

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu Kolledž

Ettevõtluse osakond

Diana Poudel

**TEENUSTE KOOSLOOME
SAUE ÜHENDVALLA NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kalvi Almosen, MBA

Kaasjuhendaja: dotsent Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

.....

(kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “.....“ a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Avaliku sektori ja vabaihenduste koostöö teenuste pakkumisel	7
1.1. Avalike teenuste juhtimismudelid 21. sajandil	7
1.2. Vabaihenduste tegevusvõimekust mõjutavad faktorid.....	11
1.3. Avalike teenuste koosloome avaliku sektori ja vabaihenduste koostöös	14
2. Teenuste koosloome Saue ühendvallas	22
2.1. Ülevaade avaliku sektori ja vabaihenduste teenuste koosloome praktikatest Eestis	22
2.2. Teenuse koosloome uuringu meetodid ja tulemuste analüüs	27
2.3. Järeldused ja ettepanekud Saue ühendvallale vabaihenduste paremaks kaasamiseks kohalike teenuste pakkumisel	42
Kokkuvõte	47
Viidatud allikad	50
Lisad	57
Lisa 1. Ankeet – Üldine info	57
Lisa 1 (järg). Ankeet – Koostöö kohaliku omavalitsusega	58
Lisa 1 (järg). Ankeet – Sihtrühmad ja suhtlus nendega	59
Lisa 1 (järg). Ankeet – Organisatsiooni tegevusvõimekus	60
Lisa 1 (järg). Ankeet – Organisatsiooni tegevusvõimekus (2).....	61
Lisa 2. KOV toetuste seos organisatsiooni hinnangutele enda tegevuste kohta	62
Summary	63

SISSEJUHATUS

Klientide ootused avalike teenuste kvaliteedi ja kättesaadavuse osas on viimastel aastakümnetel kasvanud ning uute tehnoloogiate kasutuselevõtt on muutnud teenuse tarbija ja teenuse looja rollid häguseks. Teenuseid luuakse ja tarbitakse ühiselt ning kogukondade heterogeensus, mis protsessis osalevad, on kasvanud. Sarnaselt on kasvanud elanike ootused avalike teenuste osas ning kohalikud omavalitsused püüavad leida võimalusi, kuidas pakkuda võimalikult isikupärastatud ja kvaliteetset teenust piiratud eelarve tingimustes. Üheks võimaluseks on teenuste koosloome kohalike kogukondadega.

2017. aasta oktoobris liituvad paljud omavalitsused seoses lõpule jõudva haldusreformiga ning seetõttu on teenuste koosloome eriti aktuaalne. Liitumiste käigus väheneb valla- ja linnakeskuste arv ning sellest tingitult tekib oht, et avalike teenuste kättesaadavus võib halveneda. Paljud kohalikud omavalitsused üle Eesti on hakanud üle vaatama seniseid teenuste pakkumise mudeleid ning teenuste kvaliteedi languse vältimiseks plaanitakse teha teenusekeskuseid, võtta kasutusele senisest laiaulatuslikumalt e-riigi võimalusi ning kaasata aktiivsemalt kohalikke kogukondi.

31. märtsil 2016 allkirjastasid Kernu, Nissi ning Saue vallavolikogud ning Saue linnavolikogu ühinemislepingu, mille alusel moodustatakse pärast 2017. aasta kohalike omavalitsuste valimisi ligi 21 000 elanikuga Saue vald. Kokku on lepitud, et uue ühendvalla keskuseks saab Saue linn ning praegustesse keskustesse tulevad halduskeskused, kus pakutakse elanikele vajalikke teenuseid ning lisaks suurematesse küladesse teeninduskeskused. Väiksemate külade jaoks soovitakse luua finantseerimisskeemid, mis võimaldaksid kogukondadel ja vabaihendustel iseseisvalt osutada kohalike elanike jaoks vajaminevaid teenuseid.

Vabaihenduste jaoks ei ole olulised ainult finantseerimisallikad, vaid edukaks tegevuste läbiviimiseks on vaja teha pidevat koostööd nii kohaliku omavalitsuse (KOV), sihtrühmade ning teiste vabaihendustega. Seetõttu peab töö autor oluliseks selgitada välja, milline on hetke olukord neljas omavalitsuses erinevate koostöövormide osas vabaihenduste ja omavalitsuse vahel ning kuidas saaks tulevases ühendvallas veelgi paremini pakkuda elanikele vajaminevaid teenuseid võimalikult optimaalsete ressurssidega.

Käesoleva lõputöö uurimisküsimuseks on selgitada välja, kas uue ühendvalla jaoks on parimaks lahenduseks võtta kasutusele praegune koostööpraktika mõnest liituvast omavalitsusest või on otstarbekam sünteesida kokku uus mudel lähtudes liituvate omavalitsuste parimatest praktikatest.

Lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekud Saue ühendvalla volikogule ja vallavalitsusele, kuidas pakkuda kvaliteetseid avalikke teenuseid koostöös kohalike vabaihendustega.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud alljärgnevad uurimisülesanded:

- anda ülevaade avalike teenuste juhtimismudelitest 21. sajandil;
- selgitada välja vabaihenduste tegevusvõimekust mõjutavad tegurid;
- luua teoreetiline raamistik teenuste koosloome käsitlemiseks, mille alusel saaks anda hinnanguid olemasolevatele koostööpraktikatele;
- kaardistada kohalike omavalitsuste senised koostööpraktikad vabaihendustega Eestis;
- selgitada välja vabaihenduste seisukohad praeguste koostööpraktikate tulemuslikkuse ja parandusettepanekute osas;
- analüüsida kogutud andmeid ja selle põhjal teha järeldused ja ettepanekud uue ühendvalla jaoks sobiva koostöömudeli välja arendamiseks.

Lõputöö koosneb kahest peatükist, millest mõlemad jagunevad omakorda kolmeks alapeatükiks. Esimeses peatükis tutvutakse uuritava teema teoreetilise taustaga. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade avalike teenuste juhtimismudelite arengust 21. sajandil, teises alapeatükis püütakse välja selgitada vabaihenduste tegevusvõimekust mõjutavad tegurid ning viimases alapeatükis luuakse teoreetiline raamistik teenuste koosloome käsitlemiseks.

Teise peatüki alguses on ülevaade Eestis avaliku sektori ja vabäühenduste koostööd käsitlevatest strateegiatest, juhendmaterjalidest ja uuringutest. Teises alapeatükist kirjeldatakse uuringu meetodeid ja tulemusi ning viimases alapeatükis tehakse lähtuvalt uuringu tulemustest ettepanekuid Saue ühendvallah, kuidas paremini kaasata vabäühendusi teenuste kooslomesse.

Lõputöö autor soovib tänada töö juhendajaid Kalvi Almoseni ja Arvi Kuurat, kes andsid põhjalikku ja mitmekülgset tagasisidet töö eri etappidel ning aitasid tööd fookuses hoida. Samuti soovib autor tänada kõiki Saue ühendvalla vabäühendusi, kes leidsid aega uuringus osalemiseks.

1. AVALIKU SEKTORI JA VABAÜHENDUSTE KOOSTÖÖ TEENUSTE PAKKUMISEL

1.1. Avalike teenuste juhtimismudelid 21. sajandil

Viimastel kümnenditel on toimunud ühiskonnas suuri muutusi, mis esitavad uusi väljakutseid ka avalikule sektorile. Kiire globaliseerumine on muutnud inimesed mobiilsemaks ning interneti lai levik on muutnud kogukondade dünaamikat. Avaliku sektori bürokratlik struktuur takistab kiirete muutuste läbiviimist ning elanikkonna vananemine ja suurenenud nõudlus sotsiaalteenuste järele toob endaga kaasa lisakulutusi.

Tiebout (1956, lk 416) tõdes juba enam kui pool sajandit tagasi, et avalikus sektoris on suureks probleemiks ressursside ebaoptimaalne kasutamine võrreldes erasektoriga ning see trend on olnud pigem süvenev kui vähenev. Suhted kodanike ja riigi vahel on pidevas muutumises (Pestoff, 2012, lk 1103) ning osapooled on küll üksmeelel, et avalik sektor ei saa üksi hakkama kiirelt muutuva ühiskonna vajaduste rahuldamisega, kuid puudub selge arusaam, millised muudatused ja uuendused on vajalikud (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). Puudu jääb oskusteabes, pädevuses ning takistavateks teguriteks on avaliku sektori vähene riskijulgeus ning bürokratlikud barjäärid (Bryson, Quick, Slotterback & Crosby, 2013, lk 25).

Moore'i (2012, lk 469) sõnul ei vaidle keegi vastu väitele, et demokraatliku valitsuse eesmärk on oma klientide õnnelikuks tegemine. Hoopis keerulisemaks läheb siis, kui püüda täpselt määratleda, kes on klient ning mida on vaja teha, et ta oleks õnnelik. Viidatud autor tõstatab oma artiklis hüpoteetilise küsimuse, et kas oleks mõistlikum rahastada neid, kes suudavad kõige efektiivsemalt tegutseda enda ja ühiskonna huvides või hoopis neid, kes abi kõige rohkem vajavad. (Samas)

Uue haldusjuhtimise (*new public management*) juhtimismudel, mis võeti kasutusele 70. aastatel, on oma aja ära elanud (Diefenbach, 2009; Arnaboldi, Lapsley & Steccolini, 2015, lk 5) ning erinevad autorid on sellele välja pakkunud hulganisti alternatiive.

Denhardt ja Denhardt (2000) pakkusid alternatiivina välja uue avaliku teenuse (*new public service*), mida saab iseloomustada seitsme põhiprintsiibiga:

- rahvast tuleb teenida ja mitte juhtida;
- arvestada avaliku huviga ja otsuseid langetada üldiste huvide põhjal;
- mõelda tuleb strateegiliselt, tegutseda demokraatlikult;
- teenindada tuleb kodanikke ja mitte kliente;
- vastutus ei peagi olema lihtne;
- väärtustama peab inimesi, mitte tootlikkust;
- kodanikuõigusi ja avalikku hüve tuleb hinnata kõrgemalt kui ettevõtlikkust.

Osborne (2006) võtab kasutusele termini uus avalik valitsemine (*new public governance*), kus ta rõhutab protsesside olulisust ja tulemustele suunatust ning pigem soovib eelistada suhetel ja usaldusel põhinevat koostööd. Hartley (2005) kasutab terminit võrgustikul põhinev valitsemine (*networked governance*), kus ta võtab eelduseks, et tegutsetakse pidevalt muutuv keskkonnas ja inimeste soovid on vägagi erinevad. Põhiliseks strateegiaks näeb ta kodanikuühiskonna kaasamist, luues võrgustikke ja partnerlussuhteid erinevate vabariikidega, et üheskoos luua avalikku väärtust (vt tabel 1).

Tabel 1. Avalik teenuse juhtimismudel 21. sajandil

Karakteristika	Kirjeldus
Teoreetiline põhi	Organisatoorne sotsioloogia ja võrgustikuteooria, demokraatia printsiibid
Riigi olemus	Mitmekesine – elanike soovid on erinevad ja kompleksed
Tegevuskeskkond	Pidevas muutumises
Avaliku sektori roll	Rahva huvide teenimine
Rahvastik	Erilaadne
Strateegiline planeerimine	Vormitud kodanikuühiskonna poolt, kes soovib aktiivselt osaleda
Tegevuste täideviijad	Partnerluspõhised võrgustikud, kus osapooled võivad olla erinevatest sektoritest, kuid koostöö põhineb usaldusel ja suhetel
Keskne idee	Avalik väärtus, mis defineeritakse dialoogis elanike ja riigi vahel

Allikas: autori koostatud Denhardt ja Denhardt, 2000 lk 554; Hartley, 2005, lk 28; Osborne, 2006, lk 383 põhjal.

Kuigi ülalpool mainitud teooriatel on erinevad nimetused, siis tegelikult on need sisult küllaltki sarnased. Kõik autorid on üksmeelel, et tegutsetakse muutuv keskkonnas, kus elanikkond on heterogeenne ning seetõttu on vajalik paindlik lähenemine teenuste osutamisel, mis eeldab laiapõhjalist koostööd huvirühmadega ning ühist pingutust vajalike teenuste kaardistamisel ja välja töötamisel.

Väga oluliseks mõisteks on kujunemas ka avalik väärtus. Kui avalik teenus on väljund, siis avalik väärtus on soovitud tulemus (Alford & O’Flynn, 2009, lk 175). Reynaers ja Graaf (2014, lk 121) defineerivad selle kui ühiskondlikul kokkuleppel põhineva mõiste, mille sisu sõltub kontekstist ning mida seni on vähe uuritud. Meynhardt (2015) on loonud raamistiku, kus hinnatakse teenuse poolt loodud avalikku väärtust neljadimensioonilisel skaalal (vt tabel 2), mida ta ise nimetab avaliku väärtuse tulemuskaardiks (*public value scorecard*).

Tabel 2. Seosed esmaste vajaduste ning väärtusdimensioonide vahel

Väärtuse dimensioon	Esmane vajadus	Tõlgenduste näited
Moraalne-eetiline	Positiivne enesehinnang	Positiivne eneseteadvus Kooskõla ümbritseva keskkonnaga Kõrge enesehinnang
Hedonistlik-esteetiline	Naudingu suurendamine ja valu vältimine	Positiivsed emotsioonid ja negatiivsete tunnete vältimine Enda võimetesse uskumine
Utilitaarne-instrumentaalne	Kontrolli omamine ja süsteemi sidusus	Tunnetuslik kontroll ümbritseva üle Etteennustatavad põhjus-tagajärg seosed Suutlikkus saavutada soovitud tulemust
Poliitiline-sotsiaalne	Positiivsed suhted	Kuuluvustunne Poolehoid, gruppi kuulumine Optimaalne tasakaal läheduse ja privaatsuse vahel.

Allikas: Meynhardt, 2015, lk 153.

Tulemusmõõdikute teema on küllaltki aktuaalne ka laiemalt. Kuna uue haldusjuhtimise üheks olulisemaks kriitikaks oli liigne bürokraatia ning pigem keskendumine mõõdetavatele tulemustele kui väärtusloomele (Lapsley, 2009), siis mitmed autorid on teemale tõsiselt tähelepanu pööranud. Alfirević, Pavičić ja Najev-Čačija (2014) soovivad kasutusele võtta mitmemõõtmelise hindamisraamistiku (*multi-dimensional frameworks for evaluation*). Selle loomisel soovivad autorid kasutada tasakaalustatud tulemuskaarti,

heaolu loomise mudelit (*production of welfare*) ning Poisteri (2003) loodud programmiloogika mudelit (*program logic model*) (vt tabel 3).

Tabel 3. Mitmemõõtmeline hindamisraamistik

	Sisend	Tegevus	Väljund	Tulemus
Eelarve ja finantseerimine	Rahalised ressursid	Eelarve ja finantsplaneerimine	Tasakaalus eelarve	Finantsiline jätkusuutlikkus
Elanike rahulolu	Nõudlus teenuste järgi	Sobivate teenuste kujundamine	Teenused elanikele	Rahulolevad elanikud
Strateegiline juhtimine	Nägemus soovitud tulemusest	Strateegia määratlemine	Missioon, visioon, eesmärgid	Eesmärgistatud tegevus
Tegevusprotsessid	Vajalikud ressursid	Plaanimised tegevused	Edukad projektid	Tegevusvõimeline organisatsioon

Allikas: autori koostatud Poister, 2003; Kaplan & Norton, 1996 põhjal

Arnaboldi, Lapsley ja Steccolini (2015) võrdlevad viit tulemusjuhtimise mudelit, mida hetkel avalikus sektoris kasutatakse (vt tabel 4). Kahjuks ükski neist mõõdikutest ei vasta täielikult avaliku sektori vajadustele ning autorid rõhutavad ka ise artikli lõpus, et sobivate tulemusmõõdikute leidmine, mis suudaksid võtta arvesse ka abstraktset väärtust, on hädavajalik ja kriitiline (Samas).

Tabel 4. Tulemusjuhtimise tehnikad avalikus sektoris

Tehnika	Põhitunnused	Kommentaar
Eelarveline kontroll (<i>Budgetary control</i>)	Traditsiooniline raamatupidamine	Toores, algeline
Võtmemõõdikud ja võrdlusanalüüs (<i>KPIs & benchmarking</i>)	Osalised sooritusindikaatorid mõõdetaval kujul	Tegevusi valitakse nende mõõdetavuse alusel
Tasakaalus tulemuskaart (<i>Balanced scorecard</i>)	Harvardi mudel tulemusjuhtimise jaoks	Mitmekülgne, kuid osati liiga detailne
Paindlik juhtimine (<i>Lean management</i>)	Toyota tootmise mudel	Negatiivsed kõrvamõjud
Juhtimisnimekirjad (<i>Managerial checklists</i>)	Reduksionismi harjutus	Võib muutuda linnukeste tegemiseks kastikesse

Allikas: Arnaboldi, Lapsley & Steccolini, 2015, lk 8.

Eelpool toodule tuginedes võib autori hinnangul väita, et avalikus sektoris on toimumas suured muutused. Nii teoreetikud kui praktikud on mõistnud, et teenuse pakkumine ei saa olla ühesuunaline protsess, kus omavalitsus pakub ja elanikud tarbivad teenust, vaid

teenuse välja töötamine ning pakkumine vajab laiemat koostööd erinevate huvigruppide vahel ning avalikku diskussiooni. Suurimateks kitsaskohtadeks on hetkel avaliku sektori inertsus, mis on tingitud bürokraatiast ning vähesest riskijulgusest ning kuna puuduvad head mõõdikud, siis on raske anda ka hinnangut erinevate tegevuste ja muudatuste tulemuslikkusele.

1.2. Vabäühenduste tegevusvõimekust mõjutavad faktorid

Viimasel paaril aastakümnel on toimunud ühiskonnas palju muutusi ning järjest olulisemaks on muutumas kodanikualgatusel põhinevad projektid, kus inimesed püüavad ise leida lahendusi probleemidele ning läbi selle parandada oma elukeskkonda. Paljud tegevused on ühekordsed, kuid aktiivse tuumiku olemasolul võivad sellistest projektidest kasvada välja alalised organisatsioonid, mis püüavad süsteemselt ja järjepidevalt saavutada eesmärke, mis on nende organisatsioonide liikmetele olulised. Tihti tehakse ka koostööd kohaliku omavalitsusega või mõne muu riigiasutusega.

