

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduskond  
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

**Kolmanda ja äri sektori partnerlus:  
arenguperspektiivid ja dilemmad**

Bakalaureusetöö (4AP)

Autor: Kreet Stubender  
Juhendaja: Maie Kiisel, MA

Tartu 2008

# SISUKORD

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SISSEJUHATUS</b> .....                                      | <b>3</b>  |
| <b>1. PARTNERLUSE SISU</b> .....                               | <b>4</b>  |
| <b>1.1. Kolmas sektor äri sektori partnerina</b> .....         | <b>4</b>  |
| 1.1.1. Hüved kolmandale sektorile .....                        | 5         |
| <b>1.2. Äri sektor kolmanda sektori partnerina</b> .....       | <b>7</b>  |
| 1.2.1. Hüved äri sektorile .....                               | 7         |
| <b>1.3. Jätkusuutliku partnerluse eeldused</b> .....           | <b>9</b>  |
| <b>2. PARTNERLUSE KRIITIKA</b> .....                           | <b>12</b> |
| <b>2.1. Dilemmad äri sektoris</b> .....                        | <b>12</b> |
| <b>2.2. Dilemmad kolmandas sektoris</b> .....                  | <b>13</b> |
| <b>3. TEISE JA KOLMANDA SEKTORI PARTNERLUSE OLUKORD EESTIS</b> | <b>17</b> |
| <b>3.1. Kolmanda sektori suutlikkus</b> .....                  | <b>18</b> |
| <b>3.2. Äri sektori suhe partnerluse</b> .....                 | <b>20</b> |
| <b>4. UURIMISKÜSIMUSED</b> .....                               | <b>22</b> |
| <b>5. METOODIKA</b> .....                                      | <b>23</b> |
| <b>6. ANALÜÜS</b> .....  | <b>25</b> |
| <b>6.1. Motivatsioon ja ootused</b> .....                      | <b>25</b> |
| 6.1.1. Äri sektor .....  | 26        |
| 6.1.2. Kolmas sektor .....                                     | 32        |
| <b>6.2. Ressursid</b> .....                                    | <b>33</b> |
| 6.2.1. Ettevõtte .....   | 34        |
| 6.2.2. Ühendus .....   | 36        |
| 6.2.3. Areng .....   | 38        |
| <b>6.3. Partnerluskogemus</b> .....                            | <b>40</b> |
| 6.3.1. Tugevused .....   | 40        |
| 6.3.2. Nõrkused .....  | 48        |
| 6.3.3. Arenguvõimalused .....                                  | 56        |
| 6.3.4. Ohud .....  | 60        |
| <b>7. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON</b> .....                      | <b>67</b> |
| <b>7.1. Järeldused</b> .....                                   | <b>67</b> |
| <b>7.2. Diskussioon</b> .....                                  | <b>71</b> |

|   |            |
|---|------------|
| <b>8. SOOVITUSED ÜHENDUSTELE .....</b>                                      | <b>75</b>  |
| <b>KOKKUVÕTE.....</b>   | <b>78</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>  | <b>80</b>  |
| <b>KASUTATUD KIRJANDUS .....</b>  | <b>82</b>  |
| <b>LISAD .....</b>  | <b>85</b>  |
| <b>Lisa 1. Küsitluskava.....</b>  | <b>85</b>  |
| <b>Lisa 2. Intervjuu Eva Peedimaaga, AS Triip. ....</b>                     | <b>87</b>  |
| <b>Lisa 3. Intervjuu Jüri-Ott Salmiga, Eestima Looduse Fond.....</b>        | <b>108</b> |
| <b>Lisa 4. Intervjuu Triin Noorkõivuga, SA Noored Kooli. ....</b>           | <b>120</b> |
| <b>Lisa 5. Intervjuu Evelin Ojametsaga, Hill &amp; Knowlton Eesti. ....</b> | <b>128</b> |
| <b>Lisa 6. Intervjuu Mairi Jüriskaga, Terve Eesti SA. ....</b>              | <b>140</b> |
| <b>Lisa 8. Intervjuu Helen Tarmasega, Olympic Casino. ....</b>              | <b>167</b> |
| <b>Lisa 9. Intervjuu Ly Mikheimiga, SA Maarja Küla.....</b>                 | <b>178</b> |

# SISSEJUHATUS

Elujõuline kodanikuühiskond on kaasaegse riigi oluline osa. Võime olla rõõmsad, et Eesti taassündinud kolmas sektor on pärast tormilist kaht aastakümnet konsolideerumise faasi lävel. Kodanikuühiskonna koondumine on toimunud üksteist toetavate ja täiendavate suhete tugevnemise kaudu ühiskonna eri osade või sektorite vahel (Lagerspetz jt. 2007: 12). Seniseid arenguid kirjeldades saame rääkida koostööst avaliku võimu ja kodanikualgatuse, esimese ja kolmanda sektori vahel. Ühiskonna oluline osa - teine ehk ärisektor - on jäänud paraku tagaplaanile.

Samas on Eestis vaatamata üldisele passiivsusele esile kerkinud üksikud näited ettevõtete ja ühenduste sisukast partnerlusest. Ajakirjandus on korduvalt kajastatud Tartu trükikoja AS-i Triip rohelist mõtteviisi ja koostööd Eestimaa Looduse Fondiga Rohelise Trükise väljatöötamisel. Hansapanka seostatakse üha enam erinevate sotsiaalprojektide käivitamisega ning Terve Eesti SA ja Noored Kooli tegevusega.

Mõned liidud õnnestuvad – on jätkusuutlikud ja laia ühiskondliku mõjuga, teised lagunevad. Käesolev bakalaureusetöö analüüsib ärisektori ja kodanikuühiskonna koostööd Eestis. Uuringu eesmärgiks on kaardistada tähelepanuväärsete näidete abil sektori-üleseid koostöökogemusi: partnerluste sisu, eeldusi, ulatust, kitsaskohti, arengupotentsiaali ning võimalikke ohte. Ühtlasi annab bakalaureusetöö praktilisi soovitusi mittetulundusühendustele partnerluse astumiseks ja efektiivse koostöö säilitamiseks.

Bakalaureusetöö esimene osa annab ülevaate partnerluse olemusest ning võimalikest hüvedest mõlemas sektoris. Eraldi peatükis käsitletakse ka koostöö potentsiaalseid ohte. Töö kolmas osa tutvustab sektori-ülese koostöö olukorda ning vajalikkust tänases Eestis. Seejärel esitatakse töö uurimusküsimused ning kasutatud meetodit. Kuuendas peatükis tutvustatakse analüüsi tulemusi, mille järgnevad bakalaureusetöö viimase ehk osana järeldused, diskussioon. Bakalaureusetöö viimases osas antakse mittetulundusühendustele praktilisi partnerlus-alaseid soovitusi.

# 1. PARTNERLUSE SISU

Esimese ja kolmanda sektori, avaliku võimu ja kodanikuühiskonna vaheline koostöö on Eestis pälvinud viimasel ajal palju tähelepanu. Koostöösuhete tõhustamiseks kiideti 2002. aastal Riigikogus heaks Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsioon (EKAK). Käesoleva aasta alguses allkirjastati mitmete riigiasutuste ja mittetulundusühenduste mõttevahetuse tulemusel valminud Kodanikuühiskonna Sihtkapitali asutamisositus. Samas tuleb nentida, et kolmanda ja äri sektori koostöö on Eestis vaatamata mitmetele võimalikele avaldumisvormidele ning potentsiaalsele kasule alles lapsekingades ning tekitab mõlemas sektoris veel segadust.

## 1.1. Kolmas sektor äri sektori partnerina

Rääkides äri sektori toetusest, valitseb nii teoreetikute kui praktikute vahel segadus, mis eristab heategevust, filantroopiat, sponsorlust, jt selle valdkonna mõisteid. Era- ja kolmanda sektori partnerlust kiputakse piiritlema viimase mõistega. Tegelikult on sponsorlus ehk raha annetamine kõige primitiivsem koostöövorm, millele järgnevad projekti-põhise partnerluse ja organisatsioonilise lõimumise tasandid.

Vabaühenduse ja ettevõtte koostöös eristatakse kolme taset (Foreman 2005: 1):

- 1) spondeeriv etapp;
- 2) tehinguline etapp;
- 3) integreeriv etapp.

Esimene, *spondeeriv etapp*, märgib ühenduste huvi annetuste või toetuste vastu. Sünonüümina kasutatakse ka mõistet „sponsorlus“.

*Näide:* Ettevõtte on mittetulundusühenduse suurtoetaja. Üks osapool panustab rahaga, teine toetuse eksponeerimisega (logod, kajastus) – muu koostöö puudub. Nt: Hansapank on Eesti Suusaliidu suurtoetaja.

Teine, *tehinguline etapp*, hõlmab endas partnerlust ühe konkreetse tegevuse (nt

heategevuskampaania) raames. Sotsiaalseosega turundust (*cause-related marketing*) peetakse tehingulise koostöö näiteks.

*Näide:* Ühiselt bränditud korjanduskampaania, mille raames toetab kaubandusettevõtte iga tehingu pealt ühendust fikseeritud summaga. Nt: Selveri heategevuskampaania „Koos on kergem” raames koguti raha Eesti haiglate toetuseks.

Kolmas ja kõige arenenum tase, *integreeriv etapp*, tähendab, et koostöösuhte tulemusel partnerite missioonid, väärtused, juhtimisstiil, tarbijad, organisatsiooni struktuur jms lähenevad teineteisele. Partnerid tajuvad ettevõtmisi kollektiivselt ning toimub organisatsiooniline integratsioon (Foreman 2005: 6). Sellise sektori-ülese koostööni jõutakse harva, kuid vaid sellel tasemel on võimalik luua olulist lisaväärtust mõlemale osapoolle.

*Näide:* Piimatööstus teeb koostööd keskkonnasäästlikku eluviisi propageeriva ühendusega. Läbi strateegilise koostöö muudab ettevõtte tootmisprotsessi loodussõbralikumaks, pakendab tooted korduvkasutusega pakenditesse jpm. Ettevõtte aitab koostöös mittetulundusühendusega muuta oma sidusrühmade tarbimisharjumusi ning elustiili keskkonnasäästlikumaks. Nt: AS-i Triip ja Eestimaa Looduse Fondi koostöö.

### **1.1.1. Hüved kolmandale sektorile**

Ärisektoril on kodanikuühiskonnas palju potentsiaali: CSR (*Corporate Social Responsibility* ehk ettevõtte ühiskondlik vastutus, vt allpool) ja ettevõtete ressursid (investeeringud, inimkapital, teadmus jm) võiksid olla vundamendiks märkimisväärsetele arengutele sotsiaalsfääris.

