsioonide riigi poolne rahastamine koostöös Euroopa Liiduga (edaspidi: EL) laiendab organisatsioonidele avaliku sektori kohustused. Juriidiline kuuluvus eraõiguslik juriidiliste isikute ringi püstitab organisatsioonidele vastutuse Eestis toimiva kolmanda- ehk mittetulundussektori esindamiseks. Kolmandale sektorile kohaselt oodatakse organisatsioonidelt kiiret muutumist, vastamist ühiskonna nõudmistele ning uuendusliku teenuse pakkumist. Organisatsiooni juhtimise allumine avaliku sektori raamidesse, kaasab organisatsiooni juhtimisse jäikuse ning protseduuride keerukuse. Vastav olukord esitab organisatsioonide juhtimisele unikaalseid väljakutseid.

Töö teoreetilises osas analüüsib autor mittetulundussektori hetkeolukorda Eestis ning käsitleb avalike teenuste üleandmisega seotud probleematikat. Täiendavalt analüüsib autor strateegialoome ning teenuste osutamise seotud valdkonda, mis on aluseks organisatsiooni konkurentsivõimele ja –võimele. Konkurentsi teema käsitlemisel on autor aluseks võtnud Michael Porteri konkurentsiteooria ning “teemanti mudeli”, mida on kolmanda sektori konkurentsi mudelina edasi arendanud Burton A. Weisbrod. Teoreetilise osa viimases peatükis analüüsib autor avalikes huvides tegutseva organisatsiooni toimimist ja strateegialoomet Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutust Innove (edaspidi: SA Innove) näitel. Kõnealune sihtasutus on uurimisobjektiks valitud teadlikult. Esiteks, on sihtasutus tegutsenud haridusvaldkonnas tähelepanuväärsed 10 aastat ning arenenud paari töötajaga sihtasutusest konsortsiumiks, mis ühendab endas 6 erinevat rahvusvahelist programmi koordineerivat struktuuriüksust ligi 50 töötajaga. Teiseks, tegutseb organisatsioon valdkonnas, milles piiride hajumine formaalse- ja mitteformaalse hariduse vahel, elukestva õppe propageerimine, on kujundanud olukorra, kus kattuvate eesmärkidega tegevuste elluviimisel osaleb järjest rohkem kolmanda sektori organisatsioone. Lisaks kolmandale sektorile väljendab aktiivsemat huvi avalike teenuste pakkumise vastu ka äriktor.

Töö empiirilises osas analüüsib autor koostöö, uuenduslikkuse ja konkurentsi olemust Haridus- ja Teadusministeeriumi (edaspidi: HTM) haldusalas tegutsevate sihtasutuste näitel. Nõ “omaniku poolse” nägemuse presenteerimiseks ning võrdleva analüüsi teostamiseks leiab käsitlemist kolme ministeeriumi: HTM, Sotsiaalministeeriumi (edaspidi: SM), Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (edaspidi: MKM), esindajate seisukohad. Lisaks intervjuudele kasutab autor empiirilises uurimuses kahe organisatsiooni, SA Innove ja Sihtasutus Archimedes, strateegiliste dokumentide ja kodulehekülgede analüüsi.

I osa Kolmas sektor ja sotsiaalne kapital

1.1 Sotsiaalse kapitali teooriad

Sotsiaalse kapitali mõiste tõi laiema avalikkuseni James Coleman. Sotsiaalsest kapitalist on aktiivsemalt rääkima hakatud viimastel aastakümnetel ning ulatuslikumat refereeringut on leidnud Pierre Bourdieu, Robert D. Putnam ja Francis Fukuyama käsitlused. Sotsiaalne kapital on üks kapitali liikidest, mida P. Bourdieu defineeringul on vähemalt kolme peamist tüüpi (lisanduvad erinevad alamliigi): majandus-, sotsiaalne- ja kultuuriline kapital (Bourdieu 2003). Relevantset mõju inimeste ja organisatsioonide vahelise interaktsiooni analüüsimisel omab just sotsiaalne kapital.

F. Fukuyama (1999: 1) nimetab sotsiaalseks kapitaliks informaalset normi või normide kogumit, mis stimuleerib koostööd kahe või enama isiku vahel. Sotsiaalse kapitali loomisel ei ole määravaks igasugused normid, vaid eelkõige need, mis soodustavad gruppide vahelist koostööd ja on seotud traditsiooniliste väärtustega nagu ausus, kokkulepetest kinnipidamine, tegevuste usaldusväärne korraldamine, vastastikune abistamine ja muu selline. Sotsiaalne kapital ei ole kogum institutsioone, mis hoiavad ühiskonda püsti – see on liim, mis hoiab seda koos.

Analüüsidest erinevaid edukaid ja vähem edukaid riike, nende avaliku halduse protsessi on jõutud järeldusele, et riikide ja organisatsioonide efektiivsuse aluseks on “kodaniku lähedus”. Sotsiaalset kapitali, mis on integreeritud kodanikealgatuse standarditesse ja võrgustikesse, võib pidada riigi majandusarengu eeltingimuseks kui ka efektiivseks juhtimiseks. Milles see peamiselt väljendub?

Inimestevahelised suhted põhinevad vastastikusel koostööl, ehk põhimõttel “kõik hea mida sina teed minule, teen mina sinule” ning see baseerub omavahelisel usaldusel. Ühiskond, kus valitseb vastastikune koostöö ja usaldus, on efektiivsem kui mitteusaldav ühiskond. Võtmesõnaks on just inimesed, sest ühiskond, milles on palju andekaid, kuid isoleeritud inimesi, ei ole rikas sotsiaalse kapitali poolest. F. Fukuyama (1999: 3) vaatleb usaldust “usalduse raadiusena”, ehk mida usaldavamad on inimesed oma ringis ja loovad selles positiivset väljundit, seda suuremaks muutub usalduse raadius ringist väljaspool. Vastupidine nähtus esineb näiteks

organisatsioonides, kes kehtestavad oma liikmetele tugevaid piiranguid ning seeläbi muutub usalduse raadius väiksemaks kui organisatsioon ise. Mida kitsam on usalduse piir, seda piiratum on inimestevaheline suhtlemine ning seda väiksem on organisatsioonide sotsiaalne kapital. Tugevad sotsiaalsed sidemed aitavad kaasa organisatsiooni reputatsiooni kasvule, mis on omakorda esmatähtsaks usaldusvääruse kasvatamisele ühiskonnas laiemalt.

R. Putnam (1993: 3) käsitleb sotsiaalset kapitali horisontaalsete, mittehierarhiliste sidemete võrgustikuna, milles inimestel on võrdsed võimalused osaleda ja mõjutada otsustusprotsessi. See annab võimaluse langetada otsuseid, mis ei lähtu vahetust isiklikust huvist ning kaitsevad kollektiivi ühishuvisid. Horisontaalsed võrgustikud on toetavad seetõttu, et need koosnevad erineva tausta ja kogemusega inimestest, mis muudavad võrgustikus toimuvad debadid ning diskussioonid sügavamaks ning sisukamaks.

Sotsiaalse kapitali alustalad, normid, väärtused, võrgustikud on kumulatiivsed ja ennast võimendavad. Edukas koostöö ühes valdkonnas loob aluse usalduse kasvuks ja teistes, eelneva tegevusega otseselt mitte seotud, ettevõtmistes. Sotsiaalne kapital on valdavalt seotud normide, sidemete, koostöövõrgustikega ning usk transformeerub ühest tegevusest teise. Näiteks: sihtasutuste juhatajad kohtuvad perioodiliselt mitteformaalselt, sest see on nende jaoks meeldiv ja vajalik, mitte selleks, et nendevaheline koostöö aitab kaasa Eesti konkurentsivõime tõstmisele. Tegelikult toimivad heas koostöös paralleelselt mõlemad protsessid. Lihtsustatult öeldes moodustab sotsiaalse kapitali: usaldus, normid, koostöövõrgustikud, jagatud ressursid ning koostöösuhted.

Traditsioonilised ühiskonnad on enamasti segmenteeritud, ehk nad koosnevad arvukatest identsetest, isetoimivatest sotsiaalsetest üksustest. Kaasaja ühiskond koosneb vastupidiselt seeriast kontsentristest ja kattuvatest usalduse raadiustest, mis soodustavad diferentsete liikmeskondade ja identiteetide eksisteerimist (Fukuyama 1999).

Mida saavad riigid teha oma sotsiaalse kapitali suurendamiseks?

F. Fukuyama (1993: 11) toob välja neli olulisemat tendentsi:

- riigil puuduvad tugevad hoovad sotsiaalse kapitali suurendamiseks. Sotsiaalse kapitali alustalad pärinevad traditsioonides, usus, ajaloolises kogemuses ja muudes praktikates, mis enamasti väljuvad riigi kontrolli alt. Riikliku poliitika ülesandeks on arvestada riigis toimivate võrgustikega ning lähtuda teadlikkusest avatud-suletud võrgustike olemasolu ja ulatuslikkuse kohta dialoogis kodanikega;
- raamistik, milles riik saab sotsiaalse kapitali loomisele kaasa aidata, on haridus. Haridusasutused mitte ei anna kodanikke pärandina üksteisele edasi, vaid annavad normide ja reeglite kaudu edasi sotsiaalset kapitali;
- kaudselt mõjutab riik sotsiaalse kapitali kasvamist pakkudes kodanikele efektiivselt eluks vajalikke hüvesid ja turvatunnet;
- riik omab tugevat negatiivset mõju sotsiaalse kapitali loomisele kui ta hakkab tegelema tegevustega, mis on parem jätta äri sektori või kolmanda sektori lahendada. Koostööoskus baseerub harjumustele ning praktikale ning kui riik hakkab tegelema kõigega, muutuvad inimesed riigist sõltuvaks ning kaotavad spontaanse oskuse ning võime teha omavahel koos tööd.

Lisaks riigile on sotsiaalse kapitali loomise võimalused ka usu ja globaliseerumise vahendusel. Usk on omandanud ja omandab jätkuvalt tähtsat rolli kultuuriajaloos. Globaliseerumine on lisaks kapitalile kaasa toonud uusi ideid ja kultuure ning pakub võimalusi uute juhtimispraktikate levitamiseks ning rakendamiseks nii äri- kui mittetulundussektoris. Globaliseerumist ei vaadelda enam kitsalt ärilises mõttes informatsioonitehnoloogia arengu vahendusel, vaid aina enam ka mahukat rahvusvahelist koostööd tegevate erialaorganisatsioonide ja ühenduste kaudu.

1.2 Innovatsiooni roll sotsiaalse kapitali suurendamisel

Globaliseerumine, infotehnoloogia võidukäik, arenenud riikide üleminek teadmistepõhisele majandusele ning mitmed teised viimastel aastatel tormiselt arenenud ühiskondlikud protsessid on toonud kaasa muutusi, mis sunnivad nii era- kui avalikes huvides tegutsevaid organisatsioone ümber korraldama oma seniseid tegevusi. Organisatsioonide tegevuskeskkond on muutunud enam avatuks, rahvusvaheliseks ja infomahukaks. Organisatsioonid ning süsteemid omakorda vähem hierarhseks ja struktureerituks, mis tähendab uusi väljakutseid ka kommunikatsiooni korraldamisel. Ka innovatsioon ei ole enam kõrgtehnoloogia, mis areneb laboratooriumis, vaid ta on liikunud inimgruppide keskele igapäeva töö- või mõnda teise kollaboratsiooni soodustavasse keskkonda, näiteks kooli või klassiruumi. Selle teadvustamist riiklikul tasandil kinnitab ka näiteks Eestis 2005. aasta veebruaris MKM poolt välja kuulutatud innovatsiooniprogramm "Hea Eesti idee", millega toetatakse muuhulgas õpilaste ja õpetajate kaasamiseks loodud innovatsiooniprojekte.¹

Innovatsioon omab märkimisväärset rolli sotsiaalse kapitali väärtusahelas, sest innovatsiooni loomine toimub organisatsioonide koostöövõrgustike ning kommunikatsiooni kaudu. Uuenduslikkus ei ole seotud kindla valdkonna, ettevõtte või asutuse suurusega. Selle eesmärk on tagada muutus paremusele ükskõik kas majanduslikus või ühiskondlikus (sotsiaalses) mõttes (Üksvärv 2004).

Innovaatilisus on avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide jaoks oluline eelkõige seetõttu, et just neile on seatud kandev roll arendustegevuse ning meetodite väljatöötamisel uute ideede katalüüsimiseks ning elujõulisemate rakendamiseks reaalses tegevuses. Selle saavutamine saab toimuda vaid läbi koostöö, sest just võrgustikud pakuvad organisatsioonidele võimaluse kogemuslikuks infovahetuseks.

Teadmised omavad innovatsiooni edendamisel aina suuremat tähtsust. Süstemaatiliselt ning usalduslikus õhkkonnas toimuv infovahetus annab organisatsioonidele võimaluse omandada operatiivselt teadmisi uutest tehnoloogiatest,

¹ Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus (2005). Pressiteade. 08. veebruar.
<http://www.eas.ee/?id=2078&PHPSESSID=94406b31d8bf4e06ea349042dba83898>, veebruar, 2005.

rakendustest ning võimalustest. Vastavate teadmiste iseseisev hankimine on piiritletud tööjõu-, aja- ja materiaalsete ressurssidega. Kui koostöövõrgustik on lisaks rahvusvaheline, on uute teadmiste omandamine veelgi tulemuslikum ja piiriületavat sünergiat tekitav. Kui võrgustikud ei paku võimalust efektiivsuse tõstmiseks ning innovatsiooni suurendamiseks, on nendest vähe kasu.

Sotsiaalse kapitali ja innovatsiooni suurenemisele aitavad kaasa horisontaalsed võrgustikud, sest sellises võrgustikus toimivad õppimist ning uuendamist soodustavad mehhanismid nagu eksperimenteerimine, positiivne konkurents, vastastikune tööde-, kogemuste- ja info vahetamine ühiskonnas toimuvatest protsessidest. Koostöö aluseks on ühised väärtushinnangud ning usaldus (Johnson & Scholes 1988). Vertikaalselt ühes ehitatud organisatsioonidele on omasem sissepoole suunatus, soov stabiilsuse järele, mis ei haaku kaasaja kiiresti muutuva ühiskonnaga. Samuti aeglustavad vertikaalsed suhtlusliinid infovahetust ning muudavad suhtlemise iseloomu erapoolikuks.

Sotsiaalne kapital on samuti vahend avaliku ja erasektori lähendamiseks. Innovatsiooni kontekstis saavad avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid kaasa aidata uuenduslikkuse soodustamisele riiklike protseduuride lihtsustamise kaudu – leida lahendusi operatiivsemaks asjaajamiseks, bürokraatia vähendamiseks, innovatsiooniloomet toetavaks seadusandluseks, asjakohaste standardite püstitamiseks jne. Sotsiaalne kapital toimib ühiskonnas liimina, mis aitab ühendada otsustavaid osapooli, muudab nendevahelise koostöö võimalikus ning toetab laiemate ühiskondlike eesmärkide saavutamist. Avalikes huvides tegutsevatel organisatsioonidel, sh. kolmanda sektori organisatsioonidel, on sellest protsessis täita märkimisväärne roll.

1.3 Kolmanda sektori roll ühiskonnas

Ühiskond on üles ehitatud kolmele sambale:

- era äri sektor, mis teenib osanike huve;
- avalik valitsussektor, mis teenib kodanike huve;
- avalik-era mittetulundussektor, mis teenib ühiskonna huve.

Kolme sektori koostöö sisaldab endas väärtusi, mis tagavad demokraatlikule riigile iseloomuslikud tunnused nagu tegevuste läbipaistvus, vastutusvõime, usaldusväarsus, osalusdemokraatia garanteerimine, hea valitsemine jne.

Kolmanda- ehk mittetulundussektori temaatika on avalikkuses märkimisväärset tähelepanu pälvinud just viimastel aastakümnetel ning sageli mitte positiivses kontekstis. EV kiire taasiseseisvumise järgse ülesehituse perioodi tulemusel on teravalt päevakorda tõusnud turumajandusega kaasnenud sotsiaalsete probleemide aktualiseerumine. Protsess ei ole käsitletav pelgalt Eesti kontekstis, vaid sarnaste küsimuste ees seisab kogu globaliseeruv maailm. Elanikkond on jagunenud rahvuslikeks ja kohalikeks, süvenenud on inimestevaheline ebavõrdsus ning kihistumine. Lisaks majanduslikule ebavõrdsusele võib täheldada lojaalsuse vähenemist institutsionaalsetesse suhetesse, mis kontributeerisid ühiskonnaliikmete turvatunnet eelmistel sajanditel. See on käsitletav nii tarbimiskäitumise protsessides kui ka inimsuhetes – inimeste piiratum osalemine organisatsioonilistes tegevustes jne. Sotsiaalse kapitali kui inimeste kuuluvus ehk “meie” tunde vähenemine on Robert Putnami (2003: 3) hinnangul kaasa toomas tõsiseid tagajärgi, mis eelkõige väljendub indiviide füüsilise ja psüühilise heaolu vähenemises.

Riigi edu või ebaedu määratlemisel on inimeste hoiakute kujundamine kriitilise tähtsusega (Kallas 2002). Rahvusliku diskussiooni süvenedes on kinnistumas arusaamine, et just kolmas sektor on asendamatu jõud ühiskonna vaimse kliima parandamisel, usalduse kasvamisel, kogemuste omandamisel koostööks ning ühiskondlikuks dialoogiks sel viisil, et see suurendaks ühiskonna kui terviku käsutuses olevat tsiviliseeritust ehk summaarset sotsiaalset kapitali (Ruutsoo 2001).

Kodanikeühiskond ei asu riigivõimust allpool, vaid samal tasapinnal ning ühiskond ei ole hierarhia vaid suhtlemine. Vajalik on üksteise kuulamise tahe (Lauristin 2003).

Arenenud riikides on kolmandal sektoril märkimisväärne roll riigi elanikkonna ja valitsuse koostöö täiustamisel ning ühiskonna sotsiaalse kapitali suurendamisel. Just mittetulundussektorit peetakse tänu inimlähedusele parimaks kaasarääkijaks seaduste väljatöötamisel ja avalikkuse hinnangute mõjutamisel.

Arenenud riigid peavad kolmanda sektoriga koostöö peamiseks partnerlusväljunditeks (The World Bank 1996):

- teenuste ja toodete pakkumine – eeskätt vajaduste osas, mis ei ole rahuldatud riigi või erasektori poolt;
- valitsuse assisteerimine riigi arengu eesmärkide saavutamiseks – võimaluste ja oskuste panustamine tegevustesse, mille läbiviimiseks on sihtasutustel ja mittetulundusühingutel konkurentsieelis, nagu näiteks erinevate kampaaniate läbiviimine, informatsiooni andmine teatud vähemusgruppide vajaduste kohta jne.;
- alternatiivpakkumiste tutvustamine seaduste koostajatele;
- meetmete täiustamine valituse ja kohaliku omavalitsuste programmide vastustuse ja läbipaistvuse suurendamiseks.

Kolmandale sektorile indikatiivsed tunnused avalduvad selgemini võrdluses äri sektoriga. Mõlemal sektoril on identseid jooni nagu juriidilise keha vajadus, juhatuse (ja nõukogu) olemasolu, sarnased kulutused, võimalus teenida tulu, teha investeeringuid, produtseerida tooteid ja teenuseid. Erinevus seisneb keskendumisel erinevatele väärtustele (Altnurm 2000). Äriühing opereerib omanike hüvangu nimel ning omanikud reguleerivad kasumi jaotuvust. Ettevõtjad saavad toimimiseks kasutada majanduslikke vahendeid nagu: konkurents, pakkumiste tagasilükkamine, poliitiliste jõudude toetamine. Sihtasutusel omanikering puudub ning kasumi jagamine organisatsiooni liikmete ja toetajate vahel ei ole legaalne (Hopkins 1993). Avaliku sektori organisatsiooni eesmärgiks on seista avaliku huvi eest ning sihtasutus saab oma tulusid kasutada ainult põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks.

Kolmas sektor on nii Eestis kui maailmas omandamas aina mastaapsemaid mõõtmeid. Olukord, mis valitses kümme aastat tagasi ja täna on kardinaalselt erinev, st. tänaseks päevaks eksisteerib valdkonnas:

- konkurents;
- turul on uued eksperdid, kelleks on sageli konkurendid teistelt tegevusaladelt;
- mittetulundusliikumises on tekkinud äriplaneerimine – võisteldakse toodete, finantseeringute, klientide ja toetajate nimel, pakkudes laiaskaalalist teenust;
- mittetulundusorganisatsioonid tegelevad turundusega;
- mittetulundusühingute kultuuriline soosing on kahanenud – enesega rahulolu on kultiveerinud saavutusvajadust ebapiisavalt ning eksisteerimine pelgalt aatelise idee nimel ei ole enam piisav. Nüüdseks on paljud kolmanda sektori organisatsioonid oma strateegiad täiustanud eristava tegevusega. Organisatsioonid peavad vaatama end kui teenuste pakkujat teatud sektoris ning toimima liikmete hüvanguks, mitte vastupidi;
- süvenenud meedia rafineeritus on suunanud toetajaid mõjutama mittetulundusühendusi ja sihtasutusi oma kommunikatsioonimehhanismide kaasajastamiseks (McLeish 1995).

1.3.1 Mittetulundussektori kujunemine Eestis

Mittetulundustegevus baseerub ühistegevuse põhimõtetele, millele pandi Inglismaal alus juba 19. sajandil. Kodanikualgatuse teke seltsiliikumise näol ja ühistegevusliikumise väljundid Eestis langevad samuti samasse ajajärku (Leetsaar 2001).

Tänane lähteseis EV kolmandas sektoris on kujunenud eeskätt läbi 1990ndate aastate alguses toimunud reformide ja seadusandlike regulatsioonide. Kuivõrd Eesti majanduse ülesehituse protsessis omasid suuremat tähelepanu äri- ja osahingud, oli kodanikeühiskonna areng toetatud nõrgemalt. Küsimusele, millises ulatuses on kodanikeühiskonna arendamine Eesti avaliku sektori vastutusalas, otsitakse vastust jätkuvalt. Riigikogu poolt 12.12.2002.aastal heaks kiidetud “Eesti kodanikeühiskonna arengu kontseptsioon” on loomise käigus läbinud vaevarikka tee. Juba 2000. aastal kohtas kontseptsioon tutvustuse käigus poliitikute hulgas vastakaid arvamusi. Kultuurikomisjoni liige Marju Lauristin toetas seisukohta, millega dokumendis oleksid reguleeritud riigi toimimise põhimõtteid kodanikuühiskonna loomisel. “Riik

ei saa luua kodanikuühiskonda. See on kodanikuühiskonna mõistele vastu käiv. (...) Kodanikuühiskond peab ise arenema. Küsimus on, mismoodi me saame panna riigile teatud ülesandeid, et riik seadusandjana näitab, et ta oleks kodanikuühiskonnaga kontaktis kui partneriga, aga mitte enamat”.² Arutelude tulemusena jõuti seisukohale, et kodanikuühiskonda vaadeldakse ühiskonna avaliku sfääri osana, kus/milles toimub diskussioon ühiskonna soovitatavate arengusuundade üle³.

Avaliku ja kolmanda sektori vaheliste koostööküsimuste lahenduste otsimise ees seisis eelmisel kümnendil ka muu maailm. Avalikus halduses leidsid laiaulatuslikku kasutamist inglise keelsed mõisted “*governance*” ja “*good governance*”, ehk eesti keelde tõlgituna “valitsemine” ja “hea valitsemine”. Tegemist on mudeliga, mis näeb ühiskonna juhtimise muutusi konkurentsi, valikuvabaduse, partnerluse ja koostöö intensiivistamisel valitsuse, ettevõtjate ja vabaühenduste vahel (Kruuda 2004). Samuti võimaldab hea valitsemise mudel tuua avalikku sektorisse erasektorile omaseid tööpõhimõtteid ja juhtimisprintsiipe, mis aitavad kolmanda sektori organisatsioonidel saavutada nii vajalikku efektiivsust.

Hea valitsemise tunnuslikud omadused on:

- võimu vastutustundlik teostamine;
- süsteemne otsustamine, suunamine ja kontrollimine, mille eesmärgiks on tagada organisatsiooni pikaajalised visioonid, strateegiad ja stabiilsus (Sild 2004)⁴.

Hea valitsemise mudeli loomise taga on mitmed rahvusvahelised doonorabi pakkuvad organisatsioonid ning seda on levitanud alates 1990ndate algusest Maailmapank, Ühendatud Rahvaste Organisatsioon jt. Eestis on mõiste leidnud käsitlemist, kuid mudeli kohandamine ja rakendamine ei ole laiaulatuslikult realiseerunud.

² Riigikogu kultuurikomisjoni istungi protokoll nr. 90.
<http://www.hot.ee/taivoahti/KK1804.html>, veebruar, 2005.

³ Eesti Kodanikuühiskonna Arengu Kontseptsioon (2002). Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit.
<http://emy2.myrien.com/dokumendid/ekak.html>, veebruar, 2005.

⁴ Sild, A. (2004). Koolitus “Lihtsad meetodid ühenduste sisemiseks arenguks ja heaks partnerluseks” projekti “Koostöö tugevdamine Eesti avaliku sektori ja ettevõtteid esindavate organisatsioonide vahel” raames. 28.-29.september.

“Eesti kodanikeühenduse arengu kontseptsioonis” esitatud põhimõtete juurutamisel ning hea valitsemise mudeli seisukohtade hindamise tulemusel, võiksid Eestis lahendust leida küsimused, mis on päevakorda tõusnud ka käesoleva uurimustöö kontekstis käsitlemist leidvates sõnavõttudes ja uuringutes. 2002.aasta 07.aprillil toimunud Mittetulundusühenduste Ümarlauri Suurkogul väljendas Eesti Suurettevõtjate Assotsiatsiooni aseesimees Aadu Luukas arvamust, et Eesti majanduse arengu intensiivistamiseks ning konkurentsivõime suurendamiseks on avaliku-, era- kui kolmanda sektori koostöö hädavajalik. Parema teineteisemõistmise tulemusel võiks Eesti 2010. aastaks muutuda Euroopa edukaimaks riigiks, kes on kõige kiiremini suutnud tõsta inimeste elukvaliteeti⁵.

1.4 Eesti sihtasutused

2004. aasta 01.novembri seisuga on Eestis registreeritud 21 628 ühendust, 625 sihtasutust ja 21 003 mittetulundusühingut. Avalikes huvides tegutsevad 1200 ühendust⁶. Eesti mittetulundussektor võimaldas 2003. aastal töölepingu alusel tööd 92.558 inimesele, mis jagades mittetulundusühingute poolt makstud palgasumma riigi keskmise palga ja 12 kuuga, tähendab täistööajaga tööd üle 16.000 inimesele.⁷ Naaberriigis Soomes on mittetulundussektoris tööhõivega kaasatud 63.000 täiskohaga töötajat (Salomon et al. 1999).

2004. aasta novembri seisuga oli Eestis seega 625 sihtasutust, mille seas on sihtasutusi, kelle sissetulekud ulatuvad sadadesse miljonitesse ning sihtasutusi, kelle sissetulekud praktiliselt puuduvad. Enamik sihtasutusi on pigem toetuse otsijad kui toetuse jagajad (Lagerspetz 2003: 4). 2003. aastal korraldati Balti - Ameerika Partnerlusprogrammi finantseerimisel uuring, mille raames analüüsiti Eestis tegutsevaid sihtasutusi. Uuring kinnitas, et enamikel juhtudel võib Eesti sihtasutusi nimetada haldavateks sihtasutusteks, st. sihtasutused on mingi tegevuse rahalise külje haldamiseks loodud organisatsioonid, millel põhikapitali ei ole või see on väga väike.

⁵ Niinemets, A. (2002). Siseminister Ain Seppik lubas rohkem koostööd ühendustega. Postimees. Rubriik Foorum 19. aprill. <http://www.postimees.ee/index.html?op=lugu&id=55312&number=516&rubriik=60>, veebruar, 2005.

⁶ Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu koduleheküljel (2005). <http://www.ngo.ee/246>, märts, 2005.

⁷ Siplane, A. (2002). Uuring “Mittetulundussektori statistiline pilt” (ajavahemik 01.10.2001-30.09.2002). www.ngo.ee/kodanikeyhiskond/doc/Mittetulundussektori_statistiline_pilt.doc, märts, 2004.

Käesoleva uurimistöö analüüsi huviobjektiks on Vabariigi Valitsuse poolt asutatud sihtasutused ehk eraõiguslikud juriidilised isikud, mis teostavad avalikku funktsiooni. Need on sihtasutused, kellele riik on teostanud esindusõigust realiseerivate ministriumide vahendusel avalike ülesannete üleandmise, säilitades seeläbi kontrolli ülesannete täitmise ja järelvalve üle (Altnurm 2004). Sihtasutustel võib lisaks riigi esindusele olla asutajaliikmeid ka teiste sotsiaalsete partnerite esindusorganisatsioonidest, kelle kaasamist on sihtasutused pidanud väga oluliseks (näiteks Kaubandus- ja Tööstuskoda, Eesti Tööandjate Keskliit, Eesti Koolijuhtide Ühendus jt).

Riigi poolt asutatud sihtasutuste sissetulekud põhinevad 3 peamisest allikast (Mänd 2003):

- riigieelarve – toetust eraldatakse halduslepingu, projektikonkursside, teenuste osutamise jm lepingute vahendusel;
- EL fondid ja programmid (Phare, EL struktuurifondid jt.);
- ühenduste omatulu ja majandustegevus – renditegevus (näiteks saali üürimine), trükiste müük, koolituste ja ürituste korraldamine jt.

Hetkel puudub Eestis kindel terminoloogia sihtasutuste diferentseerimiseks ning grupeerimist sihtasutuse asutamine ministriumi või muu avaliku võimu poolt saabki hetkel pidada Eestis ainsaks sihtasutuste jaotuvuse aluseks (Lagerspetz 2003: 5). Samuti puudub ühtne seisukoht terminoloogilistes küsimustes, millise problemaatikaga puutus otseselt kokku ka käesoleva uurimustöö autor. Töö raames läbi viidud intervjuudes kasutasid retsipiendid riigi poolt asutatud sihtasutuste iseloomustamiseks termineid: *ministriumi allaasutus*, *rakendusüksus*, *erasektori esindaja*, *kolmanda sektori esindaja*, *avaliku sektori organisatsioon*. Erinevalt kirjeldasid enda organisatsiooni sektoraalset kuuluvust nii sihtasutuste esindajad kui sihtasutuste asutajaõigusi teostavate ministriumide esindajad. Kirjeldades Vabariigi Valitsuse poolt asutatud sihtasutusi kasutab autor edaspidi mõistet riigi poolt asutatud sihtasutus ja avalikes huvides tegutsev organisatsioon.

Põhjuseid, miks riik annab avaliku teenuse osutamise üle sihtasutusele, on mitmeid.

Tartu Ülikooli õigusteaduskonna tudeng Kaspar Lind on bakalaureusetöös toonud välja kolm peamist ajendit (Lind 2000: 20):

- konkurents. Haldusel puudub konkurentsipurve, mis tingib halduse ebaefektiivsuse (näiteks avalik sektor). Organisatsioonid, mis ei allu haldusspetsiifilistele eesmärkidele saavad sisse viia uuendusi, olla efektiivsemad ning täita tegevuste rakendamisel pioneerimisfunktsioone (näiteks erakoolid *versus* munitsipalkoolid);
- teenuste pakkumise parendamine;
- kodanike kaasatus haldustegevuse juhtimisse.

Tingimused, mis peavad olema riigi teenuste üleandmisega sihtasutustele täidetud on:

- teenuste kvaliteet ei tohi kodanike jaoks halveneda;
- teenuste pakkumine laialdasemalt, kõiki huvigruppe kaasavalt;
- tasu optimeerimine erineva maksejõuga kodanikegruppide vahel;
- põhimõtteliselt peaks avalike ülesannete üleandmine kergendada avaliku sektori olukorda (Lind 2000: 21).

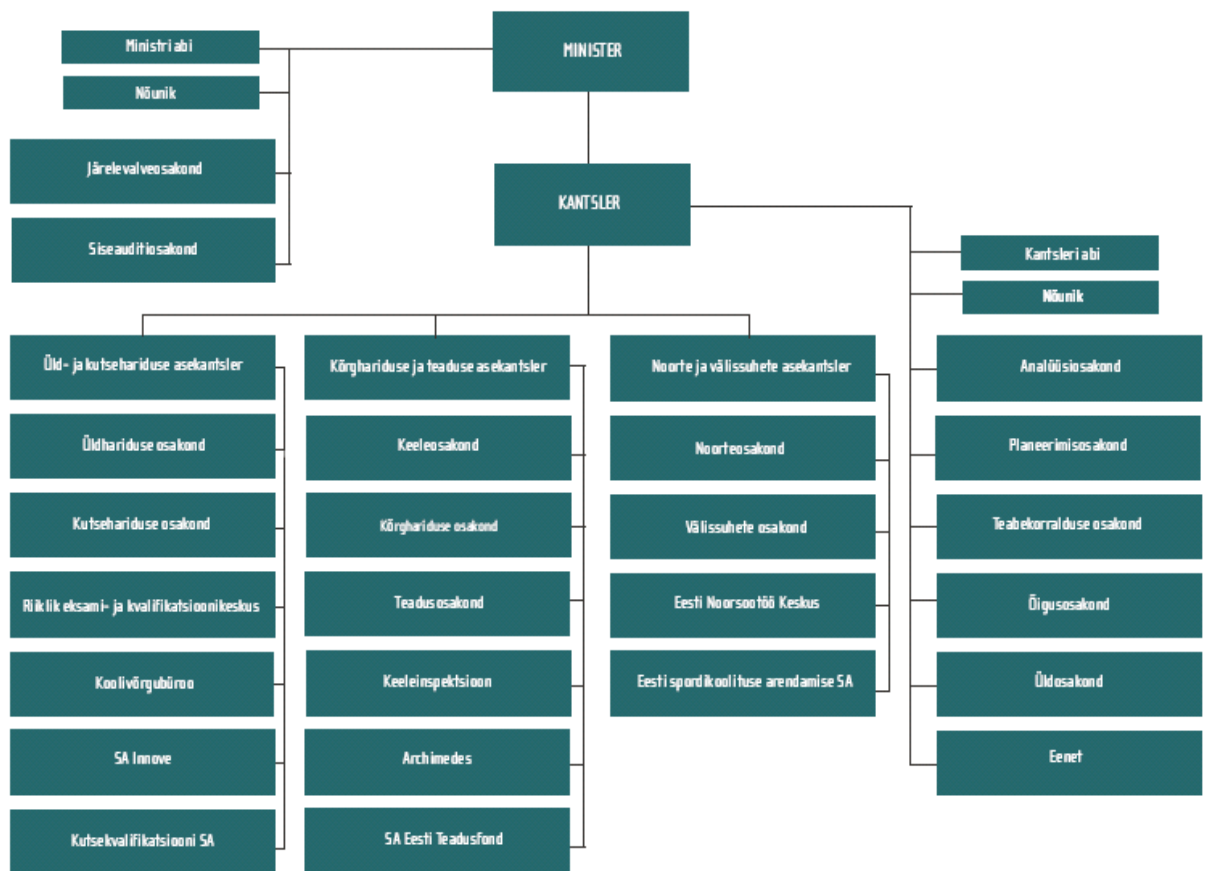
1.4.1 Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas tegutsevad sihtasutused

Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas tegutseb 2004. aastal 7 sihtasutust⁸:

- Eesti Infotehnoloogia Sihtasutus;
- Eesti Spordikoolituse Arendamise Sihtasutus;
- Elukestava Õppe Arendamise SA "Innove";
- Euroopa Liidu Haridus- ja Teadusprogrammide SA "Archimedes"
- Kutsekvalifikatsiooni Sihtasutus;
- Tiigrihüppe Sihtasutus;
- Sihtasutus Eesti Teadusfond;
- SA Teaduskeskus "Ahaa".

⁸ Lippin, R. (2004) HTM juriidilise osakonna vastus teabepäringule, 16.märts.

HARIDUS- JA TEADUSMINISTEERIUMI STRUKTUUR



Joonis 1. Haridus- ja Teadusministeeriumi struktuur alates 20.02.2005. Allikas: Haridus – ja Teadusministeeriumi kodulehekülg, <http://www.hm.ee/>, märts 2005.

Ministeeriumi haldusalas tegutsevad sihtasutused on diferentsed alates paari töötajaga sihtasutusest (Eesti Spordikoolituse Arendamise Sihtasutus) lõpetades üle 50 töötajaga ning Tallinnas ja Tartus paiknevate esindustega (Sihtasutus Archimedes). Samuti erinevad sihtasutuste eelarved ning nende käsutuses olevad vahendid avalikeks projektikonkurssideks.

Sihtasutused on asutatud perioodil 1995-2003. Kõnealune periood on tiivselt seotud EL laieneva mõjuga Eestisse. Kopenhaageni Deklaratsioon määratles liituda soovivatele riikidele konkreetsed tegevussuunised oma sotsiaal-majandusliku arengu korraldamiseks. Haridus ja hariduskorraldus kui majandusliku arengu relevantseim mõjuvaldkond, pälvis vastavas strateegilises dokumendis erilise tähelepanu. Eesti sõlmis EL-ga lepingu 1995. aasta juunis ning omandas õiguse osaleda ühenduse

programmides (näiteks Leonardo da Vinci jne) ning saada toetust EL eelstruktuurivahenditest – Phare, Sapard ja ISPA. Mainitud ajajärku võib käsitleda ka kui valitsusväliste valdkondlike sihtasutuste asutamise perioodi algusena. SA Eesti Kutsehariduse Reform (edaspidi nimetatud: SEKR), asutati esimese Phare haridusprogrammi raames 1995.aastal.

EL haridusprogrammide (eeskätt kutseharidusprogrammide) rakendumine EL-s ning konkreetsemalt Eestis, on 2004. aastaks vaadeldav 3 suurema perioodina:

I periood 1990-1997 – valdavalt seotud EL poolse tehnilise abi eraldamisega. Peale “raudse eesriide” langemist nägi EL Kesk- ja Ida-Euroopa riikides väljundit Euroopa konkurentsivõime arendamisel. Samal perioodil formeerus programm Tempus, mille ülesandeks oli toetada kõrghariduse reforme ja arenguid Kesk- ja Ida-Euroopas (Masson 2003). Haridusvaldkonda hakkas finantseraldisi vahendama ka EL Phare programm.

1997. aastal saabusid Eestisse EL haridusprogrammid Leonardo da Vinci ja Socrates, millest esimest hakkas rakendama SEKR ning Socratesi programmi, sihtasutus Archimedes. Samal aastal käivitus SEKR struktuuri koosseisus Kutsehariduse ja Tööhõive Seirekeskuse tegevus, mille ülesandeks oli kirjeldada kutsehariduse hetkeseisu Eestis võttes arvesse olemasolevat haridussüsteemi, tööturгу ja teisi kutseharidusega seotud osapooli ning hinnata Eesti kutseharidussüsteemi efektiivsust.

II periood 1997-2002 – EL alustas ettevalmistust Euroopa tööhõive strateegia rakendamiseks ning elukestva õppe põhimõtete juurutamiseks. 1997. aastal ilmus dokument “Agenda 2000”, milles Euroopa Komisjon kirjeldas peamisi väljakutseid algavaks sajandiks. HTM astumine rahvusvahelise karjäärinõustamist reguleeriva organisatsiooni Euroguidance liikmeks 1998. aastal, tähistas uue programmi avanemist Eestis. Samal perioodil käivitusid Euroopas ettevalmistustööd EL struktuurifondide rakendamiseks, mis avanevad liituvates riikides peale EL astumist. 2003. aastal kinnitati SA Innove haridusvaldkonna meetmete rakendusüksuses Eestis.

III periood 2002 - käesolev hetk. Pearõhk on Lissaboni strateegia põhimõtete juurutamisel, sealhulgas panus Euroopa Tööhõive strateegia arendamisele,

kommunikatsioonivõtete edendamisele mobiilsuse ja innovatsioonitegevuse efektiivsemaks tutvustamiseks, järjepidev seire elukestva õppe tegevuste rakendamisel liikmesriikides jne. Tegevuste põhinemine riiklikel arengukavadel on muutnud otsustamisprotsessi riiklikult tsentraliseeritumaks ning EL ettepanekud on enam konsultatiivsed ja vähem instrueerivad (Masson 2003).

Liitumine EL uue programmigeneratsiooniga liitumine tõi Eestisse senisega võrreldes teiselaadse suhtumise projektitöösse: abiprogrammide asemel (mis rakendusid 1990-ndate aastate alguses) saabusid koostööprogrammid, mis märkisid muutusi inimeste mõtlemises ja hoiakutes ning seadsid kõrgendatud tähelepanu kommunikatsioonile.

Lähiaastatel ootavad haridusvaldkonna sihtasutusi ees laiaulatuslikud ümberkorraldused. Kuna suurem osa EL koostöö- ja toetusprojekte rakenduvad Eestis kuni 2006. aastani, on ette näha mitmete programmide liitmist, lõpetamist, tegevuste integreerimist, mis omakorda esitab väljakutse EL haridusprogramme rakendavatele Eesti sihtasutustele. Tegevused koonduvad katusorganisatsioonide alla ning programmide jagunemine erinevate organisatsioonide vahel väheneb.

1.5 Uurimisküsimused

Võttes aluseks I osa peatükkides käsitletud teemad püstitab autor peatüki kokkuvõtteks edasiseks uurimisaineks ja diskussiooniks alljärgnevad uurimisküsimused:

- 1) Millised indikatiivsed tunnused iseloomustavad avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide tegevusi sotsiaalse kapitali suurendamisel?
- 2) Millist rolli omab koostöö kui vahend organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel? Millised kommunikatsioonivõtted soodustavad koostööd?
- 3) Kas võrgustumine on avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide jaoks iseloomulik ning kuidas rakendavad organisatsioonid koostöövõrgustikest saadavat infot uute tegevuste kavandamisel?

II osa Organisatsiooni strateegia, konkurents ja koostöö

2.1 Strateegia loomine avalikes huvides tegutsevates organisatsioonides

Kasvava globaliseerumise tingimustes muutuvad väga kiiresti hoiakud ja käsitlused ühiskonna liikmeid mõjutavatest protsessidest. Käesoleva uurimistöö kontekstis leiab kõrgendatud tähelepanu küsimus, kuidas kindlustavad organisatsioonid pidevate ümberkorralduste ning reformide tingimustes oma eesmärkide saavutamise ning liikumise püstitatud suunal?

Leif Aberg (2001)⁹ nimetab visiooni, missiooni ja strateegiat kolmeks tähtsaimaks komponendiks, millest sõltub organisatsiooni efektiivsus tegutsevas valdkonnas. Visioon on tuleviku sündmuste määratlemine, mis kirjeldab organisatsiooni ootavatest väljakutsetest ning positsioonis muudatuste ahelas. Missioon konstateerib, milleks organisatsioon eksisteerib, määratleb tema eesmärgid, ülesanded, kliendibaasi ning peamised meetodid, millega püstitatud eesmärgid soovitakse saavutada (Goodstein et al. 1993). Missioon mittetulundussektoris käsitleb primaarseid tegevusvaldkondi ning tegutseb motivaatorina organisatsiooni kolme peamise huvirühma - töötajate, toetajate ja klientide vajaduste rahuldamisel (Salomon et al. 1999). Kui missioon määratleb organisatsiooni kultuuri ning pürgimissoovi, annab strateegia organisatsiooni-liikmetele suunised tegutsemiseks kohe (Gladiess & Gilbert 2001).

Strateegia on pikaajaliste eesmärkide ja nende saavutamise teede omavahel seostatud ning üheks tervikuks sulatatud tegevuskava (Üksvärav 2004). Strateegia hõlmab kogu organisatsiooni ja tema võtmevaldkondi, selle kujundamisel peavad selguma asutuse võimalused ja tugevad küljed, mis on edasise arengu ja edu aluseks. Samuti peavad ilmne kitsaskohad ja nõrgad küljed, mis võivad eesmärkide saavutamist takistada.

Strateegia sisaldab endas diferentseid tegevusi. Kui äris keskendub strateegia otsustele kuidas luua väärtust kliendi jaoks efektiivsemalt kui konkurendid, konkureerivad kolmanda sektori organisatsioonid ühiskonna kontribueerimisele nende käsutuses olevate vahendite ja töötajate potentsiaaliga (Porter & Kramer 1999).

⁹ Aberg, L (2001). Communication Strategies loengukursus. Tartu Ülikool. Sotsiaalteaduskond. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond. 12. november.

Konkurentsieelise allikates on viimasel aastakümnel toimunud põhjanev nihe – finants- ja tehnoloogilise kapitali abiga saavutatav konkurentsieelis on asendunud inimeste ja nende teadmiste abiga saavutatavate eelistega. Sellest lähtuvalt omandab töötajate potentsiaal kasvavat tähelepanu ka kolmanda sektori organisatsioonidele.

Jätkusuutliku strateegia aluseks on organisatsiooni profiili määratlemine ning sellest lähtuva unikaalse pärisosa leidmine. Eeskätt tähendab see lahendeid ainulaadsete tegemiste parendamiseks, konkureerivatest tegevustest loobumisteks ning otsuste langetamiseks, mida “mitte teha” (Porter 1998).

Lisaks strateegilisele planeerimisele puutuvad avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid kokku probleemijuhtimise (*ing.k. issue management*) valdkonnaga, mis moodustavad koostöös organisatsiooni strateegilise juhtimise platvormi. Kui strateegiline juhtimine on seotud seestpoolt väljapoole planeerimisega, siis probleemijuhtimise administreerimine keskendub väljastpoolt sissepoole kavandamisega. Tegevus on seotud organisatsioonist väljaspool eksisteerivate gruppide tegevuste jälgimisega sotsiaalpoliitilises- ja majanduskeskkonnas, mille tulemused võivad mõjutada organisatsiooni tulevikku ning elujõulisust. Samuti keskendub protsess otsustele, mida organisatsioon peab tegema, et neutraliseerida või toetada nende surve- või huvigruppide plaane, kes osalevad riikliku poliitika loomes organisatsiooni tegevusi mõjutavates küsimustes (Caywood 1997).

Avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid peavad oma tegevusega tagama valdkonna elujõulisuse, efektiivse toimimise ja hea maine. Võttes arvesse ka meedia suurt tähelepanu avalike diskussioonide vastu, omab probleemijuhtimise proaktiivne praktiseerimine avalikes huvides tegutsevatele organisatsioonide jaoks kasvavat tähtsust.

2.2 Strateegia “ülevalt - alla” loomine avalikes huvides tegutsevates organisatsioonides

Strateegia loomine ei ole avaliku sektori organisatsioonide jaoks uudne teema. Aastaseid tegevusplaane ning arengustrateegiaid koostavad riigi poolt asutatud sihtasutused eesmärgipäraselt juba aastaid. Rahvusvahelisi koostöö- ja abiprogramme

rakendav SA Innove töötas oma esimese strateegilise arengukava välja 2000. aastal ning uuendas seda põhjalikult 2004. aastal. Kindlasti on aastate jooksul muutunud hoiakud käsitluste asjakohasust, kuid on oluline silmas pidada, et strateegiate ning arengukavade koostamisel on lähtutud olemasolevast parimast teadmistest.

Strateegiliste arengukavade koostamise vajadus avaliku sektori ja avalik-era mittetulundussektori jaoks avalikes funktsioonides, on eelkõige intensiivistunud seoses koostöö tihenemisega EL-ga. Riiklikud strateegilised arengukavad on aluseks EL programmdokumentide loomiseks ning EL finantsvahendite jaotuskeemideks sektorite lõikes. Garanteerimaks riiklike strateegiliste dokumentide lähtekohtade ja protseduuride ühtlustatuse kinnitas EV Valitsus 2004. aastal Rahandusministeeriumi (edaspidi: RM) poolt koostatud määruse eelnõu “Strateegiliste arengukavade liigid, nende koostamise, täiendamise, elluviimise ja hindamise ning aruandluse kord”¹⁰. Määruse alusel jaotatakse riiklikud arengukavad kahte suuremasse valdkonda: valdkonnapõhised ja organisatsioonipõhised arengukavad. Valdkonnapõhiste arengukavade koostamine on riigile olulistes valdkondades soovituslik. Organisatsioonipõhine arengukava, mis määratleb asutuste tulemusvaldkonnad, strateegilised eesmärgid, nende saavutamiseks vajalikud meetmed ja hinnangulised maksumused, on riigiastutustele koostamiseks kohustuslik. Sarnane kohustus lasub samuti riigi mõjuga kolmanda sektori organisatsioonidele, kelle jaoks arengukava on muutunud oluliseks organisatsiooni sisemisi ja väliseid tegevusi reguleerivaks programmdokumentiks. RM poolt 2004. aastal kinnitatud määrus on oluline samm strateegiliste eesmärkide ühtlustamise teadvustamisel ning tegevuste arendamisel vertikaalsel teljel kaasates protsessi sotsiaalsed partnerid.

2.3 Strateegia “alt - üles” loomine konkurentsipotentsiaali saavutamise mehhanismina

Riikliku tähtsusega strateegilised arengukavad koostatakse valdavalt nelja aasta perspektiiviga ning neid täiustatakse iga-aastaselt nõ. “rulluval” põhimõttel. Vastava teguviisiga täiustatakse organisatsiooni strateegilisi eesmärke vastavalt ühiskonnas

¹⁰ EV Rahandusministeerium (2004). Strateegiliste arengukavade liigid, nende koostamise, täiendamise, elluviimise ja hindamise ning aruandluse kord. <http://www.fin.ee/?id=7340>, veebruar, 2005.

toimivatele muudatustele ja arengutele. Vastav tegevusviis annab võimaluse ka organisatsiooni põhisõnumite ning sõnumistrateegia spetsifitseerimiseks.

H.Mintzbergi (Hunger & Wheelen 1996: 12) järgi funktsioneerivad organisatsiooni strateegia püstitamisel tüüpilisemate lähenemistena kolm tegevuspraktikat:

- ettevõtjalik strateegia – strateegia luuakse ühe mõjuvõimsa isiku poolt. Strateegia püstitamisel lähtub organisatsiooni juht enda visioonist ning domineeriv eesmärk on kasvupotentsiaali saavutamine. Fookuse seadmine, võimaluste ja probleemide määratlemine on teisejärguline. Selline strateegia püstitamine võib eeskätt toimuda väiksemates organisatsioonides, kus juhtimine on koondunud piiratud arvu inimese kätte ning kontrollimehhanism nõukogu vm. konsultatiivse organi poolt toimib ebaefektiivselt;
- kohanduv strateegia - iseloomulik tunnus on probleemidele reaktiivsete lahenduste pakkumine proaktiivse otsingu asemel. Strateegia on fragmenteeritud ja keskendub edasiliikumisele. Kohanduv strateegia on väga iseloomulik nõ. üleminekuühiskondades, kus organisatsiooni efektiivsus sõltub eeskätt kiirest tegutsemisest;
- planeeriv strateegia - seotud süstemaatilise infokogumisega, alternatiivsete strateegiatega väljatöötamise ja sobivaima valimisega. Sisaldab nii proaktiivset otsingut uute lahenduste järele kui reaktiivsust probleemidele lahenduste leidmiseks. Strateegia loomisesse on kaasatud organisatsiooni erinevate valdkondade esindajad.

Avatud ühiskonna mudelist lähtuvalt saab kõige ratsionaalsemaks pidada just viimast varianti eelkõige oma analüütilisuse ja minimaalsema politiseerituse tõttu. Planeeriv variant on sobivaim ka kolmandat sektorit esindavatele organisatsioonidele, kelle tegevuse põhiprintsiip on osalusdemokraatia toetamine ja suurendamine. Seda eesmärki on võimalik saavutada vaid selgelt kommuniqueeritud ning eesmärgistatud tegevuste kaudu. Samuti on kolmanda sektori organisatsioonide tegevused suunatud pikaajaliste tulemuste saavutamisele, mis on tihedalt seotud inimeste hoiakute kujundamisega.

2.4 Strateegia hindamine ja analüüs

Elujõulist strateegiat on võimalik hinnata järgides alltoodud tegevuspõhimõtteid:

- strateegia sobitub keskkonnaga;
- strateegia ei ole suunatud edukusele vaid adekvaatsele olukorra analüüsile;
- efektiivsust hinnatakse kõrgemalt kui töövõimet. P. Drucker määratleb efektiivsust kui võimet teha õigeid asju ja töövõimet kui teha asju õigesti (Drucker 2001: 12);
- määratletakse tegevuste kiirus ja otsustavus. Kiired innovaatorid saavutavad kergemini konkurentsipotentsiaali ning haaravad klientuuri;
- organisatsioon on enam vitaalne kui strateegia. Kui organisatsioonikultuur on orienteeritud innovatsioonile muutub järjepidev õppimine ning muutuste genereerimine organisatsiooni lahutamatuks osaks (Doyle & Bridgewater, 1998).

Kolmanda sektori ühenduste vajadus strateegia loomiseks on tihedalt seotud vajadusega analüüsida põhjalikumalt, kuidas saavutada piiratud ressursside piirides soovitud eesmärged. Kristiina Tõnisson (1998: 3) väljendab kriitilist hoiakut avalike organisatsioonide võimesse püstitada selgeid ja konkreetseid eesmärged, mis on eelkõige seotud asutuste allumisega kõrgemale võimule, eesmärkide rohkus, erinev iseloom ja tähtsus. Organisatsiooni tulemusi saab aga peaaesjalikult mõõta eesmärkidele toetudes.

Vaatamata hindamisega kaasnevatele raskustele, on tulemuslikkuse evalveerimiseks loodud erinevaid strateegilise juhtimise hindamise meetodeid. Strateegia väljendub mitmesuguste näitajatena: hinnangutena, järel dustena, seisukohtadena jne. (Üksvärav, 2004). Mõnda neist saab esitada arvsuurustena, kuid mitmete kohta saab anda vaid kvalitatiivse hinnangu.

Traditsiooniliselt on kasutusel neli efektiivsuse mõõtmise viisi (Tõnisson 1998: 17-18):

- 1) efektiivsuse määratlemine eesmärkide saavutamise kaudu. Organisatsioon on seda efektiivsem, mida rohkem eesmärged ta täidab;
- 2) efektiivsuse määratlemine organisatsiooni funktsioneerimise seisukohalt. Organisatsioon on efektiivne siis, kui organisatsiooni sisend on võrdne organisatsiooni väljundiga, ehk organisatsiooni sisse pandud ressursid kasutatakse ära maksimaalselt, nii et kaod on viidud miinimumini;

- 3) efektiivsuse määratlemine läbi strateegilise toetajaskonna. Organisatsioon on seda efektiivsem, mida rohkem tarbijaid või töötajaid ta rahuldada suudab;
- 4) efektiivsuse määratlemine läbi võistlevate väärtuste. Organisatsioon on efektiivne siis, kui ta on sobitanud kokku võimalikud organisatsiooni moodustamise printsiibid: paindlikkus/kontroll, inimesed/ organisatsioon jne.

Kuivõrd haridusvaldkonnas on saavutatavate eesmärkide ning mõjude kvalitatiivne ning kvantitatiivne hindamine pikaajaline protsess, saab organisatsioonide igapäevategevuse hindamiseks kasutada näiteks kvaliteedihindamisel põhinevat eneseanalüüsi. Süstemaatiliseks enesehindamiseks on laialdaselt kasutusel kvaliteedijuhtimise meetodid, millest avaliku sektori analüüsiks kasutatakse CAF (*Common Assessment Framework*) mudelit. Süstemaatiline enesehindamine toimub läbi 9 kriteeriumi, milleks on: eestvedamine, strateegia ja planeerimine, inimressursi juhtimine, partnerlussuhted ja ressursid, protsesside ja muutuste juhtimine, klientidele/kodanikele suunatud tulemused, töötajatega seotud tulemused, ühiskonnaga seonduvad tulemused (mõju ühiskonnale) ja toimivuse võtmetulemused.¹¹ Hindamise tulemused annavad ülevaate organisatsiooni hetkeolukorrast ning võimaluse analüüsida tegevuste ja strateegia korrelatsiooni. SA Innove viis enesehindamise CAF mudeli alusel läbi esimest korda läbi 2004.aastal, perioodil august-oktoober. Analüüsi tulemused on kajastatud käesoleva töö peatükis 3.4, kus autor käsitleb SA Innove strateegilisi eesmärke aastateks 2005-2007.

Selleks, et muuta strateegia efektiivseks, tuleb seda järjepidevalt täiustada. Süstemaatilisus aitab vältida kulu ja orientatsioonikadu, mis võib kaasneda muidu sagedaste ümberlülituste ja suunamuutustega. Strateegia on: õige eesmärk, unikaalne väärtuse proportsioon, detailideni lihvitud tegevused, selged suhted, integreeritud süsteemi sobituvad tegevused, õige positsioneerimine ning tegevuste järjepidev täiendamine (Porter 2001). Strateegia iseenesest ei ole vaid õppimine, innovatsioon, partnerlussuhete loomine, internet või muud väliseid tegureid kaasavad tegevused, mida muidu võiks lihtsustavalt strateegiaks nimetada.

¹¹ Umbsaar, L. (2004). Koolitus "Lihtsad meetodid ühenduste sisemiseks arenguks ja heaks partnerluseks" projekti "Koostöö tugevdamine Eesti avaliku sektori ja ettevõtteid esindavate organisatsioonide vahel" raames. 28.-29.september.

2.5 Innovatsiooni roll strateegia rakendamisel

Mõiste innovatsioon kui uuendus leiab aktiivset käsitlust riiklikes- ja organisatsioonipõhistes strateegilistes dokumentides. Innovatsiooni toetamist rõhutavad oma tegevustes ka riigi poolt asutatud haridusvaldkonna sihtasutused. Uuenduslikkus on ettevõtlikkuse iseloomulik joon, see on vahend, mille abil ettevõtlik inimene tekitab uusi väärtusi loovad varad või kindlustab juba olemasolevate varadega mingisuguse uute väärtuste loomise (Üksvärav 2004). Enamasti nähakse innovatsioonis võtit organisatsiooni toodete ja teenuste eristamiseks. Innovatsiooni süda peitub aga strateegias, kus milles on selgelt defineeritud organisatsiooni tegevused, eesmärgid ja sihtgrupid (Drucker 1986).

P. Drucker nimetab innovatsiooni toote spetsifitseerimise või uudse teenuse pakkumise mehhanismiks (Drucker 1986). Sageli juhtub, et eelkõige sarnase inglise keelse kirjapildi poolest peetakse ekslikult innovatsiooniks vaid leiutist/avastust või uue asja loomist. Innovatsioon võib, aga ei pea sisaldama tehnoloogilist lahendust. Innovatsiooni genereerivad muutused ümbritsevas keskkonnas – aja muutudes transformeeruvad inimeste soovid ning uued mõtlemismallid aitavad leiutada uusi vajadusi rahuldavaid lahendusi.

Innovatsiooni loomist kolmanda sektori valitusvälistes organisatsioonides võib käsitleda kahe-suunalise protsessina: uuenduslikkuse ja loovuse toetamine organisatsioonis endas ning organisatsiooni väliskeskkonnas. Asutuse enda uuendamine oleneb selleks loodud tingimustest – organisatsioonikultuur, strateegia, loomingulisust toetav töökeskkond jne. Võtmeroll on asutuse juhil, ehk kuidas on üles ehitatud organisatsiooni sisekeskkond ja suhtlusliinid.

Organisatsioonide edu tagab eelkõige süstemaatiline innovatsioon (Thomke 2001). Järjepideva innovatsiooni vajadus on tingitud klientide hoiakutest – need ei ole staatilised ning muutuvad koos moe, konkurentide pakkumiste ning uute tehnoloogilise võimaluste kasutuselevõttuga. Tooted/teenused, mida hinnati täna ei pruugi lugupidamist võita homme. Sageli tähendab see organisatsioonide jaoks ka “sammu võrra ees olemist”, sest pioneerimisfunktsioon sisaldab endas klientide vajaduste prognoosimist perspektiivis.

Doyle ja Bridgewater (1993) nimetavad eduka innovatsiooni eeldusteks:

- väärtuse pakkumine - lahendus peab vastama klientide ootustele ja võimalustele;
- unikaalsus - unikaalne võib olla tehnoloogiline lahendus, kuid unikaalne peab olema rakendamisvõimalus;
- turundatavus - unikaalsele tootele/teenusele on kasumlikkuse ja mõju saavutamiseks vajalik klientuur või muidu ei ole efektiivsus võimalik;
- jätkusuutlikkus.

Lähtuvalt ülaltoodust väidab autor, et strateegiliste eesmärkide saavutamiseks sõltub kolmanda sektori efektiivsus aina enam turundus- ja kommunikatsioonialaste teadmiste ning võtete edukast rakendamisest. Kuigi terminid “konkurents”, “turundus”, “klient”, “kanal”, “teenus” jne. on senini valdavalt kuulunud äri sektori tegevus- ja sõnavarasse, on tänasel päeval kolmas sektor ilma vastavate strateegiate käivitamiseta elujõulisuse säilitamisel väljakutsete ees.

M.Porter (Porter 1990) soovib avalikes huvides tegutsevatel organisatsioonidel keskenduda innovaatilisele tegevuse intensiivistamiseks alljärgnevale eeldustele:

- määratleda olemasolevad konkurendid kui motivaatorid;
- pakkuda teenust kõige nõudlikumale ja haritumale kliendile ja kanalile – kõrged püüdlused stimuleerivad arengut. Nõudlik klient ei pea olema ainsaks sihtrühmaks, kuid võiks olla üheks organisatsiooni jaoks tähtsaks kliendirühmaks;
- otsida välja kõige keerulisemate nõudmistega teenuse tarbija. Mittetulundussektoris on näiteks füüsilise või vaimse puudega inimeste kaasatuseks haridus-, kultuuri- jm tegevusse suur arenguruum;
- osta teenust sisse kanalitest, kes on ise enam innovaatilised ja efektiivsed. Näiteks korraldades teavituskampaaniat kaasa endaga firmad ja sihtasutused, kes panustavad koostöösse professionaalselt;
- suhtu oma töötajatesse kui igavestesse. Töötajate olulist rolli tegevuste efektiivsusele ja koostöö arendamisele rõhutasid ka kõik uurimustöös osalenud retsiptendid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et äri- ja mittetulundussektori ülesanne on mõjutada riigi arengut selles suunas, et rahvuslik teemant lööks särama. Paraku toimivad paljud organisatsioonid mõlemas valdkonnas jätkuvalt selles suunas, et võidelda välja täiendavaid hüviseid (subsideerimine, sihtfinantseeringud jne.). Seeläbi suureneb sõltuvust riigist ning väheneb omaenda innovaatilisus.

2.6 Konkurents avalikes huvides tegutsevates organisatsioonides

Sõna konkurents, võistlemine (*ing.k.competition*) tuleneb ladina keelsest sõnast ja tähendab “*otsides koos*”. Seega, sisaldab konkurentsi mõiste olemuslikult koostöö paradigmat ja üheskoos millegi ära tegemist. Tendentslikult, prevaleerib ühiskonnas konkurentsi mõiste käsitlemine negativistlikus võtmes – see on kellegi arvelt millegi ära tegemine, kellegi võitmine, üle trumpamine ning enam kohtab vastavat lähenemist ettevõtlusega seotud käsitlustes.

Autor võtab kolmanda sektori konkurentsi analüüsi aluseks Barry J. McLeish'i väite, mille alusel iga organisatsioon, kes tahab osa saada finantsidest, osaleb konkurentsis (McLeish 1995). Tingituna kolmanda sektori doonorlusel põhineva funktsioneerimisega väidab autor, et konkurentsis osalevad ka valitsusvälised organisatsioonid. Eelkõige puudutab see ühendusi, kes tegutsevad kattuvate eesmärkidega sarnasel tegevusväljal (näiteks haridusvaldkond). Konkurendid mittetulundussektoris konkureerivad sissetulekute, juhatuse/nõukogu liikmete, töötajate, klientide, lepingute ja sihtfinantseeringute, annetuste, prestiiži, poliitilise mõjujõu, vabatahtlike jm pärast. Konkurents toimib ka partnerlussidemete loomise era- ja avaliku sektori esindajatega (Weisbrod 1998).

Selleks, et määratleda konkurents on vaja defineerida keskkond ning valdkond, milles konkureeritakse. Valdavalt on just selle fookuse leidmine planeeritust ajaressursse nõudvam, sest paljud organisatsioonid soovivad end kiirema edu saavutamiseks positsioneerida mitmes tegevusvaldkonnas korraga või võimalikult laiaulatuslikult.

Sihtasutus peab oma tegevustes eelkõige keskenduma positsiooni tugevdamisele temale määratud tegevusväljal. Orienteerumine spetsiifilises tegevuskeskkonnas ning alles seejärel oma toote või teenuse realiseerimine sihtgruppidele, on elujõulise

strateegia aluseks. Kolmandat sektorit juhib eestvedamise printsiip ning kolmanda sektori organisatsioone luuakse vajadusest lähtuvalt. Ideede ja huvigruppide esindamist, fookuse säilitamist peab organisatsioon jätkama ka siis kui avalikkuse tähelepanu suundub muude probleemsete valdkondade juurde.

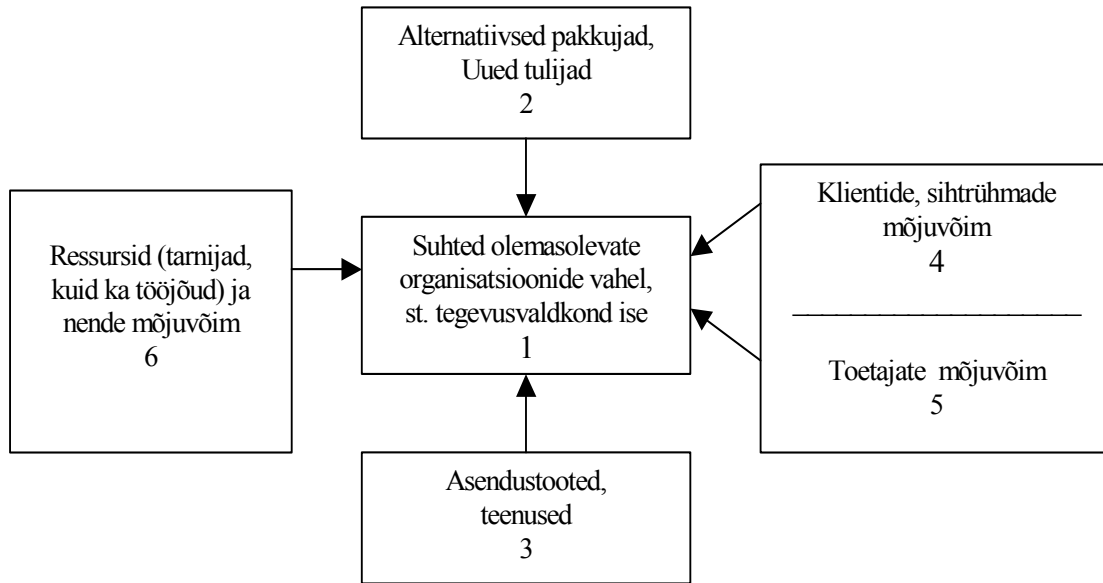
Avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid kohtavad kommunikatsiooni korraldamiseks kõrgendatud ootusi. Peamised erinevused võrreldes äri sektoriga on:

- kohustus avatusele, läbipaistvusele. Kehtib positiivsete ja negatiivsete sündmuste kajastamisel. Organisatsiooni sise- kui väliskommunikatsioon on enam avatud välisele kontrollile ja järelvalvele;
- avalikes huvides tegutseva organisatsiooni edukust hinnatakse erinevate kriteeriumite alusel kui erahuvides funktsioneerivaid organisatsioone. Kui edu kriteeriumiteks loetakse finantsressursside ulatust, töötajate arvu, klientide rahulolu jne, võivad samad edu faktorid muutuda kriisisituatsioonis negatiivse info kandjaks (näiteks eesmärkide täitmiseks liiga suur eelarve, palju töötajaid jne) (Graber 1992).

Selleks, et selgitada valdkonnas eksisteerivad suhted (konkurendid, kontsentreeritus jne) on vaja läbi viia põhjalik keskkonna analüüs. Mõtestamist vajab konkurentide arvukus ning nende omapära – enam konkurente ei tähenda alati atraktiivset turgu, küll aga mõjub ligitõmbavalt konkurentide mitmekesisus (Oster 1995).

2.7 M. Porteri konkurentsi “teemanti mudel”

Konkurentsi käsitlemisel on maailmas laialdaselt kasutusel Michael E. Porteri 5-faktori ehk “teemanti” mudel, mis keskendub ettevõtlust mõjutava viie tähtsaima jõu analüüsimisele. B.A.Weisbrod on arendanud M. Porteri mudeli edasi kolmandasse sektorisse, tuues sisse kuuenda faktori. Kuues faktor tuleneb klientide jaotusest kahte rühma: “kliendid” (4) ja “toetajad” (5)”. M. Porteri mudelis on klientide kauplemisjõud välja toodud ühise nimetajana.



Joonis 2. Kuue faktori mudel. Burton A. Weisbrod (1998). *To Profit or Not To Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. London. Cambridge University Press

Millist mõjujõudu omavad ülaltoodud faktorid juba turul tegutsevatele ühendustele ja turule siseneda soovivatele kooslustele?

2.7.1 Alternatiivsed pakkujad, uued tulijad

Tegevusvaldkonna stabiilsus sõltub sisenemis- ja väljumisbarjääride tasemest. Kõrge sisenemisbarjäär loob stabiilse tegevuskeskkonna, madal tõke muudab keskkonna muutlikuks. Kõrge sisenemistõke mittetulundussektoris ei võimalda uuel organisatsioonil konkureerida ja teenida turgu majanduslikult elujõulisel viisil (Oster 1995). Mittetulundusühingute ja sihtasutuste arvukus EV-s on positiivne mõõde, kuid paljud neist on aktiivselt mitte toimivad või omavad väga väikest ning võrdlemisi passiivset liikmeskonda. Seega, võib arvukas esindatus omakorda muuta turul valitseva olukorra ebaselgeks ning kvaliteedi väga kõikumaks.

Uute konkurentide lisandumisel on määravaks:

- reputatsioon - hea maine on kolmanda sektori organisatsiooni suurim vara ning usaldusväärne nimi võimaldab oma tegevust laiendada ka geograafiliselt (näiteks esindused Eesti erinevates maakondades). Mida enam on kõrge reputatsiooniga ühinguid, seda suurem väljakutse ootab uusi tulijad. Reputatsiooni hoidmine tähendab

suuremat panustamist ka turundus- ja avalikkussuhete alastesse tegevustesse, millele on Eestis tegutsevad sihtasutused hakanud aktiivsemat tähelepanu pöörama alles viimastel aastatel. Mida atraktiivsem on organisatsiooni reputatsioon, seda enam inimesi soovib end organisatsiooniga siduda, võttes omaks grupis valitsevad normid, väärtused ning uskumused;

- juurdepääs turustuskanalitele (näiteks heategevuskampania läbiviimine kasutades ühingu laialdast liikmeskonda jne.). Mida laialdasem kontaktide võrk, seda suuremad on eeldused efektiivsemaks tegutsemiseks;

- valitsuse regulatsioonid – seadusloomega võib soodustada või takistada nii uute organisatsioonide loomist kui olemasolevate toimimist;

- spetsiifilised varad – seotud vaid ühe kindla valdkonnaga (Scott & Lane 2000).

2.7.2 Asendustooted, teenused

Oht asendustoodeteks või -teenusteks tähendab järjepidevat kvaliteedi tõstmise vajadust ka sihtasutustele. Selles valdkonnas võib konkurentsi pakkuda ka ärivaldkond. Ühe valdkonna piires on inimesed on eelkõige lojaalsed ühele teenuse pakujale ning sellest lähtuvalt ootab suurim oht asendustoodete pakumisel just sarnases valdkonnas tegutsevatelt firmadelt.

2.7.3 Klientide, sihtgruppide mõjuvõim

Kliendid on sihtrühm, kes tarbivad sihtasutuse poolt pakutavaid teenuseid ning tagavad sihtasutuste tegevuste jätkusuutlikkuse. Mida kontsentreeritumad on kliendid, seda suuremat võimu nad kolmanda sektori organisatsioonide üle omavad – eeskätt toimib see situatsioonides, kus on võimalused asendusteenusteks või otsustatakse ise teenust osutada. Organisatsiooni funktsioneerimise edukuse tagab oskuslik tegevus kompromisside saavutamiseks enda ja sihtgruppide eesmärkide vahel (Johnson & Scholes 1998).

2.7.4 Toetajate mõjuvõim

Toetajad on sihtrühm, kes rahastab sihtasutuse tegevusi, näiteks ministeerium, erinevad rahvusvahelised organisatsioonid jne. Toetuse eriliik, sponsorlus, tuleb

organisatsiooni läbi turundustegevuse. Mida professionaalsem on ühenduse juhtimine, seda enam valivad ettevõtted sihtasutuse enda strateegiliseks turunduspartneriks. Hea näite võib siinkohal tuua Tiigrihüppe SA ja Eesti suurimate äriettevõtete koostöös valminud projekti “Vaata Maailma”, mis kestis 24.04.2002-31.03.2004 ning tagas arvuti algõppe koolituse üle 102.000-le inimesele¹². Sponsorite eesmärgid seonduvad projektis osalemiseks nii enda kaubamärgi tutvustamise, tuntuse kasvatamise, positiivse imago kujundamise kui majandustulemuste parendamisega. Kaudselt seotakse oma eesmärgid ka teatud valdkonna arendamise või filantroopsete eesmärkidega (Naarits 2003).

2.7.5 Tarnijate (ka töäjõud) mõjuvõim

Tarnijad ehk teenuse pakkujad omavad tugevat mõju sektori hinnastrateegiale. Tarnija mõjujõu määrab tarnija tegevusharu kontsentratsiooni ning heade asendustoodete kättesaadavuse. Organisatsiooni algosa ja nurgakivi on üksikisik, kes täidab eripärast ülesannet. Inimeste püüdlused asjatundlikkuse poole sõltuvad organisatsiooni eesmärkidest ja motiveerimisoskusest. Organisatsiooni suurim väljakutse on saavutada organisatsiooni ja inimeste eesmärkides tasakaal (Üksvärv 2004).

2.7.6 Olemasolevate konkurentide mõjujõud, st. turg iseenesest

Konkurentsi tõhustamine haridussektoris saab eelkõige toimuda ühingu siseselt arendades iseennast. Konkurentsivõime intensiivistamine eeldab sageli ka teenuste viimist kommertslikule tasemele, mille lahendus sõltub alljärgnevatest otsustest:

- sihtasutus peab tundma vajadust täiendavate tuluallikate järele ning tajuma, et teenuste edukas müük tähendab märkimisväärselt suuremaid võimalusi ka enda eesmärkide realiseerimiseks. Selleks peab eelnevalt selgeks tegema, kas toodete/teenuste müük ei ole vastuolus organisatsiooni missiooni ja rahastajate poolt seatud reeglitega;
- sihtasutuse poolt pakutud tooted peavad vastama turuväärtustele. Ebakvaliteetne toode või teenus ei taga konkurentsis püsimist. Kuigi näiteks sihtasutuste poolt

¹² Vaata Maailma reklaam (2004). Õpetajate Leht, 02.aprill.

pakutavad koolitused on sageli odavamad, kui äri sektori poolt pakutav, ei tohi sihtasutus teha kliendi hoidmiseks hinnaalandust koolituse kvaliteedis;

- sihtasutuse poolt pakutavad tooted peavad olema tarbijatele atraktiivsed. See tähendab juba aktiivsemat turundusalast tegevust, sest sageli konkureerivad kolmanda sektori tooted/teenused turul paralleelselt mitte ainult teiste mittetulundusühingute ja sihtasutustega, vaid ka äriühingutega (Weisbrod 1998).

Avalik- ja mittetulundussektor pakub enam teenust ja vähem tooteid. Osutatavad teenused sisaldavad endas immateriaalseid hüvitusi, mis teenivad kodanike sotsiaalseid vajadusi (näiteks tervishoiuteenus, laste päevahoid jne.) ning tegevuste määramisel valitseb paternalistlik käsitlus (st. riik määratleb kodanike vajadused).

2.8 Konkurentide roll

Konkurentide tegevus määratleb konkurentsi olemuse. Konkurents kui kõrgusmärk, võrdlus ja suunis utreerib samas valdkonnas tegutsevate organisatsioonide konkurentsipotentsiaali. Milleks on konkurendid kasulikud? M. Porter (1995) toob välja järgmised põhjendused:

- suureneb võimalus oma toodete/teenuste diferentseerimiseks võrdlusmomendi vahendusel. Ilma võrdluseta võivad teenuse tarbijad olla enam hinna- või kvaliteedi tundlikumad;
- teenuse pakkumine erinevatele sihtrühmadele jaotub võrdsemalt erinevate organisatsioonide vahel. Ilma konkurentsita peaks ühiskondlike rünnakute vältimiseks või soovitud segmendile lähenemiseks tegelema erinevate kliendirühmadega turuliider. See toob kaasa suurema võimaluse atraktiivsemate sihtrühmade eelistamiseks vähem atraktiivsemate (näiteks puuetega inimesed) ees;
- määratletud on hinnalagi;
- konkurentide ühised jõupingutused valdkonda reguleeriva seadusandluse mõjutamiseks – parem turusituatsioon;
- intensiivistab innovatsiooni – konkurenti olemasolul on relevantne psühholoogiline mõju.

Hea konkurent on usaldusväärne ja elujõuline, teadlik oma tugevustest ja nõrkustest, mõistab ning arvestab valdkonnas kehtivate reeglitega, omab realistlikke ootusi, lähtub strateegiast, mis suunatud valdkonna üldise efektiivsuse suurendamisele, omab kooskõlastatud eesmärke ning on riski vältiv.

2.9 Uurimisküsimused

Võttes kokku uurimustöö II osas käsitletud teemad püstitab uurija edasiseks analüüsiks ja diskussiooni objektiks alljärgnevad uurimusküsimused:

- 1) Millised tunnused on iseloomulikud avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide tegevusväljal toimuvale konkurentsile?
- 2) Kuidas toetab innovatsioonisuutlikkus avalikus sektoris tegutsevate organisatsioonide konkurentsivõimet ning milliseid innovaatilisele organisatsioonile iseloomulikud tunnused on täheldatavad haridusvaldkonnas tegutsevatel organisatsioonidel?
- 3) Millised kommunikatsioonivõtted toetavad strateegilise juhtimise (sh innovatsiooni loomise, konkurentsivõime tõstmise jne) protsessi?

III osa Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove

HTM haldusallas tegutsev SA Innove asutati EV Valitsuse otsusega 2003. aastal. SA Innove korraldab EL struktuurifondide rakendamist, koordineerib ja viib ellu kutsehariduse programme ja projekte, jälgib eraldatud raha kasutamist ning korraldab hariduslase teabe kogumist ja analüüsimist.¹³ Sihtasutus kasvas välja ja jätkab 1995.aastal asutatud SA Eesti Kutsehariduse Reform (edaspidi: SEKR) tegevusi. HTM partnerina on sihtasutusel lasunud 10. aastase tegevusperioodi jooksul roll olla uuenduslikkuse arendajaks ja edendajaks Eesti kutsehariduses.

Sihtasutuse koosseisus tegutseb kuus rahvusvahelist programmi:

Phare programm

Leonardo da Vinci programm

Euroopa Liidu struktuurifondid

Karjäärinõustamise Teabekeskus

Hariduse ja Töehõive Seirekeskus

Eesti Ärikoolitusprogramm

2005. aastaks on SA Innove tegev alljärgnevate valdkondade korraldamisega:

- EL struktuurifondide rakendamine HTM valitsemisallas;
- kutsehariduse valdkonna rahvusvaheliste ning siseriiklike programmide ning projektide koordineerimine;
- õppe- ja teiste õpikeskkonna arendamisega seotud asutuste toetamine koolitusprotsessi kaasajastamiseks, muuhulgas õppekavade arendamine, õppematerjalide väljaandmine ja koolitamine, karjääri- ja kutsenõustamisalaste materjalide tootmine ja koolitus, hariduslase informatsiooni ning statistika kogumine ja analüüs (SA Innove arengukava 2004-2007).

3.1 Sihtasutus Innove visioon, missioon ja väärtused

Organisatsiooni missioon ja visioon töötati 2004. aastaks välja tihedas koostöös sihtasutuse töötajate ning koostööpartneritega. Uue missiooni ning visiooni

¹³ Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove kodulehekül (2004). Alateema "Sihtasutusest". <http://www.innove.ee/ee/?p=63>, märts, 2005.

defineerimise vajadus aktualiseerus 2003. aastal seoses uue sihtasutuse loomisega, organisatsiooni identiteedi muutumisega ning sellest tuleneva dokumentatsiooni (põhikiri, uus arengukava jne) koostamisega.

Uus sihtasutus, mille aluseks said SEKR-i ressursid ning tegevused, asutati HTM initsiatiivil, et saavutada sihtasutusele EL struktuurifondide rakendusüksuse legitiimsus. Senine sihtasutus oli asutatud eraisikute poolt. Algatatud ümberkorraldus märkis ühtlasi sihtasutusele uut arenguetappi. 2003. aastaks olid sihtasutuse tegevused laienenud üle senise sihtasutusele põhikirjaga seatud eesmärkide piiri ning EL liitumise tingimustes vajas sihtasutus värskendatud identiteeti. Uue sihtasutuse loomine esitas väljakutse protseduuride täpsustamiseks ja kuvandi värskendamiseks.

SA Innove visioon

Sihtasutus on visiooni defineerinud organisatsioonikeskse ja ühiskonnakeskse lähenemise kaudu. Sihtasutuse visioon organisatsioonist:

Sihtasutus on elukestva õppe juhtiv arendaja ja uuenduslikkuse edendaja haridusvaldkonnas.

SA Innove visioon õpikeskkonnast:

Õpikeskkond toetab iga ühiskonnaliikme arengupotentsiaali ja teadmispõhist Eestit.

SA Innove missioon:

Pakkuda nõuannet ja toetust elukestvat õpet väärtustava ühiskonna kujundamisel aktiivsetele organisatsioonidele ja õppivatele ühiskonnaliikmetele.

SA Innove identifitseerib end alljärgnevate organisatsiooni väärtust kujundavate tunnuste alusel. Sihtasutus on: eesmärkidele orienteeritud; õppiv; innovaatiline; avatud, aus ja koostööaldis; kvaliteeti ja kliendikeskset teenust pakkuv; professionaalsete töötajatega.

3.2 Sihtasutuse majandustegevus

Sihtasutuse rahastaja on peamiselt avalik sektor, eelkõige ministerium ning Euroopa Komisjon. Sihtasutusel omatulusid 2004. aastal ei olnud.

Juhtimine ja projektikonkursid:

Sihtasutuse eelarve 2004. aastal oli¹⁴:

Kogueelarve:	283 983 593 krooni
Juhtimise üldkulud (sh projektide juhtimiskulud)	11 329 490 krooni
<i>Sihtasutuse projektitoetused (avatud taotlusvoorud):</i>	
- EL struktuurifondide meede 1.1:	138 200 000 krooni
- EL struktuurifondide meede 4.3:	86 594 000 krooni
- Leonardo da Vinci programm	11 043 078 krooni

Sihtasutuse poolt läbiviidav arendustegevus:

Phare 2002 programm "Õpipoisi koolitusprogrammide võrgustiku arendamine Kirde- ja Lõuna-Eestis ning saarte regioonis" (kontseptsiooni-, õppekavade arendamine, pilootõppeprogrammide rakendamine, õppeseadmete uuendamine):	34 854 778 krooni
Phare 2001 programm "Inimressursi arengu toetamine Saaremaal ja Hiiumaal" (õppekavade arendamine, koolitus, õpikeskkonna uuendamine):	862 330 krooni
Haridusliku ja tööhõive alase informatsiooni kogumine Eestis ning vahendamine Euroopa Kutsehariduse Arenduskeskusele (CEDEFOP):	240 958 krooni
Karjääriplaneerimisalase informatsiooni vahendamine valdkonna spetsialistidele (trükised, veebilehed hooldus ja arendus, seminarid jt):	638 959 krooni
Äri- ja ettevõtlusõppe arendamine kutseõppeasutustes (õppematerjalide täiendamine, koolitustegevus, uuringud):	220 000 krooni

3.3 Organisatsioon ja liikmed

Sihtasutus on asutatud HTM, SM ning MKM poolt. Vastavalt põhikirjale juhib sihtasutust 5-liikmeline nõukogu, mille liikmed on valitud asutajaorganisatsioonide poolt. Sihtasutuse nõukogu on sihtasutuse nõuandev organ, kes kinnitab juhatuse otsused ning osaleb organisatsiooni strateegiliste otsuste vastuvõtmisel. Juhatuse korraldab kahesuunalist infot struktuuriüksuste juhtidega.

SA Innove töötajaskonna moodustab 37 täiskohaga töötajat (seisuga 01.02.2005). Lisaks ostab sihtasutus teenust rahvusvahelistelt ja Eesti ekspertidelt (nii füüsilised

¹⁴ Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove kodulehekül. Alamteema "Eelarve". www.innove.ee/ee/?p=297, veebruar, 2005.

kui juriidilised isikud). Sihtasutuse lähiaastate eesmärgiks on välja töötada organisatsiooni strateegiale ja planeerimisele toetuv personalipoliitika ning arendada kindlatele kriteeriumitele toetuv selge värbamise, edutamise, tunnustamise ja volitamise poliitika. Kaardi laiendamiseks ei ole lähiaastatel ette näha suuremaid muudatusi. Laienemise asemel võib lähiaastatel prognoosida kaadri vähenemist seoses haridusstatistika kogumise ja analüüsi üleviimisest Riikliku Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskusesse ning Leonardo da Vinci programmi võimalik liitumine SA Archimedes Socrates programmi struktuuriüksusega. Konsensuslik otsus kahe nimetatud programmi ühildamiseks aastaks 2006 on EK tasandil tehtud ning liitunud riikidele on antud volitused vastavate ümberkorralduste sooritamiseks omas riigis. Töötajate arvu kasvu nähakse ette EL struktuuritoetuste üksuses.

Sihtasutus koosneb fondi, projekti või programmi spetsiifilistest struktuuriüksustest ja tugiüksusest. Sihtasutus toimib projektiorganisatsiooni põhimõttel: üksust juhib struktuuriüksuse juht, kes allub juhatusele. Perioodiline suhtlus juhatuse ja üksuste juhtidega toimub iganädalaselt struktuuriüksuste juhtide koosolekute ning ühise infolisti vahendusel. Struktuuriüksuste juhid annavad juhatusele sisendi struktuuriüksuste uudistest, arengutest ja vajadustest ning kommunikeerivad juhatusele saadud informatsiooni üksuse töötajatele. Sihtasutuse töötajad edastavad üksuse juhatajalt saadud informatsiooni enda valdkonna piires koostööpartneritele ning HTM-i. Teatud tegevusi koordineeritakse ühiselt (näiteks trükiste väljaandmine jne.), mis eeldab aktiivset koostööd struktuuriüksuste tasandil.

Organisatsiooni tegevusele tervikuna avaldab lähiaastatel mõju Eesti integreerumise kiirus EL-ga ning sihtasutuse võime pakkuda kvaliteetset ja paindlikku teenust, mis tuleneb ühinemisega seotud väljakutsetest Eesti ühiskonnale. Võtmetähtsusega on koostööpartnerite ja klientide kaasamine sihtasutuse teenuste ning toodete kujundamise ja täiustamise protsessi kasutades uuringuid, küsimustikke ja teisi uurimismeetodeid.

Kasvava konkurentsi tingimustes EL finantsvahendite taotlemiseks võib ette näha konkurentsi tihenemist koolitussektoris, mis on sihtasutuse üheks tegevusvaldkonnaks. Sihtasutuse eesmärgiks on tihendada otsekontakte riiklike- ja rahvusvaheliste koostööpartneritega selleks, et usaldusväärse, efektiivse ning

operatiivse infovahetuse vahendusel saavutada osapoolte suurem sidusus. Finantsefektiivsuse saavutamiseks ning organisatsioonile sissetulekuid loovate tegevuste käivitamiseks kavandab sihtasutus laiendada oma tegevusi rahvusvaheliselt. Samuti omandab organisatsiooni ühiskondlike eesmärkide saavutamiseks tähtsuse koostöö intensiivistamine äri sektoriga, mis märgib eelkõige väljakutset sihtasutuse institutsionaalsele võimekusele. P.Bourdieu kohaselt määrab agentide või gruppide paiknevus majanduslikust- ja kultuurilisest kapitalist lähtuvalt dimensioonis selle, kuidas osapooled tajuvad teineteist. Mida lähemal agendid paiknevad nendes kahes dimensioonis, seda enam on neil ühist, mida kaugemal üksteistes asetsevad, seda vähem on mõistmist (Bourdieu 2003). Eeltoodule toetudes väidab autor, et kutsehariduse edendamiseks ning äri sektoriga suurema sidususe saavutamiseks on prioriteetne kaasata sihtasutuse tegevustesse äri sektori esindajaid, kes toimiksid kutsehariduse rolli ja eesmärkide eeskõnelejatena. Nimetatud partnerite kaasatuse suurendamine on sihtasutus seadnud lähiaastate prioriteediks.

3.4 Organisatsiooni põhitegevuse eesmärgid, mida tahetakse saavutada 2 aastaga

2004. aastaks sihtasutus jõudnud kiire laienemise tulemusel etappi, kus ühiskondliku mõju hindamiseks on vajalik defineerida sihtasutuse toimimise võtmetegevused ning kriitilised edutegurid. Oluline on käivitada süstemaatiline organisatsiooni tulemuste hindamise süsteem, et saada tagasisidet, mida sihtasutus on saavutanud oma tegevustes vastamaks klientide vajadustele ning ootustele.

Sihtasutuse nimes kajastuv elukestev õpe on sisult laiahaardeline, kuid võimaldab vaid osaliselt määratleda organisatsioonile ainuomast tegevusvälja. Kuni 2003. aastani seostas sihtasutus oma tegevusi otseselt kutseharidusega ning initsieeris ja reguleeris ainsa valitsusvälise organisatsioonina Eesti regioone hõlmavaid kutsehariduse alaseid rahvusvahelisi abi- ja koostööprogramme (Phare, Phare Ärikoolituse programm jt). Uue sihtasutuse asutamise kaasnenu arengukava ja strateegia loomisel on kutsehariduse arendamine märgitud ühena organisatsiooni mitmest tegevusvaldkonnast. Arvestades ühiskonna dünaamikat on sarnane toimimine mõistetav. Samas on sihtasutus 10-aastase tegevuspraktika vältel kogunud kutsehariduse valdkonnas sotsiaalse kapitali, mis esitab organisatsioonile väljakutse püstitatud eesmärkide jätkamiseks ning evitud kogemuse täiustamiseks ka edaspidi.

Omandatud teadmistes, kontaktides, koostöösidemetes peitub organisatsiooni unikaalne pärisosa, mis annab sihtasutusele selge konkurentiseelise teistel turule siirduvate ning turul olijate, ees. Enese defineerimine kutsehariduse arendajana ei välista tegevuste juhtimist ka elukestva õppe valdkonnas, mis annab võimaluse avardada tegevuste mõõdet kiiresti muutuv maailmas. Avalikkuses teadvustatud seose “kutseharidus - Innove”, tekkele annab organisatsiooni sotsiaalne kapital hea lähtekoha. Vastava seose olemasolu kinnitasid ka uurimustöös osalenud retsiptendid.

