

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSKOND
AVALIKU HALDUSE OSAKOND

**Strateegilise planeerimise rakendamine Eesti kolmanda sektori
organisatsioonides – Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu
liikmesorganisatsioonide näitel.**

Magistritöö

Autor: Kristina Joost
Peajuhendaja: Krista Jaakson
Kaasjuhendaja: Urmo Kübar

Tartu 2009

Olen koostanud käesoleva töö iseseisvalt. Kõik selle kirjutamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad ning kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Kristina Joost

SISUKORD

SISUKORD	3
ABSTRACT	4
Sissejuhatus	6
1. Strateegilise planeerimise teoreetilised alused kolmanda sektori organisatsioonide eripärast lähtudes	9
1.1. Strateegiline planeerimine kui juhtimisvahend	9
1.2. Strateegilise planeerimise mudelid	16
1.3. Strateegilise planeerimise rakendamise võimalused kolmanda sektori organisatsioonides.....	19
1.3.1 Kolmanda sektori organisatsioonide määratlemine ja nende eripära	19
1.3.2 Strateegilise planeerimise rakendamise võimalused kolmanda sektori organisatsioonides	23
2. Strateegiline planeerimine Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu liikmesorganisatsioonides	27
2.1 Kolmas sektor Eestis, Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit ja selle liikmesorganisatsioonid.....	27
2.2 Metoodika	31
2.2.1 Uurimuse eesmärgid	31
2.2.2 Uurimuse küsimused	31
2.2.3 Valim	32
2.3 Analüüsi tulemused ja optimaalne strateegilise planeerimise mudel Eesti kolmanda sektoriorganisatsioonidele.....	35
2.3.1 Strateegilise planeerimise rakendamine EMSL liikmete seas	35
2.3.2 Strateegilise planeerimise rakendamise mõjurid EMSL liikmete seas.....	41
2.3.3 Optimaalne strateegilise planeerimise mudel.....	47
KOKKUVÕTE	51
VIIDATUD ALLIKAD	55
LISA 1. Ankeetküsitluse kaaskiri EMSLi juhtidele	60
LISA 2. Küsimustik EMSLi liikmesorganisatsioonide juhtidele	61
SUMMARY	66

ABSTRACT

Strategic planning in Estonian third sector organizations – the case study among the Network of Estonian Nonprofit Organizations members.

The following master's thesis handles the issues of strategic planning in the third sector organizations. The research seeks to uncover difficulties and possibilities that third sector organizations experience when making strategic plans. The research is important because strategic planning in third sector organizations has gained little attention and there are few empirical studies on strategic planning based on the character of third sector organizations. Strategic planning for third sector organizations is a relatively new phenomenon compared to the extensive experience in the private sector. The paper discusses how third sector values and specifics affect the use of strategic planning in the third sector. Within the framework of this thesis, a questionnaire-based survey was carried out among the Network of Estonian Nonprofit organizations (NENO) members. The results concluded that strategic planning is common tool among NENO members.

According to the survey the main reasons for applying strategic planning was to adapt with the rapid changing environment and the need to be more focused in their activities. The results did not confirm that project based funding excluded the possibility to use strategic planning although there was a correlation between small budget organizations and the willingness not to use strategic planning. The results show that member organizations that had larger annual budgets and had hired staff were more likely to use formal planning methods including strategic planning. Based on the theory and observations made in the survey the paper offers an optimal strategic planning model for Estonian third sector organization. The proposed model is based on the traditional goal based strategic planning model but has three more elements that take into account the Estonian third sector

organizations characteristics including stakeholder analyses, financial planning and determination of strategic issue.

Sissejuhatus

Viimastel aastakümnetel on kolmandast sektorist kujunenud oluline jõud ühiskondlike probleemidele tähelepanu suunamisel, aga ka nende lahendamisel. Sellega seoses on üha enam hakatud kolmanda sektori organisatsioone ning nende juhtimise alaseid aspekte tähtsustama. Siiski ei näi see olevat tasakaalus kolmanda sektori mastaapsuse ja mõjuga meie ühiskonnas¹. Kiiresti arenevas keskkonnas tegutsevad kolmanda sektori organisatsioonid peavad olema tähelepanelikud väliste muutuste suhtes ja muudatuste osas paindlikult reageerima. Enam kui kunagi varem kasutavad kolmanda sektori organisatsioonid strateegilist planeerimist, et navigeerida kiiresti muutuvates oludes. Käesolevas töös antakse panus kolmanda sektori alasesse uurimusse, mille põhirõhk on kolmanda sektori organisatsioonide strateegilise planeerimise rakendamise võimalustel ning nende kasutamise piirangutel.

Kolmanda sektori nõrkuseks Eestis on nimetatud ennekõike projektipõhist rahastamist, mis ei võimalda planeerida ja juhtida tegevusi, vaid pigem sunnib reageerima ja kohanema vastavalt keskkonna muutustele. See fakt viib küsimuseni, et millised on üldse kolmanda sektori organisatsioonide võimalused ja piirangud Eestis strateegilise planeerimise kasutamisel. Sellest johtuvalt tekib ka küsimus, kas niisugustes tingimustes on kolmanda sektori organisatsioonidele strateegiline planeerimine pigem marginaalse väärtusega?

Kolmanda sektori ühendusi iseloomustavad pigem märksõnad nagu vabatahtlikkus, erinevad huvid, paindlik juhtimine, kõrge eetilisus ja õiglane otsustusmehhanism. Käesolevas töös püütakse leida vastus küsimusele, kas äri sektorist ülevõetud strateegilise

¹ Crittenden, V., L. (1997) Strategic planning in third-sector organizations - Journal of Managerial Issues. Kogumik 9, nr 1, lk 86 -104.

planeerimise mudelid sobivad kolmanda sektori organisatsioonidele eesmärkide seadmisel ja tulemuslikkuse hindamisel ning milline on optimaalne strateegilise planeerimise mudel Eesti kolmanda sektori organisatsioonidele?

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (edaspidi EMSL) koondab ligi sadat eri valdkonna liikmesorganisatsiooni. EMSLi peamine ülesanne on kodanikuühenduste tegevuskeskkonna arendamine ja ühenduste huvide esindamine ning samuti ühenduste võimekuse tõstmine ja neile tööks vajalike tingimuste loomine, pakkudes ühendustele teavet ja praktilist abi eesmärgiga tugevdada liikmete jätkusuutlikkust. Kuidas hinnata EMSLi rolli liikmesorganisatsioonide tegevuse arendamisel? Kas võib eeldada, et EMSL liikmesorganisatsioonid on altimad ja võimelisemad kasutama strateegilist planeerimist?

Antud töö eesmärk on välja selgitada, millised on strateegilise planeerimise rakendamise võimalused ja piirangud kolmanda sektori organisatsioonides ning pakkuda välja teoreetilise ja empiirilise materjali põhjal Eesti kolmanda sektori organisatsioonidele optimaalne strateegilise planeerimise mudel.

Magistritöö koosneb järgmistest osadest:

Esimeses peatükis kirjeldatakse strateegilist planeerimist kui juhtimisvahendi arengut, seejuures uuritakse, mil moel erineb strateegiline planeerimine kolmandas sektoris äri- ja avaliku sektori praktikatest. Plaanis on juhtida tähelepanu võimalikele probleemidele ja väljakutsetele, mis strateegilise planeerimisega kolmandale sektorile kaasnevad.

Teises peatükis antakse ülevaade Eesti kolmandast sektorist ja EMSLi eesmärkidest ning tegevusest kolmanda sektori ühenduste katuseorganisatsioonina. Mõistmaks strateegilise planeerimise rakendamise tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, viiakse töö teises peatükis läbi kvantitatiivne andmestiku kogumine EMSLi liikmesorganisatsioonide seas.

Põhiülesandeks on hinnata strateegilise planeerimise rakendamise võimalusi ja piiranguid EMSL liikmesorganisatsioonides. Lisaks vaadeldakse EMSLi tegevust ühenduste tegevuse arendamisel.

Uuringu tulemusena soovib autor saada vastuseid küsimustele:

1. Millised on strateegilise planeerimise rakendamise võimalused ja piirangud EMSL liikmesorganisatsioonide seas?
2. Kuidas mõjutavad kolmanda sektori organisatsioonidele omane juhtimisstiil, rahastusmehhanismid ja -olemus strateegilise planeerimise rakendamist?
3. Kas ja mil määral on EMSL tegevus mõjutanud liikmesorganisatsioonide oskuseid ja motivatsiooni kasutada strateegilist planeerimist?

Autor soovib erilist tänu avaldada toetamise ja heade mõtete eest käesoleva magistritöö juhendajatele Krista Jaaksonile ja Urmo Kübarale.

1. Strateegilise planeerimise teoreetilised alused kolmanda sektori organisatsioonide eripärast lähtudes

1.1. Strateegiline planeerimine kui juhtimisvahend

Ehkki planeerimine on inimkonda läbi ajaloo puudutav nähtus, on planeerimine strateegilise valdkonnana suhteliselt uus suund. Strateegilise planeerimise sünni on keeruline täpselt määratleda. Eeldatavasti peituvad strateegilise planeerimise idee juured ajalooliselt militaarstrateegia kontseptsioonis. Formaalse strateegilise planeerimise alguseks on peetud 1960-ndaid ja 1970-ndaid, mil paljud eraettevõtted alustasid oma tuleviku süstemaatilist planeerimist². 1980ndatel aastatel, kui paljud äri sektorit puudutavad võtted levisid avaliku sektori juhtimisse, võeti strateegiline planeerimine kasutusele ka avalikus juhtimises³.

Paralleelselt avaliku sektoriga hakkasid äri sektori juhtimise võtted, sealhulgas strateegiline planeerimine, kanduma ka kolmandasse sektorisse. Kuigi strateegilisel planeerimisel puudub kindel sünnikuupäev, on selge, et viimastel aastakümnetel on strateegilise planeerimise rakendamine suure hooga kasvanud ning saanud „standardseks juhtimisvahendiks nii äri, - avaliku kui ka kolmanda sektori organisatsioonides”⁴.

² Leimann, J., Skärvald, P.-H., Teder, J. (2003); Strateegiline juhtimine. TTÜ/Külim, 33 lk.

³ Berry, Frances Stokes (1994) Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning Public Administration Review, Kogumik 54, nr 4, lk. 322-330.

⁴ Bryson, J. M. (2003) Strategic Planning and Management. Kogumikus Handbook of Public Administration (eds.) Peters, B. Guy; Pierre, Jon. London: SAGE, lk. 38-49.

Juhtimise alases kirjanduses leiab erinevaid strateegilise planeerimise määratlusi. Bryson on strateegilist planeerimist defineerinud kui „püüdlust saavutada fundamentaalseid otsuseid ja tegevusi, mis tulevikku silmas pidades annaksid pildi, mis organisatsioon on, mida ta teeb ja miks ta midagi teeb“⁵.

Enamus definitsioonidest rõhutavad, et strateegiline planeerimine on laiahaardeline protsess määramaks, milline on organisatsiooni situatsioon, milliseks organisatsioon peaks muutuma ning kuidas seda eesmärki parimal moel saavutada, kusjuures oluline on märkida, et meetodid selle saavutamiseks on ratsionaalsed, üksteisele järgnevad ning kõikehõlmavad⁶. Mõned võimalikud strateegilise planeerimise definitsioonid on ära toodud allpool.

Strateegiline planeerimine on:

- protsess, milles raames otsustatakse, mida organisatsioon teeb, mida ta hakkab tegema tulevikus ning kuidas see ellu viiakse⁷.
- strateegiline planeerimine on eesmärkide püstitamine ja nende saavutamise teede kindlaks määramine juba toimunud tegevuste ja hetkeseisu hindamine, hinnangute põhjal järelduste tegemine, uute eesmärkide formuleerimine ning nende eesmärkide saavutamiseks vajalike praktiliste meetmete/abinõude väljatöötamine⁸.
- protsess, mille raames organisatsioon otsustab, kuhu ta soovib jõuda ning kuidas ta sinna jõuab⁹.

Strateegiline planeerimine sisaldab vastamist järgmistele küsimustele: kuhu me tahame jõuda, milliseid tegevusi peab soovitava olukorra saavutamiseks teostama (arvestades, kus me täna oleme) ning milline on nende tegevuste mõju. Organisatsiooni spetsiifikast ning

⁵ Ibid.

⁶ Eadie, D., C. (1983) Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector - Public Administration Review. Kogumik 43, nr 5, lk 447–53.

⁷ Bryson, J. M. (2003) Strategic Planning and Management. Kogumikus Handbook of Public Administration (eds.) Peters, B. Guy; Pierre, Jon. London: SAGE, lk. 38-49.

⁸ Rahandusministeerium (2006) Strateegilise planeerimise käsiraamat [http://www.fin.ee/failid/SP_kasiraamat_2006_030206.doc] 02.04.2009

⁹ Barry, B.W., (1986) Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations” - St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.

eesmärkidest sõltuvalt on erinevad ka strateegilise planeerimise elemendid, kuid tavaliselt on etapid järgmised: (vaata **Joonis 1**).

Strateegilise planeerimise keskeks osaks on organisatsiooni põhiväärtused ja missioon, mis vastavad küsimusele -"kes me oleme". Põhiväärtused on tõekspidamised, millest töötajad oma tegevuses lähtuvad. Põhiväärtused on uskumused, mis kehtivad konkreetsetes organisatsioonides, seejuures on baasiks organisatsioonis kehtivatele eetilistele standarditele¹⁰. Hosmer väidab, et jagatud põhiväärtused on eduka strateegilise planeerimise kriteeriumiks, kuna jagatud uskumused ja väärtused seovad organisatsioonis töötavaid inimesi ühise eesmärgi nimel pingutama¹¹. Missioonist selgub, miks organisatsioon on loodud ning mida ta tegema peab¹². Missioon peab peegeldama organisatsiooni väärtusi ja selle eripära ning annab põhjuse visiooni saavutamiseks¹³.

Visioon ja eesmärgid vastavad küsimusele -"kuhu me tahame jõuda". Visioon on soovitud seisundi kirjeldamine teatud ajahetkel tulevikus, visioon kajastab seda, milliseks soovitakse organisatsiooni pikemas perspektiivis arendada¹⁴. Parikh ja Neubauer on märkinud, et "visioon ei ole pelgalt ennustus, vaid tulevik, mida luuakse"¹⁵. Eesmärkide seadmine peab lähtuma sellest, kuidas organisatsiooni missiooni ellu viia. Eesmärgid on ajas muutuvad ning paindlikud, et kohandada organisatsiooni muutuvate oludega, lähtudes seejuures alati missioonist.

¹⁰ Williams, S. L., (2002) Strategic planning and organizational values: links to alignment - University of Illinois at Urbana-Champaign HRDI. Kogumik 5, nr 2, lk 217–233.

¹¹ Hosmer, L. T., (1994) Strategic Planning as if Ethics Mattered - Strategic Management Journal. Kogumik 15, lk. 17-34.

¹² Leimann, J., Skärvald, P.-H., Teder, J. (2003); Strateegiline juhtimine. TTÜ/Külim, lk 19.

¹³ Sidhu, J. (2003) Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? - European Management Journal. Kogumik 21, nr 4, lk 439-446.

¹⁴ Wilson, I. (1992) Realizing the power of strategic vision - Long Range Planning. Kogumik 25, nr 5, lk 18-28.

¹⁵ Parikh., Neubauer. (1993) Corporate visioning -International Review of Strategic Management. Kogumik 4, lk 105–116.

Võimalikud strateegilised valikud selgitatakse välja analüüsidest organisatsiooni sisemisi ja väliseid ohte ning võimalusi¹⁶. Sisekeskkonna ja väliskeskkonna analüüs vastab küsimusele - "millised on meie võimalused". Väliskeskkonna analüüs käsitleb organisatsiooni võimalusi ja ohtusid, mis tulenevad väliskeskkonnast: näiteks poliitiline, majanduslik, tehnoloogiline, sotsiaalne, looduskeskkond ja väärtused ühiskonnas. Sisemiste ressursside analüüs käsitleb organisatsiooni enda sisemisi tegureid, mis aitavad organisatsiooni arengule kaasa või takistavad seda¹⁷.

Strateegia ja tegevuskava otsib võimalusi, kuidas sise- ja väliskeskkonna võimalusi ära kasutada. Leimann jt on strateegia olulisuse sõnastanud järgmiselt: „strateegiat vajatakse selleks, et teada, kuidas saavutada püstitatud eesmärgid ja järgida organisatsiooni missiooni“¹⁸. Tegevuskava raames kirjeldatakse olulisemaid tegevusi, strateegia elluviimiseks ning jagatakse osapoolte vastustus ja rollid eesmärkide saavutamiseks¹⁹.

