



Eesti Mittetulundusühingute ja
Sihtasutuste Liit
www.ngo.ee



EMSL 2006

Säästlik juhtimine

Hoíame kokku

Maailma ressursid ei võimalda lõpmatult kulu-
tada kodanikel ega organisatsioonidel. Oma
rahakotis tahab kokku hoida igaüks, kokku hoidma
peame ka loodusvarasid. Kuidas need omavahel seo-
tud on ja milliseid põhimõtteid peaks jälgima?

Kuigi inimtegevuse laastava keskkonnamõju kohta on
piisavalt teavet, jätkab inimene loodusvarade, kultuuri-
lise mitmekesisuse ja keskkonna hävitamist. Inimene
on aga ainus olend, kes muutust ise planeerib ja ise
oma arengu käiku muuta saab. Gary Gardner on
kirjutanud raamatus “Maailm aastatel 2000 ja 2001”,
et kultuuriline evolutsioon, mida suunavad inimese
enda valikud, mõjutab inimarengut palju rohkem kui
bioloogiline evolutsioon.

Järelilikult me vajame muutusi. Nende korraldamine ei
ole lihtne eraisiku ega organisatsioonina, kuid see pole

võimatu ja võidame kõik. Selleks peame olema tead-
likult valmis ja pühendunud, omama vajalikke teadmisi
ja oskusi ning arendama õiget suhtumist. Oma roll on
siin täita kõigil – kodanikel, ettevõtetel, ühendustel,
avalikul sektoril ja meedial.

Kõik algab strateegiliselt ja säästvalt mõtlemisest,
nimetagem seda ühiskondlikuks vastutuseks, mille
olulisim osa on organisatsiooni ja üksikisiku vastutus
keskkonna ees. Eesti ühiskonnas ei ole
enam mõtet rääkida kodanikuühenduste
tähtsusest või ettevõtjate sotsiaalsest vas-
tutusest eraldi – vastutus oma ühiskonna ja
keskkonna eest on kohustuslik kõigile.



**Kõik algab
strateegiliselt ja
säästvalt
mõtlemisest**

Malinka vanasõna Aafrikast ütleb: “Kui sa ootad homset, homne tuleb. Kui sa ei oota, homne tuleb ikkagi.” Muutused on paratamatud ja nendega tuleb arvestada. Maailmas elab praegu rohkem inimesi kui kunagi varem, samas on vähenenud loodusvarade ja inimese käsutuses olevate vahendite hulk, elukõlbliku maad ja kasutatavaid ressursse on järjest vähem.

Kunagi varem pole inimesed nii palju liikunud, tuues endaga kaasa uusi oskusi, kogemusi, ootusi ja vajadusi. Kui aastaid tagasi oli püsimine ühes töökohas või vähemalt ühes sektoris usaldusväärse näitaja, siis praegu otsime töötajaid pigem selliste inimeste seast, kellel on nii avaliku, mittetulundusliku kui äri sektori kogemusi, kes end pidevalt täiendavad, omavad rahvusvahelist kogemust ning kelle CVst vaatab vastu paindlikkus ja mobiilsus.

Inimeste, organisatsioonide ja toodete ning teenuste arvuline kasv ja samalaadne kvaliteet on kaasa toonud suure konkurentsi, millest parimate eraldamiseks hakkavad lisaks hinnale järjest enam rolli mängima toodete ja teenuste pakkuja suhtumine ühiskonda ning keskkonda. Me ootame ja eeldame enam kui kunagi varem sotsiaalset vastutust oma toodete ning teenuste valmistamises, töötajatega ümberkäimises, ressursside kasutamises ja ühiskonda investeerimises.

Jõulise ja kiire, teistest mitte hooliva edu asemel hindab hea kodanik elujõulisust ja jätkusuutlikkust. Peamine küsimus on siin: kuidas saavutada majanduslikku edu, hoides eetilisi väärtusi ning austades inimesi, kogukondi ja keskkonda. Iga sektori organisatsioonide



**Me ootame ja
eeldame enam
kui kunagi varem
sotsiaalset
vastutust**

tegutsemisruum pole enam kindla arvu klientide ja konkurentidega piiratud turg, vaid selle moodustavad ka oma töötajad, keskkond ja ühiskond. Iga ettevõtja, ühendus või poliitik konkureerivad palju laiemalt inimeste väärtushinnangutele ja meeltele. Edukas olemiseks tuleb mõista muutusi ühiskonnas.