Kutseharidusele suunatud pärisosa rõhutamine tähendab intensiivset koostööd kõikide organisatsiooni struktuuriüksustega, kelle ülesandeks on käsitleda valdkonda enda poolt initsieeritavates ja rakendatavates projektides. Kutsehariduse sisu mõtestamine karjäärinõustamise-, haridusstatistika- jm sihtasutuse projektide kontekstis kinnitab, et eesmärgi suunas töötavad organisatsiooni üksused eraldi ja tervikuna. Koostöö tagab organisatsiooni legitiimsuse defineerimisel end kutsehariduse valdkonna eksperdina.

Sihtasutuse eesmärgiks on saada esimeseks valikuks kutsehariduse alase eksperthinnangu, arvamusaavalduse, infopäringu sooritajatele nii otsustajatasandil kui valdkonnas tegutsevate institutsioonide esindajatele.

3.5 Organisatsiooni sihtrühmad

Sihtasutuse Innove välised sihtrühmad:

- tasemeõpet pakuvad õppeasutused ;
- kutseõpet pakuvad õppeasutused;
- täiend- ja ümberõpet pakuvad koolitusasutused (organisatsioonid, kes ei ole eelnimetatud), sh mittetulundusühingud ja sihtasutused;
- kohalikud omavalitsusüksused ja maavalitsused;
- kutse- ja kõrgkoolide pedagoogid, projektijuhid, koolitusjuhid;
- kutse- ja karjäärinõustajad;
- ettevõtjad;
- haridusalast infot tarvivad eksperdid;
- meedia.

Sihtasutus Innove sisemised sihtrühmad:

- nõukogu;
- juhatus;
- struktuuriüksuste juhid;
- organisatsiooni töötajad.

Grupid, kellega moodustada strateegilisi liite:

- sarnasel tegevusväljal tegutsevad organisatsioonid sihtgruppide huvide kaitsmiseks ja võimaluste diversifitseerimiseks (näiteks täiskasvanukoolitusorganisatsioonid jne);
- ettevõtlusorganisatsioonid ja katusorganisatsioonid kutsehariduse maine tõstmiseks.

3.6 SWOT analüüs

Tugevad küljed Euroopa rahastamisinstrumentide hea tundmine; väljakujunenud rahvusvaheline ja siseriiklik koostöövõrgustik; tegevusvaldkond haarab laia auditooriumi; unikaalsed tegevused; koostööd soodustav organisatsioonikultuur ja usaldusväärse koostööpartneri maine.	Nõrgad küljed Vähene sünergia infovahetusel erinevate üksuste vahel; uue organisatsiooni vähene teadvustatus laiema avalikkuse seas; vähene pürgimissoov; tegutsemine nõ "vahendava organisatsioonina - vähene kokkupuude reaalse õppeprotsessis osalejaga.
Võimalused Info ja kommunikatsioonitehnoloogia võtete laiendamine; teenuste standardiseerimine sihtgrupipõhiseks (ettevõtjad, kutsekoolid jne) ning sellest lähtuvate kommunikatsioonivõtete rakendamine; edukate projektide aktiivsem promotsioon; koostöö tihendamine teiste sihtasutustega unifitseeritud ja standardiseeritud teenuste pakkumiseks.	Ohud Rahvusvahelised eksperdid ja vahendavad organisatsioonid hakkavad ekspertteadmist pakkuma Eestis laiemalt; avalikkuse negatiivne hoiak kutsehariduse suhtes püsib-ettevõtlussektor ei tule uuendustega kaasa; erasektori kasvav aktiivsus koostööprojektide teostamiseks-konkurents SA-ga Innove sarnaste teenuste osutamisel; sihtasutuse kaadri voolavus.

3.7 Organisatsiooni kommunikatsiooni eesmärgid

Paiknemisel avaliku ja avalik-era mittetulundussektori kokkupuutealal, kohtab sihtasutus teavitamiseks mõlemale sektorile seadusandlusega reguleeritud kohustusi, näiteks avaliku teabe seaduse järgimine jt. Lisaks reglementeerivad organisatsiooni kommunikatsiooni Euroopa Komisjoni ning HTM-ga sõlmitud kahepoolsed lepingud, milles on fikseeritud kommunikatsioonile esitatavad tingimused. EL teavitamise nõuded laienevad teavitustööd reguleerivate direktiivide, määruste ning EL stiiljuhendi kaudu eelkõige EL abi- ja koostööprogrammidele. Lepingutega on seatud rõhuasetus EL alase abi asjakohaseks kajastamiseks ning saavutatud tulemuste laiaulatuslikuks levitamiseks kohalikul ja riiklikul tasandil.

2003. aastal sügisel alustas sihtasutuses tööd infojuht. Tema peamised tööülesanded keskendusid 2003-2004.aastal uue organisatsiooni loomisega kaasnenud ümberkorralduste läbiviimiseks (uue kodulehekülje loomine, logotüübi väljatöötamine, sisekommunikatsioonistrateegia loomine jne.). Ümberkorraldusega seotud tehnilise iseloomuga tegevuste lõppedes ja protsesside stabiliseerudes, on sihtasutuse prioriteet meediasuhted taktikalises ja proaktiivses võtmes.

Väliskommunikatsiooni eesmärgid aastaks 2004-2006:

- sihtasutuse kommunikatsiooniuringu läbiviimine;
- sise- ja väliskommunikatsiooni sõnumistrateegia ühildamine;
- kontakti loomine infokanalitega, kes omavad sihtasutuse tegevusele mõju (näiteks maakonnalehed), kuid kellega sihtasutusel puudub süstemaatiline koostöökogemus;
- koostöö intensiivistamine HTM ja sotsiaalsete partneritega ühiste seisukohtade presenteerimiseks ja valdkondlike sõnumite edastamiseks;
- sihtasutuse meediaplaani loomine organisatsiooni kommunikatsioonitegevuste (reklaamide, artiklite, kuulutuste jne.) ühtlustamiseks;
- arvamusiidrite ja avalikkusele prominentsete inimeste kaasamine kutseharidust kajastavatesse artiklitesse;
- organisatsiooni sisemise infovahetuse soodustamine ja töötajate koolitamine meediasuhtluseks valmisoleku tagamiseks.

3.8 Koostöö eesmärgid teiste haridusvaldkonna organisatsioonidega

Eestis kontekstis on vaadeldav hariduskorraldust toetav teadus- ja arendustegevuse klaster. Klaster on geograafiline kontsentratsioon spetsiifilisel väljal tegutsevatest ning vastikuses seoses olevatest organisatsioonidest, teenuse pakkujatest sarnastest valdkondadest ja institutsioonidest, kes konkureerivad, kuid teevad koostööd (Porter 2000: 199). Klasteri juured peegeldavad ajalooliselt omandatud kogemustes või tekivad juhuse tõttu. Ühendus võib moodustuda väikesesse piirkonda (näiteks üks linn) või kujuneda mitmest lähiriigist (näiteks Eesti, Läti, Leedu). Samuti võib erineda klasteri suurus ja spetsiifilisus, kuid enamasti moodustub kontsentratsioon lõppprodukti ja teenuse pakkujatest.

Haridusklastri teket on soodustanud Eesti pikaajalised haridustraditsioonid ning hariduse väärtustamine Eesti elanikkonna seas. Tänapäevaks on Eesti teadus- ja arendustegevust koordineeriv haridusklastri koondunud kahte suuremasse piirkonda, Tallinnasse ja Tartusse, milles ülikoolide ning uurimisasutuste vahetu lähedus tagab arendus- ja teadustegevust korraldatavatesse asutustesse pideva “ajude juurdevoolu” ning kindlustab tegevuste jätkusuutlikkuse. Tallinna piirkonnas tegutseb arvukalt haridusvaldkonna organisatsioone, mille liikmed on seotud diferentsete projektipõhiste initsiatiivide rakendamisega, uute toodete/teenuste loomise ja pakkumisega hariduselu korraldajatele ning hariduselus osalejatele. Tartusse on moodustunud teadus ja -uuringute tegevust korraldav koostöö. Vaatamata füüsiliselt moodustunud kehale seisab koostöö edendamisel ning ühiste eesmärkide teadvustamises Eesti haridusklastri suurte väljakutsete ees. Kui klasteri toimimise üheks eesmärgiks on mõjutada riiklikul ja kohalikul tasandil korraldatavat poliitikat, peab kasvu ja mõjuvõimu saavutamiseks rõhuma klaster koostööle teadlikumalt.

Lisaks haridus- ja uurimisasutustele on oluline ka äri sektori aktiivne osalemine klasteri tegevuses, mis aitab kaasa kvaliteedi tõusule ning võimaldab luua spetsiifilisi õppeprogramme, mis vastavad piirkondlikele vajadustele. Nimetatud koostöö omandab erilise tähtsuse kutsehariduse seisukohalt. Regioonides funktsioneerivatelt kutseõppeasutustelt oodatakse operatiivset ning dünaamilist reageerimist tööturu vajadustele ning koolituste korraldamist lähtuvalt tööjõuturul realselt eksisteerivale

IV osa Uurimustulemuste analüüs

4.1 Uurimustöö meetod

Konkurentsi temaatika avalikus- ja mittetulundussektoris on Eestis suhteliselt vähe käsitlemist leidnud teema, sest olemuslikult ei peeta konkurentsi mitte kasumit tootvates sektorites iseloomulikuks. Ometi on ühiskonna kiire areng ning piiride ähmastumine kolme sektori vahel kujundanud olukorra, kus riigi eesmärkide täitmisel ning teenuse pakkumisel osaleb lisaks avalikule sektorile järjest aktiivsemalt nii äri- kui mittetulundussektor. Ärisektori tegevuspõhimõtete siirdumine avalikku sektorisse on kujundamas ümber avalike teenuste pakkumise protsessi. Teenuse pakkumine hakkab alluma konkurentsivõimele ning perspektiivis siirdub teenuse osutamine neile organisatsioonidele, kes teevad seda sihtgrupi vajadusi ja riigi nõudmisi arvestades enam kvaliteetselt ja majanduslikult otstarbekalt. Teadmised, innovaatus, sotsiaalse kapitali olemasolu ja koostöövõrgustikud omandavad konkurentsivõime saavutamiseks märkimisväärset mõju.

Riigi poolt asutatud sihtasutused on ainulaadses olukorras – neid on piiratud arvul, nende tegevusi rahastab riik ja EL, neile on antud rakendamiseks unikaalsed ülesanded, mis loob ideaalse lähtekoha tundmaks end oma tegevuskeskkonnas kindlalt ning hästi. Milline on olukord kõnealuste institutsioonide esindajate ning nende üle omanikuõigust teostavate ministriumide esindajate silmade läbi, on käesoleva uurimustöö uurimisaineks.

Uurimistöö eesmärgiks on analüüsida hoiakuid inimestevahelistes koostöösuhetes, millest lähtuvalt valis uurija uurimistöö meetodiks kvalitatiivse meetodi ehk intervjuu. Kvalitatiivne meetod on väärtuslik meetod probleemide formuleerimiseks ja peamiste sõnumite defineerimiseks. Semistruktureeritud intervjuu võimaldab paigutada küsijal kuulaja seisukohale ning sondeerida vastaja seisukohtade põhjendatust.

Lähtuvalt uurimistöö eesmärgist teostada ekspertintervjuudele tuginedes võrdlev analüüs SA Innove strateegiliste eesmärkidega, koosnes valim nimetatud organisatsiooniga kokkupuudet omavate organisatsioonide esindajatest. Samuti esitas uurija intervjuu raames retsipientidele küsimusi, mis puudutasid koostööd ja

konkurentsi SA-ga. Analüüsile tuginedes formuleeris uurija sihtasutuse strateegilised eesmärgid aastateks 2005-2007 (vt. peatükk 4.2.5).

Uurija viis intervjuud läbi sihtasutuste ja nende asutajaõigusi täitvate ministeeriumide esindajatega ajavahemikul 2004.aasta november - detsember. Valimi moodustamisel lähtus uurija järgnevatest kriteeriumidest:

- intervjueeritav esindab haridusvaldkonnas tegutsevat sihtasutust või mittetulundusühingut;
- intervjueeritav omab koostöökogemust SA Innove;
- intervjueeritav on ministeeriumi (ja –allasutuse) juhtiv ametnik ning organisatsiooni haridusvaldkonna strateegialoomes osalev isik.

Valimisse kuulusid: SM tööturu asekanstler Piret Lilleväli, HTM kutsehariduse osakonna juhataja Andres Pung, HTM kutsehariduse talituse juhataja Kalle Toom, HTM tõukefondide talituse juhataja Annemari Päll, MKM majandusanalüüsi talituse juhataja Janno Järve, Koolivõrgu Büroo (edaspidi: KVB) EL konsultant Inna Laanmets, KVB juhataja asetäitja Ants Eglon, SA Archimedes juhatuse esimees Rait Toomper, Tiigrihüppe SA juhataja Enel Mägi, Integratsiooni SA juhataja Mati Luik, Eesti Kaubandus- ja Tööstuskoja kutsehariduse nõunik Tiia Randma, Eesti Täiskasvanute Koolitajate Assotsiatsioon ANDRAS juhataja Talvi Märja, Kutsekvalifikatsiooni SA vanemkoordinaator Katrin Kerem, Kutseõppe Edendamise Ühingu juhatuse esimees Toomas Šadeiko.

Valimisse on kaasatud haridus(sh. kutseharidus)valdkonnas tegutsevate sihtasutuste tegevuskeskkonda lähedalt mõjutavate osapoolte esindajad: ministeeriumide juhtivad ametnikud, kutseõppeasutuste esindusorganisatsiooni esindaja, ettevõtjaid esindava organisatsiooni esindaja ning sihtasutuste esindajad. Retsipiendid sihtasutustest ja mittetulundusühingutest representeerivad sümbioosi kolmanda ja avaliku sektori nägemusest koostööle ja konkurentsile. Ministeeriumide esindajad on kaasatud uurimusse “omaniku poolse” nägemuse presenteerimiseks.

Uurimistulemuste kirjeldamisel on vastajad kodifitseeritud alljärgnevalt:

- intervjuu number, "SA/MTÜ juhataja";
- intervjuu number, "SA/MTÜ spetsialist";
- intervjuu number, "ministeeriumi juhtiv ametnik";
- intervjuu number, "ministeeriumi allasutuse spetsialist".

Intervjuude läbiviimisel lähtus töö autor eelnevalt kirjapandud teemade juhendist. Intervjuude ülesehitus keskendus kolmele kesksele teemale: koostöö, teenuse osutamine ja innovatsioon ning konkurents. Kommunikatsioonimehhanisme käsitleb uurija läbivalt kõikide teemade lõikes.

Sihtasutused rõhutavad oma missioonides ning strateegiates koostöö tähtsat rolli. Kas selle rõhutamine on deklaratiivne või väljendab see organisatsioonide igapäevast praktikat, selgitab uurija järgnevas peatükis. Koostöö jätkuks keskendus küsitlus organisatsioonide kliendikeskuse ja uuenduslikkuse teemale, mida autor analüüsib autor P. Druckeri ja M. Porteri innovatsiooni ja konkurentsiteooriate põhjal. Ekspertintervjuude kolmas osa keskendus konkurentsiga seotud teema avamisele, ehk kuidas suhtuvad intervjuueeritavad konkurentsi võimalikkusesse või olemasolusse nende ning nende poolt hallatavate asutuste tegevusvaldkonnas.

Intervjuud kestsid ~1 tund. Kõik intervjuud lindistati, andmed on analüüsitud ära kirjade põhjal. Uurimuse läbiviimisel on eesmärgiks leida vastus alljärgnevatele uurimisküsimustele:

- 1) Millised indikatiivsed tunnused iseloomustavad avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide tegevusi sotsiaalse kapitali suurendamisel?
- 2) Millist rolli omab koostöö kui vahend organisatsiooni strateegiliste eesmärkide saavutamisel? Millised kommunikatsioonivõtted soodustavad koostööd?
- 3) Kas võrgustumine on avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide jaoks iseloomulik ning kuidas rakendavad organisatsioonid koostöövõrgustikest saadavat infot uute tegevuste kavandamisel?
- 4) Millised tunnused on iseloomulikud avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide tegevusväljal toimuvale konkurentsile?

5)Kuidas toetab innovatsioonisuutlikkus avalikus sektoris tegutsevate organisatsioonide konkurentsivõimet ning milliseid innovaatilisele organisatsioonile iseloomulikud tunnused on täheldatavad haridusvaldkonnas tegutsevatel organisatsioonidel?

6) Millised kommunikatsioonivõtted toetavad strateegilise juhtimise (sh innovatsiooni loomise, konkurentsivõime tõstmise jne) protsessi?

4.2 Uurimistulemuste analüüs

Töö empiiriline osa keskendub nelja keskse teema, **koostöö, konkurents, kommunikatsioon ja innovatsioon**, analüüsile. Uurimistulemusi võrdleb autor paralleelselt töö teoreetilises osas käsitletud sotsiaalse kapitali-, konkurentsi- ja innovatsiooniteooriatega.

4.2.1 Sotsiaalse kapitali teooria koostööst

Eelnevates peatükkides käsitles autor avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide võimalusi tegutseda sotsiaalse sidususe ja - kapitali suurendajana ühiskonnas. Ühelt poolt on selle väljenduseks riigi poolne usaldus avalike ülesannete üleandmiseks riigi kontrolli all olevatele organisatsioonidele. Teisalt organisatsioonide enda pingutused võrgustike loomiseks väljaspool organisatsiooni traditsioonilist tegevuskeskkonda ja usaldusliine. Väljakutset intrigeerib teadmine, et koostöö avalikus sektoris sisaldab endas piiratult materiaalsete hüvite omandamist, mis on liikumapanevaks jõuks ärilistes suhetes. Koostöös osalevad inimesed, koostööpartnerid saavad koostöös osaluse eest materiaalselt hüve piiratult või üldse mitte. Seega on inimeste kaasamiseks koostööprojektidesse määravaks sotsiaalsed oskused nagu näiteks eestvedamine, motiveerimine jne.

Koostöö aluseks eestvedamisel ei saa olla ainult kainele kaalutletud vahekord, kus ühele kaalukeelele on asetatud nõutav pingutus ja teisele võimalik hüvitus (Üksvärv, 2004). Koostööd tehakse ühiste eesmärkide saavutamiseks, mis avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide jaoks on suunatud ühiskonnas valitseva olukorra parandamiseks.

Sotsiaalse kapitali teooria kohaselt on sotsiaalse sidususe tekitamiseks määravaks organisatsioonides valitsevad alljärgnevad normid:

- traditsioonilised normid, mis soodustavad gruppide vahelist koostööd (ausus, usaldus, usaldusäärsus, vastastikune abistamine jne.);
- kodaniku lähedus;
- inimestevahelised suhted ja suhtlemisaktiivsus;
- horisontaalsed, mittehierarhilised võrgustikud;
- laiemate eesmärkide saavutamine;
- riigi poolne usaldus toimivate võrgustikega arvestamiseks ning nende toetamine (negatiivne mõju, kui riik hakkab liialt ulatuslikult tegelema tegevustega mis kuuluvad äri või kolmanda sektori tegevusvaldkonda).

Alljärgnevalt võrdleb autor sotsiaalse kapitali teoorias esitatud aksioome intervjuude tulemustega selgitamaks, millist rolli täidavad avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid sotsiaalse kapitali suurendajana Eestis.

- Organisatsioonides valitsevad normid ja väärtused

Empiiriline uurimus kinnitas, et avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid peavad koostööd tähtsaimaks vahendiks eesmärkide saavutamisel ning koostööst tekkiv sotsiaalne kapital on tugevam sihtasutuste ja mittetulundusühingute seas. Teadvustatult toimub koostöö organisatsioonides kahel liinil ehk koostöö organisatsiooni liikmete vahel ja koostöö partneritega.

Vastajatel seostus koostöö mõistetega, mis moodustavad sotsiaalse kapitali alusmüüri, ehk “usaldus”, “professionaalsus”, “ühine eesmärk”, “ühised väärtused”, “ühised huvid” jt. Koostööd soodustavate omadustena nimetasid vastajad “kuulamisoskus”, “ümberkehastumise oskus”, “järjekindlus”, “vastastikune austus” jt. Koostöö ei ole “asi iseeneses”, vaid seda vaadeldi kahesuunalise protsessina, milles oluliste tegevustena märgiti: “vastastikune infovahetus ja hankimine”, “probleemide lahendamine”, “ühisosa leidmine”, “koos millegi ära tegemine”, “koos töö tegemine”, “osapoolte kaasamine”, “võimalus õppida”.

Organisatsioonide koostöövalmidus ja -võime on väga sidusalt seotud ühiste väärtuste jagamise ning vastastikuse austusega, mis kinnitab arusaamist, et koostööst rääkimine ei toimu vaid deklaratiivsel tasandil. Rõhutatult väljendasid ühiste väärtuste tähtsust valitsusväliste organisatsioonide esindajad. Üks organisatsiooni juht väljendas, et vastastikuste eesmärkide austamine ja teadvustamine on aidanud muuta ka iseenda käitumist:

Elus tuleb ikka leida, mis on parim kõigile ja kui orientatsioon ja väärtused ei ole suunatud ainult iseendale, siis saab ikka hakkama. Ka mina olen väga palju muutunud. Kui ma enne olin väga terava keelega töö eest võitleja, aga selle eest saab ka teistmoodi võidelda nii et üritad tõesti mõista ka teist, mitte seda mida ta teeb, vaid leida põhjuseid miks ta teeb ja mõistmist, et ollakse erinevad ja käitatakse erinevalt.” Intervjuu nr. 8, SA/MTÜ juhataja.

- Kodaniku lähedus

Avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid esindavad kodanike huve, kuid mitte kõik organisatsioonid ei oma vahetut ja reaalselt kokkupuudet kodanikuga. Kuigi iga inimene on kodanik, käsitleme antud uurimustöö kontekstis kodanikuna nõ “inimest tänavalt”, kellele organisatsiooni tegevus omab teatud mõju. Ka käesolevas uurimuses osales organisatsioone, kes suhtlevad kodanikega igapäevaselt (näiteks ministriumid), kui organisatsioone, kes suhtlevad peamiselt teatud kodanike huvigruppe representeerivate organisatsioonide ja katusorganisatsioonide esindajate vahendusel (näiteks sihtasutused). Otsesuhtlus tavakodanikuga piirdub juhuslikku laadi telefonkõnede ja kirjavahetusega. Mõnes sihtasutuses (näiteks SA Archimedes, Integratsiooni Sihtasutus jt) on toetusprogrammid avatud ka eraisikutele, millest tulenevalt on teatud organisatsioonidel otsesuhtlus kodanikega esindatud enam kui teistel.

Analüüsidest organisatsioonide hoiakut klienditeenindusse kui kodanikega suhtlemise eesmärgistatud tegevusse, selgus, et äri sektoris tavakäibel olevate mõistete klient, teenuse osutamine jne, kasutamine sõltub avalikus ja mittetulundussektoris iga konkreetse organisatsiooni tavapraktikast. Valdavalt suhtutakse vastavate mõistete kasutamisesse enam negatiivselt kui positiivselt. Vastajate hinnangutes võis täheldada eitava hoiaku kujunemise mõjutatust viimasel ajal haridusvaldkonnas aktiveerunud diskussiooni kool – õpetaja – õpilane, kes on teenuse osutaja, kes on klient, tulemusel. Sellest tulenevalt võib hinnata mõistetavaks ka organisatsioonide soovimatust

paigutada klienditeenindaja rolli, mis toob kaasa muutusi suhetes ja kommunikatsioonivõtetes.

Kliendi defineerimine nii avalikus kui mittetulundussektoris on problemaatiline, sest kliente nimetades jõudsid ka vastajad välja tõdemuseni, et tegelikult on klientideks praktiliselt kõik, kellega koostööd tehakse, nii eraisikud kui organisatsioonide esindajad. Tingituna programmiliste tegevuste iseloomust, on uurimuses osalenud organisatsioonide peamiseks suhtluspartneriks valdavalt grupeerunud liikmeskondade esindajad. Organisatsioonide jaoks kätkeb sarnane olukord endas paradoksi, sest erinevates situatsioonides paigutuvad ka koostööpartnerid erinevatesse rollidesse. Näiteks: Kui Kutsekoda taotleb toetust SA Innove toetusprogrammist paigutub Kutsekoda Innove jaoks kliendi staatusesse ning toetuse saajat teenindatakse kehtestatud protseduurireeglite kohaselt. Korraldades ühist üritust või osaledes osapoole poolt juhitas projektis, on organisatsioonid taas koostööpartnerite staatuses. Sellest lähtuvalt toimub positsioneerimist ühte või teise sihtgruppi vähe, sest valdavalt käsitletaksegi klientidena ka koostööpartnereid ja vastupidi. Näiteks kirjeldasid klientide defineerimist oma organisatsioonis vastajad järgnevalt:

“Loomulikult, me leiame, et nad kõik on meile mingitpidi kliendid, kellega me teeme ühise eesmärgi nimel koosöö, et mingi tulemuseni jõuda.” Intervjuu nr. 3, SA/MTÜ spetsialist

“Meie klientideks ongi tegelikult kõik kellega me suhtleme, me ei ole defineerinud kes on kliendi ja koostööpartnerid. Meie jaoks klient ongi koostööpartner ja meie jaoks on nad kõik võrdsed.” Intervjuu nr. 11, SA/MTÜ spetsialist

“Haridusprogrammid on tegelikult üldse üks suur suhtekorralduslik projekti, kus väga selgelt need, kes programmides on, saavad aru, mida tegelikult ühiskond neile annab. See on tegelikult see raha, mis neil on võimalik taotleda. Sa ei saa riigi eelarvest, aga kui teed projekti ja põhjendad selle hästi ära, siis tegelikult on see suhteliselt lihtne ja hea formaat. Meie rolli on siiski ikkagi see teenindaja ja nõustaja roll. Seni kuni me suudame seda kanda, me peame jälgima seda klienditeeninduse poolt. Aga see ei ole ainult klienditeenindus, sest mingil määral oleme ka mentorid.” Intervjuu nr. 13, SA/MTÜ juhataja

Sihtasutustest ja mittetulundusühingutest selgemini korreleerus klienditeenindusliku mõtteviisi rakendumine ministriumides, mille esindajate hinnangul on klienditeeninduse põhimõtted nende organisatsioonis juurdunud või juurdumas.

Näiteks kirjeldasid protsessi toimimist ministriumite esindajad järgnevalt:

“Meie oleme täiesti selle peale läinud. Riik on teenuse pakkuja oma kodanikele./.../ Me oleme selle retoorika omaks võtnud viimase 3-4 aasta jooksul ja ma ei ole kindel, et see meil on väga hästi sisse juurdunud. Ma pole kindel kas iga kui viimane tööhõive ametnik tunneb end klienditeenindajana, sest see üleminek on väga keeruline ja ka mõni aasta tagasi öeldi veel täiesti rahulikult, et mis mina ei ole siin mingi klienditeenindaja, mine esindan riiki.” Intervjuu nr. 5, ministriumite juhtiv ametnik

“Me ei räägi nende sõnadega, kuid see mõtteviis on täiesti olemas, seda on täiesti tunda. Näiteks kui mõni inimene helistab või saadab meili, siis selle küsimusega tegeletakse tõsiselt.” Intervjuu nr. 12, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Me ei ole väga otseselt sellest rääkinud, kuid see on väga tugevalt meie ministeeriumi strateegia rida. Me ei ole kliente otseselt defineerinud, pigem oleme kaardistanud oma strateegilised valdkonnad, millega tegeleme ning sealt allapoole tõenäoliselt klientide määratlemine tuleb.” Intervjuu nr. 2, ministeeriumi juhtiv ametnik

Uurimistulemusi analüüsidest võib täheldada, et organisatsioonid on kodaniku läheduse, toetuse otsimisel reaktiivsed ning sageli realiseeritakse eesmärgid teisi organisatsioonide kaasavalt. Kindlasti tuleks organisatsioonidele kasuks proaktiivse hoiaku kujundamine ning vahetute kontaktide loomine lõpptarbija jaoks. Näiteks õpilaste, õpetajate kaasamine teenuste väljatöötamise protsessi jms, mis muudab ka organisatsiooni tegevuste eesmärkide ja tulemuste kommunikatsiooni tavakodaniku südamelähedasemaks. 3 vastajat käsitlesid oma vastustes sihtgruppide otsekontakti ning tagasiside prioriteetsust, mille aktiveerimiseks on loodud ka spetsiaalseid tegevusi. Näiteks:

“Minu jaoks on Teeviida messil osalemine rohkem suhtekorralduslik projekt, mitte rakenduslik, sest meil otseselt ei oleks vajalik seal käia, sest me suhtleme niigi koolide ja kõrgkoolidega, aga samas on avalikkusega vaja suhelda /.../ Keegi ei peaks, saaks, minult ära võtta seda võimalust suhelda üliõpilasega otse. See on selline koostöö, mis ei saa kunagi otsa, pigem on lihtsalt see, et sellega ei jõua ajaliselt tegeleda.” Intervjuu nr. 13, SA/MTÜ juhataja

“Aga kelles ma näen partnerite arvu kasvavat kogu aeg on, uskuge või mitte, õpilased, sest Tiigrihüppe programm, olge ausad, on ju tegelikult õpilastele mõeldud ja kaugemas tulevikus saavad sellest aina enam kasu ka lapsed ja noored /.../ Ja mul on selle üle väga hea meel.” Intervjuu nr. 7. SA/MTÜ juhataja

“Ministeeriumil on hetkel välja töötamisel kaasamise veeb, mis on tehniline abivahend selleks, et suhelda erinevate osapooltega aktiivselt ja perioodiliselt. See ongi suunatud väljapoole suhtlemiseks.” Intervjuu nr. 2, ministeeriumi juhtiv ametnik

- Inimestevahelised suhted ja suhtlemisaktiivsus

Tähtsaimale positsioonile paigutuvad koostöös inimesed. Ilma inimesteta ei toimu koostööd, millist väidet kinnitasid kõik uurimuses osalenud organisatsioonide esindajad. Kõige efektiivsemaks koostöö lähtekohaks pidasid vastajad personaalset lävimist ja mitteformaalset suhtlemist – mida parem on inimestevaheline läbisaamine, seda tulemuslikum on koostöö ka organisatsioonide vahel tervikuna. Mõned näited retsipientide vastustest:

“Tegelikult ei tee organisatsioonid, vaid tegelikult teevad inimesed koostööd. Inimesed teavad organisatsioonidest. /.../ Kui on olemas inimesed, on olemas koostöö, kui inimesi ei ole, siis võib seda

deklareerida, võib kasvõi koostöömemorandumiga alla kirjutada, aga mitte midagi ei juhtu, sest koostööd ei ole.” Intervjuu nr. 7, SA/MTÜ juhataja

“Mina isiklikult arvan, et mida parem on mitteformaalne koostöö, seda parem on koostöö üleüldse /.../ Mitteformaalne suhtlemine on väga oluline, sest üks ametliku kirjavahetuseni jõuavadki enamasti tüliküsimused /..” Intervjuu nr.5, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Ilma inimesteta ei ole koostööd, sest 2 tooli omavahel ei tee koostööd. See läheb alati inimeste tasandile välja ja teatud juhtumitel võib olla täiesti mõttekas teades partneriks olevat inimest, et oma organisatsioonist ka õige pool ja õige inimene valida, kes sobib temaga.” Intervjuu nr. 12, ministeeriumi juhtiv ametnik

Koostöö efektiivsuse sõltuvus indiviididest seab organisatsioonidele koostöö realiseerimiseks kahel suunal väljakutseid: koostööle ja usaldusele põhineva organisatsioonikultuuri loomine soodustamaks teadmuse levikut ja säilitamist organisatsioonis, millega tagada koostöösuhete jätkumine ka inimeste vahetudes. Mida suurem organisatsioon, seda spetsiifilisemad on aga vajadused ja mehhanismid teadmuse säilitamiseks. Siin seisavad organisatsioonid suurte väljakutsete ees – aktiivne mitteformaalne suhtlemine, mille olulisust vastajad rõhutasid, jätab organisatsioonis piiratud “jälgi”, mis nõuab suunatud tegevusi teadmuse säilitamiseks.

Ühe ministeeriumi esindaja tõi koostööpartneritega suhtlemise probleemina välja ametnikueetika teema. Seadusega on ametnikule seatud kohustused, mida mõistmata võivad kommunikatsioonitõkked ministeeriumi väliste partneritega süveneda ja omada kriitilise iseloomu. Ministeeriumi esindaja kirjeldas kommunikatsioonitõket järgnevalt:

“Paratamatult ametkonnas ja ametnikel on väga täpselt ära reguleeritud see, kuidas sa kirjutad, kellele kirjutad jne ja loomulikult, omavahelistes suhetes me püüame hoida nõ mitteformaalsemat joont, kuid kokkuvõttes see väljund peab formaalselt korrektne olema. Ja võib-olla erasektori, Innove poolt võib seda olla raske mõista, sest kui me lepime milleski kokku ja see väljund ei pea võib-olla olema niivõrd formaalselt fikseeritud, aga meie ei saa sellest mööda minna. Kasvõi see näide, et kui on mingi kehtiv õigusakt, kus on sees tähtjad ja see õigusakt on kehtiv, siis hoolimata sellest, et omavahel räägitakse selles, kas see õigusakt on hea, kuidas ta toimib jne, siis see mis seal kirjas on ei ole 100% kõige parem, siis ega see meie ühine teadmine, tõdemus ei muuda selle õigusakti kehtivust. Sellele peab kogu aeg mõtlema, et kui on õigusakt, et ok teeme nii nagu on efektiivsem ja mõistlikum, kuid üks need piirid teatud määral ikkagi piiravad seda parimat koostööd. Aga noh, see on selline bürokraatia teooria – see on ikkagi kogu aeg olemas.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

- Horisontaalsed, mittehierarhilised võrgustikud

Kõik küsitatud organisatsioonid omasid vähemalt 5. aastast tegevuspraktikat, mille jooksul on organisatsioonidel olnud aega sisse seada toimivad ja efektiivsed koostöövõrgustikud. Uurimuses osalenud sihtasutused koostöövõrgustike olemasolu

ja toimimist ka kinnitasid. Ministeeriumide esindajad ei kirjeldanud vastustes võrgustikke, kuid koostöö tegemist erinevate töögruppide tasemel, või teatud ülesande lahendamiseks loodud meeskondadega. Uurija hinnangul võib dialoogi soodustamise eesmärgil vastavat tegevust samuti lugeda üheks võrgustumise mudeliks. Lähtuvalt uurimuse hoiakuid selgitava iseloomu tõttu ei küsinud uurija kui mitme või milliste koostöövõrgustike liikmed on uurimuses osalenud organisatsioonid. Uurija ülesandeks on analüüsida, kas organisatsioonides eksisteerib valmisolek koostöövõrgustike loomiseks ja koostöösuhete hoidmiseks. Deklaratiivne tasand ning reaalne olukord, ei tarvitse alati kokku langeda. Väga ilmekat kirjeldas vastavat võimalust ka üks uurimuses osalenud retsipient:

“Koostööst “rääkimine” on asi, mida me oleme üritanud oma töös vältida, st me ei räägi sellest, vaid me võtame erinevad osapooled kokku ja paneme nad “koos tööd” ja siit ka koostööd tegema. Erinevad osapooled istuvad maha ja mõtlevad midagi koos välja. Ja nii ta on, et tegutseme töörühmade põhimõttel. Me ei tee ühtki asja siin ise, ühtki kutsestandardit, dokumenti vms – ei ole nii et meie koordinaatorid ja juhataja istuvad maha ja mõtlevad välja, vaid kaasame osapooli. Ja oleme vahel tõelises hämmingus kui ka olulised riigiasutused ja olulised ametkonnad ei teegi tegelikult sisulist koostööd.” Intervjuu nr. 3, SA/MTÜ spetsialist

Võrgustumine on organisatsioonide jaoks väga tihedalt seotud vastastikuse sõltuvusega, sest koostöövõrgustikku vajatakse uue info hankimiseks, vahendamiseks, ühiste ürituste läbiviimiseks, sotsiaalse kandepinna suurendamiseks, organisatsiooni tegevuste ja otsuste legitiimsuse saavutamiseks. Eelkõige puudutab see valitsusväliseid organisatsioone, kellel puudub seadusandlik võim ning kes toimivad riigi poolse vahendaja rollis.

Horisontaalste võrgustike loomine ja horisontaalsete suhtlusliinide toimimine saab alguse organisatsioonist endast -ülesehitusest, organisatsioonikultuurist ning juhtimise iseloomust. Mitteformaalselt väljenduvad organisatsioonis valitsevad hoiakud inimeste tegevuspraktikas. Formaalet on võimalik koostööliine kirjeldada organisatsiooni strateegias ning struktuuri joonisel. Oluline on, et formaalne struktuur kajastaks ka organisatsiooni loomulikke ja reaalseid koostööliine erinevate osakondade ja alluvussuhete vahel, mis aitaks kaasa kommunikatsiooni efektiivsuse tõstmisele – suureneb teadmine, kuidas liigub info vastavas organisatsioonis ja toimub otsustusprotsess. Formaalet struktuuri tekitamise raskusi suures organisatsioonis kirjeldas ministeeriumi juhtiv ametnik alljärgnevalt:

“Struktuuri tekitamine ongi tegelikult koostöö. Kui minna konkreetsemaks ja rääkida HTM-st, siis siin on mitmel tasandil struktuuriüksused lisaks ministeeriumile, mis on omakorda struktureeritud väga erinevateks üksusteks. Ministeeriumi siseselt on siin olemas ju hallatavad allasutused ja on olemas ka sihtasutused ja noh lõppeks need struktuurid toimivad ju selle nimel, et haridussüsteem Eestis toimiks.” Intervjuu nr. 9, ministeeriumi juhtiv ametnik

Horisontaalse suhtlemise eelduseks organisatsiooni väliskeskkonnas on horisontaalse suhtluse toimimine organisatsiooni sees. See oli ka tase, millelt vaatlesid enda suhtlemisliine uurimises osalenud organisatsioonid. Näiteks:

“Kõige keerulisem asutuse sees on tagada horisontaalne koostöö, st et koostöö toimiks ilma juhtorganiste vahele segamiseta ja tagada see, et allüksused autonoomselt jagaksid informatsiooni, suhtleksid ning see on minu arvates iga organisatsiooni võtmeküsimus /.../ Need inimesed, kes on endale seadnud pikema karjäärimudeli saavad sellest aru, et nad ise põletavad enda sildasid, kui nad ei ole koostöövalmis, sest vähemalt asutusesiseselt on see suureks probleemiks siseseks karjääritegemiseks, sest tutvustad ennast kui suhteliselt mitte aldist koostööinimest.” Intervjuu nr. 13, SA/MTÜ juhataja

“Kas ta on horisontaalne või vertikaalne, mingi erinevus on, selles mõttes et ministeeriumis me üritame, kuigi ministeeriumi struktuur on üsna traditsiooniliselt hierarhne – on minister, kantsler ja osakonnajuhatajad jne, siis koostöö suhtes hoitakse seda hierarhiat küll kogu aeg silmas ja kõrval, kuid üritatakse tekitada horisontaalse suhtlemise tunnet, nii et kõik räägivad kõigiga sina ja kõik võivad minna teineteiselt küsima. Loomulikult see ei tähenda seda, et lähen iga päev ja ütlen, et Toivo minul on selline probleem, st see eeldab ikkagi mingitest reeglitest kinni pidamist, kuid selline avatud ja horisontaalne see on. Rääkides aga erinevate asutuste vahel, siis siin oleneb nende asutuste rollist.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

Ka klassikalise avaliku halduse mudel toetab seisukohta, mille kohaselt avalike organisatsioonide süsteem eksisteerib kõige efektiivsemalt olles piisavalt detsentraliseeritud. Organisatsiooniline hierarhia toob kaasa puuduseid otsuste elluviimisel. (Tõnisson 1998).

Sisekeskkonnast välja liikudes ootab organisatsioone ees kaasamine, mis eeldab usalduse olemasolu ning avatust uute koostööliinide tekitamiseks. Samuti ajaressursi olemasolu, mida organisatsioonid pidasid peamiseks koostööd takistavaks teguriks. Kuigi organisatsioonid prioritseerivad koostööd teiste organisatsioonidega, ilmnes ühise tegutsemise käsitlemisel ambivalentne hoiak: “vajalik – inimesi vähe”, “oluline – kallid, demokraatia maksab”. Üks vastaja tõi välja “koostööst väsimise” motiivi, ehk koostöö tegemine ei tule iseenesest, vaid seda on vaja pidevalt organisatsioonis ja iseendale teadvustada, korraldada ühiseid kohtumisi, et vahetu kontakti vahendusel hoida valdavalt virtuaalses keskkonnas toimuvat koostööd värske ning inimlikuna.

Koostöö äri sektoriga

Võrgustumise ulatus sõltub organisatsiooni tüübist ja temale suunatud rollist. Näiteks kutsestandardi loomine Kutsekvalifikatsiooni Sihtasutuse poolt peab ja saabki ainult valmida koostöös kõikide sektorite ja tööturul eksisteerivate osapooltega. Sellest tulenevalt on ka organisatsiooni koostöokeskkond rikastunud sidemetega avaliku-, äri- ja mittetulundussektori organisatsioonidega. Haridussektor seisab järjest kasvava vajaduse ees koostöö tihendamiseks äri- ja tellija esindajatega, prioriteetne on koostöö kutsehariduse valdkonnas. Edukas koostöö eeldab teineteisemõistmist ning arusaamist teise osapoole toimimismehhanismidest. Intervjuudest selgus, et koostööd äri- ja tellijate vahel tehakse, kuid valdavalt toimub sellesuunaline koostöö erialaliitude või tööandjate esindusorganisatsioonide kaudu – neid kaasatakse pikaajaliste projektide väljatöötamise, tegevuskavade hindamise jms. Koostöö ettevõtlussektoriga ei peeta lihtsaks, kuid samas vajalikuks ja õpetlikuks kogemuseks. Eelkõige tähendab see organisatsioonidele väljakutseid läbirääkimiste pidamiseks (näiteks hangete läbiviimine, riist- ja tarkvara hankimised jne.) ning oma tegevuste konkretiseerimist ettevõtjale ootuspärase detailsuse astmeni. Koostöökogemust äriettevõtete esindajatega kirjeldasid 3 vastajat. Näited 2 vastusest:

“Koostöö arvutifirmadega on rohkem sõnakõlks, millega võib-olla arvutifirmad saavad plusse juurde, aga meie jaoks on see keeruline läbirääkimiste töö, et saada võimalikult odavat, aga kvaliteetset infrastruktuuri ehitada koolidesse. Eesti firmadega koostöö tegemisel on veel probleeme kui palju, sest nende nägemus kaugemast tulevikust ei ole selge. Pigem on see, et praegu üritatakse saada nii jõukaks kui võimalik ja kaugemale ei vaadata.” Intervjuu nr. 7, SA/MTÜ juhtaja

“Erasektor on pragmaatiline ja vaatab täpselt, mis tal sellest projektist kasu on. Nemad vaatavad valides seda, et läbi projekti tuleks neile võimalikult palju tagasi. Kõrgkoolid võtavad ikka sagedamini projektis osalemist partnerlusena, saab sõita, makstakse kinni, natukene toimetad /.../ Erasektor nii ei suhtu, tema teeb businessi ja temal pole aega niisama tuulutamiseks.” Intervjuu nr. 13, SA/MTÜ juhtaja

- Laiemate eesmärkide saavutamine

Avalikes huvides tegutsevad organisatsioonidele on antud ülesandeks valitsuse assisteerimine riigi arengu eesmärkide saavutamiseks. Sellest tulenevalt on organisatsioonid seotud valdkondliku riikliku strateegialoome protsessis osalemisega ning püstitatud ülesannete täideviimisega. Organisatsioonid teadvustavad oma rolli riiklike eesmärkide täitmisel ning vajavad ka selleks koostööd teiste organisatsioonidega.

“Me tegime esimestel aastatel kindlasti palju tööd, et kuidas seda professionaalsust saavutada /.../ See, mis puudutas ANDRASi ja mis käis väljaspool üldse Eesti täiskasvanuhariduse valdkonnas, siis need kes läksid Eestist välja, nendele korraldas ANDRAS kursused, vähemalt 2 nädalased õppused ja tegime

eestlastele selgeks, mis Eestis on. /.../ Meie tegime nii, et tutvustasime kus me Eestis oleme, mis tasemel on, ja kui nad nüüd lähevad välja, siis nad ei esinda mitte ainult endast, vaid ka isegi mitte ainult oma organisatsiooni, vaid Eesti täiskasvanuharidust.” Intervjuu nr. 8, SA/MTÜ juhataja

- Riigi poolne usaldus võrgustikele

F. Fukuyama väljendab sotsiaalse kapitali teoorias kriitilist hoiakut avalike teenuste hoidmises avaliku sektori haldusalas, mis on tunnuseks riigi tsentraliseeritud juhtimisele ning sektorite omavahelisele vähesele usaldusele. Ülesannete üleandmine ministeeriumist välja leidis ministeeriumide esindajate vastustes valdavalt ettevaatlikku hoiakut ning hinnangut. Valitses seisukoht, et mõlema poolne valmisolek ja ettevalmistus nõuab põhjalikumat ning süstemaatilisemat tegevust, kui seda on tehtud seni. Liigne kiirustamine võib endaga kaasa tuua olukorra halvenemise ja loodetud kasu asemel kahju. Samas toodi ka välja ka positiivseid eeskujusid, näiteks puuetega inimeste organisatsioonid. Näited vastajate arvamustest:

“Noh, praegusel hetkel kui vaadata 3.sektori arengut üleüldse, siis see on sageli üledimensioneeritud ja püütakse endale võtta funktsioone, mis kolmandale sektorile ei ole võib-olla päris omased. /.../Aga minnes kutsehariduse juurde, siis siin on 3.sektor ülioluline. Siin on just see, mida me nimetame üldnimetusega sotsiaalsed partnerid.” Intervjuu nr. 9, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Meie puhul on see väga tavaline nendega suhelda, me saadame nendele kooskõlastamiseks ja arvamuse küsimiseks aktid, kaasame neid oma töörühmadesse jne, mis ei tähenda et muidugi kõik asjad laabuksid, sest teadupärast on meil ka 3 sektor suhteliselt killustunud. Iga asja eest võitlejaid on vähemalt 2 rühmitust ja üks arvab, et ta on õigem kui teine ning kui raha jagamiseks veel läheb siis on tüli majas.” Intervjuu nr. 5, ministeeriumi juhtiv ametnik

Samas töid ministeeriumi esindajad positiivse momendina välja esindusorganisatsioonide ja võrgustike tegevusega kaasneva aktiivsuse ja tahte valdkonna arengut positiivselt mõjutada. Seda kirjeldasid oma vastustes kõikide ministeeriumide esindajad. Näited vastustest:

“MTÜ ja SA-d üritavad süsteemi muuta niivõrd kui keegi lobby oskab teha. Ja see töötab hästi. Ta ei pruugi meile küll alati meeldida, kuid need partnerid, kes isegi vahel liiga agressiivselt üritavad lobby teha on meie jaoks meeldivamad, kui need, kes ütlevad, et palun kaasake, kuid on ise väga passiivsed.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Eks ka riigiameti jaoks on olulisemad partnerid, kes ise väga aktiivselt panustavad ning on huvitatud valdkonna arengust.” Intervjuu nr.2, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Mitteformaalne suhtlemine on oluline ja allasutustega samamoodi. Ma eeldaksin normaalse, inimlikku koostööd eelkõige ja samuti tegelikult siis ka koostööd kolmanda sektori organisatsioonidega./.../ Tegelikult on siin ju küll nii, et nad on tegelikult ja ikkagi surverühmad /.../ Noh, mis sest et me võime asjad ilusti kokku leppida, aga nad kirjutavad järgmisel päeval avaliku kirja ja valavad su poriga üle. See on nagu tavaline, see on nende roll ühiskonnas ja seda ei maksa ka traagiliselt võtta.” Intervjuu nr. 5, ministeeriumi juhtiv ametnik

4.2.2 Koostöosuhted ja kommunikatsioon

Lähtuvalt uurimistulemustest püüab autor järgnevalt välja tuua peamised probleemid ja väljakutsed kommunikatsiooni korraldamiseks koostöösuhetes partnerite ja avalikkusega.