Kõige levinumaks koostöövormiks hetkel avaliku sektori ja vabäühenduste vahel on rahaline toetusmeede, kus KOV finantseerib vabäühendust ning see omakorda osutab kohalikule kogukonnale teenuseid. Ühelt poolt tagab selline koostöövorm finantsilise stabiilsuse ning võimaldab vabäühendusel seada pikema ajahorisondiga eesmärke, kuid siinkohas on erinevad autorid näinud küllaltki suuri riske eelkõige vabäühenduste jaoks. (Eikenberry & Drapal Kluver, 2004; Froelich, 1999; Canarero, Garrido & Vicente, 2011)

Vabäühenduste suutlikkust on analüüsinud mitmed erinevad autorid. Selle tulemusena on jõutud üksmeelele selles, et vabäühenduste eesmärgid on erinevad ja seetõttu ei ole võimalik leida üheseid mõõdikuid, mille alusel hinnata vabäühenduste tegevust ja eesmärkide täitmist (Sawhill & Williamson, 2001; Poister, 2003). Isegi samas valdkonnas tegutsevad vabäühendused võivad oma eesmärke väga erinevalt sõnastada ning projektide edukust erinevalt hinnata. Samas on enamik teemat uurinud autoreid nõus väitega, et vabäühenduste jätkusuutlikkus on otseses seoses nende võimega leida vajaminevat rahastust (Ritchie & Kolodinsky, 2003, lk 369). Üheks võimaluseks vabäühenduse jaoks on

omaks võtta nn turule-orienteeritud lähenemisviisi, kus tegevuste planeerimisel lähtutakse rahastajate poolt eelistatud valdkondadest ja tegevuste toetuskõlblikkusest, mitte organisatsiooni missioonist ning pikaajalistest strateegilistest eesmärkidest, et paremini hallata oma ressursse (Macedo & Pinho, 2006). Kuna vabäühenduste ressursid on üldiselt ebapüsivad, ebapiisavad ning ebakindlad, siis see võib tekitada olukorra, kus rahastuse leidmise võimekuse põhjal antakse hinnang kogu organisatsiooni tegevusvõimekusele, võtmata arvesse teisi tegureid. See omakorda võib luua olukorra, kus organisatsioon peab kohendama oma strateegilisi eesmärke ja juhtimisstiili vastavalt suurimate rahastajate nõudmisele. (Froelich, 1999)

Selline trend, kus tegevuste planeerimisel lähtutakse rahaliste katteallikate leidmise lihtsusest, võib osutuda ohtlikuks. Esiteks kaldub organisatsioon tihti kõrvale oma esialgsest missioonist, kuid veel suuremat ohtu näevad Eikenberry ja Drapal Kluver (2004) siin kodanikuühiskonnale ja demokraatlikele väärtustele laiemalt. Seega suurimaks probleemiks ka vabäühenduste ja avaliku sektori koostöös on see, et sõltudes esmajoones avaliku sektori rahastusmeetmetest, tekib organisatsioonil tugev motivatsioon võtta omaks ka avalikus sektoris käibel olevad reeglid ja regulatsioonid. See tekitab üleliigset bürokraatiat, vähendab paindlikkust organisatsiooni juhtimisel ning vähendab juhtkonna autonoomiat. (Froelich 1999)

Avaliku rahastuse negatiivset mõju vabäühendustele kinnitab ka Canarero, Garrido ja Vicente (2011) Euroopa mittetulunduslike muuseumide seas läbi viidud uuring, kus selgus, et avaliku rahastuse suurendamine vähendab organisatsioonides innovaativsust ja pidurdab organisatsiooni arengut. Samuti leidsid Alfirevic, Pavicic ja Cacija (2014) Horvaatia vabäühendusi uurides, et need ühendused, kes ei sõltunud avaliku sektori rahast, olid edukamad kui teised.

Olenemata allikast, kust vabäühendus oma raha ja teisi tööks vajaminevaid ressursse saab, on tegu ikkagi tehinguga, kus ressursside andja ootab ühingult vastu, et see pakuks kvaliteetset teenust – kas siis otse toetajale või mõnele laiemale sihtrühmale, kes on ühingu põhikirjas määratletud (Carman & Fredricks, 2008, lk 52).

Tulemuslikkuse mõõtmine vabäühendustes on keeruline, ulatudes palju sügavamale üksikute projektide või programmide analüüsist (Herman & Renz, 1999). Seda läbi viies peab võtma arvesse nii objektiivseid kui ka subjektiivseid tegureid (Sowa, Selden & Standfort, 2004) ning kogu protsessi jooksul on vajalik pidev suhtlus sihtrühmaga, et saada tagasisidet, mis aitaks välja kaardistada parimaid praktikaid (Herman & Renz, 2008).

Ebrahim ja Rangan (2010) on jaganud vabäühenduste tööprotsessi viieks etapiks (vt joonis 1). Sisendite alla kuuluvad kõik ressursid, mida organisatsioon vajab oma eesmärgi täitmiseks, sealhulgas nii inimressurss ja finantsvahendid. Sisendite abil viiakse ellu vajalikud tegevused, mis peaksid korrektselt läbiviimise korral andma soovitud väljundi. Oluline on tähele panna, et väljundid ei ole samad, mis tulemused. Viimaseks osaks selles protsessis on mõjud, mis peaksid olema pikaajalised ning jääma kestma ka peale tööprotsessi lõppemist. (Ebrahim & Rangan, 2010)



Joonis 1. Vabäühenduste mõjuprotsessi loogiline mudel. Allikas: Ebrahim & Rangan, 2010, lk 49.

Autori arvates on taoline süstematiseeritud protsess väga lihtne ja samas ülevaatlik ning seda annab kasutada iga projekti juures. Kõige abstraktsemaks osaks protsessis on tulemused ja mõjud, sest vabäühenduste eesmärgid on tihti suunatud üldise heaolu tõusuks, mille mõõtmine võib olla küllaltki keeruline, eriti piiratud ressursside tingimustes. Tihti võivad mõjud ilmnedas alles mingi aja möödumisel (nt riskinoortele suunatud projektid).

Iga etapi juures peaks vabäühenduse juhtkond esitama kolm küsimust: (Ebrahim & Rangan, 2010, lk 49)

1. Mida organisatsioon saab mõõta?
2. Mida on organisatsioonil vaja rahastajate ja huvirühmade jaoks mõõta?
3. Mis mõõdikud aitaksid organisatsioonil paremini saavutada oma eesmäärke?

Peab tõdema, et sarnaselt avalikule sektorile peavad ka vabaihendused leidma endas võimekust, et kohaneda muutustega. Kogukonna mõiste on globaliseerivas maailmas muutunud. Kui varasemalt peeti sellega silmas eelkõige ühes punktis asuvaid kodanikke, siis nüüdseks on tekkinud rahvusvahelised huvidepõhised kogukonnad ning vabaihenduste roll ühiskonnas on muutumas. (Batliwala, 2002, lk 396)

Autori arvates väheneb kolmanda sektori sõltuvus riigieelarvelisest rahast erinevate ühisrahastusplatvormide tekke ning sotsiaalse ettevõtluse tõttu. Samal ajal suureneb avaliku sektori poolelt nõudlus vabaihenduste kui koostööpartnerite järgi. See annab ruumi läbirääkimisteks, et maandada riske, mida antud alapeatükis on käsitletud. Autori hinnangul on hetkel kõige olulisem aidata kaasa vabaihenduste tegevusvõimekuse kasvule läbi koolituste, juhendmaterjalide ja vajadusel ka mentorprogrammide loomise. Vabaihendustele suunatud toetusmeetmete puhul peaks püüdma vältida liigset bürokraatiat ning kitsendavaid tingimusi, millel pole praktilist eesmärki.

1.3. Avalike teenuste koosloome avaliku sektori ja vabaihenduste koostöös

Teenuste koosloome on kasvav trend, mille tuntumaid näiteid leiab internetist. *Wikipedia*, *Youtube*, *TripAdvisor* on kõik suurepäraseid näited teenuste koosloome osas, kus iga kasutaja võib olla nii teenuse pakkuja kui tarbija. Küllaltki levinud näiteks on ka kogukonnakoolid, mis on ellu kutsutud lastevanemate poolt või eakate peremajad, kus teenuse vajajad ise otsustavad, millist teenust ja mis tingimustel nad soovivad. Avalikus sektoris võib toimuda teenuse koosloome nii koostöös erasektori kui kodanikega. Viimasel juhul eelistatakse koostööpartneritena siiski eelkõige vabaihendusi, kes esindavad kindla grupi kodanike huvi.

Koosloome (*co-production*) mõiste võttis kasutusele Elinor Ostrom juba 70. aastatel, et kirjeldada ja piiritleda kodanike rolli avalike teenuste loomisel (Pestoff, 2012, lk 1104). Tänapäeval on teenuste koosloome üks avaliku sektori nurgakividest ning selles on kombineeritud avaliku halduse ja teenusedisaini elemendid (Osborne, Radnor & Strokosch, 2016). Teenuste koosloome on tegelikult väga lai mõiste, mis ei puuduta ainult avalikke

teenuseid, vaid kogu ühiskond liigub selle poole, et ühiselt toodetakse ja tarbitakse teenuseid (Vargo & Lusch, 2016).

Koosloome tähendab avalike teenuste pakkumist võrdses ja vastastikkuses koostöös professionaalide, teenuse tarbijate ja nende lähikondsete vahel. Selline teenuste koosloome muudab kõik osapooled efektiivsemaks ning võimustab ka kogukondi (Smith, Fressoli & Thomas, 2014, lk 3). Koostööl põhinev valitsemine (*collaborative governance*) kaasab erinevaid huvirühmi, et saavutada ühiselt tulemus, mida ükski osapool individuaalselt tegutsedes saavutada ei suudaks (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012, lk 2).

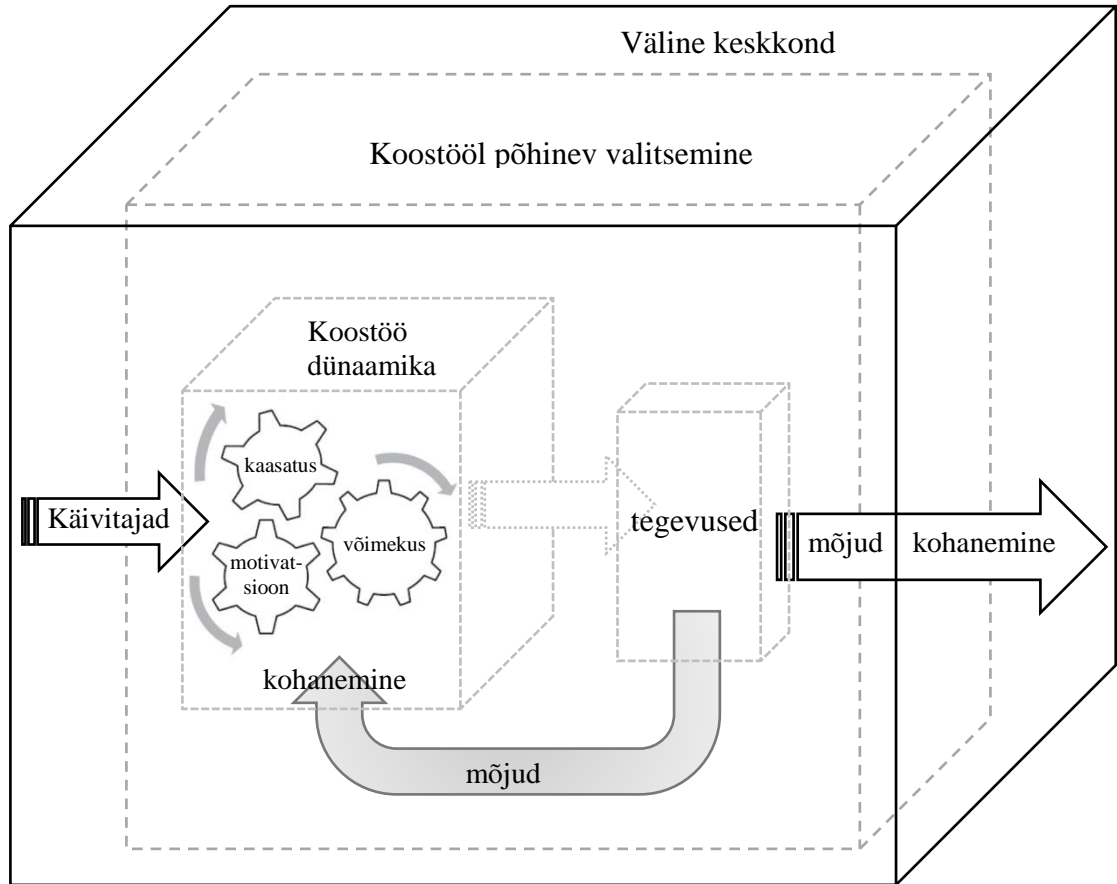
Omavalitsuste jaoks on koostöö vabaihendustega kasulik, kuna see aitab vähendada kulutusi, parandada teenuste kättesaadavust ning kvaliteeti ning luua häid suhteid kogukonnaga (Gazley, 2010, lk 658). Lisaks võivad põhjusteks olla ka uudsete lahenduste rakendamine ning finantsriskide jagamine (Reynaers & Graaf, 2014, lk 122).

Koostöö erinevateks vormideks võivad olla (Bovaird & Löffler, 2012, lk 1124):

- koosplaneerimine (*co-planning*);
- koos teenuste välja töötamine (*co-design*);
- koos prioriteetide seadmine (*co-prioritisation*);
- koosfinantseerimine (*co-financing*);
- koosjuhtimine (*co-managing*);
- koospakkumine (*co-delivery*);
- kooshindamine (*co-assessment*).

Joonis 2 (lk 16) on kirjeldatud koostööl põhineva valitsemise mudel, kus koostöö käivitajaks on vajadus mingi suurema probleemi lahendamiseks. Koostöö kvaliteet ja edukus sõltub osapoolte kaasatusest, motivatsioonist ning võimekusest. Kõik osapooled panustavad aktiivselt erinevate tegevustega ning see toob kaasa soovitud mõjud välises keskkonnas. Kuna käivitajad on sõltuvad välisest keskkonnast, siis mõjude ilmnemisel tuleb analüüsida koostöö dünaamikat ning teha vastavaid muudatusi tegevustes ja rollides. Oluline on siinkohas ka mõista, et selline koostöö on kõige efektiivsem, kui tegu ei ole ühekordse projektiga, vaid pikaajalise partnerlussuhtega, kus üheskoos analüüsitakse

tegevuste mõju ning toimub pidev koostööprotsessi parendamine. (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012, lk 6)



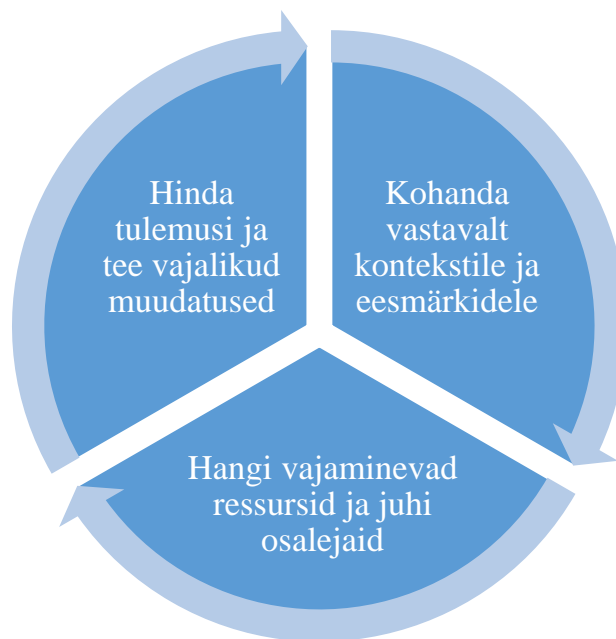
Joonis 2. Koostööl põhineva valitsemise mudel. Allikas: Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012, lk 6.

Avaliku sektori vajadus koosloome järgi on tingitud eelkõige ressursside piiratusest ning suurenev vajadus erinevate teenuste järgi, mis viivad sotsiaalse tasakaalutuseeni. Traditsioonilised viisid nende probleemidega toimetulekuks on olnud maksude suurendamine, kulutuste vähendamine ja avaliku sektori efektiivsuse suurendamine. On olemas ka neljas võimalus – sotsiaalne innovatsioon, kus püütakse leida uuenduslikke lahendusi ühiskondlikele probleemidele, mis aitaksid kaardistada paremini elanike vajadusi ning pakkuda paremaid teenuseid väiksema kuluga (Lauritzen, 2013, lk 2).

Avaliku sektori ja vabäühenduste koostöö puhul teenuste koosloomel on kaks olulist küsimust, millele tuleks vastus leida (Alford, 2009):

1. Mis asjaoludel on avaliku sektori jaoks kasulik rakendada koosloomet koos kliendiga?
2. Mis ärgitab klienti tegema jõupingutusi ja panustama oma aega avalike teenuste koosloomesse?

Nagu koosloomes üldiselt on ka sotsiaalse innovatsiooni puhul väga kriitiliseks faktoriks eestvedajate võimekus laiema üldsuse kaasamiseks. Bovaird ja Löffler (2012) esitavad oma artiklis arvamuse, et kodanikud on valmis panustama koosloomesse küllaltki kitsas teenuste spektris – teema peab olema inimese jaoks südamelähedane ning inimesel peab olema kindlustunne, et tehtud jõupingutus on vajalik ning seda ei raisata avaliku sektori poolt. Bryson *et al* (2013) on loonud kaasamise protsessi mudeli (vt joonis 3).



Joonis 3. Avalikkuse kaasamise protsess. Allikas: Bryson, Quick, Slotterback & Crosby, 2013, lk 24.

