

# Harjumaa vabaühenduste omatulu teenimise tugiprogrammi mõjutegurid

Koostaja: Jaan Aps (OÜ Stories For Impact)

November 2019

- „Kui sa nii suurt tööd teed, siis pead palka ka saama. Entusiasmist seda pikalt ei tee. Muutub nagu mõttetuks.“<sup>1</sup>
- „Kuidas luua töökohta? Ja jääda MTÜ-ks, mitte OÜ-ks?“

## Uuringu taust

SA Harju Ettevõtlus- ja Arenduskeskuse (HEAK) eestvedamisel viidi aastatel 2017-2019 ellu Harjumaa vabaühenduste<sup>2</sup> omatulu teenimise tugiprogrammi<sup>3</sup> kahele grupile.

Tugiprogrammi eesmärgiks oli anda vajalikud teadmised omatulu teenimisest vabaühendustes ja oma toote või teenuse edasiarendamisest. Programm koosnes kümnest moodulist, millest seitsmes käsitleti erinevaid ettevõtlusega seotud teemasid, kolm moodulit olid planeeritud praktikale ja õppereisile. Sihiks oli ühenduse äriplaani ja omatulu teenimise tegevuskava valmimine.

Projekti “Vabaühenduste omatulu teenimise tugiprogramm” tegevuste elluviimist rahastasid Euroopa Regionaalarengu Fond ja Harjumaa Omavalitsuste Liit meetme “Piirkondade konkurentsivõime tugevdamine” tegevuse “Piirkondlikud algatused tööhõive ja ettevõtlikkuse edendamiseks” perioodil 2017 – 2023 raames.

## Uuringu läbiviimine

Uuringu eesmärkideks oli kaardistada kvalitatiivselt tugiprogrammi mõjutegureid ja esitada tellijale ettepanekuid vabaühendustele suunatud edasiste tugitegevuste läbiviimiseks.

Uuringu raames otsiti vastuseid alljärgnevatele uurimisküsimustele.

- Millise profiili ja vajadustega vabaühendused otsustasid tugiprogrammis osaleda?
- Mis oli tugiprogrammis osalemise mõju vabaühendustele organisatsioonidena ja nende eestvedajatele kogukondlike eestvedajatena?
- Mida tasub tellijal vabaühenduste omatulu teenimise toetamisel edaspidi silmas pidada?

Uuring viidi läbi perioodil august – november 2019 ja sisaldas alljärgnevaid tegevusi:

- tellija esindaja intervjuerimine;
- taustamaterjalidega tutvumine;

<sup>1</sup> Siin ja edaspidi tekstikastides esitatud tsitaadid pärinevad programmis osalenud mittetulundusühingute esindajatega toimunud intervjuude protokollidest või programmi lõpusündmusel osalejate esitluste põhjal tehtud märkmetest.

<sup>2</sup> Kuna programmis osalesid ainult mittetulundusühingute vormis vabaühendused, kasutatakse järgnevas tekstis sünonüümidenä mõisteid „mittetulundusühing“, selle ametlik lühend „MTÜ“, „ühing“, „vabaühendus“ ja „ühendus“.

<sup>3</sup> Omatulu teenimise tugiprogramm, <https://www.heak.ee/kodanikuuhendusele/tegutsevale-uhendusele/vabauhenduste-omatulu-teenimise-tugiprogramm/> [11.11.2019].

- kuus süvaintervjuud tugiprogrammis osalenud vabaühenduste esindajatega<sup>4</sup>, sh võimalusel ühendatuna paikvaatlusega<sup>5</sup>;
- tugiprogrammi lõpusündmuse vaatlemine;
- uuringu esialgsete järelduste testimine tellija esindaja ja tugiprogrammis osalenud ühenduste esindajatega programmi lõpusündmuse viimases osas.

Uuringu raport valmis novembris 2019. Eelnevalt tutvustati esialgseid järeldusi ka kohtumisel tellijaga, sealjuures HEAKi kogu kollektiivile.

Uuringu viis läbi Jaan Aps (OÜ Stories For Impact).

### **Tugiprogrammis osalenute profiil ja vajadused**

- *„Kõige nõrgemaid kohti on seoses omatuluga, kui pead minema positsioonist, et on midagi kellegi meelelahutuseks tehtud ja saadud tuge projektidest, et kuidas ehitada süsteemi üles teenimise peale. /-/ Üks on senine pidev vabatahtlik tegevus. Kui sellest luua ettevõtet, mis toimib, see ei ole üldse lihtne.“*

Uuringut läbi viies selgus, et nii tugiprogrammis osalemise ootused ja tajutud osaluskogemus kui osalemise mõju eestvedajatele ja mittetulundusühingutele sõltusid suures osas osalenud mittetulundusühingute profiilidest organisatsioonidena. Järgnevalt on välja toodud olulisemad uuringu käigus tuvastatud aspektid, mis osutusid osalenud vabaühenduste edenemise peamiseks mõjuteguriteks.

Tugiprogrammis osalenud vabaühendusi iseloomustasid seitse asjakohast tunnusoont, millest neli esimest olid määratud programmi kandideerimise kriteeriumidega:

1. kogukonnale teenuste osutamine;
2. juriidiline vorm mittetulundusühinguna;
3. tegutsemine Harjumaal ja (sealhulgas) väljaspool Tallinna linna;
4. omatulu teenimise soov (ehk tahe oma toote või teenuse loomiseks või olemasoleva edasi arendamiseks ja aktiivsemaks turundamiseks);
5. organisatsiooni olemust ja võimekust iseloomustavate karakteristikute mitmekesisus;
6. ajaliste ja rahaliste ressursside nappus ühingu arendamiseks organisatsioonina, sh omatuluga seotud eesmärkide seadmiseks ja nende saavutamiseks;
7. probleemid kogukonna liikmete järjepideval kaasamisel aktiivsete osalejate ja panustajatena teenuste arendamisel ja pakkumisel.

#### **1. Kogukonnale teenuste osutamine**

Programmi värvatud mittetulundusühingute arengu toetamise peamiseks ajendiks tellija poolt oli osalejate poolt loodav väärtus kogukonnale erinevate teenuste osutamise kaudu. Kvalitatiivse analüüsi tulemused näitasid, et osalenud mittetulundusühingud pakkusid sealjuures väärtust nii otseselt oma kogukonna liikmetele kui ühiskonnale laiemalt. Eriti oluline on ühingute väärtus maapiirkondades, kus alternatiivid eneseteostuseks koos kogukonna teiste liikmetega oleksid muidu

<sup>4</sup> Intervjueeritavad ühendused valiti välja koostöös tellija esindajaga. Pooled nendest olid pigem jõudnud programmiga liitudes seatud eesmärkideni omatulu teenimise osas ja pooled mitte. Uuringuvalimi moodustamisel arvestati ka geograafilise ja valdkondliku mitmekesisuse esindatuse vajadust.

