

HEA

VALITSEMINE!

käsiraamat

TÄNASTELE JA TULEVASTELE
VABAÜHENDUSTE VALITSEJATELE

Hea valitsemine:

käsiraamat tänastele ja tulevastele vabaühenduste
valitsejatele

Projekti toetab Balti-Ameerika Partnerlusprogramm, mida
finantseerivad ühiselt Ameerika Ühendriikide Rahvusvahelise
Abi Agentuur ja Avatud Ühiskonna Instituut.

Autor	Kaidi Holm
Toimetamine	Alari Rammo
Kujundus	Küllli Reinup
Trükk	Triip

Failina kättesaadav www.ngo.ee/trykised

ISBN 978-9949-15-033-5

Copyright © 2007 Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit on avalikes huvides tegutsevate vabaühenduste eestkõneleja, mille töö on pühendatud kodanikualgatuse ja kodanikuühiskonna arendamisele Eestis. EMSLi visiooniks on osalusel ja kodanikualgatusel toimiv kodanikuühiskond, milles EMSLil on siduv roll avalikes huvides tegutsevate ühenduste ja ühiskonna vahel.

Hea lugeja!

Hoiad käes hea valitsemise käsiraamatut vabäühendustele, mis loodetavasti ei sisalda mitte üksnes meeldivaid lugemishetki, vaid pakub ainet ka tõsiseks järel mõtlemiseks ning näpunäiteid, mida oma organisatsioonis ellu rakendada. Tegusate ühenduste poolt antav eeskuju on parem mis tahes õpetussõnadest ja aitab hea valitsemise muuta ka teiste ühenduste jaoks järgimisväärseks normiks.

Olen kindel, et lugejate hulgas on nii neid, kes saavad selle raamatu vahendusel teada, mis on hea valitsemine ja mida selleks tegema peab, kui ka neid, kes on siin toodud põhimõtteid enesestmõistetavana rakendanud juba aastaid ning saavad nüüd tagantjärele teada, et on kogu aeg hea valitsemisega tegelema.

Tahaksin tänada kõiki õpihimulisi ja pühendunud ühenduste eestvedajaid, kellega olen aastate jooksul koostööd teinud ning saanud võimaluse jälgida teie kasvamist tublidest juhtidest headeks valitsejateks.

Edu ja jõudu valitud teel!

Kaidi Holm



Sisukord

Sissejuhatus	3
Valitsemine ja hea valitsemine	4
Hea valitsemise põhiväärtused	6
1. Osalus	6
2. Õiguspärasus	7
3. Läbipaistvus	8
4. Konsensus	9
5. Mõjus ja tõhusus	10
6. Vastutavus	11
Valitseva organi seitse vastutusvaldkonda	12
1. Strateegiline planeerimine	12
2. Väärtused ja eetikakoodeks	14
3. Organisatsioon	17
4. Organisatsiooni, programmide ja teenuste analüüs	19
5. Kommunikatsioon	22
6. Ressursid	25
7. Valitseva organi arendamine	28
Valitseva organi liikme põhikohustused	33
1. Hoolsuskohustus	33
2. Lojaalsuskohustus	34
Enne juhtorgani liikmeks kandideerimist...	38
Kasulikku lugemist	40

Sissejuhatus

I OSA

Hea valitsemine on muutunud moodsaks käibefraasiks, mille tegelik sisu ei ole kahjuks sugugi nii selge kui arvata võiks ja loota tahaks. Hea valitsemine seob omavahel võimu õiguspärase teostamise ja eetika ning seab vabaühenduse valitsemise eesmärgiks sellised väärtused nagu selgus, läbipaistvus, vastutavus, avatus ja ausus. Keeruliseks muudab hea valitsemise just see, et nende väärtuste näol on tegemist suurel määral subjektiivsete standarditega, mille sisu sõltub inimeste erinevatest väärtushinnangutest, mõisteskeemidest ja kogemustest.

Oma ressursidega omi asju ajades on meil enamasti õigus ise otsustada, kui vastutustundlikult, ausalt ja avatult me käitume. Ühiseid asju ajades peame aga väga täpselt kokku leppima, mida üks või teine hea valitsemisega seonduv mõiste tähendab ning mida me oma organisatsioonis teha saaksime ja tegelikult teha kavatseme, et meie vastastikune usaldus ja lugupidamine koostöö käigus ei väheneks.

Et hea valitsemine ei muutuks hästiomandatud retoorikaks ja avatus ning vastutavus oleks ka praktiliselt kaitstavad väärtused, on vaja kokkuleppeid, mille sisust kõik osapooled ühtviisi aru saavad ja mida nad järjekindlalt järgivad.

Hea valitsemine vabaühenduses tähendab ausust nii ühiskonna, organisatsiooni kui ka iseenda ees. Just sellest viimasest hea valitsemine tegelikult algabki ja seepärast on tähtis, et juhtorganite liikmeks ei kandideeritaks enne, kui ollakse veendunud oma võimekuses ja valmisolekus anda asjakohane panus organisatsioonile. Juhatusse ei tohiks viia ükski motiiv peale siira soovi anda oma oskused ja teadmised ühise hüve teenimiseks.

Käesolev käsiraamat sisaldab lühikest ülevaadet hea valitsemise võtmeküsimustest ja põhimõistetest ning pakub praktilisi näpunäiteid, mille abil anda hea valitsemisega seotud väärtustele täpsem sisu just oma organisatsiooni jaoks.

Raamat jaguneb kolmeks osaks. Esimestes peatükkides käsitletakse kodanikuühiskonnas kujundamist vajavaid väärtusi ning seda, kuidas hea valitsemise põhimõtete rakendamine aitab neid luua ja kaitsta.

Teine osa vaatleb valitseva organi vastutusvaldkondi ja hea valitsemise põhimõtete rakendamiseks vajalikke praktilisi toiminguid. Iga vastutusvaldkonna lõpus on kontrollküsimused, mille abil saab analüüsida, millises seisus organisatsiooni juhtimine on ja mida peaks tege-
ma paremini.

Raamatu lõpuosas on juttu juhtorgani liikmete hoolsus- ja lojaalsuskohustuse sisust ning soovitusel nendega seotud probleemide ületamiseks.

Hea valitsemine vabaühenduses tähendab ausust nii ühiskonna, organisatsiooni kui ka iseenda ees.

Valitsemine ja hea valitsemine

Valitsemise mõiste ei ole uus. See on sama vana kui inimühiskond. Väga lihtsalt väljendudes tähendab valitsemine kõrgeima võimu teostamist ning seda, kuidas otsuseid vastu võetakse, kuidas neid ellu viiakse ja kuidas seda kontrollitakse.

Kui valitsemine tähendab võimu teostamist, siis hea valitsemine tähendab võimu teostamist "õigesti". Võimu teostajad kujundavad organisatsiooni avaliku näo, annavad ühendusele suuna ja loovad organisatsiooni tulevikku. Vabaühenduse valitsemine tähendab protsesse, mida organisatsioon kasutab oma programmide ja tegevuste suunamiseks ning juhtimiseks. Hea valitsemine on heade valikute tegemine.

Organisatsioonis on hea valitsemine, kui see tagab avalike huvide kaitsetuse.¹ Valitseva organi ülesandeks on arvestada kõikide huvipooltega ning see eeldab suhtlemist ja dialoogi.

Valitseva organi liikmed on saanud võimu teostamiseks mandaadi oma valijatelt, seega on nad vastutavad nende ees ning see ei tähenda sugugi üksnes tagantjärele aru andmist. Hea valitsemise iseloomulikuks tunnuseks on kõigi seotud osapoolte kaasamine planeerimisprotsessidesse, et õiged asjad saaksid õigesti tehtud kohe esimesel korral.

Head valitsemist määratletakse ka kui läbipaistvat otsustusprotsessi, kus mittetulundusliku organisatsiooni eestvedajad suunavad efektiivselt ja vastutustundlikult ressursse ning teostavad võimu toetudes jagatud väärtustele.² Seega on hea valitsemine teatud väärtuste järgimine ja see võib avalduda mitmesugustes erinevates tegevustes, mis neid väärtusi luua ja hoida aitavad.

Valitsemine on süsteem struktuuridest, protsessidest ja traditsioonidest, mis näitavad, kuidas võimu teostatakse, kuidas võetakse vastu otsuseid ja kuidas on sellega seotud vastutus ning mida organisatsiooniga seotud huvigrupid sellest arvavad. Seega on tegemist võimu, suhete ja vastutusega: kes mõjutab, kes otsustab ja kuidas võimu teostajad vastutavad. Valitsemine on funktsioon ja selle täitmine ei ole mingil juhul üksnes valitseva organi siseasi. Valitsemine on kogu organisatsiooni hõlmav ja mõjutav.

Valitsevat organit määratletakse kui organiseeritud³ gruppi inimesi, kellel on võim ja voli kollektiivselt kontrollida ja edendada organisatsiooni, mida harilikult juhib ja haldab kvalifitseeritud juht ja personal.

Sõltumata organisatsiooni tüübist, asukohast või olemusest, on valitseva organi funktsioonid ja selle liikmete kohustused sarnased. Valitseva organi liikmete ülesannete tegelik täitmine aga muutub sõltuvalt tegevusvaldkonnast, eelarve suurusest ja personali hulgast ning organisatsiooni arengufaasist.

1 Marilyn Wyatt, edit. A Handbook of NGO Governance. European Center for Not-for-Profit Law, 2004

2 The Working Group on NGO Governance in Central and Eastern Europe

3 Houle, C.O. Governing Boards. Jossey Bass Publishers, 1996

Hea valitsemise iseloomulikuks tunnuseks on kõigi seotud osapoolte kaasamine planeerimisprotsessidesse, et õiged asjad saaksid õigesti tehtud kohe esimesel korral.

Valitsemine on funktsioon, mille täitmine peab olema tagatud ka juhul, kui organisatsioonisiselt pole võimalik ega mõistlik luua erinevaid juhtorganeid ning jagada võimu teostamist nõukogu ja juhatuse ning tegevjuhi ülesandeid eristades. Käesolevas raamatus on kasutatud kõrgeimat võimu teostava organi puhul nii spetsiifilist mõistet valitsev organ kui ka üldmõistet juhtorgan.

Valitseva organi funktsiooniks on piltlikult väljendades rajada teed, näidata tõrvikuga valgust ja kindlustada, et kõik selle järel valguse kätte saaks juhatatud. Just see, kuivõrd ülejäänud sellele tõrvikule järgneda soovivad, on paljudel juhtudel võtmeküsimus. Ei piisa üksnes sellest, kui valitseval organil on õigus teostada võimu. Tal peab olema ka autoriteeti.

Hea valitsemise puhul ei ole põhiküsimus selles, mida seadus meilt nõuab, vaid mida me ise endalt nõuame. Enesedistsipliin ja soov vastutustundlikult valitseda peab tulema seestpoolt, mitte välise surve mõjul ega hirmust tagajärgede ees. Seega on hea valitsemine esmalt enese reguleerimine ja oma mõttemallide ja käitumismustrite uurimine.

*Hea valitsemise
puhul ei ole põhi-
küsimus selles, mida
seadus meilt nõuab,
vaid mida me ise
endalt nõuame.*

Hea valitsemise põhiväärtused

Hea valitsemine ei ole "lõppjaam", vaid teekond järgnevate väärtuste järgimiseni. Kuigi nad on kirjeldamiseks eristatud, moodustub neist tihedalt seotud tervik, mille elemendid põimuvad ja on omavahelistes sõltuvussuhetes. Mitmed printsiibid moodustavad paare, kus ühe mittejärgimine välistab teise või vähendab selle väärtust oluliselt. Nii näiteks ei saa rääkida konsensusest, kui me pole olulisi huvigruppe kaasanud ja samas on kaasamine tühi sõnakõlks, kui selle tulemusena ei sünni kõiki osapooli rahuldavad kokkulepped. Samuti on seotud läbipaistvus ja vastutavus.

1. OSALUS

Osalus tähendab kõikide oluliste huvipoolte organiseeritud ja informeeritud kaasamist organisatsiooni strateegiliste plaanide loomisel, teostamisel ja hindamisel.

Hea valitsemise mõistes tähendab kaasamine mitte üksnes võimaluse pakkumist soovi korral oma arvamuse avaldamiseks vaid ka vajadusel abi osutamist, et koostööpartnerid oma koostööhuvides, -vajadustes ja -võimalustes selgusele jõuaksid. See tähendab niisugust erapooletut abi ja toetust, mis tagab koostöö võrdväärsete partnerite vahel ning tagab neile täieliku otsustusvabaduse.

Nii ühiskonna kui ka organisatsiooni hea käekäik sõltub sellest, kui tugev on selle liikmete kuuluvustunne. See on tunne, et ma olen oluline ja seotud ning mul on õigus kaasa rääkida ja olla ära kuulatud, minu panus on vajalik ja väärtuslik ning selle andmine on mulle jõukohane. Tõrjutuse tunne toob kaasa eemaldumise inimestest ja informatsioonist ning selle tagajärjeks on ekslikud otsused.

Kaasamine võib toimuda otse või huvigruppe esindavate organisatsioonide kaudu. Tuleb jälgida, et nende esindavatel organisatsioonidel või kõneisikutel oleks ka tegelikult mandaat grupi nimel sõna võtta ning et nende arvamused oleksid representatiivsed. See eeldab, et koostöös väljaõeldavad seisukohad oleksid eelnevalt esindatava grupi liikmetega läbi arutatud ning väljendaksid kogu grupi ühist arusaama.

Kaasamine tähendab huvipoolte osalust arendusprotsessides. Kasusaajad ja organisatsiooni tegevusest mõjutatud grupid peavad olema kaasatud, et otsustajad oleksid informeeritud ning osapooled saaksid oma huve kaitsta.