Siinkohal on oluline rõhutada, et strateegiliste otsuste tegemisele ei peaks lähenema kui üksikutest etappidest koosnevale protsessile, vaid kui komplekssele tegevuste kogumile, mis peavad olema omavahel kooskõlas²⁰. Tegemist on pideva protsessiga, kus olulised muutused sise- või väliskeskkonnas võivad mõjutada kõiki planeerimise komponente. Strateegilise planeerimise protsess on suunatud tulevikku ning eeldab laiahaardelist info kogumist, üldistamist ja alternatiivsete tegevuste kaalumist²¹.

¹⁶ Jenne, K. (1986) Strategic Planning: Taking Charge of the Future - Popular Government, Kogumik 51, lk. 36-43.

¹⁷ Houben, G., Lenie, K., Vanhoof. (1992) Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises- Decision Support Systems. Kogumik 26, nr 2, lk 125-135.

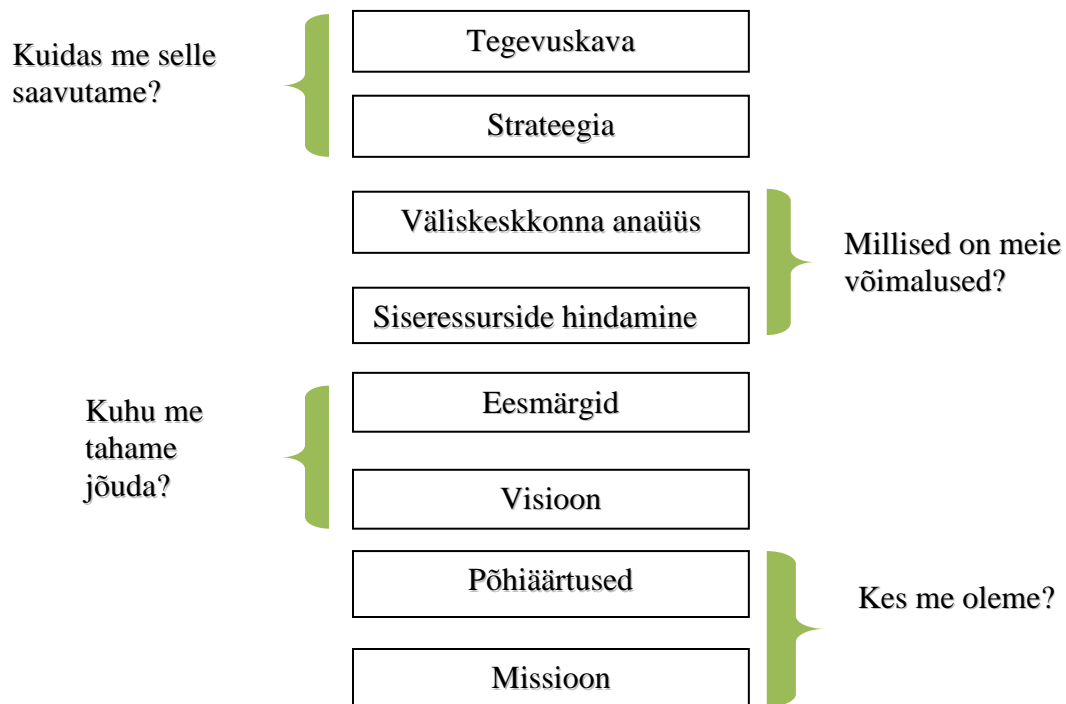
¹⁸ Leimann, J., Skärvald, P.-H., Teder, J. (2003); Strateegiline juhtimine. TTÜ/Külim, lk 92

¹⁹ Ibid.

²⁰ Cole, G. A. (1994) Strategic Management. Theory and Practice“- DP Publications, lk 259.

²¹ Jenne, K. (1986) Strategic Planning: Taking Charge of the Future - Popular Government, Kogumik 51, lk. 36-43.

Joonis 1. Strateegilise planeerimise protsessi etapid. (autori koostatud strateegilise planeerimise definitsioonide põhjal)



Strateegiline planeerimine on ka loominguine protsess, kuna tulemus sõltub kaasatute panusest ja nägemusest, mitte niivõrd strateegilise planeerimise tehnikatest ja mudelitest²². Strateegiline planeerimine on oma olemuselt integreeriv, seda peavad läbi viima need inimesed, kellest sõltub selle elluviimine. Seega on strateegiline planeerimine kõige edukam, kui sellesse on kaasatud ka osapooled, keda see plaan hakkab otseselt mõjutama²³. Teatud juhtudel on vajalik ka selgitada välja olulisemad huvigrupid keda strateegiline plaan hakkab mõjutama. Berry rõhutab, et strateegilise planeerimise protsessis on tähtis määratleda ka organisatsiooni väliste huviliste või asjaosaliste ring ning analüüsida, mis positsioonil on nad tulevikus²⁴.

²² Ibid.

²³ Hosmer, L. T., (1994) Strategic Planning as if Ethics Mattered - Strategic Management Journal. Kogumik 15, lk. 17-34.

²⁴ Berry, F., S. (1994) Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning - Public Administration Review, Kogumik. 54, Nr. 4, lk. 322-330.

Mõnikord aetakse pikaajaline planeerimine ja strateegiline planeerimine üksteisega segamini. Pikaajaline planeerimine tähendab tavaliselt eesmärgi või mitme eesmärgi saavutamist mitme aasta perioodil ning seda eeldusel, et hetkel teadaolevad tingimused tuleviku osas on piisavalt täpsed plaani elluviimiseks. Strateegiline planeerimine aga eeldab, et organisatsioon peab vastavalt keskkonna muutustele olema paindlik ning dünaamiline. Ideaalis loob strateegiline planeerimine raamistiku, milles kõik pikaajalise planeerimisega seotud tegevused aset leiavad (vaata Tabel 1.). Seosed strateegilise planeerimise ning pikaajalise planeerimise vahel võib välja tuua järgnevalt:

- Strateegiline planeerimine defineerib organisatsiooni laiemad eesmärgid ja suunad. Strateegiline planeerimine loob organisatsiooni strateegia eduks.
- Pikaajalised plaanid on suunatud mitme aastaste eesmärkide saavutamisele. Organisatsiooni pikaajalised plaanid peaks ideaalis kaasa aitama strateegilises plaanis kokkulepitud eesmärkide elluviimisele.
- Lühiajalised plaanid puudutavad aastaseid või vähem kui aastaks planeeritavaid eesmärke. Ideaalis aitavad lühiajalised plaanid ellu viia pikaajalisi plaane, mis omakorda toetavad strateegilist plaani.²⁵

²⁵ Bryson, J., M. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement - San Francisco: Jossey-Bass, lk 16-17.

Tabel 1. Strateegilise planeerimise ja pikaajalise planeerimise erinevused. (koostanud autor kirjanduse põhjal)

Pikaajaline planeerimine	Strateegiline planeerimine
Eesmärk teha asju õigesti	Eesmärk teha õigeid asju
Eesmärk on ette näha tuleviku olusid ning vastavalt sellele seada eesmärgid	Eesmärk kohandada organisatsiooni tuleviku muutuvate oludega
Konkreetsed tegevused	Tegevusraamistik
Koosneb lühiajaliste plaanide jadast	Koosneb erinevatest organisatsiooni arengu elementidest

Strateegilise planeerimise olulisuse võib kokku võtta järgnevalt. Strateegilise planeerimise protsessi tulemusena luuakse tingimused, et organisatsioonid kohanduks tuleviku muutuvates oludes. Seejuures aitab strateegiline planeerimine välja arendada organisatsiooni prioriteete, mis tagaks edu mõõtmise ja oluliste tegevuste eesmärkide saavutamise läbiviimise. Strateegilise planeerimise protsess on kaasav ning demokraatlik, mis suurendab inimeste motivatsiooni eesmärgi poole püüelda. Prioriteetide seadmine ning töötajate pühendumine aitab kaasa efektiivsuse saavutamisele, mille tulemusena suureneb ka tootlikkus.

Strateegiline planeerimine on saanud ka kriitika osaliseks. Strateegilisele planeerimisele on ette heidetud ka liigset meetoditekesksust ning ratsionaalsust, mille tulemusena on protsess jäik. Mintzberg on väitnud, et kuna planeerimine on oma olemuselt analüüsi ja strateegia süntees, siis strateegilise planeerimise protsess ei saa olla mõlemat korraga. Mintzberg rõhutab, et oluline ei ole planeerida selleks, et toota plaani, vaid organisatsioonid peaksid planeerima alles siis, kui neil on olemas strateegiad²⁶. Mintzberg tsiteerib Quinn'i

“Suur osa organisatsioonide planeerimist on nagu vihmatants, see ei oma mingit efekti ilmale, ent need, kes on sellesse kaasatud, leiavad vastupidist. Veelgi enam- tundub, et enamuse

²⁶Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press. lk 111.

organisatsioonide planeerimise viisidest ja instrumentidest on suunatud sellele, et parandada tantsu, mitte ilma”.²⁷

Mintzberg leiab, et strateegia ei saa olla planeerimise tulemus kuna edukad strateegiaid sünnivad tänu loovusele ning intuitsioonile.

1.2. Strateegilise planeerimise mudelid

Strateegilise planeerimise läbiviimise osas on välja töötatud mitmeid mudeleid ja lähenemisi. Viis, kuidas organisatsioonid kasutavad strateegilist planeerimist, sõltub organisatsiooni juhtide nägemusest, organisatsiooni kultuurist, suurusest, keskkonnast ja paljudest muudest asjaoludest. Seega ei ole olemas ühtset ja universaalset strateegilise planeerimise mudelit, mis sobiks kõigile organisatsioonidele²⁸. Võib öelda, et organisatsioonid arendavad ise neile sobiva mudeli strateegilise protsessi jooksul. Mintzberg väidab, et alates 1960ndatest, mil kujunes välja formaalne strateegiline planeerimine, on välja pakutud sadu erinevaid mudeleid ning lähenemise viise, ent ometi põhinevad enamused mudelid eesmärgi põhisele (*basic strategic model*) strateegilise planeerimise mudeli struktuurile²⁹. Majandusteadlane McNamara on kategoriseerinud viis peamist strateegilise planeerimise mudelit. Strateegia koostamise protsessist tulenevalt jagunevad strateegilise planeerimise mudelid järgnevalt:

- Peamine strateegilise planeerimise mudel (*basic strategic planning*) mudeli raames määratakse kõige pealt ära organisatsiooni missioon. See järel lepitakse kokku eesmärgid ning kaalutakse erinevaid strateegiaid nende saavutamiseks. Sellele järgneb tegevuskava ja edu hindamise kriteeriumid. Antud mudel on lihtsa struktuuriga ning sobib organisatsioonidele, mis esimest korda koostavad strateegilist plaani. Peamine strateegilise planeerimise mudeli struktuur on aluseks

²⁷ Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press. lk 139.

²⁸ McNamara, C. (2003) *Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation Third Edition*.

²⁹ Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press. lk 35.

mitmete teistele strateegilise planeerimise mudelitele sh eesmärgipõhisele planeerimise.

- Eesmärgipõhine planeerimine (*issue based model*) on üks levinumaid strateegilise planeerimise mudeleid. Antud planeerimise mudel võtab arvesse väliskeskkonda iseloomustavaid näitajaid kui ka sisemise keskkonna ressursse (nt SWOT analüüs) mille järel keskendutakse organisatsiooni missiooni (või visiooni/väärtuste) loomisele, siis strateegiliste eesmärkide seadmisele ning viimasena tegevuskava koostamisele.
- Orgaaniline strateegiline planeerimine (*organic strategic planning*) vastandub lineaarsele ja mehhaanilisele meetodile ning rõhutab strateegiliselt mõtlemise olulisust. Protsess algab enamasti sellest, et sõnastatakse organisatsiooni visioon ja väärtused ning sellele järgneb tegevuskava, mis tuginedes väärtustele, on suunatud saavutamaks visiooni. Orgaaniline strateegiline planeerimine on paindlik nii mahu kui struktuuri poolest.
- “Joonete seadmise” (*aligned planning*) mudeli eesmärk on tagada tugev seos organisatsiooni missiooni ja ressursside vahel. Protsessi raames pööratakse tähelepanu sellele, mida on vaja arendada organisatsioonis, et kindlustada püstitatud eesmärkide saavutamine. Antud mudel on kasulik organisatsioonidele, mis kannatavad ebaefektiivsuse käes.
- Stsenaariumipõhine (*scenario based*) mudelit kasutatakse koos eelpool nimetatud mudelite täiendamiseks. See on eriti kasulik organisatsiooni strateegiliste põhiteemade ja eesmärkide määratlemiseks. Antud mudeli raames analüüsitakse ning kirjeldatakse mitmeid organisatsiooni mõjutavaid välisjõude.³⁰

Kuna strateegiline planeerimine sai alguse äri sektorist on enamus strateegilise planeerimise mudelitest koostatud ettevõtetele. Bryson on koondanud ja esitanud kuus enim levinut

³⁰ Ibid.

ärisektori strateegilise planeerimise mudelit ja nende spetsiifikad.³¹ Siinkohal esitatakse tabelina ärisektori mudelite loetelu ja peamised tunnused. (vaata **Tabel 2**)

Tabel 2. Strateegilise planeerimise mudelid (koostand autor tuginedes Bryson ärisektori strateegilise planeerimise mudelite analüüsile)

Mudeli nimi	Mudeli spetsiifika ja omadused
Harvardi strateegilise planeerimise mudel <i>(The Harvard policy model)</i>	Keskendub väliskeskonna ja sisemise potentsiaali vahel ühisosa leidmisega, et olemasolevaid ressursse optimaalsemalt väliste võimaluste nimel ära kasutada.
Strateegilise planeerimise süsteemid <i>(Strategic planning systems)</i>	Süsteemid otsuste formuleerimiseks ja rakendamiseks organisatsiooni kõikidel tasanditel.
Huvgruppide juhtimine <i>(Stakeholder management)</i>	Olulisemate huviruppide määramine ja strateegiate koostamine nende kaasamises.
Portfoolio mudelid <i>(Portfolio models)</i>	Ettevõtte tegevused kategoriseeritakse valitud dimensioonide alusel gruppidesse eesmärgiga arendada ja võrrelda ettevõtte erinevate tegevuste strateegiaid.
Konkurentsi analüüs <i>(Competitive analysis)</i>	Analüüsib teatud ärivaldkonna olulisimaid kujundavaid jõude.
Strateegiliste põhiteemade juhtimine <i>(Strategic issues management)</i>	Keskendub ettevõttele oluliste strateegiliste põhiteemade määramisele ja nende lahendamisele.

³¹ Bryson, J., M., Roering, W., D. (1987) Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector - Journal of the American Planning Association. Kogumik 53, nr 1, lk 9 – 22.

Järgnevat vaadeldakse kahte strateegilise planeerimise mudelit avalikus sektoris. Amherst Wilder Foundation³² (The Amherst Wilder Foundation) planeerimise viis oli esimesi mudeleid, mis oli välja töötatud otseselt avaliku sektori organisatsioonidele. Strateegilise planeerimise protsess on antud mudelis detailne ja struktureeritud. Taolise planeerimise väljund on üksikasjaline ning tugevalt seotud finantsiliste ja programmiliste ressursidega.

Teine tuntumaid mudeleid on Brysoni 10-astmeline strateegilise planeerimise mudel³³. Antud mudel loob võimalused hinnata organisatsiooni ning strateegilist plaani läbi üksteisele järgnevate astmete protsessi. Antud mudeli erilisus seisneb selles, et see seob omavahel organisatsiooni missiooni ning selle antud volitused. Antud meetod kombineerib omavahel organisatsiooni strateegilised teemad, protseduurid ning tulemused. Bryson kirjeldab strateegilisi teemasid kui “strateegilisi põhiküsimusi, mis mõjutavad organisatsiooni volitusi, missiooni ja väärtusi, tootlikkuse taset või struktuuri, kliente, kasutajaid ja maksjaid, kulusid, finantseerimist, juhtimist või organisatsiooni ülesehitust”. Strateegilise teemade käsitlemine lähtub avaliku sektori mitmetasandilistest eesmärkidest ning sõltuvust huvigruppidest.