Nagu korduvalt mainitud, takistab Eesti kodanikuühiskonna arengut ka sektori enda puudulik tegutsemisvõime. Just hästi-juhitud ja ärimaailmas eduka ettevõtte mittemateriaalsed investeeringud on mittetulundussektori tegevuse efektiivsemaks muutmisel perspektiivikaim ressurss (Porter & Kramer 2006: 92). Teadmus-alane koostöö ärisektoriga strateegilise planeerimise ja juhtimisharude (finantsjuhtimine,

personaliotsingud, suhtekorraldus jt) valdkonnas parandaks ühenduse organisatsioonilist efektiivsust ning aitaks tõsta selle jätkusuutlikkust. Näiteks koostöö personalifirmaga värbamispoliitika väljakujundamisel võib oluliselt muuta ühenduse üldist tõhusust.

Lisaks ühenduste tegutsemisvõimele on Eesti kolmanda sektori üks jätkuvaid kitsaskohti ka teenuste osutamise suutlikkus. Kriitikat on pälvinud nii ühenduste (puudulik) turundusstrateegia kui ka toote- ja teenusearendus (Eesti Mittetulundusühenduste jätkusuutlikkuse indeks 2007). Erinevalt kliendist, kes võib anda ka negatiivset tagasisidet, puudub abivajajal (heategevusmudel) justkui moraalne õigustus olla abiga rahulolematu. Mittetulundussektorile omaselt heategevusmentaliteedilt üleminek ärisectoris valitsevale teenusepakkuja-kliendi üleminek tõstab toote/teenuse pakkuja vastutust tarbija ees ja seeläbi teenuse kvaliteeti (Dees & Anderson 2003).

Mittemateriaalseid ressursse hõlmava partnerluse väljundiks ühendustele võib olla ka majandusliku iseseisvuse saavutamine (sotsiaalne ettevõtlus). Isemajandav organisatsioon ei sõltu välisdoonorite huvidest, olles seega oma tegevuse planeerimisel ja elluviimisel oluliselt autonoomsem. Ühtlasi võimaldab ühenduste majanduslik iseseisvus suunata olemasolevad avaliku- ja erasektori ressursid nendesse valdkondadesse, kus isemajandav tegevus ei ole võimalik (Dees & Anderson 2003: 18-19). Kõigi sotsiaalabi teenuseid pakkuvate ühenduste isemajandamine ei ole näiteks mõeldav.

Üleminek traditsiooniliselt „heategevuslikult“ mudelilt isemajandavaks mittetulundusühenduseks võib põhjustada sektoris üldise mõtteviisi muutuse. Prioriteediks saab sotsiaalprobleemidele süstemaatiliste ja jätkusuutlike lahenduste leidmine: lühiajalistele leevendustele eelistatakse kestvaid arenguid (nt töötü abiraha vs ümberõppe programm), tulemustega tegelemise asemel keskendutakse põhjuste likvideerimisele, otsese abi osutamise abil asemel õpetatakse/aidatakse hädasolijal end ise aidata (*self empowerment*) jne (Dees & Anderson 2003: 19). Sarnaseid põhimõtteid toetab ka tuntud Hiina vanasõna: „Ära anna näljasele kala, vaid õng“.

## 1.2. Ärisektor kolmanda sektori partnerina

Partnerlus kolmanda sektoriga on ettevõtetele üks potentsiaalsetest ühiskondliku vastutuse väljunditest. Koostöö mittetulundusühendustega on Eestis veel võrdlemisi vähelevinud, kuid majanduskasvu rahunedes muutuvad sektori-ülesest partnerlusest saadavad hüved kindlasti ka ettevõtete jaoks aktuaalsemaks.

Ettevõtte ühiskondliku vastutuse temaatika on muutumas üha aktuaalsemaks ning seda nii organisatsioonide välis- kui ka sisekeskkonna kontekstis. Euroopa Komisjoni sõnul (Ettevõtte ... 2005: 5) on organisatsioonidel ja investoritel tekkinud üleilmastumise ja laialdaste tööstuslike muudatuste taustal uued ootused: sotsiaalsed kriteeriumid mõjutavad üha sagedamini füüsiliste ja juriidiliste isikute investeerimisotsuseid nii tarbijate kui ka investoritena. Ühtlasi on tajutav üha suurenev mure ettevõtlusest tingitud keskkonnamõjude pärast. Meedia ning kaasaegse info- ja kommunikatsioonitehnoloogia abil on ettevõtete tegevus muutumas üha läbipaistvamaks – sidusrühmade potentsiaal ärisektorile survet avaldada on oluliselt tõusnud.

Ettevõtte ühiskondlik vastutus (*corporate social responsibility*, CSR) tähendab vabatahtlikku keskkonna ja sotsiaalse mõõtme integreerimist ettevõtte juhtimissüsteemi ja suhetesse oma sidusrühmaga (Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum). Erialakirjanduses kasutatakse CSR sünonüümina ka mõistet „vastutustundlik ettevõtlus“. CSR kontseptsiooni järgi toimib ettevõtte kolmiktasandil: lisaks äritegevusele (majandus) kuulub organisatsiooni tegevustriadi ka sotsiaalne (kogukond) ning loodusemõjusid (keskkond) arvesse võttev dimensioon. Vastutustundlikku ettevõtlust iseloomustab vabatahtlikkuse mõõde, st mida täiendavat teeb ettevõtte lisaks seadusandlusega nõutule.

### 1.2.1. Hüved ärisektorile

Partnerlus kolmanda sektoriga on ettevõtetele perspektiivikas mittemateriaalse tulu (maine tõus, atraktiivsem tööandjana, positiivne mõju organisatsiooni kultuurile jpm) allikas.



Vastutustundliku ettevõtluse põhiargumendiks on moraalne kohustus ühiskonnale tagasi anda. Ettevõtte sõltub oma tegevuses kohalikust infrastruktuurist, tööjõuturust, tarbijatest, koostööpartneritest jt. Nende ressursside „tarbijatena“ eeldatakse ettevõttelt tagasipanustamist kogukonda materiaalsete ja/või mittemateriaalsete sisendite läbi, kuid CSR vajalikkust ettevõttes põhjendatakse ka organisatsiooni äritegevust otseselt mõjutavate hüvedega.

Tiina Reede järgi (2005: 13) on CSRi peamine tulu ettevõtte maine paranemine sidusrühmades. “Hea maine omakorda meelitab ligi investoreid ja kapitali, tõstab ettevõtte atraktiivsust tööandjana ning suurendab usaldusväärsus klientide silmis. Sageli aitab sotsiaalselt vastutustundlik tegutsemine vähendada pikemas perspektiivi kulusid.”

CSRi võimalikud hüved (Kujunda oma heategevusprogramm 2002: 6):

- Paranenud maine ja turupositsioon kogukonnas
- Suurem teadlikkus ettevõtte heast nimest ning kaubamärgist
- Klientide lojaalsuse kasv
- Ressursi efektiivsem juhtimine, kulude vähendamine
- Konkurentsieelis töötajate leidmisel ning hoidmisel
- Töötajate motivatsiooni ja lojaalsuse tõus ning ka suurem töötootlikkus
- Uute äri võimaluste loomine ja kasutamine
- Riskide maandamine
- Madalam barjäär ettevõttele oluliste võtmeisikute, ametnike ning juhtidega kogukonnas
- Hea tahte reserv kogukonnas, mis võib kriisiolukordades või suuremate makromajanduslike muutuste korral kasulik olla
- Ühiskonna ja valitsuse poolehoiu võitmine
- Innovatsiooni kasv

Teise ja kolmanda sektori koostöö võib avalduda mitmel tasandil. Ettevõtete ja kodanikeühenduste ühisosa väljendub rahalisest toetusest missioonide ühildumiseni. Niisamuti pakub partnerlus olenemata sektorist mitmeid materiaalseid ja mittemateriaalseid hüvesid.

### 1.3. Jätkusuutliku partnerluse eeldused

Ühendused võivad enam strateegilisest koostööst, sest lühiajalised heategevus- või metseenlusprojektid ei küüni märkimisväärse sotsiaalse mõjuni ning tegelevad pigem nähtuste tulemuste, mitte tegelike põhjustajatega.

Säilitamiseks nii ühenduste kui ettevõtete motivatsiooni, peaks koostööprojekt pakkuma partneritele otsest lisaväärtust. Tähelepanu vajavaid sotsiaalprobleeme ja koostööd väärivaid mittetulundusühendusi on palju, kuid nii nagu äritegevust, tuleks ka CSR projekte käsitleda võimalusena konkurentsivõime tõstmiseks, st pikaajalise uurimis- ja arendusprojektina (Porter & Kramer 2006).

Lisaväärtust saab mõlemale partnerile tuua tegevuse ristumiskohtades. Porteri ja Kramer'i järgi (2006: 84) tasub ettevõttel valida koostööpartneriks ühendus valdkonnast, mida mõjutab kas ettevõtte sisend majandus-, sotsiaal- ja/või looduskeskkonda (seest-välja) või mille toimimisest sõltub ettevõtte käekäik (väljast-sisse).

Ettevõtetel soovitatakse kasutada koostöövaldkonna valimisel probleemide kitsendavat liigitust ning eelistada kõrgema taseme ristumiskohti (Porter & Kramer 2006: 85).

#### i. Üldised sotsiaalprobleemid (*generic social issues*)

Valdkonnad, mida ettevõtte tegevus märkimisväärselt ei mõjuta ning millel ei ole materiaalselt mõju selle pikaajalisele konkurentsivõimele

#### ii. Väärtusahela sotsiaalne mõju (*value chain social impacts*)

Valdkonnad, mida märkimisväärselt mõjutab ettevõtte äritegevus

#### iii. Konkurentsikeskkonna sotsiaalne tasand (*social dimensions of competitive context*)

Valdkonnad, mille tegevus mõjutab selles kogukonnas märkimisväärselt neid tegureid, millel baseerub ettevõtte konkurentsivõimelisus.

Teoreetilised käsitlused toovad välja rohkelt organisatsioonilisi elemente, mis peaksid jätkusuutlikust koostööst huvitunud partneritel omavahel ühilduma. Sobivuste liigitus põhineb Berger'i, Cunningham'i ja Drumwright'i kategooriatel (Berger et al. 2004: 69-75).

Koostöö on tõhusam, mida enam *ühtivad ühenduse ja ettevõtte missioonid*. Ettevõtte pöörab partnerlusele oluliselt rohkem tähelepanu, kui koostöö tulem väljendab otseselt ka ettevõtte huve ning on ka äritegevuses strateegiliselt kaalukas (Berger et al. 2004: 69).