Milline on maailm aastal 2006?

Milline on strateegia aastal 2006?

Vastutuse kujunemise alus on avaram mõtlemine ja tulevikku vaatamine. Kui inimese puhul saab rääkida vastutamisest ja säästlikkusest vaadates tema tarbimisharjumusi või muid käitumispõhimõtteid, siis organisatsiooni puhul kutsutakse seda strateegiaks.

Strateegia mõte on aidata organisatsioonil kindlaks teha turuvõimalused ja saavutada oma eesmärged; sihtgrupil (kliendil) aitab strateegia rahuldada vajadusi või rahuldada neid praegusest paremini. Strateegiliseks planeerimiseks nimetame kokkuvõttes nägemust, kuidas teha asju õigesti.

Strateegia koostamine pole midagi keerulist:

- arutage, millisena soovite oma organisatsiooni tulevikus näha ning mis peaks teie tegevusvaldkonnas tänu teile teistmoodi olema;
- vaadake kus te praegu olete, võrreldes soovitava

olukorraga – analüüsige selleks oma tugevusi ja nõrkusi;

- koostage oma organisatsiooni keskkonnanalüüs, mis keskendub organisatsiooni ja oma praeguste kui tulevaste klientide vahelisele suhtele; samuti võimalustele kasutada ära tulevaid või rahuldamata vajadusi oma toodete ning teenuste kaudu.
- pange paika tegevused, mis aitavad olemasolevast sinna soovitud tulevikku liikuda. Seda nimetame taktikaliseks planeerimiseks ehk kuidas teha õigeid asju.

Hea ja edasiviiv strateegia on ühiskonna- ja keskkonnakeskne, vaadates maailma enda ümber laiemalt; ennetav ja tulevikku vaatav, mitte oodates, mis juhtub vaid suunates toimuvat; protsessi hindav, arvestades mõõ-

datavate eesmärkidega, kuid rõhudes kaasavale ja teistele inimestele arusaadavale ja läbipaistvale protsessile; väärtusi loov ning efektiivne ja tõhus.

Peamine küsimus: Mida peaks meie organisatsioon ja mina tegema, et ühiskonna väljakutsed enda ja oma sihtgruppide jaoks muuta soodsateks võimalusteks muuta? Millist väärtust me loome oma inimestele ja sihtgruppidele?



**Hea ja edasiviiv
strateegia on
ühiskonna- ja
keskkonnakeskne**

Planeerimine aitab kaasa säästvamale majandustegevusele – on ju selge, et põhimõte “üheksa korda mõõda, ükskord lõika” hoiab tegevuskulud madalad ja ennetab nii raha, inimeste kui energia raiskamist.

- Säästlikkus ja hoolivus loob igale organisatsioonile tugevama nime ja maine, mis on paljude partnerite jaoks tähtsad asjaolud, muutes teie organisatsiooni sageli usaldusväärsemaks.
- Planeerimine parandab ka müüki ja sihtgruppide või klientide lojaalsust – inimesed väärtustavad organisatsioone, mis väärtustavad neid ja vastavad nende vajadustele. Kodanikuühenduste sihtgrupiks on sageli lisaks liikmetele või kogukonnale toetajad, sea-duseandjad, nõukogu/juhatuse liikmed, vabatahtlikud, kliendid jt. Oma lojaalsust näitab sihtrühm moraalise ja rahalise toega, “ostes” organisatsiooni

projekte, teenuseid või ideid, tõstes see-läbi ühenduse sissetulekut ja usaldus-väärsust.

- Strateegia tõstab tootlikkust ja kvaliteeti – mida rohkem mõtleme ette, seda rohkem on meil aega mõelda pakutava kvaliteedi peale, küsida sihtgruppidele, mida nemad kvaliteetseks peavad ning kui suures mahus meie poolt pakutavat oodatakse.
- Annab suurema võime leida ja hoida töötajaid – uhke on töötada organisatsioonis, millel on hea maine, lojaalsed sihtgrupid, tugevad toetajad ja kvaliteetsed teenused ning tooted.
- Vajab väiksemat kontrolli – mida rohkem ette mõtleme ja objektiivseid mõõdikuid oma tegevusele seame, seda vähem tuleb kasutada ranget kontrolli.