1.3. Strateegilise planeerimise rakendamise võimalused kolmanda sektori organisatsioonides

1.3.1 Kolmanda sektori organisatsioonide määratlemine ja nende eripära

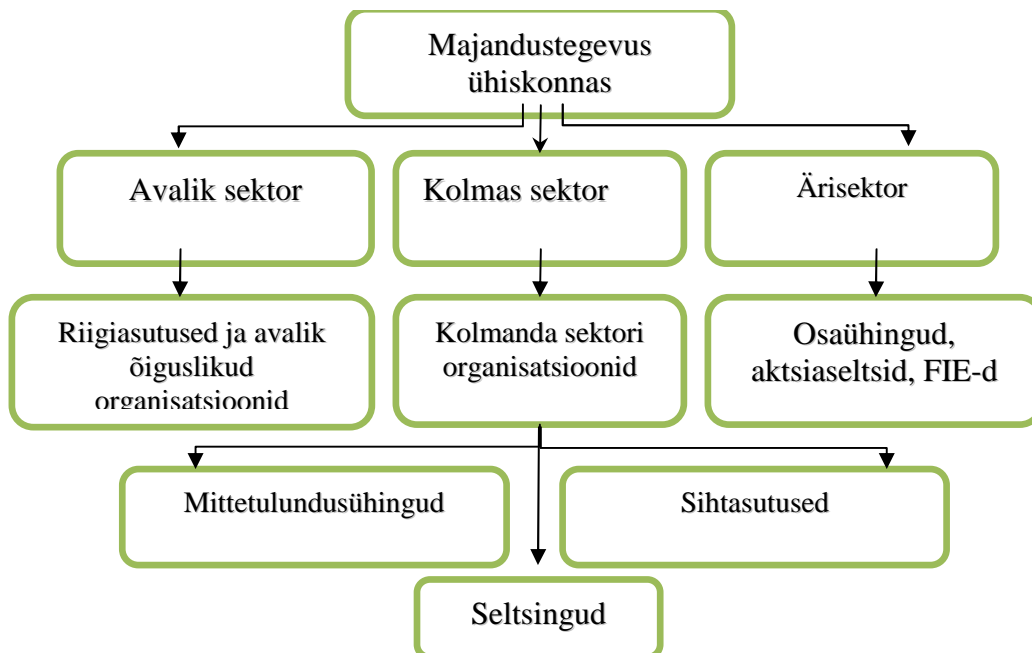
Selleks, et mõista, kuidas toimib strateegiline planeerimine kolmandas sektoris, on oluline määratleda kolmanda sektori organisatsioonide eripära.

³² Amherst Wilder Foundation. Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations - Publishing Center for Cultural Resources, New York, NY, 1987

³³ Bryson, J., M. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement - San Francisco: Jossey-Bass, lk 16-17.

Kolmanda sektori mõiste lähtub arusaamast, et ühiskonnas on olemas kolm eristatavat, kuid teineteist täiendavat ja omavahel põimuvat sektorit – avalik sektor, ärisektor ja kolmas sektor (vaata **Joonis 2**). Nimetatud sektorid on loodud erinevatel alustel ja eesmärkidel. Avalik sektor tegeleb üldiste ja rahvuslike hüvede kaitsmise, vastavate poliitikate kujundamise, seadusandluse jms nii üleriigilisel kui kohalikul tasandil. Teiseks, ärisektor tegeleb eelkõige kasumi tootmisega ettevõtluse kaudu.

Joonis 2. Majandustegevus ühiskonnas (koostanud autor)



Mõiste kolmas sektor on tulenevalt teoreetilisest lähtepunktist ja riikide praktikast erineva sisuga. Eesti kontekstis ja ka antud töös kasutatakse sünonüümidenä mõisteid kolmas sektor ja mittetulundussektor, mis on kodanikualgatuse ja vabatahtlikkuse põhimõttel kasumit mittetaotlevate ühenduste ja organiseerunud huvigruppide (mittetulundusühingud, sihtasutused ja seltsingud) vormis toimiv ühiskonna osa. Samatähenduslikult on kasutatakse töös ka termineid „kodanikuühendused“, „mittetulundusühendused“ või „organisatsioonid“.

Mõistena ei ole kolmas sektor võrdsustatav aga mittetulundusühendustega, sest lisaks organisatsioonitüüpidele hõlmab see ka nende tegevuspõhimõtteid ja eesmärke ning erinevusi võrreldes äri- ja avaliku sektoriga. Paljudel juhtudel on täpne piiri tõmbamine kolme sektori vahele raske, kuna koostöö puhul sektorid kattuvad ning ei ole alluvussuhetes

³⁴.

Rahvusvaheliselt on kasutusele võetud mittetulundussektori definitsioon, mille kohaselt on mittetulundussektor mittetulunduslike ühenduste kogum, mida iseloomustab viis põhilist omadust:

- organisatsioonide formaalsus – paikapandud reeglid, mille alusel tegutsetakse;
- eraõiguslikkus – organisatsioonid pole valitsusaparaadi osa ega ka valitsusametnike juhitud;
- kasumit mittejaotavad – organisatsioon ei jaota kasumit omanikele, kogu tulem suunatakse organisatsiooni tegevusse;
- sõltumatud – organisatsiooni juhtimine toimub organisatsiooni enese siseste reeglite kohaselt;
- vabatahtlikud – ei ole sunduslikud ning tegevus põhineb suuremal või vähemal määral vabatahtlikel (mitte rahalist palka saavatel) töötajatel³⁵.

Kolmanda sektori organisatsioonid erinevad tüübilt, suuruselt ning eesmärkidelt, ent siiski omavad nad teatud ühiseid jooni:

- enamus kolmanda sektori organisatsioonidest tegutsuvad selleks, et muuta ühiskonda- rõhk on suunatud organisatsiooni missioonile ja väärtustele³⁶;
- erinevalt äri sektorist, on tavaliselt klient ja rahastaja eraldatud ehk teenuse saaja eraldatud teenuse ostjast³⁷;

³⁴ Liiv, D. Väike teejuht mittetulundussektori maailma [<http://www.emy.ee/artiklid/liiv>] 03.01.2009

³⁵ Salamon, L., M., Anheier, H. (1997) Defining the Nonprofit Sector: a Cross-National Analysis - Manchester: Manchester University Press, lk 33-34..

³⁶ Drucker, P.F. (1989) What business can learn from nonprofits - Harvard Business Review, reprinted in Oster, S.M. (1994), Management of Nonprofit Organizations, Dartmouth, Brookfield, VT, Kogumik 67, lk.88-93.

- kolmanda sektori organisatsioonid on vastutavad tavaliselt paljude huvigruppide ees³⁸;
- kolmanda sektori organisatsioonid tegutsevad keerulistes legaalsetes oludes³⁹;
- paljud kolmanda sektori organisatsioonid rõhutavad organisatsiooni kultuuri ja väärtuste olulisust ning selle seotust organisatsiooni eesmärkidega, mis omakorda mõjutab organisatsioonis tehtavaid otsuseid⁴⁰;
- kolmanda sektori organisatsiooni tegevuse ja strateegia spetsiifikat iseloomustab ka ”pehme juhtimine”, kõrge eetilisus ning aus ja õiglane otsustusmehhanism⁴¹;
- kolmanda sektori organisatsiooni rahastus võib olla väga ebastabiilne, rahasid võib tekkida äkitselt palju ning järgmine hetk võib see kõik kaduda⁴².

Reisberg on kolmanda sektori organisatsioonide trendidena maailmas välja toonud kaks peamist aspekti. Esiteks, üha suurem osa pöörab organisatsioonidest rõhku oma tulu teenimisele, mis põhjustab nende üha suuremat olulisust majanduse seisukohast. Teiseks, tänu kolmanda sektori organisatsioonide efektiivsusele ja kompetentsuse kasvule antakse üha enamate teenuste osutamine üle avalikult sektorilt kolmandale sektorile, mis suurendab omakorda kodanikeühenduste professionaalsust ja muudab kodanikeühenduste poolt loodava väärtuse aina nähtavamaks ja arusaadavamaks⁴³.

³⁷ Hansmann, H.B. (1980) The role of nonprofit enterprise - The Yale Law Journal, reprinted in Oster, S.M. (1994), Management of Nonprofit Organizations, Dartmouth, Brookfield, VT, Vol. 89 lk.835-98.

³⁸ Fletcher, A. (2003) Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization - Journal: Journal of Intellectual Capital. Kogumik 4, nr 4, lk 505-527

³⁹ Tyler, M., C. (2005) Benchmarking in the non-profit sector in Australia – Benchmarking. Kogumik 12, nr 3, lk 219 – 235.

⁴⁰ Hosmer, L. T., (1994) Strategic Planning as if Ethics Mattered - Strategic Management Journal. Kogumik 15, lk. 17-34.

⁴¹ Sild, A. Strateegiline planeerimine kolmanda sektori organisatsioonides – Ettekanne 6.november 2001.

[www.ngo.ee/3687] 31.10.08.

⁴² Tyler, M., C. (2005) Benchmarking in the non-profit sector in Australia – Benchmarking. Kogumik 12, nr 3, lk 219 – 235.

⁴³ Reisberg, T. Kodanikeühenduste tulemuslikkuse hindamise võimalused ja probleemid haridusvaldkonna näitel - Magistritöö.

1.3.2 Strateegilise planeerimise rakendamise võimalused kolmanda sektori organisatsioonides

Hoolimata sellest, et strateegilist planeerimist rakendatakse üha enam kolmandas sektoris, ei saa väita, et oleks piisavalt uuritud, kuidas sobitub strateegiline planeerimine kolmanda sektori spetsiifikaga. Lindenbergi arvates on kolmanda sektori juhid dilemma ees, kuna ühelt poolt ei ole siamaani välja töötatud ühtset ja toimivat kolmanda sektori strateegilise planeerimise mudelit, mille tulemusena on neil valida, kas eksperimenteerida avaliku ning ärisektori mudelitega või kohandada teistest sektoritest ülevõetud juhtimise vahendeid kolmanda sektori spetsiifikaga⁴⁴. Ka Muhlare nõustub, väites, et kuigi strateegilise planeerimise rakendamine kolmandas sektoris on saanud hea juhtimise sünonüümiks, otsitakse strateegilise planeerimise ebaõnnestumise põhjuseid kolmandas sektoris halvasti juhtimises, mitte halvasti sobivast mudelist⁴⁵.

Stone jt on teostanud uuringu strateegilise planeerimise rakendamisest kolmandas sektoris, milles nad tõdesid, et suur osa kolmanda sektori organisatsioonidest ei ole rakendanud strateegilist planeerimist. Valdav osa ühendustes kasutavad pigem operatiivseid planeerimise meetodeid nagu igaaastased plaanide koostamised või mitteformaalseid viise. Kriteeriumid strateegilise planeerimise rakendamiseks on organisatsiooni suurus, juhtimise stiil, organisatsiooni eesmärkide selgus ja rahastajate nõue strateegilise planeerimise läbiviimiseks.⁴⁶ Uuringute kokkuvõttest selgus, et kuigi organisatsioonide vanus ei mänginud rolli, kasutasid suuremad organisatsioonid rohkem strateegilist planeerimist kui väikesed ühendused.

Põhimõtteliselt ei erine strateegia väljatöötamine kolmandas sektoris sellealase protsessist avalikus või ärisektoris. Erinevused tõusevad esile eelkõige sisemiste ja väliste mõjude osas

⁴⁴ Lindernberg, M. (2001) Are we at the cutting edge or the blunt edge?: Improving NGO organizational performance with private and public sector strategic management frameworks - Non Profit Management and Leadership. Kogumik 11, nr 3, lk 247.

⁴⁵ Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the Future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management - Human Organization. Kogumik 58, nr 3, lk 323-330.

⁴⁶ Stone, M., Bigelow B., Crittenden, W. (1999) Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions - Administration and Society. Kogumik 31, lk 378.

strateegilise planeerimise protsessis.⁴⁷ Nutt väidab, et kolmanda sektori ühendused seisavad silmitsi teiselaadsete probleemidega kui äri sektori organisatsioonid. Kõige olulisemad neist on eesmärgid ning keskkond, milles kolmanda sektori ühendused tegutsevad⁴⁸.

Strateegilise planeerimise oluline element on selgete ja mõõdetavate eesmärkide seadmine. Kui korporatiivne strateegiline planeerimine on suunatud konkurentsile ning kasumlikkusele, siis kolmanda sektori organisatsioonide eesmärgid on mitmetasandilised, vastuolulised ning raskestimõõdetavad⁴⁹. Herman väidab, et kuna kolmanda sektori eesmärgid on väga sotsiaalsed ning laialivalguvad, siis on organisatsiooni tegevuse konkreetset mõju sotsiaalsetele probleemidele raske mõõta.⁵⁰ Siit ilmeb ka olulisemaid strateegilise planeerimise rakendamise probleeme kolmandas sektoris, milleks on raskused konkreetsete ja mõõdetavate eesmärkide seadmisel. Nutt nimetab kolmandas sektoris suutmatust määrata konkreetseid eesmärke “eesmärgi maaniaks”, mis tähendabki, et eesmärgi seadmise protsess on niivõrd raske ning summutab mitmete strateegiliste eesmärkide valikute kaalutlemise, mille tulemusena jäävadki uued strateegiad väljatöötamata⁵¹.

Kui äri sektori organisatsioonid määratlevad väliskeskkonna analüüsi raames eelkõige positsiooni turul, siis kolmanda sektori ühendused sõltuvad tunduvalt enamatest väliskeskkonna aspektidest, sealhulgas poliitilistest, majanduslikest ja juriidilistest. Kolmanda sektori organisatsioonid peavad arvesse võtma kõiki osapooli, kellest sõltub organisatsiooni käekäik või keda organisatsioon ise mõjutab.

⁴⁷ Allison, J., Kaye, J. (2005) Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook.

⁴⁸ Nutt, P., Backoff, R. (1987) A Strategic Management Process for Public and Third-Sector -Journal of the American Planning Association. Kogumik 53, nr 1, lk 44 - 57.

⁴⁹ Akingbola, K. (2006) Strategic choices and change in non-profit organizations - Strategic Change. Kogumik 15, nr 6, lk: 265-281.

⁵⁰ Herman, R., D., Renz, D., O. (1998) Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. Preview - Nonprofit Management & Leadership. Kogumik 9, nr 1, lk 23, lk 16.

⁵¹ Nutt, P., Backoff, R. (1987) A Strategic Management Process for Public and Third-Sector -Journal of the American Planning Association. Kogumik 53, nr 1, lk 44 - 57.

Erinevalt äri sektorist on kolmandas sektoris ka selge visiooni sõnastamine raskendatud, kuna visioon peab sobima korraga mitmetele huvigruppidele. Selge visiooni kirjapanemine peab ühelt poolt sobima visioonist juhitud vabatahtlikele ja töötajatele ning samas looma võimalusi, kogumaks ressursse kogukonnast ning looma võimalusi mõõta edusamme.⁵² Kaplan on viidanud, et kolmanda sektori organisatsioonid on alid kaasama mitme tasandi töötajaid ja huvigruppe strateegilise planeerimise protsessi, ent tihti on selle tulemuseks suutmatus määratleda ühtset visiooni. Kaplan jätkab, et “kolmanda sektori organisatsioonid peavad mõistma, et strateegia koostamine ei kirjelda ainult seda, mida plaanitakse teha, vaid ka seda, mida organisatsioon ei tee⁵³”

Strateegilise planeerimise rakendamisel võib probleemiks osutuda ka valed stiimulid selle kasutamiseks. Kolmanda sektori organisatsioonide juhid peavad hakkama saama mitmete väljakutsetega. Nad tegutsevad keerulistes ja tihti kiiresti muutuvates oludes ning sageli omavad nad vähe formaalset juhtimise alast haridust⁵⁴. Kiiresti muutuvates või kriisi olukordades on kolmanda sektori organisatsioonid tihtipeale sunnitud rakendama strateegilist planeerimist, mille tulemusena reageeritakse pigem operatiivselt probleemile ning tulemuseks on, et strateegiline planeerimine ei ole jätkusuutlik. Muhlare selgitab, et tihtipeale saavad kolmanda sektori ühendused stiimuli rakendada strateegilist planeerimist huvigruppide poolt, näiteks nagu rahastajad, mille tulemusena võib protsess kujuneda puhtalt formaalsuseks ja plaan kasutuks⁵⁵.

Kuigi strateegilise planeerimise protsess ja selle elemendid võivad kolmandas sektoris erineda on põhjused selle rakendamiseks samad, mis äri sektoris. Bryson on strateegilise planeeriise kasutegurid kolmandas sektoris kategoriseerinud järgnevalt:

⁵² Beck, T., E., Lengnick-Hall, C., A., Lengnick-Hall M., L. (2008) Solutions out of context: Examining the transfer of business concepts to nonprofit organizations - Nonprofit Management and Leadership Kogumik 19, nr 2, lk 153-171.

⁵³ Kaplan, R. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations - Nonprofit Management and Leadership. Kogumik 1, nr 3, lk 353 – 370.

⁵⁴ Tyler, M., C. (2005) Benchmarking in the non-profit sector in Australia – Benchmarking. Kogumik 12, nr 3, lk 219 – 235.

⁵⁵ Mulhare, E. M. (1999). Mindful of the Future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management - Human Organization. Kogumik 58, nr 3, lk 323-330.

- kujuneb strateegilise mõtlemise, tegevuste ja õppimise tekkimine organisatsioonis sees ja huvigruppide vahel;
- paraneb otsuste tegemise protsess;
- kasvab organisatsiooni efektiivsus;
- suureneb efektiivsus üldiselt sotsiaalsel tasemel;
- kasulik osapooltele, kes protsessis osalevad⁵⁶.

⁵⁶ Bryson, J., M. (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement - San Francisco: Jossey-Bass, lk 16-17.