Eduka partnerluse oluliseks komponendiks on ka *ressursside sobivus*. Ühe osapoole pakutavad ja teise vajaminevad ressursid määravad partnerite motivatsiooni koostöösuhtesse astuda ning seda hoida. Integreeriva koostöö taseme saavutamiseks peaks oluliste ressursside ülekanne olema kahesuunaline. Mida vajalikum on partner soovitud tulemuse saavutamiseks, seda tõenäolisem on koostöö pikaajaline toimimine. Vaid altruistlikest kavatsustest hoitud partnerlus ei pruugi olla jätkusuutlik.

Koostöö õnnestumise üheks oluliseks kriteeriumiks on ka partnerite *juhtkonna sobivus*. Juhataste positiivne hoiak ning isiklik kaasatus on efektiivse koostöö oluline tingimus. Tippjuhtide rolli organisatsioonikultuuri kujundaja ning eeskujuna ei tohiks alahinnata.

Kui pädevad on konkreetse ettevõtte juhatuse ja töötajad antud partnerlusele panustama? Kas töötajad on motiveeritud? Kas neid seob ühenduse missiooniga isiklik kogemus? *Töötajate sobivus* võib tuua partnerlusele täiendavat lisaväärtust kahes aspektis (Berger et al. 2004: 71-72). Esiteks, ettevõtte panustamine sotsiaalsfääri võib kaasa aidata tugeva organisatsioonilise identiteedi välja kujunemisele, st ulatusele, mil määral defineerib töövõtja end tööandja kaudu. Teiseks, kui töötajad on vabatahtluse eesmärgist motiveeritud, võivad nad selle pühenduda ka tööväliselt.

Ettevõtte ja vabatahtluse organisatsioonikultuuri erinevus on tihti esilekerkiv

probleem partnerlussuhtes. Tugeva hierarhiaga, vertikaalse struktuuriga ettevõtetel on raske mõista kolmanda sektori paindlikku töökorraldust ja vastupidi. Horisontaalse struktuuri, väikese võimukaugusega väike- või keskmise suurusega ettevõtetel on organisatsioonikultuuri vaatenurgast vabauhendustega kahtlemata kergem koostööd teha. *Kultuurilise sobivuse* juures on oluline ka juhtkonna kogemus. Ideaaltingimustes on ühenduse tipp-juhiks kogenud ärijuht, kes mõistab nii vabauhenduse kui ka ettevõtte spetsiifikat. Selline paindlikkus, mõlema organisatsiooni välise- kui ka sisekeskkonna mõistmine toetab kahtlemata koostöö optimeerimist.

Kuidas hinnata koostöö edukust? Teise ja kolmanda sektori väljund ühiskonda on ilmselgelt väga erinev. Kui ühe tegevust saab hinnata arvuliselt (käive, kasum jne), siis mittetulundusühenduste ühiskondliku mõju mõõtmiseks puudub adekvaatne vahend. Viimaste puhul saab kasutada ka äri sektorile omaseid arvulisi näitajad (nt süstlavahetuspunktis välja jagatud süstalde arv), kuid vabauhenduste täielikku mõju (nt eneseväärikuse, -usalduse tagasisaamine, peresuhete paranemine) ei saa objektiivsete mõõdikutega hinnata. Ühiskondliku mõju mõõdetamatus ja vabauhenduste vastumeelsus või suutmatus end numbrite keeles väljendada on äri sektorit eemaletõukav. Seetõttu on partnerite *hindamis-alane sobivus* ülioluline juba partnerlussuhte algusfaasis. Ideaalis ollakse partnerluses avatud kasutama mõlema sektori mõõtmisvahendeid. Läbirääkimiste tulemusel pannakse ühiselt paika edu kriteeriumid ja lepatakse kokku näitajates, millega tegevust hinnatakse (Berger et al. 2004: 75).

Koostöösuhte kõige olulisemad dimensioonid on väidetavalt *missiooni, ressursi, juhtkonna ja hindamis-alane* kooskõla (Berger et al. 2004: 76).

Erialakirjandusest leiame mitmeid kriteeriume, millele peaksid partnerluse osapooled vastama selleks, et koostöö küündiks integreeriva tasemeni ning oleks jätkusuutlik. Kindlasti ei ole tegu ei mõõdapääsamatute tingimuste ega ammendava nimekirjaga, kuid kahtlemata tasuks potentsiaalsete partnerite hindamisel mainitud valdkondadele tähelepanu pöörata.

## 2. PARTNERLUSE KRIITIKA

Sektori-ülene partnerlus peaks olema mõlemale osapoolle tulus ning arenguvõimalusi pakkuv, kuid teatud tingimustel võib organisatsioonide põhitegevus koostöösuhete tulemusel hoopis kahjustuda. Sellekohast kriitikat on pälvinud mõlemad sektorid.

### 2.1. Dilemmad ärisektoris

Ettevõtte-kesksest perspektiivist põhineb äri- ja kolmanda sektori koostöö kriitika partnerluse liigsel ressursi-tarbimisel: koostööga kaasnevad rahalised kulutused võivad osutada ettevõttele ülejõukäivaks.

CSR kriitikutest tuntuim, majandusteadlane Milton Friedman, leiab, et ettevõtete ainus funktsioon ühiskonnas on teenida ausal viisil kasumit.

*"There is one and only one social responsibility of business -- to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud." (Friedman 1970)*

*(„Ettevõtetel on üht ja ainult üht liiki ühiskondlikku vastutust: kasutada olemasolevaid ressursse ja teenida kasumit vastavalt kokku lepitud mängureeglitele, st avatud ja vabas konkurentsisis ilma valskuse ja pettuseta”)*

Porter ja Kramer (2006: 83) heidavad ette, et valdav osa ettevõtete CSR tegevusest on sedavõrd fragmenteerunud ning äritegevusega mitteseonduv, et selle tulemusel kannatab organisatsiooni esmane funktsioon – majandustegevus. Seeläbi nõrgenevad ärisektori kõige olulisemad sisendid tööandja, maksumaksja, investeerija, majanduselu elavdaja jm näol. Kui valitsus, kodanikuühiskond ja/või teised sidusrühmad piiravad oma nõudmistega ettevõtte võimet saavutada majandusedu, võib tegelikult tulemuseks olla äritegevuse halvamine. Ettevõtte konkurentsivõime

alanemisega langeb ka piirkonna regionaalne konkurentsivõime, palgad stagneeruvad, töökohad koondatakse, maksutulu riigile/KOV-le väheneb ja sellest tulenevalt vähenevad ka avaliku võimu toetusvahendid mittetulundussektorile.

Teisalt näevad kriitikud oma süüd ka ettevõtetel, kes suhtuvad CSR strateegilisse planeerimisse liiga kergekäeliselt. Kui äri sektor analüüsiks CSR võimalusi samaväärselt majandustegevusega seotud otsustega, ei oleks CSR enam kulurida eelarves, piirang või lihtsalt heategevus, – vaid võimaluste, innovatsiooni ja konkurentsieelise allikas (Porter & Kramer 2006: 80).

Kokkuvõtvalt, äri sektori perspektiivist vaadatuna sektori-ülese koostöö kriitika keskmes on potentsiaalne oht ettevõtete põhi- ehk majandustegevusele - partnerlus ei tohiks kurnata ettevõtte materiaalseid ega ka mittemateriaalseid ressursse.

## **2.2. Dilemmad kolmandas sektoris**

Sektori-ülene koostöö võib omada negatiivseid tagajärgi nii konkreetse ühenduse kui ka kodanikuühiskonna kui terviku tasandil.

### Autonoomia

Organisatsiooni-välise toetuse saamine on mittetulundusühenduste jaoks justkui kahe teraga mõök: selleks, et tõsta oma tegutsemisvõimet vajab enamik ühendusi organisatsiooni-väliseid finantsressursse. Samas, toetust vastu võttes riskivad nad autonoomia kaotamisega. Probleemiks võib olla nii liigne sõltuvus kui ka täielik sõltumatus doonoritest.

Institutsionaalne autonoomia väljendub kahel tasandil (Kelly 1991: 493):

- a) olemuslik (*sustantive*): ühenduse sõltumatus organisatsiooni missiooni, visiooni jm määramisel.
- b) protseduuriline (*procedural*): ühenduse sõltumatus strateegia (vahendid ja viisid, kuidas seatud eesmärged realiseeritakse) määramisel.

Eristada võib äri sektori otsest ja kaudset mõju mittetulundusühenduste autonoomiale. *Otsese mõju* korral esitab ettevõtte ühendusele konkreetsed nõudmised. Ettevõtted eelistavad toetada kindlaid projekte või ühenduse väga spetsiilisi tegevussfääre, st enamjaolt kaasnevad rahalise toetusega tingimused, millisel otstarbel ja kuidas ühendus saadud vahendeid võib kasutada. Nii väheneb ühenduse iseseisvus otsutada organisatsiooni tegevusprioriteetide ja nende realiseerimisviiside üle (Kelly 1991: 173-174).

Kelly (1991) hoiatab ka äri sektori *kaudse mõju* eest ühenduste autonoomiale. Majanduskitsikuses võidakse ise oma missiooni, visiooni jm muuta selleks, et olla potentsiaalsete doonorite jaoks atraktiivsem. Ühenduse kaugenemine oma algsest eesmärgist „soovist meeldida“ on kolmandale sektorile tervikuna tugev ohumärk.

### Isemajandamine

Kolmanda sektori tasakaalustavat rolli ühiskonnas võib potentsiaalselt ohustada ka ühenduste täielik sõltumatus doonoritest (nii era- kui avalik sektor) ning võimalik „kommertsialiseerumine“ isemajandamise käigus.

Eristada võib isemajandamise ohtlikkust mittetulundusühenduste *otsesele ja kaudsele ühiskondlikule tegevusele*.

Majandustegevuse liigne tähtsustamine ohustab ühenduse otsest ühiskondlikku tegevust läbi muutunud prioriteetide. Esiteks, isemajandamise tingimustes võib ühendus *kaugeneda oma esialgsest missioonist*. Ühendus on loodud ühiskondliku hüve pakkumiseks, majandustegevus ja kasumi taotlemine isemajandamiseks ei vasta organisatsiooni asutamiseesmärkidele. Teiseks, majandustegevuse tulemusel *väheneb ühenduste eestkoste* suutlikkus. Kodanikuühiskond peaks oma olemuselt olema avalikku ja erasektorit tasakaalustav jõud. Liigne seotus ja sarnanemine kummagi sektoriga välistab ühenduste rolli eestkoste pakkuja ja kriitikutena. Kolmandaks, majandustegevus kui lisategevus hajutab ühenduse fookust, mille tulemusel võib *halveneda toote ja/või teenuse kvaliteet*. Näiteks võib majanduslikult otstarbekamaks osutada kulude kokkuhoid ja seni investeeritud ressursside piiramine.

Erialakirjanduses võib leida kvaliteedilanguse küsimuses poolt- ja vastuargumente – vastavad uuringud ei ole andnud siiski üheseid tulemusi (Dees & Anderson 2003: 21-24).