<sup>5</sup> Paikvaatlus toimus viiel juhul kuuest, kus vabaühendusel oli olemas konkreetne tegutsemiskoht siseruumides ja / või õuealal. Kuuendal juhul kohtuti piirkonnas populaarses kohvikus.

napid ja tegutsemise tulemusena pakutavad teenused puuduksid üldse. Ühingute tegutsemine tõstab maapiirkondades elukvaliteeti ja ennetab linnastumise negatiivseid mõjusid.

Ühingute poolt loodava väärtuse märksõnad on esitatud alljärgnevas nimistus.

- **Teenuste pakkumine**, mis muidu poleks kogukonna liikmetele kättesaadavad, sealhulgas:
  - temaatiliselt (s.t taoline teenus poleks üldse kättesaadav);
  - mitmekesisuselt (s.t taolist tüüpi teenus poleks kättesaadav sellisel kujul nagu paljud kogukonna liikmed seda vajavad);
  - geograafiliselt (s.t teenust pakutakse alternatiividega võrreldes lähemal);
  - rahaliselt (s.t teenus on tasuta või alternatiividega võrreldes taskukohasem).

Mittetulundusühingute poolt kogukonna liikmetele pakutavate teenuste konkreetsemad valdkonnad ja sihtrühmad olid väga erinevad.

Valdkonnad varieerusid lastehoiust ja psühholoogilise abi pakkumisest ruumide rendivõimalusteni ning loodusretkede ja suveteatri lavastuste korraldamiseni.

Sihtrühmade hulgas oli (väike)lapse ja peresid, samuti noori ja eakaid. Paljudel juhtudel on teenus avatud kõigile kogukonna liikmetele ja kogukonna küllastajatele vanusest sõltumatult.

- Kogukonna **avaliku ruumi kvaliteedi säilitamine ja arendamine**, sh kogukonna ajalooa seotud objektide korrashoid ja uute objektide rajamine.

Enamus osalenud mittetulundusühinguid olid panustanud kogukonna avalikus ruumis asuvate objektide säilimisse ja / või uute loomisse. Tavapärase näidete hulka kuulusid kogukonna ajalooa seotud objektide nagu mõisade, nende abihoonete ja vanade kooli- või lasteaiahoonete renoveerimine ja nende territooriumide rikastamine uute objektidega, aga ka täiesti uute hoonete ehitamine või näiteks matkaradade rajamine.

Sõltuvalt eestvedajate motivatsioonist ja mittetulundusühingu missioonist on panus avaliku ruumi kvaliteeti olnud mõnikord eesmärgiks omaette, teistel juhtudel aga peamise eesmärgiga kaasnev nähtus.

- Kui peamiseks eesmärgiks on olnud näiteks kogukonna ajalooa seotud objektide korrashoid, on teenuste väljatöötamine olnud vahendiks, et esmalt põhjendada hoonetesse investeerimise vajadust ja seejärel teenuste osutamise abil „maja soojas hoida“, tagades juba tehtud investeeringute jätkusuutlikkust.
- Kui peamiseks eesmärgiks on olnud mõne sihtrühma teenindamine või mõnes valdkonnas teenuste pakkumine, on eestvedajad vajanud füüsilist ruumi (hoonet, territooriumi), milles oma teenuseid pakkuda. Tihti on alternatiivide puudumisel valitud selleks piirkonnas olemasolev objekt, mis enamasti on vajanud ka renoveerimist ja / või uute rajatiste lisamist.

Sõltumatult eestvedajate algsest motivatsioonist on tavapärane tegutsemise kulg järgmine.

- Arendamise esimesel perioodil läheb enamus ajalistest ja rahalistest ressurssidest objektide renoveerimise ja / või rajamise korraldamisele.
- Seejärel keskendutakse uuendatud füüsilises keskkonnas tasuta ja tasuliste teenuste pakkumisele.
- **Sündmuste korraldamine** kogukonna liikmetele ja külalistele (sh nii traditsioonilised kui uued algatused).

Paljudel mittetulundusühingutel on oluline roll piirkonna seniste traditsioonide hoidjatena, aga ka uute algatuste initsieerijatena kogukonna territooriumil ja / või seal elavate inimeste osavõtul. Mitmesugused sündmused rikastavad kohalike elanike aastaringi ja on ajendiks kogukonnast pärit inimestele oma kunagise kodukoha taaskülastamiseks just sündmuste toimumise perioodil. Üritused aitavad tuua kogukonda ka külalisi ja paikkonda laiemalt tutvustada.

- **Kogukonna liikmete vajaduste esindamine** suhtluses omavalitsusega.

Ühel või teisel viisil omab enamik mittetulundusühingutest koostöösuhteid kohaliku omavalitsusega, mille territooriumil ühingu tegevus aset leiab. Ennast teadlikult kogukonna huvide kaitsjateks kutsujaid oli osalenud organisatsioonide seas vaid mõned, ent enamik nendest lähtus suhtluses omavalitsusega ühingu eestvedajate poolt tajutavatest kogukonna liikmete vajadustest, sh (tegevus- ja projektitoetuste) taotluste esitamisel omavalitsusele.

- **Lisaressursid omavalitsusele** oma ülesannete täitmisel. Kokkuvõtvalt panustasid kõik mittetulundusühingud „kohaliku elu korraldamise ja juhtimise, lähtudes valla- või linnaelanike õigustatud vajadustest ja huvidest“<sup>6</sup>.
  - Tugiprogrammis osalenud mittetulundusühingud panustasid tugevalt kultuuri-, spordi- ja noorsootöösse ning sotsiaalteenuste pakkumisse, mõjutades ka omavalitsuse territooriumi ruumilist planeerimist ja heakorda.
  - Vastavaid mõjusid on võimalik mõõta osutatud teenuste ja osalenud inimeste arvus ning nende rahulolus, aga ka piirkonda toodud investeeringutes, ajalooliste hoonete ja keskkondade püsimises ning avaliku ruumi arengus uute objektide rajamise kaudu.

Eraldi aspektina tasub esile tuua mittetulundusühingutes tegutsemise mõju ühingu enda eestvedajatele. Sõltumatult organisatsioonide mõjust juhatusest ja liikmeskonnast väljapoole on mittetulundusühingutel oluline roll **eneseteostuse võimalusena kogukonna liikmetele oma kodukohas**, olgu tegemist vabatahtliku või tasustatud tööga.