2. Strateegiline planeerimine Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu liikmesorganisatsioonides

2.1 Kolmas sektor Eestis, Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit ja selle liikmesorganisatsioonid

Eesti kolmas sektor on taasiseseisvumise perioodil pidevalt kasvanud, seda kiiret arengut on kannustanud mitmed sotsiaalpoliitilised, aga ka kultuurilised faktorid.

Eestis eksisteerib kolme tüüpi kolmanda sektori organisatsioone: mittetulundusühingud, sihtasutused ja seltsingud. Kuna seltsingud on mitteformaalsed ühendused, mida ei registreerita, puudub täpsem ülevaade nende tegevusest. Viimaseid aastaid on iseloomustanud registreeritud kolmanda sektori organisatsioonide arvu pidev kasv.

01.04.2009 seisuga on Registrate ja Infosüsteemide Keskuse andmetel registreeritud kokku 28 532 ühendust - 816 sihtasutust ja 27 716 mittetulundusühingut⁵⁷. Lõviosa registreeritud mittetulundusühingutest moodustavad elamu- ja korteriühistud. Kolmas sektor on ka oluline majanduslik jõud, nimelt annavad ühendused hinnanguliselt tööd 4-5% tööjõulisest elanikkonnast. Suur osa organisatsioonidest tegelevad spordi, meelelahutuse ja kultuuri valdkonnas ning vähem hariduse ja tervise valdkondades. Teatud valdkonnad on Eesti mittetulundussektoris siiski veel suhteliselt nõrgad, näiteks inimõigustega tegelevad

⁵⁷ 01.04.2009 seisuga on Registrate ja Infosüsteemide Keskuse andmetel mittetulundusühenduste ja sihtasutuste registris 28 532 mittetulunduslikku ühendust [http://www.rik.ee/stat/9_4mk.phtml] 16.04.09

mittetulundusühingud.⁵⁸

USA Rahvusvahelise Abi Agentuuri (USAID) iga-aastane Kesk- ja Ida-Euroopa ning endise Nõukogude Liidu riikide vabaaühenduste uuringu 2007 raport hindab Eesti kolmanda sektori organisatsioone piirkonna tugevaimateks. Raporti kohaselt on ühendusi puudutav legaalne raamistik ja toimiv infrastruktuur loonud soodsa pinna uute organisatsioonide asutamiseks ning koostööks avaliku sektoriga.

Mittetulundusühenduste tegevust reguleerivatest seadustest on praegu olulisimad mittetulundusühingute seadus ja sihtasutuste seadus, mis mõlemad jõustusid oktoobris 1996, ning 2002. aasta detsembris vastu võetud “Eesti kodanikuühiskonna arengukontseptsioon” (EKAK). Viimane määratleb avaliku võimu ja kodanikualgatuse vastastikku täiendavaid rolle ning koostöömise põhimõtteid avaliku poliitika kujundamisel ja teostamisel ning Eesti kodanikuühiskonna ülesehitamisel⁵⁹.

Eesti on kolmanda sektori nõrkuseks on eelkõige organisatsioonide majandusliku jätkusuutlikkuse tagamine. Ka USAID jätkusuutlikkuse indeksi kohaselt on ühenduste finantssuutlikkus ühenduste elujõulisuse nõrgimaks dimensiooniks. Kuigi Euroopa Liidu ja riigitasandil on asutanud mitmeid ühendusi toetavaid fonde, on struktuurifondide raha taotlemine keeruline protsess, mis seab omafinantseerimisele ja taotleja organisatsioonilisele suutlikkusele hoopis kõrgemaid nõudeid kui varasem välisrahastamine⁶⁰.

Ühenduste riigipoolne rahastamine on aastate jooksul suurenenud nii kogusummade, toetust saanud ühenduste arvu poolest, kui ka kasvanud osakaaluna ühenduste sissetulekute

⁵⁸ Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid - Uuring [http://www.ngo.ee/uuringud] 12.02.09

⁵⁹ Eesti Kodanikuühiskonna Arengu Kontseptsioon, RT I 2002, 103, 606.

⁶⁰ Ameerika Ühendriikide Rahvusvahelise Abi Agentuuri (USAID) koostatud indeksi (NGO Sustainability Index) aluseks on seitse mõõdet – seadusandlik keskkond, organisatsiooni tegutsemisvõime, finantssuutlikkus, eestkoste ja poliitika mõjutamine, teenuste osutamine, infrastruktuur ja avalik imago. Uuring tugineb kvalitatiiivsetele eksperthinnangutele ning hinnatakse 29 Kesk- ja Ida-Euroopa ning Euraasia riiki. The 2007 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 2007[http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2007/] 11.03.09

struktuuris. Siiski võib täheldada eksisteerivate rahastamispraktikate juures mitmeid kitsaskohti, mis pikemas perspektiivis kodanikualgatusliku sektori organisatsioonide jätkusuutlikkust pärsivad⁶¹. Mitmete uuringute tõdemus rahastamise liikide kohta on see, et riigipoolse rahastuse võimalustest domineerib lühiajaline projektirahastus⁶². Projektipõhine rahastamine ei võimalda enamasti katta organisatsiooni igapäevaseid tegevuskulusid, sealhulgas juhtimis- ja bürookulusid. Samas, kuna paljude ühenduste eelarved ongi projektipõhised, mitte organisatsiooni tegevuseesmärkidest lähtuvad, ei võimalda see ka mittetulundusühingutel üldkulusid projektikulude hulka kirja panna⁶³.

Eesti kolmandas sektoris ilmnevad erinevused ka mittetulundusühenduste ja sihtasutuste vahel, samuti väikeste ja suurte ühenduste vahel. Erinevalt mittetulundusühingutest on enamik sihtasutustest asutatud teiste juriidiliste isikute poolt; võib öelda, et tegemist on olnud pigem juriidilise vormi andmisega juba eksisteerivale tegevusele kui rohujuurtest kerkiva algatusega. Samas on mittetulundusühingute küpsemine ning professionaliseerumine väga pikaajaline protsess, mis toimub pigem kümne kui viie aasta jooksul⁶⁴.

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (edaspidi EMSL) on üleriigiline katusorganisatsioon, mis esindab ühenduste ühishuve. EMSLi liikmeskonnaks on avalikes huvides tegutsevad mittetulundusühingud ja sihtasutused. EMSLi asutasid 10. oktoobril 1991. aastal 26 erafondi. Kuni 1997. aastani tegutses organisatsioon Eesti Fondide Keskuse nime all.

EMSLi peamine ülesanne on kodanikuühenduste tegevuskeskkonna arendamine ja ühenduste huvide esindamine ning samuti ühenduste võimekuse tõstmine ja neile tööks vajalike tingimuste loomine, pakkudes ühendustele teavet ja praktilist abi eesmärgiga

⁶¹ Kodanikuühenduste riigieelarvelise rahastamise analüüsi raport - Praxis, TLÜ RASI KUAK 2008 [http://www.praxis.ee/index.php?id=491] 06.02.09 09

⁶² Ibid.

⁶³ Ümarik, M. (2007) Kodanikeühenduste rahastamine Eestis - TLÜ EHI Kodanikuühiskonna Uurimis- ja Arenduskeskus 2007

[www.ngo.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=23832/KUAKi_uhenduste+rahastamine.doc] 02.02.09

⁶⁴ Ibid.

tugevdada liikmete jätkusuutlikkus⁶⁵. EMSL tegutseb selle nimel, et ühendustel oleks kättesaadav informatsioon ja teised ressursid, mis on vajalikud nende eesmärkide saavutamiseks, seda eelkõige suhetes avaliku võimuga. Antud eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi järgmisi tegevusi:

- korraldatakse koolitusi ühenduste arenguks vajalikel teemadel, eelkõige juhtimisega seotud küsimustes
- koolitatakse ja nõustatakse ühenduste partnereid avalikus ja äri sektoris koostööks ühendustega
- antakse välja õppematerjale
- aidatakse vabariiksetel leida lahendusi nende tööd takistavatele probleemidele.

EMSL on aktiivselt kujundanud ja kaasa aidanud Eesti kolmanda sektori arengule. EMSL osales aktiivselt 2002. aasta detsembris Riigikogu poolt heaks kiidetud EKAK-i ettevalmistamisel, ent on olnud koostööpartneriks ka ministriumidele seadusloome protsessides nagu „Tulumaksuseaduse muutmise eelnõu”, mille eesmärk oli täpsustada avalikes huvides tegutsevate organisatsioonide ning nende toetamist maksusoodustuste abil.

EMSL-is on seisuga märts, 2009. aastal 99 liikmesorganisatsiooni, kes asuvad kõikjal üle Eesti. Neist 21 on sihtasutused ja ülejäänud mittetulundusühingud. EMSL-i liikmed tegutsevad sotsiaal-, õigus-, haridus-, võrdõiguslikkuse, keskkonnasäästlikkuse ja maaelu arendamise valdkondades. EMSLi liikmeküsitluse 2006 võtab kokku, et liikmete üldine rahulolu EMSLiga on kõrge. EMSLi rollina nähakse eelkõige sektori eest seismist ning ühenduste informeerimist ja koolitamist⁶⁶.

⁶⁵ EMSLI põhikiri [<http://www.ngo.ee/emsl/missioon.html>] 05.01.09

⁶⁶ Kübar, U. EMSLi liikmeküsitluse 2006 kokkuvõte [<http://www.ngo.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=13972/EMSLi+liikmek%FCsitluse+kokkuv%F5te.doc>] 11.02.09

2.2 Metoodika

2.2.1 Uurimuse eesmärgid

Uurimuse peaesmärgiks oli välja selgitada, millised on strateegilise planeerimise rakendamise võimalused ja piirangud EMSL liikmesorganisatsioonides. Alameesmärgidena taheti teada saada, kuidas mõjutavad organisatsiooni suurus, eelarve, vanus ja rahastusmehhanismid strateegilise planeerimise rakendamist. Lisaks sooviti alameesmärgi raames välja selgitada, kuidas EMSLi liikmesorganisatsioonid hindavad EMSLi tegevust ühenduste tegevuse arendamisel, sealhulgas strateegilise planeerimise rakendamisel.

2.2.2 Uurimuse küsimused

Uuring viidi läbi perioodil 13.04.09 – 28.04.09 internetipõhise ankeetküsitluse raames. Kuna küsitlus viidi läbi EMSLi liikmesorganisatsioonide seas, konsulteeris autor meetodi valikul ja küsimuste väljatöötamisel EMSLi juhatajaga, et saada hinnangut selle kohta, kuidas antud meetod ja küsimused võiksid sobida liikmeorganisatsioonide üldtaustaga. Uuringumeetodiks valiti elektrooniline ankeetküsitlus, mis võimaldas küsitlajal mugavalt ja vähese ajamahuga (autori hinnangul umbes 10 minutiga) täita ankeet. Statistilise relevantsuse saavutamiseks oodati ankeete tagasi vähemalt 50% organisatsioonidelt.

Ankeetküsitlus jagunes küsimuste sisult kolme osasse. Küsimustik algas organisatsioone iseloomustavate küsimustega ning keskendusid põhiliselt organisatsiooni suuruse, eelarve ja legaalse formaadi väljaselgitamisele. Seejärel tulid küsimused strateegilise planeerimise rakendamise, ja täpsemalt planeerimise protsessi, kohta. Küsitluse lõpuosas käsitleti juhtide isiklike hinnanguid enda teadmistele strateegilise planeerimise osas ning uuriti, kuidas on EMSL nende tegevust mõjutanud. Ankeet koosnes 15 küsimusest ning küsimused olid kõigile täitjatele ühesugused.

Küsimustikus kasutati valdavalt avatud küsimusi, ehk vastaja pidi ise mõne lausega oma seisukoha väljendama. Valikvastustega küsimusi ei soovinud autor kasutada seetõttu, et

vastajaid tahtmatult mitte suunata. Samuti eeldas autor, et kasutatava meetodi juures laekub enam isiklike seisukohti ning erinevaid vaatenurki, mistõttu laekuv informatsioon on huvipakkavam ja tuleb uuringule rohkem kasuks.

Autor saatis liikmesorganisatsioonidele kolm kirja, milles esimeses tutvustas uuringu eesmärgi, teises kinnitas kirja kohalejõudmist ning kolmandas tänas ankeetküsitluse täitjaid ja viitas sellele, kuidas tulevikus valmis tööga saab soovi korral tutvuda. Ankeetküsitlus ja kaaskiri on toodud lisas 1.

Uurimuses kasutati kvantitatiivset andmekogumise meetodit. Kvantitatiivne meetod sisaldas andmetekogumist ankeetküsitluse meetodil. Analüüsimeetodina kasutati jaotumuse meetodit, ehk tulemused esitati esinemise sageduse või protsendina üldkogumust.

2.2.3 Valim

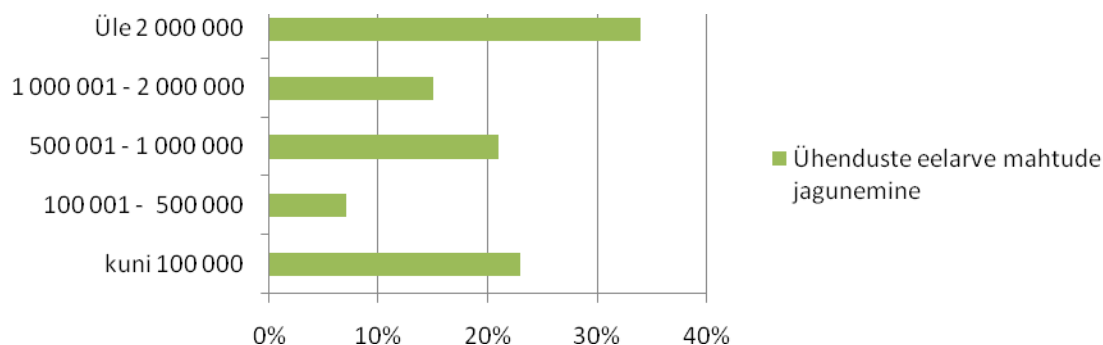
Autor võttis ühendust kõigi EMSLi andmebaasis olevate organisatsioonidega (kokku 99). Valimi moodustasid kõik EMSL liikmeorganisatsioonide juhatajad või juhatuse liikmed. Igasse organisatsiooni, mis omas e-posti aadressi, saadeti uuringut tutvustav kiri.

Lõplik andmestik koosneb 55 täidetud ankeetküsimustikust ning vastajate protsent oli 56%. Ankeedi täitis 10 sihtasutuse ja 45 mittetulundusühingu esindajat. Valimi mahu vähenemise tingis asjaolu, et osadel liikmesorganisatsioonidel puudus e-post või see ei töötanud antud hetkel (e-posti aadress puudus 3-l organisatsioonil ning ei töötanud 4-l organisatsioonil). Vastuste saamist võis mõjutada ka asjaolu, et kiri saadeti ühenduste üldisele e-posti aadressile. Kahel juhul keeldusid liikmesorganisatsioonide juhid ajanappusele viidates ankeeti täitmast. Küsitlus oli konfidentsiaalne, see tähendab, et ankeetküsitluse raames küsiti organisatsiooni nime eesmärgil, et autor saaks jälgida, millised organisatsioonid on vastanud. Autori koostatud uuringut tutvustas kirjas märgiti, et töös ei seostata ankeetküsitluse vastuseid organisatsiooni nimedega ning need on teada ainult autorile, tagades seega organisatsiooni täieliku konfidentsiaalsuse.

Vastanud organisatsioone iseloomustasid järgmised näitajad.

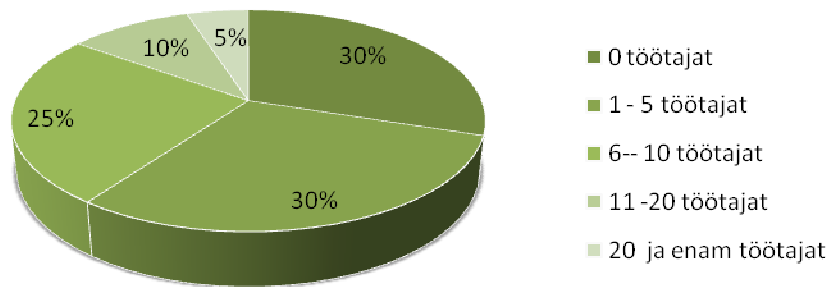
Vastanud ühenduste seas esines väga suurte kui ka väikeste eelarvetega organisatsioone. Küsimusele „Millisesse summa vahemikku jäi Teie organisatsiooni 2008. majandusaasta eelarve?“, vastas kokku 51 organisatsiooni. Umbes 1/3 organisatsioonidest märkis, et nende eelarve oli üle 2 miljoni krooni, samas kui üle ¼ märkis, et see oli alla 100 000 krooni (vaata Joonis 3.).