Avalikkuse kaasamine on autorite hinnangul pidev protsess, kus esimese sammuna on vajalik probleemi ja selle konteksti hindamine ning selgete eesmärkide seadmine. Edasi tuleb kaardistada huvirühmad ning leida parim viis nende kaasamiseks. Kindlasti on oluline

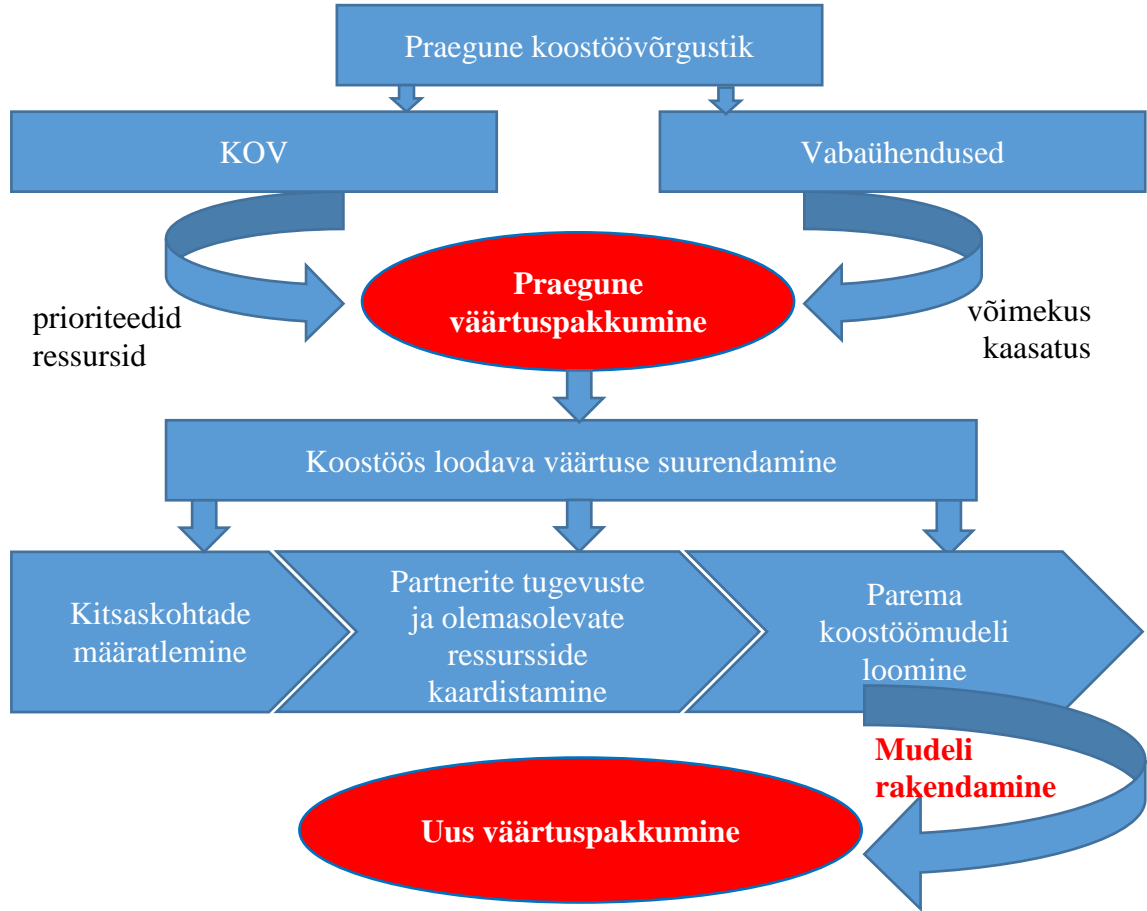
paika panna ka formaalsed reeglid, et kõigil osapooltel oleks selge, millises seadusandlikkus raamistikus tegutsetakse ja kui suured on osalejate volitused. Kolmanda sammuna antakse hinnang tegevustele, et kas need aitavad saavutada soovitud tulemust ning vajadusel korrigeeritakse tegevusi vastavalt kontekstile. (Bryson *et al*, 2013)

Kaasamise puhul tuleb arvestada, et kaasatavate inimeste arv ja panus võivad olla negatiivses korrelatsioonis. Hong (2015) viis läbi uuringu 25 Korea omavalitsuse seas, mille tulemusena selgus, et kaasava eelarve protsessi efektiivsus sõltub nii kaasatud inimeste arvust kui ka nende valdkondliku kompetentsi tasemest. Samas, mida suurem oli protsessis osalejate arv, seda väiksem oli iga osaleja keskmine individuaalne panus. (Samas).

Bovaird ja Löffler (2012) toovad välja, et kodanik kui teenusetarbija ja kaaslooja on väga oluline tegur teenuse käivitamise protsessis, kus ta:

- on hädavajalik, et teenus reaalselt käivituks;
- teab asju, mida professionaalid ei pruugi teada;
- on valmis panustama aega ja energiat teiste aitamiseks;
- omab mitmekülgeid kompetentse, mis muudavad nad kaastöötajaks kogukonnas, mitte lihtsalt teenuse vajajaks;
- saab kaasa aidata teenuse väärtuse suurendamisel ning julgustada teisi teenust kasutama ja edasi arendama;
- soovib olla kaasatud koostöös kogukonnaga ja mitte suhelda autoritaarse vastaspoolega, kes näeb kodanikus ainult abivajajat.

Veelgi paremini on väärtusvõrgustiku kaarti (vt joonis 4, lk 19) kasutades võimalik kirjeldada koostöös loodava väärtuse protsessi (Grudinski, Hallikas, Kaljunen, Puustinen & Sintonen, 2015, lk 7). Joonise ülemises osas on näidatud väärtusloome olukorras, kus osapooled töötavad eraldi mingi ühise eesmärgi nimel ning joonise alumine pool kirjeldab olukorda, kus mõlemad huvirühmad on kaasatud võrdsete osapooltena ning tegutsevad ühises väärtusraamistikus. Tegu on kohandatud skeemiga, kus algsel skeemil olid praeguse väärtuspakkumise sisenditeks omadused ja kasud, kuid eelnevatele teooriatele tuginedes sobivad koosloome kontekstis prioriteedid, ressursid, võimekus ning kaasatus.



Joonis 4. Koostöövõrgustiku väärtusloome mudel KOV ja vabaihenduste jaoks. Allikas: Grudinski et al, 2015, lk 7; autori kohandustega.

Kliendi või kodaniku (erinevad autorid on eelistanud erinevat terminid) rolli teenuste koosloomes on keerulisem hinnata. Siinkohas on oluline eraldada individuaalne väärtusloome (üksikisiku panus mingi eesmärgi täitmisele) ning kollektiivne panus. Moore (2014) on tabel 5 (lk 20) välja toonud, et koostöös sündinud avalik väärtus, on suurem kui sellele antakse hinnang kollektiivselt. Samuti on kõrgemini väärtustatud olukord see, kus pannakse ühiskondlik heaolu kõrgemale isiklikust heaolust (Samas).

Tabel 5. Avaliku väärtuse määrd ühiskonnas

		Väärtustatud eesmärk				
		Individuaalne	----->			Ühiskondlik
		Materiaalne heaolu	Lähedaste heaolu	Kohustused teiste ees	Õiglane ühiskond	
Väärtuse loojad	Individuaalne	Üksikisik	Mis on minu jaoks hea?	Mis on minu arvates hea pere, sõprade kogukonna jaoks?	Mis on minu arvates kohustused pere, sõprade, kogukonna ees?	Mis on minu meelest õiglasele ühiskonnale omane?
	Kollektiivne	Kollektiivne: kogukond	Mida saame kodanikena teha, et parandada oma materiaalsel heaolu?	Mida tahame kodanikena teha, et aidata lähedasi inimesi?	Mis on meie kodanikukohus üksteise ees?	Mida on vaja teha, et püüelda õiglase ühiskonna poole?
	Ühiskondlik	Kollektiivne: Avalik sektor / valitsus	Kuidas me kodanikena saame kasutada avaliku sektori võimalusi, et saavutada inimeste materiaalne heaolu?	Kuidas me kodanikena saame kasutada avaliku sektori võimalusi, et saavutada lähedaste heaolu?	Kuidas me kodanikena saame kasutada avaliku sektori võimalusi, et kaitsta kodanike kohustusi ning julgustada vastutuse võtmist?	Kuidas me kodanikena saame kasutada avaliku sektori võimalusi, et saavutada õiglane ühiskond?

Allikas: Moore, 2014, lk 468.

Töö autori arvates pole oluline ainult vabähenduse või kodaniku motivatsioon koosloome protsessis osalemiseks, vaid ka avaliku sektori töötajate motivatsioon mõjutab koostöö edukust. Gazley (2010) viis läbi uuringu, et selgitada välja täpsemalt omavalitsuste koostöö tulemuslikkust vabähendustega. Selle tulemusena selgus, et näiteks need avaliku sektori töötajad, kellel oli varasem isiklik kokkupuude vabähenduste töös osalemisega, andsid kõrgema hinnangu. Ametliku lepingu olemasolu või selle detailsus ei avaldanud jälle ametnike rahulolule mingit tuvastatavat mõju. (Gazley, 2010)

Suurimateks takistusteks teenuste koosloomel võivad olla liigne bürokraatia ja rahastamisallikate kitsad piirangud, mis ei aita kaasa sotsiaalsele innovatsioonile ning uuenduslike lahenduste välja töötamisele. Lisaks mõõdetavate tulemuste puudumine,

vähene pädevus ja piiratud oskusteave ning kindlasti ka avaliku sektori esindajate poolne hirm kaotada (poliitilist) kontrolli. (Bovaird & Löffler, 2012)

Morse (2010) võrdleb eri osapoolte koostööd keemilise reaktsiooniga, kus erinevad elemendid üksteisega kokku puutudes annavad uue aine. Ta peab vajalikuks ka täpsustada, et väga oluline on ka kaasav juhtimisstiil, mida ta võrdleb omakorda katalüsaatoriga, mis keemilisi protsesse aitab kiirendada. Poliitilise motivatsiooni puudumist võiks sellisel juhul võrrelda külmkambriga, mis neid protsesse aeglustada võib. (Samas)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et teenuste koosloome on kasvav trend, mis aitab leevendada ühiskonna kitsaskohti. Avaliku sektori jaoks on suurimaks takistuseks liigne bürokraatlikkus, mis takistab paindlikku lähenemist ja kiiret reageerimist muutuvatele oludele. Samas vabaihenduste jaoks on suurimateks kitsaskohtadeks ressursside nappus ja oskusteabe puudumine. Kindlasti vajavad veel paljud tegurid täpsemat analüüsi ning empiiriliste andmete hulk teenuste koosloome osas ei ole väga rikkalik ning ei lase teha üldistavaid järeldusi.

2. TEENUSTE KOOSLOOME SAUE ÜHENDVALLAS

2.1. Ülevaade avaliku sektori ja vabaühenduste teenuste koosloome praktikatest Eestis

Selles alapeatükis antakse ülevaade vabaühenduste ja avaliku sektori koostööd käsitlevatest strateegiatest, juhendmaterjalidest ning uuringutest Eestis. Alapeatüki eesmärgiks on luua raamistik empiirilise osa jaoks ning leida parim metoodika käesoleva lõputöö uuringu teostamiseks.

Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsiooni heakskiitmine toimus 2002. aastal ning selles dokumendis on määratletud kodanikualgatuse rollid ja koostöö põhimõtted, mis peaksid aitama kaasa tugeva kodanikuühiskonna tekkele. Välja on toodud üheksa väärtust, mis on kesksel kohal ka tänasel päeval. Need on: (Eesti Kodanikuühiskonna ..., 2002)

- kodanikuaktiivsus,
- osalus,
- austus,
- partnerlus,
- vastutus ja aruandmiskohustus,
- kodanikualgatuse poliitiline sõltumatus,
- korruptiivsuse vältimine,
- säästev ja tasakaalustatud areng,
- võrdne kohtlemine.

Riigikontrolli 2010. aastal läbi viidud audit näitas, et kahjuks ei ole nende väärtuste igapäevane rakendamine osutunud väga edukaks ning eriti suuri puudujääke leiti vastutuse ning aruandluse osas. Lisaks leiti mitmeski omavalitsuses, et poliitika ja kodanikualgatus

on tihedalt läbi põimunud ning sellises olukorras on keeruline vältida huvide konflikte, mis võib omakorda kaasa tuua korruptiivseid otsuseid. (Riigikontroll, 2010)

2011. aastal andis Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (EMSL) välja käsiraamatu, kus antakse ülevaade vabaihenduste ja avaliku sektori koostöö kitsaskohtadest ning antakse juhtnöörid, kuidas paremini delegeerida avalikke teenuseid kolmanda sektori organisatsioonidele. Selles soovitatakse KOV-il sõnastada täpsed eesmärgid ning kasutada kirjalikke koostöölepinguid. Lisaks on pikemalt kirjeldatud sobivaid praktikaid kuluarvestuseks, riskide maandamiseks ning sobiva koostööpartneri valikuks. (Lember, Parrest & Tohvri, 2011)

Lisaks rahalistele toetustele teenuste arendamisel ja osutamisel on oluline ka sobivate ruumide olemasolu, kus teenuseid osutada. Ernst & Young viis 2012. aastal läbi uuringu, kus täpsustati avalikuks kasutamiseks mõeldud objektide mõju kogukonnale ning vastajad pidasid avalikke objekte teenuste pakkumisel väga oluliseks. Sobivate ruumide olemasolu võimaldab vabaihendustel pakkuda laiemat teenusevalikut, suurendada omatulu ning mõjutab ka positiivselt piirkonna kodanikuaktiivsust. (Ernst & Young, 2012)

Väga olulisteks dokumentideks KOV ja vabaihenduste koostöö edendamisel võib lugeda Poliitikauuringute Keskuse Praxis välja töötatud juhist KOV-idele „Ühenduste rahastamise juhendmaterjal“ (Matt, Uus, Hinsberg, Kaarna & Aps, 2013) ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (2013) poolt välja töötatud „Avalike teenuste korraldamise rohelist raamatut“ (ATKRR). Eesmärgiks on luua ühtne alus avalike teenuste korraldamiseks ning nende rahastamiseks, mis tagaks kõigile ühendustele võrdse kohtlemise, avalike teenuste kvaliteedi ja rahastamise läbipaistvuse. ATKRR-i kaks eesmärki 2020. aastaks on: (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2013)

1. avalike teenuste kasutajad peaksid kõiki Eestis pakutavaid teenuseid kättesaadavaks, lihtsaks, mittekoormavaks, arusaadavaks, läbipaistvaks;
2. teiselt poolt suudaks kõik avalike teenuste osutajad neid osutada turvaliselt, tõhusalt ja kuluefektiivselt.

Kuna omavalitsuste võimekus ning tase on piirkonniti väga erinev (Noorkõiv & Ristimäe, 2014) ning isegi haldusreformi kontekstis võib osutada vajalikuks KOV-de pädevuste ja ülesannete diferentseerimine vastavalt nende eeldatavale võimekusele (Eesti Koostöö Kogu, 2014), siis asjatundlike koostööpartnerite kaasamine võib anda vajalikku paindlikkust ja kuluefektiivsust (Lember, Parret & Tohvri, 2011; Riigikantselei, 2016). Kuigi siinkohas oleks otstarbekas küsida, et kas ja mis määral saab üldseavalikke teenuseid delegeerida KOV tasandil. Näiteks Saar ja Poll OÜ poolt läbi viidud uuring näitab selgelt, et viis kõige kriitilisemat valdkonda, mis põhjustavad elanike rahulolematust, on sõiduteed, kergliiklusteed, ühistransport, noorte huviringid ja huviharidus ning lasteaiad. Ehk siis võib tekkida olukord, kus koosloomes pakutavad teenused ei ole need, mille parandamist elanikud ise kõige rohkem vajavad. (Saar ja Poll OÜ, 2014)

2014. aastal viisid Kodanikuühiskonna Sihtkapital ja Tallinna Ülikool läbi uuringu „Kodanikuühiskonna institutsionaliseerimine Eestis“ (Rikmann et al, 2014), mis on jätk nende varasematele uuringutele, ning selle tulemusena selgus, et vabauhenduste liikmete arv kahaneb, kaasatakse vähem vabatahtlikke ning vähenenud on juhatuste suurus. Eriti murettekitav on trend, et ka pikaajaliste koostööpartnerite hulk on vähenenud võrreldes viie aasta taguse ajaga. Uuringu tegijad pakuvad nende trendide põhjuseks rahastamisallikate vähenemise perioodil 2010 – 2014, kuid autori arvamuse kohaselt võib siin rolli mängida ka ühiskondlike valupunktide vähenemine – heaolu taseme tõusuga väheneb vajadus ja motivatsioon kodanikualgatuse korras midagi ära teha. Seda arvamust toetab ka kogukondade uuring, kus 69% vastanutest tõi kogukonna tekke põhjuseks kohalike probleemide lahendamise ning 35% kogukondadest on tekkinud vastuseisu tõttu mingile projektile. Praeguste tegutsemispõhjuste juures on need näitajad vastavalt 41% ja 12% (Vihma & Lippus, 2016).

Poliitikauuringute Keskus Praxise läbi viidud uuring toob välja järgmised probleemid vabaiühenduste ja KOV koostöös (Uus, Tatar & Vinni, 2014):

- rahastamise eesmärgid on ebaselged ning kasutatakse valesid rahastamisliike;
- rahastamissüsteemi jäikus arvestab ainult otseste kulutustega teenuse pakkumisel ning üldkulud jäävad täielikult vabaiühenduse kanda;
- ühe poole huvi koostöö vastu ning tihti piirdub koostöö vaid raha üleandmisega;
- koostöö ebapiisav tasustamine ning liiga suured ootused vabatahtliku panuse osas;
- madal usaldus vabaiühenduste vastu;
- ühenduste madal haldussuutlikkus ja organisatoorne võimekus;
- KOV-de enda madal haldusvõimekus lepingute täitmise järelevalve osas;
- koostöösuhete liigne sõltuvus konkreetsetest isikutest;
- regulatsioonide ja teenusstandardite puudulikkus;
- avalik sektor kaasab ühendusi liiga hilja ja/või ebapiisavalt;
- teatud teemade/valdkondade vähene atraktiivsus rahastaja ja poliitikakujundaja jaoks;
- valitakse odavaim ja mitte parim lahendus;
- teadlikkus vabaiühenduse loodud tootest, teenusest või tegevusest jääb sihtrühmas madalaks või ei võeta teenust vastu;
- piisava rahastuse saamiseks tuleb kasutada erinevaid rahastusallikaid ning see on ressursimahukas ning suurendab bürokraatiat;
- puuduvad koostöökontaktid samas valdkonnas tegutsevate vabaiühendustest teenuseosutajate vahel.