Isemajandamise ohud ühenduste kaudsele ühiskondlikule tegevusele on seotud sektori olemusega. Esiteks, võib väheneda mittetulundusühenduste roll *sotsiaalse kapitali* loojatena. Ühenduste „ettevõttestumine“ ja sellega kaasnev organisatsioonikultuuri muutus võib vähendada kolmanda sektori rolli sotsiaalse kapitali suurendajana - ärimaailma tulu-kulu mentaliteet võib langetada vabatahtlike motivatsiooni. Teiseks, mittetulundussektori olemuslikuks osaks on *vabatahtlikkus ja altruistlikud motiivid*. Majandustegevus – müüa toodet/teenust ning teenida selle pealt tulu – võib vähendada kolmandate osapoolte motivatsiooni ühenduse tegevusse materiaalselt ja/või mittemateriaalselt panustada. Kolmandaks, suutlikkus teenida tulu võib jaotada sektori „*võitjateks*“ ja „*kaotajateks*“. Halvimal juhul võib kodanikuühiskonna stigmatiseerimine isemajandavateks (vajaminevad ressursid teenitakse toote/teenuse müügist) ja abivajavateks mittetulundusühendusteks kanduda üle ühiskonda – oht suurenevaks sotsiaalseks ebavõrdsuseks (Dees & Anderson 2003: 21-24).

#### Ettevõtete võimalikud motiivid

Hamann ja Acutt (2003) on skeptilised ärisektori tegelikele ajendite suhtes koostöösuhte sõlmimisel. Nad kahtlevad ettevõtte „heas tahtes“ ning leiavad, et ettevõtte võib ühiskondliku vastutuse kontseptsiooni kasutada sidusrühmade tähelepanu hajutamiseks. Selleks kasutab ärisektor skeptikute väitel järgmisi lähenemisi:

- Sobitumine (*accomodation*)
- Õigustamine, legitimeerimine (*legitimation*)

*Sobitumine* väljendub ennekõike väljapoole suunatud kommunikatsioonis: ettevõtte teeb sidusrühmadega koostööd selleks, et ennetada survet oluliste ümberkorralduste elluviimiseks. Partnerluse egiidi all tehakse väikeseid, lihtsasti teostavaid (ka kosmeetilisi) muudatusi. Mõiste kriitilisem tõlgendus viitab ettevõtte pinnapealsetele



mainet-tõstvatele muudatustele, et jätta mulje ühiskondlikust vastutusest (Hamann ja Acutt 2003: 258).

*Õigustamise või legitimeerimise* korral on ettevõtte väljundiks diskursuse mõjutamine: (a) millistele äri sektori tegevusvaldkondadele on tähelepanu pööramine ühiskonnas õigustatud? (b) milliseid vastuseid peetakse ammendavateks? (Hamann ja Acutt 2003: 259) Kriitikud leiavad, et äri sektori õigustamistegevuse tulemusel on diskursiivne muutus juba toimunud: CSR on kallutud üleliia äri sektorit soosivaks. Ühiskonnas domineeriva paradigma järgi on ettevõtte vääramatu majandushoidja (*economic agent*), kelle altruistlikest motiividest sõltub ühiskondlik heaolu.

Potentsiaalsetel riskidel kolmandale sektorile on mitmeid avaldumisvorme. Probleemaatiliseks võivad osutada nii organisatsiooni-välised (nt ettevõtte varjatud motiivid) kui –sised (nt olemuslik autonoomia, kommertsialiseerumine) mõjutajad.

Kokkuvõttes tuleb nentida, et sektori-ülese partnerlusega kaasneb rida potentsiaalseid ohtusid nii teisele kui kolmandale sektorile, kuid kindlasti pole eelpool kirjeldatud stsenaariumid möödapääsmatud. Teadlikkus on kahtlemata esimene ja võimalik, et olulisim, samm riskide maandamiseks.

### 3. TEISE JA KOLMANDA SEKTORI PARTNERLUSE OLUKORD EESTIS

Eesti kodanikuühiskonna edasises arengus on määrav ennekõike sektori enda suutlikkus.

Eesti mittetulundussektori tase on Eesti mittetulundusühenduste jätkusuutlikkuse indeksi (Eesti mittetulundusühenduste ... 2007)<sup>1</sup> põhjal kõrge ühendusi puudutavate seaduste ja infrastruktuuri osas. See tähendab, et ühenduste asutamine on kerge ja nende tegutsemisvabadust ei piirata. Samuti iseloomustavad siinset kolmandat sektorit maakondlike nõustamiskeskuste võrgustik ning tugevate katusorganisatsioonide olemasolu. Kõrgelt hinnatakse ka Eesti ühenduste mainet ja suutlikkust poliitikaid mõjutada.

Vaatamata üldisetele edusammudele on rahvusvaheliste ekspertide hinnangul Eesti mittetulundussektoril teatud valdkondades veel suurt arenguruumi. Viimase kolme aasta (2004, 2005, 2006) USAIDi poolt koostatud jätkusuutlikkuse raportites on Eesti ühendusi hinnatud küll endiste Nõukogude Liidu riikide võrdluses tugevaimaks, kuid uuringu Eesti-poolse läbiviija, Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu (EMSL) juhataja Urmo Kübara sõnul ei ole lõplikuks rahuloluks veel põhjust. Kübara sõnul on indeksis välja toodud tugevused saavutatud juba mõne aasta eest, samas kui olulisemates puudujääkides on paranemine aeglane („Kuidas lugeda USAID indeksit“ 2007). Siinse mittetulundussektori problemaatilisteks valdkondadeks on organisatsiooni tegutsemisvõime, majanduslik elujõulisus ja teenuste osutamise suutlikkus (Eesti mittetulundusühenduste ... 2007).

---

<sup>1</sup> USA Rahvusvahelise Abi Agentuuri (USAID) iga-aastane Kesk- ja Ida-Euroopa ning endise Nõukogude Liidu riikide vabaühenduste uuringut on Eestis korraldatud alates 2000. aastast. 29 riigis läbi viidud uuringus hinnatakse vabaühenduste arengut seitsmes kategoorias: seadusandlik keskkond, infrastruktuur, ühenduste tegutsemisvõime, majanduslik elujõulisus, eestkoste ja poliitikate mõjutamine, teenuste osutamine ja avalik maine.

Selleks, et teise ja kolmanda sektori vahelise koostöö võimalikkusest täpsemat ülevaadet saada, tuleb täpsemalt uurida kodanikuühiskonna suutlikkust, potentsiaalseid kitsaskohti ning ärisektori suhestumist nendesse.

### **3.1. Kolmanda sektori suutlikkus**

Mittetulundusühenduste jätkusuutlikkuse indeksis (Eesti mittetulundusühenduste ... 2007) konstateeritakse kolmanda sektori suutlikkuse tõstmiseks on määravad hästitoimiv rahastussüsteem, ühenduste tegutsemisvõime ning efektiivne ressursikasutus.

Eesti mittetulundussektori rahastusmudelid on läbimas suuri muutusi. Aastaid kohalikke vabäühendusi toetanud välisdoonorid (nt Balti-Ameerika Partnerlusprogramm) on finantsabi siinsetele mittetulundusühendustele vähendamas või koguni lõpetamas. Eestile on Euroopa Liidu liikmesriigina avanenud küll mitmed struktuurifondid, kuid võimalikke suurtoetusi varjutab tõsiasi, et suure osa siinsete vabäühenduste areng ei vasta rahastamiseks vajalikele tingimustele (Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid 2005). Euroopa-kesksed rahastusallikad võimaldavad vahendeid ennekõike suurorganisatsioonidele (nt katusorganisatsioonid). Enamik rohujuuretasandi vabäühendustest ei ole struktuurifondidest toetuse taotlemiseks piisavalt bürokraatlikud (organisatsioon kui professionaalne kooslus).

Ühenduste rahastamine on organisatsiooni arendamise ja tegevuseesmärkide realiseerimise seisukohast üks võtmeprobleeme. Viimase aja mahukamaimast mittetulundussektorit käsitlevast uuringust (Kodanikualgatuse ... 2005) selgus, et suhtumine rahastusmudelite muutusesse erineb piirkonniti oluliselt. On vabäühendusi, kus tulevikku vaadatakse võrdlemisi optimistlikult. Samal ajal kardab osa mittetulundusühendusi, et rahastamisvõimaluste muutus tähendab paljude tänaste MTÜde jaoks tegevuse lõpetamist (Kodanikualgatuse ... 2005).

Ministeeriumite ja ühenduste koostöös tehti valitsusele ettepanek moodustada

Kodanikuühiskonna Sihtkapital, mille eesmärgiks on Eesti ühenduste suutlikkuse suurendamine kodanikuühiskonna arendamisel ning kodanikuaktiivsust soodustava keskkonna kujundamisel (Laius ja Kübar 2007: 3). Sisuliselt on Sihtkapitali tööks toetada ühendusi tegevuskulude katmisel. Praegune kontseptsioon näeb ette sihtkapitali rahastamist riigieelarvest iga-aastaselt 20 miljoni krooniga. Sellegipoolest, nende vahenditega on võimalik ära katta vaid väike osa kolmanda sektori tegelikest kuludest (Taevere 2007). Ühendustel tuleb ellujäämiseks leida jätkusuutlikke rahastuslahendusi ning optimeerida ressursside kasutust.

Organisatsiooni tegutsemisvõime poolest on Eesti mittetulundussektor heterogeenne. Kui teatud osa siinsetest ühendustest toimib efektiivselt, siis suurt hulka mittetulundusühinguid ja sihtasutusi iseloomustab vähene organisatsioonijuhtimise kompetents ja professionaalsus. Tegevuse strateegiline planeerimine on muutumas ühendustes üha tavapärasemaks, kuid selles ei nähta veel vundamenti, millel baseerub organisatsiooni tegevus. Pigem on tegu formaalsusega, mida nõuavad rahastajad. Organisatsioonid on pädevad küll oma valdkonnas (nt sotsiaalabi vms), kuid organisatoorselt ei suudeta kõiki arenemis- või tegutsemisvõimalusi ära kasutada (rahastamine, vabatahtlikud jne) (Eesti mittetulundusühenduste ... 2007).

Indeksis (Eesti mittetulundusühenduste ... 2007) nenditakse, et enamik ühendusi töötab väikese meeskonnaga, kus ühe valdkonna spetsialistid on sunnitud täitma tööülesanded, milleks neil puudub vajalik väljaõpe (nt suhtekorraldus). Tihtipeale on organisatsiooni töötajad ka nõukogu liikmed. Et väga märkimisväärne osa rahastusest on projektipõhine, on ühendustel raskusi kollektiivi aastaringse palgal hoidmisega, rääkimata (abifunktsioonide täitmiseks) vajaliku lisatööjõu palkamiseks. Ühtlasi valmistab Eesti mittetulundusühendustele raskusi kaadri suur voolavus.