Joonis 3. Ühenduste eelarve mahtude jagunemine vastanute seas



Suur osa organisatsioonidest omasid väga väikeseid palgalisi meeskondi või puudusid neil palgalised töötajad üldse. Kokku vastas küsimusele, „Kui palju on ühenduses palgalisi töötajaid?“, 51 ühenduse esindaja, nendest 30% märkis, et organisatsioonis ei olnud ühtegi palgalist töötajat. Peaaegu 30% organisatsioonides töötas 1-5 palgalist töötajat ning 25% juhtudel 6-10 inimest. 10 % organisatsioonidesse kuulus 10-20 töötajat ning üle 20 töötajaga oli 5% ühendustest (vaata Joonis 4).

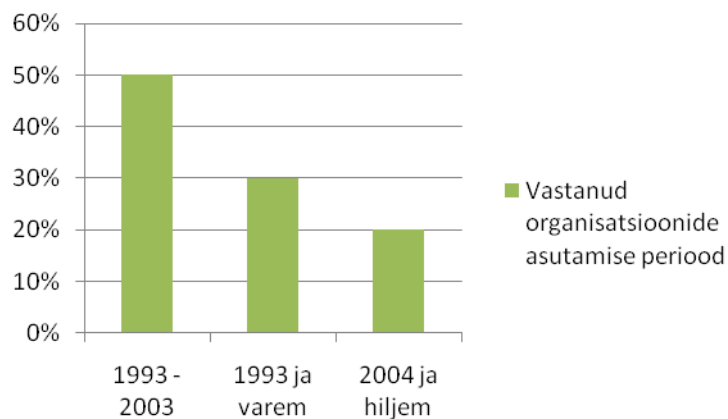
Joonis 4. Palgaliste töötajate arv ühendustes



Vastustest selgus, et organisatsioonide püsikulud, sealhulgas juhataja ja raamatupidaja palk, kontori ja kommunaalkulud, olid pooltel juhtudel kaetud projektituludest. Sellele järgnesid omatulud 24% ja 20% juhtudel olid need kaetud peamiselt tegevustoetustest.

Suurem osa ühendustest olid asutatud perioodil 1993 – 2003 (vaata Joonis 5)

Joonis 5. Vastanud organisatsioonide vanuseline jagunemine



Organisatsioonide vanuseline jagunemine oli järgmine: pooled EMSLi organisatsioonidest olid asutatud perioodil 1993 -2003. Teise suurema osa, ligi 1/3, moodustasid 1993. aastal ja varem asutatud organisatsioonid. Kõige vähem on vastajate seas viimase 5. aasta jooksul asutatud ühendusi.

2.3 Analüüsi tulemused ja optimaalne strateegilise planeerimise mudel Eesti kolmanda sektoriorganisatsioonidele

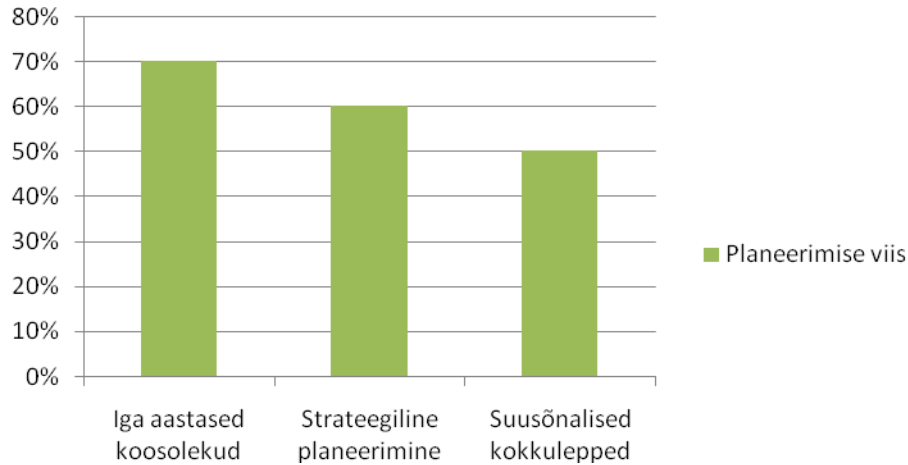
2.3.1 Strateegilise planeerimise rakendamine EMSL liikmete seas

Uuringu tulemusena leidis kinnitust, et strateegiline planeerimine on levinud juhtimisvahend EMSLi liikmesorganisatsioonide seas. Ankeedi raames küsiti, milliseid planeerimisvõtteid ühendustest rakendatakse ning anti valida mitmete planeerimise ja juhtimismeetodite vahel. Küsimusele vastas kokku 52 ühenduse esindajat. Selgus, et enam kui pooltes (kokku 60%) ühendustes rakendati strateegilist planeerimist, mille tulemusena oli koostatud kirjalik strateegia või arengukava. Siiski oli peamiseks planeerimisviisiks igaaastased koosolekud, mille valisid vastusevariandiks 70% vastajatest. Veidi vähem kui pooled vastajad (49%) valisid suusõnaliste plaanide koostamise (vaata **Joonis 6**).

Küsimuse esitamisel jäeti vastajatel võimalus lisada ka muid planeerimise meetodeid, mille raames nimetati peamiselt teisi pikaajalise planeerimise meetodeid. Antud tulemused kinnitavad Stone jt poolt koostatud strateegilise planeerimise-alaste uuringute kokkuvõttes kajastatud teadmist, et kuigi strateegiline planeerimine on levinud juhtimise vahend kolmandas sektoris, eelistavad ühendused enam operatiivseid planeerimise meetodeid⁶⁷.

⁶⁷ Melissa M. Stone, Barbara Bigelow and William Crittenden "Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions" Administration and Society 1999, kogumik 31, lk 378

Joonis 6. Planeerimise viisid vastanud ühenduste seas

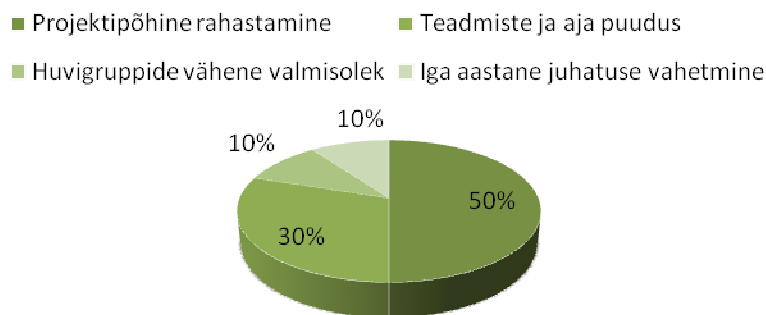


Analüüsidest strateegilise planeerimise protsessi läbiviimist ühendustes, tõusis esile huvigruppide kaasamise praktika. Küsimusele, „Kuidas viidi läbi viimane strateegiline planeerimine Teie organisatsioonis”, vastas kokku 31 inimest. Enam kui pooltel kordadest mainiti, et strateegilise planeerimise protsessi kaasati mitme tasandi töötajaid ning ülejäänutel juhtudel vastati, et strateegilisse planeerimisse kaasati liikmeid ja/või partnerorganisatsioone. Veidi alla poolte vastustest (45%) kajastasid, et strateegilise planeerimise viis läbi juhtkond.

Uuriti ka, millised olid ühenduste arvates suurimad väljakutsed strateegilise planeerimise rakendamisel. Organisatsioonide esindajad, kes vastasid, et kasutavad strateegilist planeerimist, paluti juhul, kui nad arvasid, et strateegiline planeerimine ei toimi nende organisatsioonis, hinnata selle põhjuseid. Kokku vastas küsimusele 21 inimest. Vastajad leidsid, et suurimad ebaõnnestumiste põhjused on ebastabiilne rahastus (projektipõhine rahastus) ja kiiresti muutuv väliskeskkond. Korduvalt toodi välja, et organisatsioonidel puuduvad töötajad, aeg ning rahalised võimalused. Sama probleem väljendus ka juhtide tasandil, olulise probleemina nimetati ajapuudust tegeleda strateegiliste otsustega, kuna suur energia läheb igapäevaste probleemide lahendamisele.

Probleemina nimetati ka töötajate vähest pühendumist visioonile ja missioonile ja suure või passiivse liikmeskonna olemine, mille tulemusena on strateegilise planeerimise protsessi kaasamine ning läbiviimine keeruline. Veel ilmnes vastustest, et osale ühendustest on väljakutseks igaaastased juhatuste vahetamised, mille tulemusena muudetakse uue juhtkonna poolt tihti strateegiat ning kaob järjepidevus. Juhid töid kitsaskohtadena välja ka probleemi, et kuigi strateegilist planeerimist kasutatakse, peaks enam tähelepanu pöörama tulemuste mõõtmistele (vaata Joonis 7).

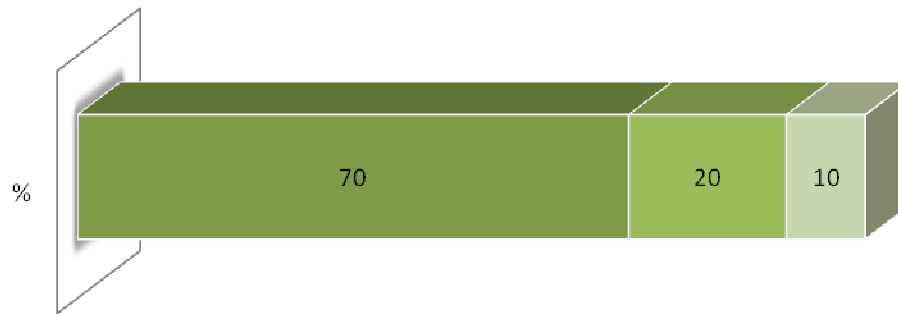
Joonis 7. Strateegilise planeerimise väljakutsed ühendustele.



Vastused kinnitasid, et kolmanda sektori ühendused kasutavad strateegilist planeerimist samadel põhjustel, miks ka ärisektori ühendused, see tähendab, eelkõige kiiresti muutuvate oludega kohanemiseks. Ankeedi täitjatel paluti selgitada mõne lausega, mis kasu on nende organisatsioonile olnud strateegilisest planeerimisest. Kasutegurit kommenteeris kokku 28 ühenduse esindajat. Vastustest jääb tugevalt kõlama, et eelkõige võimaldab strateegiline planeerimine hoida kiiresti muutuvates oludes selgeid eesmärke ning valida prioriteete, mis omakorda võimaldab planeerida eelarvet. See haakus ka arvamusega, et strateegilise planeerimise tulemusena ei raisata ressursse. Veel toodi esile, et strateegiline planeerimine ühendab inimesi ühise eesmärgi nimel töötama. Osad vastajaid leidsid, et strateegiline planeerimine on oluline rahastuse taotlemisel ja koostööpartnerite leidmisel (vaata Joonis 8).

Joonis 8. Vastanute põhjused strateegilise planeerimise rakendamiseks

- Selged eesmärgid kiiresti muutuvates
- Ühendab inimesi eesmärgi suunas töötama
- Rahastuse taotluse ja koostöö leidmine



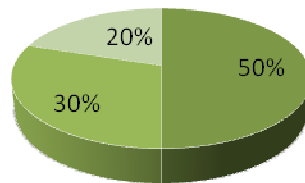
Veel uuriti ühendustelt, millised teised organisatsioonid on osutunud nende organisatsioonidele tuge (rahalist, vabatahtlikku tööd, nõustamist, koolitamist vms) strateegilise planeerimise läbiviimisel. Võimalik oli nimetada mitmeid variante. Küsimusele vastas kokku 32 ühendust. Ilmnes, et suur osa ühendusi tegi koostööd avaliku sektori organisatsioonidega. Ligi pooltel juhtudel (46%) toodi välja, et abi on saadud ministeeriumitelt ning umbes 1/5 nimetasid abistajatena ka kohalike omavalitsusi ning veidi alla selle toodi esile maakondlikke arenduskeskuseid. Peaaegu pooltel juhtudel (44%) nimetati abistajatena ärisektori organisatsioone ja teisi kodanikuühendusi. Lisaks nimetati rahvusvahelisi organisatsioone ning rahastajaid. Abi ei olnud saanud kokku 12% vastajatest. Koostöö määr strateegilise planeerimise kontekstis väljendab ka kolmanda sektori sõltuvust koostööst ja partnerlusest teiste huvigruppidega.

Uuriti ka põhjuseid, miks organisatsioonid ei kasuta strateegilist planeerimist. Vastajad viitasid peamiselt projektipõhisele rahastusele, aga ka aja ning teadmiste nappusele. Antud küsimusele võis vastatata mitmeid variante korraka valides. Küsimusele vastas kokku 19 ühendust. Peaaegu iga teine valis vastuseks, et strateegiline planeerimine on kasutu juhtimisvahend projektipõhise eelarvega organisatsioonides. Selle järgnes arvamus, et kuna

juhtkond on hõivatud organisatsiooni igapäevase tegevuse korraldusega, ei ole pikemaajaliseks planeerimiseks aega, antud variandi valis iga kolmas. Igal neljandal korral märgiti põhjenduseks, et organisatsioonis puuduvad teadmised ja oskused, kuidas rakendada strateegilist planeerimist ning samuti toodi välja, et organisatsioonil puuduvad rahalised ressursid strateegilise planeerimise läbiviimiseks. Vabas vormis lisati mitmel juhul, et raske on teha paikapidavaid pikemaajalisi plaane pidevalt muutuvate välismõjude taustal. Veel toodi ühel korral põhjenduseks, et ühendus ei kasuta strateegilist planeerimist kuna tegeletakse just nende projektidega, mille sisu pakub liikmetele huvi (vaata Joonis 9).

Joonis 9. Põhjendused, miks organisatsioonid ei kasutanud strateegilist planeerimist

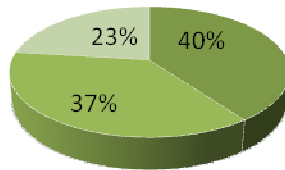
- Projektipõhine rahastus
- Hõivatus igapäeva tegevustes
- Oskuste ja teadmiste puudumine



Küsitluse vastustest ilmnes, et ühenduste juhid uskusid enda teadmisi strateegilise planeerimise alal olevat pigem heaks või väga heaks. Vastajatelt uuriti, kuidas nad hindavad enda teadmisi strateegilise planeerimise valdkonnas. Kokku vastas 46 inimest. Kõige enam vastati (39%), et ei tunne end väga kindlalt, ent uskusid endal olevat baasteadmisi. Sellele järgnes 37% vastajatest, kes hindasid, et tunnevad end kindlalt ning omavad piisavalt teadmisi. Ainult 23% tundis end antud temaatikas ebakindlalt ning hindas enda teadmisi nõrgaks (vaata Joonis10).

Joonis 10. Vastajate hinnang strateegilise planeerimise teadmistele

- ei tunne enda väga kindlalt ent uskusid endal olevat baasteadmisi
- tunnevad end kindlalt ning omavad piisavalt teadmisi
- tundis end antud teemas ebakindlalt ning hinnas enda teadmisi nõrgaks



Teadmiste osas uuriti ka strateegilise planeerimise teadmiste allikate kohta. Küsimusele võis valida mitmeid vastusevariante. Vastused peegeldasid, et teadmiste saamisel mängisid võrdselt roll nii formaalsed kui ka mitteformaalsed allikad. Kokku vastati 44 korral. Küsimusele „Kuidas on vastajad omandanud teadmised strateegilist planeerimist”, vastasid 63%, et on lugenud iseseisvalt strateegilise planeerimise alast kirjandust. Olulist rolli omasid ka eelnevad kogemused strateegilise planeerimise protsessis osalemisel. Kokku valisid kogemustele põhinemise variandi üle poolte vastajatest. Võrdselt omas osakaalu strateegilise planeerimise koolituse läbimine ning teiste organisatsioonide kogemustele tuginemine, vastavalt 45% vastajatest. Kokku 40% vastajatest leidis, et teadmised strateegilise planeerimise osas tulid vestlustest kolleegidega.

Küsitluse tulemusena saadi positiivset tagasisidet ka EMSLi tegevusele. Küsimusele, „Kas EMSLi kuulumine on kuidagi aidanud kaasa Teie organisatsiooni strateegilise planeerimise võimekuse kasvule?“, paluti vastata mõne lausega. Kokku vastas küsimusele 28 ühendust. Tagasiside oli kokkuvõttes positiivne ning enamus vastajatest leidis, et EMSL on eelkõige ühenduste võimekust tõstnud läbi strateegilise planeerimise-alaste koolituste ja teabekirjanduse koostamise. Kuid esile tuli ka EMSLi roll strateegiate väljatöötamise

protsesside toetamisel. Lisaks mainiti mitmel korral, et tuge on saadud ka mitteformaalses vormis otse EMSLi töötajatega suheldes ja nõu küsides. Ka öeldi korduvalt, et EMSL on olnud eeskujuks. Paar vastajat leidsid, et EMSL ei ole olnud toeks, kuna organisatsioon polnud ise abi küsinud või mitmel korral märgiti lihtsalt eitav vastus ilma põhjenduseta.