Samas 77% uuringus osalenud KOV-dest leidis, et tänu delegeeritud teenustele on kogukond aktiivsem ning 57% oli nõus ka väitega, et teenust on saanud rohkem abivajajaid. Veel toodi kasudena välja, et on suurenenud KOV-de usaldus vabaiühenduste vastu (50% vastanutest), on kasvanud välja uusi kohalikele elanikele suunatud teenuseid (41%) ning teenuste saajate rahulolu on kasvanud (41%). Vabaiühenduste poolt pakutud teenuste kvaliteediga on väga rahul 16% ja pigem rahul 80% vastanutest. (Uus, Tatar & Vinni, 2014)

Matt ja Hinsberg (2014) leiavad, et koostööoskus on kodanikuühiskonna küpsuse näitaja ning julgustavad vabariiklaste tegema koostööd kõigi kolme sektoriga (vt tabel 6). See aitab kaasa ühenduse arengule, mitmekesistab rahastusallikaid ning võimaldab saavutada suuremat mõju.

Tabel 6. Koostöövormide näited

Koostööpartner	Koostöövorm	Näited
Avalik sektor	Poliitika kujundamises osalemine	Läbirääkimised
	Poliitika rakendamises osalemine	Avalike teenuste osutamine Teenuste koosloome
Erasektor	Heategevus	Aja, raha või esemete annetamine pigem ühekordse reageeringuna mõnele üleskutsele
	Filantroopia	Läbimõeldud ja plaanitud tegevus avalikes huvides
	Sponsorlus	Heategevuse või filantroopilise toetuse andmine ühendusel, mille eest toetaja ootab väärikat avalikku tunnustamist
	Strateegiline filantroopia	Ühenduse tegevuse tulemuslikkuse või organisatsioonilise suutlikkuse tõstmine ühiskondliku mõju suurendamise eesmärgil
Vabariiklaste	Ühisprojektid	
	Koostöövõrgustikud	nt Kodukant, Vomentaga
	Katuseorganisatsioonid	nt EMSL, Eesti Noorteühenduste Liit

Allikas: autori koostatud Matt ja Hinsberg, 2014 põhjal.

Valdkondlikus arengukavas „Kodanikuühiskonna arengukava 2015 – 2020“ (KODAR) on seatud üldeesmärgiks tegutsemisvõimekad kodanikuühendused ning ühiskondlikult aktiivsed elanikud. Seda soovitatakse saavutada läbi kolme alameesmärgi: (Kodanikuühiskonna ..., 2015)

1. Kodanikuühenduste poliitika kujundamises osalemine on ühiskonnas loomulik ja väärtustatud.
2. Kodanikuühenduste mõju ühiskondlike probleemide ennetamisele ja lahendamisele ning inimeste heaolu parandamisele on kasvanud sotsiaalse innovatsiooni, sotsiaalse ettevõtluse ja avalike teenuste osutamisega.
3. Võimekad kodanikuühendused, millel on piisavad ressursid arenguks ja mõjusaks tegutsemiseks.

Samuti on käsitletud kodanike ja vabäühenduste kaasamist juba täpsemalt Riigikantselei (2016) koostatud eelnõus „Eesti tegevuskava avatud valitsemise partnerluses osalemisel 2016 – 2018.“ Seal on kirja pandud konkreetseid tegevused ja eesmärgid, mis peaksid aitama suurendada kaasamist ja läbipaistvust poliitikakujundamisel nii riigiasutuste, kohalike omavalitsuste kui ka vabäühenduste poolt. (Riigikantselei, 2016)

Autori hinnangul võib öelda, et teenuste koosloome ja kodanikuühiskonna teemaga on aktiivselt tegelesud Eestis nii riigiasutused kui vabäühenduste esindusorganisatsioonid, kuid siiski pole see endaga kaasa toonud kiiret positiivset muutust. Ametnikud ei ole kursis kogu juhendmaterjalidega ning vabäühenduste võimekus ei ole ühtlane, mis pärsib professionaalse ja pikaajalise koostöö teket. Eriti väiksemates omavalitsustes on avaliku sektori ja vabäühenduste esindajate rollid tihedalt läbi põimunud ning paratamatult toob see kaasa ebaeetilisi tegevusi, mis heidavad varju vabäühenduste ja avaliku sektori koostööle üldiselt. Autor peab üheks tugevaks mõjutajaks nendes protsessides ka meediat, millel on kalduvus võimendada negatiivseid näiteid koostööst ja vabäühenduste tegevusest ning vähem tähelepanu pöörata positiivsetele eeskujudele.

2.2. Teenuse koosloome uuringu meetodid ja tulemuste analüüs

Antud töö eesmärgiks on teha ettepanekuid Saue ühendvalla volikogule ja vallavalitsusele, kuidas pakkuda kvaliteetseid avalikke teenuseid koostöös kohalike vabäühendustega. Selle eesmärgi täitmiseks kaardistakse neljas liitavas omavalitsuses kasutusel olevate teenuste koosloome praegused praktikad, selgitakse välja vabäühenduste rahulolu nende koostöömudelitega ning uuringu tulemustele tuginedes tehakse ettepanekud.

Esmalt viidi läbi dokumendianalüüs, kus tutvuti liituvate omavalitsuste arengukavadega, eelarvetega ning õigusaktidega, mis reguleerivad koostööd vabäühendustega. Uuringu teises etapis viidi läbi veebipõhine kvantitatiivne küsitlus piirkonna vabäühenduste seas, et selgitada välja nende tegevusvõimekus ning rahulolu senise koostööga. Dokumendianalüüsi ja uuringu tulemusi tutvustatakse käesolevas alapeatükis.

Uuringus kasutatav ankeet on sünteesitud kokku järgenvate uuringute ankeetide põhjal:

- Kodanikuühiskonna institutsioneerimine Eestis (Rikmann *et al*, 2014);
- Avalike teenuste delegeerimine vabaihendustele (Uus, Tatar & Vinni, 2014);
- Eesti vabaihenduste tegevusvõimekuse uuring: vene töökeele ühendused võrdluses ja süvitsi (Nimmerfeldt, Vallimäe, Kazjulja, Petruhhin & Roosalu, 2016).

Dokumendianalüüs viidi läbi 3.-7. aprillil 2017 (vt tabel 7) ning selleks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Järgnevalt viidi läbi veebipõhine küsitlus (vt lisa 1), kus lõpliku ankeedi koostamisel võeti arvesse piirkonna eripära, lõputöö eesmärgid ning erinevaid teoreetilisi käsitlusi, mida on tutvustatud antud töö esimeses osas. Tulemuste analüüsimiseks ja tutvustamiseks kasutab autor kirjeldavat statistikat, seoste analüüsimist, võrdlusülesandeid ning faktoranalüüsi.

Tabel 7. Empiirilise uuringu ajakava

Meetod	Infoallikas	Ajaperiood
Dokumendianalüüs	Saue linna, Saue valla, Kernu valla ja Nissi valla kodulehed; dokumendiregistrid	3.-7. aprill 2017
Veebipõhine küsitlus	Piirkonna vabaihendused	12.-19. aprill 2017

Allikas: autori koostatud.

Dokumendianalüüsi käigus kasutati järgmisi dokumente ja infoallikaid:

- omavalitsuste arengukavad (Kernu ..., 2017; Nissi ..., 2012; Saue linna ..., 2016; Saue valla ..., 2014);
- omavalitsuste kodulehed (<http://kernu.kovtp.ee/>, <http://nissi.kovtp.ee/>, <http://saue.kovtp.ee/>, <http://sauevald.ee/uldinfo>);
- omavalitsuste avalikud dokumendiregistrid.

Arengukavade analüüsil selgus, et kõigi nelja omavalitsuse arengukavades on mingil määral käsitletud omavalitsuse ja vabaihenduste koostööd teenuste pakkumisel elanikele. Kõige põhjalikumalt oli vabaihenduste roll määratletud Saue valla arengukavas (Saue valla ..., 2014), kus on ka konkreetsed MTÜ-d määratud vastutama kindlate tegevuste eest. Vabaihenduste tegevus ja võimalik panus kohaliku kogukonna arendamisse on lõimitud erinevate valdkondade tegevusse ning pilt on terviklik.

Saue linna arengukavas (Saue linna ..., 2016) on kodanikualgatusi mainitud väga lühidalt punktis „4.4. Kultuur, sport, vaba aeg“, pigem keskendutakse Saue Noortekeskuse rolli suurendamisele piirkonnas ning puuduvad ideed ja ettepanekud kolmanda sektori laiemaks kaasamiseks noorsootöö arendamisel. Kodanikualgatuse teemat on eraldi käsitletud arengukava punktis 6.2, kus on strateegilise eesmärgina toodud, et „kodanikualgatus on Saue linnas au sees ja kohaliku omavalitsuse poolt igakülgsest toetatud“ (Samas, lk 34), kuid alameesmärgid on väga üldised ning puuduvad mõõdikud ning tegevused, mis peaksid aitama kaasa selle strateegilise eesmärgi saavutamisele.

Nissi valla arengukavas (Nissi ..., 2012) on ühe visioonipunktina aastaks 2030 märgitud, et „kohalik aktiivne seltsielu ja ühistegevus loob tugeva kogukonnatunde“ (Samas, lk 4) ning erinevate tegevuste juurde on märgitud ka konkreetsed vastutavad MTÜ-d. Eraldi on toodud välja ka kodanikualgatuse valdkond, kuid sellel puudub strateegiline eesmärk. Olulisemate tegevustena kodanikualgatuse edendamisel on mainitud infovahetust, koostööd, kaasfinantseeringut, rahastamise reeglite üle vaatamist ning tasuta ruumide pakkumist seltsitegevuse jaoks.

Kernu valla arengukavas (Kernu, 2017) on eraldi välja toodud peatükid „Kodanikuteenused“ ning „Kogukonna sidusus“, kus esimene käsitleb kodanikele mõeldud teenuseid nagu lastehoid, kool, noorsootöö, sport, kultuuritegevused, sotsiaalteenused ning tervishoid. Kogukonna sidususe juures on seatud eesmärgiks, et „Kernu valla oluliste arendustegevuste korraldus põhineb kogukonna initsiatiivil. Kernu valla kogukonnatöö põhineb osalusel ja kaasamisel.“ (Samas, lk 32). Puuduvad konkreetsed tegevused ning mõõdetavad eesmärgid.

Arengukavade analüüsi kokkuvõtteks võib öelda, et ainult praeguse Saue valla arengukava on suutnud lõimida vabaihenduste tegevuse omavalitsuse poolt pakutavate teenustega. Saue linna, Nissi ja Kernu arengukavades on küll vähesel määral mainitud kogukonna ja vabaihenduste panuse vajadust kohaliku piirkonna arengus, kuid puudub konkreetne tegevusplaan, kuidas kodanikuühendusi aktiivsemalt kaasata.

Analüüsi käigus uuriti ka kohalike omavalitsuste kodulehti, et selgitada välja, kas:

1. omavalitsus jagab oma kodulehel infot piirkonna vabäühenduste kohta (kontaktid, üritused jmt);
2. õigusaktid ja info vabäühendustele suunatud toetusmeetmete kohta on lihtsasti leitav;
3. avalikult on kätte saadav info vabäühenduste kohta, kes on saanud toetust KOV eelarvest.

Ühenduse rahastamise juhendmaterjalid on välja toodud, et toetuste andmise läbipaistvamaks muutmiseks on vajalik, et rahastaja kodulehel on olemas informatsioon rahastamise tingimuste kohta, et raha eraldamine toimuks avaliku konkursi alusel ning teave ühenduse ning tema rahastamise kohta oleks avalikkusele kättesaadav. (Matt, Uus, Hinsberg, Kaarna & Aps, 2013)

Vabäühenduste kohta saab autori hinnangul info piisavaks lugeda, kui omavalitsuse kodulehelt on lihtsalt leitavad piirkondlikud ja/või valdkondlikud vabäühendused koos esmaste kontaktidega. Õigusaktide ja muu taotlemisega seotud informatsiooni puhul hinnati kolme erinevat aspekti:

- kaugus esilehest ehk mitut linki peab klikkima, et leida vajalikud materjalid (leitavus);
- tee loogilisus ehk kas alamenüüde nimetused on loogilise struktuuriga (leitavus);
- info piisavust ehk kas on kirjas nõuded taotlejale, täpsed toetussummad, lisatingimused jmt (piisavus).

Tabel 8 (lk 31) on toodud ülevaade kodulehtedel olevast infost. Saue valla kodulehel on välja toodud nii külaseltside kontaktid kui spetsiifilisemate vabäühenduste kontaktid. Õigusaktid toetusmeetmete kohta on lihtsalt leitavad ning nende sisus on välja toodud toetuse andmise põhimõtted, tingimused ning rahaliste toetuste puhul ka toetuste summad ja omaosaluse määrad. Vabäühenduste üritusi lisatakse kodulehel asuvasse kalendrisse, valla *Facebook* lehele ning samuti on kohalike vabäühenduste jaoks valla lehes kuulutamise tasuta. 2017. aastal toetuste saajate kohta on ülevaade lisatud kodulehele, andmed eelmiste aastate toetuste kohta on leitavad valla eelarvest ning dokumendiregistrist.

Tabel 8. Ülevaade vabaihendustega seotud infost KOV-de kodulehtedel

	Saue vald	Saue linn	Nissi vald	Kernu vald
Vabaihenduste kohta olev info kodulehel	Piisav	Piisav	Ebapiisav	Ebapiisav
Info jagamine	Kalender, <i>Facebook</i> , ajaleht	Kalender, <i>Facebook</i> , ajaleht	Kalender, <i>Facebook</i> , ajaleht	ajaleht
Õigusaktide leitavus ja info detailsus	Lihtsalt leitavad, piisav info	Raske leida, vajab täiendava lisainfo otsimist	Lihtsalt leitavad, piisav	Lihtsalt leitavad, vajab täiendava lisainfo otsimist
Toetuste saajate kohta info avalik	Jah	Ei	Ei	Osaliselt

Allikas: autori koostatud; omavalitsuste kodulehed.

Saue linna kodulehel on toodud välja vabaihenduste kontaktid ning jagatakse erinevates kanalites ka infot vabaihenduste ürituste ja saavutuste kohta. Õigusakte, mis reguleerivad vabaihendustele suunatud toetusi, on keeruline leida ning neis pole toodud välja täpseid toetussummasid. Toetuste saajate kohta infot avalikult pole ning seda saab ainult teabenõude vormis. Dokumendiregistris kasutatakse väga üldiseid dokumendinimetusi ning seetõttu pole võimalik ilma täiendava teabenõudeta teada saada, kellega on tehtud koostööleping ja mis teenuse osas.

Nissi valla kodulehel on välja toodud ainult kahe vabaihenduse kontaktid ning kuna kodulehel puudub viide dokumendiregistrile, siis pole võimalik ka välja selgitada toetuste saajaid. Õigusaktid on lihtsalt leitavad ning piisavad ja omavalitsusel on mitmeid toimivaid infokanaleid, mida ka vabaihendused saavad kasutada.

Kernu kodulehel on toodud külanemate kontaktid, kuid eraldi vabaihendusi välja pole toodud. Kodulehel puudub ürituste kalender ning vallal pole ka toimivat sotsiaalmeedia kontot. Vabaihendused saavad tasuta kuulutada kohalikus ajalehes. Õigusaktid on lihtsalt leitavad, kuid vajavad täiendava info otsimist, sest puuduvad andmed täpsete toetussummade kohta ning ka tingimused on väga üldiselt määruses toodud. Toetuste saajate andmed on leitavad dokumendiregistri kaudu, kuid kahjuks pole kõigile protokollidele reaalselt manust lisatud.

Vabaihenduste valim on koostatud äriregistri avaliku andmebaasi põhjal (Avaandmete portaal, 2017), kust kaardistati välja kõik mittetulundusühingud (MTÜ-d), mille juriidiline

aadress on Saue vallas, Saue linnas, Kernu vallas või Nissi vallas. Edasi on saadud valimist eemaldatud kõik korteri-, aiandus-, garaaži- ja hooneühistud, sest need ühingud ei ole suunatud teenuse koosloomele, vaid on ellu kutsutud väga kitsalt määratletud ja spetsiifilisel eesmärgil. Hiljem on valimisse lisatud ka dokumendianalüüsi käigus leitud kontaktid kohalike omavalitsuste lehtedelt. Järgmises etapis otsiti erinevate interneti andmebaaside järgi vabäühenduste kontaktid (Äriregister, Google, erinevad infokataloogid). Need vabäühendused, mille puhul osutus võimatuks leida organisatsiooni või mõne juhatuse liikme e-posti kontaktaadress, eemaldati valimist (9 vabäühendust). Lõplikus üldkogumis on 244 vabäühendust (vt tabel 9).

Tabel 9. Vabäühenduste arv omavalitsustes

Kohalik omavalitsus	Valimis olevate vabäühenduste arv	% koguarvust	Elanike arv omavalitsuses	Elanikke vabäühenduse kohta
Saue vald	105	43%	10 800	103
Saue linn	65	26,6%	5810	89
Nissi vald	32	13,1%	2882	90
Kernu vald	42	17,2%	2081	50
KOKKU	244	100%	21 573	88

Allikas: autori koostatud.

Küsimustik koostati Jotform keskkonnas ning lisati autori koduleheküljele diana.sauevallakas.ee. Kutse uuringus osalemiseks saadeti vabäühendustele läbi Mailchimp keskkonna ning eesmärgiks oli saada 30+% vastajaid. Saadetud kirjas paluti vabäühendusel vabas vormis vastata ka juhul, kui nad enam ei tegutse või nende tegevus pole seotud Saue ühendvalla piirkonna elanikega.