- *Politiseeritus*

Avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid on allutatud poliitilisele survele ning see omab mõju nii koostöösuhetele kui kommunikatsiooniprotsessile. Ministriumide ametnikud puutuvad poliitilise mõjuga kokku vahetult, sihtasutuste esindajad kaudselt läbi ministriumide. Kodaniku jaoks väljendub see organisatsioonide otsustusprotsessi aeglustumises, sest lahenduste kokkuleppimine on tihedalt seotud poliitiliste kaalutluste ning mõjude analüüsimisega. Seotus igapäevapoliitikaga seab organisatsioonidele omakorda ettekirjutused muudatuste läbiviimiseks ennaktempos, sest tulemusi soovitakse valdkonnas saavutada ning presenteerida “nüüd ja kohe”. Sotsiaalne kommunikatsioon, mis tähendab huvigruppide kaasamist varajases staadiumis ja avalikkuse laialdast informeerimist, võiks uurija hinnangul olla organisatsioonides esindatud enam. Vastav tegevus aitaks suurendada ka “kodaniku lähedust”. Toetavat ja kriitilist hoiakut enda organisatsiooni vastavasse tegevuspraktikasse väljendasid ka erinevate ministriumide esindajad. Näiteks:

“Kui on midagi, mis väärrib toetamist, siis me seda teeme nii et meil käib hommikust-õhtuni suhtekorralduslik töö. Meil arutatakse iga päev neid küsimusi ja iga asja kohta on plaan, kuidas seda maha müüa. Kõikide asjade juures on meil avalike suhete osakond, kes täiesti üritab iga asja kohta parimat taktikat välja mõelda /.../ Näiteks meil ei olnud raskusi ei hoolekande kontseptsioon ega tööturumeetmete kontseptsiooni müümisega, mis sest, et nad võtavad inimestelt mugavust ja sunnivad aktiivsusele. Aga kui see on ühiskonnas õige aktsendiga esitatud ja selle selgeks teed, siis on ka Sinul endal palju lihtsam /.../ Intervjuu nr.5, ministriumide juhtiv ametnik

“Vaadates ja jälgides seda, kuidas toimetatakse 21.sajandi kooli programmiga, siis minule tundub et sellega üleliia kiirustatakse ja kõige hullem on ja kõige rohkem protsessile jalgu on jäetud sellega, et ei informeerita tegelikult, kommunikatsioonistrateegia on halb, liiga kiiresti üritatakse neid muudatusi teha ilma selgitamata nende muutuste tegelikku sisu. Informatsiooni pool, kommuniqueerimine, liigne kiirustamine on need.” Intervjuu nr. 9, ministriumide juhtiv ametnik

- *Allutatud bürokraatlikule asjaajamine*

Avalik sektor on allutatud bürokraatlikule asjaajamisele, mille mõjud ulatuvad raporteerimise, kommenteerimise, kooskõlastamise jm. kohustuste kaudu ka avalikes huvides tegutsevate sihtasutusteni. Haldussurve vähendab partnerlusele, koostööle,

nõustamisele ja teistele kommunikatiivsetele tegevustele mõeldud aega, samuti vähendab kommunikatsiooni efektiivsust. Kaasaegse avaliku halduse mudeli kohaselt ei tohiks avalikku juhtimist kammitseda protseduuriireglitega, sest tähtis on efektiivsus, organisatsiooniline paindlikkus ja eesmärkide saavutamine, mitte liigne sõltumine formaalsusest. Tähtis on mõtlemisvõime, mitte reeglid (Tõnisson 1998).

Sihtasutused peaksid seadma endale eesmärgiks kasvatada iseseisvust, iseseisvate otsustusliinide sisseeadmist otsuste vastuvõtmisel. Vastutuse võtmisel on tugev relevantne psühholoogiline mõju tervele organisatsiooni kliimale.

- Avatus ja tegevuste läbipaistvus

Avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide ülesandeks on olla oma tegevustes läbipaistvad ning suurendada ühiskonna teadlikkust valdkonnas toimuvast. Sihtasutused tunnistasid, et vaatamata sellesuunalistele katsetele on informeerimise eesmärgi täitmine massiteabekanalite vahendusel, keeruline. Organisatsioonide poolt väljastatavad sõnumid on positiivsed, kuid ei leia meedia poolset tähelepanu. Vastavasisuliselt probleeme väljendasid mitmed SA/MTÜ esindajad. Näiteks:

“Avalikkusega suhtlemine on seni olnud meie kõige nõrgem lüli, kuna me pole seda pidanud oluliseks, kuid tegelikult peaks pidama. Sa pead olema nähtav, nii kaua kui olid püsivad partnerlepingud ja suhted olemas siis me ei pööranud sellele väga suurt rõhku, aga tegelikult muidugi peaks seda tegema. /.../ Aga me oleme mõelnud, et kuidas laiemalt, tähtis ei ole mitte see, mitte kuidas Andras, vaid kuidas täiskasvanuharidus laiemalt saaks tähelepanu. Ja siin on kindlasti täiskasvanud õppija nädalal suur roll. Just see, et on olemas selline haridusvaldkond, nagu täiskasvanuharidus, see on oluline. Ning ka see on üks Andrase olulisi väärtust.” Intervjuu nr. 8, SA/MTÜ juhataja

“Olen püüdnud informeerida võimalikult palju seda, mida teeme ja viimase uuringu sai kogu parlament. Mis puudutab avalikustamist, siis kui ei kirjutata on hästi. Ega meist ei kirjutata küll palju. Me saadame pidevalt pressiteateid, kuid ei midagi. Praegu selleks, et saada näiteks Õpetajate Lehte otsime päris kalli raha eest pinna ja palusime seal õpetajaid oma kogemustest kirjutada. See ei ole päris õige asi, sest tegemist on siiski olulise asjaga.” Intervjuu nr.7, SA/MTÜ juhataja

Analüüsid J. Grunigu kommunikatsiooniteooriat (Botan & Hazelton 1989) võib sihtasutuste suhtlemisel avalikkusega täheldada asümmeetrilise kommunikatsioonimudelile iseloomulikke tunnuseid - organisatsioonid toimivad informaatoritena. Samuti valitseb ootuspärane ettekujutus, et avalikkus saab organisatsiooniga koostöö tegemisest kasu ning mida laiem on avalikkuse “pilt organisatsioonist”, seda enam kasvab vabatahtlikkus organisatsiooniga koostööks. J. Grunigu hinnangul (Botan & Hazelton 1989: 32-33) sisaldavad sarnased ootused endas ohtu luua sotsiaalset vastutustundlikku hoiakut avalikkusega suhtlemisse. Mida varem alustatakse tegevust

sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli rakendamiseks, seda efektiivsem võib olla koostöö tulevikus. Asümmeetrilise maailmavaate põhjused peituvad:

- sisemine orienteeritus. Organisatsiooni liikmed vaatavad organisatsioonist välja, kuid ei taju, kuidas organisatsiooni nähakse väljastpoolt;
- suletud süsteem. Informatsioon voolab organisatsioonist välja, aga mitte sisse;
- tõhusus. Efektiivsus ja kulude kontroll on olulisemad kui innovatsioon;
- elitarism. Organisatsiooni liidrid teavad kõige paremini. Teadmised ei ole “vaba turumajanduse tooted”;
- konservatiivsus. Organisatsioon osutab vastupanu muutustele;
- traditsioonid. Aitavad säilitada stabiilsust ja organisatsioonikultuuri.

Kuigi ülaltoodud põhjused ei tavatse kehtida uurimuses osalenud organisatsioonide kommunikatsioonile, võib mõne tunnuse eksisteerimist teadvustada iga organisatsioon. Uurimuses osalenud organisatsioonide poolt sageli mainitud “*kõrge töötempo ja ajapuudus*”, samuti vastava kompetentsi puudumine organisatsioonis omab avalikkusega suhtlemisel ja tähelepanu saavutamisel otsustavat rolli. Sellest tulenevalt on pidanud organisatsioonid teenuse sisseostmist mõislikuks ja tulemuslikuks lahenduseks. Vastav tegevuspraktika on iseloomulik J. Grunigu avalikkuse informeerimise mudelile, mille kohaselt efektiivseks kommunikatsiooniks peab organisatsioon omama “paikset ajakirjanikku” ning peamiseks suhtlemismeetodiks on avalikkust informeerivad kampaaniad (Botan & Hazelton 1998). Näiteks nimetas ühe sihtasutuse esindaja organisatsiooni õnnestunumaks suhtekorraldusteoks inimestevahelist mõistmist suurendava teavituskampaania läbiviimist.

Edukad on organisatsioonid avalikkuse teavitamisel erinevate teavitusürituste, seminaride ja konverentside korraldajatena ning üritused omavad tähtsat rolli ka koostöösidemete hoidmisel ja loomisel. Ühe SA/MTÜ esindaja sõnade kohaselt omab vastastikuse läbikäimise soodustamine süsteemi arengule tervikuna relevantset mõju:

“Me püüame teha korraldada kogemuste ja arvamuste vahetamist kutsehariduse edendamisest huvitatud osapoolte vahel, olgu need siis haridusametnikud, ettevõtjad, poliitikud jne ja see on väljendunud nendes meie iga-aastastes seminarides, mida korraldame kord või kaks aastat erinevates kohtades, Pühajärvel jne. Need on mitmepäevased üritused ja sisuliselt on need ainukesed sellised kohtumised, kus inimesed saavad natukene mitte-ametlikuma õhkkonnas kokku. Oleme suurt rõhku pannud õhtusöökidele, diskussioonidele, debattidele, kultuuriüritustele ja arvan, et see on väga oluline süsteemile tervikuna.” Intervjuu nr. 14, SA/MTÜ juhataja

4.2.3 Konkurents

Sõna konkurents (*ing.k.competition*) tuleneb ladina keelsest sõnast ja tähendab “*otsides koos*”. Seega, sisaldab konkurentsi mõiste olemuslikult koostöö paradigmat ja üheskoos millegi ära tegemist. Tendentslikult, prevaleerib konkurentsi käsitlemine ühiskonnas negativistlikus võtmes – ehk see on kellegi arvelt millegi ära tegemine, võitmine, paremuse saavutamine jne. Ideoloogiliselt tähendab see mõistest kaugenemist, sest olemuslikult on konkurentsi mõistesse programmeeritud positiivne diskursus – koos tegemise motiiv. Konkurentsivõimelisus tuleneb mitte-konkureerimisest. Edu tõuseb teistsuguseks olemisest ja valmisolekust muutuda. (Ridderstrale &Norström 2001).

Järgnevas analüüsis võtab uurija konkurentsi olemuse käsitlemisel aluseks M. Porteri “teemanti” skeemi ning analüüsib organisatsioonide tegevuskeskkonnas valitsevaid iseloomulikke tunnuseid. Uurija eesmärgiks on välja tuua peamised probleemid, mis võivad mõjutada organisatsioonide konkurentsi ning kirjeldada unikaalseid omadusi, mis moodustavad organisatsioonide konkurentsieelise.

M. Porteri “teemanti” mudeli moodustavad alljärgnevad mõjurid:

- suhted olemasolevate organisatsioonide vahel, ehk tegevusvaldkond ise;
- alternatiivsed pakkujad, uued tulijad;
- asendustooted, teenused;
- kliendid, sihtrühmad ja nende mõjuvõim;
- ressursid (tarnijad, kuid ka tööjõud) ja nende mõjuvõim.

- *Suhted olemasolevate organisatsioonide vahel (tegevusvaldkond)*

Uurimistulemustest selgus, et valitsusvälised organisatsioonid peavad oma positsiooni Eesti haridusvaldkonnas unikaalseks ja ei pea konkureerimist otstarbekaks ning reaalselt eksisteerivaks olukorraks. Esineb positsioneerimist, kuid mitte konkurentsi. Erinev olukord valitseb ministeeriumide vahelises suhtluses, kus eksisteerib rivaalitsemist, konkurentsi ning vähest koostööd.

Lähtuvalt uurimistulemustest toob uurija alljärgnevalt välja haridusvaldkonna organisatsioonidele iseloomulikud ning konkurentsieelist iseloomustavad tunnused:

Riigi poolne toetus ja unikaalsed tegevused

Riigi poolse kontrolli all toimivad sihtasutused teadvustavad enda rolli spetsiifiliste ülesannete täitjana ning konkurentsituatsiooni tekkimist valdkonnas ei peeta otstarbekaks. Uurija hinnangul võib sarnase hoiaku üheks põhjuseks olla ka organisatsioonide elutsükli teooria kohaselt paiknemine küpses staadiumis. Uurimuses osalenud organisatsioonid on tegutsenud valdkonnas ligi 10 aastat, elanud läbi aktiivse kasvuperioodi ning jõudnud stabiliseerumise faasi, mille iseloomulikuks tunnuseks on: edukuse tunnetus, meelerahu ja kindlus, teadmise säilitamine uue suuna otsmise vajadusest, proaktiivne hoiak, aktiivsed koostöösuhted jne. (Jawahar & McLaughine 2001). Konkurentsituatsiooni olemasolu käesoleval hetkel kirjeldasid vastajad järgmiselt:

OK. Praegu on haldusleping , aga lepingud on tähtajalised, aruandekohuslikud ja see pole niisugust lõpmatut ja jäädavat /.../ Peabki olema selline konkurentsituatsioon, sest sellisel juhul on huvi teha oma tööd kvaliteetselt tunduvalt rohkem ja teada, et samas sektoris on ka teisi tegijaid ja teisi huviseid.” Intervjuu nr. 13, SA/MTÜ juhataja

“Ja seeläbi et riik rahastab annab ta teistpidi ka sellele tegevusele oma positiivse hinnangu. Ma ausalt öeldes ei peaks riiki ka nii lolliks, et ta ei tabaks ära, kuhu midagi anda.” Intervjuu nr. 4, ministeeriumi allasutuse spetsialist

“Loomulikult, konkurents ei ole, aga kuna praegusel hetkel on meil need rollid nii ära jaotatud, aga päris uut nagu... ütlen veel kord, et kui sinul on orientatsioon ja väärtused paigas, professionaalne tase kõrge ja kui sa ei võitle oma huvide eest, vaid üldsuse huvide eest, siis sellel täiesti jalad alt ära lüüa, seda ei ole võimalik.” Intervjuu nr. 8, SA/MTÜ juhtaja

“Konkurents ei ilmingud on siis, kui on midagi väga valesti läinud. Ma saan aru, et inimesed konkureerivad töökohtade peale, kuna inimesed ei ole riigi osa ja igati tegeleb oma isiklikes huvides, aga kui juba riigi institutsioonid omavahel konkureerima lähevad, siis minule tundub see küll riigiõiguslikust seisukohast kuidagi põhjendamatu. /.../” Intervjuu nr. 6, SA/MTÜ juhataja

*“Selles, kas ministeeriumi allasutused omavahel konkureerivad, selles ma kahtlen, sest siin on **mängumaad päris selgelt ära jaotatud** ning konkurents ei ole karta, aga siin võivad tekkida just need probleemid koostöö tegemises. Pigem näen probleemi koostöös kui konkurents.*” Intervjuu nr. 12, ministeeriumi juhtiv ametnik

Uurija kogemusel on sihtasutuste vahel olemuslikult on kõige lähemal konkurentsituatsioonile SA Archimedes ja SA Innove, sest sihtasutuste tegevusvaldkonnad ja nende poolt rakendatavad Euroopa Liidu programmid on kõige lähedasemad. Esineb kattuvusi nii sihtgruppides kui teemades. Lisaks on SA Innove

EL struktuurifondide rakendajana siirdunud kõrghariduse valdkonda, mis on olnud SA Archimedese peamine tegevusvaldkond. Vastavat nähtust probleemina sihtasutuse esindaja ei teadvustanud:

“Ma ei võtaks Innovet sellise konkurendina, kes tuleks meilt leivatükki ära võtma, vastupidi, aga ma arvan, et siin on kahe sihtasutuse konkurents üles ehitatud just sellele, kuidas me oma tööd teeme. Kuidas meie label paistab ja muu säärane, sest ega kumbki ei taha teisest kehvem olla ja see on pigem selline konkurents, kuidas me välja paistame, kuidas me areneme ja kogu see pool. Aga ma arvan, et see on vaid hea. Samamoodi on ju konkurents ka näiteks Kutsekoja ja Integratsiooni Sihtasutuse vahel, kellega me läbi käime ja küll otseselt ei konkureeri, kuid selline positsioneerimine käib ikka igapähe.”
Intervjuu nr. 13, SA/MTÜ juhataja

Lisaks eeltoodule suurendab organisatsioonide kindlustunnet nende nõukogud, milles on esindatud tähtsamate sotsiaalsete partnerite ja ministriumide esindajad. Näiteks väljendasid vastavasisulist hoiakut nii ministrium kui sihtasutuse esindajad:

“Me ei ole otseselt ühest ametkonnast sõltuvad, vaid meie asutajad on meie sotsiaalsed partnerid ja meie nõukogu koosneb sotsiaalsetest partneritest. See peaks garanteerima selle, et nõ meie konkurendid, konkureerivad osapooled, on meid asutanud ja selleks et saavutaksime oma eesmäärke on need tegevused selgelt defineeritud” Intervjuu nr. 3, SA/MTÜ spetsialist

“Kui ma ei usu, et seda saab nii käsitleda, sest läbi nõukogu on ministriumidel Innove üle kontroll olemas, siis selline asi ei saa vist päris tekkida, kus Innove ei tea, mida temalt oodatakse. Siis vahetatakse lihtsalt inimesed välja. See kindlus organisatsiooni võib olla suur, kuid üks organisatsioonis töötavad inimesed võivadki olla need, kes muresevad” Intervjuu nr. 10, ministriumi juhtiv ametnik

Samas sisaldab kindlustunne endas ohtu liialt kindlalt ja staatiliselt püsima jääda. Organisatsioonide tulemuslikkuse hindamine toimub nii klientide kui ministriumide poolt. Seda väljendasid selgelt ministriumide esindajad, samuti teadvustasid oma hinnangutes ka sihtasutuste esindajad :

“OK. Praegu on haldusleping , aga lepingud on tähtajalised, aruandekohuslikud ja see pole niisugust lõpmatut ja jäädavast /.../ Peabki olema selline konkurentsituatsioon, sest sellisel juhul on huvi teha oma tööd kvaliteetselt tunduvalt rohkem ja teada, et samas sektoris on ka teisi tegijaid ja teisi huvisid.”
Intervjuu nr. 13, SA/MTÜ juhataja

“Konkurents on väga julgelt paistmas ja juba toimib kasvõi seeläbi et kui sa oled varasemalt teinud palju tööd ja vaadanud pikemalt ettepoole, siis kõigi nende võimaluste juures, mis pidevalt juurde tuleb, oled sa lihtsalt valmis need õigel ajal ära kasutama. Kui ei ole seda võimeline tegema, ei hoita lõputult elus asju, mis peavad algusest peale hakkama ise ennast tõestama.” Intervjuu nr.4, ministriumi allasutuse spetsialist

“Funktsioonide osas tahetakse seda teenust näiteks ministriumi poolt osta kellegi teise käest, kuna leitakse et mujal on tulemus parem.” Intervjuu nr. 10, ministriumi juhtiv ametnik

Konkurents versus rivaalitsemine ministriumide vahel

Eraldi toob uurija huvipakkuva ainesena välja ministeeriumide omavahelise koostöö küsimused. Vastajad pidasid väheseks üldist koostööd, ehk keskendumist liigselt oma tegevustele ja valdkondadele ning vähem ühiskonnale tervikuna. Samuti märkisid retsiptendid, et ministeeriumist rohkem, võib sarnane rivaalitsemine enam negatiivset mõju avaldada just allasutustele.

“Ministeeriumid on erinevad ja igaüks üritab tõmmata tekki enda peale ././ Ja üks see pingestab ikka suhteid ja eriti paistab see silma allasutustes. ././ Ma aga arvan küll et ühiskonnas kui tervikus koostöös probleeme ei ole, pigem on meie ühiskond selline, et kaasatust on pigem vähe.” Intervjuu nr. 5, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Mis puudutab ministeeriumide omavahelist tegevust, siis on pigem enam rivaalitsemist ja vähem koostööd.” Intervjuu nr.2, ministeeriumi juhtiv ametnik

Ministeeriumide esindajad tunnistasid konkurentsi ja rivaalitsemise olemasolu riigi väljal tegutsevate ministeeriumide vahel. Peamiseks konkureerimise allikaks nimetasid ministeeriumi esindajad eelarvete protsessi. Lisaks takistab koostööd poliitiline surve ja ebakõlad poliitikute ning ametnike vahel. Samuti märgiti konkurentsi valdkonda kuuluvaks “võistlust” avalikkuse tähelepanu, representatiivsuse ja välisvahendite efektiivse ärakasutamise pärast. Näited vastustest:

“Raha saab ainult midagi tehes. Et midagi teha, peab endale mingi valdkonna krahmama ja toimub mingi võimupiiride jagamine.” Intervjuu nr. 12, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Ministeeriumid konkureerivad omavahel sellise, kelle valdkond riigis parajasti kõige tähtsam on. Toimub ka konkurents poliitikute ja ametnike vahel. Ametkond tahab teha pikemaids eesmäärke, aga poliitikutel käivad eesmärgid poliitilise tsükli ja valijate hääle järele.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Kui rääkida organisatsioonidest, siis siin võib rääkida juba rivaalitisemisest ning kahtlemata on see kõige tunnetavam eelarveprotsessis, seal on väga palju konkurentsi.” Intervjuu nr.2, ministeeriumi juhtiv ametnik

Üks ministeeriumi esindaja vastusest võib järeldada, et avalikus sektoris konkurentsi ei ole.

“Kvaliteedi tagamiseks peab mingi ora ikka kogu aeg olemas olema, see teadmine kuklas, et kui ma ei tee asju piisavalt hästi, siis võib see leib ühel päeval ära kaduda. Seega selle pärast on hea, et erasektoris on see olemas, sest muidu oleks tegemist justkui riigiasutusega.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

- Alternatiivsed pakkujad, uued tulijad

Pikaajaline kogemus, traditsioonid, ministeeriumi poolne kontroll nõukogu ja teiste kontrollimehhanismide kaudu on loonud olukorra, milles organisatsioonid ohtu alternatiivsete pakkujate näol oma tegevusvaldkonnas kõrgelt ei hinnanud. Ühe

sihtasutuse esindaja märkis: “*Anda turumajandusliku seisukohast võimaluse kõigile, siis ei toimu mitte midagi*” (Intervjuu nr.7, SA/MTÜ juhataja). Valdkonna spetsiifilisus on keskne mõiste ning sisenemisbarjäärid on kõrgeks muudetud läbi kasumliku hinnastrateegia (näiteks Phare jt EL projektide toel valminud õppematerjale pakutakse tasuta või minimaalse tasu eest) ja aktiivse koostöö õppe- ja teadusasutustega suurema toetuse ning usaldusväarsuse kindlustamiseks enda tegevustele. Organisatsioonid on enda ümber moodustanud justkui “ringkaitse”, mille olemasolu selgitatakse väärtuste ning traditsioonide võtmes.

Huvitava tendentsina ilmnes, et lisaks usaldusbarjääride olemasolule ei peeta haridusvaldkonda olemuslikult konkurentsitihedaks ja atraktiivseks, mis avaks turu erinevatele teenuse pakujatele erinevatest sektoritest. Ühe MTÜ/SA esindaja väljendas oma seisukohta järgnevalt:

“Ta oleks hea kui konkurentsil oleks turgu selle asja jaoks, aga meil ei ole selleks asjaks turgu. /../ Kui me nüüd räägime eesti keelsest õpitarkvarast, siis seda ei ole ega tule. Kui seda hakata turumajanduslikel alustel tootma, siis selleks peab ikka väga vinge ettevõtmine olema. Selleks peab kuskilt naftat leidma vms, sest praegu me üritame viia kõikvõimaliku kompetentsi kokku – inimesed ülikoolidest, koolidest, et nad teeksid midagi ja tänu sellele meil on ka ligi 40 eesti keelset cd-d, mis on tehtud ja kasutusel. Kui see oleks vabalt turul pakkumisel, siis mitte keegi ei oleks hakanud seda tootma. Meie koordineerime seda tarkvara tootmist ja kõige kallim on näiteks 400.000 üks. Kui firma teeb mängulise tarkvara, siis me räägime paarist miljonist. Nii et siin tuleb kõik ette arvestada – rahalised võimalused, mis hariduses on, kompetents ja kahjuks ei ole selliseid inimesi ukse taga, kes tuleks ja ütleksid et tahaksid teha.” Intervjuu nr. 7, SA/MTÜ juhataja

Autor hinnangul on vaid aja küsimus, millal omanikuõigust teostavad ministriumid alustavad põhjalikumat organisatsioonide mõju ning kasumlikkuse analüüsi. Rõhumine unikaalsele positsioonile sisaldab ohtu kujundada välja staatiline hoiak, mille tulemusel hakkab organisatsioon tegelema tegevustega, mis on meelepärased ja mugavad. Uute tegevuste initsieerimine ning uuenduste sisseviimine võib jääda tahaplaanile. Väga selgelt väljendasid vastavat ootust omanikuõigust teostavate ministriumide esindajad, kelle hinnangul peavad sihtasutused tegema järjepidevaid pingutusi uute tegevuste kavandamisel ja elluviimisel.

“Kui hästi oma ülesannetega hakkama saadakse on lõppeks kõige olulisem tulemuslikkuse näitaja ja ka see mõjutab mingil määral vahendite saamist.” Intervjuu nr. 9, ministriumide juhtiv ametnik

“Ega näiteks Innove ei saa end tunda väga kindlalt, sest paigalseisu, et meie oleme nüüd sellised ja teeme asju nii ning teie ostate meie teenust, kindlat ja ajas püsivaid asju ei ole. Kvaliteedi tagamiseks peab mingi ora ikka kogu aeg olema olema, see teadmine kuklas, et kui ma ei tee asju piisavalt hästi, siis võib see leib ühel päeval ära kaduda /... / Ma arvan, et Innove ei ohusta mingi üks kindel organisatsioon, aga kui hakatakse end liiga kindlalt tundma, siis võib tekkida olukord, kus mingite

funktsioonide osas tahetakse seda teenust näiteks ministeeriumi poolt osta kellegi teise käest, kuna leitakse et mujal on tulemus parem.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

- Asendustooted, teenused

Ohtu asendustoodeteks vastajad ei väljendanud. Küll märkisid retsiptiendid ära organisatsioonide tegevuste kattuvusi ning sellest lähtuvat teenuste spetsifitseerimise vajadust. Kuid ka seda rolli nähakse eelkõige ministeeriumi poolse regulatsiooni vahendusel, mitte sihtasutuste omavahelise koordineeriva tegevuse kaudu. Üks vastaja märkis kriitilis-humoorika kommentaarina alljärgnevat:

“Institutsioonide vahel on ikkagi teatud töö jagamine ja no kui üks teise eest ära teeb, siis on ju väga hea ja võib öelda, et tehtud ju. Ülesanne on tehtud, eesmärk on täidetud ja see on hea. Siis tekib juba küsimus planeerimisest, ehk seal on tehtud viga kui kahele või kolmele on täita antud üks ja sama ülesanne.” Intervjuu nr. 6, SA/MTÜ juhataja

Ministeeriumid kui riiklikult monopoolset staatust omavad organisatsioonid ei puutu ohuga asendustoodeteks kokku vahetult, kuid organisatsioonide vahel eksisteerib rivaalitsemist ning soovi osaleda tulemuslikkusele ja eksponeerimisele suunatud tegevustes. Ehk hüpoteetiliselt võib näiteks põllumajandusliku suunitlusega õppetöö korraldamise enda valdusalasse võtta HTM asemel Põllumajandusministeerium. Vastavat surve algeid kirjeldas üks ministeeriumi esindaja:

“Näiteks Põllumajandusministeerium tuleb meile ütleva, kus koolides peab õpetama kutseharidust, mida seal õpetada ning kus need koolid peavad asuma jne. Ühest küljest on positiivne et nad mõtlevad ja tahavad kaasa rääkida, kui tegelikult ei ole nendel mingit reaalselt vastutust. Nemad ei vastuta hariduse eest, nemad vastutavad raamatupidamise eest, esitades oma soove väga nõudlikul moel.” Intervjuu nr. 12, ministeeriumi juhtiv ametnik

Ärisektori roll konkureerivate teenuste pakkumisel

Kahe organisatsiooni esindajad märkisid ära ärisektori aktiivsema huvi ja osavõtu teenuste pakkumiseks nende tegevusvaldkonnas. Sihtasutuse esindaja käsitles nende kogemust konkurentsituatsiooni tekitamiseks ärisektori poolt “kunstlikuks” taseme ja mahtude erinevuse poolest. Ministeeriumide esindajate vastustest ilmnes, et ärisektori aktiivsus oma teenete pakkumisel on intensiivistumas. Sarnaseid näiteid on mujal Euroopas juba rohkearvuliselt ning uurija hinnangul on see vaid aja küsimus, millal vastav tegevuspraktika muutub ka Eestis omaseks. Näiteks on Saksamaal EL struktuurifondide rakendamine antud täies mahus erasektori kätte ning selleteemalisi ettepanekuid on käsitletud ka Eesti ajakirjanduses. Ühe ministeeriumi esindaja kinnitas neile survegruppide saabuvald signaale järgnevalt:

“Väga sageli annab meie äri, ehk bisniss sektor märku, et on asju mida võiks teha mitte avalik sektor, vaid seda võiks anda ja tellida mujalt see töö, mis reeglina teeb alati asja kallimaks ja juhitamatuks.” Intervjuu nr. 5, ministeeriumi juhtiv ametnik

Positiivsena märkisid sarnaselt sihtasutuste esindajatele ka ministeeriumide esindajad ärisektori “distsiplineerivat” rolli tegevuste kavandamisel. Konkreetsus, täpsus, selgete huvide väljendamine jm on soovid, mida ärisektor ootab avaliku sektori organisatsioonidelt ning millest lähtumine toetab tõhusa koostöö teket ning arengut.

“Ettevõtja huvid on harilikult suhteliselt konkreetset laadi, nii mured kui huvid ja valdavalt kipub ettevõtja olema avaliku sektori suhtes kriitiline ning alaliit on siis kuskil seal vahel /.../ Ettevõtjaga suhtlemise reegel on see, et sa pead alati väga konkreetset teadma, mida sa tahad ja miks see vajalik on.” Intervjuu nr.2, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Erasektor ei lase ennast eriti häirida, sest nemad laveerivad igas olukorras ikka nii nagu neile kõige parem on, sest nende jaoks on lihtsalt oluline see, et ministeerium on riiklikul tasandil mingid mängureeglid paika pannud, millega tuleb arvestada ja erasektorilt palju vaidlemist ei tule.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

- Kliendid, sihtrühmad ja nende mõjuvõim

Kliendid ja sihtrühmad omavad organisatsioonide tegevusele relevantset mõju. Organisatsiooni elutsükli kohaselt varieerub sõltuvalt organisatsiooni arengufaasist ka klientide mõjuvõim, ehk ühel hetkel omandavad suurema tähtsuse ühed, teises faasis teised kliendirühmad. Selleks, et omada ülevaadet organisatsiooni tegevust enim mõjutavatest surve- ja huvirühmadest, on vajalik läbi viia põhjalik analüüs. Käesoleval hetkel on vastava teadmise olemasolu organisatsioonides puudulik.

Konkurentsiteooria seisukohalt soodustab organisatsioonide konkurentsivõimet nõudlike ja kvaliteeditundlike klientide olemasolu. Kõrgemad nõudmised utreerivad ka organisatsiooni saavutusvajadust. Uuriija hinnangul on haridus valdkond, milles kliendid on haritud, kuid nende nõudlikkuse tase on madalam kui näiteks ärisektoris. Ühelt poolt tingib seda valdkonna suhteline konservatiivsus, teiselt poolt erinevad väärtushinnangud ja pikaajalised. Valdkond soodustab innovatsiooni teket, kuid konkurentsi suurendamisele omab valdkonna suhteline ebaatraktiivsus pärssivat mõju.

Positiivselt märkisid vastajad ära ettevõtjatega koostöö vahendusel saadavat tagasiside tähtsust protsesside täpsustamiseks ja uuenduslikkuse toetamiseks. Mõned näited vastajate arvamusest:

“Miks oleme innovatiivsed? Sest teisiti ei saa. Kuna me sõltume ettevõtja toetusest, peame me suutma olla nendest sammukese ees ja pakkuda neile seda, mis on või muutub neile lähiajal oluliseks.” Intervjuu nr. 11, SA/MTÜ spetsialist

“Meie tänapäeva majandusteooria nurgakivi A.Smithi “Rahvuste rikkus” ütleb oma sissejuhatuses, et lihunik ei lihu liha selle jaoks, et ta tahab inimestele head teha. Selles mõttes me ei peaks naiivsed olemas. Samas saab seda sotsiaalset momenti ka positiivselt ära kasutada ja just läbi selle ka ettevõtjaid kaasata, sest võib olla töötajatele tuleb selgitada tema enda konkreetseid huvid mingis projektis osaleda ja siis ettevõtjale tema omad” Intervjuu nr.6, SA/MTÜ juhataja

- Ressursid (tarnijad, kuid ka tööjõud) ja nende mõjuvõim

Organisatsiooni töötajad on organisatsiooni suurim kapital ning strateegilise hoiakuga organisatsioon pühendab töötajate arendamisele ning hoidmisele kõrgendatud tähelepanu. Konkureerimine parimate töötajate pärast oli ka ainukene tegur, mida konkurentsi iseloomustamisel märkisid ära suurem osa vastajad, millest nähtub töötajate rolli teadvustamine organisatsioonides. Töötate rolli prioritseeritusest koostöösidemete arendaja ning hoidjatena käsitles autor varasemas peatükis. Näiteid retsipientide vastustest:

“Kuigi rahvas võib sõimata, et ministeeriumi ametnikud on lollid ja laisad, siis kui me vaatame, milline ajupotentsiaal on ministeeriumidesse koondunud – siis need on ikkagi oma ala tipud, kes jagavad teemat ja seda ajupotentsiaali tuleb ära kasutada. Ei saa ju oodata, et tädi Maali Võrust mõtleks asjad välja.” Intervjuu nr.5, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Mul on niivõrd hea meeskond, meie tase on niivõrd palju kõrgem teistest, et meil ei ole vaja mitte kellegilt midagi uut võtta. See, mismoodi meie korraldame näiteks rahvusvahelisi üritusi ja võrreldes seda teistega, näiteks tuln just äsja Poolast, siis seda ei anna võrreldagi.” Intervjuu nr. 8, SA/MTÜ juhataja

Töötajate mõjuvõim organisatsioonile väljendub ka läbi sisemise konkurentsi. Seda tajub kõige otsesemalt asutuse juht, kes omab hoobasid sisemise rivaalitsemise juhtimiseks ja korrigeerimiseks. Siin ei ole võimalik ühtseid lahendusi välja tuua, sest juhtimisstiilid on igal organisatsioonil erinevad ning unikaalsed. Näiteks kirjeldas üks vastaja organisatsiooni sisemise konkurentsi mehhanismi järgnevalt:

“Keskastmejuht võtab endale sageli omale vabaduse seada oma ambitsiooni kõrgemale kui vastutustunnet, mida tippjuht ei saa kunagi teha, sest kui tippjuht seab esikohale ambitsiooni, siis ta põleb läbi vähema või pikema aja möödudes sõltuvalt tema iseloomust ja tervest reast teistest küsimustest, kuid paratamatult see tippjuht kes oma ambitsiooni seab ettepoole, tõmbab omale kriipsu peale. Keskastmel on seda võimalik teha, sest alati on ennast võimalik back-up klausliga, et lõppvastutus on kusagil mujal – juhatuse liige, pearaamatupidaja jne. Ja seal sageli keskastmejuhid mängivad oma ambitsioone üksteise vastu ja tihtipeale peab tippjuht olema see, kes seda klatib ja lahendab ning keskastmejuhtidega on seetõttu sageli keeruline koostööd teha.” Intervjuu nr.13, SA/MTÜ juhataja

Tarnijad omavad mõju sihtasutuse hinnastrateegiale. Kuna avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid on allutatud riigihangete seaduse normatiividele, on

tarnijatega suhtlemine tegevus, milles partner valitakse enamasti odavaima hinna järgi. Konkurentsiteooria seisukohalt soodustab konkurentsivõimet teenuse sisseostmine enam innovaatilistest ja professionaalsematest kanalitest, mille võimalused on avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide jaoks tänu professionaalsusega kaasnevale kõrgemale hinnastrateegiale, sageli piiratud. Siinkohal saab määravaks organisatsioonide enda loovus ja suutlikkus leida omapäraseid lahendusvariante.

Mille pärast konkureeritakse?

Peamiseks konkureerimise allikaks nimetasid ministeeriumi esindajad eelarvete protsessi. Lisaks takistab koostööd poliitiline surve ja ebakõlad poliitikute – ametnike vahel. Lisaks eeltoodule märgiti konkurentsi valdkonda kuuluvaks ka avalikkuse tähelepanu, representatiivsus, konkurents välisvahendite efektiivse ärakasutamise pärast. Näited vastustest:

“Ministeeriumid konkureerivad omavahel selle, kelle valdkond riigis parajasti kõige tähtsam on. Toimub ka konkurents poliitikute ja ametnike vahel. Ametkond tahab teha pikemaids eesmärke, aga poliitikutel käivad eesmärgid poliitilise tsükli ja valijate hääle järele.” Intervjuu nr. 10, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Kui on avalikus sektori alluvuses üks organisatsioon, siis ta kahjuks sõltub ta ka üsna palju sellest, millise poliitilise partei liige on antud ametkonna juht.” Intervjuu nr. 3, SA/MTÜ spetsialist

“Kui rääkida organisatsioonidest, siis siin võib rääkida juba rivaalitseimisest ning kahtlemata on see kõige tunnetavam eelarveprotsessis, seal on väga palju konkurentsi.” Intervjuu nr.2 , ministeeriumi juhtiv ametnik

Lisaks tõsteti esile konkureerimist headele töötajatele, mida rõhutasid nii ministeeriumi kui ka sihtasutuste esindajad. Näiteks:

“Töökohad on avatud konkurentsile. Inimestel on väga suur huvi saada endale hea töötaja, sest juhi enda heaolu sõltub sellest.” Intervjuu nr.12, ministeeriumi juhtiv ametnik

4.2.4 Innovatsioon

Innovatsiooniks nimetatakse uue väärtuse loomist, muutust paremuse poole majanduslikus või ühiskondlikus mõttes (Üksvärav 2004). Just kaasa aitamine ühiskondliku paremuse poole liikumisele on avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide peamiseks ülesandeks.

Innovatsioon ehk uuenduslikkuse toetamine organisatsioonis toimib liimina nii koostöösuhetes kui konkurentsituatsioonis. Analüüsid innovatsiooniteadlikkust uurimuses osalenud organisatsioonide näitel, püüab autor selgitada innovatsiooni rolli sotsiaalse kapitali ja konkurentsivõime suurendamise protsessis.

Innovatsiooniteooria kohaselt toetab uuenduslikkuse loomist organisatsioonis *konkurentide määratlemine, nõudlikud kliendid, professionaalsed töötajad*. Väljundina iseloomustab innovaatilise organisatsiooni tegevusi *väärtuse pakkumine; tegevuste unikaalsus, turundatavus ja jätkusuutlikkus*. Innovatsiooni loomine toimub lihtsustatult järgmise skeemi alusel:

KASULIK MÕTE → ARENDUS → TULEMUS

Kavandamine on uuenduste juhtimise esimene põhitegevus, mis paneb aluse kõige hilisematele toimingutele ja tegevustele (Üksvärv 2004). Kavandamine on alati seotud tuleviku tegevuste kindlaksmääramisega ja kujundamisega, mis aitab vähendada võimalikke ebaselgusi ja määrsusi edaspidi. Ümbritseva keskkonna suhtes võib kavandamine olla *aktiivne või passiivne*. Esimesel juhul on tegemist millegi kordasaatmise ja elluviimise kavandamisega, mis on keskkonnale uus ja kujundab seda mingil määral ümber. Teisel juhul minnakse kujunenud olukorra ja tingimustega kaasa, püüdes selle raames leida uutele ideedele ja kavadele turgu (Üksvärv 2004).

Organisatsioonid on enamasti segu aktiivsest ja passiivsest kavandamisest, ehk teatud rollide täitmisel valitakse üks või teine roll. Hea kavandamise olulisteks osadeks on loominguiline lähenemine ja uuenduslikkus tuleviku sihtide seadmisel. Üks vastajatest kirjeldas kavandamise rolli omas organisatsioonis alljärgnevalt:

“Neid kogemusi on igapäevatoos, just selle lõppeesmärgi planeerimisel, et kuidas midagi planeerida. Toon näite keeleksamiga – palju sõltub inimeste motivatsioonist, aga seda on võimalik aktiivse reklaamikampaaniaga tõsta, et inimene läheks keelt õppima. Eesmärk on tõsta motivatsiooni ja ka selleks on vaja vahendeid, st kui me planeerime teatud ajahetkel läheb sooritama nii mitu inimest ja samas meie ei investeerime sellesse motivatsiooni, siis juhtub, et eksamitele läheb poole vähem inimesi.”
Intervjuu nr.6, SA/MTÜ juhataja

Millised on uurimistulemuste põhjal organisatsiooni innovatsiooni soodustavad ja takistavad tegurid? Alljärgnevalt toob uurija välja vastustest selgunud iseloomulikud tunnused.

Innovatsiooni soodustavad tegurid

- Õppimine parimast kogemusest

Õppimist teiste kogemusest pidasid organisatsioonide esindajad oluliseks, kuid selles puudub süsteemsus ning konkurentide tegevusi jälgitakse *ad hoc* põhimõttel. Lisaks tegevuste jälgimisele nimetati uute teadmiste omandamise võimaluseks omavahelist suhtlemist ja üksteiselt õppimist. Näited retsipientide vastustest:

“Ja üks selleks, et nendest probleemidest üle saada lähed kas kellegi juurde konsultatsioonile või vaatad välja mõne sellise koolituse, mis aitab.” Intervjuu nr.1, ministeeriumi allasutuse juhtiv ametnik

“Üldjuhul tundub, et praegu me veel varjame end muu maailma kogemuste taha. Kasutame näidetena muu maailma edulugusid, kuid kindlasti tuleb aina rohkem rääkida Eestis toimuvast ja positiivsetest kogemustest. /.../ Ka edulood kodulehekiülgedel aitab kaasa sellele, et ma tahaks kellegagi sama hästi teha kui keegi on ees teinud.” Intervjuu nr. 4, ministeeriumi allasutuse spetsialist

“Üksteise praktikast õppimine ongi tavapraktika. Positiivne on see, et Eesti koda on innovatiivne ja silma hakkav ka teistele kodadele. Miks oleme innovatiivsed? Sest teisiti ei saa. Kuna me sõltume ettevõtja toetusest, peame me suutma olla nendest sammukese ees ja pakkuda neile seda, mis on või muutub neile lähiajal oluliseks.” Intervjuu nr.11, SA/MTÜ spetsialist

Sarnaselt konkurentsile nimetasid konkreetsete EL programmidega töötajad ennast paremas seisus olevaks, sest koos programmidega tulevad ka väga spetsiifilised tegevusjuhised, millesse on juba sisse programmeeritud võrdlevate kogemuste põhjal täiustatud praktikad. Nende rakendamine Eestis on aga uus ja unikaalne.

“Ma arvan, et meie oleme selles suhtes väga heas positsioonis ja arvan, et Innove samuti, sest innovatsioon tuleb meile läbi projektide. Tegelikult on kogu see innovaatiivne, mis hariduses toimub projektides kajastatud, sest muidu nad toetust ei saakski /.../Ja meie inimesed, ~2/3 õpime läbi projektide, läbi selle, mis projektides toimub ja need ei ole ju vaid Eesti projektid vaid rahvusvahelised koostööprojektid ning need on väga huvitavad.” Intervjuu nr.13, SA/MTÜ juhataja

“Kui me alguses hakkasime asju tegema, siis minul oli Innove rohkem õppida kui öelda, kuidas peaks asju tegema. /.../ Just Innove varasemate kogemuste baasil on võimalik olnud õppida, kuidas asju tehakse.” Intervjuu nr.10, ministeeriumi juhtiv ametnik

Vaid 1 ministeeriumi esindaja väljendas, et parimate kogemuste õppimine teiste organisatsioonide, ministeeriumide näidete varal ei toimu üldse.