- Sellest vaatenurgast lähtuvalt on mittetulundusühingute eestvedajate tegutsemise väärtus omaette (välja arvatud juhtudel, kus tegeletakse haavatavate elanikkonna gruppidega, kelle õiguste ja vajadustega arvestamine peaks olema esmatähtis ja kus läbimõtlematu tegutsemine võib tekitada rohkem kahju võrreldes tegutsemata jätmisega). Seda väärtust tasub ka laiemalt esile tõsta ja tunnustada.

## **2. Juriidiline vorm mittetulundusühinguna**

Tugiprogrammis osalemise eeltingimuseks oli tegutsemine MTÜ juriidilises vormis. Kõik osalenud organisatsioonid sellele tingimusele ka vastasid.

Eriti maapiirkondades on ühingutes tegutsevad inimesed enamasti siiski seotud ka muude organisatsioonidega, näiteks tegutsevad osanikena osaühingutes või füüsilisest isikust ettevõtjatena või teevad igapäevast palgatööd avalikus või erasektoris. Põhjuseid on selleks mitmeid, sealhulgas aktiivsete inimeste nappus eri valdkondade edendamiseks kogukonnas ja ühingu tegutsemine (eelkõige) vabatahtlikult (s.t palgatulu teenitakse mujalt).

Lisaks viiakse mõnikord ka kogukonna arengule suunatud tegevusi kohtadel ellu mitme juriidilise vormi kombinatsioonis, näiteks kuulub ühingu juhatuse liikmetele ka osaühing. Uuringu autori hinnangul on tegemist Eestis laiemalt levinud praktikaga, mille peamised ajendid on seotud sooviga

---

<sup>6</sup> Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, <https://www.riigiteataja.ee/akt/782508?leiaKehtiv> [11.11.2019].

hankida lisaressurse, sest teatud tüüpi toetusmeetmed on avatud ainult kindlatele juriidilistele vormidele, ja kulude kokkuhoiuga näiteks käibemaksudokumentide staatus vältimise kaudu.

### 3. Tegutsemine Harjumaal ja (sealhulgas) väljaspool Tallinna linna

Osalenud vabaühendused tegutsesid Tallinnast väljaspool Harjumaal linnades ja valdades. Tegevused ja füüsiline baas Tallinnas olid neil ainult erijuhtudel, seda eelkõige maakondlike või üle-eestiliste võrgustikorganisatsioonide puhul.

Nagu juba mainitud, oli enamuse mittetulundusühingute mõjuulatus siiski laiem, kuna nii tasuta kui tasulistes tegevustes osalejaid oli lisaks oma kogukonna liikmetele enamasti nii Tallinnast kui oma maakonna teistest piirkondadest. Mõnel juhul domineerisid teenuste sihtrühmadena oma kogukonna inimesed (nt teatud traditsiooniliste sündmuste puhul), teistel juhtudel inimesed väljastpoolt kogukonda (nt loodusretkede puhul).

Erinevat tüüpi paikkondadel on korraga nii plusse kui miinuseid.

Tallinnaga paremini ühendatud piirkondade eeliseks on elanike suurem ostujõud ja atraktiivsus uusasukatele, ent nõrkuseks asjaolu, et enamasti tarbivad elanikud endale vajalikke teenuseid pealinnas ja piirkond kujuneb madala kodanikuaktiivsusega magalarajooniks.

Ääremaastunud piirkondades on mittetulundusühingute poolt pakutavatele teenustele alternatiiv napilt, ent aktiivsemat teenuste pakkumist võib takistada kliendisegmentidesse kuuluvate inimeste väike arv, madal ostujõud ja keerukused külaliste meelitamisel piirkonda. Palju kasutamata potentsiaali on koostööl turismisektori teiste osapooltega.

### 4. Omatulu teenimise soov

- „Kuidas OMA tulu teenida. /-/ Tegevustoetus ei võimalda ka palka. Et palju sealt siis võtta on. Kui tegeliku töötunni hinnat arvestada, siis on pankrot.“

Omatulu teenimise motivatsioon ja plaan selleks oli tugiprogrammi vastu võtmise eeltingimuseks. Tulenevalt järgmises alapunktis kirjeldatavatest erisustest eestvedajate taustas olid osalejate omatulu teenimise motivatsioonifaktorid ja ambitsioonid siiski väga erinevad. Need varieerusid hädavajadusest tagada muutunud olukorras organisatsiooni püsijäämine senise tulubaasi säilitamise või suurendamise kaudu kuni soovini „oma esimene teenus“ välja töötada ja omatulu teenimist proovida. Mõnel üksikul juhul oli tegemist juba tugeva omatulu baasiga organisatsiooniga, mille eestvedajad soovisid teostada veel järgmise arenguhüppe. Enamasti olid ambitsioonid siiski pigem tagasihoidlikud.

- „Oleks hea, kui saaksime katta omafinantseeringu, saaksime kulud katta.“

### 5. Organisatsiooni iseloomustavate karakteristikute mitmekesisus

- „Programm on olnud ju külaseltsid. Ma ei teadnudki, et sellised asjad olemas on.“

Programmis osalenud mittetulundusühingud olid organisatsioonidena väga eriilmelised, kaasa arvatud nendes aspektides, mis mõjutavad otseselt omatulu teenimise motivatsiooni ja potentsiaali.

Tugevalt varieerusid organisatsiooni arengufaas ja tiimi suurus. Alljärgnevalt on toodud peamised näited.

- Ühe või kahe peamise tegutsejaga organisatsioon, mida veab endiselt eest selle käivitaja.
- Ühe või kahe peamise tegutsejaga organisatsioon, mis on edukalt läbinud eestvedaja vahetuse.
- Suurema tiimiga organisatsioon, mida veab endiselt eest selle käivitaja.
- Suurema tiimiga organisatsioon, mis on edukalt läbinud eestvedaja vahetuse.

Tugevalt varieerusid kogutulu suurus ja omatulu osakaal sellest. Alljärgnevalt on toodud peamised näited.

- Suhteliselt suur kogutulu, suhteliselt kõrge omatulu määr.
- Suhteliselt suur kogutulu, suhteliselt madal omatulu määr.
- Väga väike kogutulu, mis suures osas ongi omatulu.
- Väga väike kogutulu, omatulu puudub või minimaalne.

Tugevalt varieerus ka see, mil määral, millise regulaarsusega ja kui paljusid ühingu töösse panustajaid tasustatakse. Alljärgnevalt on toodud peamised näited.

- Mitmed stabiilselt palgal olevad töötajad.
- Vähemalt üks stabiilselt palgal olev (täis- või osalise ajaga) töötaja. Ülejäänud ühingu tegutsejate töötasu kõigub, sõltudes ebaregulaarsetest projektidest või tellimustest.
- Enamasti vabatahtlik töö. Kõigi ühingu tegutsejate töötasu kõigub, sõltudes ebaregulaarsetest projektidest või tellimustest.