Ankeedile vastas 56 vabäühendust ning vabas vormis vastas kirjale 21 vabäühendust ehk kokku osaleses uuringus 77 vabäühendust Saue ühendvalla piirkonnast, mis teeb vastajate hulgaks 31,6%. Küsitlusele vastamise aktiivsus erines piirkonniti ning kõige kõrgem oli see Saue vallas, kus küsitlusele vastas 38,1% kirja saanud vabäühendustest ning kõige madalam vastamisaktiivsus oli Nissi vallas, kus vastanute protsent oli 21,9%. Täpne ülevaade vastanutest omavalitsuste kaupa on toodud tabelis 10 (lk 33).

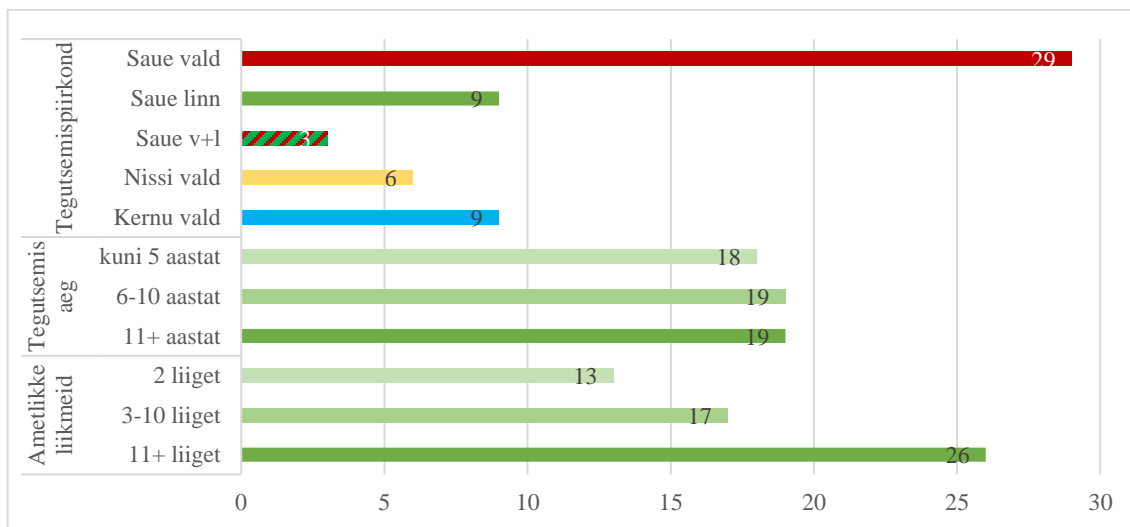
Tabel 10. Vastanute arv omavalitsuste lõikes

	Saue vald	Saue linn	Nissi vald	Kernu vald	Kokku
MTÜ-de arv kokku	105	65	32	42	244
Ankeedile vastanute arv	30	11	6	9	56
Kirjaga vastanute arv	10	4	1	6	21
Vastanute arv kokku	40	15	7	15	77
Vastanute %	38,1%	23,1%	21,9%	35,7%	31,6%

Allikas: autori koostatud.

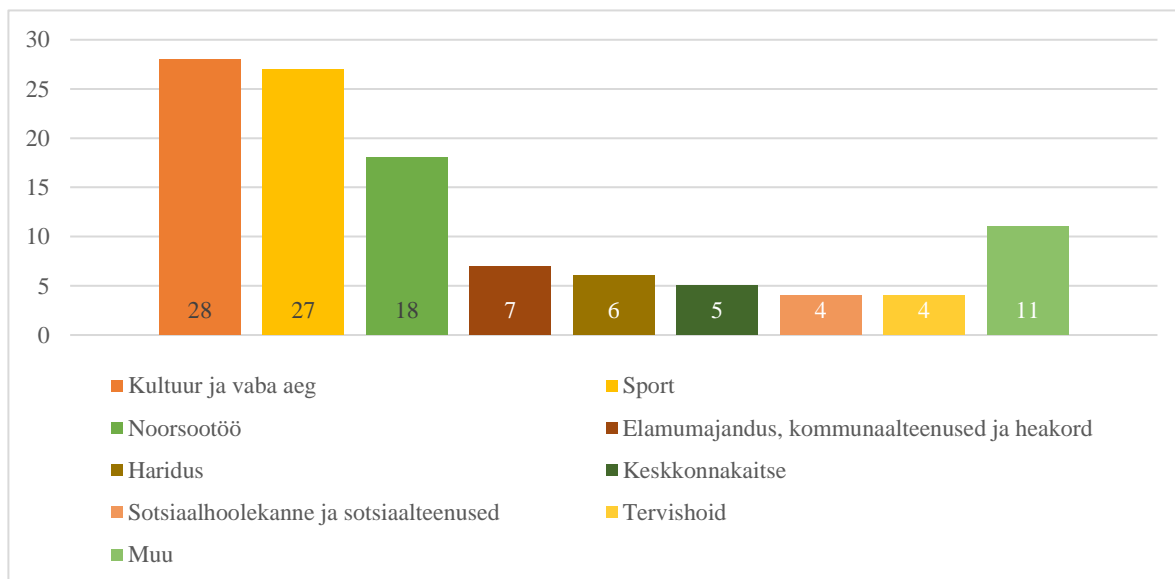
Kirjale vabas vormis vastanute puhul 12 organisatsiooni ei tegutse ühendvallas, 3 organisatsiooni ei olnud aastal 2016. aktiivselt tegutsenud, 2 organisatsiooni on loodud ainult ühekordse projekti läbiviimiseks ning 2 organisatsiooni tegutsevad pigem äriühinguna. Üks vastaja andis teada, et MTÜ on likvideerimisel ning üks vastaja on alles hiljuti MTÜ registreerinud ja pole veel tegevust alustanud.

Enamik vastajaid tegutseb ühe liituva omavalitsuse piires (vt joonis 5, lk 34). Kolm vastajat märkisid, et tegutsetakse kahes omavalitsuses – Saue linnas ja vallas. Tegutsemisaeg on vastajatel väga varieeruv – kõige pikemalt on tegutsenud üks Saue vallas tegutsev vabäühendus, mis märkis aktiivse tegutsemisaja alguseks aasta 1993. 18 vabäühendust on tegutsenud 5 aastat või vähem. 13 vabäühendust tegutsevad kahe ametliku liikmega, mis on minimaalne seaduses lubatud liikmete arv MTÜ puhul. Samas 4 vabäühendust märkis ankeedis, et neil on 100 või enam ametlikku liiget.



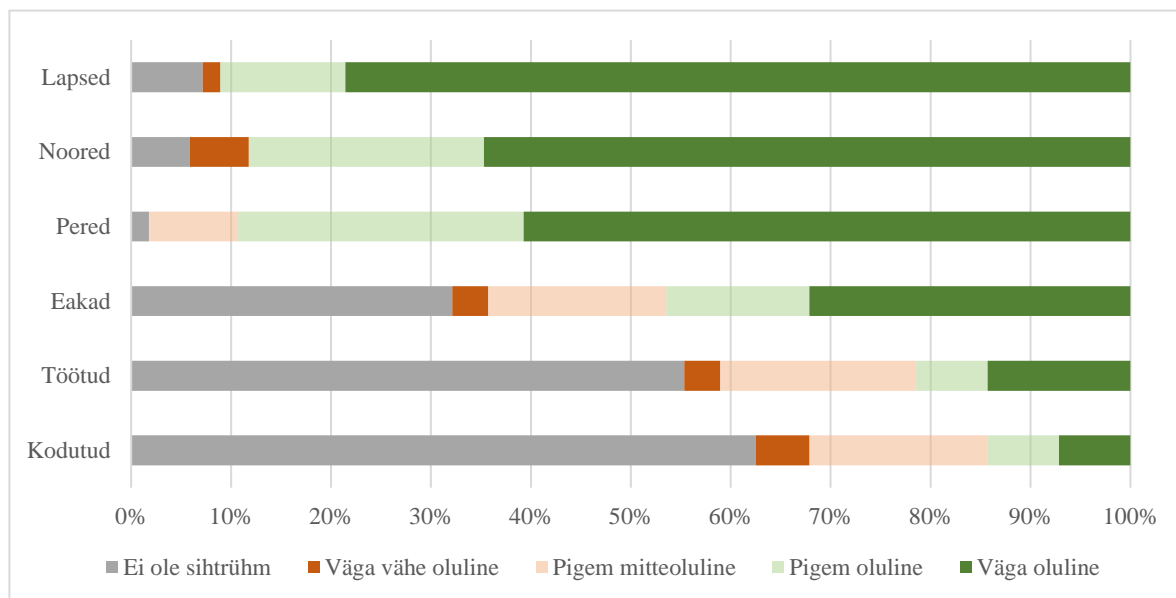
Joonis 5. Vastanute karakteristika tegutsemispiirkonna, tegutsemisaja ja ametlike liikmete järgi. Allikas: autori koostatud.

Tegutsemisvaldkondadest on kõige rohkem vastanud vabaihendusi seotud kultuuri ja vabaajaga ning noorsootöölase tegevusega. Kõige vähem tegeletakse keskkonnakaitse, sotsiaalhoolekande ja sotsiaalteenustega ning tervishoiualaste tegevustega (vt joonis 6). Muude tegevusalade puhul mainiti autoklubi, virtuaalset info jagamist sihtrühmale, kogukonna esindamist ja lobitööd ning kultuuripärandi hoidmist.



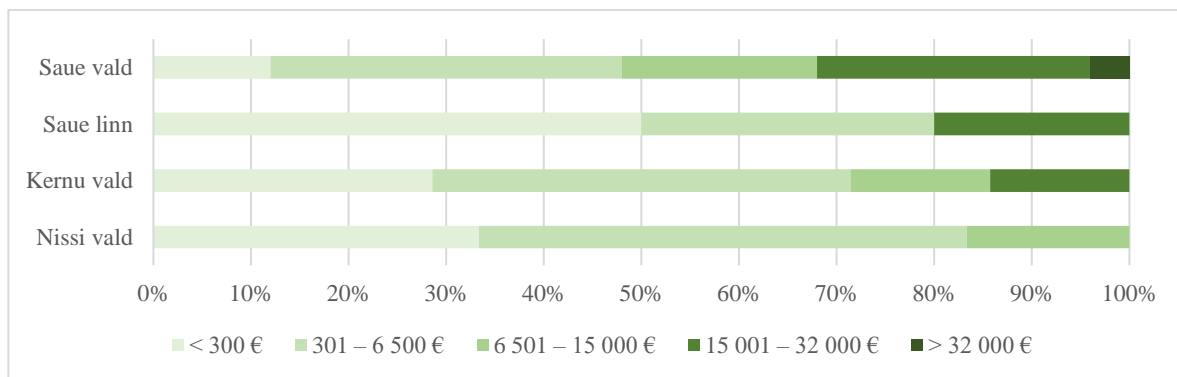
Joonis 6. Ülevaade uuringus osalenud vabaihenduste tegevusvaldkondadest. Allikas: autori koostatud.

Põhilisteks sihtrühmadeks on uuringus osalenud vabaihenduste jaoks lapsed, noored ja pered (vt joonis 7). Kõige ebaolulisemateks sihtrühmadeks on töötud ja kodutud. Vastajate seas oli ka spetsiifilisemaid sihtrühmi mainitud, näiteks üksikud täiskasvanud, õpetajad, ametnikud, erivajadusega inimesed ning spordihuvilised.



Joonis 7. Sihtrühmade olulisus Saue ühendvalla vabaihenduste jaoks. Allikas: autori koostatud.

Kuna vabaihenduse võimekus on otseselt seotud organisatsiooni võimekusega leida rahastust oma tegevuse jaoks (Froelich, 1999; Eikenberry & Drapal Kluver, 2004; Canarero, Garrido & Vicente, 2011; Alfirevic, Pavicic & Cacija, 2014), siis uuriti ka vastajate 2016. aasta eelarve suuruse kohta. Joonis 8 (lk 36) on toodud vastused omavalitsusüksuste kaupa ning erinevused on piirkonniti suured. Nissi vallas on ainult üks organisatsioon märkinud eelmise aasta eelarve suuruseks 6501 – 15 000 €, samas Saue vallas tegutsevatest vastajatest on märkinud 7 vastajat, et nende eelarve jääb vahemikku 15 001 – 32 000 € ning ühe organisatsiooni eelarve on suurem kui 32 001 eurot. Saue linnas on 50% vastajatest märkinud, et nende aastane eelarve on väiksem kui 300 €.



Joonis 8. Vabäühenduste eelarve suurus 2016. aastal omavalitsuste järgi. Allikas: autori koostatud.

Uuringus osalenutel paluti anda hinnang koostööle omavalitsusega kasutades 4 palli skaalat (alati – 3, mõnikord – 2, väga harva – 1, mitte kunagi – 0). Tabel 11 (lk 37) on näidatud vabäühenduste hinnangud koostööle omavalitsustega piirkonna aritmeetilise keskmise hinnangu järgi. Hinnang koosplaneerimisele kõigis piirkondades keskmine (aritmeetiline keskmine vahemikus 1,0..2,0) – kõige rohkem tunnevad end kaasatuna kohaliku eelarve ja arengukavade väljatöötamise Nissi vabäühendused ning kõige vähem Kernu vabäühendused. Hinnang koos teenuste välja töötamise osas on pigem keskmisest madalam. Kooshindamise osas oli erinevus omavalitsuste vahel suurem ning väga kriitiliselt hindasid Saue linna vabäühenduste esindajad linna oskust neid kaasata elanikelt tagasiside kogumisse. Koos-finantseerimise valdkond sai kolmes omavalitsuses keskmisest kõrgema hinnangu (aritmeetiline keskmine 2,0 või suurem) ning Saue linna keskmine hinnang oli 2,33, mida võib pidada suurepäraseks tulemuseks. Omavalitsusepoolse nõustamise osas kaardistus positiivse näitena välja Saue linn ning kõige nõrgem tulemus selles osas on Saue vallal. Info levitamise osas on keskmisest kõrgem hinnang kolmes omavalitsuses (Saue vald, Saue linn, Nissi vald) ning Kernu vallas oli aritmeetiline keskmine 1,83. Kõige kõrgem keskmine hinnang anti omavalitsuste teadlikkusele vabäühenduste tegevusest ning enamik vastanud vabäühendustest tunneb end ka võrdväärse partnerina kohaliku omavalitsuse jaoks.

Tabel 11. Vabäühenduste hinnang koostööle KOV-ga

	Saue vald	Saue linn	Nissi vald	Kernu vald
Meid kaasatakse kohaliku elu küsimustes arengukavade või eelarve koostamisse	1,58	1,67	1,80	1,33
Meiega konsulteeritakse avalike teenuste vajaduse ja mahu täpsustamiseks, standardite loomiseks jms	1,26	1,33	1,60	1,17
Meid kaasatakse elanikelt ja/või avalike teenuste kasutajatelt tagasiside kogumisse, tegevuste tulemuste hindamisse ja analüüsi	1,21	0,33	1,80	1,33
Meie tegevusi ja projekte toetatakse rahaliselt	1,84	2,33	2,00	2,00
KOV pakub meile nõustamist	1,26	2,00	1,80	1,33
KOV aitab levitada meie tegevuste kohta vajalikku infot	2,11	2,17	2,40	1,83
KOV on kursis meie tegemistega	2,26	2,67	2,60	2,17
Tunneme end võrdväärse partnerina KOVi jaoks	2,05	2,67	2,00	1,67

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtvalt võib Saue ühendvalla vabäühenduste koostöö osas omavalitsusega tõdeda, et kuigi ollakse rahul teenuse pakkumisega ning KOV-poolse tunnustusega, siis koosplaneerimine, prioriteetide seadmine ja hindamine vajavad tähelepanu. Uuringu tulemustest võib järeldada, et ükski neljast liituvast omavalitsusest ei oska hetkel kaasata vabäühendusi piisavalt nendes tegevustes.

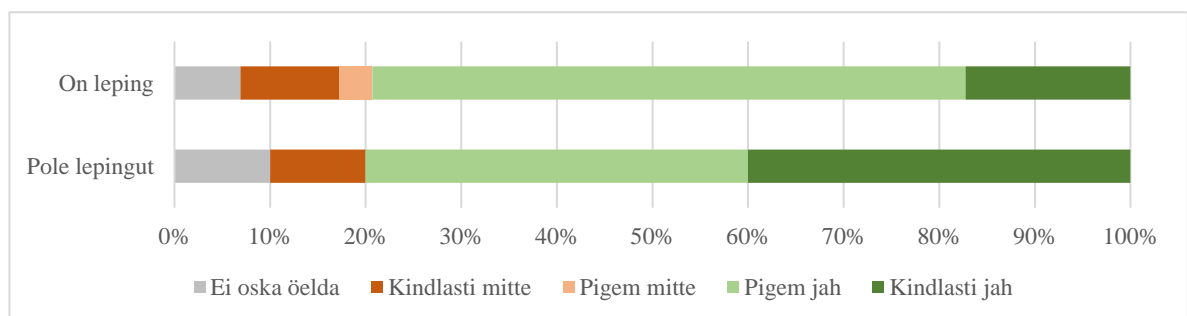
Kuna teenuste koosloome puhul peaks vabäühenduse üheks rolliks olema ka suhtlus sihtrühmadega, siis paluti uuringus osalevatel vabäühendustel anda ka hinnang viiele sihtrühmadega seotud väitele (vt tabel 12 lk 38). Antud hinnangute puhul kasutati *Likert'i* skaalat ning tulemused kodeeriti vahemikku -2 ... 2 (kindlasti mitte -2, kindlasti jah 2). Kõige kõrgema hinnangu oma oskustele sihtrühmade vajadusi kaardistada ning vajalikke teenuseid pakkuda andsid Saue linna vabäühendused. Nissi valla puhul on suurimaks probleemiks ressursside puudumine, mis vabäühendustel ei lase vajalikke teenuseid pakkuda. Saue valla vabäühendused pidasid enda kõige suuremaks kitsaskohaks süsteemset tagasiside kogumist sihtrühmadelt ning samuti hinnati ebapiisavaks ressursside olemasolu, mis võimaldaks pakkuda sihtrühmadele neile vajalikke teenuseid. Kõige kõrgemalt hindasid enamik uuringus osalenud vabäühendusi enda oskust viia infot sihtrühmadeni.

