

# **PUUETEGA INIMESTE KATUSORGANISATSIOONIDE JUHTIMINE EESTI NÄITEL**

**Külliki Bode**

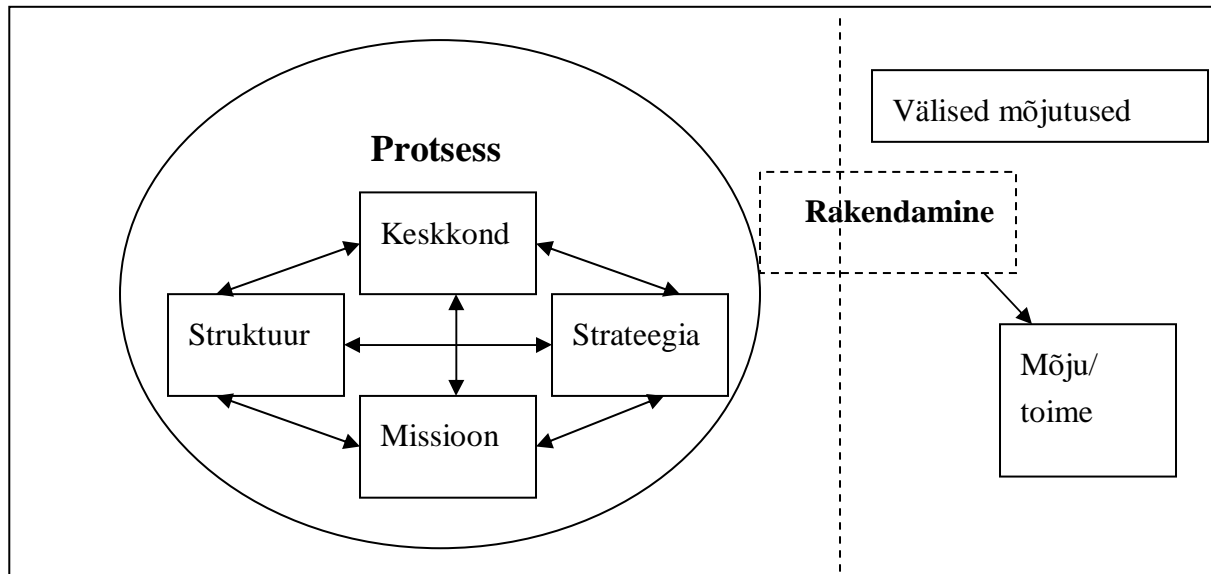
**Tallinna Tehnikaülikooli Humanitaarteaduskonna haldusjuhtimise eriala  
bakalaureusetöö kokkuvõte**

Puuetega inimeste organisatsioonid on mittetulundusühingud, mis kuuluvad enamasti ühte või mitmesse katusorganisatsiooni. Koos ollakse tugevamad, ühiselt on probleemide lahendamine kergem ning edusammude korral on jagatud rõõm suurem. Kindlustunnet lisab väiksematele ühingutele kuuluvus samaaegselt nii maakondlikku puuetega inimeste katusorganisatsiooni kui ka vabariiklikku puudespetsiifilisse liitu. Katusorganisatsioonide roll on muuhulgas allorganisatsioonide juhtimise tõhustamine, sest ühise „vihmavarju“ alla on kogunenud ühesuguse eesmärgiga liikmesühingud. Samas on võrgustikku juhtiv organ eeskujuks oma liikmetele juhtimismeetodite ja strateegiate elluviimise poolest.

Eestis on suurimaks puuetega inimeste katusorganisatsiooniks Eesti Puuetega Inimeste Koda, mis on ka rahvusvahelisel tasandil erivajadustega inimeste esindusorganisatsioon. Eesti Puuetega Inimeste Koja 49 liikmesorganisatsiooni hulgas on 32 mittetulundusühingut, mis on omakorda katuseks allorganisatsioonidele. Sotsiaalministeeriumi poolt aastal 2006 läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et vaid kümnendik puuetega inimestest on mõne organisatsiooni liikmed. Sama uuring väidab, et nii ühiskonnal kui ka riigil on veel käia pikk tee, et võimaldada puuetega inimestele heaolu ning tagada nende võrdne kaasatus. Puuetega inimesed ei ole ka ise aktiivselt oma õiguste eest seisnud ning ei ole otsinud piisavalt võimalusi oma olukorra parandamiseks. Tulenevalt eeltoodule tekib küsimus, kas Eesti puuetega inimeste esindusorganisatsioonid täidavad oma rolli liikmesorganisatsioonide ja üksikliikmete huvide eestseismisel? Eeldatavasti on puuetega inimeste organisatsioonide toimimismehhanismid tänapäevastele turumajanduse reeglitele alla jäänud ning vajavad oma missiooni elluviimiseks teatavaid muudatusi senisestes juhtimistrateegiates.