Selgus, et sõltumatult mittetulundusühingu liikmete arvust on igas ühingu tavapäraselt üks kuni kaks aktiivset eestvedajat. Seetõttu on nii ühingu identiteedi kui omatulu teenimise motivatsiooni seisukohalt väga olulised eestvedaja(te) nii isiklik taust kui edasised eesmärgid.

Ühingu eestvedajateks on tavaliselt jõutud juhuse, valdkondliku huvi, eneseteostuse soovi ja / või vajaduse tõttu endale kogukonnast lahkumata sissetulek tagada. Eriti just vabatahtlike eestvedajate puhul aitavad motivatsiooni hoida jooksvad õnnestumised ja ka ühingu ümber koonduv seltskond, juhul kui see on moodustunud.

- „Mul oli igav töökoht. Tekkis koolitusvõimalus, lumepall läks veerema. /-/ Tasakaal – külaseltsis pole rutiini.“
- „Oleme oma ühingu sellepärast, et kõigil on hea olla.“
- „Energia annab õnnestunud üritus.“
- „Koostöö – naerame ise ka, et meil on siin selline hea sõpruskond kujunenud. Kui inimene tuleb meie juurde ja tahab midagi teha, siis me ütleme, et tulge ja tehke. /-/ Paljuski ongi, kuidas asjad sünnivad, et teeme asju, mis meile meeldivad.“
- „Ühiskondlikult aktiivsed inimesed on aktiivsed mitmel rindel /-/ Olemegi rutiinitõrjujad. /-/ Kui näed head ideed, siis unustad ära, et juba on kuhjades asju.“

Programmis osalenud eestvedajate profiili osas on oluline märkida, et enamik nendest polnud inimesed, kes oleksid oma peamist motivatsiooni näinud teemades nagu kogukonna aktiveerimine ja arendamine eesmärgidena omaette.

Kombinatsioon välistest ja sisemistest teguritest on ometi loonud olukorra, et nimetatud eestvedajatel on positiivne võtmeroll kogukondade arengus, mille raames nad tegutsevad.

## 6. Ajaliste ja rahaliste ressursside nappus ühingu arendamiseks

- „*Tahes-tahmata nii isiklik mugavus kui kiire elurütm avaldavad mõju, ehkki enda organisatsioon. MTÜ-d on ju kõigil põhitöö kõrvalt.*“

Suurest variatiivsusest hoolimata iseloomustab mittetulundusühinguid see, et nad on väiksed organisatsioonid nii aktiivselt tegutsevate inimeste arvult kui organisatsiooni käsutuses olevate ressursside poolest. Enamus ajast, energiast ja rahast kulub jooksvate tegevuste elluviimiseks ja / või tegelemiseks füüsilise infrastruktuuriga, mille renoveerimine või loomine on kogukonnas teenuste pakkumise eelduseks. See tähendab, et organisatsiooni arendamise, sh omatulu teenimise teemadega tegelemiseks napib ressursse.

Sealjuures on nii palgaliste ja vabatahtlike eestvedajatega organisatsioonid sarnaste väljakutsete ees. Palgalistel töötajatel kulub põhiline tööaeg jooksvatele projektidele ja klientidele ning vabatahtlikult panustajatel on niikuinii oma põhitöö, millele keskenduda.

Ehkki osadele vabatahtlikult tegutsejate motivatsioon ongi seisnenud oma elu mitmekesistamises, tunduvad organisatsiooni arendamisega seotud teemad lisakohustusena võrreldes näiteks enda jaoks toredate sündmuste korraldamisega. Seetõttu väljendasid mõlemat tüüpi organisatsioonides tegutsejad intervjuudes tunnet, et arendustööga tegeletakse pere ja vaba aja arvelt, mis muudab just arendustööga tegelemise vähemotiveerivaks ja isegi läbipõlemist soodustavaks teguriks.

- „*Kõik võtab palju rohkem kui aega arvestanud oleme. Turundus jne võtab aega, sõltume teistest osapooltest. /-/ Koosolekute kokku kutsumine keeruline. /-/ Aega võtab ka see, kui kõiki kaasame.*“
- „*Aga ega me ei jaksa mitut rauda ka hoida, ühiskondlik töö põhitöökoha kõrvalt ja ajal.*“
- „*Näiteks kodulehekülj – lihtsalt ei jõua! Võtsime inimese – lastega kodu – ikkagi kaob ära. Pead olema ühekorraga arendaja-kirjutaja-postitaja-pilditaja. Facebook kergem, jagad teiste sisu, ei pea /ise/ tootma.*“
- „*Kui tervis halvem, siis arengut polnud, aga hoidsime käigus.*“

Eelnevas tekstikastis esitatud tsitaadid näitlikustavad ilmekalt asjaolu, et enamuse mittetulundusühingute puhul pole mõistlik rääkida organisatsiooni arendamisest samas võtmes nagu seda tehakse näiteks avaliku sektori asutuste või kasvõi tehnoloogiavaldkonna iduettevõtete mõistes. Enamus eestvedajatest lihtsalt pole valmis võtma aega omatulu teenimiseks vajalike oskuste piisaval määral omandamiseks, praktiseerimiseks ja rakendamiseks. Vabatahtlikult tegutsevate eestvedajate puhul ei ole see võimalik ka põhitöö ja pere tõttu.

- „*Väljasõidud on /-/mitmepäevased. Mulle jäi mulje, et teised osalejad tööle ei käi. Võib-olla mees toidab pere ära.*“

Kui eestvedajad arendusse piisavalt aega siiski panustavad, saab organisatsioonide väiksuse tõttu pigem rääkida konkreetsete eestvedajate oskuste arengust, mitte edasiminekutest organisatsiooni vastavates võimekustes.

- „Kunagi alati arvasime, et oleme MTÜ, ei teenigi midagi, meile öeldigi nii. Siis hakati ütleva, et olete lollid, et finantsilist tagasisidet oma tegutsemisele ei saa. Et teete kümme aastat vabatahtlikult.“
- „See on hobi. Kui me ei taha, siis me ei tee. Välja arvatud juba võetud kohustused.“

Osa eestvedajatest polegi motiveeritud mittetulundusühingut näiteks sotsiaalseks ettevõtteks arendama. Nad oleksid rahul sellega, kui omatulust õnnestub katta lihtsalt senisest rohkem kulusid. Sealjuures kardab osa neist, et intensiivsem tegelemine ettevõtlusega tekitab juurde kohustusi, mida endale võtma nad pole motiveeritud. Siinkohal tõusetub taas organisatsioonide väiksuse aspekt. Mõne-inimese-organisatsioonide puhul pole võimalik endale vähemotiveerivaid tegevusi teistele delegeerida. Delegeerimist võimaldavate uute inimeste kaasamiseks ei olda samuti valmis, sest selle eelduseks on valmisolek ja võimekus panustada järjepidevalt organisatsiooni arendamisse. Väiksemates kogukondades ei pruugigi olla inimesi, kelle motivatsioon ja oskused sobiksid panustamiseks just nendes rollides, mida ühingu arenguks tarvis.