“Võrdlused, parimate kogemuste ülevõtmised ja muu reaalselt ei toimi. Võib-olla erinevad üksused, näiteks personaliosakond vaatavad teiste ministeeriumide palgapoliitikat vms, aga see on sellist juhuslikku laadi, üksuse põhiselt. Samas muidugi keeruline öelda, sest kui Sotsiaalministeerium üritab väga tugevalt tulemusjuhtimise ja tasakaalustatud tulemuskaardi rakendamise poole, siis samad mõtted liiguvad ringi ka Majandus ja kommunikatsiooniministeeriumis, sest strateegiaga seoses on see esile

kerkinud. Häid kogemusi ministereeriumide juhtimisest nagu ei teagi, või lihtsalt info ei liigu.” Intervjuu nr.2, ministereeriumi juhtiv ametnik

- Avatud organisatsioonikultuur ja töötajad

Uurimuses osalenud organisatsioonid peavad uuenduslikkuse lähtekohaks töötajaid, organisatsiooni strateegiat ja planeerimist. Kavandamist toetavateks elementideks on koosolekud, töötajate koolitus ning õppereisid. Töötajad paigutatakse kogu uuendusliku tegevuste raamistikus võtmekohale. Töötajate professionaalsuse tõstmiseks, motivatsiooni hoidmiseks ning teadmuse jagamiseks keskenduvad organisatsioonid töötajate koolitamisele, uue väljakutsena pakuvad võimalust töötajatel osaleda ka ise koolituste läbiviimisel. Näiteid retsipientide vastustest:

“Kui me ise hakkame mingit projekti genereerima, me alustame sellest, et vaatame kust king pigistab.” Intervjuu nr.7, SA/MTÜ juhataja

“Põhiseisukohad on meil kirjas strateegias, mille raames ongi võimalus tegevusi valida või siis olenevalt sellest, mis on hetkeolukord. Näiteks 1995. aasta kui asutati töötajate kvalifikatsiooni arendamiseks töögrupp. Kust see mõte tuli – see tuli peast /.../ Eesti koda on innovatiivne ja silma hakkav ka teistele kodadele. Nii mitmeski küsimuses on meilt eeskujuga võetud, näiteks liikmete andmebaas, mida aastaid tagasi arendasime on nüüd kasutusele võetud ka mitme teise koja poolt.” Intervjuu nr.11, SA/MTÜ spetsialist

“Minu mudel organisatsioonist on õppiv organisatsioon, mille väärtused tulevad tema töötajatest. Meil on välja kujunenud just sellised arengu seminarid, kuhu me kaasame juhtimisfirmasid, kes suudavad meid aidata ja üritavad meid nõ järjel hoida ning seda tuleb muidugi pidevalt teha. Ja see loob sellise ühise fooni, nii et tegelikult on ikkagi väga oluline, et igal töötajal on oma motiiv, miks ta siin töötab...” Intervjuu nr.13, SA/MTÜ juhataja

Kaasamist ja uuenduslikkust ei võeta üleliialt tõsiselt. Vahel võivad uute tegevusteni viinud lahendused olla ka väga lihtsad. Töötajate loomingulisus ning oskus ühiskonnast leida organisatsiooni tegevustega haakuvad ideid ning lahendusi on organisatsiooni väärtuslikuks konkurentsieeliseks. Loomingulisus tähendab üldkujul mõtete ainulaadsel viisil ühendamist või nende vahel tavatu, kuid millekski tarviku seoste tegemist. Ta annab nähtusel uue lähenemisvõimaluse või ainulaadse lahenduse probleemile (Üksvärav 2004). Üks vastaja kirjeldas hea idee rakendamist igapäevapraktikas alljärgnevalt:

“Innovaatilisus on see kui tuleb mingi väga hea idee. See idee võib tulla ka lugedes mõnda maakonnalehte näiteks kui noored on teinud mõne toreda projekti, siis naksti kutsud nad kohale ja pakud, et kuulge, seda ideed võiks ka teistele levitada ja edasi arendada.” Intervjuu nr. 7, SA/MTÜ juhataja

- Otsustusjulgus ja vastutustundlikkus

Otsustusjulgus ja vastutuse võtmine aitab kaasa avaliku sektori efektiivsuse tõstmisele. Siinkohal saavad suurt rolli täita valitsusvälised organisatsioonid, kes ei ole liialt tugevalt seotud bürokraatliku asjaajamisega ning kelle tegutsemise iseloom soodustab uuenduslikkust ja sellega kaasnevat pioneerimisfunktsiooni täitmist.

“Andras võttis endale väga algusest peale rolli, mida loomulikult ja loogiliselt oleks pidanud vedama Haridus- ja Teadusministeerium. /.../ Kui paar aastat tagasi võeti vastu elukestva õppe memorandum, siis meil oli ta selleks ajaks tõlgitud, kaks seminari läbi viidud, tekstid ette valmistatud ja Haridusministeerium veel ei teadnudki, et selline asi olemas on. /... / “ Intervjuu nr. 8, SA/MTÜ juhataja

“Minuga kaasas käib 2 uut asja /.../ ja mõlemad on tulnud ministeeriumist väljast ning minu arvates on see täiesti OK.” Intervjuu nr. 12, ministeeriumi juhtiv ametnik

Innovatsiooni takistavad tegurid

- Liigne kiirustamine või vastupidiselt otsustusprotsessi aeglustamine

Mõlemad protsessid on paratamatult seotud avaliku sektori politiseerituse ning keerulisele asjaajamiskorraga, mille tulemus on otsustusprotsesside aeglustumine. Uuenduste planeerimise ja rakendamise vahel on oluline leida optimaalne tasakaal. Kuigi kiirust peetakse traditsiooniliselt peamiseks konkurentsivõimet tõstvaks teguriks, ei ole ka liigne ruttamine analüüsi arvelt, innovatsiooni toetav.

- Reaktiivne hoiak

Püstitatud eesmärkide liikumise suund eeldab proaktiivset hoiakut. Püüdlus rahulolu ja stabiilsuse saavutamisele muudab organisatsioonid enesekeskseks ning ebaatraktiivseks. Järjepidevat ootust uuenduslikkusele väljendas üks vastajatest alljärgnevalt:

“Innove põhifunktsioon on ju olnud reformi edendav pool ning see peab ka siis ka väga hästi uuenema, et ta tõesti oleks reformi uuendaja kogu aeg.” Intervjuu nr. 9, ministeeriumi juhtiv ametnik

Esines ka arvamus, mille kohaselt vastaja ei ületähtsustanud uuendustegevuse initsieerimise ja rakendamise rolli organisatsioonis. Positiivseks hinnati ka heade ideede tulemist organisatsioonist väljastpoolt ning nende kasutamist ootuspäraseks ja heaks tavaks. Näiteks väljendas ministeeriumi esindaja oma hinnangut järgnevalt:

“Ministeerium ei pea olema uute ideede kasvulava, ministeerium peab olema koht, kus need ideed läbi sõelutakse ja luuakse nende rakendamiseks tingimused ja antakse need kellelegi rakendada. Ministeerium juba algusest peale väga laialdaselt nende ideedega ei tegelegi, vaid need suunatakse edasi arendamiseks allapoole”. Intervjuu nr. 12, ministeeriumi juhtiv ametnik

- *Sissepoole suunatus*

Ministeeriumid on võrreldes nende poolt hallatavate sihtasutuste ja allasutustega enam kriitilised kogemusest õppimisse teiste organisatsioonide kogemusest omas riigis.

“Eks seda ikka teeme, kuigi see on hell teema. Kui siin ministeeriumid üksteist võrdlema hakkavad leitakse ikka nii, et teised on lollid ja mina olen nii hea. Harva me vaatame, et oo seal on hästi tehtud, pigem on ikkagi nii, et igaiüks ajab oma rida ja pigem võiks riigis asju ühtlasemalt ajada.” Intervjuu nr.2, ministeeriumi juhtiv ametnik

“Siia on ju tulnud sinisilmseid kantslereid ühte või teise ministeeriumisse ja öelnud, et teeme ikka riigi huvid õige enne ja siis oma särk. Kui üks ministeerium teeb niimoodi, siis see on naeruväärne, sest teised ministeeriumid naeravad pihku ja kahmavad mis kahmata annab.” Intervjuu nr.5, ministeeriumi juhtiv ametnik

Sarnaselt koostööle sõltub innovatsioonisuutlikkus sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli efektiivsusest rakendumisest. Sümmeetriline kommunikatsioon on iseloomulik avatud maailmavaate ja väljapoole suunatud hoiakuga organisatsioonile. Hetkel on organisatsioonid liialt kammitsetud tegevusjuhiste täitmisega. Innovaatilisi tegevusi imporditakse teistest riikidest ning võimendatakse oma tegevustes selle asemel, et rakendada analüüsi ja koostööd, pakkuda välja alternatiivseid ning uudseid lahendusi. Üldise innovatsioonisuutlikkuse tõstmiseks peaksid riigi poolsed hoovad olema tugevamad.

4.2.5 Strateegiliste eesmärkide saavutamise võimalused SA Innove

Intervjuude vastuste analüüsi tulemusel püstitab uurija järgmised teesid SA Innove strateegiliste eesmärkide saavutamiseks:

1) *Klienditeeninduse parendamine*

Esmase sammuna võiks klienditeeninduse parendamist vaadelda mitte kliendigruppide defineerimise, sest kliendiks võib olla iga inimene kes pöördub organisatsiooni poole, vaid organisatsiooni üldise halduskorralduse ja kommunikatsioonivõtete parendamise kaudu. Kliendi jaoks saab esmase tegevusena muuta paremini kättesaadavaks sihtasutuse poolt pakutavaid teenuseid, tõhustada teeninduse kvaliteeti, vähendada bürokraatiat ning lihtsustada ametialast keelekasutust. Näiteks: luua klientide vastuvõtuks ja konsultatsiooniks paremad vastuvõtutingimused, luua ühtsed projekte tutvustavad infovoldikud, hoida koduleheküljel värskaid uudiseid ja infomaterjale, koolitada töötajaid jne.

2) *Projektkirjutamise kompetentsuse arendamine ja innovatsiooni toetamine*

Projektkirjutamise kompetentsuse all käsitleb autor sihtasutuse poolt pakutavate teenuste viimist tasemele, mis loob võimalused süstemaatilise innovatsiooni tekkeks organisatsioonis ja organisatsioonist väljaspool. Innovatsiooni toetamiseks peab olema esmasena avatud organisatsioon ise oma sisemiste protsesside järjepidevas kaasajastamises ning klientide poolt kogutava tagasiside rakendamises innovaatiliste lahenduste leidmiseks. Innovatsiooni seisukohast tähendab see klientide poolt kogutud tagasiside analüüsimist immateriaalses, vajaduste võtmes ning sellest lähtuvate tegevuspraktikate loomist, kursis olemist nii haridus- kui muudes valdkondades toimuvate uuendustega nii infokanalite kui personaalsete kontaktide vahendusel teiste valdkondade spetsialistidega. Head mõtted ei arene vaakumis, vaid läbi interaktsiooni suhtlemisel kolleegidega, partneritega teistest organisatsioonidest. Sellest lähtuvalt on oluline soodustada töötajate avatud suhtlemist teiste organisatsioonide esindajatega, horisontaalsete suhtevõrgustike loomist, ning kuulumist erinevatesse erialaorganisatsioonidesse.

Samuti eeldab projektkirjutamise kompetentsuse arendamine aktiivset koostööd strateegiliste partneritega valdkonna trendide analüüsiks, mõjude hindamiseks ning

projektiga saavutatava mõju suurendamiseks. Näiteks avaldas ühe sihtasutuse esindaja valmisolekut nõustada SA Innovet infotehnoloogia valdkonda puudutavatel teemadel: “Ma võib olla ei tunne kutsehariduse tausta nii palju, aga võib-olla meie saaksime aidata mõne muu külje pealt spetsiifilistes valdkondades, näiteks infotehnoloogia, õpetajakoolitusega seotud asjad jne”. Professionaalsus aitab kaasa sihtasutuse tegevuste läbipaistvuse ja mõju hindamise suurendamisele.

3) Koostöö arendamine teiste haridusvaldkonna organisatsioonidega

Käesoleva uurimustöö raames analüüsis autor SA Innove ja SA Archimedes kui kahe tegevustelt kõige lähedasema organisatsiooni strateegilisi eesmärke. Analüüsi aluseks on SA Innove arengukava aastateks 2004-2007, SA Archimedes arengukava aastateks 2002-2006 ning koduleheküljed. Mõlemal organisatsioonil on püstitanud lähiaastateks sarnaseid eesmärke, näiteks:

Innove strateegilised eesmärgid 2004-2007:	Archimedes strateegilised eesmärgid 2002-2006
<i>Tõsta jätkukoolituse kvaliteeti ning parandada juurdepääsu elukestvate õppele, mis aitaks kaasa minna muudatustega tööelus (Leonardo da Vinci)</i>	<i>Parandada täiskasvanuhariduse ja eluaegse õppe kättesaadavust ja kvaliteeti (programm Gruntvig)</i>
<i>Seirekeskuse ülesanne on ka haridusalase analüüsi teostamine, uurimistööde ja temaatiliste ülevaadete läbiviimine, rahvusvahelistes uuringuprojektides partneriks olemine (Seirekeskus)</i>	<i>Täiendada regulaarselt üleeuroopalisi andmebaase Eesti haridussüsteemi iseloomustavate näitajatega (ENIC/NARIC)</i>
<i>Hariduse- ja tööhõive sektoris karjäär-iplaneerimise temaatikaga seotud institutsioonide koostöövõrgustiku tugevdamine ja vastastikuse infovahetuse soodustamine (Karjäärinõustamise Teabekeskus)</i>	<i>Soodustada ja kaasa aidata tegevustele, mis kindlustavad igäihele kogu elu vältel lihtsa juurdepääsu kvaliteetsete teabele ja nõuandele õppimisvõimalustel kohta Euroopas (SA Archimedes)</i>

Need on vaid mõned kokkupuutepunktid kahe organisatsiooni vahel. Lisanduvad teised organisatsioonid, kes prioriseerivad täiskasvanuharidust, elukestvate õpet jm haridusvaldkonna tegevusi. Tegevuste ühtlustamine ning koostöö ühtsete sõnumite ning teabe edastamiseks oleks edasise tegevuse korraldamiseks otstarbekas ning riigi ühtse hariduspoliitika seisukohalt kasulik.

Kolmanda sektori vahelise koostöö tihendamise tähtsust rõhutasid ka uurimuses osalenud ministeeriumide esindajad, kelle hinnangul poliitika mõjutamiseks on koostöö veel liialt killustunud ja puudub vajalik representatiivsus.

“Ministeeriumi esimene nõue koostööle on see, et organisatsioon tõepoolest esindab kedagi, tal on oma seljatagune. Kindlasti on esimene asi seega see, et organisatsioonil peavad olema volitused ja selge silmavaade endal. Koostööpartneriks olemine tähendab ka vastutust ja kui sellest aru saadakse on väga hea, sest siis mitte vaid ei nõuta riigilt, vaid panustatakse ka ise ja saadakse aru ka meie probleemidest.” Intervjuu nr. 5, ministeeriumi juhtiv ametnik

SA Innove lähiaastate strateegiliseks eesmärgiks on teha koostööd teiste haridusvaldkonnas tegutsevate organisatsioonidega eesmärgiga parandada konsultatsiooniteenuste kvaliteeti taotleja jaoks, ühendada aeg ja ressursid ühiskonnas aktuaalsete temade tõstatamiseks avalike ürituste vahendusel, kogemuste vahetamiseks, sihtgruppidega suurema sidususe loomiseks. Ühe organisatsiooni ebaefektiivne toimimine kahandab terve valdkonna elujõulisust ja mainet ning vastava ohu ennetamine peab olema ka haridusklastri koostöö lähtekohaks.

4) Rahvusvahelise koostöö arendamine

Rahvusvaheline koostöö toimib peeglina, mis annab sihtasutusele järjepidevat tagasisidestatut informatsiooni oma tegevuste efektiivsuse analüüsimiseks võrrelduna teiste rahvusvaheliste organisatsioonide ning erialaühendustega. Võrdlust rahvusvaheliste organisatsioonidega rõhutasid kogemuste vahendamiseks ka uurimuses osalenud sihtasutuste ja ministeeriumide esindajad.

5) Sihtasutuse teadvustamise ning maine kasv

2003. aastal loodud uus sihtasutus kannab nime – Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove. Sõna innove, mis valiti töötajate seas toimunud konkursi tulemusel väljendab ambitsioonikust, resoluutsust ja suunatust uuenduslikkusele. Sõna on esitatud käskivas kõneviisis, mis seab organisatsiooni toimimisele kõrgendatud väljakutse. Selleks, et uus nimi ja sisu kajastaks sihtasutuses toimivaid praktikaid, on vajalik järjepidev sisu ja vormi kaasajastamine ning uute väljakutsete otsimine. Tegevuste planeerimiseks strateegilises võtmes on prioriteetne sihtasutuse suhtekorraldusstrateegia loomine.

Sihtasutuse programmipõhine tegevusviis on aastate jooksul andnud aluse tugeva identiteediga struktuuriüksuste kujunemiseks. Fakti toetab käesoleva uurimustöö empiirika, milles mitmed koostööpartnerid nimetasid Innove kuvandit vähem tuntuks sihtasutuse struktuuriüksuste omadest. Taktikaliste tegevuste arendamiseks organisatsiooni väliskeskkonnas peab sihtasutus intensiivistama aktiivset osalust

avalikus poliitikas sõnavõtude ning eksperthinnangute esitamisega. Väikese ning mobiilse organisatsioonina on sihtasutuse jaoks oluline tagada kiire ja korrektne info kättesaadavus ajakirjandusväljaannete esindajatele ning edastada seisukohavõtte valdkonnas toimuvate diskussioonide kohta.

6) Panustamine Eestit kutsehariduse maine tõstmisesse

Sihtasutuse koostööpartnerid seostavad Innovet eelkõige kutseharidusega, mis esitab sihtasutusele väljakutse seista kutsehariduse kvaliteedi tõstmisel. Eelkõige saab see toimuda arendades iseennast ja aidates teisi. Sihtasutuse sotsiaalne kapital on väärtus, mida on oluline tõsta kasvatades “usalduse raadiust” organisatsioonist väljapoole.

Ühe võimalusena võiks sihtasutus pöörata suuremat tähelepanu koostöö arendamisele kutsekoolide lõpetajatega, näiteks osaledes vilistlaskogu moodustamise initsiatiivis. Vastava ühenduse eestkõnelejaks ning idee initsieerijaks võiks olla ühiskonnas tuntud ja tunnustatud äritegelane. Kuni tänase päevani ei ole äriühingondades inimesed enda tööalase karjääri seotust kutsekooliga avalikult laialdaselt käsitlenud. Akadeemilistes ühiskondades eksisteeriv korporatiivne vaimsus võiks leida väljendust kutseõppeasutuste initsiatiivis.

7) Töötajate kompetentsus ning personalipoliitika arendamine

Tegutsedes projektide rakendajana peab sihtasutus senisest suuremat tähelepanu pöörama rahvusvaheliste organisatsioonide poolt pakutavate võimaluste kasutamiseks organisatsiooni töötajate koolitamisel. Rahvusvahelise kogemuse ning ekspertiisi omandamiseks on oluline töötajate stažeerimise võimaldamine sarnasel tegevusväljal tegutsevates organisatsioonides mujal Euroopas. Samuti on oluline võimaluste pakkumine töötajate koolitamiseks horisontaalsel (teadmised valdkonnast) ja vertikaalsel (erialased teadmised) teljel. Lisaks töötajate koolitamisele on oluline leida võimalusi ka organisatsioonis esineva ekspertteadmuse levitamiseks teistele sarnaseid tegevusi rakendavatele organisatsioonidele mujal maailmas. Kutseharidus on jätkuvas muutumisprotsessis ning süsteemide ümberkorraldamiseks ja ülesehitamiseks, kaasatakse tegevustesse rahvusvahelisi väliseksperthe. SA Innove töötajate osavõtt rahvusvahelistest projektidest on üheks organisatsiooni kompetentsuse kinnituseks.

Järeldused ja diskussioon

Käesolevas uurimustöös on keskseteks mõisteteks olnud sotsiaalne kapital, innovatsioon, koostöö, konkurents ja kommunikatsioon. Need on komponendid, mis moodustavad organisatsiooni igapäevaelu koostisosad. Ükski organisatsioon ei viibi ekvilibriumis, vastupidi – organisatsioon kohtub iga päev uute inimeste, väljakutsete, ja kogemustega. Kuidas toimub uue vastuvõtt, analüüsimine ja rakendamine sõltub organisatsiooni teovõimelisusest.

Käesolevas uurimustöös on uurija poolt vaatluse alla võetud haridusvaldkonnaga lähedast kokkupuudet omavad avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid ning nende hoiakud innovatsiooni, konkurentsi ja kommunikatsiooni rakendamisesse. Komponentide koosmõju moodustab sotsiaalse kapitali lähtekoha ning autori püüdluseks on selgitada avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide potentsiaali toimida “sotsiaalse liimina”. Alljärgnevalt esitab uurija analüüsi tulemuste põhjal teesid iga keskse teema kohta ning annab omapoolse hinnangu uurimustöös tõstatunud probleemide võimalikeks lahendusteks.

Konkurents

Sihtasutuste vahel esineb positiivne koostöö, ministriumides negatiivse koostöö ilminguid

Konkurentsituatsiooni toimimist tunnistasid kõik uurimuses osalenud ministriumide esindajad, kuid mitte sihtasutuste esindajad. Konkurentsi käsitlenud sihtasutuste juhid vahtlesid nähtust “pehme” väärtusena ehk see on positsioneerim ja võrdlemine, mille sillaks on koostöö kvaliteedi parendamise nimel.

Samuti selgus uurimusest konkurentsi positiivse ja negatiivse diskursuse eristamise vajadus. Konkurentsi mõiste konnotatsioon oli valdavalt negatiivne ning seda nähti kellegi võitmisel või äratagemises, mis ei ole avalikes huvides tegutsevatele organisatsioonidele loomupärane. Organisatsioonid on üles ehitatud koostöö ja koos tegemise vaimus ning võistlemise moment ei ole organisatsioonide hinnangul soovituslik. Seega, konkurentsi ei peeta nähtuseks, mis sunniks avalikes huvides

tegutsevate organisatsiooni juhte hetkel muretsema. Olukorda saab pidada isegi vastupidiseks, sest sihtasutustele lasuvat töökoormust hinnati liialt suureks veel ühe kõrvalise protsessi, konkurentsiga, tegelemiseks. Raskustega jõutakse ära teha organisatsioonile hetkel püstitatud ülesanded, rääkimata olukorrast, milles tuleb keskenduda kellegagi konkureerimisele. Selgesõnaliselt ütles selle välja ka üks intervjuueeritav oma vastuses:

“Ma olen ka nõukogule öelnud, et varsti pean ma suisa jõuga sihtasutuse arengu seisma panema, sest organisatsioon ei suuda areneda, paisuda 1 aastaga 3-4 kordseks. See on väga ohtlik ja riskantne. Organisatsioonikultuur hakkab kannatama, valdkondadest ei suuda enam keegi üle käia, uusi pädevusi tuleb liiga palju, et keegi ei suuda neid enam hallata jne.” Intervjuu nr.13, SA/MTÜ juhataja

Efektivsem infovahetus ja võrgustumise ulatus annab konkurentsieelise

Kehtib ütlus, et ei tasu karta info jagamise rohkust konkurentidele – selleks ajaks kui konkurendid on jõudnud info läbi töötada, on sinu organisatsioon juba ammu siirdunud edasi teiste tegevuste juurde. Kiirus maksab, mida ei toeta aga avaliku sektori toimimise loogika. Et edukalt konkureerida, peab otsustamine ja otsuse levitamine olema kiire (Üksvärav 2004). Käesoleva uurimistöö autor hindab, et just siin asub kari, mille otsa sihtasutused võivad sattuda ning avaliku kriitika suurenedes kaotada konkurentsivõime riigi tugeva partnerina. Allumine riigiasutusele, mis riikliku tellimuse ja ühiskondliku positsiooni seisukohast lisab organisatsioonile kredibiilsust ning staatust, kätkeb paralleelselt endas ohtusid. Paiknemine poliitilistes tõmbetuultes seab sihtasutused riikliku tellimuse täitmisel ebakindlale positsioonile – prioriteetidid hariduses ja muudes ühiskonna valdkondades muutuvad koos valitseva erakonnaga. Pidevatest muutustest tuleneva “väsimumuse” korral on avalikes huvides tegutsevatel organisatsioonidel oht muutuda ideede kasvulavast käsutäitjaks, kes üritab parima jõudlusega hakkama saada Eesti riigi ja EL bürokraatia mehhanismide lahendamiseks. Organisatsioon täidab korrektselt ülesanded, mis temale püstitatakse, kuid piiratumalt esineb loovust, uuenduslikke mõtteid ja ideid, mille genereerimist ei soodusta avaliku sektori jäik süsteem. Siinkohal on oluline sihtasutuste omavahelise koostöö tihendamine ühise mõju avaldamiseks bürokraatia vähendamiseks, sest vaid koostöös on võimalik tõhustada mobiilsust, lihtsustada avaliku sektori teenuste pakkumist mugavalt ja kliendisõbralikult ning toimida ühiskonna sotsiaalse kapitali suurendajana.

Kuna sihtasutuste lepingud ministeeriumi ning programmidega on tähtajaliselt võib väita, et ükski organisatsioon ei tunne end oma tegevusvaldkonnas liialt kindlalt. Kiired arengud ühiskonnas seisavad hea selle eest, et edu saavutavad vaid need, kes suudavad kiirete muutustega kaasa minna ning veelgi enam, neid prognoosida ja nendeks ette valmistada.

Millist kasu võiksid saada organisatsioonid konkurentsi olemuse teadvustamisest?

- Suureneb teadlikkus oma organisatsiooni intellektuaalse kapitali, töötajate rollist ja potentsiaalset – organisatsioonikultuuri ja kommunikatsioonistrateegia uuendamine;
- valdkonnas tegutsevate organisatsioonidevahelise koostöö tõhustamine sarnaste huvide teadvustamiseks ning teenuste unifitseerimiseks, kus võimalik. “Nähtamatute koostööliinide” tekitamine;
- muutudes ise tugevamaks muutub konkurentsivõimelisemaks tegevusvaldkond ja sealt edasi riik tervikuna.

Koostöö

Organisatsioonid vajavad koostööd oma eesmärkide saavutamiseks ning efektiivne koostöö on baasiks sotsiaalse kapitali, konkurentsivõime ja innovatsiooni suurendamiseks. Alljärgnevalt toob uurija välja avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide koostööle iseloomulikud tunnused:

- haridusvaldkonnas tegutsevad organisatsioonid omavad potentsiaali ja rolli sotsiaalse kapitali suurendamisel. Eksisteerivad organisatsioonipiire ületavad usaldus- ja koostööliinid, prioritseeritakse koostööd ja vastastikust infovahetust, tähtsustatakse ühiste väärtuste ning eesmärkide olemasolu;
- koostöö käsitlemisel esineb ametnikel ambivalentne hoiak “vajalik– aega vähe”, “hea - kallis”, mis paratamatult avaldub ka igapäevases koostöös;
- mida vertikaalsemad suhtlemisliinid ning hierarhilisem organisatsioonistruktuur, seda raskem on sisse seada efektiivselt ning produktiivselt toimivat infovahetust. Vaatamata avaliku sektori traditsiooniliselt hierarhilisele iseloomule, on oluline soodustada horisontaalset avatud suhtlemist. Oluliseks muutuvad ametniku kommunikatiivsed oskused;

- ametniku koostöövõimalused on allutatud poliitilisele survele ning riigis valitsevale ideoloogiale. Koostöö tegemisel on osapooltel oluline arvestada avalike teenuse osutamisega seotud probleematikat;
- vastastikune usaldus toetab uuenduslikkust ning efektiivsust.

Innovatsioon

Innovatsioon on organisatsioonidele vältimatu vahend eksistentsi “õigustamiseks”, partnerlussuhete loomiseks ning tulemuste saavutamiseks. Uurimuses osalenud retsipientide vastuseid hinnates võib järeldada, et innovatsiooniks peetakse millegi tegemist teisiti kui on tehtud samas riigis varem. Innovaatiline tegevus on näiteks Euroopas rakendatud kogemuse sissetoomine ja esmakordne praktiseerimine Eestis. Eesti organisatsioonid on edukad rakendajad, kuid mõõdukalt tegeletakse iseseisvalt uute väljakutsete otsimisega. Uued tegevused saavad organisatsiooni läbi rahastajate või survegruppide ettepanekute.

Uurimusest selgusid järgnevad avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide innovatsiooniloomele iseloomulikud tunnused:

- uuenduste esilekutsumisel on sihtasutustes representeeritud pikaajaline kavandamine- uusi tegevusi käivitatakse peale pikka ja põhjalikku ettevalmistust. Organisatsioonidel on õppivale organisatsioonile tunnuslikke omadusi, mis soodustab ettevalmistus- ja rakendusprotsessi;
- organisatsioonide traditsiooniline hierarhiline iseloom (iseloomulikud ministriumidele) ja vastutusliinide hajusus mõjub pärssivalt võrgustumisele ning seeläbi innovatsiooniloomele. Koostööliinide loomiseks tasub pöörata enam tähelepanu horisontaalsete suhtlemisliinide tekitamisele;
- organisatsioonid omavad potentsiaali võrgustike kujundamisel avaliku ja erasektori vahel. Riigi teenuste elluviimine annab organisatsioonidele legitiimsuse sisuliste ettepanekute tegemiseks seadusandliku protsessi muutmiseks lihtsamaks ning sektorite innovatsioonisuutlikkust toetavaks;
- muuta senine teiste organisatsioonide kogemustest *ad hoc* õppimise kogemus korrapäraseks ning luua selle toimimiseks süsteemsus (infokanalid jne). Soodustada töötajate osavõttu erinevatest võrgustikest ja erialaühendustest, tihendada

otsekontakte sihtrühmade esindajatega. Ministeeriumi tasandil soodustada heade kogemuste levitamist laiaulatuslikumalt.

Kommunikatsioon

Avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid tegelevad avaliku huvi elluviimisega. Avalik huvi on õiguspäraselt esindatud avatud ühiskonnas. Avatud ühiskonna mudeli kohaselt on sellise ühiskonna iseloomulikumaks tunnuseks dialoogi olemasolu. Riik on avalik sfäär, kus toimub avatud diskussioon riigi ja kodanike jaoks tähtsates küsimuses ning dialoogis osalemiseks ei ole kehtestatud rangeid piiranguid.

Uurimistulemuste põhjal võib väita, et avalik ja kolmas sektor on omavaheliste koostööskuste ja suhtlemise õppimise faasis. Otsitakse koostöö paremat mudelit ning testitakse kommunikaatorite usaldusväärust. Ministeeriumi esindajate jaoks on suhtlemisel tähtis organisatsiooni “representatiivsus” (organisatsioon esindab kindlat huvigrupi) ja “selge silmavaade”. Suhtlemisviisidest on eelistatud mitteformaalne suhtlemine seadusandlusega lubatud piirides. Koostööd soodustavad suhtluspartneri kommunikatiivsed oskused (“kuulamisoskus”, “ümberkehastumisoskus”), mis muudab organisatsiooni jaoks tähtsaks valida aktiivset suhtlemist nõudvale ametikohale vastavat kompetentsi omav inimene.

Ministeeriumiväliste organisatsioonide jaoks on tähtis info ja otsuste kiire levitamine ning operatiivsus vastamisel. Amenikega suhtlemisel rõhutatakse horisontaalsete suhtlemis- ja otsustusliinide tähtsust, mis aitab kaasa efektiivsuse tõstmisele. Suhtlemisel prioritseeritakse mitteformaalse suhtlemise rolli ning selle soodustamiseks tekitatakse ka erinevaid tööväliseid kohtumise võimalusi (näiteks on loodud sihtasutuste juhtide klubi). Organisatsioonide juhtidel kui “suhete loojal” on koostöö ja infovahetuse tõhustamisel täita oluline roll. Ebapiisava interaktsiooni tulemused avaldavad pärssivat mõju organisatsiooni igapäevategevusele ning peegelduvad reaametniku töös.

Väljakutsena toob uurija välja proaktiivse hoiaku suurendamise vajaduse probleemjuhtimise efektiivseks rakendamiseks. Organisatsioonidel puudub selge teadmine tähtsamatest surve- või huvigruppidest. Avalikes huvides tegutsevad

organisatsioonid ja sihtasutused on seotud rahaliste vahendite eraldamisega. Selgelt, lihtsalt ja järjepidevalt kommunikeerimata eesmärgid ja oluliste huvigruppide ebapiisav kaasamine on ohuks avalikkuse kriitilise hoiaku kujunemisel. Meediasuhete arendamine sümmertilises võtmes omab proaktiivuse saavutamisele relevantset mõju. Uuriija toetab mitme uurimuses osalenud esindaja seisukohta, millega organisatsioonid ei peaks kõrgendatud tähelepanu pöörama ise pideva avalikkuse tähelepanu all olemisele. Omapoolsele tegevusele lisaks omab olulist rolli valdkonnaga vahetut kokkupuudet omavate organisatsioonide ja usaldusväärsete kommunikaatorite rakendamine valdkonnaga seotud arengute tutvustamiseks. Organisatsiooni ülesandeks peaks olema asjakohaste kommunikaatorite leidmine, sest relevantset mõju inimeste käitumisele omab nõ. "läheduse printsiip". Enim usaldatakse tuttavat või ühiskonnas austusväärset inimest, organisatsiooni esindajat.

Suurima probleemina võib käesoleva uurimustöö kontekstis välja tuua ministeeriumide ja ametkonna politiseerituse, mis omab relevantset mõju kommunikatsiooniprotsessile. Teadmine, et valdkondlikke otsuseid juhib koalitsioonileping ja poliitilised huvid, pingestab ametnike ja koostööpartnerite vahelisi suhteid ning avaldab pärssivat mõju kogu valdkonna arengule. Tõkete ületamine saab toimuda vaid läbi väga heade inimestevaheliste kontaktide.

Kokkuvõte

Käesoleva uurimustöö eesmärgiks oli analüüsida avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide vahelisi suhteid konkurentsi, koostöö ja kommunikatsiooni korraldamisel ning kirjeldada tegevuse tulemusel sündiva sünergia mõju sotsiaalse kapitali suurendamisele ühiskonnas. Uurimustöö ülesandeks oli selgitada avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide koostööd soodustavaid ja takistavaid tegureid ning pakkuda probleemidele lahendusi erinevate kommunikatsioonivõtete rakendamise kaudu.

Lisaks koostööle käsitles uurimustöö konkurentsi toimimist avalikus sektoris. Konkurents, koostöö ja innovatsioonisuutlikkus toetavad organisatsioonide võrgustumist, teenuste kõrgemat kvaliteeti, paremat teenindust jms, mis omavad suhete loomisel organisatsioonide sihtgruppide ja avalikkusega märkimisväärset rolli. Kuigi avalikus sektoris tegutsevad organisatsioonid võivad läbi riigi toetuse tunda end tegevusvaldkonnas kindlamalt, on teenuste kvaliteedi ja efektiivsuse tõstmiseks oluline suurendada organisatsioonide teadlikkust konkurentsi mõjust valdkonnale ning tegevuskeskkonnale.

Uurimustöö valdkonna ja teema valikul oli määravaks:

- uurija isiklik töökogemus avalikes huvides tegutsevas organisatsioonis ja vahetu kokkupuude valdkonnas eksisteerivate probleemide ja väljakutsetega;
- tihenev diskussioon Eesti ühiskonnas kolmanda ja avaliku sektori koostöö tihendamise ning võimalikest lahendustest avaliku sektori bürokraatia ning halduskulude vähendamiseks. Enam käsitlemist leidnud alternatiiv on enamate teenuste üleandmine kolmandale sektorile. Milline on aga kolmanda sektori valmisolek avalike teenuste osutamiseks? Käesolevas uurimustöö raames vahendasid enda kogemust organisatsioonid, kes on riigi partnerina olnud avaliku teenuse pakkumisega seotud ligi 10. aastat. Töö empiirilises osas tutvustas uurija, milliste probleemide ja väljakutsetega on organisatsioonid selle tegevuse raames kokku puutunud;

- Euroopa Liidu laienenud mõjuga kaasnenud aktiiviseeruv diskussioon riikide konkurentsivõimest ja selle tõstmise prioriteetsusest. Iga üksiku riigi konkurentsivõime sõltub kõikide osapoolte tugevusest ning pole võimalik arenenda tervikuna pöörates tähelepanu vaid kriitilist tähtsust omavatele valdkondadele (näiteks ettevõtlus). Konkurentsivõime saavutamiseks on määrav organisatsioonide innovatsioonisuutlikkus ehk valmisolek pidevate uuenduste ja ümberkorralduste sisseviimiseks organisatsiooni sise- ja väliskeskkonnas. Käesoleva uurimustöö ülesandeks oli selgitada, kuidas tunnetavad konkurentsi olemasolu avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid ning millist vahendit nähakse konkurentsil enda organisatsiooni efektiivsuse tõstmisel? Kas tajutakse, et riigi esindajana võtavad organisatsioonid osa globaalsest konkurentsist? Vastuses märkis vaid 1 ministeeriumi esindaja, et ministeeriumid konkureerivad välisvahendite efektiivse kasutamise pärast, ehk toimub pidev võrdlus teiste riikidega.

Autori hinnangul esineb konkurentsi käsitlemisel negativistlik hoiak, mille kaudu konkureerimist vaadeldakse kui poliitilise ja majandusliku edu saavutamise vahendit. Arusaamine, et konkurentsivõime telje ei moodusta välised tegurid nagu näiteks atraktiivsem kodulehekülg, kenamad trükised, arvukam hulk kliente jne., vaid võimest luua uudseid, huvipakkuvaid ning vajalikke lahendusi inimeste elukvaliteedi parandamiseks, vajab autori hinnangul laiemat tutvustamist. Käesolev uurimustöö on piloteeriv katse konkurentsi positiivse diskursuse käsitlemiseks.

Autori sooviks on süvendada käesoleva uurimustööga arusaamist avaliku ning mittetulundussektori koostöövõimalustest ning sektoritele lasutavatest väljakutsetest ühiskonna sidususe tekitamisel. Samuti oli autori eesmärgiks teadvustada konkurentsi vajalikkust avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide juhtimiseks strateegilises võtmes. Konkurents on organisatsioonidele oluline inertsuse peletamiseks ning sissepoole suunatuse vältimiseks. Autori hinnangul varitseb sarnane oht just avalikes huvides tegutsevaid organisatsioone, sest EL ja bürokraatliku asjaajamise kaitsekilp aitab kaasa kiirete otsustusprotsesside pidurdumisele ning kammitsetuse tekkele. Mida enam teadvustab organisatsioon oma rolli riigi konkurentsivõime suurendamisel, seda suurem on lootus organisatsioonidevahelisele koostöö suurenemiseks ja ühiste tegevuste läbiviimiseks ühiskonna vajadusi arvestades.

Käeoleva uurimustöö koostamisel puutus autor kokku mitmete probleemidega mõistete käsitlemisel. Peamist küsitavust tekitas sihtasutuste juriidilise staatuse defineerimine. Piirnemine avaliku ja erasektori piirimail võimaldab organisatsioone kirjeldada nii avaliku- kui mittetulundussektori organisatsioonidena. Autor valis töös kasutamiseks sobivaimaks mõiste “avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid”, kasutamise. Samuti ei leidnud õnnestunud autoril leida uurimust, mis aitaks võrrelda konkurentsi toimimist avalikus ja mittetulundussektoris. Autor kohtus töö käigus juhtimiskoolitaja Margus Alvistega, kes tutvustas enda poolt konkurentsi teemal läbi viidud intervjuude tulemusi paarikümne ministeeriumi esindajaga. Kuivõrd koolitaja kasutas materjali tulevase koolituse kavandamiseks, kuid ei omanud intervjuude transkriptsioone taasesitataval kujul, õnnestus uurijal saada vaid suulist tagasisidet. Läbiviidud intervjuudest selgus, et avaliku sektori esindajad ei taju konkurentsi kui strateegilise juhtimise vahendi rakendatavuse võimalusi avaliku sektori töövahendina ning konkurentsi tajutakse süsteemi välisena. Väide leidis kinnitust ka käesoleva uurimustöö kontekstis. Konkurentsi olemasolu oma tegevusvaldkonnas ei peetud toimivaks nähtuseks või eksisteeris konkurents “madalamal” tasemel võitluses eelarvete ja tähelepanu pärast.

Soovin tänada kõiki uurimustöös osalenud retsipiente nende poolt uurijale pühendatud aja ja tähelepanu eest. Uurimuse käigus kujunes huvitavaid ja kasulikke diskussioone, mille tulemusel on uurimuse keskmes olnud sihtasutus Innove teinud mitmed samme koostöö ja infovahetuse parendamiseks.

Kasutatud kirjandus

1. Bordieu, P. (2003). *Praktilised põhjused*. Teooria. Tallinn. Kirjastus Tänapäev.
2. Botan, C.H., Hazelton, V. (1989). *Public Relations Theory*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
3. Chapman, D., Cowdell, T. (1998). *New Public Sector Marketing*. New York. Financial Times Professional Limited.
4. Doris, G. (1992). *Public Sector Communication: How Organizations Manage Information*. Washington. Congressional Quarterly Inc.
5. Doyle, P., Bridgewater, S. (1998). *Innovation in Marketing*. Butterworth. Heinemann.
6. Drucker, P. (1986). *Innovation and Entrepreneurship*. London. Pan Books Limited.
7. Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. New York. Harper Collins Publishers.
8. Fukuyama, F. (1999). *Social Capital and Civil Society*. Prepared for delivery at the IMF Conference on Second Generation Reforms.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>, veebruar, 2005.
9. Gadiesh, J., Gilbert, L. (2001). *Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action*. Harvard Business Review, 05, 75.
10. Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, J.W. (1993). *Applied Strategic Planning*. New York. Longman Publishing.
11. Hammand, D., Young, D. (1993). *Nonprofit organization in a Market Economy*. San Francisco. Jossey-Bars Publishers.
12. Hunger, J.D, Wheelen, T. (1996). *Essentials of Strategic Marketing*. London. Addison Wesley Longman Inc.
13. Jawahar, I.M., McLaughlin, G.L. (2001). *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An organizational life cycle approach*. Academy of Management Review, Vol. 26, 3, 397-414.
14. Johnson, G., Scholes, K. (1998). *Exploring Corporate Strategy*. 2nd Edition. London. Cambridge University Press.
15. Kallas, S. (2003). *Turumajandus ehk Kodanike Riik*. Artikleid ja kõnesid aastast 1998-2003. Tallinn. OÜ Greif.
16. Kim, W., Maubrgne, R. (2002). *Charting Your Company's Future*. Harvard Business Review, 06, 78.

17. Kruuda, J. (2004). Rohkem riiki või vähem riiki? Eesti Päevaleht, 27. mai.
18. Lagerspetz, M., Rikmann, E., Vallaste, K. (2003). Eesti sihtasutuste rollid ja tulevikunägemused. Uurimusraporti eestikeelne kokkuvõte. http://www.emy.ee/raport/raport_mikko.rtf, veebruar, 2005.
19. Lauristin, M. (2003). Kodanikuühiskonna hääl kõlama. Postimees, 21.veebruar.
20. Leetsaar, J. (2001). Ühitegevus ja Euroopa Liit. VI vihik. Eesti Ühistegeline Liit. Tallinn.
21. Lind, K. (2000). Avalike ülesannete üleandmine eraõiguslikele isikutele. Bakalaureusetöö. Juhendaja: prof. K.Merusk. Tartu Ülikool. Õigusteaduskond. Riigi ja haldusõiguse õppetool.
22. McLeish, B. (1995). Successful Marketing Strategies For Nonprofit Organizations. New York. John Wiley and Sons, Inc.
23. Mänd, K. (2003). Kes täidab ühenduste rahakotti. Postimees, 24.märts.
24. Naarits, A-M. (2003). Sponsorlus: nutikas turundusvõte või vastutulek palujatele? Ajakiri Network, 1, 25-27.
25. Porter, M. (1985). Competitive Advantage. Creativity and sustaining superior performance. The Free Press. A Division of Macmillan Inc.
26. Porter, M. (1990). The Competitive advantage of nations. The Free Press. A Division of Macmillan Inc.
27. Porter, M., Kramer M. (1999). Philanthropy's New Agenda: Creating Value. Harvard Business Review, 11-12, 121-130.
28. Porter, M (1998). On Competition. A Harvard Business Review Book. Boston. Harvard Business School Publishing.
29. Putnam, R (1993). The prosperous community. The American Prospect, vol.4, 13, 21. märts. <http://www.prospect.org/print/V4/13/putnam-r.html>, veebruar, 2005.
30. Putnam, R. (2003). Kadunud meie tunne. Eesti Päevaleht, 23.november. http://www.epl.ee/artikkel_221075.html, veebruar, 2005.
31. Ridderstrale, J., Nordström, K. (2001). Pöörane äri. Raha tantsib tarkade käes. Tartu. OÜ Greif.
32. Ruutsoo, R. (2001). Kodanikeühiskond, kolmas sektor ja sotsiaalne kapital. Riigikogu Toimetised, 3, 251-260.
33. Salomon, L., Anheim, H., List, R., Toepler, S., Sokolovsky, S. (1999). The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Baltimore.