Tallinna Tehnikaülikooli haldusjuhtimise bakalaureusetöö raames tehtud uuringu läbiviimiseks kasutas autor Irimaa mudelit. 2005 aastal viidi Iirimaal läbi ulatuslik uurimustöö 25 mittetulundusliku organisatsiooni seas, et selgitada välja nende juhtimise

strategilised elemendi. Uuringu ettevalmistus hõlmas erinevate juhtimisteooriate nagu Stone, Courtney, Mintzberg, Whittington jt analüüse, eesmärgiks valida nende põhjal sobivaim hindamise meetod. Lõppkokkuvõtteks töötati välja sobiv metoodika, mille põhjal teostati Iirimaa mittetulundusühenduste seas uurimus. Iirimaa mudeli kirjeldus on lahti seletatud alljärgneva skeemi abil:



Allikas: Rhodes, Keogan 2005

Eesti puuetega inimeste katusorganisatsioonide seas kvalitatiivuuringu läbiviimiseks kasutas autor kombineeritud meetodi ehk andmeid koguti nii kvalitatiivsel kui kvantitatiivsel meetodil. Üldkogumist valimit ei moodustatud, kuna sihtgrupis oli vaid 33 organisatsiooni. Andmete kogumise protsess oli plaanitud kahes osas- esimeses osas saadeti kõikidele uuringus osalejatele laiali elektrooniline küsitlusankeet. Teises osas kasutati järelkontrollina andmete täpsustamiseks ja informatsiooni saamiseks nendelt, kes ei vastanud e-mailile või pidasid sellist vastamisviisi tülikaks, telefoniintervjuud. Küsitluses kasutati nii avatud kui ka suletud küsimusi. Juhul, kui ankeete oleks laekunud tagasi ebapiisavalt, kasutanuks autor ankeetküsimustikul põhinevat süvaintervjuud organisatsioonides kohapeal.

Ankeetküsitlusi saadeti laiali 33-le organisatsioonile aprillis 2008, sealhulgas Eesti Puuetega Inimeste Kojale, mis on kogu võrgustikku koondav katusorganisatsioon. Üldkogumi seas oli 17 vabariiklikku liitu ja 15 maakondlikku koda. Elektroonilisi vastuseid laekus tagasi 16, sealhulgas 10 liidult ja 6 kojalt. Vastajateks olid enamasti organisatsioonide tegevjuhid. Töö autor võttis ühendust kõikide organisatsioonidega, kes ei tagastanud ankeete. Selgus, et tagastamata jäeti juhtide ajapuuduse tõttu, kuna vastamiseks oli vaja üsna palju ajaressursse.

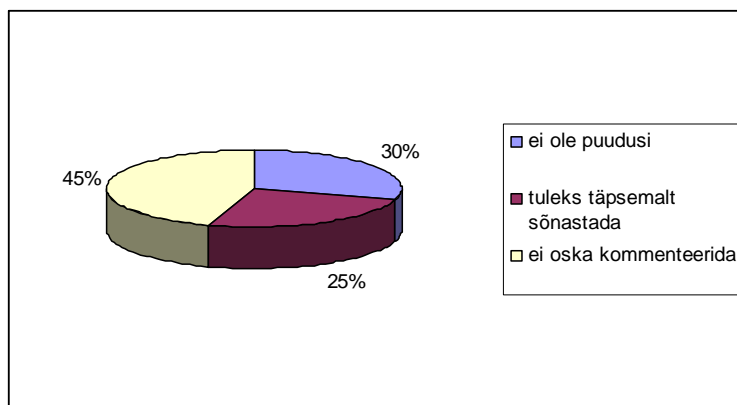
Statistilise relevantsuse saavutamieks oodati ankeete tagasi vähemalt 50% organisatsioonidelt. Kuna tagastati pooled ankeedid, piisas nendest andmete analüüsimiseks, saamaks tõepärasest ülevaadet üldisest olukorrast.