2.3.2 Strateegilise planeerimise rakendamise mõjurid EMSL liikmete seas

Järgnevalt vaadeldakse, kuidas mõjutavad organisatsiooni strateegilise planeerimise rakendamist eelarvemaht, püsikulude rahastuse mehhanismid, palgaliste töötajate arv ning üheduse vanus. Lisaks antakse ülevaade mittetulundusühingute ja sihtasutuste erinevused strateegilise planeerimise rakendamisel.

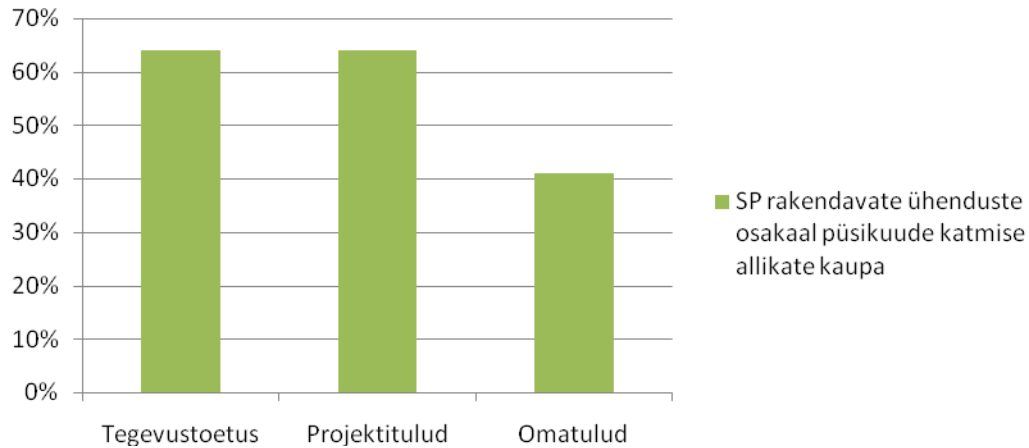
Selgus, et eelarve suurus omas mõju strateegilise planeerimise rakendamise määrale ühenduste seas. Nimelt ilmnnes, et suure eelarvega organisatsioonid kasutasid pigem strateegilist planeerimist kui väiksemate eelarvetega ühendused. Võrreldes kõige suurema ja kõige väiksemate eelarvetega ühendusi, selgus, et organisatsioonid, mille eelarve oli alla 100 000 krooni, kasutasid strateegilist planeerimist ainult 17% ühendustest, kui samas üle 2 000 000 eelarve mahuga ühendustest kasutas strateegilist planeerimist 83% vastajatest. Oluline on märkida, et olenemata eelarve mahust, moodustasid püsikulude katmisel põhilise osa projektid. Lisaks tuli ilmsiks, et ka juhtide hinnang enda strateegilise planeerimisealastele teadmistele kattus nii suurte kui väikeste eelarvetega ühendustest. Mõlemal juhul pidasid pooled vastanutest enda teadmisi headeks. Põhjuseks, miks alla 100 000 eelarvega ühendused ei kasutanud strateegilist planeerimist, toodi peamiselt projektipõhine rahastus. Trend, et strateegilist planeerimist kasutavad pigem suurema eelarvega ühendused, kattub ka maailmas läbiviidud uuringute tulemustega⁶⁸.

⁶⁸ Stone, M., Bigelow B., Crittenden, W. (1999) Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions - Administration and Society. Kogumik 31, lk 378.

Ühenduste palgaliste töötajate arvu ning strateegilise planeerimise rakendamise määra analüüsid selgus, et suurema palgaliste töötajate arvuga organisatsioonides kasutati strateegilist planeerimist enam. Ühendused, kus ei olnud ühtegi töötajat, märkisid ainult 20%, et kasutavad strateegilist planeerimist. Samas vastanud organisatsioonides, milles oli 1-5 töötajat, tõusis rakendamise protsent 60ni ning ühendustest, milles oli 5 ja enam töötajat, tõusis rakendamise protsent 70ni. Oluline on mainida, et organisatsioonid, kus ei olnud ühtegi palgalist töötajat, olid 70% ulatuses alla 100 000 eelarvega ühendused. Sellest võib järelda, et strateegilist planeerimist ei kasuta väikese eelarvega organisatsioonid, kuna neil puuduvad vahendid inimeste palkamiseks või neil on projektipõhisest rahastusest tulenevalt piiratumad võimalused pakkuda stabiilset sissetulekut töötajatele.

Järgnevalt vaadeldakse täpsemalt, kuidas mõjutas püsikulude katmise viis strateegilise planeerimise rakendamist organisatsioonides. Olulise asjaoluna selgus, et projektipõhine rahastus ei osutunud takistuseks strateegilise planeerimise rakendamisel. Kinnitust leidis asjaolu, et projektipõhistes ühendustes rakendatakse strateegilist planeerimist samal määral nagu ühendustes, milledes püsikulud on peamiselt kaetud tegevustoetustest, strateegilise planeerimise rakendamise määr oli mõlemal juhul 64%. Ühendustes, mille püsikulud olid peamiselt kaetud omatuludest, oli strateegilise planeerimise rakendamise määr tunduvalt madalam- 41% (vaata Joonis 11). Olenemata organisatsioonide püsikulude katmise allikast, oli kõige enam kasutava planeerimise meetod: igaaastased koosolekud. Uuringu tulemused näitavad, et omatuludest katavad püsikulusid eelkõige väga väikese eelarvega või kõige suurema eelarvega ühendused. Tegevustoetustest peamiselt kõige suurema eelarvega ühendused ning projektidest tuludest peamiselt suurte eelarvetega ning väike osa kuni 100 000 aasta eelarvega ühendused. See kinnitab, et projektipõhine rahastus ei pruugi iseenesest olla piiranguks strateegilise planeerimise rakendamisel, pigem oleneb see eelarve mahust, mis võimaldavad palgata professionaalset tööjõudu.

Joonis 11. Strateegilist planeerimist rakendavate ühenduste osakaal püsikulude katmise allikate kaupa



Vastused kinnitasid, et strateegilise planeerimise rakendamise osakaalus ei mänginud organisatsioonide vanuseline jagunemine suurt rolli. Võrreldes ühendusi, mis olid asutatud perioodil 1993. a ja varem, ning ühendusi, mis olid asutatud viimase 5. aasta jooksul, kasutasid võrdselt määral üle poolte strateegilist planeerimist. Taas kattuvad antud andmed maailmas analoogsete uuringute tulemustega, mis ei leidnud seost organisatsiooni vanuse ja strateegilise planeerimise rakendamise määra vahel⁶⁹.

Järgnevalt vaadeldakse, kuidas erinesid mittetulundusühingud (edaspidi MTÜ) ja sihtasutuste (edaspidi SA) vastused. Esiteks antakse ülevaade, kuidas erinesid MTÜ-de ja SA-de eelarvemahud, püsikulude katmise viisid, palgaliste töötajate arvud ning seejärel võrreldakse, kuidas erines strateegilise planeerimise rakendamise määr. Oluline on märkida, et antud analüüsi tulemuste tõlgendamine kogu valimile on piiratud, kuna uuringus vastanute SA-de arv oli 10.

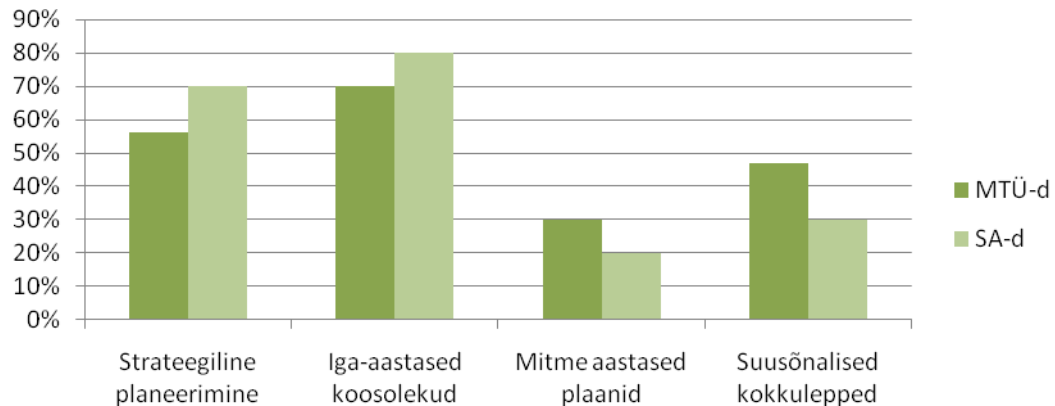
⁶⁹ Stone, M., Bigelow B., Crittenden, W. (1999) Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions - Administration and Society. Kogumik 31, lk 378.

Vastustest peegeldus, et SA-d olid suurema eelarvega kui MTÜ-d. SA-de 2008. aasta eelarved olid suure osas üle 2 miljoni krooni, 10st vastajast ainult üks SA märkis, et ühenduse eelarve oli alla 2 miljoni krooni. Seevastu oli MTÜ-de eelarve suurus tunduvalt killustatum ning kõik alla 100 000 krooniga eelarve mahuga ühendused oli MTÜ-d. Erinevused ilmnesid ka püsikulude (sh juhataja ja raamatupidaja palk, kontori üür ja kommunaalkulud) katmise osas. SA-del oli püsikulud kaetud 40% juhtudel projektikuludest ent MTÜ-del oli see 60% ühendustest. Töötajate arvude vaatlemine näitas, et SA-de seas ei esinenud kordagi ühegi palgalise töötajata organisatsiooni, samas kui MTÜ-de seas oli ühegi palgaliste töötajate protsent ühendustes 36%. Erinevuse MTÜ-de ja SA-de eelarvete mahu osas võib tuleneda asjaolust, et hetkel Eestis eksisteerivad rahastamispraktikad soosivad pigem professionaalseid ühendusi kui rohujuuretasandi MTÜsid⁷⁰.

Plaanerimise meetoditest olid MTÜ-de ja SA-de vastused teatud lõikes sarnased. Nii SA-d kui ka MTÜ-d mainisid enim kasutatud planeerimise meetodina igaaastaseid koosolekuid uue aasta tegevuste planeerimiseks, SA-de puhul 80% ja MTÜ-de puhul 70% vastavalt. Siiski mainis 70% SA-dest ja ainult 56% MTÜ-dest, et on koostanud strateegia või arengukava. MTÜ-d kasutasid enam suusõnalisi plaane- 47% ja SA veidi vähem, vastavalt 30%. Ka mitmeaastaste plaanide koostamine esines enam MTÜ-del (30%) ja vähem SA-del (20%). Võib arvata, et antud tulemused kinnitavad eelmises lõigus viidatud asjaolule, et SA-d on tulenevalt suuremale eelarvemahule ja töötajaskonna arvule võimelised enam rakendama formaalseid planeerimise meetodeid. MTÜ-des on aga eelarved väiksemad ja tihti puuduvad palgalised töötajad, mille tulemusena kasutatakse ka enam mitteformaalseid viise tegevuse planeerimiseks (vaata Joonis 12).

⁷⁰ Ümarik, M. (2007) Kodanikeühenduste rahastamine Eestis - TLÜ EHI Kodanikuühiskonna Uurimis- ja Arenduskeskus 2007
[www.ngo.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=23832/KUAKi_uhenduste+rahastamine.doc] 02.02.09

Joonis 12. Planeerimise meetodite kasutamise määr MTÜ-des ja SA-des.



Küsimusele, „Kuidas toimus Teie organisatsioonis viimane strateegiline planeerimine?“, ilmnisid SA-de ja MTÜ-de vahel protsessi kaasamisel erinevused, nimelt mainisid SA-de esindajad enam, et strateegilisse planeerimisse kaasati mitme tasandi töötajaid (70%) kui MTÜ-des oli kaasatus vaid pooltel juhtudel ehk 50 % ulatuses. Siinkohal võib põhjenduseks olla asjaolu, et MTÜ-des on palgaliste töötajate arv väga väike, mille tulemusena viibki strateegilise planeerimise läbi pigem juhatus. MTÜ-d nimetasid protsessi kirjelduses kõige enam (kokku 54%), et kaasati liikmeid ja/või partnerorganisatsioone kui SA-de puhul oli see veidi vähem ehk 44% puhul sama. Konsultandi kaasamise osas strateegilise planeerimise protsessi vastused kattusid, mõlemal juhul oli seda tehtud alla pooltel juhtudel.

Teiste organisatsioonide osalus abi või toe osutamisel (rahaline tugi, vabatahtlik töö, nõustamine, koolitamine vms) strateegilise planeerimise läbiviimisel MTÜ-de ja SA-de vahel osutus suhteliselt suureks. MTÜ-dele on abistajaks olnud ligi 60% ulatuses ministriumid, kuid SA-de puhul on see ainult 20%. Vastustest selgus, et SA-d on abi saanud pigem äri sektori organisatsioonidest, seda mainiti ligi 60%. Lisaks on MTÜ-d saanud kaks korda enam abi kohalikest omavalitsustest ning maakondlikest

arenduskeskustest. MTÜ-de suuremat koostööd ministeeriumitega võib selgitada asjaolu, et MTÜ-de rahastus tuleneb suure osas kas ministeeriumitelt või kohalikelt omavalitsustelt, samas kui SA-d teevad enam koostööd äri sektoriga, et koguda finantse⁷¹.

Põhjused, mis SA-d ja MTÜ-d ei kasuta strateegilise planeerimist, olid järgmised: MTÜ-d töid põhjuseks projektipõhise rahastuse, samal ajal kui SA-d mainisid pigem ebastabiilset keskkonda.

Strateegilise planeerimise teadmiste osas hindasid 30 % SA esindajatest, et ei tunne end kindlalt, samal ajal kui MTÜ-dest valis selle variandi ligi 40% vastajatest. Siiski olid strateegilise planeerimise teadmiste allikad mõlemal juhul väga sarnased. Eelkõige oli allikaks mitteformaalsed kanalid: kas iseseisev kirjandusega tutvumine, kogemused või vestlused kolleegidega.

Uuringu tulemused võib kokku võtta järgmiste mõtetega:

1. Strateegiline planeerimine on levinud juhtimisvahend EMSLi liikmesorganisatsioonide seas, ent kõige enam rakendatakse igaaastaseid koosolekuid tulevase aasta tegevuste planeerimiseks.
2. Enamus vastajad leidsid, et strateegilise planeerimise suurim kasutegur on, et see võimaldab kohanduda kiiresti areneva keskkonnaga ning piiranguks on projektipõhine rahastamine.
3. Projektipõhine rahastus ei osutunud takistuseks strateegilise planeerimise rakendamisel, küll aga ilmnisid piirangud väikese eelarvega peamiselt omatuludest elatuvad organisatsioonides, millel puudusid vahendid töötajate palkamiseks.
4. Strateegiline planeerimine oli rakendatud enamasti ühendustes, mis omasid suurt eelarvet ja palgalist töötajaskonda. Organisatsioonide vanus ei omanud mõju strateegilise planeerimise rakendamisele.

⁷¹ Kodanikuühenduste riigieelarvelise rahastamise analüüsi raport - Praxis, TLÜ RASI KUAK 2008 [http://www.praxis.ee/index.php?id=491] 06.02.09

5. Strateegilise planeerimise protsessi oli enamasti kaasatud mitmeid huvigruppe ning seda aitasid läbi viia koostööpartnerid nii avalikust, äri- kui ka kolmandast sektorist.
6. Suur osa vastajatest leidsid, et EMSL on ühenduste võimekust tõstnud läbi strateegilise planeerimise-alase koolituste ja teabekirjanduse koostamise.

2.3.3 Optimaalne strateegilise planeerimise mudel

Eesti kolmanda sektori organisatsioonidele optimaalne strateegiline mudel lähtub Eesti ühenduste eripäradest ning võimalustest. Lähtudes eelmistes peatükkides käsitletud analüüsi tulemustest, võttis autor arvesse, et suur osa Eesti kolmanda sektori ühendustest on pigem väikese ja projektipõhise eelarvega, põhinevad suuresti vabatahtlikul tööjõul ning on mitmetest huvigruppidest sõltuv (Vaata Tabel 3).