Osaluse tähtsus tuleneb sellest, et inimesed on arengu allikaks. Nad ei ole üksnes lõpptarbijad, vaid muudatuste loojad. Seega kui areng toimub inimeste jaoks ja nende jõul, tuleb nad kaasata organisatsioonide poolt, kelle tegevus neid mõjutab. Kaasamise tulemusena tekib ühine omanikutunne loodavate lahenduste suhtes, mis tagab nende asjakohasuse, teostatavuse ja jätkusuutlikkuse.

Politiikate kvaliteet, asjakohasus ja tulemuslikkus sõltub huvigruppide kaasamisest nii planeerimisest kuni teostuse ja hindamiseni. Hea valitsemine eeldab kõikide huvigruppide

Kaasamise tulemusena tekib ühine omanikutunne loodavate lahenduste suhtes, mis tagab nende asjakohasuse, teostatavuse ja jätkusuutlikkuse.

võrdset panust nii poliitikate kui ka neid ellu viivate organisatsioonide kujundamisel. Huvigruppidele peab olema tagatud juurdepääs koostööst saadavale kasule, kuid ka ebaõnnestumisele ja nendest saadavatele õppetundidele.

Kaasamisel kaitstakse üldtunnustatud hüvesid – võrdne kohtlemine, sõnavabadus, õigus olla asjade arutamise juures. Õigeaegne ja asjakohane tagasiside kasusaajatelt ning huvi-gruppidele kogutav informatsioon on objektiivse, süsteemse ja hästiajastatud hindamise alus ning hea valitsemine tähendab just seda, et organisatsioon mõõdab oma tegevusi, nende tulemusi ja mõju kasusaajate jaoks.

2. ÕIGUSPÄRASUS

Hea valitsemise puhul on oluline luua selged õigussuhted ning järgida õigusnorme. Õiguspärasus tähendab ka organisatsioonisiseste kokkulepete korrektset formuleerimist ning täpset täitmist. Ühenduse põhikirja järgimine on liikmetele ja juhtorganitele täpselt samamoodi kohustuslik, kui mistahes seadus või muu õigusakt.

Hea valitsemine tähendab nii seaduse sätte kui ka mõtte järgimist. Selge on see, et ühendus peab oma tegevuses järgima õigusnorme ning valitsemisel on oluline tunda kõiki organisat-siooni tegevusega seotud õigusakte. See loend on õigupoolest väga pikk, hõlmates lisaks ühinguõigusele ka konkreetset tegevusvaldkonda puudutavaid õigusakte. Organisatsiooni juhtorganite liikmed esindavad ühendust ning sõlmivad ühenduse nimel ja ühenduse hüvanguks mitmesuguseid õigusi ja kohustusi kaasa toovaid suhteid. Seega eeldab valitse-mine nii era- kui ka avaliku õiguse põhjalikku tundmist.

Seadust peavad täitma kõik ja normaalses ühiskonnas ei muutu seaduskuulekas isik kuidagi erilist tunnustust väärivaks. Õigusnormi täitmine on absoluutne nulltase ja see ei ole hea valitsemise eriline ega iseloomulik osa. Nagu teada, ei piisa sageli sellest, et juriidiliselt on kõik korrektne. Hea valitsemise oluliseks juhtmõtteks on seadusest tuleneva miinimumi ületamine. Seega tähendab vastutustundlik valitsemine lisaks normis kirjeldatu täitmisele ka vastamist avalikkuse ja teatud huvigruppide õiglustundele.

Paragrahvidega reguleeritud õigussuhetes on inimesed. Hea valitsemine tähendab kõigi inimõiguste austamist ning eriti nende inimeste õiguste kaitset, kes vajavad toetust ja eest-kostet.

Organisatsioonisiseste normide ja reeglite kehtestamine lisab selgust ja läbipaistvust, kuid kindlasti ka usaldusväarsust. Kindlate käitumismallide ja eetikakoodeksi järgimine tagab organisatsiooni tegevuse ettearvatavuse, mis on usalduse tekkimise oluline eeldus.

Reeglite korrastamine nii organisatsiooni sisestes kui ka välistes suhetes on seega oluline võtmeküsimus. Samas ei tohiks unustada, et reeglite kehtestamisega samavõrra tähtis on nende täitmine. Kaustade kaupa protseduurireegleid ja peensusteni kirjeldatud läbipaistvaid protsesse pole midagi väärt, kui nende sisu ei tunta või arvatakse, et nad on pigem soovitus-liku iseloomuga ega kuulu täitmisele.

Hea valitsemine tähendab nii seaduse sätte kui ka mõtte järgimist.

Siinkohal peaks vast hoiatama ka ohu eest, mida organisatsiooni tegevuse korrastamisel sageli ette tuleb. See on ilmne ülereguleerimine. Kõiki selles käsiraamatus toodud soovitusi tuleb kohandada oma organisatsiooni tegelike vajaduste ja võimalustega. Pole mingil juhul tarvis väikesi ühendusi üle formaliseerida. Hea valitsemine tähendab piisava hulga kokkulepete sõlmimist organisatsiooni jaoks olulistest küsimustes, et asjad toimiks ja hea valitsemise ülejäänud põhimõtted oleks täidetud.

3. LÄBIPAISTVUS

Läbipaistvus tähendab eelkõige seda, et kõik osapooled teavad, kuidas organisatsioon tegutseb ning millised on reeglid ja kokkulepped, mis võivad erinevaid huvigruppe ja nende huvide rahuldamist kuidagi mõjutada.

Kontrolli ja jälgitavuse tagamine organisatsioonis peaks olema ühenduse jaoks ka majanduslikult kasulik, kuna sellega kaasneb tavaliselt juhtimise ja tegevuste suurem efektiivsus. Mõttetud kulutused ja dubleerivad tegevused saab kindlaks teha ning edaspidi välja jätta. Kindlasti tõuseb organisatsiooni usaldusvärsus avalikkuse ja toetajate silmis.

Läbipaistvus tähendab ka seda, et huvilistele on teatavaks tehtud, kuidas neid plaanitakse kaasata otsustusprotsessidesse ja kuidas nad saavad oma huve esindada. See on erakordselt oluline detail, kuna läbipaistvuse tagamiseks ei piisa lihtsalt informatsiooni edastamisest selle kohta, mida me juba teinud oleme. Tihti peale on sellest olulisem teavitada, mida me teha kavatsame.

Läbipaistvuse tagamiseks peavad organisatsiooni siseselt kehtestatud reeglid olema piisavalt selgelt ja täpselt formuleeritud, et nende täitmisel ei jääks vastandlikke tõlgendusvõimalusi. Reeglid ei tohi erinevates dokumentides olla vastuolulised ning kõik kirjeldatud peaksid olema kõik organisatsioonis perioodiliselt korduvad tähtsad tegevused.

Kogu organisatsiooni puudutav informatsioon peab olema vabalt kättesaadav ja ligipääsetav neile, keda otsused ja nendest tulenevad tagajärjed mõjutavad. Läbipaistvuse üheks oluliseks näitajaks on tõese informatsiooni õigeaegne esitamine huvigruppidele kättesaadavate kommunikatsioonikanalite kaudu ja neile arusaadavas vormis.

Läbipaistvuse funktsiooniks on ebakindluse ja kahtluste välistamine, mis kaasnevad paratamatult vähese informeerituse või moonutatud sõnumitega. Samas vähendab huvigruppide õigeaegne ja adekvaatne teavitamine oluliselt organisatsioonis võimu teostavate inimeste kiusatust teha kallutatud otsuseid, mis ei pea silmas organisatsiooni parimat kasu.

Läbipaistvuse all mõistetakse eelkõige informatsiooni kättesaadavust kõigile huvigruppidele ja täit selgust organisatsiooni tegevust mõjutavatest normidest, regulatsioonidest ja kokkulepetest. Oluliseks kaitstavaks väärtuseks on ettearvatavus, mida peetakse usalduse loomisel tähtsaks komponendiks.

Probleemiks on see, et hoolimata infole ligipääsu tagamisest ei garanteeri see veel osapoolte informeeritust. Nii jäävad sageli tegevuste avalikustamiseks tehtud jõupingutused kasinaks, kuna eesmärgini jõudmine ja sinna jõudmiseks võimaluste loomine on kaks erinevat asja.

Ligipääs õigele ja õigeaegsele informatsioonile nii organisatsiooni kavatsuste, tegevuste kui ka tulemuste kohta on oluline kõikide huvigruppide jaoks. Nii nendele, kes on oma huvi teadvustanud, kui ka neile, kes pole end veel huvigrupina määratlenud.

Läbipaistvusest rääkides tuleb selgeks teha, kelle jaoks me siis ikkagi läbi peame paistma. Ameerika ühinguõiguses kasutatakse mõistet "heategevuslik usaldus", mis tähendab seda, et organisatsioon, mis saab oma kasutusse maksimaksja ressursse, peab teavitama kogu avalikkust sellest, mida nende inimeste rahaga on tehtud. Sama reegel kehtib ka nende ühenduste jaoks, kes on saanud raha anonüümsetelt annetajatelt. Ka siin ei ole võimalik teavitada kindlat hulka inimesi ja seega tuleb aru anda kõikide ees. Muudel juhtudel on aruandekohustus organisatsiooni tegevustesse konkreetselt panustanud inimeste ja loomulikult kasusaajate ees.

Selline reegel on ilmselgelt mõistlik, kui me peame silmas tagantjärele esitatavaid aruandeid selle kohta, mida ressursidega tehti. Tegelikult tasub läbipaistvus tagada ka nende jaoks, kes meile veel koostöökätt ulatanud pole, kuna enne tuleb luua usaldus ja alles seejärel sünnivad ühised tegevused.

Läbipaistvuse tagamise vajaduse juures tuleb silmas pidada ka seda, et organisatsiooni käsituses võib olla informatsiooni, mille avaldamiseks ei ole tal õigust juriidilises ega moraalses tähenduses. Siia võivad kuuluda nii autoriõigustega seonduvad piirangud kui ka mõne sihtgrupi soov, et tema nime ega muid andmeid organisatsiooni teenuste kasutajana ei avaldataks. Eelkõige võib see puudutada tervishoiu ja sotsiaalvaldkonda, kuid mitte ainult.

Igal juhul on selge, et läbipaistvus ei ole üksiku organisatsiooni siseasi. Me oleme üksteisega seotud ja ühenduste mainet tervikuna kujundavad kõik organisatsioonid.

4. KONSENSUS

Hea valitsemise kontekstis konsensusest rääkides tuleb silmas pidada taas kolme tasandit. Esiteks peab jõudma kõiki osapooli rahuldavale kokkuleppele organisatsiooni sees. See tähendab asiseid liikmetevahelisi arutelusid ning eeldab oskust oma arvamusi avaldada ning argumenteerida.

Teiseks on konsensus vajalik juhtorgani liikmete vahel ning see eeldab tihedat sisulist kommunikatsiooni ning ühiseid väärtushinnanguid. Traditsiooniline hääletamisprotseduur peaks jääma otsuste tegemisel kõige viimaseks lahenduseks.

Kolmandana tuleks silmas pidada organisatsiooniväliseid, kuid ühenduse tegevustega või nende tulemustega seotud huvigruppe. Eelnevalt sai pikalt räägitud kaasamise vajalikkusest, nüüd aga peaksime mõtlema sellele, et sageli pole vastuolulised mitte üksnes erinevate gruppide ootused ja arvamused, vaid erinevad on ka gruppide sisesed vajadused või ettekujutus nende rahuldamise viisidest.

Niisugune arvamuste ja ootuste võrdlus eeldab kõigilt osapooltelt selgust oma seisukohtades ning koostöötahet ja -oskusi. Ühenduste valitsejad peaksid õppima meeskonna- ja koostööoskusi. Väga tähtsad on suhtlemisoskused erineva sotsiaalse- ja kultuuritaustaga

Läbipaistvus ei ole üksiku organisatsiooni siseasi. Me oleme üksteisega seotud ja ühenduste mainet tervikuna kujundavad kõik organisatsioonid.

inimestega, et jõuda ühiste otsusteni. Kindlasti on vajalik ka äärmine kannatlikkus, mõistev suhtumine ning konstruktiivne mõtlemine.

Konsensusele tuleb jõuda mitte üksnes asjade hetkeseisus, vaid ka selles, milline on osapoolte ühine nägemus organisatsiooni eesmärkidest pikas perspektiivis ning kuidas see on seotud kasusaajate eesmärkide ja ootustega. Konsensus peab tagama kõigi osapoolte jätkusuutlikkuse.

Mitmed hea valitsemise printsiibid on omavahel seotud ning konsensus on selgelt ühenduses osalusega. Konsensusest ei saa rääkida, kui me ei ole inimesi asjakohaselt kaasanud; teisalt ei ole kaasamisel mõtet, kui selle tulemusena ei jõuta konsensuslike kokkulepeteni.

Igas ühiskonnas ja igas organisatsioonis on hulgaliselt erinevaid tõekspidamisi, seisukohti, ootusi ja vajadusi. Hea valitsemise eesmärgiks on jõuda kõiki olulisi osapooli kaasates konsensuslikule kokkuleppele selles, mida on vaja saavutada ja mida selleks peaks tegema. Tihti on tegevuste osas küllalt lihtne kokkuleppele jõuda, tunduvalt keerulisem aga selgesõnaliselt kirjeldada pikemas perspektiivis olulisi väärtusi.

Konsensuslikud kokkulepped eeldavad ajaloolise, kultuurilise ja sotsiaalse konteksti head taju.