Eesti mittetulundusühendused on hetkel ebavõrdses seisus. Kodanikuühiskonnast leiame n-ö edukaid eliitorganisatsioone, kuid tervikuna pole kolmandas sektoris viimastel aastatel olulist kvalitatiivset arengut toimunud.

## 3.2. Ärisektori suhe partnerlusse

Ettevõtjad ei näe kodanikeühendustes professionaalseid ja usaldusväärseid partnereid, kuna suuremal osal ühendustel puudub selge ja läbipaistev finantsjuhtimine. Kolmanda sektori teadmised ning arusaamad turu nõudmistest ja selle analüüsist on piiratud, mistõttu neil on raske eraettevõtete esindajatega ühist keelt leida (Lagerspetz ja Trummal 2003: 41).

Uuringu „Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid“ (2005) läbiviijad tõdesid, et vaid 32% ühendustest tegi 2004. aastal koostööd ärisektoriga (Kodanikualgatuse ... 2005: 58). Sealjuures tuleb nentida, et antud näitaja on väheütlev, sest see ei kajasta ei koostöö valdkonda ega ulatust. Näiteks ei täpsusta sellised andmed, kas tegu on olnud ühenduse spondeerimise või enamaga. Ühtlasi ei anna statistika aimu koostöö strateegilisest tähtsusest partnerite tegevusele.

Kolmanda ja ärisektori vahelised suhted on Eestis veel vähe uuritud valdkond (Lagerspetz jt. 2007: 16). Viimati ilmunud artiklitest väärrib äramärkimist põgus ülevaade kogumikus „Algatus, osalus ja organisatsioonid: uurimusi Eesti kodanikuühiskonnast“. Heateo Sihtasutuse miniuuringu tulemusi kommenteerides leiavad Artur Taevere ja Margo Loor, et kuigi sageli eelistavad Eesti ettevõtted ja mittetulundusühendused omaette tegutseda, leidub mitmeid näiteid koostööst, mis on aidanud mõlemal poolel eesmärke saavutada. Autorid tõdevad, et kui partneritel on selged ühised huvid ja siiras soov koos töötada, siis peitub strateegilises koostöös suur jõud (Taevere ja Loor 2007: 84).

Positiivseteks arenguteks annab lootust ka värskem mittetulundusühenduste jätkusuutlikkuse indeks (Eesti mittetulundusühenduste ... 2007), sest seoses rahastajate suurenevate nõudmistega on trend siiski heaendeline – doonoritele on läbipaistev ja tõhus finantsjuhtimine oluline ning ühendused astuvad selleks märgatavaid samme.

Hetkel tekitavad ühenduste tegevus ja toimimismehhanismid ettevõtetes pigem võõristust kui tahet sotsiaalsfääris kaasa rääkida. Vajakajäämiste tõttu olulistes valdkondades ei näe äri sektor kodanikuühiskonnas veel võrdväärset partnerit. Kuid just äri sektori panus mittetulundussektorisse võiks aidata tõhustada ühenduste tegevust, muuta seda läbipaistvamaks ning jätkusuutlikumaks. Teine ja kolmas sektor on *per se* omavahel tihedalt seotud, sest ettevõtte sõltub paljuski oma väliskeskkonnast: seadusandlus, infrastruktuur, maksujõulised tarbijad, kompetentne personal jpm.

## 4. UURIMISKÜSIMUSED

Uuringu eesmärgiks on kaardistada silmapaistvate näidete abil äri- ja kolmandast sektorist pärit partnerite koostöökogemusi ning juhtida tähelepanu potentsiaalsete arenguvõimaluste ja ohtudele Eesti kontekstis. Selleks uurib käesolev bakalaureusetöö osapoolte põhjuseid partnerlusse astumiseks, koostöösuhtes vahendatud ressursse ja nendega kaasnenud tingimusi. Sektori-ülese koostöö potentsiaali ja võimalike dilemmade välja selgitamiseks käsitletakse ka partnerite identiteedi ja eetilise teematikat.

Töö uurimisküsimused on:

- Mis motiveerib osapooli koostööle?
- Milliseid ressursse ollakse valmis partnerile pakkuma? Millistel alustel?
- Millised on kolmanda ja erasektori kogemused senisest koostööst? Milliseid õnnestumisi ja altnimekud oskavad partnerid välja tuua?
- Millised eetilised küsimused kerkivad? Kuidas mõjub partnerlus identiteedile?
- Millist arenguperspektiivi partnerluses nähakse? Mis võib seda ohustada?

## 5. METOODIKA

Käesoleva uuringu analüüsiobjektiks on neli äriettevõtte ja mittetulundusühenduse partnerlussuhet. Koostöökogemuste kaardistamiseks ja analüüsimiseks viidi kokku läbi kaheksa semi-struktureeritud süvaintervjuud. Kahepoolse perspektiivi väljaselgitamiseks küsitleti mõlema partnerorganisatsiooni esindajat (Vt lisa 2-9). Koostööprojekt valiti välja vastavalt kahele kriteeriumile:

1. Eesti kontekstis silmapaistev näide strateegilisest, mõlemale osapoolle tulutoovast koostööst
2. Mõlemad partnerorganisatsioonid on nõus uuringus osalema

Valim koosneb järgmistest partnerlustest:

- **AS Triip (nüüdne AS Ecoprint) – SA Eestimaa Looduse Fond.** Koostöö algas keskkonnasõbraliku trükiteenuse Roheline Trükis väljatöötamisega, mida ELF konsulteeris. Rohelise Trükise müügist toetab ettevõtte Eestimaa Looduse Fondi. Koostöö jätkus osaliselt ökootmishoone kontseptsiooni välja töötamisel, millele taotleti koos ka rahastust (ebaõnnetus). Täna on partnerlus arenenud õppematerjalide ja teiste trükiste ühise kirjastamiseni: ühenduselt pärineb toote kontseptsioon ja teostus, ettevõtte võtab endale majandusriskid. AS Triip pakub reklaamitrükiste teenust ning muidu kirjastamisega ei tegele
- **Hansapank – Terve Eesti SA.** Terve Eesti SA peab Hansapanka nii oma oluliseks partneriks kui kliendiks. Hansapank oli esimene ettevõtte, kes viis pilootprojektina ellu TESA HIV-teemalise sotsiaalkampania ning aitas ühendusel end üles ehitada. Ühtlasi on Hansapank üks asutajaliikmeid Eestis ainulaadses ettevõtete koalitsioonis HIV vastu (Kodanikuühiskonna aasta tegu, EMSL 2007). Lisaks nõustavad mitmed Hansapanga töötajad ühendust personali-, finants- või turundusküsimustes.
- **Hill & Knowlton Eesti – SA Noored Kooli.** Hill & Knowlton oli suhtekorralduskonsultandina SA Noored Kooli juures tegev juba enne selle loomist. Koos on paika pandud ühenduse kommunikatsioonistrateegia, põhilised –sõnumid, kriisikommunikatsioon jpm. Igapäevasemate toimingutega (nt pressiteadete välja saatmine) tegeleb ühendus ise,



strateegilistes küsimustes konsulteeritakse Hill & Knowlton'i spetsialistidega. Ettevõttes tegeleb ühendusega ca 3-4 inimest.

- **Olympic Casino Eesti – SA Maarja Küla.** Koostööd on tehtud ca aasta. Ühiste heategevusaktioonidena korraldati kontserdiseeria „Kuula palun“ ning anti välja 2008. aasta kalender. Olympic Casino spondeerib Maarja Külas Eesti maja ehitamist ning pakub eraldi toetusvõimalusi nii oma töötajatele kui klientidele. Ühtlasi käiakse ettevõttega Maarja Külas talgupäevadel.

Koostöökogemuse uurimiseks on intervjuu sobivam meetod. Laherand (2008: 178) soovitab intervjuud kasutada siis, kui kõne all on vähe uuritud või tundmatu valdkond, mille puhul on uurijal vastuste suunda raske ette näha. Semi-struktureeritud intervjuu võimaldab lähtuda konkreetsetest uurimisküsimustest, kuid on piisavalt paindlik ka taustainfo saamiseks.

Intervjuude eesmärgiks oli leida vastuseid töö uurimisküsimustele. Intervjuude läbiviimisel keskenduti koostöö ajendi, vahendatud ressursside, organisatsioonilise sobivuse, õnnestumiste/ebaõnnestumiste, arengupotentsiaali, võimalike ohtude jms teemadele.

Ajaliselt esimesena vesteldi ASi Triip omaniku Rohelise Trükise tootearendusjuhi Eva Peedimaaga. Järgnesid intervjuud Eestimaa Looduse Fondi tegevjuhi Jüri-Ott Salmi, SA Noored Kooli kommunikatsioonijuhi Triin Noorkõivu, Hill & Knowlton Eesti strateegilise konsultandi Evelin Ojametsa, Terve Eesti SA tegevjuhi Mairi Jüriska, Hansapanga CSR juhi Maris Ojamuru ja sponsorsuhete juhi Elo Võrgu, Olympic Casino Eesti turundusjuhi Helen Tarmase ja SA Maarja Küla juhataja Ly Mikheimiga. Kõik osalejad andsid oma nõusoleku nimelisteks intervjuudeks.

## 6. ANALÜÜS

Läbiviidud intervjuude tulemused on koondatud vastavalt uurimisküsimustele kolme blokki:

- Motivaatorid
- Ressursid
- Partnerluskogemus

Analüüsis on välja toodud koostööpartnerite tähtsamad seisukohad ja kogemused, mis on illustreeritud tsitaatidega intervjuust.

### 6.1. Motivatsioon ja ootused

*Mis motiveerib osapooli koostööle?*

Intervjuudest selgus, et valdavalt on partnerlussuhte mõlemad osapooled eelnevalt läbi mõelnud, millist potentsiaalselt kasu võiks koostöö nende organisatsioonile pakkuda. Olgu see siis rahaline toetus, positiivne meediakajastus, personali motiveerimine – organisatsioon on enne koostöösuhte alustamist pannud paika, millist kasu loodetakse saada. Analüüsist selgus, et mida põhjalikumalt organisatsioon oma ootused enne partnerluse alustamist läbi analüüsib ning mida selgemalt ta seda partnerile kommunikeerib, seda väiksem on tõenäosus konfliktide tekkeks koostöö käigus. Siiski ilmnes ka käesolevas valimis, et mitte alati ei olnud partnerid oma ootuste osas piisavalt realistlikud või avameelsed.