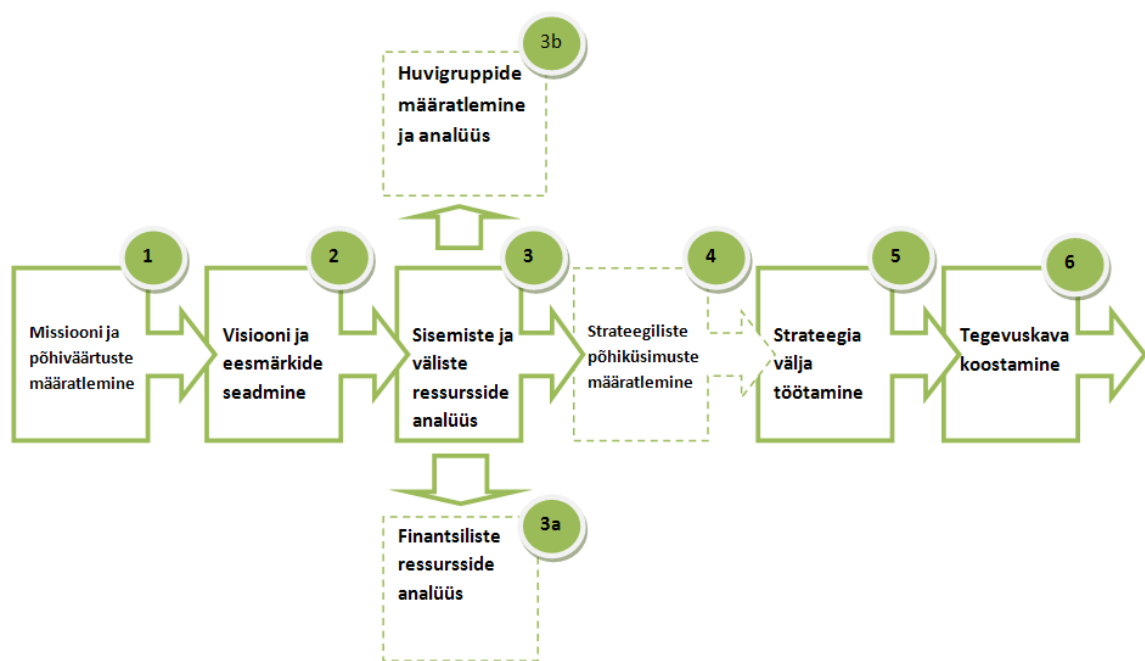
Tabel 3. Eesti kolmanda sektori ühenduste spetsiifika ning strateegilise planeerimise omadused (koostanud autor)

Eesti kolmanda sektori ühenduste spetsiifika	Vajalikud strateegilise planeerimise omadused
Piiratud eelarvega või/ja projektipõhise rahastusega (määramatus, ebastabiilsus, teadmatus)	Paindlik ja kohandatav vastavalt esile tõusvatele muutustel, rõhuga eelarvelisel analüüsil ja planeerimisel
Piiratud inimeste ja ajalise ressursiga (oskamatus, teadmatus, aja nappus)	Vähe aeganõudev ja lihtne
Mitmetele huvigruppidest sõltuv (töötajad, liikmed, kliendid, rahastajad)	Kaasav ja motiveeriv

Autori koostatud mudeli struktuur põhineb traditsionaalsele eesmärgipõhisele strateegilisele planeerimise mudelile, mille juurde on lisatud „joonele seadmise“ mudeli ning Bryson'i 10-astmelise planeerimise mudeli elemente. „Joonele seadmise“ mudeli tugevuseks on organisatsioonide missiooni ja seal olevate ressursside sidumine, kui samas Bryson'i 10astmelise planeerimise mudel käsitleb kolmandale sektorile omast huvigruppide kaasamist ning eesmärkide mitmetasandilisuse aspekti.

Antud mudel algab sellest, et selgitatakse välja organisatsiooni missioon ja põhiväärtused, seejuures määratletakse olulisemate huvigruppide roll. Sellele järgneb visiooni ja eesmärkide seadmine. Järgnevalt toimub sisemiste ja väliste ressursside hindamine. Sisemiste ja väliste ressursside juures pööratakse eraldi tähelepanu finantsilistele küsimustele ja jätkusuutlikkusele. Seejärel määratletakse organisatsioonile olulisemad põhiteemad. Viimasena määratakse strateegia ning tegevuskava (vaata Joonis 13).

Joonis 13. Optimaalne strateegilise planeerimise mudel Eesti kolmandale sektori organisatsioonidele.



Mudeli koostamisel on lähtunud põhimõttest, et missiooni ja põhiväärtuste määratlemine on oluline ka kolmanda sektori organisatsioonidele. Selle raames määrab ühendus enda peamised uskumused ja väärtused, mis võimaldab prioritseerida olulisemad tegevused. Olulisemate tegevuste ja väärtuste kirjeldamine on tähtis ka projektipõhistes ja väikese eelarvega ühendustes, kuna võimaldab tegutseda prioriteete silmaspidavalt ning suunata piiratud vahenditega tingimustes ressursid teadlikult valitud eesmärkide saavutamiseks. Missioon aitab ühendada töötaja igapäevaseid ülesandeid organisatsiooni üldiste

eesmärkidega ja pöörata tähelepanu oma peaülesannetele ning mitte kulutada liigseid ressursse kõrvalküsimumustele.

Visiooni ning eesmärkide seadmisel on oluline roll töötajate ja huvigruppide motiveerimisel ja kaasamisel. Uuringu tulemused näitasid, et suur osa organisatsioonidest põhinesid vabatahtlikul tööil ning sõltusid erinevatest huvigruppidest, seega on oluline, et visioon toimiks organisatsiooni mootorina. Visioonijärgselt seatakse konkreetsed eesmärgid. Eesmärkide seadmine lisab mudelile paindlikkust, kuna eesmärgid on ajas muutuvad, aga ka jätkusuutlikkust, kuna lähtuvad missioonist ja visioonist.

Sisemiste ja väliste ohtude ja võimaluste analüüs omab kolmandas sektoris võrdset tähtsust äri-sektoriga. Seesmisteh vahendite, aga ka vajaduste selgitamine, on tugevalt seotud ühenduse ressursside määratlemisega ning nende efektiivse kasutamisega. Kolmanda sektori organisatsioonid, mille sissetulekud on ebastabiilsed või palgaliste töötajate arv piiratud, on võimalus vaadelda teisi olulisi sisemisi ressursse, milleks võivad osutada liikmeskond või töötajate spetsiifilised oskused ja teadmised. Väliskeskkonna analüüsi olulisus seisneb organisatsiooni positsiooni kindlaksmääratlemises, ent annab ka olulist informatsiooni mõistmaks, millised on organisatsiooni roll ning ühiskonna vajadus selle järele. Analüüsides kolmanda sektori organisatsioonide sise- ja väliskeskkonda, on tähtis määratleda ka huvigrupid. Kuna kolmanda sektori organisatsioonid sõltuvad koostööst ja partnerlussuhetest, on siinkohal vajalik selgitada, millised osapooled mõjutavad organisatsiooni käekäiku või kelle arvamus on ühendusele oluline. Kuigi huvigruppide kaasamine võib olla ka äri-sektori organisatsioonides oluline aspekt (näiteks mitme tasandi töötajate kaasamine), on see kolmanda sektori organisatsioonides üks olulisemaid osasid. Uuringust selgus, et ühendused sõltusid mitmetest huvigruppidest nagu rahastajad, liikmed, töötajad ja teised kolmanda sektori organisatsioonid. Väliskeskkonna huvigrupid on näiteks rahastajad, teise kolmanda sektori ühendused ja teenuse saajad.

Sisemiste ja väliste ressursside ja ohtude juurde on lisatud ka finantsiliste ressursside analüüs. Kuigi uuring näitas, et ühenduste eelarved olid piiratud ning tihti projektipõhised, ei välista see eelarve planeerimist, vaid pigem kinnitab asjaolu, et rahaliste vahendite

analüüs omab ülisuurt tähtsust. Mudeli eesmärk on tagada tugev seos organisatsiooni missiooni ja finantsiliste võimaluste vahel. See võimaldab pöörata tähelepanu sellele, milliseid ressursse on vaja organisatsioonis, et kindlustada püstitatud eesmärkide saavutamine. Antud mudeli raames käsitletakse rahalisi võimalusi, näiteks kaardistatakse olulisemad rahastusallikad ning luuakse ülevaade võimalikest uutest doonoritest.

Strateegiliste põhiteemade määratlemise etapis määratletakse, millised aspektid on organisatsioonile olulisemad ja mis on organisatsiooni tulevikule kriitilise tähtsusega. Ehk teisisõnu, rõhk on põhiküsimustel, mida peaks arvesse võtma, et ellu viia organisatsiooni missiooni.

Strateegia etapis kaalutakse erinevate strateegiliste valikute vahel, mis lähtuvad strateegilistest põhiteemadest. Põhjaliku olukorraanalüüsi läbiviimise ning eesmärkide püstitamise järel tuleb teha valik, milliste meetmetega kavatsetakse eesmärke saavutada. Valdkonna strateegiate koostamisel on see aeg, mil kaalutakse erinevate alternatiivsete variantide plusse ja miinuseid ning valitakse kõige tulemuslikumad meetmed. Tegevuskava faasis lepitakse kokku konkreetsed tegevused ja jaotatakse rollid strateegia elluviimiseks.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli analüüsida strateegilise planeerimise rakendamise võimalusi kolmandas sekoris. Teema valikul sai otsustavaks tõdemus, et kuigi Eestis käsitletakse üha enam kolmanda sektori juhtimisealaseid aspekte, ei saa väita, et oleks piisavalt käsitletud strateegilise planeerimise rakendamist kolmandas sektoris.

Magistritöö koosnes kahest peatükist. Esimeses peatükis kirjeldati strateegilist planeerimist kui juhtimisvahendit. Jõuti järeldusele, et juhtimisealases kirjanduses leiab erinevaid strateegilise planeerimise määratlusi ning enamus definitsioonid rõhutavad, et strateegiline planeerimine on laiahaardeline protsess, määramaks organisatsiooni situatsiooni, milliseks organisatsioon peaks muutuma ning kuidas seda eesmärki parimal moel saavutada. Strateegilise planeerimise olulisus seisneb selles, et protsessi tulemusena luuakse tingimused, et organisatsioonid kohanduks tuleviku muutuvates oludes. Seejuures aitab mudel välja arendada organisatsiooni prioriteetid, mis tagavad oluliste eesmärkide saavutamise läbiviimise ja edu mõõtmise võimalikkuse.

Antud peatüki raames uuriti, mil moel erineb strateegiline planeerimine kolmandas sektoris äri- ja avaliku sektori praktikatest. Töös lähtuti arusaamast, et ühiskonnas on olemas kolm eristatavat, kuid teineteist täiendavat ja omavahel põimuvat sektorit – avalik sektor, äri sektor ja kolmas sektor. Mõiste – kolmas sektor – on tulenevalt teoreetilisest lähtepunktist ja riikide praktikast erineva sisuga. Käesolevas töös kasutati terminit kolmas

sektor, mis rõhutab, et kolmas sektor on samavõrd oluline kui äri- või avalik sektor ning seejuures sõltumatu äri- ja avalikust sektorist.⁷²

Käsitleti võimalikke probleeme ja väljakutseid, mis strateegilise planeerimisega kolmandale sektorile kaasnevad. Teoreetilistele allikatele toetudes jõuti järeldusele, et kolmandas sektoris on strateegiline planeerimine piiratum, kuna vähe on uuritud ja väljatöötatud kolmanda sektori strateegilise planeerimise mudeleid. Erinevused tõusevad esile eelkõige sisemiste ja väliste mõjude osas strateegilise planeerimise protsessis.⁷³ Tulenevalt kolmanda sektori iseloomust on strateegilise planeerimise protsess erinev, kuna kolmanda sektori organisatsioonide eesmärgid on mitmetasandilised ning mõjutatud mitmete huvigruppide poolt.

Teises peatükis anti ülevaade Eesti kolmanda sektorist ning EMSLi tegevusest. Selgus, et Eesti kolmas sektor on taasiseseisvumise perioodil pidevalt kasvanud, seda kiiret arengut on kannustanud mitmed sotsiaalpoliitilised aga ka kultuurilised faktorid. Kolmanda sektori ühenduste jätkusuutlikkusele on kaasa aidanud toetavad legaalsed raamid. Probleemideks on rahastusmehhanismid, eriti projektipõhine rahastamine, mis ei võimalda tihti katta organisatsiooni igapäevaseid tegevuskulusid, sealhulgas juhtimiskulusid.

Mõistmaks strateegilise planeerimise rakendamisel tulemuslikkust mõjutavaid tegureid, viidi töö teises peatükis läbi kvantitatiivne andmestiku kogumine EMSLi liikmesorganisatsioonide seas. Põhiülesandeks oli hinnata strateegilise planeerimise rakendamise võimalusi ja piiranguid EMSL liikmesorganisatsioonides. Lisaks vaadeldi EMSLi tegevust ühenduste tegevuse arendamisel. Strateegilise planeerimise analüüsist EMSLi liikmesorganisatsioonide sai kinnitust, et kuigi strateegiline planeerimine on levinud juhtimisvahend kolmanda sektori ühendustes erineb protsess äri-sektori sama laadsest tegevusest. Uuringu tulemused võib kokku võtta järgmiste mõtetega:

⁷² Phillips, S., D. (1995) Redefining Government Relationships with the Voluntary Sector: On Great Expectations and Sense and Sensibility - Voluntary Sector Roundtable Publications [http://www.vsr-trsb.net/publications/phillips-e.html]. 12.02.09

⁷³ Allison, J., Kaye, J. (2005) Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook.

1. Strateegiline planeerimine on levinud juhtimisvahend EMSLi liikmesorganisatsioonide seas, ent kõige enam rakendatakse igaaastaseid koosolekuid tulevase aasta tegevuste planeerimiseks.
2. Enamus vastajad leidsid, et strateegilise planeerimise suurim kasutegur on, et see võimaldab kohanduda kiiresti areneva keskkonnaga ning piiranguks on projektipõhine rahastamine.
3. Projektipõhine rahastus ei osutunud takistuseks strateegilise planeerimise rakendamisel, küll aga ilmnisid piirangud väikese eelarvega peamiselt omatuludest elatuvad organisatsioonides, millel puudusid vahendid töötajate palkamiseks.
4. Strateegiline planeerimine oli rakendatud enamasti ühendustes, mis omasid suurt eelarvet ja palgalist töötajaskonda. Organisatsioonide vanus ei omanud mõju strateegilise planeerimise rakendamisele.
5. Strateegilise planeerimise protsessi oli enamasti kaasatud mitmeid huvigruppe ning seda aitasid läbi viia koostööpartnerid nii avalikust, äri- kui ka kolmandast sektorist.
6. Suur osa vastajatest leidsid, et EMSL on ühenduste võimekust tõstnud läbi strateegilise planeerimis-alase koolituste ja teabekirjanduse koostamise.

Teise peatüki lõpus pakkus autor teoreetilisele kirjandusele ja empiirikal toetudes välja optimaalse strateegilise planeerimise mudeli Eesti kolmanda sektori organisatsioonidele. Autori koostatud mudeli struktuur põhineb traditsionaalsele eesmärgipõhisele strateegilisele planeerimise mudelile, millele on juurde lisatud Bryson'i 10-astmelise planeerimise mudeli elemente. Antud mudel algab sellest, et selgitatakse välja organisatsiooni missioon ja põhiväärtused, seejuures määratletakse olulisemate huvigruppide roll. Sellele järgneb visiooni ja eesmärkide seadmine. Järgnevalt toimub sisemiste ja väliste ressursside hindamine. Sisemiste ja väliste ressursside juures pööratakse eraldi tähelepanu finantsilistele küsimustele ja jätkusuutlikkusele. Seejärel määratletakse organisatsioonile olulisemad põhiteemad. Viimasena määratakse strateegia ning tegevuskava.

Modelleerimine ja erinevate juhtimismudelite koostamine organisatsiooni tegevuse tõhustamiseks on teoreetiliselt pinnal mitmeid erinevaid valdkondi puudutav tegevus, alates

matemaatikast ja majandusvaldkonnast ning lõpetades sotsiaalsfääriga. Kiiresti arenevas keskkonnas tegutsevad organisatsioonid peavad olema tähelepanelikud väliste muutuste suhtes ja neile paindlikult reageerima. Nüüd enam kui kunagi varem kasutavad kolmanda sektori organisatsioonid strateegilist planeerimist, et navigeerida kiiresti muutuvates oludes. On ilmselge tõsisasi, et oma tegevuse tõhustamine ja kulude kokkuhoid ei puuduta ainult kasumit teenivaid ärisektori organisatsioone, vaid kõiki ühiskonnagruppe nende tegutsemises üldisemalt. Seega on ka loogiline tendents oma tegevuse strateegilisel planeerimisel kasutusele võtta teatud mudeleid ning käesolevas töös püütigi strateegilise planeerimise osakaalu kolmanda sektori organisatsioonide puhul tuvastada ja kaasnevaid eripärasid välja tuua.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Akingbola, K.** (2006) Strategic choices and change in non-profit organizations - Strategic Change. Kogumik 15, nr 6, lk: 265-281.
2. **Allison, J., Kaye, J.** (2005) Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook.
3. Amherst Wilder Foundation. Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations.” Publishing Center for Cultural Resources, New York, NY, 1987
4. **Barry, B.W.,** (1986) Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations - St. Paul, MN: Amherst Wilder Foundation.
5. **Beck, T., E., Lengnick-Hall, C., A., Lengnick-Hall M., L.** (2008) Solutions out of context: Examining the transfer of business concepts to nonprofit organizations - Nonprofit Management and Leadership. Kogumi 19, nr 2 , lk 153-171.
6. **Berry, Frances Stokes** (1994) Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning Public Administration Review, Kogumik 54, nr 4, lk. 322-330.
7. **Bryson, J., M., Roering, W., D.** (1987) Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector - Journal of the American Planning Association. Kogumik 53, nr 1, lk 9 – 22.
8. **Bryson, J., M.** (1995) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement - San Francisco: Jossey-Bass, lk 16-17.