5. MÕJUSUS JA TÕHUSUS

*Hea valitsemise
oluliseks lähtekohaks
on missioonikeskne
mõtlemine.*

Hea valitsemise oluliseks lähtekohaks on missioonikeskne mõtlemine, mis tähendab, et me teeme oma esimesed valikud valitsemisel, vastates küsimustele, kelle ja milliseid vajadusi meie organisatsioon rahuldab ning kuidas me seda teeme?

Kui need põhiküsimused on vastuse saanud, tuleb määratleda, mil määral ning milliseks ajaks peab olema kasusaajate olukord meie tegevuse tulemusena paranenud. Seda kokkulepet nimetatakse organisatsiooni eesmärgiks. Nagu näha, tuleb selleks kokku leppida saavutuste ilmnenemise aeg, kvaliteet ja kvantiteet. Hea valitsemise tunnuseks on oluliste indikaatorite määratlemine, mis iseloomustavad meie tegevuste tulemusi ning nende perioodiline mõõtmine, et saaksime anda hinnangu oma tegevuse mõjususele ja tõhususele.

Mõjusus tähendab seda, kui võrd on kasusaajate olukord meie tegevuste tulemusena muutunud. Hindamisel peaks pöörama tähelepanu mitmetele aspektidele. Kas see, mida me tegime, lahendab täielikult või vähemalt mõjutab soovitud suunas probleemi lahendamist, mida me planeerides silmas pidasime? Kui palju on mõjutatuid ning milline on mõju sügavus ja kestvus ajas? Küsida tuleks, kas eesmärgiks seatu ka tegelikult saabus. Ühtlasi on oluline kindlaks teha, et tulemused on sellised tänu meie jõupingutustele ja mitte hoolimata neist.

Loomulikult ei tohiks tunda huvi tegevuste mõjususe vastu üksnes tagantjärele – kogu planeerimise eesmärgiks ongi tagada mõjususe. Seega peab enne tegutsema asumist analüüsima, milline võiks olla erinevate lähenemisviiside mõjususe. Kuidas tegutsedes saavutaksime maksimaalse mõju?

Mõjususe kõrval on ühenduse jaoks oluline näitaja tõhusus. Kasusaaja jaoks loodud väärtustel on oma hind. Just see, kui palju ressursse oleme kulutanud soovitud tulemusteks,

näitab ära, kas meie tegevus on olnud tõhus. Ilmselt ei ole keeruline leida mitmetest ühendustest selliseid tegevusi või lausa pikemaajalisi projekte, kus töötatakse usinalt ja kulutatakse hulgaliselt aega ja raha, kuid saabuv kasu on kasinavõitu.

Esimene tõhususe arvutamine toimub siis, kui me seame kõrvuti planeeritud mõju ja planeeritud ressursid. Teine ja tegeliku tõhususe väljaselgitamine leiab aset siis, kui saame mõõta juba saabunud mõju ja teame, kui palju meil nende tulemuste saavutamiseks tegelikult ressursse kulus.

Mõjususe ja tõhususe mõõtmisel on veel üks aspekt – jätkusuutlikkus – ehk kui kaua meie tegevuste tulemusena saabunud mõju kestab. Kuigi vahetult peale tegevuste lõppu võib olla kasusaajate rahulolu suur ja mõjususe tase hinnanguliselt väga hea, tuleks seda hinnata ka pikemas perspektiivis.

6. VASTUTAVUS

Vastutavus on hea valitsemise põhinõue ning kehtib ühtviisi nii avaliku kui ka erasektori jaoks. Kelle ees, mis küsimustes ja millises ulatuses ühenduse vastutavust vaadelda, sõltub sellest, keda nende tegevus ja otsused mõjutavad. Vastutavus on otseselt seotud läbipaistvuse ja õiguspärasuse nõuetega.

Vastutavus on eelkõige aruandekohustus selle kohta, kuidas ja kui hästi on ühendus tegutsenud ning millise lisaväärtuse avalikkuse ressurside kaasabil kasusaajate jaoks loonud. Vastutavus tähendab muuhulgas ka tegevuste ja tulemuste vastavuse tõendamist antud lubadustele ja nende põhjal tekkinud ootustele.

Vastutavus tähendab ühenduse kohustust paindlikult ja asjakohaselt reageerida huvigruppide nõudmistele ja vajadustele. Inimestel peab olema võimalus osaleda ühenduse juhtimises ja seda mõjutada. Vastutavuse printsiip on elutähtis selliste väärtuste tagamiseks nagu ühenduse tegevuse tõhusus, mõjususe, usaldusväarsus ja ennustatavus. Kindlasti on vastutavuse oluline element organisatsiooni tegevuste ja selle tulemuste mõõtmiseks sobivate indikaatorite määramine ja regulaarne hindamine.

Vastutavus tähendab aruandekohustust ühenduse huvigruppide ees, kelle heaks tegutsetakse ja kelle volitused võimu teostatakse. Seda kohustust võib täita erinevalt, arvestades organisatsiooni eripära ja arengutaset, üldist sotsiaalset ja kultuurilist keskkonda ning väärtushinnanguid.

Vastutavuse puhul tuleb lisaks praegustele ja selgete huvigruppidega identifitseeritavatele sotsiaalsetele partneritele võtta arvesse ka "vaikivad partnerid". Need on ühiskond laiemas mõttes, looduskeskkond ja tulevased põlvkonnad. Nad ei saa osaleda avatud aruteludes ja oma tahet avaldada, kuid just nende ees vastutavad kõik ühendid ja inimesed niisamuti kui kõigi muude huvigruppide ees.

Seega peame mõtlema, millise keskkonna me endast maha jätame. Milline on meie ökoloogiline jalajälg ning milline on see ühiskond ja sotsiaalsed normid, mille tulevastele põlvedele jätame.

Vastutavuse puhul tuleb lisaks praegustele ja selgete huvigruppidega identifitseeritavatele sotsiaalsetele partneritele võtta arvesse ka "vaikivad partnerid".

II OSA

Valitseva organi seitse vastutusvaldkonda

1. STRATEEGILINE PLANEERIMINE

Selge missioon

Hea valitsemine on missiooni- ja eesmärgikeskne ning seetõttu algab ühenduse strateegiline planeerimine missiooni määratlemisest. See peab olema selgelt sõnastatud ning andma vastused kolmele põhiküsimusele:

- Kelle vajadusi meie organisatsioon rahuldab?
- Milliseid vajadusi meie organisatsioon rahuldab?
- Kuidas meie organisatsioon neid vajadusi rahuldab?

Nendele küsimustele vastamine eeldab tihedat koostööd kasusaajatega ning nende tegelike probleemide ja vajaduste asjakohast uurimist. Vastasel juhul võib juhtuda, et asume hoogsalt rahuldama selliseid vajadusi, mida kasusaajal tegelikult polegi ning kulutame väärtuslikke ressursse mittevajalike või väheefektiivsete teenuste väljatöötamiseks.

Missioon tuleb vähemalt kord aastas üle vaadata, kuna muutuda võivad nii kasusaajate vajadused kui ka tegevuskeskkond ja sellest tulenevad võimalused ja piirangud. Missioon peab olema kooskõlas nii tegevusvaldkonna, piirkonna kui ka kogukonna vajadustega.

Organisatsiooni hästisõnastatud missioon pole midagi väärt, kui see jääb üksnes formaalseks avalduseks, mida keegi ei tea ega järgi. Seega tuleks kindlustada, et kõik organisatsiooni liikmed, töötajad ja juhid tunneksid missiooni ning juhinguksid sellest oma tegevustes. Missiooni tuleb tutvustada huvigruppidele ja avalikkusele ning koguda selle kohta tagasisidet. Oma organisatsiooni missiooni tasuks võrrelda teiste samalaadsete ühenduste omaga.

Julge visioon

Ühenduse visioon räägib sellest, milline soovib organisatsioon olla pikemas perspektiivis olla. Visiooni kohta öeldakse, et see peaks olema piisavalt "jultunud" – selline, milleni jõudmiseks tuleb kõvasti pingutada ja mis tagab konkurentsieelise võrreldes teiste organisatsioonidega. Samas peaks visioon olema realistlik ja saavutatav. Selliste standardite kehtestamine, mille täitmiseks pole lootustki, võib oluliselt vähendada motivatsiooni.

Organisatsiooni hästisõnastatud missioon pole midagi väärt, kui see jääb üksnes formaalseks avalduseks, mida keegi ei tea ega järgi.

Mõõdetavad eesmärgid

Peale missiooni sõnastamist tuleb kokku leppida organisatsiooni eesmärgid. Üldine eesmärk kirjeldab kasusaaja jaoks kasulikku olukorda pikemas perspektiivis. Mõistliku aja-perspektiivi määratlemine sõltub mitmest asjaolust – mõned kasusaajate vajadused on sellised, mille rahuldamine võib olla seotud kindla tähtajaga ja sel juhul on olukord lihtne.

Enamasti on siiski avalikes huvides tegutsevate ühenduste puhul tegemist pikaajaliste protsesside, väärtushinnangute ja käitumise mõjutamisega, kus kindlaid versteposte pole. Siis tuleb nad ise kindlaks määrata ning kirjeldada, millal, milliseks ja mil määral peaks olema muutunud kasusaajate olukord tänu meie jõupingutustele.

Väidetakse, et seda mida mõõta ei saa, ei saa ka juhtida ja nii see tõepoolest on. Hea valitsemise puhul on oluline analüüsida organisatsiooni tegevuse mõjusust ja tõhusust. Loomulikult on paljude ühenduste tegevuste tagajärgi esmapilgul väga raske määratleda ja mõõta. Kuid mõelgem hetkeks sellele, et strateegiline planeerimine algab probleemide tuvastamisest ja hetkeolukorra kaardistamisest. Seega tuleb kohe alguses kehtestada asjakohased indikaatorid, mis näitavad, milline on asjade seis. Seejärel saame juba kokku leppida milline see peaks tegelikult olema.

Mida ei saa mõõta, seda ei saa ka juhtida.

Teostatavad programmid ja tegevused

Eesmärkide saavutamiseks tuleb valida mõistlikud meetodid ja töövahendid. Heale valitsemisele on iseloomulik mõtteviis – enne tervik, siis detailid. Organisatsiooni programmid on eesmärkidest lähtuvad pikaajalised tegevuskavad ning peavad olema missiooni täitmiseks vajalikud ning otstarbekad. Ühenduse tegevusi analüüsides peaks silmas pidama kolme olulist näitajat: asjakohasus, teostatavus ja jätkusuutlikkus.

Asjakohasus tähendab seda, et tegevused on seotud kasusaajate tegelike vajadustega ning suunatud probleemide põhjuste likvideerimisele. Teostatavad on tegevused siis, kui nende läbiviimiseks on olemas vajalikud ressursid nii inimeste, raha, materjalide kui ka seadmete näol. Samuti peab lahendus hästi sobima sotsiaalsesse ja kultuurilisse keskkonda. Jätkusuutlikkus räägib tegevuste tulemuste püsivusest.

HARJUTUS

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja tehke vajadusel parendusettepanekud.

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Meie organisatsioonil on selge ja kirjalikult vormistatud missioon			

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Missioon on konkreetne, sõnastades eesmärgid ja eesmärkide saavutamise viisid			
See on juhatuse, töötajate ja vabatahtlike poolt teadvustatud ning järgitav			
Missioon on seotud valdkonna, piirkonna ja kogukonnaga			
Meie organisatsioonil on selge visioon			
Organisatsiooni strateegilised plaanid on kooskõlas missiooniga			
Juhtkonnal on missiooni elluviimiseks vajalik võim ja volitused			
Organisatsiooni tegevus on õiguspärane, vastutustundlik ja läbipaistev			

2. VÄÄRTUSED JA EETIKAKOODEKS

Põhiväärtused

Hea valitsemine on kindlatel väärtustel ja kultuuril põhinev mõtteviis ja tegevus. On vast ütlematagi selge, et organisatsiooni väärtuste kandjaks on inimesed ja ainult nende tegevuse kaudu saab ühendusest läbipaistev, vastutav, avatud ja õiglane. Kõik need üllad ideaalid on

aga igaühe jaoks subjektiivsed standardid ja seetõttu on võimalus nende sisu erinevaks tõlgendamiseks suur.

Möödarääkimised välistab asjakohane kommunikatsioon ja kokkulepped mõistete sisu osas. Põhiväärtuste väljatöötamisel ei sobi meetod, kus üks valitseva organi liige valmistab dokumendi ette ja ülejäänud kiidavad selle suurema süvenemiseta heaks. Et ühine arusaam läbipaistvusest ja vastutavusest oleks nii ühenduse liikmetele, töötajatele, kasusaajatele kui ka laiemale avalikkusele teada, tuleks nad põhjalikult läbi arutada või vaielda kui tarvis, seejärel selgelt sõnastada ning kirjeldada, millised käitumisreeglid ja protseduurid nende järgimise tagavad.

Valitseva organi kohustused ei piirdu üksnes väärtuste sõnastamise ja erinevate osapoolte teavitamisega nendest. Neid tuleb kokkulepete kohaselt täita ning kutsuda isikliku eeskujuga üles ka teisi neid järgima. Sõnade ja tegude kooskõla on legitiimsuse oluline eeltingimus.

*Sõnade ja tegude
kooskõla on
legitiimsuse oluline
eeltingimus.*

Eetikakoodeks

Põhiväärtuste üldsõnaline määratlemine pole piisav üksnes erinevate tõlgendusvõimaluste pärast, vaid ka seetõttu, et inimesed ühenduses ja juhtorganites vahetuvad. Et arusaam ühenduse väärtustest ja olulisimad kokkulepped nende järgimiseks oleksid püsivad ja kommunikeeritavad, koondatakse nad ühenduse eetikakoodeksisse. Eetikakoodeks võimaldab ühtviisi aru saada teatud põhimõtetest ja väärtustest ning aitab kaasa üksteisemõistmisele ja koostööle.