*„Meie oleme ennekõike tootmisettevõtte, äriettevõtte. Meie toodame, meil masinad töötavad, paber läheb läbi, teeme kujundusi ja asju nii edasi, et meil oleks vaja siis oma reklaamiosakonda, kes seda märki... Me lootsime, et ELFist saab sellele tootele reklaamiosakond, tegelikkuses ei saanud.“* Eva Peedimaa, Triip

*„On olnud seda, et kui tullakse toetust üle andma, siis eeldatakse, et kohal on kindlasti meedia. Meedia uudiskünnist ületada on paganama keeruline. See peab siis*

*küll midagi enneolematut olema: midagi uut ja huvitavat või midagi sellist, mida keegi kuskil varem pole teinud. Me oleme ise püüdnud leida fotograafi või kaamera, et see võetaks vähemalt kaalumisele. Ütleme nii, et me ei ole mitte ühegi sponsoriga sellepärast tülli läinud, et me ei ole saanud neile piisavat tähelepanu, aga eks nad natukene ikkagi ootavad seda.“ Ly Mikheim, Maarja Küla*

Mõlema osapoole kriitiline eneseanalüüs, ajendite ning ootuste läbipaistev kommunikatsioon partnerluse algfaasis on jätkusuutliku, mõlemaid osapooli rahuldava koostöösuhte vundamendiks.

## **6.1.1. Ärisektor**

### **6.1.1.1. Välised mõjurid**

#### **Moraalne kohustus**

Ootuspäraselt mainis enamik uuringus osalenud ettevõtetest partnerlussuhtesse astumise peamise motiivina CSR põhiargumenti: moraalset kohustust ühiskonnale tagasi anda. Olgu see siis seotud kasumi, ettevõtte suuruse või staatusega seotud – avalikkus „nõuab“ organisatsioonilt ühiskonda tagasi panustamist.

*„Kui ettevõttel läheb hästi nagu Olympic Casino’l läheb, on tore panustada ühiskonna arengusse ka läbi toetustegevuse.“ Helen Tarmas, Olympic Casino*

*„Esiteks, meil on oma suuruse tõttu juba vastutus, kuna oleme Eesti üks suuremaid ettevõtjaid ja kasuminumbrid on sellised, et avalikkus ootab meilt seda. Meil on moraalne kohustus anda ühiskonnale tagasi. See on kõige põhilisem ajend.“ Elo Vörk, Hansapank*

Ühiskondlikku vastutust ja sektori-ülest partnerlust ühe selle väljundina ei peetud üksnes suurettevõtete kohustuseks.

*„CSR [ettevõtte sotsiaalne vastutus] on ikkagi vastutustundlik ettevõtlus. See peaks olema väikses ettevõttes ka. Praegusel hetkel on väga tublid väikeettevõtted, kes käituvad tegelikult vastutustundlikult. See võiks olla, muidugi, kõikide mõtteviis. Suuremal on seda natuke raskem teha, lihtsalt. Väiksemad on palju paindlikumad.“*  
Maris Ojamuru ja Elo Võrk, Hansapank

Niisamuti arvati, et strateegiline partnerlus mittetulundusühendustega ei peaks piirduma üksnes professionaalset (konsulteerimis-)teenust pakkuvate ettevõtetega. Kolmandal sektoril vajaminevaid kompetentse leidub ka n-ö tavaettevõtte struktuurist (nt finants- või turundusjuht).

*„Me panustame sellega, milles me oleme kõige tugevamad ehk oma kompetentsiga, kuid ka tüüpilisemates äriorganisatsioonides on ju väga häid oma ala spetsialiste. Neil on kommunikatsiooni inimesi, neil on juhte, neil on turundusinimesi, neil on kvaliteedijuhte, mis tahes inimesi.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

### **Konkurentsieelis läbi mainekujunduse**

Intervjuude analüüs kinnitas suures osas väidet, et sotsiaalsesse partnerlusse astumise üheks oluliseks ajendiks on mainekujundus – CSRi tuluna ettevõttele nähakse maine paranemine sidusrühmades (Reede 2005: 13).

*„Me ei saa väita, et CSR on midagi muud - see on äritegemise viis, mis on meie jaoks konkurentsieeliseks, kui me oleme sotsiaalselt mõtleval ettevõtte. Ma ei oska sealt eraldi mingit „Heurekat“ välja lugeda. See ongi meie viis, kuidas me äri teeme. Filantroopsed projektid on üks osa sellest, kuidas meie peaksime äri tegema ja on selles mõttes selline loomulik osa.“* Maris Ojamuru, Hansapank

Positiivne kajastus sidusrühmades võib kanda näiteks brändi kujundamise või tuntuse tõstmise eesmärke. Viimase alla käib ka kaubamärgi sidumine maineka mittetulundusühendusega (nagu näiteks “Hambaarstide Liit soovitab”).

*„Me lootsime, et nad hakkavad meid promoma, kuna ELF on Eestis ikkagi tuntud organisatsioon. Nad on [...] alati panustanud oma tuntuksesse või sellesse, et nad*

*oleksid pildil. Tänu sellele, et ELF on tuntud, tundusid nad meile sellise kvaliteedimärgina, mida iseendaga siduda.“* Eva Peedimaa, Triip

Veel mainiti ettevõtte feminiinsete väärtuste ja sotsiaalse kuvandi rõhutamist sidusrühmades. Partnerlus võimaldab muidu tulemus-põhiselt, maskuliinselt imagolt viia rõhuasetus üle inimese-kesksete ja töötajasõbralike, pehmete väärtusteni.

*„Meie kuvand on selgelt liikunud sotsiaalsuse poole. Kui me vaatame oma brändi olekut või seda, kus ta asub brändiuringu sees, kas ta asub seal kaalutlevas ja sellises külmas tajumise sfääris või sotsiaalsemas sfääris. Uuring näitas, et inimesed on hakanud tajuma Hansapangas sotsiaalsust.“* Maris Ojamuru, Hansapank

Lisaks on teatud äriühingutes n-ö tugev sotsiaalne närv ja kaasatus uuenduslikes mittetulundusprojektis ka prestiiži küsimus. Kuulumine teatud MTÜ või SA toetajaskonda edastab tugeva imagoloogilise sõnumi.

*„Siis ei tasu alahinnata seda väikest gruppi, kes tegelebki heaga ja kes on ka näiteks Heateo SA ümber koondunud. [...]. Seal on väga mõjukaid ettevõtjaid ja oma ala spetsialiste. Kuuluda sinna ringkonda, see tähendab ka teatud sõnumi edastamist endast.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

### **Organisatsiooni suutlikkus. Turul eristumine**

Analüüs kinnitas CSR-i väljundit innovatsiooni allika ja uute äriühingute loojana (Kujunda oma heategevusprogramm 2002: 6). Näiteks võib mittetulundusühenduselt saadud oskusteave aidata ettevõtetel eristuda konkurentidest, vähendada organisatsiooni tegevuskulusid vms.

*„Meil oli siin mingi viis-kuus aastat tagasi selline olukord, et Eesti trükiturg oli ühtlustunud: enamvähem kõik suutsid pakkuda korralikku kvaliteettrükist. Selleks, et ellu jääda, tahtsime erineda teistest ehk siis oma niši saada.“* Eva Peedimaa, Triip

*„Kõige lihtsam juhtum: mõni klient küsib meilt nõu, keda me soovitaksime toetada või on neil näiteks mingisugune konkreetne valdkond, kuhu nad sooviksid rohkem panustada. Siis meil on alati hea võtta ühendust näiteks Heateo SA-ga, neid ekspertidena kaasata ja küsida: „Mida teie näiteks arvate?“. Neile on see knowhow koondunud ja see on sel hetkel suurem kui meil. Just sellist sotsiaalselt poolt ja sotsiaalset mõtlemist saame tuua läbi nende, kogu sellesse kliendi konsulteerimise protsessi, kuni konkreetsete ideedeni välja. Mida keegi võiks näiteks teha? Keda toetada?“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

Laiem avalikkus näeb äri sektori huvis partnerluste vastu valdavalt organisatsiooniväliseid, imagoloogilisi või keskkonna- tegureid. Selgelt on nii ettevõtte vastutusel ühiskonna ees kui ka erinevatel mainekujunduslikel eesmärkidel oma funktsioon, kuid kindlasti ei tohiks alahinnata ka partnerluse organisatsioonisiseseid hüvesid. Niisamuti võib partnerluse tulemus väljenduda otseselt ka ettevõtte põhitegevuses.

#### **6.1.1.2. Sisemised mõjurid**

##### **Töötajate motiveerimine. Lojaalsuse tõstmine**

Partnerluse organisatsiooniline mõju - töötajate motiveerimine, lojaalsuse tõstmine, meeskonnatunde tekitamine jms - on ühelt poolt partnerluse üks olulisemaid ajendeid, teisalt ka selgemini tuntavaid tulemusi. Partnerlused toovad töökeskkonda altruistlikke väärtusi ning hoolivust; õnnetunne hea tegemisest läbi töökeskkonna on intervjuueeritavate sõnul märkimisväärne võimalus inimeste sisemise rahulolu, vajalikkustunde ja positiivse laengu tõstmiseks.

*„Kindlasti motiveerib Maarja Küla puhul see sama hea emotsioon, mis sa sealt saad, kui seal külas käid. Nende rõõm, see on nii ehe. Tihtipeale muudes projektides seda ei kohtagi.“* Helen Tarmas, Olympic Casino

*„Meie ettevõtte puhul on see tõenäoliselt üks võimalus motiveerida inimesi. Meie töös tegeled sa väga paljude erinevate klientidega ja tahes tahtmata teed aeg-ajalt ka asju,*

*mis tervele ühiskonnale nii suurt mõju ei avalda [...] Seetõttu on tore aeg-ajalt tegeleda ka taoliste asjaoludega, mis tõesti mõjutavad väga paljude inimeste elu ja millel on potentsiaal midagi paremaks muuta. See paneb inimesel endal silma särama ja toob vaheldust igapäevaellu.“ Evelin Ojamets, Hill & Knowlton*

*„Hansapanga tavameeskonnakoolitused tehakse tavaliselt siis kas Otepää seikluspargis või Peep Vainu juures, kes suurendab meeskonnatunnetust. Nüüd hakkame tegema seda, et me läheme mingisugusesse MTÜsse või organisatsiooni ja aitame midagi reaalselt ära teha. Seal ongi see moment, et sisemiselt, ma arvan, annab see töötajatele meeletut uskumust, et minu tööandja tegeleb õige asjaga ja mina tegelen õige asjaga. See on puhtalt indiviidi-tasandil heaolu tõus, mida me suudame tänu sellele saavutada.“ Maris Ojamuru, Hansapank*

Ettevõtted eristavad selgelt, millised partnerlused on väljapoole suunatud ja kannavad sidusrühmades valdavalt mainekujunduslikke eesmärke ning millised koostööprojektid peaksid avaldama organisatsiooni-sisest mõju. Üldjuhul kannab partnerlussuhe üht eesmärki, st on suunatud kas välja- või sissepoole.