Kogutud andmed analüüsiti organisatsioonide ja teemade kaupa, võttes aluseks nii ankeedivastused kui ka telefoniküsitluse tulemused. Iga küsimus oli püstitatud nõnda, et vastus aitaks organisatsiooni strateegilise juhtimise protsesse hinnata ning saaks jälgida erinevate protsesside mõju puuetega inimeste katusorganisatsioonidele. Kasutati nii avatud kui ka suletud küsimusi, lisaks oli võimalik kõiki vastuseid kommenteerida. Küsimuste lahtikirjeldus on toodud alljärgnevalt teemade kaupa.

## Eesti puuetega inimeste organisatsioonide strateegiline juhtimine

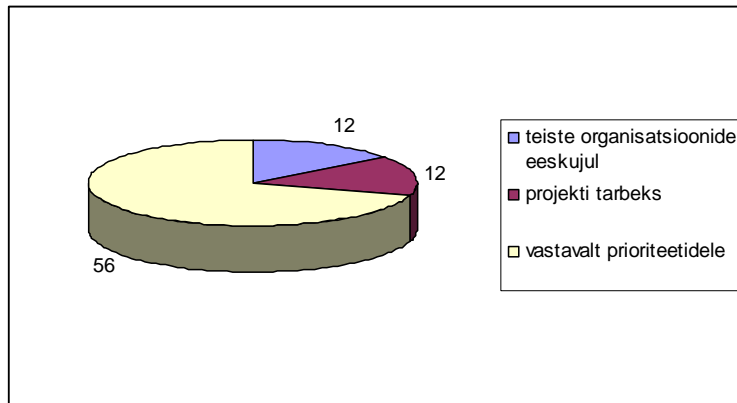
### Organisatsiooni missioon kui strateegilise juhtimise lähtepunkt

Missiooni põhielemendid on eesmärk, väärtused ja käitumisstandardid ning see peaks vastama küsimustele- mida, kellele ja kuidas. Vastanute seast oli pooltel kõik kolm elementi missiooni sõnastuses olemas. Ülejäänutel olid puudu kas väärtused või käitumisstandardid, mõnel ei olnud tegemist missiooni vaid eesmärgi sõnastusega. Enamik vastanutest ütles, et missiooni sõnastust ei ole muudetud. Vaid kolm organisatsiooni on aja jooksul sõnastust kohendanud kas siis kaasajastamise teel või on muudetud sõnastust lihtsamaks. Uurides, kas organisatsioonide enda hinnangul on sõnastatud missioonidel puudusi ja millised need on, jagunesid vastused peaaegu võrdselt kolmeks (vt Joonis 3)



Joonis 3. Missiooni puudused

30 % vastanutest leidis, et missioonil ei ole üldse puudusi, 25 % arvas, et missiooni tuleks täpsemalt sõnastada, 45 % ei osanud puudusi kuidagi kommenteerida. Küsimusele, kuidas missiooni sõnastus üldse tekkis, vastasid kõik organisatsioonid olenemata sellest, kas oli sõnastatud missioon või ainult eesmärk (vt Joonis 4).



Joonis 4. Missiooni sõnastuse tekkimine

Vastanutest 12 % leidis, et missioon on tekkinud teiste organisatsioonide eeskujul, 12 % arvas, et missiooni oli vaja sõnastada projekti tarbeks, 56 % organisatsioonidest pandi missioon paika vastavalt prioriteetidele.

### Strategia kui missiooni elluviimise võti

**Organisatsiooni suuruse** hindamiseks vaadeldi, kui suured on keskmiselt uuritavad organisatsioonid. Keskmiselt on organisatsioonidel 13 allorganisatsiooni ja 1692 inimest nendes. Üksikliikmeid oli ainult kahel katusorganisatsioonil, keskmiselt oli nende arv 35. Keskmise määramisel ei arvestatud Eesti Puuetega Inimeste Koja liikmete arvu, sest selle organisatsiooni liikeskonna moodustavad teised uuritavad katusorganisatsioonid. Vastanutest pooled arvasid, et organisatsioon võiks suurened, teine pool oli samaks jäämise poolt. Üks organisatsioon arvas, et pigem võiks liikmeskond isegi väiksem olla.