34. Scott, S.-G., Lane, V. (2000). A Stakeholder Approach To Organizational Identity. *Academy of Management Review*, Vol 25, 1, 43-62.
35. Sihtasutus Archimedes arengustateegia 2002-2006. Sihtasutus Archimedes. <http://www.archimedes.ee/strateegia.htm>, märts, 2005.
36. Sihtasutus Innove arengukava 2004-2007. Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove.
37. The World Bank (1996). The Worlds Bank`s Partnership with nongovernmental Organizations.
38. Thomke, S. (2001). Enlightened Experimentation. *The New Imperative for Innovation*. *Harvard Business Review*, 01, 67-73.
39. Tõnisson, K. (1998). Avalike organisatsioonide juhtimine. Riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametnike pädevuskoolituse õppematerjal. <http://www.riik.ee/riigikantselei/atp/Koolitus/oppematerjal/AO%20juhtim.htm>, veebruar, 2005.
40. Üksvärav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. Tallinn. Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
41. Weisbrod, B. (1998). To Profit or Not To Profit. The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector. London. Cambridge University Press.

Töös kasutatud lühendid

EV – Eesti Vabariik

EL – Euroopa Liit

EK – Euroopa Komisjon

SA - sihtasutus

SA Innove – Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove

SEKR – Sihtasutus Eesti Kutsehariduse Reform

HTM – Haridus- ja Teadusministeerium

SM – Sotsiaalministeerium

MKM – Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium

RM – Rahandusministeerium

Lisa 1. Intervjuude läbiviimise juhend

Koostöö

- 1) Koostööst räägitakse palju. Mida tähendab koostöö Teie jaoks?
 - a) inimestevaheline koostöö
 - b) organisatsioonidevaheline koostöö/võrgustikud

- 2) Kirjeldage palun mõnda Teie jaoks positiivset koostöökogemust.

- 3) Koostööd tehakse erinevate organisatsioonidega. Mis Teie võiksid Teie hinnangul olla põhjused, miks ühe partneriga sujub koostöö paremini kui teisega?

- 4) Olete ka sihtasutusega Innove viinud lähiminevikus ellu mitmeid koostööprojekte. Mille poolest valisite Innove?
 - a) Mida pakkus/pakub Innove erinevalt teistest organisatsioonidest?

- 5) Kuidas Teie hindate, kas Eesti avalik, era ja mittetulundussektor pööravad koostööle küllaldast tähelepanu? Milliseid probleeme olete Teie oma valdkonnas tunnetanud?

Teenuste osutamine ja innovatsioon

- 6) Räägime edasi Teie organisatsioonist. Kas teie räägite oma organisatsioonist klientidest ja teenuse osutamisest.
 - a) Jah - kuidas see teadmine on mõjutanud Teie igapäevatööd
 - b) Ei - palun põhjendage, miks mitte.

- 7) Kui te planeerite organisatsioonis mõnda uut projekti või tegevust, kust hangite teie informatsiooni selle kavandamiseks?

- 8) Kas kasutate võrdluseks ka teiste organisatsioonide näiteid?
 - a) Jah - kellega te end peamiselt võrdlete?
 - b) Ei - miks mitte, palun põhjendage.

- 9) Inglise keeles defineeritakse võrdlust teiste organisatsioonidega sõnaga *benchmark*, eesti keeles võiks öelda võrdlus parima kogemusega. Kuidas Teie hinnangul aitab see kaasa organisatsioonide uuenduslikkusele?

- 10) Kuidas teie soodustate omas organisatsioonis innovatsiooni loomist?

Konkurents

- 11) Räägime edasi konkurentsist. Mõned arvavad, et avalikus sektoris konkurentsi ei ole. Kuidas teile tundub, kas avalik sektor on allutatud konkurentsile?
- 12) Millised on Teie hinnangul valdkonnad, milles avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid peamiselt konkureerivad?
- 13) Kes see on Teie hinnangul hea või halb konkurents kui avalikes huvides tegutsevad organisatsioonid sõltuvad sarnasest rahastamise allikast?
- 14) Kas tunnetate ise ennast kellegi konkurendina või olete tunnetanud konkurentsi omas tegevusvaldkonnas?

Lõpetuseks

- 15) Konkurentsi käsitletakse ka “turu korrastamisena”, ehk iga organisatsioon määratleb enda unikaalse pärisosa ning keskendub selle arendamisele. Kas teie hinnangul Eesti haridusorganisatsioonide “maastik” selgelt välja joonistunud?

Lisa 2. Intervjuude väljavõtted

Intervjuu nr 1. Ants Eglon Haridus- ja Teadusministeeriumi Koolivõrgu Büroo, juhataja asetäitja

<p>Koostöö</p>	<p><i>Vaat lugu on niisugune, et meie oleme oma koostööga kahesuguses situatsioonis, ühelt poolt meie põhimäärus näeb ette seda, et me oleme Haridusministeeriumit teenindav asutus, hallatav asutus ja meie ülesanne on teenindada ministeeriumit kõigis nendes küsimustes mis puudutavad riigikoole ja koolide juhtimist, pudipadi veel juurde. Nii, et ühelt poolt me oleme koostöö suhtes sundseisus, me ei saakski tegutseda, kui me koostööd ei teeks. Aga teiselt poolt on ka need suhted, need probleemid, mis igapäevaselt suhtlemisel kolleegidega ministeeriumis tekivad ja vajavad lahendamist. Ja ma ütlesin, et meie esimene aasta koolivõrgubüroo tegevuses aastal 2001 oli väga raske. Mina võib-olla sain selles kergemini üle, sest vaatasin et, ah, mis sest ikka. Ministeeriumi kolides Tartusse läksid suhted segaseks. Ühelt poolt ministeeriumi ametnikud, avaliku teenistuse alla kuulumine ja muu ning teiselt poolt meie, ministeeriumi poolt hallatav allasutus. See teadmine ja rikkalik kogemus, mitte vaid minu vaid ka teiste kolleegide näol, kõik mis puudutas üldhariduse korraldust ja ka kutseharidust ja vaat siit hakkas ilmnevat vastuolo – ühelt poolt meie tahtsime anda ja teiselt poolt hoiak, et ah et mis need vanakesed ka teavad, kuni ükskord läks asi ummikusse. Läks ummikusse nii, et mõned inimesed pidid sealt ära minema ja ka siit, mitte et nad oleksid sunnitud ära minema, vaid nad läksid ära oma isiklikust solvumisest. Nägid, et asi läheb lörri, aga kootööd ei tekkinud. Me tegime mitu katsed, st korraldasime ümarlaudasid, käisime Tartus ja kohtusime Tallinnas, aga millegipärast oli niisugune tunne, et raske. Aga siis tekkis ühel hetkel selline aeg, et mina tunnetasin seda, et sealpool nagu kardetakse meid, et ei tea kees need sellised on./.../ 2002. aasta alguses hakkas siiski asi minema ja täna on niisugune olukord, et me ütleme nii, et see kasvuraskuse periood. Päris uus sealt poolt, no ütleme nendel haridusalaseid teadmisi napib, valdab ühelt poolt võimutäius ja teiselt poolt tahtmine näidata, et meie oleme need ja need. Tasapisi hakkas asi minema ja nüüd ei ole enam midagi koostööle ette heita. Me ei saa enam funktsioneerida ilma sellela. Ütleme, et meie töö funktsioonid on viidud niimoodi, et ei ole seda hirmu, et keegi kellegi eest teeb ära või jätab tegemata./.../ Üldiselt tuleb öelda seda, et organisatsiooni panevad koostööle inimesed, ei dokumendid ega põhimäärused. Need võivad olla nii head kui võimalik, kuid kui inimesed ei ole koostöövalmid, ei tule sellest midagi välja. Täna oleme koostöös nõ 2 liini pidi – ühelt poolt, me peame teenindama ja teiselt poolt me teame, et ministeeriumil on meid vaja ka teiste ülesannete lahendamiseks ja need ülesanded on nõ koostööülesanded. Ma julgesin öelda, et täna moodustab umbes 1/3 ajas see, mis puudutab koostööd ministeeriumiga.</i></p>
<p>Innovatsioon</p>	<p><i>Koolitustelt. Näiteks mina olen käinud kahel organisatsiooni muutuste juhtimise koolitusel. Ja need on olnud väga asjalikud, sealt saame uut infot. Ja meie oma organisatsiooni koosolekud. Meil on koosolekud üles ehitatud nii, et 1 kord kuus koguneme kõik kokku, vahetame infot, tegeleme probleemidega. Piirkondade peadirektoritega me kohtume suisa iga 2 nädala tagant. Aga ikka on koolitust vaja. Teistelt õpime teatud üksikute probleemide suhtes. Näiteks kui meile lisandus see riigi kinnisvara as lisandumine, oleme siiani selles suhtes väga ettevaatlikud. Tunneme, et kinnisvaraga juriidiline tegutsemine on meie jaoks ebalev ja arusaamatu, oleme vaadanud ringi kuidas teised toimetavad. Üks projekt on juba käivitunud, Haapsalu Kutsekooli lugu ja 3 ootavad järke. Ja lähiajal on kaunitest kunstide koolide ühendamise lugu. See on ka praegu sellises staadiumis, et otsitakse parimaid lahendusi. Ja eks selleks, et nendest probleemidest üle saada lähed kas kellegi juurde konsultatsioonile või vaatad välja mõne sellise koolituse, mis aitab. Ja üks võimalus koolituseks on veel see, et me käime ise koolitamas.</i></p>

	<i>Käime firmades ja anname koolijuhtide täienduskoolitusi. Lisaks kutsutakse meid lõputööde kaitsmisele jne, see on ka 1 võimalus enda arendamiseks. /.../ Teistega võrdlemist me ei ole kasutanud, oleme end siiani pidanud üsna spetsiifiliseks organisatsiooniks. Me oleme üsna kitsarinnaline organisatsioon, kuigi kui lähiperspektiivis ootab meid ees laienemine, siis üks loomulikult hakkame seda tegema ka senisest enam.</i>
Konkurents	<i>Meil ei saa konkurente olla, sest kellelegi teisele organisatsioonile ei ole selliseid ülesandeid pandud ja see ei saa ka nii olla, et keegi tuleb ja võtab ministriumilt selle ülesande ära. Selles suhtes konkurentsi ei ole. Ma ei saa öelda, et peame end oma tööandjale tõestama. Aga peame ministriumile oma töö kaudu tõestama, et meie poolt osutatav teenus on kvaliteetne, sest muidu on niimoodi et see on riigi raha raiskamine. Meie oleme korraldusliku tegevuse peal ja sisuliste asjadega suurt ei tegele. Minu arvates organisatsioonide vahel konkurentsi olla ei saa, sest organisatsioonid on nii üles ehitatud. Aga sisemine konkurents töötajate vahel, see on küll olemas. Aga see on heas mõttes.</i>

Intervjuu nr. 2

Janno Järve, Majandus- ja Kommunikatsiooniministerium,
majandusanalüüsi talituse juhataja

Koostöö	<i>Meie jaoks on koostööd mitut pidi. Ministriumide peamine koostöö läheb ministriumide kanalite pidi. Üht pidi on meie peamiseks koostööpartneriks HTM. Teisalt aga tahes tahtmata on ka tehnilise rakendamise pool väga tähtis, selles mõttes annab just koostöö Innovega reaalsusega kokkupuudet, ehk see mis ülevalt poolt planeeritud on ja kuidas see alt poolt vaadatuna välja näeb ning üks või teine asi realselt rakenduma hakkab. Küllaliki pikka aega on see koostöö olnud pigem informatsiooni hankimine /.../ Innoves niimoodi tehnilise poole pealt väga jõuliselt ja väga selgelt ning konkreetsete seisukohtadega tihtipeale ei sisenege. Seega on see koostöö pigem protsessi monitoorimine ja vajadusel oma seisukohade korrigeerimine tegevustes, milles ministriumid omavahel suhtlevad. Selles mõttes on ta eeskätt siiski informatsiooni saamise koht ja koostöö Innovega on võib-olla seetõttu ka natukene passiivsemat laadi, sest oleme nõ. vampiirid, kes imevad välja ja vaatavad kuidas see tehniline pool siin välja näeb/.../.</i> <i>Eesti haridussüsteemis on muidugi palju arenguruumi, asjad mis ei ole paika loksunud vajavad üle vaatamist ja kriitilist hindamist ning avatud meelt nende küsimuste analüüsimiseks. Hea partner on tõenäoliselt see partner, kes suudab hoida seda kriitilist meelt ja avatud meelt ning ei ole kammitsetud tegevusjuhustega. Ehk maakeeli kokku võttes – toetab analüüsisivõimega ja pealehakkamisega, need on poolt ehk karakteristikud, mis iseloomustavad nii inimest kui ka organisatsiooni. Kui selle organisatsiooni töötajad on avatud uuendustele ja on valmis ettepanekuid arvestama, kriitiliselt hindama ja vajadusel muudatusi tegema on tõenäoliselt see, mis organisatsiooni ühe arenguvõimelise organisatsiooni teeb/.../ Loomulikult on komponent ka koostöövalmidus ka teiste osapooltega. Oma tegemiste ja mõtete, ideede kommunikeerimine väljapoole ka kindlasti oluline/.../ Halb partnerlus on teistpidine, siis riigi mõttes väljendub halb partnerlus selles, et kui meil on mingi mure, me kas palume seda kellelgi lahendada muuta või teeme ise ettepaneku muudatusteks ning kuidas siis nendega minnakse kaasa – kas nendesse suhtutakse konstruktiivselt, kas tekib alternatiivset ettepanekut või ei jne. Tõenäoliselt ebakonstruktiivne ettepanek ja koostöö on see, kus kaasamõtlemit on vähe. On tekkinud mingisugune raamistik ja see on ühtpidi loodud ajas püsivaks ja väga pikaks ajaks ning mitte muutuma. Kui on hea raamistik, pole see paha, kuid kui on raamistik mis vajab muutmist, siis on see raske. Hea partner on koostöövalmis ning valmis kaasa mõtlema.</i>
Innovatsioon	<i>Ministriumide kui organisatsiooni arendamine ei ole olnud Majandusministriumide tugevaim külg ja arendus ei toimu süstemaatiliselt. See on põhjus, mis arengukavad ja strateegia on esile kerkinud. Seega võrdlused, best</i>

	<p><i>pracisite ülevõtmised jm realselt ei toimi. Võib-olla erinevad üksused näiteks personaliosakond vaatavad teiste ministriumite palgapoliitikat vms, aga see on sellist juhuslikku laadi, üksuse põhiselt. Samas muidugi keeruline öelda, sest kui näiteks SM üritab väga tugevalt tulemusjuhtimise ja balance scorecardi rakendamise poole, siis samad mõtted liiguvad ringi ka MMK-s, sest strateegiaga seoses on see esile kerkinud. Aga paistab, et sellised asjad on ka meile tekkimas... häid kogemusi ministriumide juhtimisest nagu ei teagi, või lihtsalt info ei liigu. Kes teab. Organisatsioonide koolitused on valdavalt suunatud teatud valdkondade (näiteks personal) või üksikomaduste arendamiseks, mille abil siis tõsta näiteks juhi tulemusvestluste läbiviimise kvaliteeti. Meil on üsna suur tegevusvabadus...</i></p> <p><i>Uute teenuste kavandamine - Esimene küsimus on kust tuleb initsiatiiv, ühtpidi on poliitiline – kui tuleb ministrilt, teine on väljastpoolt. Ministriumil on hetkel välja töötamisel nõ kaasamise veeb, mis ongi suunatud tehniline abivahend selleks, et suhelda erinevate osapooltega aktiivselt ja perioodiliselt. Suunatud väljapoole suhtlemiseks. Selle mõte on midagi sellist nagu on e-õiguse projekt, vaid vahendid on teised. See on vahend, mis formaliseerib suhtlemist. Selge on see, et välist infot on tegevuste kavandamisel ja näiteks energeetika küsimustes ei ole mõeldav, et ministrium teeb otsuseid ilma Eesti Energiat, Tallinna Tehnikaülikooli kaasamata. Meie puhul, mis puudutab ettevõtluspoliitikat ja ettevõtlusmeetmeid, siis siin on erinevad osapooled, ettevõtlusorganisatsioonid, keda kaasatakse. Kaasamine toimub mitmeti. Praegu on kõigil osapooltel saanud selgeks, et kaasamine on oluline, millises vormis, seda ei ole täpsustatud, mis annab ka lähenemiste mitmekesisuse. Kindlasti peaks ministrium enne paika panema mingi raamistiku, mida kommenteerida ja edasi arendada, sest niisama hüüdlause väljakuulutamise ei too tulemust. Enne paneme paika mingid põhimõtted ja siis küsime positiivseid-negatiivseid hinnanguid, see hoiab ka diskussiooni paremini fookuses. Mis salata, ma arvan et sotsiaalseid partnerid võib iseloomustada lausega “meie mõtted on priid”, nad on väga lennukad. See on ühte pidi väga hea aga väga paljus ei ole need mõtted realiseeritavad ja see on tingitud valitsevast poliitilisest kliimast, eelarvest jne. Seetõttu ongi vaja mingisugust realistlikku raamistikku. Muidu on ühtpidi seltskonnal väga suured lootused ja meie poolelt väga realistlik ei ole, siis võib projekt läbi kukkuda jne. Reality chek on seega väga oluline ././</i></p>
Konkurents	<p><i>Nii ja naa. Selles mõttes ma arvan... üldjoontes sõltub väga palju ministriumide juhtimisest, mida sinu käest nõutakse. Kui juht nõuab oma alluvatelt tulemust, siis töökohad on avatud konkurentsile. Inimestel on väga suur huvi saada endale hea töötaja, sest juhi enda heaolu sõltub selles. See on aga osakonniti ja ministriumiti erinev. Tõenäoliselt on võimalik ka seda, et kui oled piisavalt kaua töötanud, oled osanud oma töötaja üsna hästi optimeerida ning kohanenud töötamaks mitte väga pingelises töökeskkonnas. See ei ole päris nii nagu töötada ettevõtlussektoris, mis on avatud väga tihedale konkurentsile. Ma arvan et selles mõttes on ministriumi töö pisut teistsugune.... Kui rääkida organisatsioonidest, siis siin võib rääkida juba rivaalitsemist ning kahtlemata on see kõige tugevamini tunnetatav eelarveprotsessis, seal on väga palju konkurentsi. Mis puudutab ministriumide omavahelist tegevust, siis pigem on enam rivaalitsemist ja vähem koostööd. Nii kaua võib sõbrad olla, kuni raha jagamiseks läheb. Selliseid näiteid kus 2 ministriumit võitlevad mingi sama jupi pärast neid näiteid ei ole palju, kuid näiteks haridusstrateegia, kus Haridusministrium väljendab üsna tugevad ülikoolide mõju ja meie, kes huvitume enam rakenduslikust poolest, siis üks pisut keeruline on oma eesmärged selliselt saavutada. Seetõttu rahade jagamisel on konkurents kindlasti olemas... Raha ongi peamine, aga kindlasti on ka muud, kuid see taandub juba ministrite ja poliitikute tasandile. Erinevate ministrite tasandil ka ministri huvidest lähtuvalt on kindlasti väga selget konkurentsi märgata. Viimasel ajal vaadates, kui kiiresti Veskimägi reageerib erinevatele artiklitega probleemidele, mis kuskil on esile kerkinud, siis artiklid jõuavad lehtedesse praktiliselt enne ametlikke vastuseid. Selles mõttes on maine taustal ka rivaalitsemist, aga see on ennekõike seotud poliitilise taustaga.</i></p>

Koostöö	<p><i>No vot selles suhtes oled küll õiges organisatsioonis, sest tahad ma loen Sinule ette meie missiooni – “Sihtasutus on tööturu osapoolte koostöökeskkonna looja konkurentsivõime, läbipaistvuse ja võrdsete võimaluste tagamiseks tööturul”. See on kogu meie tegevuse mõtteks. Meie eesmärgiks on luua koostöövõimalusi ja see ongi kõige tähtsam. Meie töö on juba üles ehitatud nii, et meie ise ei tee mitte midagi, meie iseenesest ei oma mingit väärtust, me viimegi oma tegevusi ellu koostöös sotsiaalsete partneritega – kogu meie tegevuse aluseks ja mõtteks on luua inimestele võimalusi koostööd teha. Ja mis kõige põnevam, me lihtsalt mitte ei räägi koostööst ega kajasta seda oma missioonis, sest iseenesest panime me selle kirja alles üsna hiljuti, vaid see on meie igapäevane praktiline tegevus. Vaata kui palju on meie ühiskonnas nõ koostööd deklareerivaid organisatsioone, nendes hästi palju rääkivaid ja kirjutavaid organisatsioone, mis on tegelikult sõnakõlksud. Ja see on libe tee see koostööst rääkimine. Tegelikult tuleb vaadata, kas tööpoolest koostööd tehakse ja pakutakse võimalust osaleda või võib olla lihtsalt nii, et sellest räägitakse kuid ei tehta. See kipub jah olema selline kaksipidi tee. /.../ Kogu selle kutsekvalifikatsiooni mõtte algatus tuli tegelikult Kaubandus- Tööstuskojast ja tööandjate poolelt kus seda vajadust märgati, siis kõige esimene samm oli see, et hakati tegema hästi tihedat koostööd koolide ja ettevõtjate vahel. Deklaratiivselt on see üleval olnud juba aastakümneid, et kõik haridusasutused peavad koostööd tegema tööandjate ja spetsialistidega ning sinna ta ka sageli jääb. Euroopa Liidus räägitakse koostööst ettevõtjatega hästi palju ning see on hirmus tähtis, aga kuipalju on tegelikult riike kus kutsestandardid ja kutsestandarditele põhinevate õppekavade juures erinevad koostööpartnerid on ei ole selge. No ikka on selline suhtumine, et õpetajad teevad valmis, koolitajad teevad valmis ja ministeerium kinnitab. Ja siis on deklaratiivsel tasandil ja hästi formaalselt nõ kooskõlastamine.</i></p> <p><i>Koostööst “rääkimine” on asi, mida me oleme üritanud oma töös vältida ,st me ei räägi sellest, vaid me võtame erinevad osapooled kokku ja paneme nad “koos tööd” ja siit ka koostööd tegema. Erinevad osapooled istuvad maha ja mõtlevad midagi koos välja. Ja nii ta on, et tegutseme töörühmade põhimõttel. Me ei tee ühtki asja siin ise, ühtki kutsestandardit, dokumenti vms – ei ole nii et meie koordinaatorid ja juhataja istuvad maha ja mõtlevad välja, vaid kaasame osapooli. Ja oleme vahel tõelises häämingus kui ka olulised riigiasutused ja olulised ametkonnad ei teegi tegelikult sisulist koostööd. See on nüüd see kui meie tegevustest rääkida.</i></p> <p><i>Meie töö on väga komplitseeritud kui rääkida sellest, et laua äärde istuvad erinevate valdkondade esindajad ning räägivad kutsekvalifikatsioonist. Loomulikult käib selle juurde 1000 asja alates sotsiaalsetest garantiidest, poliitikas jnt, millest kõik osapooled tahavad rääkida. Aga see on see kari, mida tuleb vältida. Kui me siia laua äärde tuleme, siis me unustame muud probleemid, mis on ka väga tähtsad, kuid siin me ajame seda asja. See koostöö tegemise mitte tahtmine jm tulenebki sellest, et ei tajuta oma selget rolli, mida tuleb täita ning siis kaob huvi ära jne. Tavaliselt viga ongi selles, et ei tajuta oma rolli koostöös ja nii juhtub sageli kõrgemate riigiametnikega ja ministeeriumi esindajatega, kes ei teadvusta oma otsest rolli. Ja siis on muidugi paras aeg läbi mõelda ka see, kuipalju meil tegelikult selle tegevuse tegemiseks on osapooli, kes ei taha koostööd teha. Võib-olla ongi viga selles, et me oleme nendelt eeldanud midagi muud või see, mida me teeme ei ole nende jaoks huvitav. Ei saa ette heita, et vaat ei tee koostööd, võib-olla see, mida me neile pakume ei ole nende jaoks oluline. Seetõttu ma ei tahaks kurta, et see on halb kui koostööd ei tehta.</i></p>
Innovatsioon	<p><i>Ütleme niimoodi, et praegu on meil 2 töösuunda. Üks on see, mis meil on vaja ilmingimata ära teha Eesti vajadustest lähtuvalt ja teine on Euroopa mõjude ja vajaduste jälgimine. Tegelikult kasvavad vajadused välja enda töö käigus ja sees.</i></p>

	<p>Meie koostöövõrgustik on ikka tohutult suur, mis ulatub aasta jooksul tuhandetesse inimestesse. Selle kohta, mismoodi peaks mõnda asja muutma või teisiti tegema, arendada, algatada, see info tuleb meil läbi suure koostöövõrgustiku. Praegu räägime Eesti sisesest koostöövõrgustikust. Väliskoostöövõrgustikus oleme hetkel rohkem info vastuvõtja rollis. ././ Me ise tegeleme pidevalt süsteemi arenguga. Meil on pidevalt teemad üleval meie iganädalasel Kutsekoja koosolekul ning me jõuame selleni välja, et me sõnastame konkreetseid seadusemuudatusi esitamiseks Riigikogule. ././ Õnneks, on meie töötajatel olnud võimalus käia üle-euroopalistel koosolekudel, õppereisidel jne ja meil on tekkinud väga palju vahvaid kontakte. Kellega tahame kindlasti koostööd tihendada on soomlased, kellelt on hästi palju nõu küsida, koos asju arutada ja samas on ka meil ideid ja arenguid, mille peale soomlased alles hakkavad mõtlema. Loodame küll, et lähiaastatel käivitub edukas koostöö ka rahvusvaheliselt. Me oleme kogu oma tegevused väga põhjalikult läbi uurinud võrreldes teiste kogemustega ja sealt võimalikult palju õppust võtnud.</p>
Konkurents	<p>Ei taju, selles mõttes, et kui oleks täpselt samas valdkonnas tegutsev organisatsioon, siis võib-olla küll, aga praegu küll ei oska hinnata, et seda oleks. Kas seda üldse peaks ja võiks, see on üldse omaette teema. Kas valdkond, mis on sisuliselt kõiki haarav ja üle Eesti toimiv, see tundub tarbetu, mõttetu, kohatu kui keegi kõrvale konkureerima tuleb või me ise üritaksime kellegagi konkureerida. Selles mõttes, on küsimuse püstitus ja õige, et kui palju avalikkusele suunatud valdkonnas konkurentsist rääkida saab.</p> <p>Rahastamine ühest allikast - Jah see võib küll tekitada halbu asju ja ma olen täiesti seda meelt, et meie tegevusvorm, eraõiguslik juriidiline sihtasutus. See tähendab seda, et me ei ole otseselt ühest ametkonnast sõltuvad, vaid meie asutajad on meie sotsiaalsed partnerid ja meie nõukogu koosneb sotsiaalsetest partneritest. See peaks garanteerima selle, et nõ meie konkurendid, konkureerivad osapooled, on meid asutanud ja selleks et saavutaksime oma eesmärgi on need tegevused selgelt defineeritud. See organisatsioon peab tegutsema nii, nagu sotsiaalsed partnerid on kokku leppinud. Siinkohal ma ei arvan tõesti, et kui meid oleks asutanud üks organisatsioon, siis oleks vajalik rääkida konkurentsi vajalikkusest ja konkurentsituatsiooni tekitamisest, sest see tuleb arengule kasuks. Ma olen täiesti nõus, et kui me oleksime ainult I ministeeriumi alluvuses, allasutus, nii rahastamise kui kogu tegevuse otsustab üks ametkond, siis see oleks väga riskantne. See on väga suur eelis, et meil on erinevad osapooled ja otsused saavutatakse konsensusel sotsiaalsete partneritega. Seega ma ei usu, et antud asjaoludel konkurents meie tegevust paremuse suunas kuidagi mõjutaks. Õnneks, ka see rahastamise otsus on kõrgemal tasandil tehtud, et riik rahastab, see ei ole valik ühe ametkonna poolt ning selle kasutamise üle otsustab laiapõhjaline nõukogu, siis see töötab. Enda juurde mingi konkureeriva ametkonna tekitamine... minu arvates ei ole mõtet selle alla nõ auru panna.</p> <p>Kui on avalikus sektori alluvuses on üks organisatsioon, siis ta kahjuks sõltub ta ka üsna palju sellest, millise poliitilise partei liige on antud ametkonna juht.</p>

Intervjuu nr. 4

Inna Laanmets, Haridus- ja Teadusministeeriumi Koolivõrgu
Büroo Euroopa Liidu konsultant

Koostöö	<p>Sõnades on see selge, aga kuivõrd suudame seda rakendada praktikas nii, et sellest on meile kõigile kasu, siis seal on edasiliikumise arengu võimalusi ja kasutamata ressursse ikka väga palju. Minu arvates selleks, et kellegagi head koostööd teha, peame esmalt sõnastama selle, mida me ise teeme, et võimalikult selgelt öelda mida meie teeme, seejärel kuulda mida teeb partner ja siis otsustada, kust see koostöö võiks tekkida, milline on see ühisosa. Samuti selgeks teha, kus ei ole mõtet üksteisega võidelda. Ma leian, et hea koostöö aluseks on see, et mõlemad partnerid ütlevad väga selgelt välja, mida ootavad.</p>
---------	--

	<p><i>Koostööd omavahel teevad inimesed. Erinevaid organisatsioone esindavad erinevad inimesed, erinevaid teemasid ja tegelikult ma arvan seda, et me ei saa rääkida et organisatsioon organisatsiooniga teeb koostööd läbi inimeste, vaid et organisatsioon on inimesed selleks volitanud ja mina küll väga tähtsustan seda rolli, et kui inimestel on aja mõõtühik ja arusaamine aja väärtusest, õiged väärtushinnangud ja austus teise vastu, töö vastu ja millises rütmis ja millises mõodus see toimimine käib. Kui see ja inimeste “individuaalsed minutid” klapivad siis tõenäoliselt on koostööd lihtsam teha. Koostööd tuleb teha ja tehaksegi, kuid efektiivsus sõltub suuresti inimeste omavahelises sobivuses. Kui tänasel päeval räägitakse aina enam ka emotsionaalsest intelligentsusest kõigi muude tähtsate ja mõõdetavate omaduste juures, siis tegelikult üha enam võtab ka koostöö puhul hoogu see, kuni selleni et milline töökeskkond on ühes või teises kohas, kui sarnane või ebamugav keskkond on. Näiteks kui lähed partneri juurde ja vaatad, vaat kui toredalt nemad on üht või teist teinud. Usun, et kõik see emotsionaalne ja visuaalne pool aitab küll koostööle palju kaasa.</i></p>
<p>Innovatsioon</p>	<p>Info hankimine uute tegevuste kavandamisel <i>Ma arvan, et ma jään selles vastuse võlgu. Ma ei ole sellest päris täpselt aru saanud. Igapäevaselt tuleb tulekahjusid nii palju peale, et väga pikaajaliselt ei jõua ette mõelda. Ma arvan, et sellele oskab hästi vastata meie arendusjuht. Kindlasti on olemas mingid mallid, millest lähtutakse. Teine on see, et kindlasti on jäänud ka mingist ajast väljakujunenud mallid ning neid moderniseerida sageli kas ei taheta või ei ole aega. On jäänud, et see on koguaeg nii olnud ja üks haridus olegi üsna konservatiivne eluala, et ega paljud teemad ei talugi väga suuri eksperimente. Aga selle juhtimine, terve süsteem liigub haridusökonoomika ja juhtimisökonoomika suunas. Tõenäoliselt on võtmepartnerite poolt võetud selline hoiak, et tuleb ka oma organisatsioon nõ värsket pilguga üle vaadata. Sageli, ei räägita sellest palju, mis on meie missioon ja kuidas sinna jõutakse, aga tõenäoliselt see aitaks asjadele kaasa. Aeg-ajalt tundub, et meil jääb mõtisklemise jaoks vähe aega.</i></p> <p>Õppimine teiste kogemustest <i>Aga see parimate kogemuste kasutamine hakkab minu arvates üha rohkem tulema ja üldjuhul tundub, et praegu me veel varjame end muu maailma parimate kogemuste taha. Kasutame näidetena muu maailma edulugusid, kuid kindlasti tuleb aina rohkem rääkida Eestis toimuvast ja positiivsetest kogemusest. Kõrvaltvaatajana on näha, et ajakirjandust see ei huvita, tema on see kes otsib et läheks kehvemini ja siin on minu arvates organisatsioonidel küll üks suur võti, kasvõi oma organisatsioonis tuua välja hästi lahendunud, hästi käima läinud projektid. Ka edulood kodulehekülgedel aitab kaasa sellele, et ma tahaks kellegagi sama hästi teha kui keegi on ees teinud. Kui vaadata mis keegi on teinud Inglismaal, võib see tunduda kauge ja ebareaalne, kuid kui rääkida sellest, mis on toimunud siinsamas näiteks Lõuna Eestis, võib see innustada küll.</i></p>
<p>Konkurents</p>	<p><i>Täna teda teatud osas on ja suures osas ei ole. See on minu arusaamine. Minu arvates need, kes vaatavad ka kaugemale üle selle, mis on “kohustus”, ainult kuskilt meile sihitud eesmärk ja kes ei mõtle, organisatsioonile uute partnerite või võimaluste läbi tekkivatest võimalustest, oma strateegia planeerimisele, siis need jäävad kaugele maha. Ma julgen täna öelda, et konkurents on väga julgelt paistmas ja juba toimib kasvõi juba seeläbi et kui Sa oled teinud varasemalt palju tööd ja vaadanud pikemalt ettepoole, siis kõigi nende võimaluste juures mis pidevalt juurde tuleb, oled sa lihtsalt valmis neid õigel ajal ära kasutama. Kui ei ole seda võimeline tegema, ei hoita lõputult elus asju, mis peavad algusest peale hakkama ennast tõestama. Selle valdkonna käekäik kus tegutsetakse ei tohiks jääda selle kätte, kes teeb oma asja parima äranägemise järgi ja oskuste juures, aga ega me ise hakka ka endale uusi väljakutseid ja ülesandeid püstitama – see murdub või on juba murdunud. Ma arvan küll, et siin on küll veel suur hulk “proovijaid”, ehk arvestades inimeste laiskusega püütakse hakkama saada nii kaua kui võimalik ja tegema hakatakse suure hädaga.</i></p>

	<p><i>Milles konkureeritakse, on kindlasti oma organisatsiooni juhtimise tase ja see kvaliteet, mis minu hinnangul mõnevõrra muutub ja laseb ka värskeimatel tuultel kõrvale tekkida. Näiteks ma leian, et munitsipaalõppeasutuste tekkimine väga positiivne, et Sinule tekib ka kohaliku omavalitsuse tugi riikliku toetuse kõrvale. Ma pean seda väga positiivseks kui kohalik omavalitsus võtab sõna gümnaasiumi, kutseõppeasutuse arengu teemadel, mitte oodates vaid seda, kas ja millal pöörduvad organisatsioonid ise. Ma arvan, et need on need positiivsed märgid. On alustatud tegevust selles suunas, et ka oma mõtetega rohkem välja tuua, mitte jätta tegevus kooli ja riigi hooleks. Peab teadma, milline kasu on sellest piirkonnale kasvõi sellest, et noored inimesed ei lähe piirkonnast ära, ettevõtja laiendab oma tegevust ning me koolitame temale välja 10 kvalifitseeritud töötajat ning ta jääb meie valla elanikuks. Eks see on ka avalik sektor./.../ See ongi minu jaoks väga positiivne tendents, et räägitakse ühinemisest jms ning eks siin võidavadki need, kes vaatavad pikemalt ette ning mõtlevad ka sellele, et ise ühel hetkel olla "edulugu".</i></p> <p><i>Konkureerimine rahastamise allika pärast</i> <i>Kindlasti. Eriti sellisel juhul kui väidetakse et raha on vähe ja selle eest ei ole võimalik midagi teha ././ Siit jõuab muidugi ka kohe tasustamise juurde. Väited, et riigiametniku palk on isegi nii väike, et mis sa tahad jne. Minu arvates on siin nii, et kui mina lähen kuskile tööle, siis täpselt nii nagu ma liitun mõne organisatsiooniga teen ma endale selgeks selle missugust väärtust ma võiksin sellele organisatsioonile luua. Millise missiooniga ma organisatsiooni lähen. Ma leian, et see, et ma käin lihtsalt tööl hakkab ka vaikselt ära kaduma, see hakkab ikkagi individist pihta. Kui ma lähen riigisektorisse, ma viin ennast enne kurssi, millised on sealsed palgad ning see ei tule minule üllatusena. See, milliste ootustega koostööle asun, mõjutab ju ka minu hilisemalt läbikäimist partneritega.</i></p>
--	--

Intervjuu nr. 5

Piret Lilleväli, Sotsiaalministeerium, tööturu asekancler

<p>Koostöö</p>	<p><i>Igas asutuses puudutab koostöö hästi palju asutuse kultuuri. Meil on väga selgelt 3 valdkonda ja võib öelda, et meil on 3 ministeeriumi 1 ministeeriumi sees – on sotsiaal-, tervise- ja töövaldkond ja need 3 asja on omamoodi niitidega seotud. Näiteks tervise valdkond ja töövaldkond on üsna vähe omavahel seotud, neid ühendavad tervise ja näiteks töökeskkonnaga seotud küsimused, ka kemikaalide ja töötervishoiuga seotud küsimused – need on peamised kokkupuutepunktid. Lisaks tööjõu liikumisega seotud küsimused, nagu näiteks ka tervisespetsialistide kvalifikatsioonitunnistuse tunnustamisega seotud teemad. Aga kui me vaatame sotsiaalvaldkonda, siis siin on nagu asju rohkem – hoolekande ja tööturu asjad peaksid omavahel olema üsna seotud ja üksteist toetama, ehk siis me oleme üritanud hoolekande ja tööturu kontseptsiooni hästi palju linkida omavahel, et ei tekiks 2 asja iseeneses, vaid et ikkagi võimalikult palju hoolekandesüsteemis olevaid inimesi ikkagi tööturule liiguks. Sotsiaalkindlustuse, töötuskindlustuse jm osas on veel linke palju. Ok, see on selline majasisene koostöövõrgustik, mis meid ühendab. Peale selle on maja ühtne juhtimiskultuur ja skeemid, maja ühtne strateegiline plaan ja eesmärgid on need, mis nii öelda koostööle raamid loob ja ta on läbi aastate olnud halvem ja parem sõltuvalt juhtidest. Praegu on meil stabiilselt olnud 3 asekanclerit, kes on ka suhteliselt ühealised ja sarnase taustaga ning meie saame omavahel asjad hästi klaaritud. Osakonnajuhatajate pilt allpool on suhteliselt kirju, seal sõltub siiski väga palju just osakonnajuhatajate tegevusest. Aga põhimõtteliselt on see nüisugune, et meil on väga palju mitteformaalset koostööd ja viimasel ajal on rohkem ka formaalset koostööd. Varasemal ajal baseerus minu arvates koostöö enam mitteformaalsele tegevusele, nüüd on ikka erinevad töörühmad juba formaalselt moodustatud. Mina isiklikult arvan seda, et mida parem on mitteformaalne koostöö, seda parem on koostöö üldse. Et see, kas nüüd on formaalselt on nüüd näiteks ühised töörühmad moodustatud jms, ei tähenda tegelikult sisu mõttes palju, ehk siis me võime midagi ära teha aga tõelised tulemused sünnivad siis, kui on ka hea</i></p>
----------------	---

mitteformaalne koostöö. Ehk teatakse alati majas kelle käest midagi küsida, kaasatakse õigel ajal, ilma et selleks on spetsiaalsed käskkirjad ja protseduurireeglid loodud, ehk kuhu läheb miski kooskõlastamiseks jne. Muidugi meil on viimasel ajal ka seda kooskõlastuste ringi laiendatud, ehk siis on üritatud vaadata, et ka tugiosakonnad ja kõik vajalikud inimesed oleksid kursis ja alla ei kirjutataks asju, millega asjasse puutud osakond ei ole kursis ja oma seisukohti öelnud. See muidugi teeb protseduurid pikemaks, aga ma jällegi arvan, et see on vajalik, et ei tekiks momente kus keegi järsku ei tea midagi. /.../ Kui rääkida suhtlemisest väliste partneritega ja asjade liikumisest, siis formaalseid pabereid hakatakse ikka vahetama alles siis kui mitteformaalne koostöö ei laabu. Tegelikult ka organisatsioonide vahel kui ma mõtlen ministereiume, siis ikkagi suur osa asju aetakse ära mitteformaalselt ametnike vahel. Iga tasandi ametnikel on teistes ministereiumides võtmeametnikega nõ. mingid omad sidemed ja tegelikult asjad aetakse ära, sest ega valitsus ju enam selliseid asju ette ei võta, milles on lahkavumused ja eeldatakse et asjad on eelnevalt ära lahendatud. Ja kui on mingisugused tõsised lahkavumused ministereiumide vahel, mis ei ole lahendatavad ametnike tasandil, vaid nõuavad poliitilist otsust, siis need asjad jäävadki sageli tegemata, selle pärast et eeldatakse et asjad peavad saama lahendatud ametniku tasandil, mis ei ole sageli mõeldav. Aga tegelikult on ikkagi nii, et mitteformaalne lahendamine käib ikkagi madalama tasandi ametnike tasandil, peaspetsialistid jm, siis kui need asjad on piisava tähtsusega või alltasandi ametnikel on eriarvamused, siis sekkuvad osakonnajuhatajad ja hiljem asekanterid, asekanteritel on ka hästi palju nõ mitteformaalset suhtlemist ja ka meie käime omavahel aeg-ajalt koos, ja siis on kanterid, kellel on samuti palju nii formaalset kui mitteformaalset suhtlemist. Et kanterite tasandile jõuavad tegelikult suhteliselt vähesed asjad ja ametlikku kirjavahetust kui sellist jääb ka aina vähemaks. Kui ma võrdlen kui palju tuli ametlikku kirjavahetust ... ja kui nüüd mõelda sellele, et vahel nõuame paberit selleks et anda asjadele ametlik käik, mis nõuavad näiteks määruseni jõudmist, siis need asjad peavad meil paberil olema, kui on mingi konflikt, mis vajab talletamist. Aga reeglina kõik käib e-maili teel ja otse ilma et need tuleksid ametlikuna sisse nii et selles mõttes on see e-mailindus seda mitteametlikku suhtlemist palju suurendanud. See on hästi oluline ja kui seda ei ole, siis riigis asjad ka väga hästi ei liigu, sest ametliku kirjavahetuseni siiski enamasti jõuavad tüliküsimused, mis jäävadki pikalt nõ. veerema. Selles mõttes on see oluline ja allasutustega samamoodi...ma eeldaksin normaalset, inimlikku koostööd eelkõige ja samuti tegelikult siis ka koostööd kolmanda sektori organisatsioonidega. Meie valdkonnas on põhilised koostööpartnerid Tööandjate keskkliit ja ametiühingute liidud mõlemad ja tegelikult me suhtleme hästi palju mitteformaalselt, nendega on nüüd küll nii, et nad on tegelikult ju ikkagi surverühmad ja me võime asju mitteformaalselt kokku leppida, aga nad soovivad siiski ametlikke kirju ja kinnitusi, sest nad peavad ka oma organisatsioonile kinnitama oma olemasolu tähtsust ja siit algavad nagu ... noh, mis sest me võime asjad ilusasti kokku leppida, aga nad kirjutavad järgmisel päeval avaliku kirja ja valavad su poriga üle. See on nagu tavaline, see on nende roll ühiskonnas ja seda ei maksa ka traagiliselt võtta. Meie ministereium on üldiselt harjunud hästi palju suhtlema kolmanda sektoriga, ma arvan, et rohkem kui ükski teine ministereiumi, sest et meil on klassikalised partnerid töötajad ja tööandjad, sotsiaali poolel on sellised ühendused nagu pensionäride ja perede liidud, represseeritud ja mis iganes, kõik kes on seotud sotsiaaltoetuste ja muude asjadega. Peale selle on meil kohalikud omavalitsused hästi oluline koostööpartner, sest sotsiaaltöö käib läbi kohaliku omavalitsuse ja tervishoiuvaldkonnas on muidugi hästi tugevaks survegrupiks arstid ja arstide liidud, patsiendid on nõrgemad ja siis muidugi ravimitootjad on näiteks hästi jõulised survegrupid. Ka nemad kolmandalt sektorilt nagu sotsiaali pool riigi rahaga kinni makstud tegevust, olgu see siis aiasi programmid, sotsiaali hoolekande asjad, usaldustelefonid jm mis iganes on tellitud kolmandalt sektorilt. Kindlasti kui me vaatame ministereiumide mastaabis, siis meie puhul on see väga tavaline nendega suhelda, me saadame nendele kooskõlastamiseks ja arvamuse küsimiseks aktid, kaasame neid oma tööriühmadesse jne, mis ei tähenda muidugi et kõik asjad laabuksid, sest et teadupärast on meil ka 3 sektor suhteliselt