*„Haiba [lastekoduga] on see puhtalt inimeste enda hea tahe. Sinna me ei panusta nii palju Olympic'uga. Me ei otsi Haiba pealt nii palju endale kajastust tagasi, et paneksime lapsed meie logoga särkiga ringi jooksuma. Seda me ei ootagi sealt. See on rohkem emotsionaalse tegemise koht, et saab aidata. See on meil enda välja valitud otsitud ja ise käime seal abistamas. See ei ole nii väga Olympic'u kaubamärgiga seotud.“ Helen Tarmas, Olympic Casino*

### **Kompetentsi arendamine**

Intervjuudest selgus, et koostöö mittetulundussektoriga võib olla töötajatele ka ametialaselt arendav. Eriti väärtustati õppimiskogemust professionaalset teenust (nt konsultatsioonifirma) pakkuvatele ettevõtetele.

*„On mingid teadmised, mis on olemas ainult kolmandal sektoril ja kogu see sotsiaalse vastustuse ja sotsiaalse ettevõtluse valdkond on arenenud läbi kolmanda sektori. Sa saad sealt mingisuguseid teadmisi, mida saab üle kanda ka oma teistesse*

*projektidesse ja, miks mitte, näiteks suunata mõnda oma praegust klienti ka seeläbi natuke sotsiaalsemalt mõtlema.“ Evelin Ojamets, Hill & Knowlton*

Selgus, et ühenduste pädevusi kasutatakse ka näiteks erinevatel ettevõtete koolitustel, andmaks ülevaadet kodanikuühiskonnaga seonduvast, sotsiaalsfääri valupunktidest vms.

*„Mida me veel saame on see, et ma tean, et meil käivad erinevate MTÜde esindajad ka meie meeskonnakoolitustel õpetamas. Ilmselt siis silmaringi avardamiseks. Vist Heateo SA, ma ei mäleta enam, ma pole seda täpselt enam kaardistanud, on üks neid organisatsioone, kes käib meie koolitustel andmas ise tagasisidet, kuidas meil siin Eestis ühiskondlikul tasandil on jne.“ Maris Ojamuru, Hansapank*

Valdavalt on ühenduste panuseks ennekõike silmaringi avardamine, kuid teatud tingimustes võib partnerlus pakkuda personalile ka otseseid väljundeid oma professionaalsete kompetentside avardamiseks.

*„Neil on olnud väga palju häid ideid, mis nad on toonud ja mis me oleme nende käest saanud. Kasvõi see metsamajanduse sertifikaadiga paber. Mina poleks selle peale tulnud. Mina olin ainult 100% vanapaber, taastoodetud paber, aga see on väga paindumatu... Ja selleks, et leida sinna kõrvale siis teine paber, see on puhtalt ELFi töö, et see FSC meile tuli. Täna meil on see sertifikaat ja kõik need asjad. Et siis moodsad tuuled keskkonnaasjanduses on sealt tulnud, mis me oleme üle võtnud.“ Eva Peedimaa, Triip*

Mõnevõrra üllatuslikult on sektori-ülene partnerlus Eestis väga sisemiselt motiveeritud tegevus. Koostööst saadud positiivset laengut, selle mõju organisatsioonikultuurile, töötajate motivatsioonile, meeskonnatundele jms peetakse jätkusuutlikuks. Partnerluse üheks väljundiks ettevõttele on ka kompetentside arendamine – äri sektoriski võivad koostöövaldkonnad ulatuda kõige strateegilisemate tasanditeni.



## 6.1.2. Kolmas sektor

Sarnaselt ettevõtetega ajendavad ka mittetulundussektorit partnerlusse astuma erinevad organisatsiooni-välised ja –sisesed tegurid.

### 6.1.2.1. Välised mõjurid

#### **Kvaliteedimärk ja hääletoru**

Eestis kehtib partnerluse mainekujunduslik väljund sarnaselt ettevõtetele ka kolmandas sektoris. Ettevõtte staatuse oma huvides ära kasutamine võib tõsta MTÜ või SA usaldusväärsus ja ühenduse sõnumitel võib läbi erasektori partneri olla mõjukam kõlapind. Sarnaselt teise sektoriga on positiivne kajastus või uudiskünnise ületamine üldiselt tähtis ka ühendustele (näiteks kui Eesti atraktiivseim tööandja on valdkonnaga seotud, siis järelikult peab see valdkond tõepoolest olema oluline).

*„See [partnerlus erasektoriga] annab meie programmile ühe väikese ekstra, millega me tegelikult end oma põhisisihtrühmas, programmis osalejatele ja potentsiaalsetele osalejatele, tutvustame. Me näeme, et see tugevdab meie sõnumit „Tule ja vaata, kuidas Sa saad aidata kaasa muutustele ühiskonnas, koolimaastikul ning hariduses. Need ettevõtted peavad ka seda oluliseks“. Nii näitame, et see ei ole ainult väike teema.“* Triin Noorkõiv, Noored Kooli

### 6.1.2.2. Sisemised mõjurid

#### **Materiaalsed ja mittemateriaalsed vahendid**

Porteri ja Kramer'i (2006) nägemus ärieliidi mittemateriaalsetest investeeringutest ja selle laiast ühiskondlikust mõjust on Eestis tasahilju realiseerumas. Partnerluses äri-sektoriga näevad mittetulundusühendused perspektiivikat materiaalse (nt rahaline toetus) ja mittemateriaalse (nt majandusalased teadmised) tulu allikat.

Igasuguste ressursside vastuvõtmisega käivad kaasas teatud tingimused. Antud uuringu intervjuudest ilmnes, et ühendused peavad end piisavalt sõltumatuks valida endale meelepärased partnerid. Ühendused teadvustasid küll võimalikku ohtu nii protseduurilisele kui ka olemuslikule autonoomiale (Kelly 1991: 493), kuid leidsid, et iseseisvuse piiramise tingimustes nad pigem keelduvad toetusest. Eetilised tõekspidamised ja eeskujulik äritegevus on valikuprotsessi peamisteks kriteeriumiteks.

*„Eks me natuke ikka vaatame, kellega me koostööd teha soovime, aga senises kogemuses meil ei ole küll ette tulnud ühtegi juhust, kus me peaksime koostööst ära ütleva näiteks eetilistel põhjustel.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

*„Kui [ettevõtted] toetavad ja nad üritavad selles väikses kitsas lõigus teha midagi keskkonna heaks või keskkonnasõbralikult, siis nendes kitsastes rahalistes oludes me aktsepteerimine selle toetuse.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

*„Näiteks ettevõtetest, kes on Noored Kooli toetajad. Me oleme lähtunud küll sellest, et need oleksid ettevõtted, kes on oma tegevuses eeskujuks teistele – positiivse tegevusega ettevõtted. Näiteks kui meile tuleks mõni kasiinofirma, kes tahaks olla meie toetaja, siis ma näen, et me ei saa seda vastu võtta – sellised eetilised piirid on. Me ei taha saada kellegi n-ö kätepesu kohaks, millega siis oma muid tegevusi heastatakse.“* Triin Noorkõiv, Noored Kooli

Ühendused on tasahilju avastamas ärisektori erinevaid toetusvahendeid. Kui ajalooliselt ollakse harjunud ettevõtetes nägema sponsorit, siis üha enam väärtustatakse tulundussektori potentsiaali ka mentori, konsultandi ja vahendajana.

## **6.2. Ressursid**

*Milliseid ressursse ollakse valmis partnerile pakkuma? Millistel alustel?*

Antud valimisse kuulunud organisatsioonid tõid koostöösuhte peamiste investeringutena välja rahalise toetuse ja oskusteabe. Mittemateriaalsete vahendite alla võib liigitada ka kontaktid, koostöövõrgustikud, teabekanalid jms. Antud kategooriasse võiks paigutada ka partnerlusest saadava unikaalse emotsionaalse laengu, mida erasektori töökeskkond tavatingimustes ei paku.

Alljärgnevalt on välja toodud koostöösuhtes ülekantavad ressursid sektori-põhiselt.

### **6.2.1. Ettevõtte**

#### Materiaalsed

Rahaline toetus on levinumaid sektori-üleseid koostöövorme. Ettevõtte toetusvahendid on tavaliselt eelarvestatud ja pikemalt etteplaneeritud. Rahalised kohustused on enamjaolt kirjalikult paika pandud ning detailselt kirjas

*„[Toetustegevus] on olnud firma üks osasid juba aastaid. Iga aasta planeeritakse neid tegevusi, need on eelarves. [...] Kui tulueelarvet kinnitatakse, siis kinnitatakse toetus- ja kulueelarve sama moodi ühe aasta peale ja seda ei muudeta.“* Helen Tarmas, Olympic Casino

#### Mittemateriaalsed

Koostöösuhtes kantakse üle oskusteavet ning panustatakse inimressursi, kontaktide, koostöövõrgustike, teabekanalid jms. Ettevõtted on tajumas, et nende konsulteeriv roll võib olla rahalisest toetusest isegi jätkusuutlikum. Siiski, hüpe projekti-põhiselt koostöölt strateegilise nõustamiseni on keeruline. Antud valimi puhul toimus strateegiline nõustamine kahes koostöösuhtes, kuid nende puhul astutigi partnerlusse eeldusega, et konsultatsioon on suhte olulisemaid väärtusi. Ülejäänud juhtudel oli koostööd alustatud muudel eesmärkidel ning huvi nõustamise vastu selle strateegilises tähenduses ei tuntud.

*„Kui sa töötad erasektoriga väga tihedalt, siis sa saad sealt neid ideid, kuidas oma ideed maha müüa, kuidas kujundada oma organisatsioonis mingisuguseid teenuseid või tooteid, mis muudaksidki sinu tegevuse jätkusuutlikuks. See ei ole enam sponsorlus, vaid sa saadki läbi oma teenuste või toodete oma ühiskondlikku eesmärki täita. Sellist ärilist mõtlemist on minu meelest hästi oluline tuua kolmandasse sektorisse.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

*„Võib-olla selline knowhow’ga aitamine võimaldab näiteks sellel kolmanda sektori organisatsioonil muutuda iseseisvaks ja lahendab nende eelarveprobleemid võib-olla palju pikemaks ajaks kui ühekordsete rahasüstide andmine. On üks ütlus, mida ka pidevalt tsiteeritakse: „Maailmas on raha isegi üle, aga aega ja teadmisi on puudu“. Just aja ja teadmiste panustamine, see vahe on olulisem kui raha panustamine.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

### Eeldused

Intervjuudest tuli välja mitu punkti, mida ühendused peaksid partnerlusse astumisel meeles pidama. Näiteks tuleks MTÜ-del ja SA-tel arvestada, et Eestis ollakse kõige primitiivsemast toetusformaadist (raha → logo) välja kasvamas. Kolmas sektor peab olema suuteline välja käima alternatiivseid hüvesid.