Selles dokumendis sätestatakse nii käitumisreeglid ühenduse liikmetele, ühendusele tema koostöösuhetes kui ka juhised juhtorganite liikmetele. Koodeksis tuleks selgitada ka juhtide hoolsus- ja lojaalsuskohustuse sisu ning sätestada juhised huvide konfliktist teavitamiseks ning kallutatud huvidega liikmete otsustamisest taandamise kord.

Enne ühendusesisese koodeksi koostamist võiks tutvuda Kodanikeühenduste Eetikakoodeksiga⁴, kus on kajastatud suur osa hea valitsemise põhiväärtusi.

Analüüs

Hea valitsemise hing on ühenduse eetikakoodeksis. Õigemini selles, kuidas seda täidetakse. Ausus, lojaalsus ja omakasupüüdmatlus ei ole väärtuslikud mitte paberil vaid tegudes.

Igas ühenduses tuleks perioodiliselt läbi viia eetikaaudit, mis näitab, kuidas ühenduse eestvedajad personaalselt ja ühendus tervikuna on järginud neid põhimõtteid, mida avalikkusele on lubatud. See ei ole aukohtu tegevusega sarnane reaktiivne hinnangu andmine mingitele juba sooritatud vääritlete tegudele, vaid normaalne seiretegevus kontrollimaks, kas kõik on kulgenud kokkulepete kohaselt. Kas kõlavate sõnade taga on tõelised teod, mis

4 Vastu võetud Eesti Mittetulundusühenduste Ümarlause Suurkogul 07.04.2002 www.ngo.ee/6044

organisatsiooni poolt lubatud väärtuste järgimist näitavad. Kas kõik otsused ja nende alusel elluviidavad tegevused vastavad eetikakoodeksis sätestatule ning põhiväärtustele.

Hinnangu oma tegevuse vastavusele eetikakoodeksile annab eelkõige igaüks ise, kuid kindlasti peaks osalema selles ka olulisimate huvigruppide esindajad. Eetikaaudit annab märku hea valitsemise olemuse mõistmisest ja ühenduse vastutustundlikust ning ausast teenimisest.

HARJUTUS

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja tehke vajadusel parandusettepanekud.

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Meie organisatsioonil on selgelt määratletud väärtused			
Me teame, kuidas nende väärtuste järgimiseks tuleb käituda			
Meil on eetikakoodeks ja see on kõikidele huvilistele kättesaadav			
Kõik organisatsiooni ja selle juhtorganite liikmed tunnevad eetikakoodeksit hästi			
Kõik organisatsiooni ja selle juhtorganite liikmed järgivad eetikakoodeksit			
Me analüüsime regulaarselt oma tegevuse kooskõla meie põhiväärtustega			

3. ORGANISATSIOON

Selge struktuur ja asjakohane tööjaotus

Pole ühtki kindlat organisatsiooni mudelit, mis sobiks kõigile. Eesmärgikeskse strateegilise planeerimise loogikast lähtudes on organisatsiooni kavandamine missiooni ja eesmärkide määratlemisele ning nende elluviimise viiside otsustamisele järgnev teema. Ühendus peab olema organisatsioonina terviklik ja selle struktureerimine tuleneb vajadusest viia efektiivselt läbi kasusaaja jaoks kasulikke tegevusi. Sama organisatsiooni struktuur muutub tõenäoliselt ajas, kuna muutuvad kasusaajate vajadused ning tegevuskeskkonnast tulenevad võimalused ja piirangud.

Organisatsiooni struktuur peab olema kooskõlas missiooniga ning selle täitmiseks vajalik ja otstarbekas. Hea valitsemise eesmärgil uuendusi tehes võib tekkida oht väikesi organisatsioone üle formaliseerida. Vältida tuleb kunstlikke jaotamisi üksusteks ja inimeste eristamist funktsioonide kaupa. Need võivad kaasa tuua kommunikatsioonitõkkeid ja organisatsiooni killustumise.

Loomulikult on vaja üle vaadata ka ühenduse juhtorganite struktuur. Põhiküsimus on erinevate juhtimistasandite eristamise vajalikkuses ja võimalikkuses.

Selged reeglid

Läbipaistvuse ja vastutavuse tagamiseks peab juhtorgan kindlustama, et ühendusel on tegutsemiseks selged reeglid. Kõige olulisem dokument on ühenduse põhikiri, mis peab piisava selgusega sätestama kõik seaduses põhikirjaga reguleerimisele kuuluvad küsimused. Põhikiri peab sisaldama muuhulgas selgeid reegleid ühenduse liikmete üldkoosolekute korraldamiseks, otsustamise protseduure ja hääleõiguse volitamise korda.

Kokkulepped ühenduse liikmete vastuvõtmise ja väljaarvamise, juhtorganite liikmete ametisse nimetamise ja nende tagasi kutsumise või omal soovil lahkumise puhuks kehtestatakse just põhikirjas. Põhikiri on oma olemuselt leping ühenduse liikmete vahel ja juhtide kohustus on regulaarselt analüüsida, kas selles sätestatu teenib parimal viisil liikmete ja ühenduse huve.

Hea valitsemise eelduseks on korralik dokumendihaldus, mis võimaldab süstematiseeritult säilitada ja seetõttu lihtsalt leida juhtimiseks vajalikku informatsiooni. Sündmuste dokumenteerimine peab saama tavapraktikaks ning igast otsusest ja sellele eelnenud arutelust peab jääma ühendusele protokoll. Juhtorgan vastutab ühenduse dokumentide korrektse arhiveerimise ja säilimise eest.

Ühenduse juhtorganite efektiivseks toimimiseks on vaja mitmesuguseid kokkuleppeid ja selleks tuleks välja töötada töökord, mis kirjeldab liikmete kohustusi, volitusi ja funktsioone, koosolekute korraldamist, tööjaotust jms.

Põhikiri on oma olemuselt leping ühenduse liikmete vahel ja juhtide kohustus on regulaarselt analüüsida, kas selles sätestatu teenib parimal viisil liikmete ja ühenduse huve.

HARJUTUS

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja tehke vajadusel parandusettepanekud.

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Meie organisatsiooni struktuur on selge ja otstarbekas missiooni täitmiseks			
Igal üksusel on selged funktsioonid ja vastutus			
Iga töötaja teab, mida temalt organisatsioonis oodatakse			
Meie asjaajamine on selge ja täpne			
Meie ühenduse liikmed teavad oma õigusi ja kohustusi			
Meie õigussuhted teiste isikutega on selged ja korrektsed			
Meie dokumendihaldus on korras			
Meie dokumendid on asjakohaselt arhiveeritud ja nende säilimine tagatud			

4. ORGANISATSIOONI, PROGRAMMIDE JA TEENUSTE ANALÜÜS

Asjakohased indikaatorid

Lisaks hea valitsemise põhimõtete järgimise hindamisele tuleb hinnata ka organisatsiooni üldist toimivust ning tegevusi ja nende tulemuslikkust. Järelvalve on eriti oluline just ühendustele, kuna nad on kogu avalikkuse tähelepanu all. Ühenduse vastutavus on seotud ressursside kasutamise asjakohasuse ja otstarbekusega ning pole oluline, kas neid vahendeid saadakse rahana, vabatahtlike tööna, maksusoodustustena või avalikkuse usaldusena. Seega on ühenduse jaoks oluline kontrollida ja hinnata talle eraldatud ressursside kasutust ning huviorbiidis peab olema mitte üksnes kasutamise õiguspärasus, vaid ka mõistlikkus ja vastutustundlikkus.

Enne hindamist tuleb kokku leppida, millistes ühikutes me kasumitaotluseta organisatsioonis edu mõõdame. Perioodiliselt tuleb läbi vaadata, et ühenduse ressursid, missioon ja tegevussuunad oleksid kooskõlas ning teha kindlaks organisatsiooni suutlikkus viia ellu järgmiseks perioodiks kavandatu.

Kindlasti on olulisim näitaja ühenduse poolt osutatavate teenuste kvaliteet ja mõõdupuuks eelkõige kasusaajate rahulolu. Samuti tuleb mõõta tegevuste mõjusust ja tõhusust. Siinkohal peaks vast rõhutama, et kasusaajate rahulolu ja tegevuste mõjusust ei pruugi olla omavahel seotud. Mitmed vähemõjusad lahendused, mis tegelevad vaid probleemi pindmistega, võivad tuua kaasa kasusaajate suure rahulolu. Samas võivad olla ühiskonnatasandil ülimõjusad lahendused kasusaajate jaoks esmapilgul mitte nii meeldivad, kuna nõuavad nendepoolset aktiivset tegutsemist, mille väärtuslikkus selgub kunagi hiljem.

Kasusaajate arvamuste uurimisel peaks lisaks teenuste kvaliteedile olema ühenduse huviorbiidis ka teenuste kättesaadavus, ajastus ning hind. Lisaks teenuste kasutajatele peab huvi tundma ka nende vastu, kes sihtgruppi kuuluvad, kuid teenuseid ei kasuta.

Ühenduse tegevuste, tulemuste ja toimivuse hindamise kõrval tuleb eraldi analüüsida kollektiivse juhtorgani tegevusi ja tulemusi ning iga-aastaselt on vaja üle vaadata juhtorgani liikmete sooritus ja iga isiku üldine suutlikkus oma ülesandeid täita.

Regulaarsus

Hindamise juures on oluline ajastus ning seega peaks enne mõõtma asumist tegema kindlaks, millal planeeritud tulemused tegelikult nähtavaks muutuvad. Vahetult pärast tegevuste lõppu ei pruugi kasusaajate käitumises veel mingeid erinevusi ilmned.

Mõõta tuleb regulaarselt kuna ühekordne initsiatiiv on küll tervitatav, kuid mitte eriti väärtuslik. Tegemist on hetkeolukorra kaardistamisega, mis võimaldab fikseerida asjade seisu. Arukate juhtimisotsuste tegemiseks on vaja saada infot, mis võimaldaks analüüsida muutusi ning võrrelda saavutatud tulemusi planeeritud eesmärkidega.

Niisiis tuleb kokku tuleb leppida mõõtmiste intervall, kuna järelduste tegemiseks ja hinnangute andmiseks on vaja näha muutuse sisu, määra ja suunda ning analüüsida selle

Perioodiliselt tuleb läbi vaadata, et ühenduse ressursid, missioon ja tegevussuunad oleksid kooskõlas ning teha kindlaks organisatsiooni suutlikkus viia ellu järgmiseks perioodiks kavandatu.

seoseid ühenduse tegevustega. Seejärel saame otsustada, kas ühendus on oma eesmärgid täitnud ja kui ei ole, siis kas tegemist oli veaga planeerimisel või teostuses.

Sobivad mudelid

Mõõtmine peab andma asja- ja ajakohase juhtimisinfo ning aitama efektiivsemalt ja ökonoomsemalt tegutseda, mitte tekitama lisakulutusi.

Mõõtmine peab andma asja- ja ajakohase juhtimisinfo ning aitama efektiivsemalt ja ökonoomsemalt tegutseda, mitte tekitama lisakulutusi. Seega tuleks valida andmete kogumiseks ja analüüsimiseks mõistlikud meetodid, mis sobivad ühenduse üldise tööstiili ning tegevusvaldkonnaga.

Organisatsiooni enesehindamiseks on palju erinevaid mudeleid ja standardeid. Näiteks kvaliteeditagamise mudel PQASSO (*Practical Quality Assurance System for Small Organisations*) on välja töötatud spetsiaalselt väikeste ja keskmise suurusega ühendustele. PQASSO käsitleb organisatsiooni läbi 12 kvaliteedikriteeriumi, muuhulgas näiteks kasutajakesksed teenused, personal ja vabatahtlikud, koostöövõrgustik ja partnerlus. Tegemist on enesehindamise mudeliga, mis ei eelda välishindajate abi.

Kodanikeühendustel on õppida ka standardist IIP (*Investors in People*), mis keskendub organisatsiooni arendamisele läbi inimeste tegevuse. Fookuses on see, et isikute, meeskondade ja organisatsiooni tasandi koolitus ja arendustegevused toetaksid ühiste eesmärkide saavutamist. IIP rakendamisel on kaasatud välishindaja, kes teostab regulaarseid ülevaatusi ning toetab jätkuvat arengut. See standard ei hõlma kõiki organisatsiooni aspekte, kuid personali juhtimine ja toetamine on põhjalikult käsitletud.

Organisatsiooni täiuslikkuse mudel (*EFQM Excellence Model*) ei ole iseseisev kvaliteedisüsteem, vaid pigem põhjalik töövahend enesehindamise läbiviimiseks, mis võimaldab käsitleda organisatsiooni tervikuna ning süstematiseerida tugevused ja parendusvaldkonnad. EFQM-i mudel on kasutusel juhtimiskvaliteedi konkurssidel, millel osalemine pakub lisaks võimalusele ennast hinnata ja teiste organisatsioonidega võrrelda ka tagasisidet asjatundlike assessorite meeskonnalt.

Sotsiaalne audit (*Social auditing, reporting and accounting*) on mõeldud oma oluliste huvigruppide konstruktiivsemaks identifitseerimiseks ja asjakohasemaks kaasamiseks. Meetod aitab organisatsioonil mõõta, analüüsida ja parandada oma tegevuste läbipaistvust ning mõju erinevatele huvigruppidele ja kogukonnale tervikuna.