	<p>killustunud. Iga asja eest võitlejaid on vähemalt 2 rühmitust ja üks arvab et ta on õigem kui teine ja kui raha jagamiseks veel läheb siis on tüli majas. Kui meie oleme siin.. meie oleme nüüd siin rahunenud maha, kui meil kunagi oli EAKL ja TALOL olid omavahelised lahkkelid, siis nüüd on see kuidagi sumbunud ja nad suudavad omavahel koostööd teha, varem oli see kuidagi teravam. Aga kindlasti pensionäride ja perede liidud, neil on ikka nii, et üks on parem kui teine ja omavaheline konkurents, mis riigi suhet ei paranda</p> <p>Koostöö võtab aega ja kui Sinul on kiired asjad, siis üks ta aeg-ajalt viskab ära. Selles mõttes, et tõepoolest, demokraatia on kallid lõbu ja see tulemus, kompromiss võib olla selline, et ta ei meeldi mitte kellelegi. Ja sellega tuleb harjuda /.../ Mis on veel koostöö puhul on see, et siis kui Sinul tekib ühe organisatsiooniga, see on kogemus mis meil on olnud Haridusministeeriumiga, on see, et kui ühes küsimuses esindavad organisatsiooni erinevad osakonnad ja nad on erinevat meelt. Kui sa lepid ühe osapoolega kokku ja kooskõlastusringilt tuleb teiselt osakonnalt tagasi, et ei lepi kokku, siis tekib tunne, et kuu peale, mida me siis istusime siin koos ja nägime vaeva. Ma arvan aga küll et ühiskonnas kui tervikus koostöös probleeme ei ole, pigem on meie ühiskond selline, et kaasatust on pigem vähe. Ka meil on siin õppimise ruumi, aga ka kõigil teistel ministeeriumidel, näiteks majandusministeeriumil, rahandusministeeriumil – nad on väga suletud oma ringi ja sõltuvad oma mõnest partnerist.</p>
<p>Innovatsioon</p>	<p>Eks ta kasvab eelkõige välja vajadusest, aga ega loomulikult ei ole meil mõtet leiutada jalgratast. Meie inimesed liiguvad suhteliselt palju ja osalevad rahvusvahelistel foorumitel, meil on kontakte nii riigi sees kui ka väljaspool riiki erinevate ametnikega, kelle kaudu saame olulist infot. Ja üks ideed sünnivad väga sageli sellel tasemel. Kindlasti me ei ole kopeerimisfaasis ehk siis ahaa vaata sealt tehakse nii, meil on juba piisavalt palju oskusteavet et aru saada, mis võiks meie ühiskonda sobida, mis viisil ja kuidas ta sobib. Me kasutame teiste kogemust kasutades terade eraldamist sõkaldest ja rakendada väärtuslikku osa.</p> <p>Päris kindlasti pakub ministeerium uuenduslikku teenust, sest muidu ei oleks ta ministeerium. Aga tänasel päeval on nii, et kuigi rahvas võib sõimata, et ministeeriumi ametnikud on lollid ja laisad, siis kui me vaatame milline ajupotentsiaal on ministeeriumidesse koondunud, siis need on ikkagi oma ala tipud, kes jagavad teemat. Ja seda ajupotentsiaali tuleb ära kasutada. Ei saa ju oodata, et tädi Maali Võrust mõtleks asjad välja. See jälle muidugi on teine probleem, sageli ei ole ühiskond nendeks kõigiks muudatusteks valmis ja siis võib tekkida selline võõrandumise efekt. Meie oleme omas majas üritanud küll teha maksimaalselt nii, et teeme asjad inimestele söödavaks. Me hästi palju suhtleme pressiga, me hästi palju anname välja materjale pressile, me hästi palju seletame. Meil on igale asjale oma müügiplaan, et kuidas konkreetsele sihtrühmale oleks asi hästi lihtne ja arusaadav, et ei tekiks sellist asja nagu näiteks Haridusministeerium, kes on klassikaline näide, kuidas asju mitte müüa. Mitte, et need koolide kavad jm oleksid halvad, aga see tuleks ette maha müüa, see tuleks punkthaaval selgeks teha ja maha müüa, mida plaanitakse, miks nii plaanitakse, arutada, kaasata rohkem kooli juhte, õpetajate liite, et ka nemad kaasa tõmmata, et ka nemad tunnetaksid oma osalust ja siis ei ole ju raskusi millegi mahamüümisega. Näiteks meil ei olnud raskusi ei hoolekande ei tööturumeetmete kontseptsiooni müümisega, mis sest et nad võtavad inimestelt mugavust ära ja sunnivad aktiivsusele. Aga kui see on ühiskonnas õige aktsendiga esitatud ja selle selgeks teed, siis on sinul ka endal palju lihtsam. Sellesse tuleb palju panustada ja see on peaministri kontori ja paljude ministeeriumide viga, et need asjad, mida me kavatsime teha tuleb enne inimestele seeditavaks teha. Loomulikult ka meil on siin jamasid, näiteks tervishoiuvaldkonnas kus on lihtsalt niivõrd suured ja tugevad survegrupid ja seal on kohutavalt raske demagoogia nii et lihtne inimene ei saa midagi aru, mis seal toimub /.../ Me oleme siiski ise tihedalt kokku leppinud ka Tööandjate Liiduga, kuidas midagi rahvale paremini selgeks teha kui me oleme selles asjas ühel meelel. Selles mõttes me aeg-ajalt toetame üksteist, kuigi aeg-ajalt ka nägime üksteist ajakirjanduses. Kui on midagi, mis väärrib</p>

	<p>toetamist, siis me seda teeme nii et meil käib hommikust-õhtuni suhtekorralduslik töö. Meil arutatakse iga päev neid küsimusi ja iga asja kohta on plaan, kuidas see maha müüa. Kõikide asjade juures on meil avalike suhete osakond, kes täiesti üritab iga asja kohta parimat taktikat välja mõelda. Ja me oleme üritanud olla avatud, ja selle tõttu oli ka meie minister kõige suurem pressisõber. Isegi kui sa räägid ausalt jama on see parem kui üritada midagi vassida. Sa pead suutma üritada asju ette näha ja ennetada, sest kui keegi juba midagi negatiivset lendu laseb, asud sa automaatselt kaitsepositsioonile ükskõik kui õige Sinu idee ka poleks. Aga see on siis juba läinud rong ja alati oleks vaja asju ette mõelda. Mis ma vaatan eriti Haridus ja Siseministeeriumi puhul. Te teete ju õigeid asju, aga see on vaja seeditavaks teha nende jaoks keda see puudutab.</p> <p>Võrdus teiste organisatsioonidega Eks seda ikka teeme, kuigi see on hell teema. Kui siin ministeeriumid üksteist võrdlema hakkavad leitakse ikka nii, et teised on lollid ja mina olen nii hea. Harva me vaatame, et oo seal on hästi tehtud, pigem on ikkagi nii, et igauks ajab oma rida ja pigem võiks riigis asju ühtlasemalt ajada .</p>
Konkurents	<p>Ma ei tea kas konkurents on see päris õige sõna, sest kui räägime avalikus sektorist, siis igauhel on ju oma rida ja oma haldusala. Pigem on siin ikkagi see, et kui me tahame ühes haldusalast midagi üle anda, siis pigem on sellele vastuseis, mitte konkurents, et kes selle endale saab. Ma ei ütleks et selles mõttes avalikus sektoris konkurentsi oleks, küll aga väga sageli annab meie äri, ehk business sektor märku, et on asju mida võiks teha mitte avalik sektor, vaid seda võiks anda ja tellida mujalt selle töö, mis reeglina teeb alati asja kallimaks ja juhitamatuks. Ma ei ole alati päris kindel kuhu maani ja milleni võib ja tasub asju ära anda riigi käest. Meil on väga õnnestunud lahendusi ja on asju, kust ainult jamad tulevad. Noh ütleme näiteks meie ministeeriumi aidi programm. Seda viib ellu kolmas sektor ja nad viisid selle ise ellu ja siis karjusid, et riik ei tee midagi. Aga riik tellis ju selle teenuse nende käest. See on nagu selline klassikaline näide.</p> <p>Konkureerimine ühe rahastamise allika pärast Muidugi toimub jätkuvalt ka konkureerimine eelarvete pärast. Siia on ju tulnud sinisilmseid kantslereid ühte või teise ministeeriumisse, k.a. meie ministeeriumisse, ja öelnud, et teeme ikka riigi huvid kõige enne ja siis oma särk. Kui üks ministeerium teeb niimoodi, siis on see naeruväärne, sest teised ministeeriumid naeravad pihku ja kahmavad mis kahmata annab. See toimib nii tänaseni ja Rahandusministeerium ei ole suutnud luua normaalset suhtumist ja tal ei ole seda ülevaadet. Võtame klassikalise näite, riigiametnike palgad. Rahandusministeerium on teinud tabeleid, kus on näha et ametnike palkade vahe on mitmekordne /.../ ja kui Rahandusministeerium näeb seda vahet ja kui ta teab, et viimastel aastatel on asutuse juhtidel võimalus majanduskulude arvelt palgafondi suurendada, siis kõik kellel oli see võimalik tegid seda, kelle seda aga polnud ei saanud teha. Järelikult, ühtedel on üle ja teistel on puudu. Ja siit on väga lihtne teha järeldusi, vaadata kelle rohkem kellel vähem ja tõmmata järele neid, kes on rohkem hädas /.../ Ma olen ise MKM töötanud ja seal oli raha jalaga segada ja siin võitle iga poole koha pärast. Ministeeriumid on erinevad ja igauks üritab tõmba tekki enda peale. Ja eks see pingestab ikka suhteid ja eriti paistab see silma allasutustes. Näiteks kui maakonnas istub ühes majas laua taga sotsiaalkindlustusametnik ja tööhõiveametnik, nende palgad on ebavõrdsed. Kui sotsiaalkindlustusametniku ülesanne on seaduse alusel välja maksta toetused ja oma mõtlemist ei ole suurt vaja, siis tööhõiveametniku ülesanne on inimestega suhtlemine, keeruline pedagoogi - andragoogi töö. See tekitab pingeid, eriti kohtadel, võib-olla ministeeriumis vähem.</p>

<p>Koostöö</p>	<p><i>Koostöö on nii valmisolek kui mõistmine, mis ei tähenda seda, et kui ei mõisteta tehakse midagi valesti. Inimese teadmised on alati piiratud. Kui ei tea, siis pole ka probleemi. Probleemid võivad tekkida väga sügavad, sest see mis on mingil hetkel prioriteediks seatud, siis võib osutuda, et seda ei ole võimalik realiseerida, sest et teisel tasemel, administratiivsel, puuduvad selleks võimalused. Näiteks konkurentsivõime tööturul.</i></p> <p><i>Koostööpartnerid on need, kellele vahendeid suuname. Meie põhiliseks dokumendiks on riikilik integratsiooniprogramm ja ma toon jälle näiteks selle haridusvaldkonna. Kui meile on antud suhteliselt kitsas ülesanne, siis on ikkagi praktilised teenuse osutajad ja rakendajad, ehk siis kõrgkoolid, kutsekoolid jne. Ja teine on see, kellega koos me oma tööd koordineerime kui meil on sama sihtrühm. Aga juriidilist sidet tegelikult teiste organisatsioonidega ei ole, vaid nendega kellele mingeid vahendeid suuname, sest mitteformaalne koostöö kui ka kellegiga on, siis see sõltub eelkõige nendest inimestest, kes koostööd teevad. Niipea kui neid inimesi ei ole, ei saa me rääkida ka koostööst, kuna ei eksisteeri mingit paberit. Seega eelkõige räägime me koostööpartnerist sellel juhul kui on olemas mingi dokument – leping vms, mis reguleerib poolte vahelisi suhteid, muidu ta on võlaõiguslikus tähenduses seltsing, suusõnaliselt moodustatud. Ega meie seadused ei näe sellist asja ette... see ongi kas formaalne või mitteformaalne ja see viimane ikkagi sõltub inimestest mis siis teatud määral töötab kui nt töötakse välja tegevuskavasid. Rakendamine on üks pool ja konkreetne, mis on enamasti seotud mingite lepingute jm, aga mingite asjade väljatöötamine, seal võib koostöö olla, kus koostöö algabki pihta valdkondade ära jagamisest, mida on võimalik teha või siis mingite tegevuste järjestikku seadmisest. No ma toon 1 näite. Meil on aastaid olnud koostöö REKK-ga, mis on siis nõuete protsessi erinevad etapid. Kui meie ülesanne on toetada inimesi eesti keele õppimist, tehes õpetajakoolitust, toetades õpikute väljaandmist, eksamite ettevalmistust jne, siis samal ajal on olnud ka koostöö, rohkem mitteformaalne REKKga, sest nemad peavad olema teadlikud sellest, et tänu meie tegevusele ühel hetkel eksamineeritavate arv kasvab. St REKK pidi valmis olema nende jaoks järsust tõusust. Siin on koostöö, mis on nagu probleemide ärahoidmiseks ja teiseks, et saavutada teatud resultaati, et teatud hetkeks saaks teatud arv inimesi eksamid sooritada. Selles hariduse kui ka muudes valdkondades on koostööd päris palju kus on etapid ja tuleb teistega kokkuleppeid teha, et meie teeme ära ühe etapi, mis on omakorda sisendiks järgmisele etapile.</i></p>
<p>Innovatsioon</p>	<p><i>Oli selline majandusnimene Kõörna, kes kirjutas planeerimise kohta nii, et planeerija teab täpselt nii palju nagu temale räägitakse ja hea planeerija teab natukene rohkem. See on jälle äri filosoofia, ehk kas olla ainult reageerija või siis näha ka midagi ette et mõni asi võib muutuda mingi aja pärast aktuaalseks ja sellega peaks hakkama varakult tegutsema. Mõnda asja oleme ette näinud ning hakanud ette tegutsema. Mõnes asjas on kindlasti reageerimine teatud olukorrale, vahel on ka ülereageerimine vahel on ka mahajäämus, eriti kui on seatud mingi tähtaeg. Kui on tärmin, milleks peavad asjad olema tehtud, siis on juba täpse planeerimise küsimus, mis eeldab olenevalt ülesandest kas suudetakse teatud ajavahemikul kontsentreerida teatud hulk inimesi ja ressursse selle eesmärgi saavutamiseks sest kui seda ei planeerita siis eesmärki võib olla ei saavutata. Samas ega alati ei tea ka kas kõike probleeme tekib ja kas nad tekivad täna. Näiteks uusimmigrandid</i></p>
<p>Konkurents</p>	<p><i>Kui on konkurents, see on omaniku küsimus. Mis siis nagu selle eesmärk on. See on haldusteooria küsimus. Kui tekib isegi mõte, et mingid institutsioonid, ühe ja sama omaniku, ehk riigi institutsioonid peaksid millegipärast konkureerima, siis mis selle asja halduslik mõte on. Meil on ju olemas erasektor, mis on üles ehitatud konkurentsile ja toimib ühe seaduse alusel ja riigi õigus kui selline ei näe sellist asja ette. Et ma vastaks teist moodi, et kui konkurents ilmingud on, siis on midagi väga valesti läinud. Ma saan aru, et inimesed konkureerivad töökohtade peale, kuna inimesed ei ole riigi osa ja igaüks tegeleb oma isiklikes huvides, aga kui juba riigi institutsioonid omavahel konkureerima lähevad, siis minule tundub see küll, riigiõiguslikust seisukohast kuidagi põhjendamatu.</i></p>

Koostöö	<p><i>Tegelikult ei tee organisatsioonid, vaid tegelikult teevad inimesed koostööd. Inimesed teatud organisatsioonidest. Kui ühes või teises organisatsioonis on inimesed, kes on huvitatud koostööst, siis see koostöö ka toimib. Muidu võib see sageli olla nii, et seda deklareeritakse, et need kaks organisatsiooni teevad koostööd, kuid inimesi selle taga ei ole, siis seda koostööd ei ole ka, aga loomulikult meie kui Tiigrihüppe SA jaoks on see koostöö väga mitmekülgne ja laialdane. Kahjuks, kuna tiigrihüppe mõiste on palju laiem kui algne Tiigrihüppe programm, millega me tegeleme, siis me sageli põrkume nende vastuolude vastu, mis on sellega just seotud. Ehk siis kui meie põhiorhk on kooliarendus, kooli arendustegevus, mis sisaldab endas nii õppekavadesse täienduste tegemist kui õpetajakoolituse kavadesse täienduste tegemist, siis seda toetab infrastruktuuri ülesehitamine ehk arvutite hankimine. Sageli neid koostööpartnereid on mingis mõttes liiga palju, et meie koostööpartnerid võiksid sisuliselt olla absoluutselt kõik õpetajad Eestis, aga on väga väike hulk ja just eelkõige need, kes on innovaatilised, kes on valmis mõtlema kaugemale tänasest hetkest, kes tahaksid muutuda professionaalsemaks ning kahjuks ei ole neid nii palju kui me näeksime, neid on suhteliselt vähe. Teine grupp, keda meie oma koostööpartnerite all mõtleme, on koolijuhid kindlasti, sest temast sõltub kas koolis üldse midagi toimub või ei toimu. Ja sageli on ka niisuguseid olukordi, kus koolijuht on piduriks. Ja koolijuhide seas on meil partnereid tunduvalt vähem, tunnistan ausalt, kui kooliõpetajate seas, sest nemad näevad kooli arengut hoopis teise pilguga kui õpetajad. Aga kelles ma näen partnerite arvu kogu aeg kasvavat, uskuge või mitte, on õpilased, sest Tiigrihüppe programm, olge ausad, on ju tegelikult õpilastele mõeldud ja kaugemas tulevikus saavad sellest enam kasu ka lapsed ja noored. Ja mul on väga hea meel, et nendega meil on kontaktid suurenemas ja oleme ühenduses ka nende esindajatega. Ja ma loodan, et õpilaste hääl hakkab aina enam läbi kostma sellest, mis me teeme. Nii et need on partnerid koolide tasandil, loomulikult on ka meil partnereid ülikoolides, sest ülikoolid ju vastutavad õpetajakoolituse eest ja ka õppekavade arengu eest. Seal on nüüd probleemiks, probleemid mis tekivad, ikka inimeste tasandil. Väga sageli on siiski, mida me ei tahaks et see nii oleks, see, et ülikoolides õpetatakse neid aineid, mida õppejõud oskavad õpetada, mitte et mida oleks vaja õpetada ja teemasid ei ehitata uute meetodite järgi üles.</i></p> <p><i>Väga raske on teha koostööd kui on palju inimrühmasid, kes võivad olla koostööst huvitatud, kuid ei pruugi, sest mitte miski ei ütle neile seda, peale nende endi sisemise vajaduse, et muutuda paremaks, professionaalsemaks, et üldse muutuda. Nii et see koostöö on meie jaoks väga mitmekülgne. Samuti võime öelda, et meil on koostöö arvutifirmadega. Tegelikult see koostöö on suhteliselt ühel nivool, ehk meie maksame ja nemad varustavad. Nii et see koostöö arvutifirmadega on rohkem sõnakõlks, millega võib-olla arvutifirmad saavad plusse juurde, aga meie jaoks on see keeruline läbirääkimiste töö, et saada võimalikult odavat aga võimalikult kvaliteetset infrastruktuuri ehitada koolidesse. Eesti firmadega koostöö tegemisest on veel probleeme kui palju, sest nende nägemus kaugemast tulevikust ei ole veel selge. Pigem on see, et praegu üritatakse saada nii jõukaks kui võimalik ja kaugemale ei vaadata. Sest kui mõeldes nii võiks nende jõukus kaugemas tulevikus olla veelgi suurem kui praegu. Ja loomulikult on meil koostöö haridusministeeriumi inimestega, nii palju kui võimalik ja teiste sihtasutustega, kus samuti haridusuuendustega tegeletakse nagu näiteks Archimedesega, Innovega, Avatud Eesti Fondiga mingil määral, nii et see koostöö täitsa toimib. /../ Koostööd vaatlemegi läbi inimeste, sest läbi organisatsioonide me seda teha ei saa. Näiteks kui me ütleme, et teeme koostööd Tartu Ülikooliga, siis mis asi see on millega me koostööd teeme ja mis tasandil? Ei, me teeme konkreetse inimesega näiteks õppekavade arenduskeskusest või me teeme konkreetsete inimestega haridusteaduskonnast jne. See ongi see asi, väga sageli öeldakse, et kaks firmat teevad omavahelist koostööd, me võime seda niiviisi nimetada, aga tegelikult teevad koostööd firmades töötavad inimesed.</i></p>
---------	---

	<p><i>Seal on see põhirõhk – kui on olemas inimesed, on olemas koostöö, kui inimesi ei ole, siis võib seda deklareerida, võib kasvõi koostöömemorandumi alla kirjutada, aga mitte midagi ei juhtu, sest koostööd ei ole.</i></p> <p><i>No kindlasti see, kui need eesmärgid mille poole me üritame liikuda, meil ühtivad. Koostöö käigus saame üksteist oma võimete piires aidata. See teeb hea koostöösuhte ja loomulikult usaldus, koostööpartnerit peab usaldama. Pigem on mingil hetkel olulisem ausalt välja öelda see, et see ei tööta, mitte pingutada seda nüidikest ja mitte seda välja öelda.</i></p> <p><i>Vot need kolmanda sektori, mittetulundusühingute ja sihtasutuste tööstiil on väga hea, sest ta on hästi paindlik. Ta on hästi demokraatlik, avatud ja nähtav. Näiteks nagu meiegi rahalised otsused on kõik koduleheküljel väljas ja igaiüks võib pidevalt jälgida, mis siin toimub. Samuti on kolmandas sektoris see, mis ka meil, et töötajatel on voli ise otsustada, aga nad ka vastutavad selle eest. Nad teavad täpselt, mis on vastutus. MTÜ on reeglina see (minu kogemus), et töötajatele on antud õigus otsustada, aga nad oskavad ka vastutada, ehk nad julgevad öelda et jah mina otsustasin, mina vastutan, mina tegin. Sama lugu on firmades, ehki seal on asjad väga järgalt suunatud mingi tulemuse peale ehk siis kasumi teenimise peale ja siis ei löö keegi risti ette, et mis ja kust, see kasum peab olema saadud ning see on nende ülesanne, aga nad suudavad samuti vastutada. Aga nüüd, mis puudutab Haridusministeeriumi ja sageli on ka ülikoolidel sama lugu, et seal kipub see vastutus ära kaduma. Ehk sa leiad küll inimese kellega diskuteerida teemal ja lepid temaga ka kokku, et asi tehakse ära ja siis mingil hetkel läheb niit katki, vastutus kaob ära ja sa ei tea enam, kes tegeleb, kes vastutab jne. Ja siis keegi ei vastutagi, vaid vastutab HTM. Natukene seda liini on – mitte et ma tahaks kritiseerida, vaid see on aastatepikkune kogemus, mis minul on.</i></p>
<p>Innovatsioon</p>	<p><i>Meil on tegevus nõ mitmel liinil. Kui me ise mingit tegevus genereerime, siis see on 1 nähtus, teine nähtus on see kui me võtame vastu taotlusi, mis tulevad vabalt või siis võtame taotlusi, mis tulevad konkursi raames. Siis on meil kindel eesmärk mida me ühe või teise konkursiga soovime saavutada. Näiteks kui me kuulutame välja konkursi laptopi ja projektori saamiseks, siis me ei taha mitte seda, et kõik koolid seda saaksid vaid me tahame et seda saaksid koolid kes seda kasutavad ja kes kasutavad seda maksimaalselt.</i></p> <p><i>See tuleb kuidagi tükk tüki haaval. Oled justkui oravake korjates tüki siit ja sealt, vaadates ah see on huvitav, see hästi ei lähe. Jälgime palju ka seda, mida teised organisatsioonid teevad. Näiteks kui me ikka näeme, et ülikooli täiendkoolituse jõudlus on maksimaalselt 50-100 õpetajat, siis kui me näeme et saaksime seda aidata teha laiemalt, maakondades, siis me teeme seda. Ja sellel aastal oli mitte sada vaid 10.000 õpetajat, kes täiendkoolitust said (ehk 3000 õpetajat aastas, 10.000 3 aasta peale kokku), mida jällegi ülikoolid ei suudaks. Siin peab jällegi võrdlema neid võimalusi. Turumajanduse seisukohalt peaks andma võimaluse, et kõik kes tahavad teha, peavad saama selleks võimaluse, aga siis ei toimu lihtsalt mitte midagi. Siis õpetatakse Word, Excelit ja ongi kogu pidu. ././ Rahaliselt ka, me peame kogu aeg jälgima, et me ei kulutaks üle ja me olemegi jõudnud sellisesse naljakasse olukorda, et Eestis läheb suur summa õpetajate koolitusest otse koolidesse ././ ja praegu ei pea mitte keegi järke, millised need koolitused üldse on ja mis on nende kasutegur. Et kas neid koolitusi on üldse vaja, kus nad käivad, kas see on esmajärguliselt tähtis, kas seda tehakse süstemaatiliselt, kas koolil on need põhimõttes arengukavas jne. Seda pilti ei ole, vaid seda tehakse juhuslikult stiilis ah et eelmisel aastal käisid sina ja sellel aastal lähed sina, sest meil on selleks rahad olemas. ././</i></p> <p><i>Innovaatilisus on see kui tuleb mingi väga hea idee. See idee võib tulla ka lugedes mõnda maakonnalehte, näiteks kui noored on teinud mõne toreda projekti, siis naksti kutsud nad kohale ja pakud, et kuulge, seda ideed võiks ju teistele ka levitada. See mis võimalik seda ka teeme. Eestis on 15 maakonda ja igas maakonnas ikka mingi kriitiline mass tegusaid ja tarku inimesi on, kes midagi võiksid teha, aga neil pole väljundit. Ja siis ongi et nii kui väike idee</i></p>

	<p>tuleb, naksti kinni, ja edasi töötata. Koostöö Eestis ei ole kõige iseloomulikum nähtus. Koostöö on keeruline nähtus, sest eestlane on juba oma natuurilt selline omaette nokitseja- ise püstitab omale probleemid, ise hakkab nendega võitlema, kui saab jagu siis on endal hea meel ja tahaks et keegi teda kiidaks. Aga kuna ta pole kellelegi sellest rääkinud, siis keegi nagu ei kiida ka. Ja kui jääb jänni, siis see jääb tema teada. Eestlane ei ole selles mõttes avatud natuur, kahjuks. Aga ta läheb paremaks, sest noored on rohkem avatud.</p>
<p>Konkurents</p>	<p>Seal võib tekkida mingeid väikseid, mõne asja puhul võib tekkida väike konkurents moment, aga see ei ole justkui päris konkurents. Pigem ma näeksin kolmanda sektori vahel rohkem koostöövõimalusi kui seda konkurents momenti. Just selle kolmanda sektori vahel. Kellega võib tekkida konkurents on siis juba kitsamalt mõne firma või osaiühinguga. Näiteks meil on küll- me ei pea seda ise konkurentsiks aga Mihkel (perekonnanimi ei olnud lindilt tuvastav – Tiina Samariüütel) üritab seda kogu aeg konkurentsina näidata, et OÜ Miksike ja Tiigrihüpe on konkurendid. Tegelikult siin on suurusjärgud niivõrd erinevad, et neid ei saa üldse omavahel võrrelda. Ja ka õppematerjalidega on nii, et kui nemad toimetavad nende töölehtedega algklasside tasemel, siis meie õppematerjalid on rohkem põhikooli ja gümnaasiumi tasemele ja õpetajatele. Nii et mingil hetkel võib tekkida tehnilik või välja mõeldud konkurents ./../ Me oleme Miksikesele teinud konkreetse ettepaneku osaleda arengukava koostamises. Meie case on see, et me keskselt koordineerime seda, ka rahad on meie käes ning me korraldame järevalvet nende rahade kasutamise kohta ja vaatame, et oleks nii otstarbekalt ära kasutatud kui võimalik, siis sellise oü puhul nagu Miksike, siis nemad näeksid et oleks täiesti vabaturu majandus ja see raha mis on meie kätte antud, jaotataks mingi skeemi alusel kõikidele koolidele laiali ja koolid ise vaatavad, mis teenust ostavad. Seda on võimalik teha suurtes riikides, kuid mitte Eestis. Kui kool saab näit 10.000 mis üldise jaotuse alusel temale kukuks, siis mida ta suudab teha selle raha eest. Kas ta suudab endale koolitada õpetajaid, hankida õppematerjale jms, infotehnoloogiat. Siis ilmselt keegi ei teeks seda. Nii väikse riigi puhul, mingid asjad peaksid olema keskselt koordineeritud. Nüüd tekibki see vastuolu, et mida edasi teha, kuidas edasi minna järgmisel aastal kui tiigrihüpe + programm lõpeb, kuidas Eesti hariduse infotehnoloogia välja näeb. Siin on nüüd igasuguseid organisatsioone ja erinevaid firmasid, kuid kahjuks puudub neil selge nägemus, eriti nende poolt, kes kõige kõvemat häält teevad, et raha jagamine kekse. Siin ongi siis see moment, et teeme koostööd.</p> <p>Konkureerimine ühe rahastamise allika pärast. Ta oleks hea kui konkurentsil oleks turgu selle asja jaoks, aga meil ei ole selleks asjaks turgu. Kui rääkida raamatupidamise tarkvara büroost, on meil samuti mitmeid tegijaid kuid kujunenud välja 3-4 kelle käest ostetakse ja mille kvaliteedis saab olla kindel. Jah ja nemad konkureerivad omavahel. Kui me nüüd räägime eesti keelsest õpitarkvarast, siis seda ei ole ega tule. Kui seda hakata turumajanduslikel alustel tootma, siis selleks peab ikka väga vinget ettevõtmist olema. Selleks peab kuskilt naftat leidma vms, sest praegu me üritame viia kõikvõimaliku kompetentsi kokku – inimesed ülikoolidest, koolidest, et nad teeksid midagi ja tänu sellele meil on ka ligi 40 eesti keelset cd-d, mis on tehtud ja kasutusel. Kui see oleks vabalt turul pakkumisel, siis mitte keegi ei oleks hakanud seda tootma. Meie koordineerime seda tarkvara tootmist ja kõige kallim on näiteks 400.000 üks. Kui firma teeb mängulise tarkvara, siis me räägime paarist miljonist. Nii et siin tuleb kõik ette arvestada – rahalised võimalused, mis hariduses on, kompetents ja kahjuks ei ole selliseid inimesi ukse taga, kes tuleks ja ütleksid et tahaksid teha./../ EAS on firmad ukse taga, sest see on nende jaoks elu küsimus, kas nad saavad raha ja oma tegevusega pihta hakata</p>

Intervjuu nr. 8

Talvi Märja, Eesti Täiskasvanute Koolitajate Ühingu juhataja

	<p>Ma arvan, et me ei alustanud sellega, et selgitaksime välja, mis on koostöö, vaid hakkasimegi koostööga pihta ja kuna Andras loodi 1991 aastal, see oli niisugune</p>
--	--

<p>Koostöö</p>	<p><i>periood, et alates 1989. aastast hakkasid tekkima koostöosuhted väljapoole ja meie panime pearõhku sellele, et kuidas saada nõ esialgu mitte partneri rollis, aga kuidas saaks koostöosuhteid luua nende tähtsate koolitusorganisatsioonidega väljastpoolt. Me sündisime, me olime uued, me tulime teisest süsteemist ja me ei teadnud, mismoodi toimub see täiskasvanuharidus väljaspool, kuigi me olime isegi oma täiendõpet juba rida aastaid teinud, alates 60-ndate teisest poolest hakkasin näiteks mina pihta. Me püüdsime siis leida neid, kellega koostööd teha, väljapoolest ja ütleme, et esimene põhireegel mis me endale tegime oli see, et sa pead olema professionaalsetel tasemel selles mõttes et ANDRAS oli organisatsiooni, kes mitte kordagi ei läinud välja sellega mõttega või otsima endale partnerit, et seda on minule mitu korda väljapoolest öeldud, et te tulete kõik käsi pikalt ja andke raha. Meie seda ei teinud. Meie esimene samm oli see, et leida kedagi, kes oleks huvitatud Eestist ja Eestisse tulema. Me otsisime selliseid, kes tuleksid siia ja vaataksid, mis me siin teeme.</i></p> <p><i>Et koostöö sujuks, selleks peaks nägemus ikkagi olema üks ja seesama. Võib-olla isegi olulisem, ma ei oska seda täpselt öelda, et kõik suured asjad ja kogu meie areng on üles ehitatud isiklikele kontaktidele. Sa kohtad ühte inimest ja klapite ja hakkate suhtlema. Kui sellised isiklikul pinnal sellised suhted tekivad, siis kõik need suured ei tea kui kõrgel poliitikas. Ma lugesin just Hilary Clintonit, Billi ei ole veel jõudnud hakata lugema, kui nad räägivad kuidas nende suhted riigipeadega on, kui ikka on omavahelised head suhted, siis areneb ka koostöö. Muidugi ka soomlased. Kui ma ükskord Soomes joonistasin puu juured ja kuidas siis hakkasid kõik sellele peale kasvama. Mida meie saime soomlastelt, seda haarasime ja andsime omakorda edasi lätlastele ja leedulastele, tõmbasime nemad kaasa. Nii et ilma selliste professionaalsete ja meeldivate koostöosuhtete on ääretult raske mõelda midagi suurt. See on võib-olla isegi veelgi tähtsam, aga kui sa ei sobi inimesega hästi, kui sul ei ole ühist nägemust ja ühiseid väärtusi, on asi tõenäoliselt keeruline./.../ Ühe organisatsiooni loomine on raske, aga kaugeltki mitte nii raske kui hoida organisatsiooni toimimas. Me oleme tegutsenud 13 aastat ja see on tähtis. On olnud väga suuri tõuse ja langusi, see on see koht, kus sa pead mõtlema ja panustama sellesse aga isiklikud huvid ja finantsmajanduslikud huvid ei saa olla primaarsed. /.../</i></p>
<p>Innovatsioon</p>	<p><i>Aga noh, täna meil on ka ministriumiga niimoodi ja meil ei ole enam mitte midagi niisugust, mida oleks võimalik, et meil ei ole infot. Mina olin 10 aastat Euroopa Täiskasvanuhariduse Assotsiatsiooni juhatuse liige ja sellest 5 aastat asepresident, nii et minul on alati kõik otseinformatsioon käe. Ma olen Euroopa Komisjoni juures ekspert ja selle hariduse TG juures eksperdik, seega mul on kõik mustandid tulevad mulle kätte. Seega seda infovahetuse puudust meil ei ole. See, mis tänapäeval oluline on, olla kursis sellega mis raamistik EL on sellele elukestvatele õppele ja mida seal endale kohandada. Seega, midagi sellist et me ei tea, mis mujal on, et me peaksime õudselt otsima, seda ei ole. Pigem me oleme huvitatud sellest, et enda kohta välja läheks ja Eestist. See info hankimise tasand lõppes meil suhteliselt kiiresti ära, nii et me hakkasime juba vaatama kas me saame mingeid brošüüre välja anda, kas me saame selleks kasutada partneri rahasid selleks et seda kirjutada, teha ja jagada, et see on.</i></p> <p>Võrdlused teiste organisatsioonidega.</p> <p><i>Väga võimalik et see mis meie jaoks on olnud mudeliks, on Euroopa Täiskasvanuhariduse Assotsiatsioon. Mina olin seal 5 aastat ainukene esindaja tervest Ida- Euroopa blokist. Ja iga juhatuse istung algas peale / .../ Euroopa, selle all mõeldi põhiliselt Euroopa Liitu. Mina olin see kes ütles Euroopa, see ei ole Euroopa Liit ja isegi mitte Lääne-Euroopa, sest üle 50% elab seal ,et selles mõttes oli olemas kogu see info, kuidas teistes riikides tehakse ja kuidas seal on. Seega otseselt ma ei saa küll öelda, et oleksime kellegi võtnud endale mudeliks /.../ Kõrvutame teistega aga küll. Teeme kõigi teistega nii pea kui ma tulen tagasi ükskõik millisel konverentsil, siis jälle vaatame ja leiame, et Andras on ... Mul on niivõrd hea meeskond, meie tase on niivõrd palju kõrgem teistest, et meil ei ole vaja mitte kelleltki midagi uut võtta. See, mismoodi meie korraldame</i></p>

	<p>rahvusvahelisi üritusi ja võrreldes seda teistega, näiteks just äsja tuli Poolast, siis see ei anna võrreldagi. Isegi paar korda olen pakkunud välja mõtet, et hakkaks koolitama, aga Eestis ei ole selles mõttes selles suhtes koolitada, sest Eestis on olemas professionaalsed organisatsioonid, kes konverentse korraldavad. Aga mis on võib olla veel Andrase puhul veel oluline, kui koostööst rääkida, on seesama Täiskasvanud Õppija Nädal, mis on nüüd. Meil on loodud koostöö võtmeisikute meeskond kõikide maakondadega, et igast maakonnast on keegi koostöövõrgustikus, üks kohaliku omavalitsuse tasandil ja teine koolide tasandil. Kuidas see koostöövõrgustik toimib, kuidas oleme tänu sellele igal aastal järjest tõusnud – hakkasime tegelikult 0-st peale, meil ei olnud mitte mingisugust toetust /.../ vaat see võrgustik on nüüd toimima pandud ja see on nüüd ka näide kuidas Eestis koostööd teha saab. See ei nüüd koostöö konkretselt teiste koolitusasutustega ja noh siin on muidugi selline moment olnud, et noh kui oleme püüdnud kaasata teisi organisatsioone ja siis on see, et aga meie logo ... Logo pannakse ikka siis, kui inimene panustab töösse, mitte ei öelda, et ma tulen ka ühele üritusele kohale. Aga see, mis on tehtud, et kõik 15 maakonda on kaasatud, on väärtus omaette. /.../ Seda ei võimalik teha üksinda, see kui palju tuleb väärtuslikke mõtteid ka väljapoolt organisatsiooni. /.../ Avaiiritused on igal aastal erinevates kohtades ja nende läbiviimiseks on suisa konkurents, see on väga väärtuslik koostöö.</p>
<p>Konkurents</p>	<p>Kui võtta ministeerium, siis ma ütleks, et seal ei toimu koostööd. Tähendab, see kindlasti puudutab vaid seda sektorit, mida mina tunnen, täiskasvanuharidust. Kui võtta küsimust laiemalt, kas konkurentsi on tunnetada, siis konkurentsi võib tunnetada niivõrd kuivõrd tänapäeval on see kõik ainult poliitikas kinni. See on erakondlik poliitika, kuna erakonnad võitlevad oma huvide eest, mitte Eesti huvide eest nagu on see enamikel juhtudel, siis on see konkurents. /.../ Konkurents on kasvõi see, see on ju ka avalik sektor, mis praegu meie ülikoolidega toimub. See kui Tartu Ülikool ütleb et rohkem ei ole vaja ja kui Tallinna linnapea ütleb, et Tartu Ülikool muutub Tallinna kolledžiks, mis see siis on. Loomulikult konkurents - võideldakse valijate pärast, võideldakse üliõpilaste pärast, võideldakse koolide tasandil, sest iga õpilane tähendab pearaha, nii et seal konkurents olemas. Aga ei saa öelda, et konkurents on absoluutselt halb, igajuhul peab konkurents olema see on edasiviiv faktor, aga see ei saa muutuda prioriteediks number 1. Kui kõik pannakse sellele, et enda eest võidelda, ka koostöö unustatakse sootuks, see on riskantne.</p> <p>Konkurents omas tegevusvaldkonnas.</p> <p>Loomulikult, ikkagi on, aga kuna praegusel hetkel on meil need rollid nii ära jaotatud, et päris uut nagu... Kuigi tuli ju uus, tuli andragoogika eriala lõpetajate poolt loodud Andragoogide liit. Eks see on nüüd ka noorem põlvkond, kes tuli ja tahtis midagi teha, aga paratamatult see, kes lõpetab andragoogika eriala, ei ole andragoog. See pole eriala. Neist võivad saada igasugused koolitusjuhid jne. Aga kui ma seda kuulsin ja ütlesin et vaidlustan selle konkurentsiametis või äriregistris et see viitab sellele, aga noh, nad on juba selle 3 kuuga omavahel riidu läinud nii et ... aga kuskil selline tahtmine sünnib kindlasti kellelgi, aga noh kui sa oled professionaalsel tasemel, siis ei saa sellest midagi suur juhtuda. Muidugi raha tuleb siis siia vähem, rahasid jaotatakse teistmoodi, see on kõik loomulik, ikka juhtub. /.../ Näiteks ma omal nahal tundsin seda, et kui andragoogika kateeder tõusis ülikoolis mingil hetkel teistest kateedrist nii üle, siis üks rektor vahepeal lihtsalt lammutas ta ära. Vaadake, süsteemi arengus ei ole mõeldav see, et üks tõuseb teistest kõrgemale /.../ Kui ei saa terve süsteem kõrgemale tasemele, siis ei sallita seda kui teistel läheb paremini ja vajutatakse alla ühtsele tasandile, see on organisatsiooni arenemise loogika. Aga ütlen veel kord, kui Sinul on orientatsioon ja väärtused paigas, professionaalne tase on kõrge ja kui sa ei võitle oma huvide eest, vaid üldsuse huvide eest, siis sellel täiesti jalad alt ära lüüa, seda ei ole võimalik.</p>

<p>Koostöö</p>	<p><i>Koostöö on väga oluline märksõna ja mõiste kahtlemata. Et süsteemid hästi toimiksid, peavad süsteemidel olema teatud elemendid ja elementide ühendamiseks ja koostoimeks peab tekkima struktuur ja see struktuuri tekitamine ongi tegelikult koostöö. Ja noh erinevate elementide vahel on koostöö ka paratamatult erinev, oleneb milline on see struktuur ja oleneb millised on need koostöö vajadused. Kui minna konkreetsemaks ja rääkida HTM siis siin on mitme tasandi struktuuriüksused lisaks ministeeriumile, mis on omakorda struktureeritud väga erinevateks üksusteks. Ministeeriumi siseselt on siin olemas ju hallatavad allasutused ja on olemas ka sihtasutused ja noh lõppeks kõik need struktuurid toimivad ju selle nimel, et haridussüsteem Eestis toimiks. See nõuabki erinevatelt tasemetelt koostööd. HTM-s on teatud määral mitte loomulikel, vaid välistel põhjustel struktuur muutunud natuke segaseks ja keeruliseks just selle Tartu projektiga seoses. Siis ju muudeti ministeerium oluliselt ja struktuur muutus keerulisemaks, suhted muutusid keerulisemaks, see eeldab paremat koostööd, aga sageli see koostöö ei tekkinud sellisel määral nagu oleks pidanud tekkima. Üks asi on formaalstruktuurid ja teine on loomulikud koostööliinid, mis teevad mööda valdkondi nagu näiteks konkreetselt kutseharidus. Meil on koostööpartnerid REKK-st, KVB-s, Innove eks ole jne. Kui vaatame formaalstruktuuri loogikat, nagu see enne oli, siis HTM oli kutsehariduse osakond, aga KVB ja REKK hallusid endises struktuuris hoopis teisele asekanstlerile kui meie allusime. Kõigi allüksuste ees oli omad direktorid ja alluvad pidid täitma direktori käsk, aga sisuline liin oleks pidanud käima just seda kutseharidust mööda. Tegelikult siin olid tohutud vastuolud juba algusest peale sisse programmeeritud, mida sai ületada ainult luues väga head koostöösuhted inimeste endi vahel.</i></p> <p>Koostöö efektiivsus. <i>No kõigepealt võib-olla saab siin asjad jälle kaheks lüüa. Ühed on siin formaalsed kokkupuutepunktid teatud asutuste vahel, milles on vaja koostööd teha ja teised on inimesed, kes nendes süsteemides funktsioneerivad ja millised on nende omavahelised suhted. No siin võib nii ja naa pidi näiteid tuua. See koostöö, kui see peab olema tihe erinevate struktuuriüksuste vahel, sujubki hästi tänu headele inimsuhetele, siis võib olla ka täiesti vastupidine olukord, kus ta absoluutselt ei laabu kuna ka inimesed ei haaku omavahel. No, mida lihtsam on struktuur ja vähem on struktuuriüksuseid, seda parem on ju alati koostööd teha. Ma arvan, et koostöö on ka suurel määral traditsiooni, kultuuri küsimus ja teiseks oleneb ka sellest ülesannete hulgast – kui ülesandeid on mõistlikul määral võib eeldada, et koostöö erinevate struktuuriüksuste vahel laabub ka paremini. Kui on ülekoormuse efekt võib sageli tekkida ka närvilisus</i></p>
<p>Innovatsioon</p>	<p>Info hankimine uute tegevuste kavandamiseks <i>Meil tuleb väga selgelt vaadata erinevate protsesside puhul, mis on avalikkuse tegelik hää. Näiteks praegune protsess õpetajate kutsestandardi küsimuses on väga selgelt ühe osapoole nägemus ning see ei esinda laiema huvirühmade nägemust. /.../ Vaadates ja jälgides seda, kuidas toimetatakse 21. sajandi programmiga, siis minule tundub et sellega üleliia kiirustatakse ja kõige hullem on ja kõige rohkem protsessile jalgu on jäetud sellega, et ei informeerita tegelikult, kommunikatsioonistrateegia on halb, liiga kiiresti üritatakse neid muudatusi teha ilma selgitamata nende muutuste tegeliku sisu. Informatsiooni pool, kommunikeerimine, liigne kiirustamine on need. Ideed mis vajavad kõlapinda, kuid nende arusaadavaks tegemine võtab aega.</i></p> <p>Võrdlused teiste organisatsioonidega <i>Hea küsimus. No vot ei taha teiste eest vastata, aga püüdes kutsehariduse poolt sellest aspektist vaadata, siis eeskjuu on kindlasti võetud sellest mõttes, et vaadatakse seda kuidas teised on oma kutseharidussüsteemi üles ehitanud ja oma probleeme lahendanud. Teiste kogemusest uuritakse neid kutseharidussüsteeme,</i></p>