Tabel 12. Vabäihenduste hinnang teenuse pakkumise kohta oma sihtrühmadele

	Saue vald	Saue linn	Nissi vald	Kernu vald
Meil on hea ülevaade oma sihtrühma(de) vajadustest teenuste osas	0,89	1,33	0,67	0,50
Meil on olemas vajalikud ressursid, et pakkuda enamikke sihtrühma(de) poolt soovitud teenuseid	0,05	1,17	-0,67	0,50
Meie poolt pakutavate teenuste kvaliteet on ühtlane ja kõrge tasemega	0,68	1,33	1,33	1,00
Kogume süsteemselt oma sihtrühma(de)lt tagasiside nende rahulolu kohta teenustega	-0,11	1,17	0,00	0,17
Informeerime oma sihtrühma(sid) piisavalt meie tegevuse ja pakutavate teenuste osas	1,26	1,50	1,33	0,83

Allikas: autori koostatud.

Sihtrühmade osas on eelkõige vaja tähelepanu pöörata tagasiside kogumisele ja viia läbi täiendav uuring vabäihenduste seas, et milliste ressursside puudumine kõige enam mõjutab. Siinkohas peab autor oluliseks välja tuua seose omavalitsusega kehtiva koostöölepingu olemasolu ja organisatsiooni hinnangu vahel enda ressursside piisavusele, mis viitab praeguste toetusmeetmete ebapiisavusele. Joonis 9 on näha, et kehtiv koostööleping ei suurenda vastaja rahulolu oma ressursside piisavusega. Ainult 18% vabäihendustest, kellel on kehtiv koostööleping omavalitsusega, hindasid oma ressursside piisavust väga heaks, samas kui hetkel kehtivat koostöölepingut mitte omavatest vabäihendustest andis 40% hinnangu, et kindlasti on vajalikud ressursid olemas. Seda asjaolu tuleks kindlasti täiendavas uuringus arvesse võtta ning vajadusel üle vaadata omavalitsuste toetusmeetmed vabäihendustele.



Joonis 9. Seos vabäihenduse ressursside piisavuse ja omavalitsusega sõlmitud kehtiva koostöölepingu vahel. Allikas: autori koostatud.

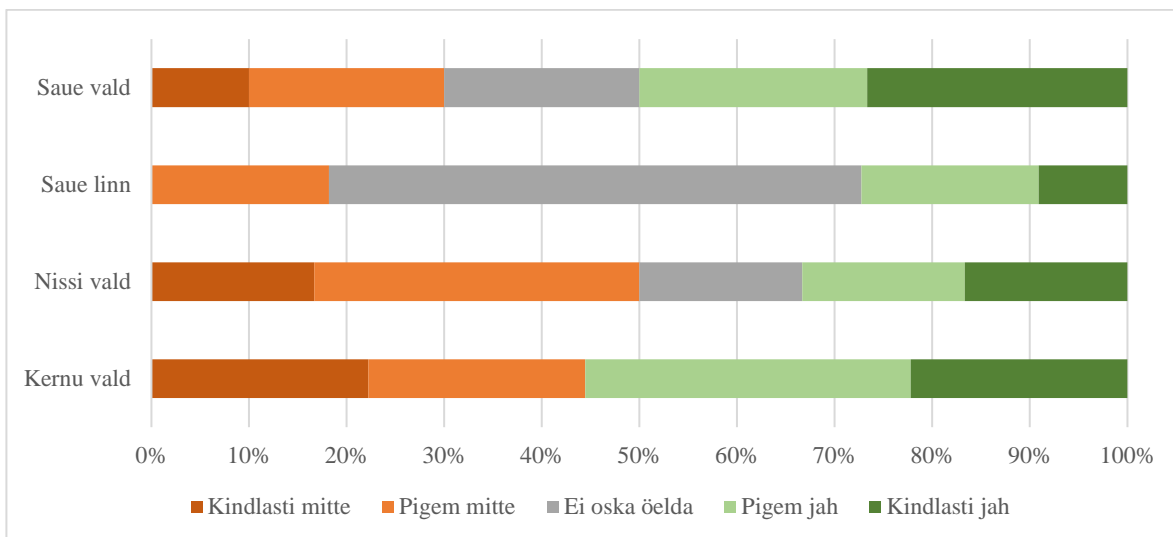
Ülevaate saamiseks organisatsioonide tegevusvõimekusest paluti vastajatel anda hinnang oma organisatsiooni strateegilisele juhtimisele kasutades *Likert*’i skaalat. Saue valla ja Saue linna vabäühendused seavad pikaajalisi eesmärke ning enamus vastajaid planeerib oma tegevust teadlikult ette. Kernu ja Nissi valla vabäühendused tegutsevad küsitluse tulemuste järgi pigem spontaanselt ning organisatsioonidel puuduvad pikaajalised eesmärgid ja konkreetne tegevusplaan (vt tabel 13).

Tabel 13. Vabäühenduste hinnang oma organisatsiooni tegevusvõimekusele

	Saue vald	Saue linn	Nissi vald	Kernu vald
Meie organisatsioonil on sõnastatud pikaajalised eesmärgid	1,21	1,00	-0,75	0,14
Meie organisatsioonil on olemas tegevusplaan vähemalt ühe aasta perspektiivis	1,54	1,50	0,25	0,00
Kui praegune juhatus aktiivsest tegutsemisest loobub, siis on olemas inimesed, kes nende koha üle võtavad	0,46	0,75	0,00	-0,29
Kohaliku omavalitsuse toetus on meie vabäühenduse jaoks hädavajalik	0,79	0,50	1,25	0,00
Oleme rahul oma 2016. aasta tegevusega ja saavutustega	1,17	1,50	1,50	0,29

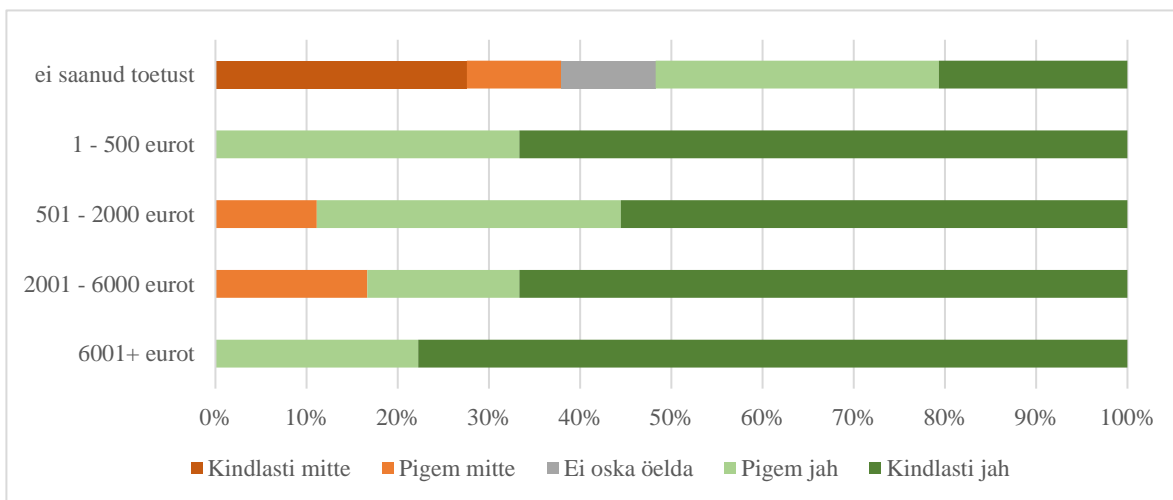
Allikas: autori koostatud.

Kõige kriitilisemaks punktiks on kõigi nelja omavalitsuse vabäühenduste jaoks eestvedajate olemasolu. Kui praegused juhatuse liikmed peaksid vabäühenduse tööst eemale jääma, siis 18 vastajat ei usu, et on olemas inimesed, kes koha üle võtaks ning 13 vastajat ei osanud sellele väitele vastata. Nissi ja Kernu vallas vastasid ligi pooled vabäühenduste esindajad, et juhul, kui praegune juhatus loobub, siis puuduvad inimesed, kes organisatsiooni töö juhtimise üle võtaks (vt joonis 10, lk 40). Kõige parem on olukord Saue linnas, kus ainult kaks vabäühendust 11st vastasid, et neil puuduvad inimesed, kes töö üle võtaks. Samas enam kui pooled vastajad Saue linnast ei osanud antud küsimusele vastata.



Joonis 10. Vabaihenduste hinnang väitele „Kui praegune juhatus aktiivsest tegevemisest loobub, siis on olemas inimesed, kes nende koha üle võtavad”. Allikas: autori koostatud.

Väga oluliseks punktiks on siinkohal ka vabaihenduste sõltuvus KOV toetustest. Kõige rohkem vajavad KOV poolset toetust enda hinnangul Nissi vabaihendused ning kõige vähem Kernu vabaihendused. Kõigi nelja omavalitsuse vabaihenduste hinnang oma 2016. aasta tegevusele on positiivne (vt joonis 11), kuid kõige vähem rahul on oma tulemustega Kernu valla vabaihendused.



Joonis 11. 2016. aastal saadud KOV toetuse seos vabaihenduse hinnangule väitele "KOV toetus on meie organisatsiooni jaoks hädavajalik". Allikas: autori koostatud.

Väga tugev on seos omavalitsuste poolse toetussumma ning vabaihenduse hinnangule KOV toetuse vajalikkusest. Kõik vabaihendused, kes eelmise tegevusaasta jooksul KOV poolt said toetust summas 6001 eurot või rohkem, hindasid seda toetust organisatsiooni jaoks hädavajalikuks. Autori hinnagul on siin suur risk, et vabaihendustel võib tekkida oht kalduda kõrvale oma algsest missioonist või võtta omaks avalikus sektor käibel olevad bürookraatlikud regulatsioonid nagu hoiatasid Eihenberry ja Drapal Kluver (2004) või Froelich (1999). Lisas 2 toodud tabelist selgub, et KOV poolt antud rahalise toetuse summa ei mõjuta kuidagi organisatsioonide hinnanguid oma tegevusvõimekusele, koostööle KOV-ga ning suhtlusele sihtrühmadele ja seega uuring ei korda Alfirevic, Pavicic ja Cacija (2014) poolt läbiviidud uuringu tulemusi.

Uuringus osalejatel paluti vabas vormis ka märkida, et mis on mõõdikud, mille järgi hinnatakse enda tegevuse edukust ning sagedasemad vastused olid:

- osalejate arv (24 vastajat);
- osalejate rahulolu (18 vastajat);
- ellu viidud ideede hulk (12 vastajat).

Uuringu kokkuvõtteks võib öelda, et selgelt eristuvad ülejäänutest Saue valla ja Saue linna vabaihendused, kellel on suuremad ressursid ning organisatsioonide tegevusvõimekus on suurem. Seatakse pikemaajalisi eesmärke ning suudetakse soovitud tegevusi ka ellu viia edukalt. Nissi valla vabaihendused eristuvad sellega, et hoolimata puudulikest ressurssidest, hinnatakse väga heaks oma võimet pakkuda kvaliteetsset teenust ja sellest infot viimist oma sihtrühmadele. Kõige madalamad hinnangud andsid koostööle KOV-ga ning enda tegevusvõimekusele Kernu vabaihendused ning nende organisatsioonide aastane eelarve oli ka kõige väiksem. Kohalikul omavalitsuselt soovitakse eelkõige rahalist toetust, infot oma sihtrühmade kohta, abi turundustegevuste läbiviimisel ning rohkem koostööd.

2.3. Järeldused ja ettepanekud Saue ühendvallale vabaihenduste paremaks kaasamiseks kohalike teenuste pakkumisel

Käesolevas alapeatükis sünteesitakse kokku eelnev teooria ning autori poolt läbiviidud uuringu tulemused ning selle põhjal tehakse ettepanekud, kuidas loodavas Saue ühendvallas paremini kaasata vabaihendusi ning koostöös nendega pakkuda elanikele paremaid avalikke teenuseid.

Tabel 14 on kaardistatud praegune olukord lähtudes Bovaird ja Löffleri (2012, lk 1124) poolt esitatud koostöövormidest. Koosplaneerimise parandamiseks tasuks ühendvallas lähtuda praeguse Saue valla süsteemist, kus vabaihenduste tegevus on terviklikult lõimitud arengukavadesse ning planeeritakse ka nende tegevuste läbiviimiseks vajalikud ressursid eelarvesse. Selline praktika paneb ka vabaihendusi oma tegevusi läbimõeldumalt planeerima – Saue valla vabaihenduste strateegilise planeerimise võimekus on märgatavalt kõrgem kui muudes piirkondades.

Tabel 14. Praegune olukord teenuste koosloomel

Koostöövorm	Ülevaade praegusest olukorrast
Koosplaneerimine	Vabaihendused ei tunne, et neid kaasatakse piisavalt strateegilisse planeerimisse. Kõige kaasatamana tunnevad Saue linna vabaihendused ja kõige vähem Kernu valla vabaihendused.
Koos teenuste välja töötamine	Vabaihendustega ei konsulteerita piisavalt teenuste väljatöötamisel. Samas on KOV-del hea ülevaade, millega vabaihendused tegelevad. Kõigis piirkondades anti sellele väitele keskmisest madalam keskmine hinnang.
Koos prioriteetide seadmine	Vabaihenduste strateegilise planeerimise võimekus ebahütlane – ei suudeta organisatsioonisiselt pikemaajalisi eesmärke seada. Saue valla ja linna vabaihendused tugevamad kui Nissi ja Kernu valla omad.
Koos-finantseerimine	Olemas toetusmeetmed. Suured erinevused toetuste suurustes ja tingimustes piirkonniti. Vabaihenduste eelarved väga erinevad ja koostööleping omavalitsusega ei anna paremat hinnangut ressursside piisavusele.
Koosjuhtimine	Pigem eelistatakse rahalisi toetusi, ainult Saue valla arengukavas on vabaihenduste tegevus lõimitud läbivalt, ülejäänud omavalitsustes pigem ongi kogukondlik tegevus eraldi valdkond.
Koospakkumine	Saue vallas olemas praktika teenuste süsteemseks pakkumiseks, muudes omavalitsustes pigem süsteem puudub.
Kooshindamine	Tagasiside küsimine teenuste osas puudulik kõigis neljas omavalitsuses.

Allikas: autori koostatud.

Saue linna tugevusteks on head toetused, abi info levitamisel ning strateegilise planeerimise oskus. Väga kõrge hinnang anti ka enda oskusele koguda sihtrühmadelt tagasisidet. Nõrgaks kohaks on koostöös KOV-ga tagasiside küsimine teenusekasutajatelt. Nissi vald andis keskmisest tugevama hinnangu kohaliku omavalitsuse abile info levitamisel ning enda organisatsiooni oskusele info viimisel sihtrühmani, kuid puuduvad vajalikud ressursid teenuste osutamisel ning strateegilise planeerimise pool on väga nõrk. Kernu vabäienduste ainsa tugevusena võib välja tuua väiksema sõltuvuse kohaliku omavalitsuse toetustest, kuid suuri probleeme on nii strateegilise planeerimise kui juhatuste jätkusuutlikkusega.

Uuringu tulemustest kaardistus välja, et vabäienduste tase on nii piirkondade vahel kui ka piirkonnasiseselt väga erinev. Tabel 15 on toodud välja piirkonniti olulisemad tugevused ja nõrkused vabäienduste jaoks. Tabelis on märgitud vaid need faktorid, kus hinnang oli keskmisest märgatavalt kõrgem või madalam. Saue valla vabäienduste tugevuseks on oskus viia infot sihtrühmadeni koostöös KOV-ga ning hea strateegiline juhtimine, kuid kahjuks on kommunikatsioon ühesuunaline ning süsteemse tagasiside kogumine oma sihtrühmalt on väga nõrk.

Tabel 15. Tugevused ja nõrkused teenuste koosloomel omavalitsusüksuste kaupa

	Saue vald	Saue linn	Nissi vald	Kernu vald
Tugevused	Info levitamine Info viimine sihtrühmani Strateegiline planeerimine	Rahalise toetused projektidele Info levitamine Tunnustatakse kui võrdväärset partnerit Süsteemne tagasiside küsimine Info viimine sihtrühmani Strateegiline planeerimine	Info levitamine Info viimine sihtrühmani	Väiksem sõltuvus KOV toetustest
Nõrkused	Süsteemne tagasiside küsimine	Teenusekasutajate tagasiside küsimine koostöös KOV-ga	Vajalikud ressursid Strateegiline planeerimine	Strateegiline planeerimine Juhatuse jätkusuutlikus

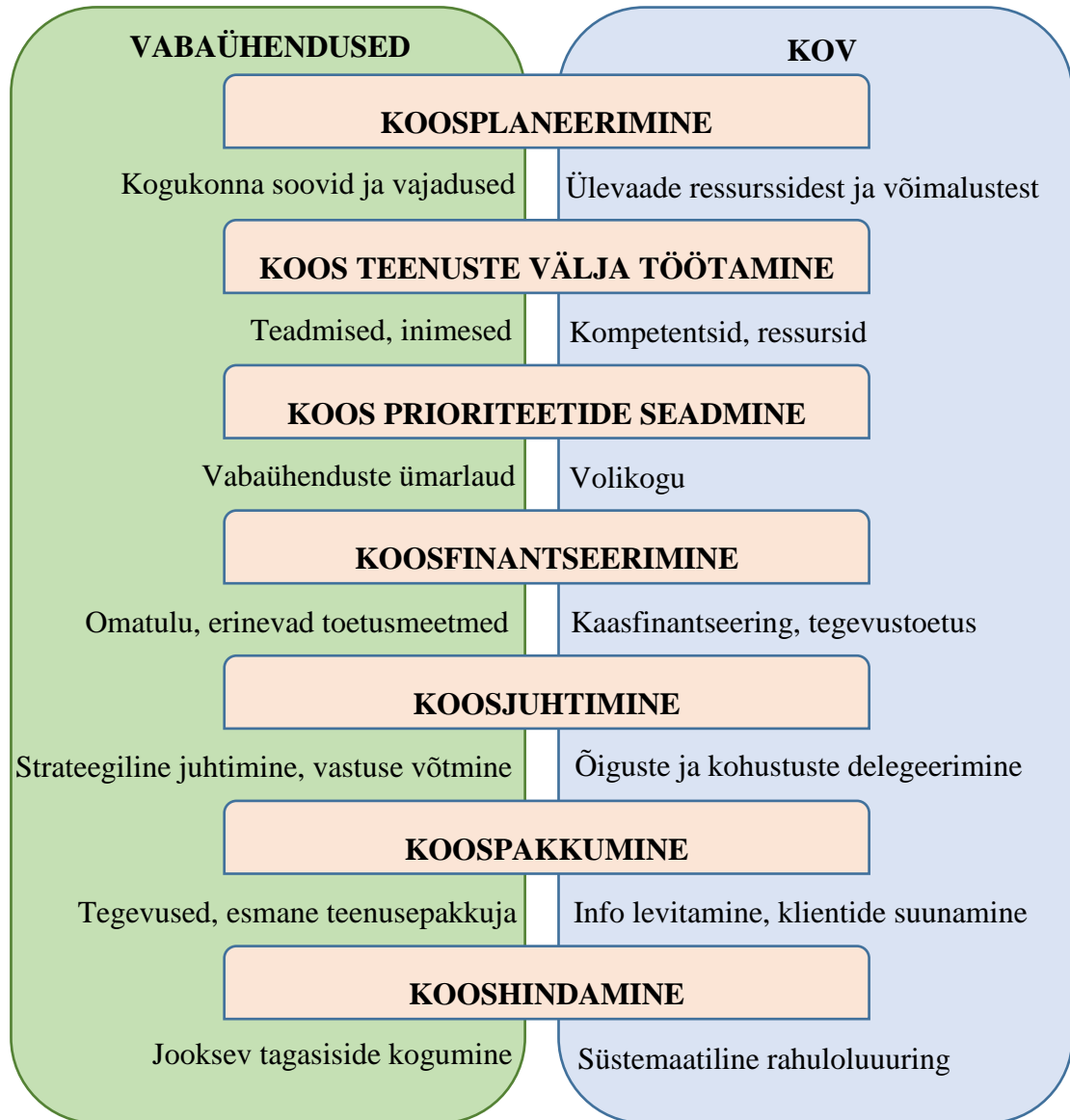
Allikas: autori koostatud.