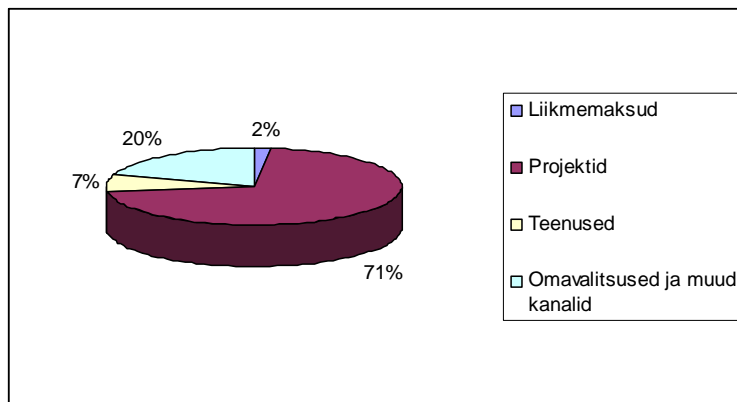
Organisatsioonid, kes soovisid suurened, leidsid enamasti, et suuremal ühendusel on rohkem võimalust kaasa rääkida, neil on kaalukam hääl ühiskonnas. Lisaks on rohkem inimesi kaasatud, saab osutada rohkem teenuseid, kergem on probleeme lahendada. Samaks jäämise

poolt olid need, kelle arvates saavutatud olemasolevate ressursside juures optimaalne suurus. Üks organisatsioon arvas, et parem, kui ei tekiks puuetega inimesi juurde.

**Organisatsiooni aktiivsuse** määramiseks vaatlusime nende osalemist otsustusprotsessis. Enamik vastanutest ütles, et osalevad mõnes komisjonis, volikogus või nõukogus. Osalemist peetakse vajalikuks, sest siis saab parendada sihtgrupi olukorda, juhtida omavalitsuste tähelepanu probleemidele, osaleda seadusloomes, paraneb koostöö ning saab mõjutada erinevaid protsesse.

Organisatsioonid leidsid ühehäälselt, et vajalik on osaleda seadusloome protsessides, eriti neis, mis puudutavad puuetega inimesi. Lisaks peeti vajalikuks osalemist sotsiaalkomisjonides, objektide vastuvõtmise komisjonis, rehabilitatsiooniteenuste väljatöötamisel, finantseraldiste määramise protsessides, teenuste kujundamisel, patsientide õiguste ja ravimipoliitika väljatöötamisel. Takistusteks on vähene kaasatus otsuseprotsessidesse, samas aga ka vähene arvestamine puuetega inimeste soovidega. Probleemideks on ka aja- ja inimressursi puudumine, informatsiooni vähesus, lühikesed tähtajad ettepanekute tegemiseks ning liikmete passiivsus.

Organisatsioonide **rahastamise** suhtes küsitleti, kuidas jaguneb finantseerimine erinevate allikate vahel. Kõige paremini iseloomustab jaotust alljärgnev Joonis 5:



Joonis 5. Puuetega inimeste katusorganisatsioonide tegevuse finantseerimine

Liikmemaksu allorganisatsioonidelt ei kogu ükski organisatsioon, kuhu ei kuulu üksikliikmeid (üksikliikmeid on kahes organisatsioonis). Liikmemaksu osa on keskmiselt 2% üldisest võrgustiku rahastusest. Projektide kaudu rahastatakse keskmiselt 71%, tasulisi teenuseid osutavad ainult kolm organisatsiooni, teenuste osa on 7% kogurahastusest. Muude

kanalite kaudu nagu omavalitsused ja eraannetajad saadakse toetusi 20 % ulatuses. Organisatsioonid arvasid ühiselt, et vajalik on luua stabiilsem rahastussüsteem. Rahalisi ressursse ei jagu töötajate palkamiseks, põhivara soetamiseks, koolitusteks ning kultuurisündmustest osavõtuks. Takistuseks pidasid kolmandik vastanutest riigi vähest huvi stabiilsema rahastussüsteemi loomiseks. Lisaks arvati, et ebapiisava rahavoo põhjuseks on tegijate ja eraannetajate vähesus, Euroopa Liidu projektide karmid nõuded, majanduse ebakindlus, inimeste teadlikkuse madal tase ning osutatavate teenuste väike maht.

Uurides, millised on organisatsioonide poolt osutatavad **teenused sihtgrupile ja avalikkusele**, tekkis mõningane väitlus vastanute seas, mida nimelt klassifitseerida teenuseks. Paaril vastanul oli arvamus, et nemad ei osuta ühtegi teenust. Täpsustades helistamise teel tasuta teenuste osutamise mahtu, selgus, et seda osutavad kõik organisatsioonid. Enamlevinud teenused on nõustamised, teabepäevade korraldamised ja koolituste korraldamised. Esines ka transporditeenuse, päeva- või tegevuskeskuse, massaaži, avaliku internetipunkti teenuseid. Vajalik oleks osutada rohkem nõustamisalaseid teenuseid, kaasa arvatud sotsiaaltöötajatele, projekterijatele ja arhitektidele, invatransporditeenust, lapsehoiuteenust, tugiisikuteenust, isikliku abistaja teenust, rohkem üritusi ja koolitusi. Takistusteks on ruumi- ja rahaliste vahendite puudus, tegijate vähesus, ajanappus, noorte vähene huvi ning pädevate spetsialistide puudus.