	<p>õppevõimalusi ja selles suhtes toimub kindlasti malli ja mõõdu võtmine. Aga võib olla see pool, kes juhib ja läbi viib muutuste protsesse, kuidas neid juhitakse ja kommuniqueerida, teha inimestele arusaadavaks ja vastuvõetavaks selles osas peame palju rohkem õppima. Kui mõeldes sellele kuidas meiegi planeerime muutusi kutsehariduses, siis selles osas väga teadlikult küll ei ole analüüsi teinud jne. Aga sageli seesama suhtlemise ja kommuniqueerimise pool on muudatuste elluviimisel otsustava tähendusega ja selles osas ongi kõige suuremad vajakajäämised meie tegevuses. Aga sageli on ministeeriumi ametnikud sundolukorras – poliitikud ütlevad, et tuleb ruttu ära teha. Ministeeriumil on need läbiviimise tähtajad sellised, et pole sellele mõeldudki, kas need läbiviimise tähtajad on ka üldse reaalsed. Ametnikud on sundolukorras, koalitsioonilepe näeb nii ette. Siis ongi nii, et võib olla ootab fiasko ka neid häid lahendusi. /.../ Probleem ongi selles, et ministeeriumi juhitakse poliitikute poolt ja siin üle 1 aasta ükski valitsus pole vastupidanud, tuleb jälle uus koalitsioon, uus minister ja võetakse jälle uued suunad. Pidev suunamuutmine, pidevad uued tellimused, uued tempod toovad kaasa selle, et haridusprotsessides puudub järjepidevus. Selle pärast polegi midagi väga suurt ära tehtud. Siin tuleb väga tõsiselt mõelda, kas Eesti hariduselus on neid reforme nii palju olnud, minu arvatus pole neid olnud praktiliselt üldse./.../ Muutunud on see, et punased teemad on välja võetud, aga midagi muud ei ole muutunud. Ja Eesti haridussüsteemis on suurimaks murelapseks üldharidus. Ka kutsehariduse suuremad probleemid asuvad minu arvates väljaspool kutseharidust, justnimelt üldhariduse ja ka kõrghariduse korralduses. Probleem on ka selles, et terviklikku kontseptsiooni ei ole, ka Õpi Eesti kontseptsioon kukutati ju läbi. Eestis puudub terviklik käsitlus, muutusi tehakse ühes teises ja kolmandas kohas ilma tervikpilti vaatamata. /.../ Poliitiliselt on kõik head algatused põhja kõrvetatud, sh Õpi-Eesti programm.</p>
<p>Konkurents</p>	<p>Avalik sektor on põhimõtteliselt ikkagi monopoolsena üles ehitatud ja selles mõttes konkurentsi ei ole. Dubleerivaid funktsioone, kui neid on, on sellisel juhul süsteemi viga, aga seda ei ole ju põhimõtteliselt tahetud teha. On tahetud teha, asutada mingid kindlad asutused ühe kindla funktsiooni täitmiseks ja selles mõttes konkurents ei ole. See on loomulik monopol, nagu ka tööstuses on oma kindlad monopolid olemas, näiteks linna veevarustuseks ei ole ju mõtet 2-3 dubleerivat veevärki üles ehitada. Ei ole ka 3 erinevat haridusministeeriumi mõtet asutada, selles mõttes on ta monopoolne süsteem. Aga kui vaadata töötajate seisukohas, ma arvan, et tööturul konkureerivad tööjõu pärast kõik ettevõtted, on see siis avalik sektor, riigiasutused, eraettevõtted, 3 sektor, rebimine käib ikka parema ja konkurentsivõimelisema tööjõu pärast.</p> <p>Konkureerimine ühe rahastamise allika pärast. Rahastamine on hoopis teine teema. See on juba nõ riigi strateegiliste otsuste küsimus, kui palju riigi eelarve vahendeid, maksumaksja raha riiki millisesse haldusalasse paigutab. See on poliitilise otsuse küsimus. Loomulikult maksumaksja raha eest konkureerivad kõik ministeeriumid.</p> <p>Kui hästi oma ülesannetega hakkama saadakse on lõppeks kõige olulisem tulemuslikkuse näitaja ja ka see mõjutab mingil määral vahendite saamist. Aga ma ütleksin, et kui on võrdne haldussuutlikkus erinevate üksuste ja struktuuride lõikes, siis määravad on need funktsioonid ja nende prioriteetsus</p>

Intervjuu nr. 10

Annemari Päll, Haridus- ja Teadusministeeriumi tõukefondide talituse juhataja

	<p>Kas ta on horisontaalne või vertikaalne, mingi erinevus on, selles mõttes et ministeeriumis me üritame, kuigi ministeeriumi struktuur on üsna traditsiooniliselt hierarhne – on minister, kantsler ja osakonnajuhatajad jne, siis koostöö suhtes hoitakse seda hierarhiat küll kogu aeg silmas ja kõrval, kuid üritatakse tekitada horisontaalse suhtlemise tunnet, nii et kõik räägivad kõigiga</p>
--	---

<p>Koostöö</p>	<p>sina ja kõik võivad minna teineteiselt küsima. Loomulikult see ei tähenda seda, et lähen iga päev ja ütlen, et Toivo minul on selline probleem, st see eeldab ikkagi mingitest reeglitest kinni pidamist, kuid selline avatud ja horisontaalne see on. Rääkides aga erinevate asutuste vahel, siis siin oleneb nende asutuste rollist. Väga hea näide on siinkohal koostööst meie tõukefondide süsteem, mis praktiliselt valdkonna ulatuses sõltub oma kvaliteedilt koostööst./.../ Kokkuvõttes kui me alustasime sellest, et võimalikud probleemid võivad olla tulnud sellest, et meil ei ole väga hea koostöös, siis kui kõik osapooled on ümber laua siis lõpuks misiganes tasandil jõutakse ikkagi selleni, et koostöö on vajalik. Mida mina olen märganud, kuigi ma ei ole veel süsteemis väga pikalt töötanud, et erinevate asutustega laua taha istudes kõik jagavad seda mõtet, et jah meil on oluline koostööd teha ja tekib meie tunnetus, siis läheb mõni aeg mööda ning ollakse tagasi taas alguspunktis. Kutsutakse kokku uus kohtumine ja tõdetakse, et jah koostöö on oluline. Kogu see tegevus on suhteliselt laineline. Vahepeal on mõõn ja siis saadakse jälle paremini toimima. Olen sellest teemast ise hästi palju mõtisklenud ja siinkohal on ministeeriumi ja Innove näide väga hea. Kuidas see meie koostöö ja idee, miks me koostööd teeme on tegelikult kogu aeg olnud ühesugune, aga organisatsioon on muutunud, inimesed on muutunud ja tegelikult koostöö muutub koos sellega. Ikkagi kui inimesed vahetuvad, tuleb kogu suhtevõrgustikke hakata jälle uuesti looma, sest isikute vahelisel suhtlemisel on siiski üsna suur roll, kuigi ma arvan, et mõnes mõttes ta peaks olema pisut väiksem, sest muidu juhtub ikka nii, et läheb üks inimene ära ja tundub, et sa ei saagi selle organisatsiooniga koostööd teha. Üks läheb ära, teine pole veel kohanenud ja mingit automaatset ülekandumist koostöösuhetes ju ei toimu. Mida rohkem inimeste vahetusi toimub, seda rohkem tuleb selle protsessiga tegeleda, jälle uuesti kokku saada, selgitada jah meil on seda vaja jne, sest muidu tekib möödarääkimisi. Paratamatult tekib, kui üks on Tartus ja teine Tallinnas, üks ühes organisatsioonis ja teine teises ning era ja avaliku sektori eripära mängib siinkohal ka rolli. Paratamatult ametkonnas ja ametnikel on väga täpselt ära reguleeritud see, kuidas sa kirjutad, kellele kirjutad jne ja loomulikult, omavahelistes suhetes me püüame hoida nõ mitteformaalsemat joont, kuid kokkuvõttes see väljund peab formaalselt korrekne olema. Ja võib-olla erasektori, Innove poolt võib seda olla raske mõista, sest kui me lepime milleski kokku ja see väljund ei pea võib-olla olema niivõrd formaalselt fikseeritud, aga meie ei saa sellest mööda minna. Kasvõi see näide, et kui on mingi kehtiv õigusakt, kus on sees tähtajad ja see õigusakt on kehtiv, siis hoolimata sellest, et omavahel räägitakse selles, kas see õigusakt on hea, kuidas ta toimib jne, siis see mis seal kirjas on ei ole 100% kõige parem, siis ega see meie ühine teadmine, tõdemus ei muuda selle õigusakti kehtivust. Sellele peab kogu aeg mõtlema, et kui on õigusakt, et ok teeme nii nagu on efektiivsem ja mõistlikum, kuid eks need piirid teatud määral ikkagi piiravad seda parimat koostööd. Aga noh, see on selline bürokraatia teooria – see on ikkagi kogu aeg olemas.</p> <p>Koostöö efektiivsus erinevate organisatsioonidega. Minule hästi meeldiks öelda seda, et see sõltub sellest kuidas on organisatsioonis organisatsioonikultuur. Ma usun palju sellesse, et on organisatsioonikultuur ja see määrab ära kuidas suheldakse. See algab juhust ja iga viimse kui inimese sees seljaüdinini olema, see tunne et kuidas ja mille nimel töötatakse. Sellest tuleneb ka suhtlus. Aga ma ei tea, kas see on nüüd Eesti omapära või on see kõikjal nii aga hästi palju on see kinni isiksustest. Hästi sageli on hea suhtlemise eelduseks see, et kui inimesega suhtlemine klapib, siis justkui klapib terve organisatsiooniga, aga ma leian et tegelikult see ei ole õige. Teada peavad olema reeglid ja eesmärgid, mille poole püüeldakse ja siis ei sõltu see enam niivõrd inimestest, kuidas sellest kuidas eesmärgid ja koostöösuhetes on varasemalt üles ehitatud, aga ma leian, et see on veel liialt palju inimestes kinni ja inimesed võtavadki asju palju isiklikumalt kui seda peaks, kasvõi näiteks see, et kui kirjutakse, vaieldakse ja ei olda ühisel meelel, siis kui muudes koostöösuhetes kohvilauas sellest enam ei räägita, siis meil hästi tihti kantakse need üle ja arvatakse, et küll sa ikka üks vastik inimene oled. Need kes niimoodi sellesse ei suhtu on hea koostööd teha, kuid kui võetakse isiklikult, siis konflikt tööalasel võimendub ja häirib mõnusat</p>
----------------	--

	<i>koostööõhkkonda. Kui keegi mõtleb, et sa põhimõtteliselt kotid ja oled vastik inimene, siis ei saagi head koostööd tekkida.</i>
Innovatsioon	<i>Sellest on päris palju räägitud, et eesti administratsioon on päris nooruke ning välismaalt ülevõtmist ei saa tulemus olla kuigi hea, sest kogemused on niivõrd erinevad. Kindlasti on tõukefondide süsteemis olnud tugev eeskuju olnud Soome /.../ Parima kogemuse edasiandmine on toimunud just selle näol, et liikmesriiki tulevad vanade liikmesriikide eksperdid, kes aitavad süsteemi üles ehitada. Ja see on aidanud küll palju, kasvõi kogemuste vahendamiseks. Aga uued liikmesriigid on kõik alles alustanud ja siin saab nõ võrdlevaid tulemusi näha alles järgmisest aastast kui tegevused on käivitunud. Võrdlema hakatakse ikka sellelt pinnalt kui palju on raha ära kulutatud ning hiljem kui palju tuleb tagasi maksta, ehk siis eksimuste hind. Siis saab hakata võrdlema kelle süsteem on parem.</i>
Konkurents	<p><i>Ma usun, et selles mõttes on, kui rääkida näiteks riigi eelarvest, siis tegelikult ju konkureerivad ministereeriumid omavahel selles, kelle valdkond parajasti riigis õige tähtsam on. Loomulikult siin tulevad mängu ka poliitilised otsused, aga mingil määral sõltub ju ikka, kas otsustatakse hariduse kasuks ja ministereeriumil on enam vahendeid või prioriteet nr 1 on näiteks riigikaitse ning siis pole teistel ministereeriumidel nii palju võimalusi tegevusi nii hästi teha. Ja selles osas käib küll konkurents ja rebimine, see laiend on tegelikult just poliitilisel tasandil, et üritatakse üksteist mustata ja seda mis toimub riigikogus eelarve läbirääkimistel oleme kõik näinud. See on just konkurents sellesama süsteemi sees. Kas avalik ja era konkureerivad, seda ei oska öelda, sest see peaks ikka olema nii, et avalik sektor pakub mingi raami ja erasektor peaks selles konkureerima.</i></p> <p>Konkureerimine eelarveliste vahendite pärast</p> <p><i>Ma arvan, et see ei ole hea, aga see ei ole ka asi, mida saaks järsku muuta. See on ühe riigi arengus kinni. Kuna meil on noor riik, siis meil paratamatult ongi veel kemplemine. Samas ütlevad ka arenenud riigid, et rahandusministeerium on natukene juhtivamal rollil. Mida arenenum riiki, seda enam muutuvad protsessid ühtlasemaks. Meie kantsler kirjeldab seda selliselt, et kõigepealt peaks alustama iga ministereerium enda seest, et lõppeks ära selline jänese moodi hüplemine ja hakatakse rebase kombel sirgelt ja sihikindlalt edasi hiilima. Meil on ikka poliitikute ja ametniku vastuolu ikka veel liiga suur. Poliitikud arvavad, et ametnikud on halvad ja vastupidi ning ei suudeta omavahel asjades kokku leppida. Tegelikult mõnes mõttes võib öelda, et on ka konkurents poliitikute ja ametnike vahel. Ametkond tahab teha pikemaid eesmärke, aga poliitikutel käivad eesmärgid poliitilise tsükli ja valijate hääle järele. .. Seega raske on öelda, kas see on hea või halb, see on justkui paratamatu protsess, mis hakkab väga suurte tõmblustega ja muutub aja jooksul stabiilsemaks.</i></p>

Intervjuu nr. 11

Tiia Randma, Kaubandus- ja Tööstuskoda kutsenõunik

Koostöö	<i>Meie toreda organisatsiooni jaoks on koostöö sellest mõttes tore asi, et see tähendab millegi ära tegemist, ehk kõike seda, mida endas sisaldab tegusõna koostöö – koos millegi ära tegemine. Ja selles osas oleme üritanud olla sellised partnerid, kes mitte vaid ei ütle, et Sinul on nina kõver vms, vaid üritame ise asja parandamiseks midagi ära teha. /.../ Koostöö riigi tasandil on Kaubandus ja Tööstuskoja jaoks hästi laiahaardeline alustades õigusloomes, välissuhtlusest jne.</i>
	<i>Sellised põhiseisukohad on meil kirjas strateegias, mille raames ongi võimalus tegevusi valida või siis olenevalt sellest, mis on hetkeolukord. Näiteks 95 aasta, kui süsteemi korrastamiseks asutati töäjõu kvalifikatsiooni arendamise töögrupp. Kust see mõte tuli – see tuli peast. Ikkagi hetke parima teadmise kokku korjamine erinevatest partnerorganisatsioonidest, riigiasutustest. Tookord ka sai käidud läbi ministereeriumid, koolid, REKK, partnerid jne et üheskoos rääkida, kuidas</i>

<p>Innovatsioon</p>	<p><i>selles olukorra lahendamise. Olid erinevad ümarlauad jne. Koorus välja kontseptsioon, mille esitasime valitsusele. See on tegelikult kogu aeg olnud väga tihe koostöö. Probleemi teadvustamine, mis on kasvanud välja koostöös ettevõtete ja seejärel nende lahendamine. Täna ja praegu. Meil on väga kindlad positsioonid, mis on koostöös juhatusega paika pandud. Tähtsaim neist on, et haridussüsteem peab olema tervik. Ja need on põhipostulaadid, mille najal mina oma tegevusi kavandan. Lisaks on osalemine erinevate arengukavade väljatöötamises, artiklid ajakirjanduses.</i></p> <p>Võrdlused teiste organisatsioonidega <i>Kui pead silmas võrdlust teiste partnerorganisatsioonidega, siis kasutame võrdlust väga palju. On väga palju erinevaid projekte, näiteks Läänemere koolid ja Balti koolid, kellega suhtleme väga aktiivselt. Üksteise praktikast õppimine ongi tavapraktika. /.../ Positiivne on see, et Eesti koda on innovatiivne ja silma hakkav ka teistele kodadele. Nii mitmeski küsimuses on meilt eeskujude võetud, näiteks liikmete andmebaas, mida aastaid tagasi arendasime on nüüd kasutusele võetud ka mitme teise koda poolt. Miks oleme innovatiivsed? Sest teistele ei saa. Kuna me sõltume ettevõtjate toetusest, peame me suutma olla nendest sammukese ees ja pakkuda neile seda, mis on või muutub lähiajal neile oluliseks. Kui me ei suuda hoida, astub ta lihtsalt meie liikmeskonnast välja. See indikaator, et me peame suutma olla vajalikud ettevõtjate jaoks on hästi oluline. See toob kaasa palju tegevusi, mis viib selleni, et me peame olema arenev organisatsioon, me peame suutma leida üles vajadused ja tegutseda tulemuslikult. Kui tulemusi ei ole, ei ole midagi ja seetõttu on tulemusele orienteeritus meie organisatsioonis väga kõrge.</i></p>
<p>Konkurents</p>	<p><i>Mis meid eristab, me oleme tavaline MTÜ, on meie liikmeskond. Me oleme lihtsalt väga suur. See kandepind, mida me esindame, on väga suur ning oleme selles mõttes ka riigi koostööpartneriks. Me esindame ettevõtjate huve ja kuidagi teistele me ei klassifitseerugi. Me esindame ettevõtjate huve väljaspool sotsiaalseid küsimusi ja seda oleme sätestanud ka oma lepingulistes suhetes EVEAga, Tööandjate Keskliiduga jne. Meie ei sekku küsimustesse, mis puudutavad töötingimusi, palgaläbirääkimisi jms. Mis puudutab õigusruumi, haridust jne, siin oleme väga kindlalt ja jõuliselt oma liikmeid esindamas. Aga teeme väga tihedat koostööd nõu oma "konkurentidega" Tööandjate Keskliiduga, et kujundada ühiseid positsioone riiklikelt tähtsates küsimustes.</i></p> <p><i>Meie ise ei pea konkurentideks kedagi. Aga selge on see, et kui tahame riigiga suhelda, et ühtset sõnumit välja saata, siis ükskõik mis sõnaga me ka teisi organisatsioone ei nimeta, siis kui see sõnum on erinev, on ka riigil raske aru saada. Teistpidi on ettevõtjad, kellel võib tekkida küsimus, miks ma pean just olema Kaubandus-tööstuskoja partner, nende jaoks peab olema selge, kes tegeleb millega ja siin peab olema sõnum üks. Meie näeme oma võimalusena teha just koostööd selleks et sõnumid oleks ühtsed ja maastik selge.</i></p>

Intervjuu nr. 12

Kalle Toom, Haridus- ja Teadusministeerium kutsehariduse talituse juhataja

	<p><i>Kui koostööd poleks leiutatud, siis meil jääksid kõik need tööd tegemata, mida praegu planeerime. Meil on niivõrd suured asjad praegu käsil ja need on niipalju erinevaid huvigruppe puudutavaid, et ilma koostööta me ei jõuaks suurt kuhugi. Kui me isegi need asjad omapäi välja mõtleme, siis rakendada seda üksi me ikka ei saaks. Ütleme, et ministeeriumi struktuur, riigivalitsemise struktuur on juba üles ehitatud selliselt, et ei ole võimalik ise rakendada. Ministeerium ise ei ole rakendusasutus. Ministeerium on poliitika väljatöötamise asutus. Nii et koostöö nii ministeeriumi siseselt erinevate haridusvaldkondade vahel, erinevate üksuste vahel ja koostöö ministeeriumi väliselt nii haridussüsteemi sees, st koolid ja erinevad haridusega seotud institutsioonid nagu näiteks Innove ja siis ka haridussüsteemist väliselt, nagu näiteks tööandjad, teised ministeeriumid,</i></p>
--	--

<p>Koostöö</p>	<p><i>ametiühingud. Nii et muud peale koostöö nagu ei olegi. Pole isegi enam aega oma laua taga Tartus rahulikult istuda.</i></p> <p><i>Koostöö tähendab demokraatiat. Demokraatia on üks igavesti kallis ja aega võttev lõbu. Et aeg kulub igasuguste asjade kooskõlastamiseks, tutvustamiseks, kõiksugusteks sõitudeks, seminarideks, koosolekuteks, konverentsideks jne kohutavalt palju. Ajakulu on põhiline asi, mis on negatiivne. Loomulikult ka see, et niipalju kui on erinevaid koostööpartnereid on ka vähem ja rohkem erinevaid arvamusi. Õnneks on meil selline olukord, et põhilistest ideedes ei ole meil partneritega põhimõttelisi eriarvamusi, rollides küll ja nende selgeks rääkimine ja konsensusese jõudmine võtab kõik aega ja see eeldab ka head närvi ning teatud oskusi. Et see kõik lihtsalt ei tule, selle võib negatiivsele poolele panna. Aga on ka oma positiivne külg, et sellest õpib ja on huvitav. Põhiline positiivne külg on selles, et partneriga läbi rääkides saab neid asju rakendada, sest rakendamine ei sõltu ainult ministeeriumist.</i></p> <p><i>Üldiselt algab koostöö pihta väärtustest. Kui väärtused on ühised, sujub koostöö paremini. Siis ühest küljest organisatsiooni väärtused, st kaks organisatsiooni, kes omavahel koostööd teevad, nende väärtused klappivad ja siis konkreetset koostööd tegevad inimesed, kuidas nende väärtused omavahel klappivad. Sellest algab see asi pihta. Kui väärtusteks on eesmärgini jõudmine ja vastaspoole austamine siis igal juhul on võimalik hästi keerulistest olukordadest välja tulla, isegi kui algselt on seisukohad olnud vastandlikud. /.../ Ilma inimesteta ei ole koostööd, sest 2 tooli ei tee omavahel koostööd. See läheb alati inimeste tasandile välja ja teatud juhtumitel võib olla täiesti mõttekas teades partneriks olevat inimest, et oma organisatsioonist ka õige pool ja õige inimene valida, kes sobib temaga./.../ Selleks et koostööd teha on vaja teatud iseloomuomadusi, näiteks kuulamisoskus, ümberkehastumise oskus, et oskaks end teise osapoole rolli panna ja siis seda situatsiooni läbi tema silmade vaadata. Kindlasti on koostöö jaoks vaja järjekindlust, et koostöö eesmärk ära ei kaoks suure koostöö tegemise käigus. See kipub üsna tavapärase asi olema. Koostöö põhineb ühistel huvidel ja selles mõttes on kutseharidus õnnelikus seisus, et siin on põhilistel koostööpartneritel ühine huvi, et kutseharidus peab saama veelgi tublimaks ja paremaks. Selles mõttes koostöö edeneb.</i></p>
<p>Innovatsioon</p>	<p><i>Kui rääkida oma tegevustest, siis minuga kaasas käib 2 uut asja: kvaliteediauhind, mis tegelikult ministeeriumisse läks Innovest ja mind tõmmati sinna sisse enne kui mina ministeeriumisse tulin ja teine on e-õppe kool. Ja need mõlemad asjad on tulnud ministeeriumist väljast ja minu arvates on see täiesti OK. Ministeerium ei pea olema uute ideede kasvulava, ministeerium peab olema koht, kus need ideed läbi sõelutakse ja luuakse nende rakendamiseks tingimused ja antakse need kellelegi rakendada. Kasvõi seesama õpipoisi koolitus, mida tehakse nii siin kui ministeeriumis. E-kutsekool läheb Innove sarnasusse sihtasutusse EITSAsse. Ministeerium juba algusest peale väga laialdaselt nende ideedega ei tegelegi, vaid need suunatakse edasi arendamiseks allapoole. Leitakse et see on vajalik, leitakse vahendid ja viisid kuidas seda ellu rakendada. Minu arvates toimib see asi päris hästi, eeskätt kutsehariduses. ...Ministeeriumi sisesed uuendused on natukene keeruline teema, sest mida nii väga ikka uuendada saab. Haridusvaldkond on teada ja ministeerium peab sellega tegelema ja ega seal midagi kardinaalselt ja põhimõtteliselt muutuda ei saa./.../</i></p>
<p>Konkurents</p>	<p><i>Jah, on küll ja koostööd on natukene liiga vähe. Kohati tundub, et kõik tahavad valitseda ja selles mõttes on konkurents täiesti olemas ja need asjad on korralikult paika panemata. Siin annab tunda see, et Eesti iseseisvus aeg on olnud riigiparaadi paikaloksumiseks liiga lühikene aeg, eriti kui arvestada Eesti valitsuste eluiga. Poliitilised kemplemised paratamatult mõjutavad ka reaametniku tööd, kes tegelikult ei peaks, ministeeriumi üldse ei peaks päevapoliitikast mõjutatud olema. Eriti hariduses, kus poliitikad ja eesmärgid peaksid olema hästi pikaajalised. Tähest tahtmata päevapoliitika mõjutab. Avalikus sektoris on meil seda juba oma haldusalas tunda, ehk siis erinevad</i></p>

	<p><i>allasutused - ministeerium ja erinevad allasutused omavahel, ministeerium ja allasutused teiste ministeeriumide ja allasutustega. Teinekord jääb küll selline mulje, et kes siis juhib eesti hariduselu, kas Haridusministeerium või Rahandusministeerium. Ilma rahata ju ei juhi, aga Haridusministeerium ütleb milleks ta raha annab, milles siis see point on? Siin me jõuame ka kliendi ja teenuse, kvaliteedi mõtte juurde.</i></p>
--	--

Intervjuu nr. 13

Rait Toompere, Sihtasutus Archimedes juhataja

Koostöö	<p><i>Tegelikult koostöö organisatsiooni jaoks algab organisatsiooni sisemisest koostööst. ./ Archimedesega olen alustanud nõ nullist. Siin on seega erinevat kogemust koostööd, aga kui me läheme tänasesse päeva, siis Archimedesega jaoks on kõige olulisem koostöö tagamine organisatsiooni sees. Archimedes ise on väga suureks läinud ja tegemist on juba nõ konsortsiumiga nagu tõenäoliselt ka teil Innoves, kus allüksused on suhteliselt autonoomsed isegi kui sa administratiivselt üritaksid neid rohkem liita. Siin ei ole midagi teha kui allüksused on autonoomsete eelarvetega ja väga erinevate protseduurireeglitega, sellega peab lihtsalt arvestama, sest see on objektiivne paratamatus. Teil on ju samamoodi, et Leonardo teeb oma asju oma protseduurireeglite järgi EL asju, tõukefondid teevad oma moodi jne. Ja ka meil on sarnaselt, lisaks asuvad meie bürood Tallinnas ja Tartus, kus tegemist on suhteliselt erinevate asutustega. Tartu tegeleb teadusprogrammidega oma protseduurireeglite järgi ja Tallinnas on praeguseks välja kujunenud juba 4 erinevat allüksust. Kõige keerulisem asutuse sees on tagada horisontaalne koostöö, st et koostöö toimiks ilma juhtorganite vahele segamiseta ja tagada see, et allüksused autonoomselt jagaksid informatsiooni, suhtleksid ning see on minu arvates igas organisatsioonis võtmeküsimus. Minul ei ole seda kunagi õnnestunud lahendada seda päris nii, et oleksin täiesti rahul, st see tahab saada pidevat torkimist. Keskastmel on siin sageli see küsimus, kus ambitsioon ja vastutustunne satuvad vastuolule. Keskastmejuht võtab endale sageli omale vabaduse seada oma ambitsiooni kõrgemale kui vastutustunnet, mida tippjuht ei saa kunagi teha, sest kui tippjuht seab esikohale ambitsiooni, siis ta põleb läbi vähema või pikema aja möödudes sõltuvalt tema iseloomust ja tervest reast teistest küsimustest, kuid paratamatult see tippjuht kes oma ambitsiooni seab ettepoole, tõmbab omale kriipsu peale. Keskastmel on seda võimalik teha, sest alati on ennast võimalik back-up klausliga, et lõppvastutus on kusagil mujal – juhatuse liige, pearaamatupidaja jne. Ja seal sageli keskastmejuhid mängivad oma ambitsioone üksteise vastu ja tihtipeale peab tippjuht olema see, kes seda klatib ja lahendab ning keskastmejuhtidega on seetõttu sageli keeruline koostööd teha. Pikemas perspektiivis, need inimesed kes on seadnud endale pikema karjäärimudeli saavad sellest aru, et nad ise põletavad oma sildasid, kui nad ei ole koostöövalmis, sest vähemalt asutusesiseselt on see suureks probleemiks siseseks karjääritegemiseks, sest tutvustad ennast kui suhteliselt mitte aldist koostööinimest. Kuid see on teatud mõttes paratamatus ja seda enam, et ka assistendid peavad omavahel koostööd tegema ja mitte vaid asutuse siseselt, vaid ka büroode vahel ja mitte nii, et keegi käsib koostööd teha, vaid et nad saavad aru et see on viljakas ning nad saavad nii oma tööga paremini hakkama. Tegelikult tulebki see küsimus, kui palju on delegeeritud alla erinevatele astmetele ja kui palju on teadvustatud inimestele nende rolli ja vastutust, õigusi ning rolli ka ühiskonnas – pehmed väärtused, millest räägime näiteks arenguvestlustel ja ühistel üritustel, kus peaksime teadvustama tema rolli ühiskonnas ja organisatsioonis. Kui neid integreerida on võimalik saavutada foon koostööks, aga seda on suhteliselt keeruline teha, sest ta “väsib” aasta jooksul ära. Aga mina tippjuhina leian, et ei ole võimalik asutust viljakalt juhtida nii, kui sa ära ei delegeeri vastutustasemeid ja inimestele meelde ei tuleta esmaseid õiguseid ja kohustusi. Koostöö küsimus on siiski väga keeruline kompleks asjadest ja kui igas asutuses on see erinev. See sõltub organisatsioonist, tema arenguastmest, tema kultuurist ja ka väärtustest, mis organisatsioonis on</i></p>
---------	--

	<p><i>hakanud välja kujunema. Kindlasti on igas organisatsioonis omad väärtused, mõnes vähem, mõnes rohkem, aga need on asjad milles on inimesed kokku leppinud. See ei pruugi olla mingi kirjalik dokument, vaid teadmine, mis ühel hetkel kui organisatsioon saab piisavalt targaks, hakatakse seda ka teadvustama. Seda ei saa aga kõrvalt sisse tuua, vaid see on see, mis on kõigi inimeste ühine areng, mis ühisel hetkel kehtestatakse.</i></p> <p><i>Muud koostööd on nüüd ka. Üks osa on kindlasti puudutab koostööd, mis on seotud suhtekorraldusega. Minu jaoks osalemine Teeviidal on rohkem suhtekorralduslik projekt, mitte rakenduslik, sest meil otseselt ei oleks vajalik seal käia, sest me suhtleme niigi koolide ja kõrgkoolidega, aga samas on avalikkusega vajaliku suhelda. Ma võin üliõpilasele öelda, et Erasmuse programmidega tegelevad ülikoolid, me rahastame ülikoole ja maksame kinni ka üliõpilaste vahetuste organiseerimise jne ja see peaks toimima nõ seal. Samas ei peaks, saaks keegi minult ära võtta ka seda võimalust suhelda üliõpilastega otse ja rääkida sellest. See on selline koostöö, mis ei saa kunagi otsa, pigem on lihtsalt see, et sellega ei jõua ajaliselt tegeleda. Kui nüüd kogu meie otsene tegevus, siis seda koostööd on ikka tohutult palju näiteks erinevad koolitused, mida me korraldame, infopäevad, samuti on koostöö ka see, mida teeme projektidega. Me rahastame väga palju detsentraliseeritud projekte, meil on 10% koole lepingulistest suhetes, rääkimata üksikisikutega, see tähendab kuidas me monitoorime tegevusi. Kuidas me suhtleme lõpparuanneteni ja audititeni välja, see tähendab et see kõik peab olema positiivne ja jätkusuutlik. Sellele me väga palju pöörame rõhku ja minu arvates on see ka meil suhteliselt hästi õnnestunud, st et projektipõhine koostöö asutustega on meil olnud väga hea. Socrateses ei ole halbu näiteid, me üritame koostööd teha niivõrd hästi kui võimalik. Lepingulistest suhetes üritame me juba protsessis kõrvaldada probleeme mis võivad tekkida. Kui me juba jõuame sinnamaani, et anname granti välja, siis kui me anname granti välja valele organisatsioonile on kuskil väga, st me oleme teinud kas hindamises vea. Tegelikult kõigis astmetes me jälgime. Individuaalses grantis võib tõenäoliselt libastuda tunduvalt rohkem. Seal on suhteliselt palju, mida me teeme. Me üritame suhteid luua nii maakonniti, kui mitmesuguseid teid mööda. Edasi on koostöö ka partnerorganisatsioonidega nagu näiteks Innove ja teised. Ja üks ka siin on erinevaid kõrgemaid hetki ja madalamaid, põhiline probleem on ikka selles, et kellelgi pole piisavalt inimressurssi lihtsalt koostööks. Koostöö tekib rohkem sellelt pinnalt kui seda ikka väga vaja on. Sihtasutuse juhid, me tegelikult kohtume regulaarselt iga kuu ja suhtleme omavahel ning selliselt me saame üksteise kohta üsna palju vajalikku teavet. Kui palju töötajad omavahel suhtlevad, eks see sõltub vajadusest. Eks mõnes asjas rohkem ja teises vähem. Loomulikult tuleb suhelda ministeeriumiga väga palju, erinevad töörühmad, siseriiklikud töögrupid jne, et seda suhtlemist ministeeriumiga on lausa liiga palju, aga sellest ei ole pääsu.</i></p>
Innovatsioon	<p><i>Ma arvan, et meie oleme selles suhtes väga heas positsioonis ja arvan et Innove samuti, sest innovatsioon tuleb läbi projektide. Tegelikult on ju kogu see innovaatiline, mis hariduses toimub, projektides kajastatud. Ilma selleta nad muidu ei saakski projekte teha, nad ei oleks kvaliteetsed ja ei saaksid rahastust. Ja meie inimesed, ~2/3 õpime läbi projektide, läbi selle mis projektides toimub ja need ei ole ju vaid Eesti projektid vaid rahvusvahelised koostööprojektid ning need on väga-väga huvitavad. Tegelikult väga palju sisu küsimusi saame me sealtpoolt. See on tegelikult üks võti innovaatilisuse juurde. Isegi organisatsiooni arengu asju saame, aga ka seda head ja halba praktikat, mis uutes projektides on ja sisu asju, suundumusi. Seetõttu on see ikkagi väga õnnelik valdkond ././</i></p> <p><i>Muidugi me jälgime, mida teised organisatsioonid teevad, aga teiselt poolt on muidugi see pool, et me läheme lihtsama vastupanu teed, st nendes küsimustes mis on riskimomendiga, siis muidugi sihtasutuse juhid, me suhtleme omavahel. Kui on vaja, tulevad meie raamatupidajad ja teie raamatupidajad kokku ning arutavad, mis värk on ja kuidas teha ja sihtasutuse juhid me arutame ja küsime. Aga õnneks on kogu hariduse noorteprogrammides kogu tööks vajalikud mudelid</i></p>

	<p>olemas, nii individuaalsete grantide mudel jne ja siin on Euroopa Komisjon meeletult tööd teinud, et seda süsteemi unifitseerida. Meil on operating handbookid ja need on sada korda auditeeritud, hinnatud ja täiustatud, et seal ei ole vajalik eriti jalgratast leiutada. Ta on vaja küll viia Eesti konteksti, aga seal me ei suudaks kindlasti targemad olla. Isegi kui me üritaksime Eesti asju kaardistada läbi väga rahvusvahelise audiitorfirma, me maksame mingi pöörase raha. See tähendab, et me siin ka riiklike programmide puhul oleme kasutanud neid mudeleid, mis on Euroopas programmide sees.</p> <p>Juhil peab ikka olema väikene juhtimisraamatukogu, millega ta peaks olema tuttav ning kust lugeda kuidas neid asju maailmas tehakse. Suhteliselt palju tuleb ka kogemuse pinnalt, aga see on ainult üks pool, st et minu mudel organisatsioonist on õppiv organisatsioon, ehk organisatsioon, mille väärtused tulevad tema töötajatest. Ja väga oluline on et me ka areneme ja teadvustame seda. Meil on ikkagi välja kujunenud just sellised arengu seminarid, kuhu me siis kaasame selliseid juhtimisfirmasid nagu Fontes, Invicta vs Eesti omad väga asjalikud inimesed, kes suudavad meid aidata ja üritavad meid nõ järjel hoida ning seda tuleb muidugi pidevalt teha.</p>
Konkurents	<p>On ja peabki olema. Tegelikult meie oleme ju selline organisatsioon, kes väga selgelt täidab avalikku rolli ja jagame nõ avalikku raha. Samas need funktsioonid meil ei kattu. OK, praegu on haldusleping, aga lepingud on tähtajalised, aruandekohuslikud ja see pole niisugust lõpmatut ja jäädavat. Seetõttu arva, et iga selline organisatsioon tunneb teatavat konkurentsi. See peabki olema selline konkurentsituatsioon, sest sellise juhul on huvi teha oma tööd kvaliteetselt tunduvalt rohkem ja teada et samas sektoris on ka teisi tegijaid ning teisi huvisid. Kuigi samas muidugi, ma ei võtaks Innovet sellise konkurendina, kes tuleks meilt leivatükki ära võtma, vastupidi, aga ma arvan, et siin on kahe sihtasutuse konkurents üles ehitatud just sellele, kuidas me oma tööd teeme. Kuidas meie label paistab ja muu säärane, sest ega kumbki ei taha teisest kehvem olla ja see on pigem selline konkurents. Kui näiteks ministeeriumis hinnatakse kuidas töötab Archimedes ja kuidas Innove, arvan et siin ei taha kumbki teisest kehvem olla, sest ma ei usu, et oleks... kuigi alati saab teha igasuguseid liitmisi ja lahutamisi, aga ma ei usu, et praegusel hetkel oleks otstarbekas administratiivselt veel mingeid kohustusi juurde panna või midagi liita, sest nii võib tekkida administratiivne kaos ühel hetkel. Või riik ei ole ühel hetkel huvitatud kinni maksmast administratiivset kulu mis siis tekib. Kui näiteks Innove ja Archimedes liita, siis tuleb luua eraldi administratiivne üksus, mida praegusel hetkel ei ole kuskil eelarves nign see läheb kaunis kalliks, sest et praegu on mõlema sihtasutuse juhtimine viidud tõepoolest minimaalse hinna tasemele. See on väga riskantne praegusel hetkel mõlemale sihtasutusele, sest mõlemad sihtasutused pahvatuslikult kasvasid nii eelarveliselt kui rolliliselt ja et lihtsalt kui veel midagi luua juurde, ei ole mingit pääsu kui luua eraldi administratiivne üksus, mis läheb tegelikult väga kalliks. Selles suhtes ei mina ega ka Innove ei tunne sellist konkurentsi, et keegi kedagi üle võtma hakkab, aga kindlasti sellist konkurentsi, et kuidas me välja paistame, kuidas me areneme ja kogu see pool, aga ma arvan, et see on vaid hea. Samamoodi on ju konkurents ka näiteks Kutsekoja ja Integratsiooni Sihtasutuse vahel, kellega me läbi käime ja küll otseselt ei konkureeri, kuid selline positsioneerimine käib ikka igapähe.</p> <p>Konkureerimine rahastamise allika pärast.</p> <p>Seal me ole tegelikult realselt konkureerinud, vähemalt minule ei tule meelde, et me oleksime kordagi konkureerinud Innovega mingite eelarve rahade pärast. See on tõesti siiani olnud nii, et Archimedes räägib enda asjade eest ja Innove omade eest, sest üks ka ressursid on erinevatest allikatest. Me ei ole kunagi kutsehariduse juurest rahasid nõudnud, samuti nagu ei ole Innove koolihariduse ja kõrghariduse juurest taotlenud, ega midagi saanud. Siin on ministeerium pirukad siiski väga selgelt ära jaotanud ja muidugi mis meile on juurde tulnud, juba eelmine aasta aga plahvatuslikult sellel aastal, on erinevad riiklikud programmid. Kõik need, mis puudutavad Kristjan Jaaku, doktoriofet ja suur</p>

	<p>riiklike programmide pakett, mida meil pole seni olemas olnud, mis on muutunud kolmandaks sektoriks ausalt öeldes. Nagu olid Euroopa Liidu programmid, siis akrediteerimine, mis põhimõtteliselt toimib Eesti riigi rahadest, siis nüüd on riiklike programmide maht peaaegu sama suur kui haridusprogrammide maht. Noored ma jätan praegu kõrvale, aga Socratesega on peaaegu täiesti võrreldav. Selles suhtes ma ei ole kunagi näinud sellist Innovega konkurentsi, me lihtsalt ei suuda rohkem alla neelata. Seda ma olen ka nõukogule öelnud, et varsti ma pean suisa jõuga Archimedese arengu seisma panema, sest organisatsioon ei suuda areneda, paisuda 1 aasta jooksul 3-4 kordseks. See on väga ohtlik ja riskantne. Organisatsioonikultuur hakkab kannatama, valdkondadest ei suuda enam keegi üle käia, uusi pädevusi tuleb liiga palju, et keegi ei suuda neid enam hallata jne.</p>
--	--

Intervjuu nr. 14

Toomas Šadeiko, Kutseõppe Edendamise Ühingu esimees

Koostöö	<p>Kõik asjad toimuvad inimeste kaudu. Ei saa välistada muidugi igasuguste tugisüsteemide tähtsust, kuid me võime öelda, et me võime ehitada igasuguseid kristallpaleesid ja kõike muud. Kuid kui me ei suuda leida nende asjade, muudatuste läbiviimisesse sobivaid ja pühenduda tahtvaid inimesi, siis need paleed jäävadki tühjaks. Seda olulisem et paratamatult kui räägime et meil on paratamatult teada hariduses ees ootavat. Kõik need inimesed, kes tulevad haridusse, kutseharidusse lähema 16 aasta jooksul, need on kõik sündinud. Ja teades nende inimeste arvu, siis nende õigete otsuste tegemine on võtmetähtsusega, aga otsuseid teevad ju inimesed. Järjest enam hakkavad valed otsused inimeste poolt mõjutama hariduse tulevikku ja selle kaudu kogu meie heaolu ning reputatsiooni rahvusvaheliselt. ././ Kõik need strateegiad üldhariduses, kutsehariduses ja kõrghariduses tuleb panna omavahel haakuma ja seda peab tegema nii, et otsustele kaasaraajajate ring peab olema üsna suur. Praegu on nii, et nagu küsitakse arvamust ja nagu ei küsita ka. Tundub, et targad otsused on eelnevalt valmis tehtud ning koostöö pakkumine on rohkem formaalne.</p>
Innovatsioon	<p>Noh, kuidas nüüd öelda. Arvan, et eriti viimasel ajal meie arvamused kutsehariduse arengu suundadest lähevad kokku tööstuse ehk tööandjate esindajate arvamustega, olgu see siis õppe ja praktika korralduse, õppekavade küsimuses, eriti praegu väga aktuaalne finantseerimise ümberkorraldamise ja mahtude küsimus ning võib-olla need ei lähe alati kokku nende tulemustega, mida me lootsime just ametnike poolt. Vahel on meie nägemus pikema perspektiivi nägemus kuhu me tahame ideaalis jõuda, samas näiteks riigieelarve planeerimisel jm lähtutakse hetkevõimalustest. Ma arvan, et see et dialoog toimub, tuleb igajuhul kutseharidusele kasuks. Oleme mitmed uued ideed suutnud viia ka ministeeriumisse ja arvame, et sellised ideed nagu näiteks kutsehariduse sõbra väljakuulutamise jne ma arvan, et see esimene mõte, et sellise asja võiks välja kuulutada tuli meie ühingu käest. Ma arvan, et oleme pakkunud välja, et kutseharidusel oleks vaja oma infosüsteemi, mis erineb EHISest, sest ta peab olema mõnevõrra spetsiifilisem. Me oleme saavutanud, et kutseõppeasutustel on oma list Haridusministeeriumi kaudu, kust saab infot ka alt üles nii ühingu kui koolide poolt üles panna jne</p> <p>Võrdlused teiste organisatsioonidega. Näiteks soomlastel on olemas kutseõppeasutuste juhtide ühingud, ka piirkondlikud. Arvan, et sellisel kujul nagu meil on, ei ole päris kohanud. Meie vorm on pisut progressiivsem, et oleme suutnud kaasa tõmmata ka ametnikke, ettevõtjaid kuni riigikontrollini välja, kus on ka meie liikmeid. Ka riigikogu liikmete hulgas on inimesi, kes meiega tihedat koostööd tehakse. ./.../ Me veame ju seda asju seda siiski põhitoõ kõrvalt ja elu on nii kiire ja dünaamiline et me ei ole rahvusvaheliste sidemete laiendamist otseseks eesmärgiks seadnud, küll aga noh see, millist infot meil on õnnestunud hankida kutsehariduse kohta teistes riikides, seda me oleme, kui see tundub et see on vajalik ja niiöelda innovaatiline, siis seda</p>

	<p><i>infot me ei ole hoidnud enda teada, vaid levitada kus võimalik. Kõige viimane ja olulisem näide on see, et oleme nüüd ikka püüdnud kutsehariduse finantseerimise juures, see on tulnud meie ühingu kaudu, et mujal maades, eelkõige Skandinaaviamaades, et seal on kutsehariduse rahastamine ikka hoopis teistes mastaapides kui Eestis. Eks siis tänu meie, ka Kaubandus-Tööstuskoja ja teiste organisatsioonide algatuste on ministeeriumis jõutud niikaugele, et on loodud töörühm, kus pearahasid ja koefitsente vaadatakse ümber. Kui nüüd õnnestuks ka poliitkutele teha selgeks, et ei saa teha 2 korda väiksema elektrienergia kuluga, kui Soomes, siis võib-olla tuleb ka muudatusi.</i></p>
<p>Konkurents</p>	<p><i>No ma nüüd ei oska öelda, et selles valdkonnas, mis puudutab kutseharidust, ma ei näe niisugust konkurentsi halvas mõttes. Tundub, et praegu on välja kujunemas päris ühtsed seisukohad, millises suunas Eesti kutseharidus peaks arenema just selle kolmanda sektori ja võib olla avalike huvide poolelt on tulemas ühised huvid välja. Kahjuks küll avaliku sektori avamuse realiseerumine millekski materiaalseks, juriidiliseks või seadusloomeks, see võtab kahjuks rohkem aega kui me tahaks</i></p> <p><i>Ma ütleksin, et kui elukestva õppe valdkonnas on rohkem tegijaid, sh erasektor, riiklik sektor, ka munitsipaal jne, see ei ole üldse halb, mis on aga nüüd oluline on see osa, mida riik teeb. Peavad olema väga selge seisukoht, mida me selle osa käest saada tahame, muidugi ka munitsipaal ja erasektorilt, kui me suuname sinna riigi vahendid. Praegu tundub nii, et riigil ei ole päris selgelt nägemust olnud, mis peaks kindlasti riikliku sektori kätte jääma ja mis võiks minna erasektori kätte.</i></p>