Välishindajad

Lisaks organisatsiooni regulaarsele enesehindamisele tuleks mõnel juhul kaaluda ka välishindaja kaasamist, et tagada mõõtmissüsteemi asjakohasus ja hindamiste professionaalsus. Kindlasti on kasulik küsida sõltumatu hinnang neil ühendustel, kelle tegevusega on seotud suured ja raskesti määratletavad kasusaajate grupid ja palju avalikkuselt saadud raha. Ka ühendused, kelle tegevuste tulemused saavad pika aja jooksul pärast nende teostamist, peaksid kaaluma eksperdi kaasamist.

Välishindaja kaasamiseks peab ühendusel olema kindel soov saada sõltumatu hinnang asjatundjalt. Välishindaja töö järgneb alati sisehindamisele ning selle sisuks pole ühenduse töö dubleerimine, mille käigus asutakse uuesti mõõtmisi teostama. Hindaja ülesandeks on anda juhtorgani liikmetele nende poolt kogutud info põhjal tagasiside ühenduse tugevustest ja parendusvaldkondadest ning analüüsida ühenduse juhtimist. Kindlasti kuulub välishindaja poolt üle vaatamisele ka see, kuidas juhtimisinfot koguti ning kas see oli otstarbekas.

Kui ühenduse enesehindamine nõuab järjekindlust ja ausust, siis sõltumatu välishindaja kaasamine on julge tegu ning annab märku sellest, et organisatsioon on hea valitsemise olemust mõistnud ja seda järjekindlalt teostama asunud.

HARJUTUS

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja tehke vajadusel parendusettepanekud.

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Meil on selged kriteeriumid tegevuse tulemuste ja mõju hindamiseks			
Meil on asjakohane mudel tagasiside saamiseks ja analüüsimiseks			
Organisatsiooni ja selle üksuste tegevusi hinnatakse regulaarselt			
Organisatsiooni ja selle üksuste tegevuste tulemuslikkust hinnatakse regulaarselt			
Tegevuste ja tulemuste mõju on olnud kasusaajate jaoks plaanipärane			
Perioodiliselt anname hinnangu ka planeerimise ja hindamise mudelile			

5. KOMMUNIKATSIOON

Tasakaal

Enamasti räägitakse kommunikatsiooniga seoses sellest, kuidas pääseda mõjule ja püüda meedia tähelepanu, et edastada enda kohta informatsiooni väljapoole. Hea valitsemise oluline väärtus on avatus ja kindlasti on tähtis kujundada ühenduse mainet ning edastada avalikkusele asjakohast teavet. See pool on ammendavalt käsitletud suhtekorralduse käsiraamatus vabaühendustele⁵.

Teisalt tähendab hea valitsemine vastutustundlikku tegutsemist, mis on võimalik ainult piisavalt informeerituna. Nii on tunduvalt suurem rõhk sellel, kuidas informatsiooni ühendusse sisse tuua, et võtta vastu arukaid otsuseid. Vastutavusest ei saa rääkida, kui meil pole aja- ja asjakohast informatsiooni kasusaajatest ja nende tegelikest probleemidest.

Juhtorgan teeb kollektiivselt konsensuslikke otsuseid, mis eeldab head sisekommunikatsiooni süsteemi. Ressursside (ka inimressursside) ökonoomsemaks kasutamiseks tuleb läbi mõelda, kuidas saavad otsustajad info, et end asjadega kurssi viia ja otsustamiseks ette valmistada.

Infokandjad ja -kanalid

Info liikumises tuleb välistada lüngad, dubleerimised ja müra. Selleks peavad juhtorganite liikmed ühiselt läbi arutama, millist infot ja millises formaadis tuleb vastutustundlikuks tegutsemiseks saada ja anda ning kuidas jõuaks see kohale parimal moel ja õigeaegselt kõigile osapooltele.

Läbipaistvad ja selged otsused on arusaadavamad nii nende täitjatele, kasusaajatele kui ka ühenduse rahastajatele. Kõige paremaks kommunikatsioonilahenduseks on seejuures juhtorgani liikmete regulaarsed kohtumised. Tegutsemine kollektiivse organina ja sisukas kommunikatsioon nõuab ka erilisi oskusi – oskust kuulata, argumenteerida ning respektteerida teisi inimesi ja nende arvamusi.

Otsuste asjakohasuse ja mõju hindamiseks peab olema võimalik tutvuda otsustamisel aluseks olnud andmetega ning nende põhjal toimunud aruteluga. Argumentatsiooni dokumenteerimine aitab edaspidiste otsuste tegemisel õppida ja teha järeldusi.

Hea valitsemise tunnuseks on delegeerimine, et töötajate, vabatahtlike ja muude koostööpartnerite kogu potentsiaal ja loovus saaks parimal moel kasutatud. Seega tuleb määratleda, milline on organisatsioonisiseste dokumentide hierarhia ja kuidas on nad kättesaadavad, et kõik osapooled leiaksid vajaliku informatsiooni.

Vastutavusest ei saa rääkida, kui meil pole aja- ja asjakohast informatsiooni kasusaajatest ja nende tegelikest probleemidest.

⁵ Rammo, A. Suhtekorraldus vabaühendustes. Käsiraamat kommunikatsioonist ja meediasuhetest. EMSL, 2005

Juhtorgani liige toob infot sisse

Hea valitsemise juures pole ühtki põhiväärtust, mille saavutamiseks ei tule suhelda ega ühtki vastutusvaldkonda, kus oleks mitmepoolne kommunikatsioon vähetähtis. Seetõttu peavad juhtorgani liikmed teadvustama selgelt vajadust olla informeeritud ning tooma organisatsioonile aktiivselt teavet huvigruppide probleemidest ja ootustest ning nende muutumisest.

Hädavajalik info on erinevatelt osapooltelt saadavad hinnangud organisatsiooni tegevusele ja tulemustele, samuti hetkel kättesaadavad ja tulevikus lisanduvad finantseerimise võimalused. Teisisõnu peab olema pidevalt kursis ühenduse tegevusega vahetult seotud teemadega.

Strateegiline planeerimine on suunatud tuleviku kujundamisele ja seepärast ei piisa asjade hetkeseisu teadmisest. Selged peavad olema kogu tegevuskeskkond ja sellest tulenevad võimalused ning piirangud. Juhtorgani liige peab olema võimeline hoomama tervikuid ja mõistma arengutrende ühiskonnas.

Juhtorgani liige viib infot välja

Juriidilisel isikul pole silmi, kõrvu ega suud. Seepärast peab iga juht teadvustama oma esindusfunktsiooni ning mõistma et ta on ühenduse esindaja ja mainekujundaja nr. 1.

Juhtorgani liige peab mitte üksnes omama ühenduse kohta informatsiooni ja seda edastama, vaid ennast ka määratlema, sest tihti on ühenduste juhtideks ühiskondlikult aktiivsed ja hõivatud inimesed ning avalikkuses tuntud mitmesuguste tiitlitega. Ühenduse asju ajades peab oma positsiooni selgelt ja täpselt formuleerima.

Kõik juhtorganite liikmed peavad olema ühenduse missiooni, väärtuste, programmide ja teenuste eestkõnelejad, kes seovad ühendust kogukonnaga. Suhtes avalikkusega on kaks olulist gruppi koostöö tegemisel: kogukond, kellele on mõeldud ühenduse tegevus, programmid ja teenused ning annetajad, rahastajad ja kaudselt ühenduse tegevusi toetavad inimesed. Oluline on arendada suhtlemist teiste ühenduste, äriettevõtete, meedia, poliitika ja ühiskondlike liidritega ning informeerida neid ühenduse tööst ja tegemistest.

Lisaks isiklikule teavitustööle tuleb kindlustada, et ühendusel on asjakohane marketingi ja avalike suhete strateegia.

Juhtorgani liige peab olema võimeline hoomama tervikuid ja mõistma arengutrende ühiskonnas.

HARJUTUS

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja tehke vajadusel parendusettepanekud.

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Meil on kahepoolne regulaarne infovahetus kõigi oluliste partneritega			

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Meil on selge meediaplaan ja me järgime seda			
Me analüüsime teavitustegevuste tulemuslikkust			
Iga juhtorgani liige, tegevjuht ning töötaja teab, et ta on organisatsiooni esindaja kogukonnas ja avalikkuse ees			
Siht- ja huvigruppide, piirkonna ning kogukonna vajadused on organisatsioonis esindatud			
Meie liikmetel ja teenuste kasutajatel on piisavalt infot organisatsiooni kohta			
Meie liikmed ja muud huvigrupid saavad hõlpsalt meile informatsiooni edastada			
Meie sisekommunikatsioon on efektiivne			
Info jõuab juhtorgani liikmeteni õigeaegselt			
Sisekommunikatsiooni kanalid on sobivad			
Meie omavaheline suhtlemine on sõbralik ja konstruktiivne			
Meil on piisavalt informatsiooni arukate otsuste tegemiseks			

6. RESSURSID

Inimesed

Inimesteta ei oleks ühendusi ja seepärast on vajalik asjakohane personalistrateegia, mis lähtub ühenduse eesmärkidest ning tagab vajalike oskuste ja teadmistega inimesed, kes suudavad ja tahavad need plaanid teoks teha.

Sõltuvalt ühenduse suurusest ja tegevuse mahust tuleb juhtorganil leida inimene, kes juhib ühendust igapäevaselt. Tegevjuhile tuleb anda asjatundlikke juhiseid ja tagasisidet ning see on paljudes ühendustes probleemiks.

Juhtorgan garanteerib, et ühenduses on piisavalt asjatundlikke ja motiveeritud inimesi ning selleks peab ühendusel olema selge personalipoliitika, kohane motivatsiooni- ja tunnustamisskeem, tähelepanu töötavishoiu ja -turvalisuse küsimustel ning arusaadavad töösisekorra eeskirjad. Õigussuhted ühenduse, töötajate ja vabatahtlike vahel peavad olema arusaadavad kõigile osapooltele.

Eriti oluline on juhtorgani liikmete enda teadmiste ja oskuste kasutamine organisatsiooni hüvanguks, olgu nendeks siis strateegiline planeerimine, turundus, juriidiline abi või finantsjuhtimine. Juhid on ühenduse kõige tähtsamad vabatahtlikud.

Igäühe eeldatav tööpanus peab olema üldjoontes selge enne, kui inimesed sellele ametikohale kandideerivad. Üsna tavaline on see, et juhatusse satuvad ühiskondlikult aktiivsed inimesed, kellel on mitmeid kohustusi ning suur koormus. Hea valitseja oskab oma aega arvestada ja loobub kandideerimast ametikohtadele, kus ta ei saa ega kavatse anda sisulist panust, sest ühendused ei vaja juhtorganitesse mitte tuntud nimesid, vaid strateegiliselt mõtlemaid ja pühendunud inimesi.

Raha

Ühenduse juhtorgan peab tagama plaanide elluviimiseks vajalikud ressursid ja selleks tuleb välja töötada parimad strateegiad ning luua efektiivne ja läbipaistev järelevalvesüsteem. Ühenduse aususe, läbipaistvuse ja vastutavuse eelduseks on korralik raamatupidamine.

Juhtorgani liikmed peavad end kurssi viima finantsplaneerimise ja -juhtimisega, mõistma eelarve koostamise põhimõtteid ja aru saama finantsaruannete sisust. Paljudes ühendustes on tööjaotus selline, kus üks on asjatundja finantsvaldkonnas ja vastutab organisatsiooni rahaasjade eest ning ülejäänud liikmetel puudub igasugune kompetentsus finantsalal. See ei ole hea lahendus, kuna juhtorgan on kollektiiv, mille liikmed vastutavad solidaarselt. Seega ei ole mõeldav, et mõned neist ei mõista ühenduse finantsaruandeid ega julge ka selgitusi küsida.

Juhtorgani liikmete ülesannete hulka kuulub:

- finantsplaanide ja strateegiate koostamine;
- finantsjärelevalve süsteemi loomine;

Hea valitseja oskab oma aega arvestada ja loobub kandideerimast ametikohtadele, kus ta ei saa ega kavatse anda sisulist panust.

- aktiivne raha hankimine organisatsiooni missiooni elluviimiseks;
- teiste juhtorgani liikmete harimine finantsidega seotud küsimustes;
- ühenduse aastaelarve analüüs, kinnitamine ja jälgimine;
- personali poolt koostatavate rahaliste aruannete ülevaatamine;
- vajadusel auditi korraldamine.

Avalikkuselt saadavast rahast sõltuvatel kodanikeühendustel on veel üks teema, mille juhtorgan peab lahendama. See on raha ja eetika küsimus. Kas heade kavatsuste teostamiseks on igasugune raha hea? Mitmed organisatsioonid on välistanud kindlatelt isikutelt või teatud tunnustele vastavatelt isikutelt raha vastuvõtmise ja nendele oma üritustel või kodulehel reklaami tegemise.

Nii näiteks tuleb mõelda, kas tubaka- ja alkoholitootjate poolt pakutav sponsorraha on teie ühenduse jaoks vastuvõetav ning kas hasartmänguritelt kogutud maks või anonüümseks jääda soovivatelt annetajatelt saadud suuremad rahasummad vastavad ühenduse eetikastandarditele.

Koostöösuhted

Ühendused on elujõulised ja jätkusuutlikud siis, kui nad teevad koostööd teiste ühenduste ning muude sektorite organisatsioonidega. See tähendab kooskõlastatud tegutsemist ühiste eesmärkide nimel, säilitades siiski täieliku iseseisvuse. Koostöö eesmärgiks on planeerida ja kooskõlastada piiratud ressursside tingimustes ühistööd niimoodi, et saaks võimalikult palju ära teha. Koostöö peab suurendama osalejate jõudlust ja hoidma kokku kulutusi.