**Usaldus tagab
toetuse, mis
omakorda
tagab vahendite
olemasolu**

Kõige lihtsam on lähtuda totaalse kvaliteetjuhtimise põhimõttest: planeeri, tee, kontrolli, tegutse ja hakka otsast peale.

- Võimaldab parema juurdepääsu vahenditele – mida rohkem meie tegevusest teatakse, mida selgem, arusaadavam ja läbipaistvam see on, seda suurem on usaldus meie vastu. Usaldus tagab toetuse, mis omakorda tagab vahendite olemasolu.

Mis kasu on strateegilisest planeerimisest?

Millised on inimesed aastal 2006?

Inimeste, nimetagem neid kodanikeks, klientideks, tarbijateks või valijateks, ootused on ühesugused – pakkuge seda, mis teeb meie elu väärtuslikumaks ja paremaks! Vähemalt arenenud riikides on see nii, kuigi ka arengumaades on inimeste ootused elule kasvanud. Seetõttu ei peaks ettevõtja, poliitik või ühenduslane üllatuma, et tema tooteid ei osteta, teda ei valita või talle ei tehta annetusi või vabatahtlikku tööd, kui ta ei lähtu ühiskonna vajadustest, ei paku elule lisaväärtust.

Inimeste vajadused on omakorda arenenud uutele alustele. Nad hakkavad aina rohkem küsima mitte persoonina, vaid ühiskonnaliikmena, mida vajab keskkond. Seda nii toodete, teenuste, kuuluvuse kui poliitiliste eelistuste poolest. Võidab see, kes suudab paremini hoida üleval ühiskondlikku või keskkondlikku väärtust. Seega pole tõeline mõjuvõim enam ettevõtjate või avaliku sektori käes, vaid nende organi-

satsioonide ja inimgruppide, kes suudavad näha maailma laiemalt ja tervikuna kui vaid oma vaatenurgast.

Ärge kujutage ette, et saate inimesi petta. Kuigi ühendus võib pakkuda omast arust parimat, põlgab inimene selle ära. Kuna klient tunneb teda paremini, teab, kust tuleb materjal, kust tööjõud. Kui me ei anna endale aru, kuidas me tegutseme ja toodame, või poliitik ei anna endale aru oma vastutusest, siis ei tunne me ennast piisavalt. Teised aga tunnevad ja räägivad halvasti.

Majanduslikule ebavõrdule vaatamata väheneb ka nende arv, kes ostavad odavaid asju ning kasvab selliste tarbijate hulk, kes oskavad ja tahavad lugeda, mis on toote peale kirjutatud, kuidas see tehtud on ja kas kaup on aus.

Oleme ise sättinud suuna ausama, teadlikuma ja kaasavama ühiskonna poole – teadmispõhise kodanikuühiskonna poole, mille keskmes teadlik, kaasatav ja aktiivne kodanik, kes tahab ja oskab osaleda oma elu kujundavates protsessides teadliku kliendi, aktiivse vabatahtliku või tubli valijana.



**Ärge kujutage
ette, et saate
inimesi petta**

- **N**õukogu ja juhatuse ning võtmeisikute aktiivsuse – meie organisatsioonis on terve rida arukaid, teadlikke ja oskuslikke inimesi, kes osalevad aktiivselt organisatsiooni arengus ja tegevuses. Iga nõukogu liige, juht ning töötaja on organisatsiooni esindaja kogukonnas ja avalikkuse ees ning meie siht- ja huvigruppide, piirkonna ning kogukonna vajadused on esindatud organisatsioonis.
- Legitiimsuse ja vastutavuse – lühidalt öeldes on meil kaks võimalust usalduse mahamängimiseks: minna vastuollu õiguse või õiglusega. Legitiimsuse mõiste kätkebki endas mõlemat, olles arusaam, et keegi on seaduslik, vastuvõetav ja tema tegevused põhjendatud. Protsesse, mille läbi seda tõestatakse, nimetame vastutavuseks. Mida legitiimsem ja vastutavam on organisatsioon, seda elujõulisem, mõjukam, usaldusväärsem ja kvaliteetsem ta on nii

toetajat, liikmete, partnerite kui avalikkuse silmis.