Peamiseks **teenuseks liikmesorganisatsioonidele** märkisid suurem osa vastanutest liikmesorganisatsioonidele nõustamisteenuse osutamist. Pakuti abi ka projektikirjutamisel, ürituste ja infopäevade organiseerimisel, invatranspordi hankimisel, ruumide rentimisel, väikevahendite ja muu tehnika kasutamisel, koolituste ja laagrite korraldamise, tugiisikute koolitamisel, infomaterjalide jagamisel ning juriidiliste probleemide korral. Vaja oleks aidata liikmesorganisatsioone projektikirjutamisel, arvutikasutamisel, raamatupidamisel, ürituste organiseerimisel ja juriidiliste probleemide puhul. Peamisteks takistusteks, miks neid teenuseid ei osutata, on rahaliste ja inimressursside puudus ja tegevjuhtkonna kõrge iga.

Kuna tegu on katusorganisatsioonidega, siis küsiti muuhulgas, kui palju tegeletakse liikmete **koordineerimise ja kontrollimisega**. Selle küsimusele vastamisel jagunesid organisatsioonid kahte leeri- ühed leidsid, et liikmeid ei peagi kuidagi koordineerima ja kontrollima, teised aga nägid nimetatud tegevuste vajadust. Koordineerimise all mõeldi võrgustikusisese infovahetuse teostamist, ühiste tegevussuundade kooskõlastamist, koolitusi ja ühistegevusi. Kontrolli

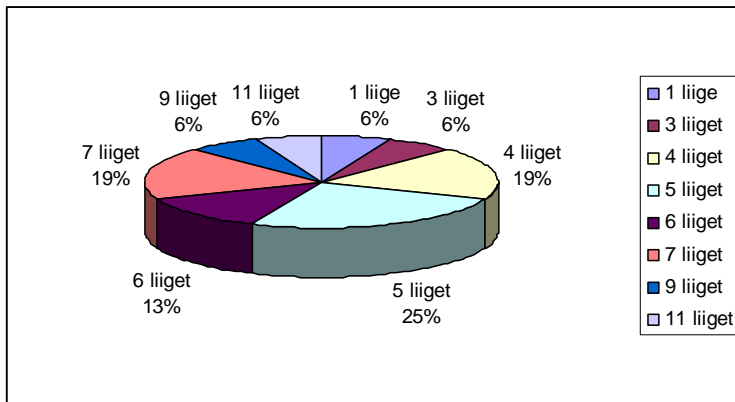
liikmete üle teostati enamasti maakondlikes kodades, kuna neil lasub kohustus edastada fondile finantsaruanded. Kontrollimise ja koordineerimise vastu olid peamiselt liidud, kelle meelest on katusorganisatsiooni kuuluvad ühendused partneri rollis.

Strateegia osaks on **koostöö ja konkurents** teiste organisatsioonidega. Küsimus samalaadsete organisatsioonide kohta oli paljudele vastanutele keeruline. Näiteks mõni maakondlik koda arvas, et piirkonnas on veel sama sihtgrupi ja teenustega tegelevaid organisatsioone, pidades silmas väiksemaid klubisid ja seltsinguid, teine koda aga ütles, et nemad on maakonnas ainsad. Mõlemad seisukohad on õiged, sest ehkki tegu on ainsa maakondliku puuetega inimeste katusorganisatsiooniga, tegelevad ka väiksemad ühendused samade probleemidega. Liitude puhul oli tegemist spetsiifilise puudeliigi esindajatega, enamasti ollakse vabariigis selle sihtrühma ainsad esindajad. Küsitluse tulemusena arvasid 35% ühendustest, et samalaadset organisatsiooni ei ole kuskil mujal.