- „Ei olegi olnud eesmärgiks asja väga suureks ajada. See pole põhitegevus, millega palka teenin. Ei tahagi seda põhikohaks võtta.“

## 7. Probleemid kogukonna liikmete järjepideval kaasamisel

- „Virisejaid on kuradi palju, aga raisk ära tegijaid vähe, kui vaja teha, siis joostakse laiali.“

Tugiprogrammis osalenud mittetulundusühingute eestvedajate jaoks on nende tegutsemise kese seotud oma kogukonnaga nii füüsilise asukoha kui seal elavate inimeste mõttes. Kogukonna liikmete jaoks ja nendega koos tegutsemine on eestvedajatele ehk võimsaim motivatsiooni-, aga ka suurim frustratsiooniallikas. Mis puudutab koostööd kogukonna liikmetega, siis selles osas eksisteerib suur lõhe eestvedajate poolt soovitava situatsiooni ja tegeliku olukorra vahel. Eestvedajate frustratsiooni põhjuseid illustreerivad värvikalt tsitaadid järgmisest tekstikastist.

- „Helgete ideedega inimesi pole palju, maal pigem need inimesed, et hei, tuleme talgutele. Süvene vaid inimesi ongi umbes viis.“
- „Meie saime päranduseks suure liikmete numbri. /-/ Käivad kohal, kuulavad, noogutavad.“
- „Tahaks kohalikku inimest, kel energia samas kohas, kes näeks potentsiaali. Kes oskaks ise tegutseda ja samas ka koostööd teha.“
- „Kas oleme nii karmid mutid, aga meie kõrval väga aktiivseid inimesi ei ole. Kui tõstame messengeris arutelu üles, keegi ei kommenteeri, võib-olla olemeegi nii intensiivsed.“
- „Olen õppinud ja aru saanud, et endal võib tulla ägedaid mõtteid, aga siis selgub, et tegelikult kõik tahavad kodus magada.“



- „Pole siin palgalist inimest, kes kütaks. Teed niigi vabatahtlikult üritusi ja siis pead veel maja ka kütma. Niimoodi jäidki siin asjad kunagi soiku. Vaja perenaist, kes asjatakse ja teeks. /-/ Ilma maja haldjata ei saa asja tööle.“
- „Me ei saa kedagi sundida – ainult oma pere liikmeid saame sundida. Peavad ära tegema, kui tahavad edaspidi koos elada.“
- „Ma ei taha olla juht, ma tahan olla tiimi liige. /-/ Uute inimestega pole asi toiminud, sest organisatsioon pole nende oma, nemad tahaksid teha oma asja.“
- „Aga iga-aastased talgud – need on täiesti maha käinud. Et milleks teha. /-/ Vanad tulevad rääkima, et miks teeääri ei puhastata, ütleme, tehke ise. Et kas ilma meieta ei osatagi teha? Helistatakse mulle, et hulkuv koer liikvel, no mis ma teen, jommai joo. Või et autodega rallitakse öösel, magada ei saa. Külavanemale, politseile ei osata helistada?“

#### Tsitaatide ühisosana kerkivad märksõnadena esile:

- teotahteliste ja panustada soovivate inimeste väike arv kogukonnas;
- oskamatus teisi inimesi kaasata ja neid aktiivsetena hoida;
- sisemise motivatsiooni puudumine võtta endale kogukondliku liidri või vähemalt organisatsiooni juhi rolli;
- õpitud abituse sündroomi kujunemine kogukonna liikmete seas.

#### Tugiprogrammis osalemise mõju vabaühendustele

Eelnevast analüüsist selgus, et tulenevalt osalenud organisatsioonide profiilidest on tugiprogrammis osalemise mõju mõistlik vaadata kahes osas: eestvedajad ja nende organisatsioonid. Kuna tegemist on kvalitatiivse analüüsiga, siis esitatakse sealjuures tüüpilisi näiteid osalejate poolt subjektiivselt välja toodud kui ka objektiivsemalt hinnatavatest mõjudest. Kvantitatiivset kokkuvõtet programmi mõjudest ei esitata.

#### Mõjud eestvedajate jaoks.

- „Omatulu programmi esimene kord ei saanud. Koolitus oleks olnud shortcut. Aga nüüd tuli läbi valu ja nii edasi, teiste tüütamise. /-/ Ettevõtted pakuvad koolitusi, aga need on kallid ja sellist komplekti ei saa.“
- Tsitaat mittetulundusühingu esindajalt, kes valiti osalema teise koolitusgruppi. Esindaja leidis selle kogemuse pinnalt tagasi vaadates, et kohe esimesse koolitusgruppi pääsemine oleks tema jaoks palju aega ja energiat kokku hoidnud ning omatulu teenimiseni jõudmist kiirendanud.

- Eestvedajate jaoks oli programmi juures kõige kasulikum võimalus ennast mittetulundusühingut edasi arendama nügida (tugiprogrammi kandideerimise, ühingule eesmärkide võtmise ja programmi tegevustes osalemise vahel) ja nügitavaks muuta (tugiprogrammi projektijuhi, nõustajate ja koolitajate poolt). Teiste sõnadega tähendas programm eestvedajatele võimalust võtta endale ja organisatsioonile vabatahtlikke kohustusi omatulu teenimise arendamiseks ja hakata seejärel programmi ressursside abil eesmärkide poole liikuma.
- Enda arengule nügimise käigus tekkis mitmetel eestvedajatel olulisi taipamisi enda rolli ja eelistuste kohta kogukonnas olulise mittetulundusühingu eestvedajana. Eestvedajate käitumist ja olukorda mõjutasid kõige praktilisemalt äratundmised ja otsused seoses

läbipõlemise ennetamisega. Tegemist on selge positiivse efektiga – võib-olla teenivad nende ühingud lähiajal algselt plaanitust vähem omatulu, kuid ennast säästvama tegutsemise tulemuseks võib siiski olla kokkuvõttes järjepidevamalt tegutsev organisatsioon. Taoliseid äratundmiseid näitlikustavad tsitaadid alljärgnevas tekstikastis.