- Paraneb üldine juhtimine – kui organisatsiooni juhid ja töötajad on ise teadlikud ning nad oskavad kaasata sihtgruppe plaanide tegemisse, aruteludesse ja mõõtmisse, siis väheneb läbikukkumine, küll aga tõuseb organisatsiooni suutlikkus täita oma missiooni ja eesmärgid, sest need on erinevate osapooltega koos paika pandud ja seega ka kergemini juhitavad.
- Projektid muutuvad edukamaks – tänu teadlikkusele ja planeerimisele on organisatsioon tunduvalt ennetavam ja seega ka säästvam. Projektijuhid suudavad mõelda läbi terve teenuse või toote eluea ehk kust tulevad vahendid ja mis nendest hiljem saab



**Kaks võimalust
usalduse mahamängimiseks: minna
vastuollu õiguse
või õiglusega**

(kuhu viskame kasutatud nõud, vananenud materjalid jne). Organisatsioon rakendab täismaksumuse raamatupidamist ehk vaatab projekti maksumust nii organisatsioonile (eelarve), kliendile (hind, aja, energia kulu, väärtushinnangute muutumine jne.) ning keskkonnale (palju me raiskasime, et oma projekti teha). Projektijuhid õpivad kasutama keskkonnasõbralikke materjale ning uurivad enne ostmist materjalide ja toodete taaskasutuse võimalusi.

Mida teadlikkus endaga kaasa toob?

Kolmekordse tulemi teooria järgi on hästijuhitud ja elujõulised organisatsioonid need, kes hindavad võrdselt majanduslikku kapitali, inimkapitali, sidet inimeste, kogukondade ja institutsioonide vahel ehk sotsiaalset kapitali. Edukus sõltub sellest, kuidas sa suudad koguda majandusliku, ühiskondliku ja keskkondliku kapitali, lõhkumata üht teise arvelt.

Kuidas plaane säästlikult ellu viia?

- Pane missioon, visioon ja eesmärgid paika
- Pane paika väärtused ja järgi eetikakoodeksit
- Pane protsess paika
- Vaata üle olemasolevad tegevused ja aruanded
- Vaata üle olemasolevad juhtimissüsteemid
- Kaasa nõukogu ja juhatuse liikmeid
- Planeeri strateegiliselt ja taktikaliselt

- Kasuta oma mõju hästi
- Koosta sotsiaalset ja keskkonnaaruannet

Planeerides mõtle:

- mis on säästlik strateegiline planeerimine ja tegevuste elluviimine
- mis on organisatsiooni sotsiaalne vastutus ja tegevuse kolmekordne tulem
- kuidas oma keskkonnamõju mõõta
- kuidas aidata avalikku võimu säästvusele
- kuidas aidata erasektorit säästvusele
- kuidas saavad ühendused mõjutada poliitikat säästvuse suunas
- millised on ühenduste muud vahendid säästvuse tõstmisel
- kuidas infotehnoloogia aitab kokku hoida kulusid ja säästa keskkonda.

Teel vabaturu kapitalismi oleme muutunud raiskamis-ühiskonnaks. Enamus meist teab seda. On reostust, mida me näeme: liiklusummikud, katkised televiisorid, plastikust kohvitopsid, illegaalne metsaraie; on reostust, mida me ei näe: kasvuhoonegaasid, kemikaalid. On ka sotsiaalne reostus, millest me ei taha mõelda: kodutus, kuritegevus, narkomaania, tõrjutud vanainimesed, kultuurilise mitmekesisuse hävitamine.

Aga me saame luua uusi töökohti, taastada ja mitte liigselt kasutada oma keskkonda ning arendada sotsiaalset stabiilsust säästva arengu, kultuuride hoidmise ja keskkonna kujundamise kaudu. Lahendused peavad olema loomingulised, praktilised ja kasulikud. Nii arvab Paul Hawken, raamatu “Looduskapitalism” üks autoritest.