Kõik vastanutest peale ühe teevad **koostööd** mõne teise organisatsioonidega. Üks organisatsioon arvas, et koostööd teevad nende liikmesorganisatsioonid. Koostöö põhjuseid oli mitmeid, enim mainiti seda, et ühiselt on kergem probleeme lahendada, kogemusi hankida, koolitusi korraldada ning informatsioon levib paremini. Organisatsioonidelt küsiti, kas nad tunnevad end teenusepakkujana või pigem sotsiaalse eesmärgi täitjana. Sellele küsimusele vastamine tekitas mõnele organisatsioonile kimbatust, sest ei osatud end klassifitseerida. Põhjuseks mõiste „teenus“ seostatavus tasuliste teenustega, mida osutavad peamiselt äri- ja avalik sektor ja millega huvikaitse organisatsioonid ei tohiks tegeleda. Valdavalt määratlesid aga kõik vastanud end sotsiaalse eesmärgi täitjana, vaid kolm vastanut leidis, et ollakse samal ajal ka teenusepakkuja.

## Struktuur ehk organisatsiooni ülesehitus

Käesolevas analüüsis uuriti, mitmeliikmeline on organisatsioonide juhatus ja tegevaparaat ning kas on kaasatud spetsialiste väljaspoolt. Juhatuse suurusest annab ülevaate Joonis 6:



Joonis 6. Puuetega inimeste katusorganisatsioonide juhatuse koosseis

Suuremal osal vastanutest oli viieliikmeline juhatus, järgmiselt populaarne oli nelja- ja seitsmeliikmeline juhtkond. Kahel korral esines kuueliikmelist, ühel korral oli organisatsioonil nii ühe-, kolme-, üheksa- ja üheteistkümmeliikmeline juhatus. Vastavalt seadusele on kõigil kas revident, revisjonikomisjon või audiitor. Üle pooltel oli ametis tegevjuht, kes viib ellu juhatuse otsuseid. Juhtkonna ja tegevjuhi ülesanded määratakse enamasti juhatuse otsusega, üldkoosoleku protokollidega, ametijuhenditega ja lepingutega.

Strateegiliste otsuste tegemiseks ja elluviimiseks on vaja pädevat juhtkonda. Järgnevalt uuriti, kas juhatuse liige on ise puudega inimene, mitu aastat on ta olnud organisatsioonis, mis alal ta põhitööna töötab ning mis ülesandeid täidab juhatuses. Keskmiselt oli organisatsioonide juhatuses 70% puudega inimesed ehk siis suurem osa juhtkonnast pärines sihtgrupi hulgast. Ülejäänud 30% on sihtgrupiga otseselt või kaudselt seotud pereliikmete kaudu. Juhatuses on enamasti pikaajaliste kogemustega inimesed, sest keskmine vabatahtlik tööstaaz oli 8 aastat. Põhitööna tegutsesid juhatuste liikmed erinevas valdkonnas, enamasti sotsiaal või meditsiini valdkonnas ja avalikus sektoris või olid juba pensionärid. Pooltel vastanutest oli organisatsioonide juhatuses töövaldkonnad omavahel ära jagatud, st igalühel oli oma nišš, mille eest vastutati. Enamasti on organisatsiooni juhatusele abiks mitmed vastava ala spetsialistid, nende hulgas koolitustel osalevad lektorid, raamatupidajad, juristid, tööhõive spetsialistid, keda palgatakse vastavalt võimalustele. Vajadused erinevate spetsialistide järele on aga väga suured, paraku jääb nende palkamine väheste ressursside taha pidama.

## **Keskkond kui sisend otsustava strateegia määramiseks**

Keskkonna hindamiseks paluti organisatsioonidel läbi viia SWOT-analüüs. Pelgalt ankeetküsitluse tulemusena ei olnud võimalik teha järeldusi nii sise- kui ka väliskeskkonna kohta, sest tõenäoliselt ei ole enamik organisatsioone sellist eneseanalüüsi kunagi varem teinud. Paljudele vastanutele tehti järelküsitlus telefoni teel, mis andis võimaluse esitada täpsustavaid küsimusi, et organisatsioonide esindajad oskasid anda vastuseid keskkonda puudutavatel teemadel.