- „Mina nädalavahetusel tööd ei tee. Iseendal peavad ka olema prioriteedid paigas. Kui näed, et kellelgi läheb hulluks, siis juhid tähelepanu. Eelmine juhataja andiski ära, et enam ei jõudnud. Kell 8-20 oli kontoris, nii ei saanud ju enam.“
- „Hakkasime realselt mõtlema, et kes seda kõike läbi viib. Et see ju tegelikult ongi ju töökoht. /-/ käib teises kohas tööl, see pool kohta, ma ise mujal täiskohaga. Selle tödemuseni jõudsime, et meie kumbki see ei ole. Ongi ju see, et alati tahaks rohkem. Olen 10 aastat tagasi läbi põlenud, keha ütles üles, pole nii, et „küll ikka jõuad“. Ei jõua! Teeme nii palju kui jõuame. Programm aitab seda aktsepteerida.“
- „Oleme mingil hetkel öelnud, et seda me ei tee. Ei pea olema kogu aeg mina. Ei jaks ja ei peagi jaksama.“

- Eestvedajatele isiklikult olulisim oli programmis osalemise tulemusena tajutud emotsionaalne tugi, mis koosnes kolmest komponendist:
  - „küünarnukitunne“, mis tekkis sarnaste eestvedajate ja algatuste tundma õppimise kaudu (nii tänu teistele osalejatele, teiste piirkondade külastustele kui organisatsioonipraktikale);
  - motivatsioon ja julgus oma ühingut edasi arendada, mis tekkisid eelkõige taipamisest, et ka teistes kogukondades ollakse silmitsi sarnaste väljakutsetega, ent järjepidevad tegutsejad suudavad ikkagi lahendusi leida ja edasi liikuda;

- „Nägime, et kõik probleemid on lahendatavad.“

- väärtustatuse tunne avaliku sektori poolt, mida kujundas esile tõstmine tugiprogrammi sihrühmana ja osa saamise võimalus väga soodsalt, aga kvaliteetsest ja mitmekülgsest programmist. Sealjuures tajusid osalejad programmist osavõtule pühendatud aega huvitavalt ja kasulikult veedetuna (sh isikliku silmaringi laiendamine lisaks organisatsiooni arendamisele pühendatud ajale).

Oluline roll äratundmiste tekkimisel ja emotsionaalse toe saamisel oli võimalustel kohtuda teiste ühingutega ja tutvuda teiste paikkondadega nii oma maakonnas kui mujal Eestis. Sarnases olukorras tegutsejatega tutvumisest saadi igal juhul moraalset tuge ja enamasti ka konkreetseid ideid enda tegevuse edasi arendamiseks.

Sealjuures tajuti kasulikena ka neid õppekäike, mis toimusid teiste programmis osalejate juurde. Pikemate tutvustuste kuulamine koos võimalusega kogeda nende tegutsemise füüsilist ruumi andis tugevama õpikogemuse kui klassiruumi formaadis üksteise esitluste kuulamine.

Olles küll ise kogukondlikud aktivistid, üllatas mitmeid osalejaid, et teisteski Eesti piirkondades ollakse samavõrra aktiivsed (näiteks Saaremaal). Samuti oli mitmetele osalejatele olulisteks õpikogemusteks kohtumised teistes paikkondades tegutsevate sama valdkonna või sarnase tegevusmudeliga organisatsioonidega. Taoliseid kohtumisi

korraldati omatulu teenimise programmis osaleva ühingu ja talle sarnase organisatsiooni vahelise nn praktikakülastusena.

- „Koolitajad olid ikkagi parimad. See tähendas, et meid väärtustati sellega, et meile valiti parimad koolitajad. Mõned olid nii värvikad koolitajad, võis mõelda, et igav teema, aga koolitaja värvikas.“
- Erinevatele eestvedajatele olid meeldejäädavad erinevad koolitused. Tõendatavalt oli enim kasulik finantskoolitus, sest selle käigus jagatud abimaterjale kasutati teenuste pakkumise ja omatulu teenimise planeerimisel ning äriplaanide ja projektitaotluste koostamisel mitmetes osalenud ühingutes. Lisaks mainiti kasulikena turundust, meeskonnatööd ja teenusedisaini. Koolitused andsid positiivse hetkeemotsiooni ja teadmise, et teema kohta on vajaduse tekkides võimalik lisamaterjale leida.
- „Finantsexcel: olen vaadanud sealt, kas näiteks saaks palku tõsta. /-/ Lihtsustab analüüsi mitte-finantsinimesele. Tõstis selle põhjal teenuse hinda ja palka, andis julguse. Saime teenuse hindu võrrelda /-/. Kui silme ees ei ole, siis ei suuda ette kujutada. Geniaalne tööriist.“
- „Kõige rohkem oli kasu finantskoolitusest. Väga tabelid meeldisid. /-/ Isegi KOPi projektile tegin sinna paar teenust. /-/ Saab aru, kas asjaga tuleb ots-otsaga kokku või mitte.“

### **Mõjud mittetulundusühingute jaoks.**

Eestvedajatele avaldunud positiivsed mõjud jõudsid edasi organisatsiooni arengusse eelkõige juhul, kui koolituste teemad ja nõustamiste võimalused haakusid organisatsiooni hetkevajadustega. Nimelt mõjus tugiprogrammiga liitumine innustavalt enamusele osalejatest, kuid loomulikult kulges teekond omatulu suurendamiseni väga erinevas rütmis. Näiteks osadel hakkas enamus energiast kuluma füüsilise infrastruktuuri renoveerimisele või loomisele ja selle kõrvalt järgmiste sammude planeerimiseks enam suurt jaksu ei jätkunud. Seda eriti eestvedajate puhul, kes tegutsesid mittetulundusühingus eelkõige vabatahtlikus rollis.

Osade organisatsioonide puhul andis aga tugiprogrammi mõni komponent tugeva arengutõuke just õigel hetkel. Näiteks nägid nii mõnedki ühingud programmiga liitudes juba ette, et sisemiste ja / või väliste survetegurite tõttu tekib või on vaja tekitada muutus ühingu finantsolukorras. Neile andis programmis osalemine jooksvat tuge, et kõik vajalikud muutused läbi mõtelda, ära testida ja ellu viia. Mitmed ühingutest kasutasid programmi raames tehtud töväljundeid edukate projektitaotluste koostamiseks Kodanikuühiskonna Sihtkapitalile ja Leader programmile, kusjuures nende taotluste sihiks oligi omatulu teenimise edasi arendamine.

Nagu eelnevalt mainitud, siis enim praktilist abi leidsid osalejad finantskoolitusel jagatud tööriistadest, mis aitasid omatulu teenimist planeerida ja teenuste arendamise ning pakkumuse osas otsuseid teha. Taoliste konkreetsete otsuste hulka kuulusid näiteks nii hindade tõstmine kui pangalaenu võtmine. Taolistel juhtudel küsisid ühingud ka lisanõustamist HEAKi ettevõtluskonsultantidelt, sest selline võimalus oli neile programmi raames loodud.