9. **Bryson, J. M.** (2003) Strategic Planning and Management. Kogumikus Handbook of Public Administration (eds.) Peters, B. Guy; Pierre, Jon. London: SAGE, lk. 38-49.
10. **Cole, G. A.** (1994) Strategic Management. Theory and Practice“- DP Publications, lk 259.
11. **Crittenden, V., L.** (1997) Strategic planning in third-sector organizations - Journal of Managerial Issues. Kogumik 9, nr 1, lk 86 -104.
12. **Drucker, P.F.** (1989) What business can learn from nonprofits - Harvard Business Review, reprinted in Oster, S.M. (1994), Management of Nonprofit Organizations, Dartmouth, Brookfield, VT, Kogumik 67, lk.88-93.
13. **Drucker, P.F.** (1999) The Drucker Foundation Self Assessment Tool, Process and Participant Workbook - The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management and Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
14. **Eadie, D., C.** (1983) Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector - Public Administration Review. Kogumik 43, nr 5, lk 447–53.
15. Eesti Kodanikuühiskonna Arengu Kontseptsioon, RT I 2002, 103, 606.
16. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu põhikiri
[<http://www.ngo.ee/emsl/missioon.html>] 05.01.09
17. **Fletcher, A.** (2003) Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization - Journal: Journal of Intellectual Capital. Kogumik 4, nr 4, lk 505-527.
18. **Hansmann, H.B.** (1980) The role of nonprofit enterprise - The Yale Law Journal, reprinted in Oster, S.M. (1994), Management of Nonprofit Organizations, Dartmouth, Brookfield, VT, Vol. 89 lk.835-98.

19. **Herman, R., D., Renz, D., O.** (1998) Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations. Preview - Nonprofit Management & Leadership. Kogumik 9, nr 1, lk 23, lk 16.
20. **Hosmer, L. T.,** (1994) Strategic Planning as if Ethics Mattered - Strategic Management Journal. Kogumik 15, lk. 17-34.
21. **Houben, G., Lenie, K., Vanhoof.** (1992) Knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises- Decision Support Systems. Kogumik 26, nr 2, lk 125-135.
22. **Jenne, K.** (1986) Strategic Planning: Taking Charge of the Future - Popular Government, Kogumik 51, lk. 36-43.
23. **Kaplan, R.** Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations - Nonprofit Management and Leadership. Kogumik 1, nr 3, lk 353 – 370.
24. Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid [<http://www.ngo.ee/uuringud>] 12.02.09
25. Kodanikuühenduste riigieelarvelise rahastamise analüüsi raport - Praxis, TLÜ RASI KUAK 2008 [<http://www.praxis.ee/index.php?id=491>] 06.02.09
26. **Kübar, U.** EMSLi liikmeküsitluse 2006 kokkuvõte [<http://www.ngo.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=13972/EMSLi+liikmek%FCsitluse+kokkuv%F5te.doc>] 11.02.09
27. **Leimann, J., Skärvald, P.-H., Teder, J.** (2003); Strateegiline juhtimine. TTÜ/Külim, 33 lk.
28. **Liiv, D.** Väike teejuht mittetulundussektori maailma [<http://www.emy.ee/artiklid/liiv>] 03.01.2009

29. **Lindernberg, M.** (2001) Are we at the cutting edge or the blunt edge?: Improving NGO organizational performance with private and public sector strategic management frameworks - Non Profit Management and Leadership. Kogumik 11, nr 3, lk 247.
30. **McNamara, C.** (2003) Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation Third Edition.
31. **Mintzberg, H.** (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press.
32. Mis on kodanikuühiskond? - Eesti Mittetulundusühenduste ja Sihtasutuste Liit.[
<http://www.ngo.ee/245>] 10.03.07
33. **Mulhare, E. M.** (1999). Mindful of the Future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management - Human Organization. Kogumik 58, nr 3, lk 323-330.
34. **Nutt, P., Backoff, R.** (1987) A Strategic Management Process for Public and Third-Sector -Journal of the American Planning Association. Kogumik 53, nr 1, lk 44 - 57.
35. **Parikh., Neubauer.** (1993) Corporate visioning -International Review of Strategic Management. Kogumik 4, lk 105–116.
36. **Phillips S.D.** (1995) Redefining Government Relationships with the Voluntary Sector: On Great Expectations and Sense and Sensibility Voluntary Sector Roundtable Publications [<http://www.vsr-trsb.net/publications/phillips-e.html>].
12.02.09
37. Rahandusministeerium (2006) Strateegilise planeerimise käsiraamat -
[http://www.fin.ee/failid/SP_kasiraamat_2006_030206.doc] 02.04.2009
38. **Reisberg, T.** (2007) Kodanikeühenduste tulemuslikkuse hindamise võimalused ja probleemid haridusvaldkonna näitel – magistritöö.

39. **Salamon, L., M., Anheier, H.** (1997) Defining the Nonprofit Sector: a Cross-National Analysis -Manchester:Manchester University Press, lk 33-34.
40. **Sidhu, J.** (2003)Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? - uropean Management Journal. Kogumik 21, nr 4, lk 439-446.
41. **Sild, A.** Strateegiline planeerimine kolmanda sektori organisatsioonides – Ettekanne 6.november 2001. [www.ngo.ee/3687] 31.10.08.
42. **Stone, M., Bigelow B., Crittenden, W.** (1999) Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions - Administration and Society. Kogumik 31, lk 378.
43. The 2007 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 2007 [http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2007/] 11.03.09
44. **Tyler, M., C.** (2005) Benchmarking in the non-profit sector in Australia – Benchmarking. Kogumik 12, nr 3, lk 219 – 235.
45. **Williams, S. L.,** (2002) Strategic planning and organizational values: links to alignment - University of Illinois at Urbana-Champaign HRDI. Kogumik 5, nr 2, lk 217–233.
46. **Wilson, I.** (1992) Realizing the power of strategic vision - Long Range Planninng. Kogumik 25, nr 5, lk 18-28.
47. Äriregister ning mittetulundusühingute ja sihtasutuste register maakonniti. [http://www.rik.ee/stat/9_4mk.phtml] 16.04.09
48. **Ümarik, M.** (2007) Kodanikeühenduste rahastamine Eestis - TLÜ EHI Kodanikuühiskonna Uurimis- ja Arenduskeskus 2007 [www.ngo.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=23832/KUAKi_uhenduste+rahastamine.doc] 02.02.09

LISA 1. Ankeetküsitluse kaaskiri EMSLi juhtidele

Lugupeetud

Kirjutan Teile palumaks täita minu magistritöö raames koostatud ankeetküsimustik, mille leiata interneti aadressil: <http://www.surveygizmo.com/s/124022/strateegiline-planeerimine>

Küsimused puudutavad väheuuritud strateegilise planeerimise rakendamist Eesti mittetulundussektoris. Magistritöö eesmärk on välja selgitada millised on mittetulundusksektori võimalused ning probleemid strateegilise planeerimise rakendamisel. Toetudes Teie vastustele ning teoreetilistele allikatele pakun välja optimaalse strateegilise planeerimise mudeli Eesti mittetulundussektori organisatsioonidele.

Ankeetküsitlus on mõeldud täitmiseks Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu liikmesorganisatsioonide juhtidele/juhtorganite liikmetele. Palun ühel organisatsioonil valida üks ankeetküsitluse täitja.

Ankeedi täitmiseks kulub Teil ligikaudu 10 minutit. Küsitlus on konfidentsiaalne ja vastuseid kasutatakse üksnes uurimistöö eesmärkidel.

Olen tänulik, kui leiata aega küsimustik täita hiljemalt 28.04.2009. Kui Teil tekib küsimusi palun võtke minuga kindlasti ühendust: e-kiri: kristina.joost@gmail.com tel: 50 32 067 skype: kristinajoost

Alusta küsimustiku täitmist siit: <http://www.surveygizmo.com/s/124022/strateegiline-planeerimine>

Lugupidamisega,

Kristina Joost

Haldusjuhtimise magistrant

Tartu Ülikool

LISA 2. Küsimustik EMSLi liikmesorganisatsioonide juhtidele

(kasutatud veebipõhist ankeetküsitluste keskkonda surveygizmo.com)

A. OSA

1. Kas Teie organisatsioon on:

- a) Mittetulundusühing
- b) Sihtasutus

2. Kui suur on Teie organisatsioonis palgaliste töötajate arv?

.....

3. Millisesse summa vahemikku jäi Teie organisatsiooni 2008 majandusaasta eelarve? Palun valige üks variant.

- a) Kuni 100 000
- b) 100 001 – 500 000
- c) 500 001 – 1 000 000
- d) 1 000 001 – 2 000 000
- e) Üle 2 000 000

4. Millisel ajavahemikul on Teie organisatsioon asutatud?

- a) 2004 ja hiljem

- b) 1993 - 2003
- c) 1993 ja varem

5. Millistest tuludest on peamiselt kaetud Teie organisatsiooni püsikulud (sh raamatupidaja ja juhataja palk, üür)? Palun valige üks variant.

- a) Peamiselt projekti tuludest
- b) Peamiselt tegevustoetustest
- c) Peamiselt omatuludest (nt liikmemaksud, teenuste müügist, annetuste kaudu)

B. OSA

6. Milliseid planeerimise meetodeid kasutatakse Teie organisatsioonis? Palun valige vastuse seast Teile sobivad variandid

- a) Kirjalik strateegia ja/või arengukava koostamine
- b) Suusõnalised kokkulepitud plaanid ja põhimõtted
- c) Iga-aastased koosolekud uue aasta tegevuste planeerimiseks
- d) Mitme aastaste plaanide koostamine
- e) Muu viisil (Palun kirjeldage)

7. Palun selgitage mõne lausega, mis kasu on Teie organisatsioonile olnud strateegilisest planeerimisest?

NB! Juhul kui Teie organisatsioonis ei kasutata strateegilist planeerimist, jätke see ja järgmised küsimused vahele ning jätkake küsimustikule vastamist 12. küsimusest!

8. Kui arvate, et strateegiline planeerimine ei toimi Teie organisatsioonis hästi, siis mis on Teile meelest selle põhjuseks? Palun selgitage mõne lausega!

9. Kuidas toimus Teie organisatsioonis viimane strateegiline planeerimine? Palun valige vastuse seast Teile sobivad variandid!

- a) Strateegilise planeerimise läbi viimiseks kaasati konsultant/ekspert.
- b) Strateegilise planeerimise kaasati mitme tasandi töötajaid.
- c) Strateegilisse plaanimisse kaasati liikmeid ja/või partnerorganisatsioone
- d) Strateegilise planeerimise viis läbi juhtkond.
- e) Muu (palun kirjeldage)

10. Millised organisatsioonid on osutunud Teie organisatsioonile tuge (rahalist, vabatahtlikku tööd, nõustamist, koolitamist vms) strateegilise planeerimise läbi viimiseks? Palun valige Teile sobivad variandid!

- a) Ärisektori organisatsioonid
- b) Kohalikud omavalitsused
- c) Maakondlikud arenduskeskused
- d) Ministeeriumid
- e) Teised kodanikuühendused
- f) Pole toetust saanud
- g) Muud organisatsioonid (Palun nimetage)

11. Kas EMSLi kuulumine on kuidagi aidanud kaasa Teie organisatsiooni strateegilise planeerimise võimekuse kasvule? Kui jah, siis palun seletage mõne lausega, kuidas!

12. Kui Teie organisatsioon ei kasuta strateegilist planeerimist, siis miks?

NB! Kui Teie organisatsioonis kasutatakse strateegilist planeerimist jätke see küsimust vahele ning jätkake vastamist järgmisest küsimusest.

- a) Juhtkond on nii hõivatud igapäevategevuste korraldustega, et pikemaajaliseks planeerimiseks ei jää aega;
- b) Meil pole strateegiliseks planeerimiseks piisavalt raha;
- c) Meil pole piisavalt teadmisi ja oskusi strateegilise planeerimise läbiviimiseks;

- d) Oleme peamiselt projektipõhine organisatsioon, seega on strateegiline planeerimine meie jaoks kasutu juhtimisvahend;
- e) Halvad kogemused eelmistest strateegilise planeerimise rakendamistest
- f) Strateegiline planeerimine ei sobi meie organisatsiooni juhtimisstiiliga; (palun selgitage)
- g) Muud põhjused (palun kirjeldage)

C. OSA

13. Hinnake palun, kui kindlalt tunnete end strateegilises planeerimises:

- a) Tunnen end kindlalt. Oman piisavaid teadmisi.
- b) Mitte väga kindlalt, ent oman baasteadmisi.
- c) Tunnen, et ei oma piisavaid teadmisi.

14. Kuidas olete omandanud teadmised strateegilisest planeerimisest? Võimalik valida mitu varianti.

- a) Läbinud strateegilise planeerimise alase koolituse.
- b) Lugenud iseseisvalt strateegilise planeerimise alast kirjandust.
- c) Eelnevad kogemused strateegilise planeerimise protsessis osalemisel.
- d) Teiste organisatsioonide kogemusele toetudes
- e) Vestlused kolleegidega strateegilise planeerimise teemal
- f) Muu (palun kirjeldage)

15. Teie organisatsiooni nimi:

Antud informatsioon on konfidentsiaalne ning Teie vastuseid ei seostata organisatsiooni nimega magistritöö raames.

Tänan Teid vastuste eest!

SUMMARY

In the present master thesis the issues of strategic planning in the third sector organizations were discussed. The paper sought to uncover difficulties that third sector organizations experience when making strategic plans. The research is important because strategic planning in third sector organizations has gained little attention and there are few empirical studies on strategic planning based on the character of third sector organizations. Strategic planning for third sector organizations is a relatively new phenomenon compared to the extensive experience in the private sector.

The current thesis consists of two chapters. The first chapter gives a theoretic overview of strategic planning in the third sector. The chapter covers the essence and functions of the strategic planning and the importance of the managing tool. It became apparent that strategic planning is a management tool for organizing the present on the basis of the projections of the desired future. It involves a systematic review and assessment of physical, financial and people resources in order to set the future course for the organization. In this chapter also the different definitions and characteristics of third sector were discussed. The author used the term third sector that emphasizes the view that the third sector is as important as the public and private sectors. It was concluded that strategic planning is more limited process in the third sector due to several characteristics of the sector including stakeholder influence and ambiguous goals and objectives.

The second chapter starts by giving an overview of third sector in Estonia. It was concluded that Estonian third sector has become one of the strongest among the Eastern-European Countries. The current legislative environment for third sector organizations in Estonia is favorable to establish new organizations and cooperate with the public sector. Nevertheless, economic sustainability continues to be one of the main problems among Estonian third

sector organizations. The second chapter continues to analyze how strategic planning is used among NENO members. Within the framework of this thesis, a questionnaire-based survey was carried out among Network of Estonian Non-profit organizations (NENO) members. The results conclude that strategic planning is common tool among NENO members. The results also show that strategic planning is mostly used by organizations that have large annual budgets and are capable to staff. The respondents claimed that the reasons for not using strategic planning we mostly project based financing a lack of time and human resources. The results of the survey are following:

1. Strategic planning is a common managing tool among NENO members still annual planning was the most used planning method.
2. The main reasons for using strategic planning were to adapt with the environment and manage effectively resources.
3. The reasons why strategic planning was not adopted were lack of time and resources to engage in strategic planning and continual need to deal with immediate everyday decisions.
4. Project based funding did not affect the possibility to use strategic planning although the size of the annual budget was critical factor to hire staff in order to carry out strategic planning. Contrary to large budget organizations the small budget organizations that gained most of their finances form own revenue where the least to use strategic planning
5. The strategic planning process was affected by many stakeholders including public sector and business sector actors.
6. Most of the survey respondents said that NENO supported their capability to apply strategic planning through training and informational leaflets.

The paper finally offers an optimal strategic planning model for Estonian third sector organization based on the observation made in the survey. The proposed model is based on the traditional goal based strategic planning model but has three more element including stakeholder analyses, financial planning and determination of strategic issue. The

stakeholder analyses represent the most critical analysis in the strategic planning process. The satisfaction of key stakeholders such as funders, clients and members is critical to the success of a third sector organization. Third sector organization often lack of financial resources therefore it is especially crucial to plan and analyze possible future funding sources. The third element added to the goal based model is analyzing the strategic issues like broad policy questions or critical challenges that affect an organization's missions, values and clients.

Now more than ever third sector organizations use the strategic planning in order to navigate the rapidly changing situation. The current master thesis tried to identify and highlight third sector organizations strategic planning specificities.