**Väliskeskkonna** hindamiseks küsiti, millised on sotsiaal- ja konkurentsikeskkonnast keskkonnast tulenevad **võimalused ja ohud**. Sotsiaalkeskkonna võimalustena nähakse seda, et riiklik poliitika soodustab organisatsioonide toimimist. Organisatsioonidel on võimalik osutada lepingulisi teenuseid kohalikele omavalitsustele ja riiklikele asutustele. Sotsiaalkeskkonnast tingituna on ette näha puuetega inimeste suurenevat arvu, sotsiaalministeeriumi mõjutamist organisatsioonide poolt, projektide esitamise võimalusi mitmesse fondi, invatranspordi teenuste olemasolu. Ohtudena kirjeldatakse riigipoolse rahastamise vähenemist seoses majanduslangusega, poliitika suuna pöördumist ning eestvedajate väsimust vabatahtlikust tööst. Konkurentsikeskkonna võimalustena nimetati sisulise konkurentsi puudumist. Samas leiti, et kui konkurendid tekivad, on see pigem teretulnud. Ohtudena mainiti konkurentsi tekkimise võimalust, sest see võib mõjuda frustatiivselt.

**Sisekeskkonna** hindamiseks paluti vastata küsimustele, millised on organisatsiooni struktuurist kultuurist ja ressurssidest tulenevad **tugevused ja nõrkused**. Struktuurist tulenevaid tugevusi oli palju- enamasti oli olemas tugev ja pikaajaline meeskond, toimivad allorganisatsioonid, suur liikmeskond, paindlikkus, motivatsioon, head spetsialistid ning ühised huvid ja eesmärgid. Nõrkustena mainiti suurt töökoormust, juhtide kõrget vanust, noorte vähest motivatsiooni, spetsialistide vähesust, läbipõlemise ohtu ning allorganisatsioonide vähest toetamise võimalust. Kultuurist tulenevad tugevusi ja nõrkusi oli kõige raskem välja selgitada. Organisatsioonikultuuri tugevusteks peeti pikaajalisi traditsioone, paljude huviringide tegutsemist, ühtekuuluvustunnet, pikka ajalugu ja missioonitundega eestvedajaid. Nõrkustena toodi esile noorte passiivsus, ruumikitsikust,

rahanappust, inimeste erinevaid arusaamu ning heategevuse ebapopulaarsust. Ressurssidest tulenevad tugevused olid inimressursi olemasolu, projektkirjutamise võimalused, pädevad töötajad, finantsressursside olemasolu, mis katavad osaliselt tegevuskulusid. Nõrkusteks peeti sõltuvust projektipõhisest rahastusest ja kindlustunde puudumist. Vähesed ressursid takistavad lisatööjõu palkamist, tegevuste arendamist, noorte motiveerimist ja põhjustavad juhtide väsimist.

## **Katusorganisatsioonide kujundanud protsessid ja nende mõju organisatsioonile**

Analüüsid organisatsioonide missioone ja tegelikku olukorda, siis valdavalt määratletakse end esindusfunktsiooni kaudu. Liikmeid soovitakse esindada tehes erinevate sektoritega koostööd, teavitades avalikkust probleemidest ja lahendustest, korraldades koolitusi ning aktiveerima ühistegevust. Tihtipeale ei ole organisatsioon mõelnud oma väärtusele ega määratlenud, mis teeb neid ainulaadseks, et see õigustaks eksistentsi.

Katusorganisatsioonid peavad end sotsiaalse eesmärgi täitjateks ja sihtgrupi huvide eest seisjateks. Erinevatel seisukohtadel oldi liikmesorganisatsioonide koordineerimise ja kontrolli osas. Paradoksaalne on aga see, et ehkki ei leita põhjust, miks peaks koordineerima ja kontrollima allorganisatsioone, peetakse vajalikuks neid aidata erinevate probleemide puhul, mis seonduvad kaudselt puuduliku juhendamise ja nagu koolitused, raamatupidamine, projektkirjutamine ja juriidilised küsimused.

Uurimustöö ankeetküsimustiku vastuseid ja hilisemat telefoniusutlust läbiv teema on ebakindlus rahastuse suhtes. Puuetega inimeste katusorganisatsioonidel on pikaajalised plaanid, kuid teadmatus homse päeva suhtes. Tegevused on üles ehitatud projektipõhisele rahastuskeemile, vähesed organisatsioonid on üritanud ise raha juurde teenida. Pigem peetakse tasuliste teenuste osutamist era- ja avaliku sektori ülesanneteks, mis ei sobi huvikaitse organisatsioonidele. Samas mittetulundusühingute seadus ei keela tulu teenida, organisatsiooni eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine. Tulu võib kasutada üksnes põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks ning ei või

jaotada kasumit oma liikmete vahel<sup>1</sup>.