### **Mida osalejad ise tõstsid esile tugiprogrammi arenguvajadustena?**

Enamus osalejatest jäid programmis osalemise kogemusega rahule. Kriitilise tagasiside andmist pärssis tugevalt tunnetus, et rohkemat poleks ise suudetud vastu võtta. Näiteks ei suudetud niigi ära teha mitmeid kodutöid, kasutada võimalust konsulteerida HEAKi ettevõtluskonsultandiga ja rakendada praktikasse koolitustel õpitud võtteid, ehkki neid tajuti uuenduslike ja praktilistena (näiteks teenusedisaini teema puhul). Olulisemad tagasisidest siiski esile kerkinud teemad on esile toodud allpool tekstikastis asuvate tsitaatide abil.

- „Nagu alustasime äriplaani, aga see fookus kadus ära, oli kõike muud huvitavat. /-/ Samas oli teema, et kuidas neid eri teemasid tervikuks ühendada. Sa küsid ju ka praegu, et mis meenus, ja meenuvadki killud, aga mitte tervik. Ehkki alguses oli tervik olemas.“
- „Turundus. Võtsime laialt, aga ei olnud nii sügav. Väga erinev seltskond, kes muuseum, kes midagi muud. Aga kuidas just meie peame oma programme müüma?“
- „Oleks oodatud ka koolitustelt alati rohkem näiteid ette: et vot nemad tegid nii (näiteks mõju planeerimise ja hindamise osas).“

#### **Tsitaatide ühisosana kerkivad märksõnadena esile:**

- abi „suure pildi“ hoidmisel, et eestvedajal oleks võimalik tugiprogrammi iga komponent enda ja organisatsiooni eesmärkidega praktiliselt ära siduda;
- personaalse nõustamise, mentorluse ja tagasiside olulisus, sh koolitustel käsitletud konkreetsete erialateemade lõikes;
- veel rohkem häid näiteid, seda just koolitajatelt ja taolises kontekstis, mis haakuks kohalikus kogukonnas tegutseva mittetulundusühingu profiiliga.

Oluline on veel märkida, et info tugiprogrammi toimumise kohta jõudis sellesse kandideerida otsustanud organisatsioonideni väga erinevate kanalite kaudu, kusjuures üheks oluliseks värbamise viisiks oli otsesuhtlus HEAKi eesti- ja venekeelsete MTÜ konsultantide poolt. See näitab, et ka edaspidi tuleb kasutada mitmekesiseid kanaleid, sealhulgas planeerides teadlikult tööaega värbamiseks isikliku suhtluse abil. Probleem pole ju mitte selles, et kogukondlikud eestvedajad ei oskaks elektroonilisi kanaleid jälgida, vaid selles, et paljudel neist pole aega seda teha ning ka jälgimise huvi korral võivad värbamissõnumid kanalite ja sõnumite paljususe tõttu kaduma minna.

- „Oleme HEAKi infolistis. /-/ Seda seal reklaamiti.“
- „HEAKil on infoleht, aga ma ei loe seda kunagi. Ma tahan, et mind puudutav konkreetne info jõuaks minuni. Ma seda ümber olevat mulli ei taha. HEAKi ja MTÜ ühisosa varem ei teadnud. Ainult tänu programmile. Arvasin, et HEAK võrdub ettevõtlus. /-/ Nüüd tean, et seal on MTÜ konsultandid. Oleks neid juba varem kasutanud.“

Alljärgnevalt on esitatud ka uuringu autori ettepanekud edasiste tugimeetmete disaini osas.

#### **Soovitused ühingute arengu edasiseks toetamiseks**

Eri tüüpi mittetulundusühingutel võivad olla erinevad unikaalsed tugevused kogukonda panustamisel. Ühed suudavad tagada vajalike teenuste järjepideva pakkumise, teised tuua kogukonda iga-aastaselt elevust, loovust ja laiematki tuntust.

Oluline on leida tasakaal mastaabisäästu vahel, mis tähendaks samade tugimeetmete suunamist kõigile ühingutele, ja ressursimahukama, ent potentsiaalselt mõjusama personaalse toe järele konkreetse sädeinimese, tiimi ja kogukonna vajadustest ning eesmärkidest lähtuvalt.

- „Eesmärgiks on töökoht. Omaette küsimus on see, et kuidas ma sellega hakkama saan, kui mul juba on kaks töökohta.“
- „Mina teen pigem vabatahtlikult, siis keegi ei saa mulle öelda, et mingi asi on tegemata.“

### **Eestvedajate segmenteerimine.**

Kogukondades toimub ka väärtuslikku organiseeritud tegevust, millel pole kunagi potentsiaali omandada taolise mittetulundusühingu vormi, millel on kõik hästi toimiva ja jätkusuutliku organisatsiooni tunnuseid. Kogukonnas tegutseb ju sädeinimesi, kes panevad küll asjad juhtuma, ent pole huvitatud formaalsemast liidri- või juhirollist ega omale täiskohaga töökoha loomisest või laiemalt üldse organisatsiooni(de) arendamise väljakutsetest.

Seetõttu tasub osa tugimeetmetest suunata sädeinimestele kui indiviididele, aidates neid taoliste isiklike arenguvajaduste ja eesmärkidega, mis mõjutavad ka nende panust kogukonda. Osadel juhtudel võib enda kui isikuga tegelemine olla ka eelduseks jõudmaks mõistmiseni, milline roll kogukonnas kõige rohkem motiveerib ning jõuda sealjuures tõdemuseni, et põhitöö võib olla sealsamas kogukonnas teenuste osutamisel.

Ülejäänud tegevused oleksid siis suunatud nendele eestvedajatele, kes tõepoolest tahavad juhtida või arendada *organisatsioone* (vt järgmised punktid).

Mõlemale segmendile tuleb korraldada edasi õppereise jt ühissündmusi nii oma piirkonnas kui kaugemal, mis ühendavad äratundmisteni jõudmise, teadmiste ja kontaktide saamise suhtluse elamuste ja meelelahutusega. Taolistel juhtudel on grupi mitmekesisus pigem plussiks.

### **Organisatsioonide segmenteerimine.**

Lähtuvalt organisatsioonide hetkeolukorrast ja eestvedajate ning tiimi ambitsioonidest tasub tugimeetmete pakkumisel ühinguid segmenteerida. Ühelt poolt aitab see pakkuda asjakohasemaid meetmeid. Teiselt poolt aitab „lahterdamine“ ka eestvedajatel endil oma ühingu soovitava identiteedi paremini läbi mõelda ja seda ka partneritele (sh omavalitsustele) kommunikeerida. Üks võimalik liigitus on toodud allpool.