Nendest järeldusest tulenevalt teeb autor Saue ühendvallale järgnevad ettepanekud, et parandada omavalitsuse ja piirkonna vabaihenduste teenuste koosloomet:

- Vabaihendusi tuleb kaasata rohkem seadusloomesse ja tegevuste planeerimisse. Kuna ühendvallas on volikogu kohtade arv poole väiksem kui praegu neljas omavalitsuses kokku (Lääne-Harju ..., 2016), siis väiksemate piirkondade esindatus volikogus ja komisjonides väheneb. Selle kompenseerimiseks tuleks kokku kutsuda kas külavanemate või vabaihenduste ümarlaud, millel oleks nõuandev roll valla volikogu juures;
- Parema ülevaate saamiseks teenuse tarbijate rahulolust tuleb luua tagasiside kogumise protsess, kuhu oleks kaasatud ka vabaihendused. See aitab paremini planeerida ressursse, et kaetud saaksid võimalikult suure elanikkonna vajadused ning välditaks olukorda, kus teenuste planeerimine toimub üksikute isikute subjektiivsetest hinnangutest lähtuvalt;
- Üle vaadata toetusmeetmed ning selgitada välja, miks on nende vabaihenduste hinnang oma ressursside piisavusele madalam, kellel on koostöölepingud kohaliku omavalitsusega. Praegused tulemused kinnitavad teoorias välja toodud riski, et avalikust sektorist vabaihenduste rahastamine ei pruugi kaasa aidata vabaihenduste võimekusele ja rahulolule. Siinkohas kindlasti ei soovita autor toetusmeetmete ära kaotamist, sest 24 vastanut (42,9%) pidasid KOV toetust kindlasti vajalikuks ning 16 (28,6%) pigem vajalikuks. Pigem tuleks koos vabaihendustega analüüsida, et kas toetustega kaasneb ebavajalikke bürokraatlikke piiranguid või on tingimused toetuste abikõlblikkuse kohta vaja üle vaadata;
- Käivitada piirkondlik vabaihenduste mentorprogramm, kus võimekamad vabaihenduste esindajad oleksid mentoriks sarnase tausta, kuid vähemvõimekamate vabaihenduste jaoks;
- Luua süsteemne tagasisidesüsteem, et selgitada välja elanike rahulolu avaliku sektori ja vabaihenduste poolt pakutavate teenustega.

Eelpool välja toodud järelduste ja ettepanekute põhjal koostas autor koostöömudeli, mis lähtub eelkõige Saue ühendvalla vajadustest (vt joonis 12, lk 45), kuid see on kohandatav

ka teiste omavalitsuste jaoks. Vabäihendused omavad head ülevaadet sihtrühma vajadustest ning nende panus koostöösse on eelkõige inimeste ja teadmiste näol. Kohalik omavalitsus panustab ressursidega ning kompetentsidega ning juhul kui vabäihendus on piisavalt pädev, siis omavalitsus delegerib teenuse täielikult vabäihendusele, säilitades siiski kontrolli teenuse kvaliteedi üle.



Joonis 12. Koostöömudel teenuste koosloomeks. Allikas: autori koostatud Bovaird & Löffler, 2012, lk 1124 põhjal.

Dokumendianalüüsi käigus selgus, et info leitavus ja piisavus on nelja omavalitsuse lõikes väga ebaühtlane ning ainult Saue vallas saab pidada vabaihenduste rahastamist piisavalt läbipaistvaks – ehk siis on võimalik ilma piiranguteta tutvuda omavalitsuse poolt tehtud toetuste saajate ja summadega. Vabaihenduste toetus reguleerivad määrused on samuti puudulikud ning ei vasta riigi poolt välja töötatud juhendmaterjalides esitatud nõudmistele.

Nende järelduste põhjal soovib autor ühendvallal jätkata praeguse Saue valla praktikaid info avalikustamisel ja leitavaks tegemisel, näiteks:

- lihtsalt leitavad määrused ja taotlusankeedid kodulehel;
- dokumendiregistris kasutada dokumentide nimetamisel võimalikult selget ja üheselt mõistetavat nime;
- avalikku dokumendiregistrisse lisada ka sõlmitud toetuslepingud ligipääsu piiranguteta;
- eelarves üheselt välja toodud toetused vabaihendustele.

Kindlasti tuleb arvestada, et teenuste koosloomel on kolm osapoolt – KOV, vabaihendused ning elanikud ja käesolev uuring selgitas välja ainult vabaihenduste nägemuse praeguse koostöö olukorrast. Paratamatult võib vabaihenduste esindajate hinnang olla subjektiivne ning mitte kattuda elanike arvamusega. Seega viimane ettepanek Saue ühendvallale oleks peale ametlikku liitumist läbi viia uuring elanike sees, et kaardistada nende rahulolu praeguse olukorraga ning saada lisaettepanekuid uute teenuste välja töötamiseks.

KOKKUVÕTE

Käesolev töö käsitleb vabäühenduste ja kohaliku omavalitsuse koostööd teenuste pakkumisel elanikele ning töö eesmärgiks on teha ettepanekuid Saue ühendvalla volikogule ja vallavalitsusele, kuidas pakkuda kvaliteetseid avalikke teenuseid koostöös kohalike vabäühendustega. Eesmärgi täitmiseks anti esmalt ülevaade teooriatest, mis käsitlevad avaliku sektori ja vabäühenduste koostööd teenuste pakkumisel ning empiirilises osas viidi läbi uuring nelja liitva omavalitsuse vabäühenduste seas, et selgitada välja, milline koostöömudel oleks ühineva uue omavalitsuse jaoks kõige otstarbekam.

Töö esimeses peatükis uuriti põhjalikumalt kolme erinevat avaliku sektori juhtimismudelit, mis on kasutusel 21. sajandil ning jõuti järeldusele, et hoolimata erinevatest nimetustest on kõik autorid nõus, et tänapäeval tegutsetakse muutivas, heterogeenses keskkonnas ning kvaliteetseid avalikke teenuseid peab pakkuma paindlikult ja koostöös teenuste tarbijatega. Suurimateks kitsaskohtadeks avaliku sektori arengul on liigne bürokraatia, väike riskivalmidus ning sobivate mõõdikute puudumine, mis aitaksid hinnata tegevuste tulemuslikkus.

Tõusev trend on teha teenuste pakkumisel koostööd vabäühendustega, kuid ka siinkohas on näinud erinevad autorid mitmeid riske vabäühenduste jaoks, sest koostöö avaliku sektoriga võib suurendada bürokraatiat vabäühenduses ning liigne sõltuvus avaliku sektori rahastusest tingib vabäühenduse kaugenemise oma algsetest eesmärkidest ja kaotatakse oskus leida innovaatilisi lahendusi.

Teenuste koosloome võib toimuda väga erinevates vormides ning parima tulemuse saamiseks peavad kõik osalejad täpselt mõistma, mis on nende panus ja millist kasu nad sellest saavad. Kindlasti peaks olema seatud mõõdetavad eesmärgid ning protsessi käigus peab analüüsima mõjusid ning vajadusel tegema muudatusi.

Teise peatüki alguses antakse ülevaade erinevatest strateegiatest, juhendmaterjalidest ning uuringutest Eestis. Teemat on uurinud Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit, Poliitikauuringute Keskus Praxis, Kodanikuühiskonna Sihtkapital, Tallinna Ülikool ning nende põhjal võib öelda, et kuigi vabäühenduste kaasamine avalike teenuste pakkumisse Eestis on suurenenud, siis tase on ikkagi ebaühtlane ja avaliku sektori töötajatel puudub tihti arusaam, kuidas koostöö täpselt käima peaks ning ka vabäühenduste omavaheline koostöö on viimastel aastatel pigem vähenenud. Probleemina on ka erinevates aruannetes välja toodud, et väiksemates omavalitsustes on inimesed seotud nii avaliku sektori tööga kui kohalike vabäühendustega ning see võib kaasa tuua huvide konflikte.

Töö raames viidi läbi uuring tulevase Saue ühendvalla (praegused Saue vald, Saue linn, Nissi vald ja Kernu vald) vabäühenduste seas, et selgitada välja nende tegevusvõimekus ja hinnag koostööle praeguste omavalitsustega ning sellest lähtuvalt teha ettepanekuid Saue ühendvalla jaoks, mis tekib haldusreformi käigus 2017. aasta sügisel. Kutse uuringus osalemiseks saadeti 224 vabäühendusele, kelle juriidiline aadress äriregistri andmetel oli Saue ühendvalla piirkonnas.

Uuringus osales 77 piirkonda registreeritud vabäühendust, kellest 56 täitis ankeedi ning 21 andis tagasisidet, et nad ei tegutse või nende teenus pole suunatud ühendvallas elavale inimesele. Vabäühendustel paluti anda hinnang koostööle omavalitsusega, suhtlusele sihtrühmadega ning oma tegevusvõimekusele. Lisaks viidi läbi kõigi nelja kohaliku omavalitsuse lehtede dokumendianalüüs ning anti hinnang vabäühendustega seotud info kättesaadavusele ja piisavusele. Samuti analüüsiti eelarveid ning arengukavasid, et selgitada välja kui aktiivselt on vabäühendused piirkonnas kaasatud avalike teenuste pakkumisel.

Uuringu tulemusena selgus, et erinevused nelja omavalitsuse vabäühenduste vahel on küllaltki märgatavad. Tugevamad vabäühendused, keda ka omavalitsuse poolt aktiivsemalt kaasatakse, on Saue vallas ja Saue linnas. Ollakse rahul koostööga teenuse pakkumise ja finantseerimise osas, kuid koosplaneerimine ja tagasiside küsimine vajaks kindlasti parandamist. Ka strateegilise juhtimise võimekus vajaks kindlasti arendamist ning hetkel

enamike vabäühenduste jätkusuutlikkus sõltub üksikute aktiivsete juhatuse liikmete motivatsioonist. Kinnitust leidis, et avaliku sektori toetus ei suurenda vabäühenduse rahulolu oma tegevusvõimekuse ning ressursside piisavusega.

Autori ettepanek ühendvallah on sünteesida kokku uus koostöömudel, mis võtaks arvesse nelja omavalitsuse tugevusi ja nõrkusi teenuste koosloome osas. Kõige paremad uuringutulemused olid praeguse Saue valla ja Saue linna vabäühendustel, samas dokumendianalüüsi puhul KOV poolelt oli info kõige läbipaistmatum ja raskemini kättesaadav Saue linnas. Autori järeldused ja ettepanekud on toodud välja teise osa viimases peatükis.

Lõputöö eesmärk sai täidetud ning esitatud uurimisküsimusele vastus leitud. Siiski vajab teema täiendavat käsitlemist. Peale omavalitsuste liitumist suureneb vabäühenduste roll info kandjana kohaliku omavalitsuse ning elanike vahel ning käesolevas tööd läbi viidud uuring näitas, et sihtrühmade tagasiside kogumine ja sellega arvestamine on kõigi nelja omavalitsuse vabäühenduse jaoks kõige keerulisem. Seetõttu oleks vajalik viia läbi ka küsitlus piirkonna elanike hulgas, et selgitada välja nende rahulolu pakutavate teenustega ning saada hinnang nende huve esindavate vabäühenduste kommunikatsioonivõimekusele.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alfirević, N., Pavičić, J., & Najev-Čačija, L. (2014). Performance of non-profit organizations: Empirical contrasts between privately and publicly funded Croatian humanitarian organizations. *Economic annals*, 59(200), 115-129.
DOI:10.2298/EKA1400115A
2. Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 171-191.
DOI: 10.1080/01900690902732731
3. Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: the ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22. DOI: 10.1111/faam.12049
4. Avaandmete portaal. (2017). Äriregistri avalikud tasuta andmed [andmebaas]. Loetud aadressil <https://opendata.riik.ee/dataset/http-avaandmed-rik-ee-andmed-ariregister>
5. Batliwala, S. (2002). Grassroots Movements as Transnational Actors: Implications for Global Civil Society. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13(4), 393-409. DOI:10.1023/A:1022014127214
6. Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1119-1138.
DOI: 10.1007/s11266-012-9309-6
7. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. DOI: 10.1111/puar.12238
8. Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (2013). Designing public participation processes. *Public administration review*, 73(1), 23-34. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x

9. Camareo, C., Garrido, J., Vicente, E. (2011). How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: the case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35, 247-266. DOI: 10.1007/s10824-011-9144-4
10. Carman, J. G., Fredericks, K. A. (2008). Nonprofits and evaluation: Empirical evidence from the field. *New Directions for Evaluation*, 119, 51-71. DOI: 10.1002/ev.268
11. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, 60(6), 549-559. DOI: 10.1111/0033-3352.00117
12. Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x
13. Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. DOI: 10.5465/AMBPP.2010.54500944
14. Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsiooni heakskiitmine. (2002). *Riigi Teataja I, 17.12.2002, 103, 606*. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/231276>
15. Eesti Koostöö Kogu. (2014). Omavalitsuskorralduse ja regionaalhalduse trendid ja stsenaariumid. Ettepanekud haldusreformi kontseptsiooni sisustamiseks. Loetud aadressil http://www.kogu.ee/wp-content/uploads/2014/11/Omavalitsuskorraldus-ja-regionaalhalduse-anal%C3%BC%C3%BCs_loplik_27.11.14.pdf
16. Eikenberry, A. M & Drapal Kluver, J. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administrative Review*, 64 (2), 132-140. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x
17. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. DOI:10.1093/jopart/mur011
18. Ernst & Young. (2012). Avalikuks kasutamiseks mõeldud objektide mõju kogukonnale ning investeeringute vajadus sotsiaalse ja tehnilise infrastruktuuri parandamiseks maapiirkondades. Loetud aadressil https://www.agri.ee/sites/default/files/public/juurkataloog/UURINGUD/uuring_infrastruktur_2012_aruanne.pdf

19. Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (3), 246-268. DOI: 10.1177/0899764099283002
20. Gazley, B. (2010). Linking Collaborative Capacity to Performance Measurement in Government-Nonprofit Partnerships. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 653-673. doi:10.1177/0899764009360823
21. Grudinschi, D., Hallikas, J., Kaljunen, L., Puustinen, A. & Sintonen, S. (2015). Creating value in networks: A value network mapping method for assessing the current and potential value networks in cross-sector collaboration. *The Innovation Journal*, 20(2), 2.
22. Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
23. Herman, R. D & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28 (2), 107-126. DOI: 10.1177/0899764099282001
24. Hong, S. (2015). Citizen Participation in Budgeting: A Trade-Off between Knowledge and Inclusiveness?. *Public Administration Review*, 75(4), 572-582. DOI: 10.1111/puar.12377.
25. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Strategic learning & the balanced scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18-24.
26. Kernu valla arengukava aastateks 2014 – 2020. (2017). *Riigi Teataja IV*, 27.01.2017, 25. Loetud aadressil
<https://www.riigiteataja.ee/aktilisa/4270/1201/7025/arengukava.pdf>
27. Kodanikuühiskonna arengukava 2015 – 2020. (2015). Tallinn. Loetud aadressil
https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/kodanikuuhiskonna_arengukava_2015-2020_0.pdf
28. Lapsley, I. (2009). New public management: The cruellest invention of the human spirit? *Abacus*, 45(1), 1-21. doi: 10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x
29. Lauritzen, J. R. K. (2013). Social innovation in Local Government-Experiences from Denmark. Copenhagen: Danish Technological Institute.