Hästi toimivate koostöösidemete kaudu suureneb kogukonnale kättesaadavate teenuste hulk, koostöös olevad organisatsioonid on usaldusväärsemad ja paistavad rohkem silma, mis tagab avalikkuse poolt positiivsema ja rahastajatelt soodsama suhtumise. Lisaks sellele avab koostöö uusi suhtlemis- ja infokanaleid, võimaldab õppida ja ergutab meid olema paindlik.

Koostöösuuhete kavandamisel tuleb pöörata tähelepanu õiglusele, mis avaldub eelkõige selles, et partnerid on otsuste tegemisel võrdväärsed ja ka koostöö kasud jaotuvad vastavalt panusele.

Koostööd tuleb perioodiliselt hinnata ning jälgida peaks hinnangute muutusi pikema perioodi jooksul. Vastavalt tulemustele tuleb olla valmis muutma oma organisatsiooni koostöösuhteid ja vajadusel ka partnereid.

Koostöö peab suurendama osalejate jõudlust ja hoidma kokku kulutusi.

HARJUTUS

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja tehke vajadusel parendusettepanekud.

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Meil on missiooni täitmiseks vajalikud ressursid (raha, inimesed, materjalid, seadmed, ruumid jne.)			
Meil on selge strateegia (reeglid ja meetodid) ressursside hankimiseks			
Meil on asjakohased meetodid ressursside kasutamise kontrollimiseks kogukonnas ja avalikkuse ees			
Meil on realistlikud finantsplaanid paariks järgnevaks aastaks			
Ressursse saadakse mitmetest allikatest liikmetelt, lepingulistelt partneritelt, sponsoritelt jne.			
Meil on selge personalipoliitika nii töötajate kui ka vabatahtlike osas			
Inimesi on piisavalt			
Inimestel on tööks vajalikud teadmised ja oskused			
Inimesed on motiveeritud			
Meil on vastastikku kasulikud ja konstruktiivsed koostöösuhted teiste organisatsioonidega			

7. VALITSEVA ORGANI ARENDAMINE

Selge funktsioon

Hea valitsemise oluliseks eelduseks on selge tööjaotus ühenduse erinevate juhtorganite vahel. Iga juhtimistasandi pädevuse piirid peavad olema määratletud otstarbekalt ning teada kõigile osapooltele. Lisaks sellele, et juhid mõistavad ja suunavad ühenduse tegevusi, peab neil olema selge pilt valitseva organi funktsioonist ja selle iga liikme ülesannetest.

Nende oluline ülesanne on tegevjuhi värbamine, juhendamine ja hindamine ning selle põhjal asjakohase tagasiside andmine tema tegevusele. Konstrukttiivsete koostöösuhete kujundamine tegevjuhi ja personaliga eeldab liikmetelt oskust anda piisaval määral juhiseid ning hoidumist sekkumast igapäevastesse tegevustesse. Valitseva organi eristatust igapäevastest tegevustest on sageli mainitud tingimatu eeldusena, kuna järelevalvefunktsiooni ei saa teostada, kui järelevalvatavaks on inimene ise.

Kuigi hea valitsemine oleks ideaalselt jälgitav juhul, kui saaks eristada valitsemise ja juhtimise nii, et sellega tegelevad erineva tasandi organid, tuleb leppida sellega, et paljudes organisatsioonides peab neid funktsioone täitma sama juhtorgan. Seepärast on valitseva organi arendamisel oluline määrata ära, kuidas ja kui sageli hinnatakse juhtorgani võimet valitsemise funktsiooni täita ning kuidas seda arendatakse.

Juhtorgani moodustamine

Juhtorganite arendamisel on iga organisatsiooni jaoks olulised küsimused, kes peaks sinna kuuluma, mitu liiget, kuidas nad tuleks valida, milline on mõistlik ametiaeg, kas ja millisel juhul peaks piirama liikme õigust tegutseda mitmel järjestikusel perioodil.

Kahjuks ei ole siin ühtki niisugust mudelit ega lahendust, mis sobiks kõigile ühendustele. Kindlasti peab nende küsimuste otsustamisel arvestama sellega, et valitud lahendus peab tagama ühenduse väärtuste püsimise, juhtimise ja koostöösuhete stabiilsuse ning samas värskete ideede pideva pealevoolu.

Juhtorganite moodustamisel on kolm põhimudelit:

- huvigrupi mudel – tagab huvigruppide kaasatuse ning suund peab olema konsensuse saavutamisele. Tugevaks küljeks on lõppkasusaaja aktiveerimine ja kaasamine probleemide lahendamisse;
- liikmemudel – ühenduse liikmetel on võim organisatsioonis; selline mudel austab nende ühinemisvabadust ning on levinud klassikalistes eneseabiorganisatsioonides, mille eesmärgiks on rahuldada eelkõige oma liikmete ühishuve;
- ekspertide mudel – kohustused on spetsiifilised ning eeldavad väga head ettevalmistust ning kogemusi kõigis juhtimisvaldkondades. Seetõttu peaksid juhtorganitesse kuuluma üksnes tippkompetentsidega asjatundjad. Liikmed saavad oma arvamust avaldada läbi üldkoosoleku ning huvigruppide arvamus on esindatud läbi professionaalse kaasamise.

Kõigil neil mudelitel on omad eelised ja puudused. Kindlasti peaks kaaluma, kas kuulumi-

ne mingisse huvigruppi on piisav argument. Kui valitseva organi rolliks on planeerida, analüüsida ja võtta vastu häid otsuseid, on sageli vaja spetsiifilisi oskusi ja mingisse gruppi kuulumine ei ole piisav põhjus nende inimeste kaasamiseks juhatusse. Samas võib huvigruppide esindatus olla oluline legitiimsuse allikas.

Kindlasti peab sobiva mudeli määratlemisel analüüsima juhtorgani funktsioone ning seejärel mõtlema, kellel on nende funktsioonide täitmiseks vajalikud teadmised, oskused, kogemused, informatsioon, väärtushinnangud jne. Kas juhatus peab säilitama ressursse või võtma kaalutletult riske, et vara oluliselt ja pidevalt suurendada? Kas juhatuse funktsiooniks on järelevalve ja kontroll või ta on aktiivselt seotud igapäevase juhtimisega? Ühel puhul piisab oskustena suurepärasest strateegilise mõtlemise ja enese väljendamise oskusest. Teisel juhul peab juhatuse liige olema spetsiifiliste liidriomadustega eestvedaja ning olema valmis investeerima suurel määral aega organisatsiooni tegemistesse.

Hea valitsemise tagamiseks peaks juhtorgan olema mitmekülgne nii soolise kui ka ealise struktuuri poolest. Liikmete hulga määramisel peab arvestama, et konsensuse tagamiseks oleks see mõistlikult väike, aga et esindatud oleksid kõik valitsemiseks vajalikud kompetentsid. Täpselt tuleb kokku leppida ja kirjeldada valimise, ametisse nimetamise ja töösse pühendamise protseduurid. Kahetsusväärset sageli asutakse juhtorgani liikmete ülesandeid kirjeldama pärast ametisse nimetamist. Hea valitsemise põhimõtete kohaselt peaks seda tegema enne valimisi, et kõik kandidaadid saaksid ammendava informatsiooni, mille põhjal otsustada, kas neil on ka tegelikult aega, tahtmist ja eeldusi oma panuse andmiseks.

Selge tööjaotus

Sisemiselt on otstarbekas seada sisse funktsionaalne tööjaotus konkreetsete vastutusvaldkondadena. Selgus aitab teadvustada, mida juhtorgani liige peab tegema ja milliste tegevuste või tulemuste eest ta vastutab. Iga liige peab teadma nii oma kohustuste täpset sisu ja piire kui ka teiste omi ning nende omavahelisi seoseid ja kokkupuutepunkte. Selge tööjaotus võimaldab ka huvigruppide esindajatel mõista, kuidas toimub ühenduse valitsemine, kes mille eest vastutab ning kelle poole oma küsimustega pöörduda.

Vastutusvaldkondade jagamisel eristatakse tavaliselt planeerimine ja hindamine, inimressursside ja finantsjuhtimine, PR ja kommunikatsioon ning vajadusel muudki ühenduse jaoks olulised alad. Vaadata tuleb, et ei jääks selliseid valdkondi, mille eest keegi ei vastuta.

Vastutusvaldkondade jagamisel on tegemist siiski tingliku jaotusega, kuna kollektiivne organ tähendab ühist juhtimist ja konsensuslikke otsuseid. Hoolimata selgest tööjaotusest tuleb asju ühiselt arutada. Vastutus nende arutelude sisuka läbiviimise ja selle valdkonna toimivuse tagamise eest on lihtsalt ühel konkreetsel juhtorgani liikmel.

Oskuste ja teadmiste kirjeldamine

Ühenduse juhtorganite liikmetel peavad olema oma pädevuse piirides tegutsemiseks kindlad kompetentsid. See tähendab just sellel ametikohal vajalikke oskusi, teadmisi,

Liikmete hulga määramisel peab arvestama sellega, et konsensuse tagamiseks peab olema grupp mõistlikult väike, aga et esindatud oleksid kõik valitsemiseks vajalikud kompetentsid.

Oma kompetentsusprofiili tundmine on väga oluline ka seepärast, et hoolas valitseja peab ära tundma selle hetke, millal oma oskustest ja teadmistest puudu tuleb, et kaasata eksperte.

isikuomadusi, kogemusi, hoiakuid jne. Kompetentsusprofiili koostamine annab selge pildi, milliseid inimesi oodatakse. Teisalt võimaldab see igäühel analüüsida, kas ta sinna üldse sobibki. Oma kompetentsusprofiili tundmine on väga oluline ka seepärast, et hoolas valitseja peab ära tundma selle hetke, millal oma oskustest ja teadmistest puudu tuleb, et kaasata eksperte.

Juhtorgani liikme edukaks tegevuseks on kindlasti vajalikud strateegilise juhtimise oskused nii üldiselt kui ka valdkondade kaupa (nt. personali- ja finantsjuhtimine). Erakordselt tähtsad on loogiline mõtlemine, analüüsivõime, suhtlemis- ja koostööoskused. Isikuomadustest on olulised avatus, ausus, objektiivsus, vastutustundlikkus, täpsus, kohusetunne, initsiatiivikus. Kuna juhtorgani puhul on tegemist meeskonnatööga, siis peaks liikmetel olema ka takti- ja vastutustunnet, otsustusvõimet, hea argumenteerimisoskus ja kindlasti ka paindlikkust. Juhtorgani liige peaks hästi tundma organisatsiooni tegevusvaldkonda.

Kompetentsusprofiilid tuleb regulaarselt üle vaadata, kuna muutuvates oludes muutuvad vajadused erinevate teadmiste ja oskuste järele. Lisaks organisatsiooni arengukavale peaks ka igal juhtorgani liikmel oma arengukava olema.

Motivatsioon ja pühendumus

Juhtorgani liikmete puhul on lisaks oskustele ja teadmistele oluline ka see, kas ja millises mahus soovitakse neid ühendusega jagada. Seepärast peaks igäüks perioodiliselt üle vaatama, mis teda motiveerib ja kui pühendunult ta ühendust teenib.

Juht on motiveeritud, kui tegemist on inimesele isiklikult tähtsa toetatava väärtusega, mis toob ta juhatuse (mõnel puhul nõukogu) liikmeks. Samas ei tohiks teha motivatsiooni osas mingeid oletusi. Mõne huvigrupi esindajana juhatusse kutsutud isik ei pruugi ennast selle grupi ja nende huvidega samastada või ei pruugi näiteks igapäevatöös edukas finantsjuht soovida samu oskusi realiseerida ühenduses. Mõni tuleb suhtlemis- või kuulumisvajaduse pärast, mõnele meeldib CVsse märkida pikk loetelu ühiskondlikest ülesannetest, mõni tahab saada head juhtimiskogemust, et seda hiljem oma organisatsioonis rakendada, mõni tahab vaheldust ja mõni tuleb sellepärast, et nii ilusasti kutsuti ja kuidas sa ikka ära ütled.

Mida teadlikum on juhtorgani liige oma motivatsioonist ja selle eeldustest, seda pühendumalt saab ta tegutseda. Samas peaks juhtorgani siseselt kokku leppima asjakohase tunnustusskeemi, et inimesed tubli tööpanuse eest õiglaselt tänatud ja tunnustatud saaks.

Juhtorgani liikme leping

Iga juhtorgani liikme õigused, kohustused ja vastutus peaks olema kirjeldatud juhatuse liikme lepingus. Sageli arvatakse, et kui juhtorgani liige oma töö eest tasu ei saa, siis pole mõtet hakata ka lepingut sõlmima. Halvemal juhul oletatakse, et tasu mittesaamine tähendab, et tegemist ei ole siduvate kohustustega ühenduse ees.

Tegelikkuses on liikmel ühendusega käsundussuhe ja kehtiv leping isegi siis, kui seda pole kirjalikult vormistatud. Lihtsalt rumal oleks nii oluline õigussuhe jätta suulise lepingu reguleerida, mida võivad mõlemad pooled kumbki isemoodi tõlgendada.

Juhtorgani liikme lepingus peaks muuhulgas olema kajastatud:

- lepingu tähtaeg
- juhatuse liikme kohustused ja vajadusel konkreetsed ülesanded
- juhatuse liikme tegevuse ja esindusõiguse piirangud
- juhatuse liikme tasu määr, vajadusel tasu ja lisatasu arvestamise kord, maksmise tähtaeg
- soodustused
- poolte vastutus
- lepingu ülesütleamise kord ja etteteatamise tähtajad
- vaidluste lahendamine
- jm

Lisaks lepingule tuleks koostada juhtorgani liikme infopakett, mis sisaldab vajalikku teavet organisatsiooni ja juhtorgani tegevuse kohta. Sellesse infopaketti kuuluvad ühenduse olulisimad dokumendid, strateegilised plaanid, tegevuskavad, liikmete ja koostööpartnerite kontaktandmed jms.