- Professionaalne ja järjepidev teenusepakkuja (mh potentsiaal halduslepinguks omavalitsusega ja / või stabiilne kliendibaas ka väljaspool kogukonda asuvatest klientidest).
- Kogukonna liikmete baasil moodustunud ühingu vormis järjepidevalt tegutsev seltskond / sõpruskond, kelle palgalised rollid varieeruvad (potentsiaal järjepidevaks tegevuseks, mille rahastusest osa moodustavad projektid või tegevustoetus ning osa omatulu).
- Ühe-kahe inimese mittetulundusühingud, mille puhul võib olla kohaseim toetusmeede kohaliku sädeinimese „Ela ja sära“ tüüpi stipendium.

### **Kujundada toetusmeetmed sellisteks, mis arvestaksid eestvedajate ajaliste ressursside piiratust ning vajadust tugevamalt kogukonda kaasata.**

Järgnevad toetusmeetmete ettepanekud puudutavad eelkõige HEAKi tüüpi rahastajaid ja võimestajaid, kes toetavad erinevates omavalitsustes tegutsevaid kohaliku tasandi ühinguid ja eestvedajaid.

Esmaseks võtmeteguriks on baasi moodustamine sobivate hoiakute ja oskustega koolitajatest ning mentoritest, kes oleksid lisaks inspireerimisele võimelised pakkuma teadmiseid, oskuseid ja kogemusi viisil, mis tooksid soovitavaid muutuseid ka nende inimeste puhul, kes panustavad ühingutesse põhitöö kõrvalt. Ettevõtlikonsultantide motivatsiooni hoidmiseks tuleb neile selgitada ühingu rolli kogukonnas, s.t näidata taolise tegutsemise väärtust sõltumatult omatulu teenimise potentsiaalst.

Osasid tugimeetmeid tasub pakkuda just kogukondadele, nügides osalema eelkõige omavalitsuse esindajaid, aga ka teisi kogukonna arengust huvitatud inimesi, sh ettevõtjaid. Näiteks koosloome ja teenusedisaini töötoad aitavad võtta survet konkreetsete ühingu eestvedajatelt ja annavad neile loomulikul viisil juurde ühe kanali kogukonna liikmete kaasamiseks. Järgnevatest tsitaatidest joonistuvad välja mitmed teemad, mille lahendamiseks tuleb kaasata just omavalitsuste esindajaid.

- „Ametnik teeb tööd, aga ei anna nõu. /-/ Nad ei peagi silma kinni pigistama, aga nõu ei tule, et tehke nii või naa.“
- „Eks meie maastikud ongi sarnased, palju koostööd ja probleeme vallaga, et ei saa ilma nendeta, samas hoiame pead kinni.“
- „Meie vallas /-/ mtü toetus /-/. Aasta jooksul pead ära kulutama, samas koguda ka ei saa, muidu maksad tagasi.“

Kaaluda tasub ka mobiilsete valdkonnaspetsialistide palkamist (omavalitsuste ja omavalitsusliitude koostöös ja / või ka mõne keskse rahastusmeetme toetusel), kes osutaksid samalaadset teenust erinevatele ühingutele (suurema omavalitsuse eri piirkondades ja väiksemate omavalitsuste üleselt). Näiteks on paljud ühingutel probleeme sisulise tegevuse kõrvalt kommunikatsioonitegevuse käigus hoidmisega, mis samas toob kaasa nt madalamad osalejate arvud. Erinevalt HEAKi nõustajatest oleks jagatud mobiilsete spetsialistide roll justnimelt ühingu eest asjade ära tegemine nendes valdkondades, kus ühingu oma võimekuse välja kujunemist pole mõistlik eeldada. Näide: kommunikatsioonispetsialist, kes disainiks ja levitaks sündmuste kuulutusi ning haldaks ühingu sotsiaalmeediakanaleid, või vabatahtlike koordinaator, kes koordineeriks vabatahtlike tiime mitmete ühingu juures.

Kokkuvõttes võivad aktiivsemast ja nähtavamast tegevusest nii ühingud ja omavalitsus kui kogukonna liikmed ja külalised. Võrreldes mobiilsete spetsialistidega võib ühingutes tegutsevate inimeste endi koolitamine konkreetsete oskuste teemal osutada ressursside raiskamiseks. Esimese sammuna võivad ühendused ka ise omavalitsuste piires rohkem koostööd teha. Näiteks HEAKi esindaja on toonud hea näitena välja Rae valla aleviku- ja külavanemate seltsi, kes pakub ühistrundust, koolitusi jm oma liikmetele ehk küladele.

#### **Leida võimalusi personaalsema asjakohase toe pakkumiseks vajalikul hetkel, sh juba olemasolevate MAK teenuste tuntuse tõstmiseks.**

- „Meie jaoks oli /programm/ osalemiseks/ veidi vale aeg. Tol hetkel polnud veel nii palju valmis kui praegu. Ka raha saamine polnud kindel. Kui pole veel kindel, mida /-/ teha, siis raske.“

Osaliselt on siinkohal tegemist vajadusega tõhustada veelgi HEAKi kommunikatsiooni, s.t leida veelgi mitmekesisemaid võimalusi tutvustamiseks arusaadaval viisil potentsiaalsetele nõustatavatele, et kellele ja millist teenust HEAKi äri- ja MTÜ-nõustajad pakuvad. Omatulu teenimise seisukohalt on oluline ettevõtlikonsultantide valmisolek nõustada MTÜ-sid, sh nõustajate valmidus õppida tundma ühingu kogukonnale loodavat väärtust ja aktsepteerida teatud juhtudel esinevat äriliste

ambitsioonide madalat määra. Väga tähtis on HEAKi koostöö omavalitsustega ja seda mitmel suuna, näiteks omavalitsused nii ühingute soovitajatena HEAKi tegevustes osalema kui ka HEAKi valmisolek pakkuda programme, milles osalevad ühingud ja omavalitsused ühekorraga.

Lisaks võiks kaaluda jooksvalt avatud stipendiumikonkursi algatamist, millega saavad ühingud taotleda aastaringset „tuusikut“ just endale tol hetkel vajalikule koolitusele Harjumaal või mõnes teises maakonnas. Tuusiku saamise eeltingimuseks oleks eelnõustamine koolitusel osalemisele eesmärkide seadmisel ja konkreetsete seoste loomisel omatulu teenimisega ning järelnõustamine koolitusel õpitu rakendamiseks.

*Raporti koostaja: Jaan Aps (OÜ Stories For Impact)*

*info@storiesforimpact.com*