30. Lember, V., Parrest, N. & Tohvri, E. (2011). Vabaiühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga. Tallinn: Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit. Loetud aadressil <http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/Vaba%C3%BChendused%20ja%20avalikud%20teenused%20-%20partnerlus%20avaliku%20sektoriga.pdf>
31. Lääne-Harju ühinemisläbirääkimised. Ühinemisleping. (2016). Loetud aadressil <http://www.laaneharjuvald.ee/uhinemisleping>
32. Macedo, I. M & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependance and market orientation: The specific case of non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), 533-553. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610657822>
33. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. (2013). Avalike teenuste korraldamise roheline raamat. Loetud aadressil https://www.mkm.ee/sites/default/files/avalike_teenuste_korraldamise_roheline_raamat.pdf
34. Matt, J. & Hinsberg, H. (2014). Vabaiühenduste tulevikuraport: Kellega ja kuidas peaksid vabaiühendused koostööd tegema, et paremini oma eesmäärke saavutada? Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis. Loetud aadressil <http://heakodanik.ee/wp-content/uploads/2014/01/Tulevikuraport-koostoovormid.pdf>
35. Matt, J., Uus, M., Hinsberg, H., Kaarna, R. & Aps, J. (2013). Ühenduste rahastamise juhendmaterjal. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis. Loetud aadressil https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/yhenduste_rahastamise_juhendmaterjal_parandatud.pdf
36. Meynhardt, T. (2015). Public value: turning a conceptual framework into a scorecard. *Public Value and Public Administration. Public management and change series*. Georgetown University Press, Washington, DC, 147-169.
37. Moore, M. H. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477. DOI: 10.1111/puar.12198
38. Morse, R. S. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 231-245. DOI:10.1016/j.leaqua.2010.01.004

39. Nimmerfeldt, G., Vallimäe, T., Kazjulja, M., Petruhhin, J. & Roosalu, T. (2016). Eesti vabaihenduste tegevusvõimekuse uuring: vene töökeele ühendused võrdluses ja süvitsi. Tallinn: Tallinna Ülikool. Loetud aadressil <http://www.kysk.ee/failid/Upload/files/Uuringud/Eesti%20vaba%C3%BChenduste%20tegevus%C3%B5imekuse%20uuring%202016.pdf>
40. Nissi valla arengukava 2012 – 2030. (2012). *Riigi Teataja IV*, 25.09.2012, 31. Loetud aadressil https://www.riigiteataja.ee/aktiisa/4280/6201/4078/Nissi%20valla%20arengukava%202012_2030.pdf#
41. Noorkõiv, R. & Ristmäe, K. (2014). Kohaliku omavalitsuse üksuste võimekuse indeks 2013. Tartu: Konsultatsiooni- ja koolituskeskus Geomedia. Loetud aadressil <http://haldusreform.fin.ee/static/sites/3/2015/06/kohaliku-omavalitsuse-vc3b5imekuse-indeksi-analc3bcc3bcs-2010-2013.pdf>
42. Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377 – 387 DOI: 10.1080/14719030600853022
43. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639-653. DOI: 10.1080/14719037.2015.1111927
44. Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102-1118.
45. Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
46. Reynaers, A. M., & De Graaf, G. (2014) Public Values in Public–Private Partnerships, *International Journal of Public Administration*, 32(2), 120-128. DOI: 10.1080/01900692.2013.836665
47. Riigikantselei. (2016). Eesti tegevuskava avatud valitsemise partneluses osalemisel 2016 – 2018. Tallinn. Loetud aadressil https://riigikantselei.ee/sites/default/files/content-editors/Failid/AVP/avp_2016-2018_tegevuskava.pdf

48. Riigikontroll. (2010). Kodanikuühendustele kultuuri-, spordi- ja noorsootöötoetuste andmine valla- ja linnaelarvest. Kas toetuste maksmine on läbipaistev? Tallinn. Loetud aadressil https://www.siseministerium.ee/sites/default/files/dokumendid/rktr_2129_2-1.4_1929_001-1.pdf
49. Rikmann, E., Keedus, L., Lindemann, K., Roosmaa, E., Sõmer, M., Joorik, A. & Aidnik, M. (2014). Kodanikuühiskonna institutsionaliseerimise Eestis 2014. Uuringu raport. Tallinn: Kodanikuühiskonna Sihtkapital ja Tallinna Ülikool. Loetud aadressil <http://www.kysk.ee/failid/Upload/files/KUAK%2014%20raport.pdf>
50. Ritchie, W. J., Kolodinsky, R. W. (2003). Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 13 (4), 367-381.
51. Saar ja Poll OÜ. (2014). Elanike rahulolu kohalike avalike teenustega. Loetud aadressil https://www.siseministerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Regionaalhaldus_ja_maavalitsused/2014_elanike_rahulolu_kohalike_avalike_teenustega.pdf
52. Saue linna arengukava 2016 – 2026. (2016). *Riigi Teataja IV, 03.12.2016, 3*. Loetud aadressil https://www.riigiteataja.ee/aktiivisa/4031/2201/6003/Saue_arengukava.pdf#
53. Saue valla arengukava. (2014). *Riigi Teataja IV, 01.10.2014, 8*. Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/aktiivisa/4011/0201/4008/Saue%20valla%20arengukava.pdf#>
54. Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission Impossible?. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 371.
55. Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: challenges and contributions. *Journal Of Cleaner Production*, 63, 114-124. DOI:10.1016/j.jclepro.2012.12.025
56. Sowa, J. E., Selden, S. C & Standfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 33 (4), pp. 711-728. DOI: 10.1177/0899764004269146
57. Tiebout, C. M. (1956). A pure theory of local expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), 416-424.

58. Uus, M., Tatar, M. & Vinni, R. (2014). Avalike teenuste delegeerimine vabaihendustele 2014. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis. Loetud aadressil
<http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/12/teenuste-delegeerimine.pdf>
59. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. DOI 10.1007/s11747-015-0456-3
60. Vihma, P. & Lippus, M. (2016). Eesti kogukondade hetkeseis. Uuringuraport. Tallinn: Linnalabor ja Eesti Külaliikumine Kodukant. Loetud aadressil
<http://www.kysk.ee/failid/Upload/files/Uuringud/Kogukonnauuring.pdf>

LISAD

Lisa 1. Ankeet – Üldine info

1/4 Üldine info

Omavalitsus kus vabaühendus tegutseb (vali 1 või rohkem) *

- Kernu vald Nissi vald Saue linn Saue vald

Mis aastast alates vabaühendus tegutseb? (Ei pea kattuma asutamisajaga) *

Vali aasta

Kui palju on vabaühendusel ametlikke liikmeid? *

Liikmeid, kes on üldkoosolekul hääleõiguslikud

Kui palju ametlikest liikmetest võtab osa organisatsiooni tegemistest? *

Liikmete arv, kes 2016. ka realselt osalesid organisatsiooni töös

Kui palju kaasati 2016. aastal vabatahtlikke väljastpoolt? *

Inimeste arv, kes aitasid vabaühendust mõne projekti juues, kuid ei ole ametlikud liikmed

Millistes valdkondades teie vabaühendus teenuseid pakub? *

- Haridus (nt pikapäevarühmad, õpilaskodud, õpilaste ja nende vanemate nõustamine, õpiabi, lasteaed, lastehoid jne)
- Noorsootöö (nt noortelaagrid, erinoorsootöö, teavitamis-nõustamisteenused, koolitus, vaba aja veetmisevõimalused noortele, avatud noortekeskuse haldamine, laagrite korraldamine jne)
- Kultuur ja vaba aeg (nt harrastustegevused, loengud, näitused, muuseumide tegevus, kultuurimaja haldamine, kultuuriürituste korraldamine, huviringid ja -huviharidus täiskasvanutele, pensionäride ühendused jne)
- Sport (nt spordialade haldamine, spordiüritused, sh võistluste, korraldamine, jne)
- Sotsiaalhoolekanne ja sotsiaalteenused (nt koduteenus, sotsiaalnõustamine, päevakeskused, asenduskodu, lastekaitse, eakate ja puuetega inimeste abistamine, supiköök, varjupaigad, avalik saun, pesumaja jne)
- Tervishoid (nt terviseedendus, kindlustamata isikute tervishoiuteenused, riskigruppide nõustamine, testimine ja teraapia jne)
- Keskkonnakaitse (nt jäätmekäitlus, keskkonnateadlikkus, kohalik looduskaitse jne)
- Elamumajandus, kommunaalteenused ja heakord (nt parkide ja avalike alade ja objektide hooldamine, lemmikloomade pidamisega seonduv, kodutute loomade varjupaik, tehnovõrkude hooldus, kalmistuhoidus, matkaradade hooldamine jne)
- Muu, palun täpsustage:

Joonis 13. Ekraanitõmmis ankeedist. Allikas: autori koostatud.

Lisa 1 (järg). Ankeet – Koostöö kohaliku omavalitsusega

2/4 Koostöö kohaliku omavalitsusega

Palun andke hinnang järgmistele väidetele koostöö osas kohaliku omavalitsusega (KOV-ga):

	Mitte kunagi	Väga harva	Mõnikord	Alati	Ei oska öelda
Meid kaasatakse kohaliku elu küsimustes arengukavade või eelarve koostamisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meiega konsulteeritakse avalike teenuste vajaduse ja mahu täpsustamiseks, standardite loomiseks jms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meid kaasatakse elanikelt ja/või avalike teenuste kasutajatelt tagasiside kogumisse, tegevuste tulemuste hindamisse ja analüüsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meie tegevusi ja projekte toetatakse rahaliselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohalik omavalitsus pakub meile nõustamist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohalik omavalitsus aitab levitada meie tegevuste kohta vajalikku infot (nt KOV veebilehel või ajalehes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohalik omavalitsus on kursis meie tegemistega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunne end võrdväärse partnerina kohaliku omavalitsuse jaoks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kas teil oli perioodil 2014 - 2016 olnud mõni koostööleping KOV-ga (tegevustoetus, projektitoetus, ruumide kasutamise lepe vmt) *

Jah Ei

Palun märkige, mis tüüpi koostöölepingud teil olid?

- tegevustoetus
- projektitoetus
- ruumide kasutamise leping
- Muu, palun täpsustage

Mis aastast alates tegevustoetust saate?

Mitu korda olete saanud projektitoetust perioodil 2014 - 2016

Joonis 14. Ekraanitõmmis ankeedist. Allikas: autori koostatud.

Lisa 1 (järg). Ankeet – Sihtrühmad ja suhtlus nendega

3/4 Sihtrühmad ja suhtlus nendega

Palun märkige, millised sihtrühmad on teie jaoks olulised *

	Ei ole sihtrühm	Väga vähe oluline	Pigem mitteoluline	Pigem oluline	Väga oluline
Lapsed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noored	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pered	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eakad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kodutud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kas on veel mõni sihtrühm, mis on teie jaoks oluline? *

Jah Ei Ei oska öelda

Milline sihtrühm?

Palun andke hinnang järgnevatele väidetele *

	Kindlasti mitte	Pigem mitte	Ei oska öelda	Pigem jah	Kindlasti jah
Meil on hea ülevaade oma sihtrühma(de) vajadustest teenuste osas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meil on olemas vajalikud ressursid, et pakkuda enamikke sihtrühma(de) poolt soovitud teenuseid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meie poolt pakutavate teenuste kvaliteet on ühtlane ja kõrge tasemega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kogume süsteemselt oma sihtrühma(de)lt tagasiside nende rahulolu kohta teenustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informeerime oma sihtrühma(sid) piisavalt meie tegevuse ja pakutavate teenuste osas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun hinnake kui olulised on alljärgnevad kanalid teie jaoks sihtrühma(de)le info edastamiseks oma tegevuse kohta *

	Ei kasuta	Väga vähe oluline	Pigem mitteoluline	Pigem oluline	Väga oluline
Sotsiaalmeedia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koduleht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maililist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohalik ajaleht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plakatid ja flaierid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsesuhtlus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muud kanalid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Milliseid kanaleid kasutate veel sihtrühmadega suhtlemiseks?

Joonis 15. Ekraanitõmmis ankeedist. Allikas: autori koostatud.

Lisa 1 (järg). Ankeet – Organisatsiooni tegevusvõimekus

4/4 Organisatsiooni tegevusvõimekus

Mitu inimest kuulub teie vabäühenduse juhatusse tänasel päeval? *

Kui suur oli teie organisatsiooni eelarve 2016. aastal

Mis summas saite 2016. aastal KOV-lt rahalisi toetusi?

Kui täpset arvu ei tea, siis püüdke panna võimalikult täpne suurusjärk

Mis allikatest saite veel tulusid?

- liikmemaksud
- annetused
- erineva toetusmeetmed/fondid
- Muu. Palun täpsustag

Kas teie vabäühendus maksis 2016. aastal kellegile palka? *

- Jah Ei

Kas teie vabäühenduses on alalisi palgalisi töötajaid?

- Jah Ei

Mitu palgalist töötajat teil oli 2016. aastal?

(kui töötaja mingil ametikohal vahetus, siis lugege ametikohtade mitte isikute järgi)

Joonis 16. Ekraanitõmmis ankeedist. Allikas: autori koostatud.

Lisa 1 (järg). Ankeet – Organisatsiooni tegevusvõimekus (2)

Palun hinnake järgmisi väiteid: *

	Kindlasti mitte	Pigem mitte	Ei oska öelda	Pigem jah	Kindlasti jah
Meie organisatsioonil on sõnastatud pikaajalised eesmärgid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meie organisatsioonil on olemas tegevusplaan vähemalt ühe aasta perspektiivis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kui praegune juhatusest aktiivsest tegutsemisest loobub, siis on olemas inimesed, kes nende koha üle võtavad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohaliku omavalitsuse toetus on meie vabatahtluse jaoks hädavajalik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oleme rahul oma 2016. aasta tegevusega ja saavutustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palun pange kirja kolm mõödikut, mille järgi oma tegevuse edukust hindate?

Millist abi ja koostööd tulevikus omavalitsuse poolt sooviksite?

Joonis 17. Ekraanitõmmis ankeedist. Allikas: autori koostatud.

Lisa 2. KOV toetuste seos organisatsiooni hinnangutele enda tegevuste kohta

	F	Sig.
Meid kaasatakse kohaliku elu küsimustes arengukavade või eelarve koostamisse	2,78	0,038
Meiega konsulteeritakse tavalike teenuste vajaduse ja mahu täpsustamiseks, standardite loomiseks jms	1,72	0,163
Meid kaasatakse elanikelt ja/või avalike teenuste kasutajatelt tagasiside kogumisse, tegevuste tulemuste hindamisse ja analüüsi	1,50	0,218
Meie tegevusi ja projekte toetatakse rahaliselt	11,22	0,000
Kohalik omavalitsus pakub meile nõustamist	0,96	0,436
Kohalik omavalitsus aitab levitada meie tegevuste kohta vajalikku infot	2,50	0,054
Kohalik omavalitsus on kursis meie tegemistega	2,15	0,089
Tunneme end võrdväärse partnerina kohaliku omavalitsuse jaoks	1,74	0,160
Meil on hea ülevaade oma sihtrühma(de) vajadustest teenuste osas	1,51	0,216
Meil on olemas vajalikud ressursid, et pakkuda enamikke sihtrühma(de) poolt soovitud teenuseid	0,57	0,684
Meie poolt pakutavate teenuste kvaliteet on ühtlane ja kõrge tasemega	0,24	0,916
Kogume süsteemselt oma sihtrühma(de)lt tagasiside nende rahulolu kohta teenusega	1,28	0,293
Informeerime oma sihtrühma(sid) piisavalt meie teenuse ja pakutavate teente osas	1,03	0,401
Meie organisatsioonil on sõnastatud pikaajalised eesmärgid	0,84	0,508
Meie organisatsioonil on olemas tegevusplaan vähemalt ühe aasta perspektiivis	0,21	0,930
Kui praegune juhatus aktiivsest tegutsemisest loobub, siis on olemas inimesed, kes nende koha üle võtavad	1,89	0,132
Kohaliku omavalitsuse toetus on meie vabatahtluse jaoks hädavajalik	4,03	0,007
Oleme rahul oma 2016. aasta tegevusega ja saavutustega	0,92	0,460

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

SERVICE CO-CPRODUCTION IN NEW UNITED SAUE PARISH

Diana Poudel

In Estonia, there is an ongoing administrative reform in progress where municipalities with populations under 5,000 must merge; for bigger municipalities it is optional. The aim of this reform is to offer higher quality services at lower cost. The first official merger contract was signed on March 31, 2016, when the local governments of Saue parish (population 10,800), Saue city (population 5,810), Nissi parish (population 2,882), and Kernu parish (population 2,081) agreed that they would form a new united Saue parish after the local government elections on October 15, 2017.

The aim of the present research paper is to make suggestions for the new united Saue parish local government on how to offer better services to citizens with local nonprofit organizations using co-production principles. In order to do so, the following tasks were set:

- theoretical examination of public management models in the 21st century;
- theoretical examination of factors that influence nonprofit organizations' performance;
- drawing together theoretical frameworks for service co-production in order to analyze current state;
- getting an overview of current service co-production practices in Estonia;
- carrying out a service co-production survey in nonprofit organizations based in Saue parish, Saue city, Nissi parish, and Kernu parish;
- making conclusions based on the results of the research.

The present research paper consists of two chapters. The first chapter gives an overview of the different public management models, examines nonprofit organizations and public sector cooperation practices, and introduces different systems to measure public value. There are three main obstacles for service co-production between the public sector and nonprofit sector. First, there are no good measurement systems to measure outcomes and impacts. Second, there are big risks for nonprofit organizations to depend on public sector resources. And third, the public sector is bureaucratic, and things change slowly. But still service co-production between different sectors is a rising trend and if all involved parties are committed then service quality will rise over the long-term.

The second chapter presents the methodology and findings of the service co-creation survey conducted in nonprofit organizations located in the newly united Saue parish territory. The main results of the study show that most nonprofit organizations have had some form of co-production activities with the local government. Mainly co-financing the services and/or getting help from the local government with communication. The results of the study imply that nonprofit organizations based in current Saue parish and Saue city are more sustainable and have more financial resources. Still, there are some critical areas - especially co-assessment, co-planning of policy, and co-design of services, which need some extra effort from both sides.

Based on the results, the main suggestions by the author are the following:

- to involve nonprofit organizations more in the planning process by creating an advisory board for local government;
- to create a structured feedback system for systematic assessment;
- to review financing terms for nonprofits;
- to make all legal documents easily accessible;
- to give responsibilities to nonprofit organizations in strategic level documents.

The present research paper examined service co-production based on nonprofit organizations' input. Further research may be needed to study citizens' satisfaction with current public services.

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Diana Poudel,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose „**Teenuste koosloome Saue ühendvalla näitel**“, mille juhendajad on Kalvi Almosen, MBA ja dotsent Arvi Kuura, PhD.

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 16.05.2017