Organisatsioonide eesotsas on enamasti samad inimesed, kes olid ühenduse loomise ajal, tegutsedes pelgalt missioonitundest. Nooremaid ja värskemate ideedega inimesi juurde ei ole tulnud, sest tänapäeval ei ole tavaks oma vaba aega vähetasuva tegevusega sisustada, konkurentsivõimelist töötasu aga ei ole uutele tulijatele pakkuda. Eestvedajad on väsinud ja ebakindlad, see mõjutab palju ka liikmeskonda, kes ei saa piisavalt vajalikku abi. Samas peavad organisatsioonide juhid mõistma, et muutused on vajalikud, kuigi muudatused tekitavad stressi ja frustatsiooni.

Välise ja sisemise keskkonna hindamise puhul ei osata enamasti määratleda, millised on organisatsiooni tugevused ja nõrkused ning mis on keskkonnast tulenevad võimalused ja ohud. Sellest tulenevalt saab järeldada, et üldises plaanis on organisatsioonide strateegiline juhtimine suhteliselt kaootiline ning keskendunud hetkeolukorra võimalustele. Paremas olukorras on suuremad Kojad ja Liidud, kellel on ka pikemaajalisem kogemus võrgustiku haldamisel. Seega on olemas seos organisatsiooni suuruse ja koordineerimise vahel, mis on tingitud ilmselt sellest, et suurematel organisatsioonidel on rohkem tegevtootajaid, kogemusi ja võimalusi täitmaks oma esindusfunktsiooni vabariiklikul tasandil.

## **Järeldused ja soovitused**

Uuringu tulemusena selgus, et suurimad probleemid on ebakindel rahastamissüsteem ja professionaalsete töötajate nappus, kes tegeleksid erinevate valdkondadega. Mõlemad probleemsed teemavaldkonnad pärsivad organisatsioonide arenguprotsesse, mõjutades seega negatiivselt nii katusorganisatsioonide kui nende liikmete väljatöötatud missioonide täitmiseks vajalikke materiaalseid- ja inimressursse.

Eesti Puuetega Inimeste katusorganisatsioonid võiksid ühiselt mõjutada riiklikku rahastamispoliitikat, et luua parem finantseerimissüsteem, mis tagaks võrgustiku jätkusuutlikkuse. Praegune projektipõhine rahastamine ei ole end õigustanud, järelikult

---

<sup>1</sup> Mittetulundusühingute seadus ([RT I 1996, 42, 811](#)) § 1 lõige 1, 2

strateegia ei toimi ning seda tuleks muuta, sest organisatsioonid peavad kohandama oma sisu ja vormi missiooniga. Rohkem peaks osutama tasulisi teenuseid, sõlmima selleks kokkuleppeid riigiga, kohaliku omavalitsusega ja ettevõtetega. Teenitud tulu kasumiks jaotada ju ei tohi, küll aga on organisatsioon saanud sellisel viisil vahendeid oma missiooni täitmiseks.

Liikmesorganisatsioonide arengu soodustamiseks peaks olema motiveerivam süsteem, mis pakuks rahuldust vabatahtlikele eestvedajatele. Katusorganisatsioonid peaksid rohkem abistama liikmeid strateegilise juhtimise planeerimisel, eriti finantsiliste raskuste ületamisel. Mõistagi ei saa seda enne teha, kui ei ole laotud korralik vundament ehk kindlustatud esindusorganisatsioonide tagala.

Iga organisatsioon peaks leidma aega, et põhjalikumalt üle vaadata oma senised toimimismehhanismid ja tegevusstrateegia. Mõistagi on see tülikas ja aeganõudev ettevõtmine, kuid nagu kommenteerisid praeguses uuringus osalenud katusorganisatsioonide juhid, pani küsimustele vastamine neid praegust strateegiat vaatlema tervikuna, justkui asuksid nad väljaspool organisatsiooni. Analüüsimise käigus saab juhtkond panna end välisvaatleja rolli ja näha, millisena organisatsioon tundub teistele. Subjektiivselt igapäevast tööd hinnates ei ole alati võimalik leida kitsaskohti kogu juhtimisprotsessis, sest tavaliselt „kustutatakse tuld“ kriitilistemates situatsioonides.

Kokkuvõtteks selgus, et olemasolev strateegia puuetega inimeste võrgustiku juhtimisel ei toimi ning seda tuleks muuta, sest organisatsioonid peavad kohandama oma tegevusvormi vastavalt missioonile. Ei ole olemas parimat organisatsiooni strateegia vormi, kõik sõltub sellest, mida tahetakse saavutada.

Tallinnas, 2008 a.