Uute liikmete värbamine

Nii juhatuse kui nõukogu arendamisel on oluline tagada valitsemise järjepidevus ning tuua ühendustesse uusi teadmisi, kogemusi ja energiat. Selge on see, et uusi inimesi peaks otsima eelkõige väljastpoolt kodanikeühendusi ning ka meetodid tuleks värske pilguga üle vaadata.

Isiklikud kontaktid – sageli kõige kindlam viis uusi inimesi ühendusse tuua. Tundes nende väärtushinnanguid ja olles näinud neid tegutsemas, saame otsustada, kas nad sobiksid meie ühenduse väärtuste ja tööstiiliga. Sageli leitakse just nii inimesed, kellel on eeldusi ja võimeid tegutseda, kuid kes pole otseselt veel seotud ühegi organisatsiooniga.

Personaliotsingu firmad – sobivad on nii kitsamalt spetsialiseerumata personaliotsingufirmad kui ka vabatahtlike keskused, kumbki toob erinevad inimesed. Esimesest võib leida reeglina tasulist tööd otsivad, teisest need inimesed, kes tahaksid anda oma oskused mõne ühenduse käsutusse, kuid pole otseselt seotud ühegagi ega oma seetõttu isiklike kontakte.

Kuulutused – juhtorgani liikmete otsimine sellisel moel on Eestis üsna ebatavaline. Samas võiks see olla väga hea lahendus. Vabatahtlik töö on trendikas ja huvitav ning sellisel ootamatul moel võib saada sektorisse värsket verd. Kuulutamiseks sobivad nii kohalikud kui ka üleriigilised ajalehed, erialased ajakirjad, teadetetahvlid jne.

Avatud uste päevad ja spetsiaalsed üritused – siinkohal ei tähenda see mitte üksnes teie ühenduse uste avamist. Kindlasti tuleks käia ringi ja otsida aktiivseid tegijaid ka mujalt, kuna sektoritevaheline sünergia toob kasu kõigile.

Vabatahtlike värbamine organisatsiooni tegevustesse – just seda peetakse sageli parimaks meetodiks, kuna siit kasvavad tulevased pühendunud juhid. Vabatahtlikuna alustamine võimaldab organisatsiooni tundma õppida ning teha seejärel kaalutud ja kindel otsus.

Selge on see, et uusi inimesi peaks otsima eelkõige väljastpoolt kodanikeühendusi.

HARJUTUS

Palun hinnake järgnevaid väiteid ja tehke vajadusel parandusettepanekud.

	Jah	Ei	Mida peaksime tegema paremini?
Organisatsioonil on seaduses ja põhikirjas sätestatud juhtorgan(id)			
Juhtorganid on moodustatud seaduses ja põhikirjas sätestatud viisil			
Juhtorganite liikmetel on organisatsiooni juhtimiseks vajalikud teadmised ja oskused			
Juhtorganite liikmed on motiveeritud			
Juhtorgani liikmed teadvustavad oma vastutust nii organisatsiooni liikmete kui ka kogukonna ees			
Juhatus tegeleb aktiivselt organisatsiooni juhtimise ja esindamisega			
Juhtorganite vaheline tööjaotus on otstarbekas			
Juhtorganite liikmete vastutusvaldkonnad on täpselt määratletud ja osapooltele			
Juhtorganite liikmed teavad, mida tähendavad hoolsus ja lojaalsus ning nad järgivad nende täitmist			
Juhtorgani liikmed hindavad oma tegevust regulaarselt			
Juhtorgani liikmed hindavad oma tegevust regulaarselt			

Valitseva organi liikme põhikohustused III OSA

1. HOOLSUSKOHUSTUS

Sõltumata tööjaotusest peavad kõik juhtorganite liikmed järgima hoolsuskohustust, mille sisu pakub järgnev definitsioon: juhtorgani liige peab oma kohustusi täitma heas usus ja viisil, mis igäühe põhjendatud arvamuse kohaselt on organisatsiooni parimaks kasuks; ning hoolsusega, mida rakendaks tavapäraselt arukas isik sellisel positsioonil sarnastel asjaoludel.

Tavapäraselt arukas isik on tavamõistuse, praktilise meelega ja normaalse otsustusvõimega isik, kellel on elementaarne arusaamine maailma asjadest. Just sellisena käsitletakse mõistet enamasti kirjanduses. Samas on selge, et juht peaks olema mitte lihtsalt tavapäraselt arukas, vaid eelkõige põhjendatult kaalutlev ja ettenägelik ning seega kindlasti hea analüüsivõimega isik. See tähendab kõrgendatud nõuet, mille sisuks on ühtlasi kohustus viia end mõistlikkuse piires kurssi otsustamiseks olulise infoga.

Definitsioonis viidatud "sellisel positsioonil" oleva isiku e. juhtorgani liikme hoolsuse määr on selgelt erinev tavapäraselt arukale inimesele esitatavatest ootustest. Juhil on ametit vastu võttes kohustus end kurssi viia töö tegemiseks vajalikuga. Seega on hoolsusstandardi olemus seotud mitte üksnes normmõistlikkuse ja tavaarukusega, vaid kui usaldusisiku erilise staatusega, tema juhtimis- ja esinduskohustusega ning eeldatav hoolsus sõltub iga organisatsiooni tegevuse spetsiifikast.

Sarnastel asjaoludel tehtavad otsused ja ülesnäidatav hoolsus viitab eelkõige kohustusele teha otsus kindlal ajahetkel, sel hetkel saadaolevate andmete põhjal ning tuginedes oma teadmistele, analüüsivõimele ja kogemustele. Seega on juhatuse liikme taust, haridus ja kogemused olulised hoolsuskohustuse täitmise hindamisel ning ta on kohustatud rakendama ülesannete täitmisel kogu oma potentsiaali organisatsiooni hüvanguks.⁶

Põhjendatud arvamuse määratlemisel tuleks silmas pidada juhatuse liikme kohustust kasutada mõistlikke meetmeid erinevate otsustamisel oluliste argumentide kindlakstegemiseks. Seega tuleb tutvuda mõistlikus mahus olulise informatsiooniga, kompetentsete ekspertide arvamustega, finantsanalüüsides. Juhatuse liikmetelt ei eeldata asjatundlikkust kõigis valdkondades, kuid nad on kohustatud tutvuma asjas tähtsust omavate andmetega.⁷

6 Kalaus, T. Juhatuse liikmete hoolsuskohustus ja ärilise otsuse reegel üldise õiguse maades. – *Juridica*, 2000/5

7 vt. Silk, T. Corporate Scandals and the Governance of NGOs in America. What Every Director, officer and Advisor of NGOs Should Know About Corporate Responsibility Rules. – *International Journal of Civil Society Law*, January 2003

Organisatsiooni jaoks parima kasu saavutamiseks eeldatakse juhtorgani liikmelt hoolsust kasu määratlemisel ning eelkõige informeeritust. Hoolsuskohustuse sisustamine ühenduse juhtorgani liikmete puhul on mõnevõrra probleemne, kuna organisatsiooni jaoks suurim kasu ei ole sageli selgelt ja ratsionaalselt (lihtsate kvantitatiivsete näitajate, näiteks kasumi kasvuna) määratletav. Keerukas on ka see, et ühenduse puhul võib saabuv kasu avalduda nii organisatsiooni kui ka kasusaajate jaoks alles teatud pikema ajaperioodi möödudes ja seega on juhatuse liikmete hoolsusele küllalt keeruline ühemõttelist hinnangut anda.

Hoolsuskohustuse täitmise tagavad⁸:

1. Aktiivne osalus. Hoolas tegutsemine eeldab osalemist juhatuse koosolekul, aruanne-tega tutvumist, koosolekute protokollide lugemist ja tegevjuhi töö perioodilist hindamist. Inimene, kel napib osalemiseks aega, ei tohiks juhtorgani liikme ametisse asuda.
2. Komisjonid ja töörühmad. Juhtorgan peaks spetsiifilist kvalifikatsiooni nõudvate küsimuste lahendamiseks kaasama spetsialiste ning moodustama juhatuse korraldustele ja kontrollile alluvaid teemakohaseid komisjone.
3. Otsused. Juhtorgani liige ei saa olla erapooletu üheski küsimuses. Ta on veendunud oma kaalutatud otsuses, hääletab poolt või vastu ning on alati valmis oma otsust argumenteerima. Ainsaks erandiks on otsustamine küsimuste üle, mille arutamisel ta on huvide konflikti tõttu taandatud.
4. Protokollid. Iga koosolek tuleb protokollida ning need dokumendid peavad sisaldama esitatud arutelu käiku ning tehtud otsuseid tõeselt.
5. Ülevaated ja aruanded. Kõik organisatsioonisisised dokumendid peavad olema juhtorgani liikmetele kättesaadavad ning nendega tuleb ka tutvuda.
6. Finantskontroll. Liikmed peavad kindlustama, et organisatsioonil on efektiivne finantsjuhtimise süsteem, korralik raamatupidamine ning vajadusel kaasatakse audiitor.
7. Ressursid. Juhtorgani liige teeb jõupingutusi ühenduse vara kaitsmiseks, hoidmiseks ja kasvatamiseks ning kasutab ressursse vastutustundlikult ja otstarbekohaselt. Organisatsiooni sisekontrollisüsteem peab olema selge ja turvaline.
8. Heategevuslik või avalikes huvides tegutsemine. Annetajate raha kasutamine seab juhtorgani liikmele kõrgendatud hoolsusnõuded.
9. Uuringud ja analüüsid. Liige peab end organisatsioonis toimuvaga kursis hoidma, teostama selleks vajadusel täiendavaid uuringuid ja analüüse ning reageerima avastatud hälvete korral asjakohaselt.

2. LOJAALSUSKOHUSTUS

Lojaalsuskohustuse puhul on tegemist eelkõige kohustusega:

- vältida ühenduse ja juhtorgani liikme huvide konflikti,

- hoiduda ühendusega konkureerimisest ning
- vältida konfidentsiaalse info edastamist või isiklikku ärakasutamist.

Huvide konflikt

Juhtorgani liige peab asetama esikohale ühenduse huvid ning vältima isiklikku kasu taotlevaid tehinguid organisatsiooniga. Seega tuleks teha kindlaks, millisel juhul võib käsitleda isiklike ja organisatsiooni huvide erinevust konfliktisituatsioonina ja millised on võimalused nende olukordade ületamiseks.

Huvide konfliktina on käsitletav olukord, kus juhtorgani liige saab oma tegevuse tulemusena õigustamatult eeliseid, sõltumata sellest, kas need väljenduvad otsese rahalise kasuna või muude eelistena endale, oma pereliikmetele või muudele juhatuse liikmega seotud juriidilistele või füüsilistele isikutele. Kõige tavalisemad huvide konflikti situatsioonid on need, kus juhtorgani liige ja tema poolt esindatav ühendus on sama lepingu poolteks.

Samas on olukord seoses huvide konfliktiga tunduvalt keerulisem, kuna iseendaga tehingu tegemine pole sugugi ainus olukord, kus isiku huvi võib olla esindatud ning huvide konflikti vältimiseks tuleb kehtestada selged reeglid.

Lojaalsuskohustuse järgimiseks peaks loetlema juhud, mil asjaomastel isikutel peaks tekki- ma kahtlus nii otsustajate erapooletu positsiooni osas teatud küsimustes kui ka kavanda- tava tehingu väärtuse osas organisatsioonile. Asja otsustamisel piiravat ja mõjutavat huvi omav isik peab end otsustamise ajaks taandama, väljudes koosoleku ruumist ning tehingus isiklike huve mitteomavad juhtorgani liikmed peavad tegema otsuse tehingu tingimuste osas, kusjuures otsustamisel on kohustus kaaluda kõiki olulisi asjaolusid ning samas neil täielik õigus ilma kaalutlemata tehing kogu mahus keelata.⁹

Otsus tehingu tegemiseks peab sisaldama järgnevaid järeldusi:

- ühendus teeb tehingu oma huvides ja parima kasuga
- tehing on õiglane ja põhjendatud selle teostamise hetkel
- ühendus ei oleks antud tingimustes mõistlike jõupingutuste abil saavutanud paremat tehingut

Mõjutavaks teguriks võib saada ka näiliselt juhtorgani liikmega mitteseotud isikute tegevus. Ühendus võib võtta vastu annetusi ning annetajal on võimalus saada tulumaksusoodustusi, kui organisatsioon on kantud vastavasse avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide nimekirja. Sihtotstarbeline annetus on sageli kombeks siduda annetaja ja vahendava orga- nisatsiooni vahelise lepinguga, kus enamasti on fikseeritud annetuse kasutamise tingimused ja vajadusel soodustatud isikute valiku kriteeriumid ning sanktsioonid lepingu rikkumise

Juhtorgani liige peab asetama esikohale ühenduse huvid ning vältima isiklikku kasu taotlevaid tehinguid organisatsiooniga.

8 Hatch, M. Guide for Board Members. Fiduciary Duties of Directors of Charitable Organizations (2003)

9 Black, B.S. The Principal Fiduciary Duties of Boards of Directors. Stanford Law School, April 2001

puhuks. Ühenduse seisukohast on liikmetel oluline jälgida, et lepingust tulenevad piirangud ei pärsiks põhikirjaliste eesmärkide täitmist ja oleks organisatsiooni missiooni ja tegevustega kooskõlas.

Samas peab jälgima, et ei tekiks huvide konflikti, ning annetaja jaoks maksuvaba raha ei kasutataks annetaja või temaga seotud isikute otseseks hüvanguks või temaga seotud isikutelt teenuste või toodete ostmiseks. Seega peab organisatsiooni huvides annetust vastu võttes silmas pidama eelkõige ühenduse põhikirjalisi eesmärke ning kehtestama kokkulepped nende eesmärkide elluviimiseks sobivate ressursside allikate ning ressursside hankimise viiside kohta.

Huvide konflikti oht juhtorgani liikme ja ühenduse vahelistes lepingutes on igal juhul ilmne, kuid lisaks sellele on huvide konflikti tekkimiseks mitmeid muidki võimalusi. Huvide konflikti vältimiseks tuleb lisaks seaduses sätestatud menetlusele kehtestada ka vajalikud organisatsioonisisemed protseduurid nendeks juhtudeks, mil liikmel peaks tekkima kahtlus oma erapooletuses.

Konkurentsikeeld

Lojaalsuskohustuse puhul tuleb vaadelda ka juhtorgani liikme või temaga seotud isikute poolt ühendusele kahjustava konkurentsi pakkumist. Äriühingute puhul on selge, et tegemist on eelkõige keeluga ise tegutseda samal tegevusalal või olla samal tegevusalal tegutsevate äriühingute juhtorganite liige.¹⁰

Mittetulenduslike organisatsioonide puhul on probleemi püstitus pisut erinev. Esiteks keskendub äriühing enamasti teatud turusegmentide ja konkurentidena käsitletakse eelkõige sarnaste ja asendatavate toodete tootjaid. Ühenduste puhul ei välista erinevate sihtrühmade ja erinevate teenuste pakkumine konkurentsi samade ressursside pärast. Niisiis on tegemist võistlusega nappide ressursside pärast ja enamasti konkureerivad kõik kõigiga.

Teiseks on Eesti oludes konkurentsikeeluga seoses probleemiks isikud, keda mittetulundussektoris "nõukogude inimesteks" kutsutakse. Tegemist on aktiivsete kodanikega, kes kuuluvad samaaegselt mitmete omavahel konkureerivate organisatsioonide nõukogudesse või juhatustesse.

Kolmas probleem on katusorganisatsioonidega, mille juhatusse kuuluvad nende liikmesorganisatsioonide juhatuste liikmed ning on ilmne, et ka need organisatsioonid konkureerivad omavahel mitmes mõttes. Seega eeldab samaaegselt nii katusorganisatsiooni kui ka selle liikmesorganisatsiooni juhatuse liikmeks olek erilist tähelepanu lojaalsuskohustuse järgimisel.

Konkurentsikeelu käsitlemisel on üldise õiguse maades on põhjalikult kirjeldatud ühingu võimaluse doktriini (*corporate opportunity doctrine*), mis rakendub võrdset nii äriühingutele kui ka mittetulenduslikele ühendustele ja käsitleb juhtorgani liikmete tegevusetust või tege-

10 Kuber, R., Ots, M., Peep, V., Puri, T., Tropp, M., Vutt, A. Retsensent Kõve, V. Äriõigus. OÜ ja AS. Näidised ja kommentaarid. OÜ Käsiraamatute Kirjastus. Aprill, 2005

vust juhtudel, kui ilmselgelt kasulik võimalus on jäetud organisatsiooni jaoks kasutamata või seda on kasutatud isiklikes huvides.¹¹

Doktriini kohaselt on organisatsiooni esindaval usaldusisikul alati kohustus avaneva võimaluse kasutamist pakkuda esmajärjekorras ühendusele ning alles teises järjekorras kasutada võimalust ise, kui seekord otsustas juhatus mitte kasutada võimalust ühenduse huvides.¹² Kui siiski on juhatuse liikme poolt kohustust rikutud, teeb kohus otsuse järgnevatele kaalutlustele tuginedes:

- kas võimaluse kasutamine oleks olnud kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega?
- kas ühendusel oleks tegelikult (mitte üksnes hüpoteetiliselt) huvi olnud võimalust kasutada?
- kas usaldusisiku poolne võimaluse kasutamine võttis ühenduselt kogu võimaluse või üksnes kahandas sellest saadavat kasu?
- kas ühendusel oleks olnud ressursid, mida eeldas võimaluse ärakasutamine?

Konkurentsikeelu järgimiseks peab seega olema selge, keda käsitletakse konkurendina ning organisatsioonisiselt tuleb kehtestada protseduurireeglid, kuidas ja millal peavad juhtorgani liikmed avaldama oma seotuse muude organisatsioonidega. Kindlasti ei tule organisatsiooni võimalikke konkurente otsida üksnes MTÜde hulgast, kuna mitmeid teenuseid (huviharidus, tervisesport, sotsiaalhoolekanne jne.) osutavad võrdse eduga nii äriühingud kui ka MTÜd.

Konfidentsiaalsuskohustus

Konfidentsiaalsuskohustuse olemus on ühenduste puhul mõnevõrra vastuoluline. Hea valitsemise põhimõtted rõhutavad organisatsiooni tegevuse avatuse, vastutustundlikkuse ja eelkõige läbipaistvuse määravat tähtsust ja need on avalikes huvides tegutsevate ning avalikkuselt annetusi ja mitmesuguseid hüvesid saavate organisatsioonide puhul ühenduse elujõu vältimatuks eelduseks. Samas tuleb meenutada sektorisisese konkurentsi tingimustes tegutsevate ühenduste puhul tungivat vajadust luua ja säilitada organisatsiooni jaoks eeliseid võrreldes teistega.

Konfidentsiaalsuskohustuse sisuks on eelkõige juhtorgani liikme kohustus hoida kolmandate isikute eest ühendusega seotud delikaatset infot. Selleks tuleks organisatsioonisiselt määratleda delikaatseks ja seega ka konfidentsiaalseks kvalifitseeruv info ja selle üldised tunnused. Ühenduse puhul võib selliseks infoks olla lisaks organisatsiooni puudutavale ka info liikmete kohta, eelkõige juhtudel, kui tegutsetakse sotsiaalhoolekande ja tervishoiu valdkonnas.

Avatus, vastutustundlikkus ja läbipaistvus on avalikes huvides tegutsevate ühenduste elujõu vältimatuks eelduseks.

¹¹ Silk (2003)

¹² Corporate Opportunity Doctrine: When Must a Corporate Fiduciary Forgo an Opportunity and Give it to the Company. Saadaval internetis www.stimmel-law.com/articles/Corporate_Opportunity_Doctrine.html 8.03.2005

Lisaks eeltoodule käsitletakse juhatuse liiget konfidentsiaalsuskohustust rikkunuks, kui ta ei väljasta konfidentsiaalset infot kolmandatele isikutele, kuid kasutab seda enda erahuvides, käivitades näiteks konkureeriva projekti.¹³

Kokkuvõtteks võib öelda, et lojaalsuskohustuse põhisuks on kohustus asetada ühenduse huvid kõrgemale isiklikest. Lojaalsuskohustuse täitmiseks peab juhtorgani liige järgima organisatsiooni eetikakoodeksit ning mitte avaldama ühenduse konfidentsiaalset infot, mille saladuses hoidmiseks on ühendusel õigustatud huvi. Lojaalsusstandard ja kehtestatud reglement lojaalsuskohustuse täitmiseks ei ole mittetulundussektori maailmapraktikas üksnes juhtorgani liikmete tegevust reguleeriv kokkulepe. See on muuhulgas ka ühenduse avalik esindusdokument, kuna seda peetakse oluliseks usaldusväärset kinnitavaks sõnumiks organisatsiooniga seotud huvigruppidele.

ENNE JUHTORGANI LIIKMEKS KANDIDEERIMIST...

Töö ühenduse juhtorgani liikmena on suurimaid väljakutseid sisaldav ja suurt vastutustunnet nõudev vabatahtliku tegevuse vorm. Kutse juhtorganisse on märkimisväärne tunnustus, kuid samas tuleb meeles pidada, et selle liikmelt eeldatakse mitmesuguste aega, oskusi ja ressursse nõudvate kohustuste täitmist.

Tulevane juhatuse või nõukogu liige näitab üles lugupidamist nii enda kui ka organisatsiooni suhtes ning annab märku oma tõsisest suhtumisest, kui ta teeb juba enne kandideerimist selgeks mõned põhiküsimused. Vastuseid võib saada mõnelt kogenud juhatuse liikmelt, tegevjuhilt, trükistelt või kodulehelt.

Huvi peaks tundma järgneva vastu:¹⁴

Planeerimine ja programmid

- Milline on organisatsiooni missioon?
- Kuidas on praegused programmid seotud missiooniga?
- Kas ma saaksin enne otsustamist lähemalt tutvuda organisatsiooni ja programmidega?
- Kas organisatsioonil on strateegiline plaan, mida regulaarselt hinnatakse ja üle vaadatakse?

Finantsasjad

- Milline on organisatsiooni finantsseis?
- Kas juhtorgan koostab ja kinnitab iga-aastase eelarve?
- Kui sageli esitatakse juhtorgani liikmetele finantsaruandeid?

13 Tiivel, T. Piiratud vastutusega äriühingu juhatuse liikme lojaalsuskohustus. - Juridica, 2001/4, lk. 231

14 Loend on adapteeritud BoardSource'i juhtorgani liikmekandidaadi küsimustikust www.boardsource.org/FullAnswer.asp?ID=95

Kliendid ja kasusaajad

- Keda organisatsioon teenib?
- Kas kliendid/kasusaajad on organisatsiooni poolt pakutavaga rahul?

Juhtorgani struktuur

- Kuidas on juhtorgani sisene töö jaotatud?
- Kas organisatsioonil on juhtorgani kui kollektiivse organi töökirjeldus?
- Kas organisatsioonil on juhtorgani liikmete töökirjeldus?
- Kes on ülejäänud juhtorgani liikmed?
- Kas on olemas protseduurireeglid huvide konflikti vältimiseks?

Juhtorgani liikme kohustused

- Mida oodatakse minult juhtorgani liikmena?
- Kui palju aega see nõuab?
- Millist koolitust ja juhendamist organisatsioon juhtorgani liikme ülesannete täitmiseks pakub?
- Kas juhtorgani liige peab tegelema aktiivse *fundraisinguga*?
- Kas lisaks tööpanusele peab juhtorgani liige ka isikliku rahalise annetuse tegema?

Juhtorgani ja töötajate suhted

- Kas juhtorgan on tegevjuhi tööga rahul?
- Kuidas teevad juhtorgani liikmed ja töötajad koostööd?

Hindama peaks ka oma huve enne juhtorgani liikmena alustamist

- Kas organisatsiooni missioon on minu jaoks tähtis?
- Kas mul on nii palju vaba aega, kui see töö nõuaks?
- Kas organisatsiooni tegevus ressursside hankimisel on mulle vastuvõetav?
- Kas ma suudaksin asetada organisatsiooni eesmärgid ja huvid kõrgemale oma isiklikest soovidest, kui teen otsuseid juhtorgani liikmena?

Taustainfo

- Paari viimase aasta tegevusaruanded
- Viimane majandusaasta aruanne
- Pikaajalised programmid ja finantsplaan
- Praeguse juhatuse liikmete nimed, ametid ja muud ühiskondlikud ülesanded
- Juhatuse liikmete funktsioonid

- Juhatuse struktuur
- Organisatsiooni struktuur
- Organisatsiooni trükised, infolehed ja muud teavitusmaterjalid
- Artiklid organisatsiooni kohta
- Tegevjuhi elulookirjeldus

KASULIKKU LUGEMIST

Black, B.S. The Principal Fiduciary Duties of Boards of Directors. Stanford Law School, April 2001

Drucker, P.F. Managing the Nonprofit Organization. Harper Collins Publishers, 2002

Hacker, S.K., Wilson, M.S. ja Schilling, C.S. Transformatsioon. Uuenemise teejuht, Eesti Kvaliteediühing, Tallinn, 2006

Houle, C.O. Governing Boards. Jossey Bass Publishers, 1996

Irish, L., Simon, K. Law and Governance – A Lesson in Limits. The International Journal of Not-for-Profit Law. April, 2004

Kalaus, T. Juhatuse liikmete hoolekohustus ja ärilise otsuse reegel üldise õiguse maades. – Juridica, 2000/5

Kuber, R., Ots, M., Peep, V., Puri, T., Tropp, M., Vutt, A. Retsensent Kõve, V. Äriõigus. OÜ ja AS. Näidised ja kommentaarid. OÜ Käsiraamatute Kirjastus. Aprill, 2005

Millesen, J.L., Lakey, B.M. The Nonprofit Board Self-Assessment. NCNB, Washington, 1999

Oakland, L.S. Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika. EAS ja Külim OÜ, Tallinn, 2006

Rammo, A. Suhtekorraldus vabaihendustes. Käsiraamat kommunikatsioonist ja meediasuhetest. EMSL, Tallinn, 2005

Salamon, L.M. The International Guide to Nonprofit Law. John Wiley & Sons, Inc., 1997

Wyatt, M. (ed). A Handbook of NGO Governance. ECNL, Budapest, 2004

Materjale internetist:

Effective NGO Governance

www.peacecorps.gov/library/pdf/m0070/M0070_mod5.pdf

Guide for Board Members. Fiduciary Duties of Directors of Charitable Organizations. www.ag.state.mn.us/charities/charDuties.html

The Good Governance Standard for Public Services.

www.opm.co.uk/ICGGPS/download_upload/Standard.pdf

What is Good Governance?

www.unescap.org/huset/gg/governance.htm

Selle trükise väljaandmist toetab

Balti-Ameerika Partnerlusprogramm



EMSL
Pikk 11, 10123 Tallinn
www.ngo.ee