*„Enamike projektide puhul, mis me valime, me ootame, et see oleks mõlemapoolne. Et see ei oleks lihtsalt raha andmine. OC tundus on juba nii suur, et me ei vaja enam selliseid projekte, kus on lihtsalt ainult logo särgil või seinal. Me soovime, et see oleks selline, mis viib edasi kas mingisuguste kõrvalprojektideni või et see koostöö oleks tihedam.“* Helen Tarmas, Olympic Casino

Lisaks tuleks ühendustel hoolikalt järele mõelda, mida täpselt on vaja ning kas tegelikkuses ollakse suutlik seda abi efektiivselt ära kasutama. Sama olulised on äri sektorile ka organisatsiooniline läbipaistvus ja pidev tagasiside.

*„See sama pikaajalisem planeerimine, oma eesmärkidest, missioonidest aru saamine, nende sõnastamine. Konkreetsed tegevused, kuidas sa selle eesmärgini jõuad, et see oleks samm-sammult kirjas. Milliseid vahendeid sul on vaja selleks, et seda ikkagi*

*saavutada? Tihtipeale on see, et tahetakse mingit probleemi lahendada, aga tegelikult on vaja, et see MTÜ jõuaks arusaamiseni, et tal on vaja võib-olla hoopis knowhow'd sellest, kuidas oma strateegiat paika panna või kuidas oma eelarvet planeerida. Organisatsioon peaks täpselt teadma, millest ta puudust tunneb, mida ta tahab saavutada, mis aja jooksul ja seda võimalikult täpselt kuni eelarveni välja.“* Elo Vörk ja Maris Ojamuru, Hansapank

## **6.2.2. Ühendus**

### Materiaalsed

Ühendustel on tegevuseks vaja raha. Täielik isemajandamine on Eestis veel erandlik. Toetajate, tarbijate ja/või klientidena on äri sektoril, ka viimaseid arvesse võttes, ülioluline roll. Valdavalt on ettevõtete rahaline toetus ühenduse tegevuse finantseerimisel elulise tähtsusega.

*„Raha on raha. See on üks kolmanda sektori kõige nõrgemaid külgi, kust leida oma üllatele ideedele toetajaid.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

*„[Koostööd ettevõtetega on ajendanud] raha vajadus ühelt poolt! Teiselt poolt see sama, mille me oleme kirja pannud oma põhikirja: tutvustada Eesti ühiskonnale ühiskonna ühe osa ehk erivajadustega inimeste elukorraldust praeguses Eestis.“* Ly Mikheim, Maarja Küla

### Mittemateriaalsed

N-ö pehmetel väärtustel põhinevad ressursid: tähelepanu, võimalus teha head, tunda end vajalikuna, positiivne laeng, hea enesetunne ja sisemine rahulolu.

*„Kindlasti motiveerib MK puhul see sama hea emotsioon, mis sa sealt saad, kui sa seal külas käid. Nendepoolne rõõm, see on nii ehe. Tihtipeale muudes projektides seda ei kohtagi.“* Helen Tarmas, Olympic Casino

*„Indiviidi seesmise rahu saavutamine, õnnetunne või mingil hetkel seesmine rahulolu, et ma olen midagi head ära teinud. Muidu mul võib-olla ei ole elus seda võimalust head teha, aga läbi tööandja, läbi selle projekti on võimalik teha.“* Maris Ojamuru, Hansapank

*„See on olnud nende [Hill & Knowlton'i töötajate] jaoks hästi sisemiselt motiveeritud tegevus. Nad arvavad, et see on tõesti hea võimalus, kuidas nad saavad ka oma kompetentsi ühiskonna huvides rakendada.“* Triin Noorkõiv, Noored Kooli

N-ö pehmetest ressursidest erinevad n-ö kõvad: konsultatsioonid, koolitus, uued algatused, ettekanded ja loengud.

*„Ta [Heateo SA] on olnud väga läbipõimitud kõikide meie äriüksuste tegevustega. See algas küll pigem nii, et me hakkasime oma sotsiaalset toetustegevust nende kaudu ümber sõnastama ja uusi teemasid otsima, aga tänaseks on nad personaalpanganduses partner, personaliosakonnas, erinevates äriüksustes. Ma arvan, et ei ole Hansapangas äriüksust, kes ei oleks Heateo SA-ga kokku puutunud.“* Elo Vörk, Hansapank

*„Neil on olnud väga palju häid ideid, mis nad on toonud ja mis me oleme nende käest saanud. Kasvõi see metsamajanuduse sertifikaadiga paber. Mina poleks selle peale tulnud. Mina olin ainult 100% vanapaber, taastoodetud paber, aga see on väga paindumatu. ... Ja selleks, et leida sinna kõrvale siis teine paber, see on puhtalt ELFi töö, et see FSC meile tuli. Täna meil on see sertifikaat ja kõik need asjad. Et siis moodsad tuuled keskkonnaasjanduses on sealt tulnud, mis me oleme üle võtnud.“* Eva Peedimaa, Triip

*„Ma võin ühe sellise näite tuua koostöö vormist Väraska sanatooriumiga. Väraska sanatoorium pakub kahte paketti. Üks on nädalavahetuse pakett ja teine pikem pakett, millest viis või kümme krooni tuleb Maarja Külale. Minu meelest on see hästi toimiv koostöö. Meil ei ole veel eriti palju torte, kapsast või kaalikat müügil, mis on mahepõllundus ja millega toetatakse kolmandat sektorit.“* Ly Mikheim, SA Maarja Küla.

Ühendused on teadvustavamas proaktiivse rolli vajalikkust ning üha enam investeerimas ka „kõvasid“ hüvesid. Uute ühisprojektide algatamine, osalemine ajurünnakutes, konsultatsioonid jms on muutumas aina tavapärasemaks.

### 6.2.3. Areng

Analüüsist selgus, et mittemateriaalsete ressursside vahendamine pole veel väga arenenud. Näiteks tegi Hansapank esimesi katsetusi filantroopsete projektide ja strateegilise nõustamise alal alles kaks aastat tagasi. Neljast ettevõttest kaks ei ole tegelikkuses strateegilise nõustamiseni jõudnudki. Nende puhul pakuti mittemateriaalse hüvena kas olemasolevaid teabekanaleid (nt ettevõtte koostab ja edastab pressiteate) või teisi organisatsiooni struktuuri elemente (nt trükikoda käitub kirjastajana).

*„Enne eelmist aastat oli tavapäraselt kas lihtsalt sponsorlus või siis suurem pidu kellegagi koos. Korjasime raha peo käigus ja andsime üle. Mõlemad pooled olid rahul; meie saime kajastuse või logo.“* Helen Tarmas, Olympic Casino

*„Üldjuhul räägitakse teise, äri sektori, ja mittetulundussektori koostööst sponsorluse võtmes, mitte filantroopses mõttes, kus ettevõtte saab panustada rahaga ka, aga ka mingite muude vahenditega. Need filantroopsed projektid hakkasid arenema kaks aastat tagasi.“* Maris Ojamuru, Hansapank

Samas selgus, et osa ühendustest ei ole veel valmis abi küsima või saama. Äri sektorilt oskusteabe hankimist ei peeta oluliseks ning isegi kui selles nähakse potentsiaalset kasu, ei pöörata sellele piisavalt tähelepanu ja organisatsiooni-siseseid vahendeid.

*„Siin ongi need käärid meie jaoks, et kui ei ole organisatsioonil võimalust sinna panustada aega ja inimest ei ole, siis on väga raske teha seda koostööd ja sellepärast see on meil hetkel koostöö firmadega suhteliselt põgus.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

Uuringust selgus, et need ühendused, kelle asutamisel olid kaasatud ka ettevõtted, peavad äri sektori professionaalset abi eluliselt oluliseks, samas kui n-ö traditsioonilised MTÜ-d ja SA-d ei näe sektoriüleises strateegilises nõustamises tegevusprioriteeti. Pigem suunavad viimased olemasolevad ressursid ühenduse missiooniga seonduvatesse tegevustesse kui organisatsiooni arengusse. Foreman'i (2005) liigituse kohaselt on partnerlused, üksikute eranditega, veel tehingulisel tasandil.

*„NK toimubki ainult tänu erasektori toetusele. Ta ongi ellu kutsutud kui selline veidi teistmoodi algatus. Just haridusvaldkonnas, kus on vaja veidi teistmoodi lähenemist. Selleks, et tuuagi kokku ühiskonna selliseid osapooli, keda traditsiooniliselt ei nähtud haridusse panustajatena. [...] On MTÜsid, kes on tugeva motivatsiooniga ja näevad, et kui nad kohe midagi ei tee, lähevad asjad väga mööda. Mõnikord tasuks seda indu tasakaalustada sellega, et suunata see ind eeltöö tegemisse ja selle teema uurimisse. Saada taust paika, mida oma koostööl kasutada. [...] Ettevõtetel on vähe teine lähenemine. Nad tahavad näha konkreetset ja ka arvulist tausta. MTÜd võiks seada rohkem seda prioriteediks ja võib-olla mitte alati kohe tegutsema hakata.“* Triin Noorkõiv, Noored Kooli

Ettevõtete arusaam kolmandasse sektorisse investeerimisest on viimasel ajal oluliselt laienenud. Lisaks rahalisele toetusele ollakse valimis panustama inimressursi, oskusteabe, koostöövõrgustike, organisatsiooni erinevate üksuste ja kanalite vms. Mittemateriaalsete ressursside eelduseks on ühelt poolt ühenduse huvi ja initsiatiiv, teisalt ka suutlikkus äri sektori professionaalset panust ära kasutada. Oluline muutus on toimunud ka mittetulundussektori valmisolekus partnerluse panustada. Ühendused on üha aktiivsemalt täitmas erinevaid koolitus- ja konsultandifunktsioone, korraldatakse üritusi-kampaaniaid ning võetakse osa mõttetalgutest. Teatud mõttes on kolmas sektor väljumas passiivse partneri rollist.



## 6.3. Partnerluskogemus

Käesoleva valimi koostöökogemust saab üldistatult kaardistada järgmiselt: (vt tabel 1)

Tabel 1. Partnerluskogemuse analüüs

| TUGEVUSED   | NÕRKUSED  |
|---|---|
| Konkreetne kasu mõlemale<br>Oma näo ja autonoomia säilitamine<br>Koostöö fikseerimine<br>Ettevõtte tippjuhtkonna-omanike poolehoid ja kaasatus<br>Avatud kommunikatsioon<br>Paindlikkus koostöös ja õppimisvõime<br>Hea isiklik klapp ja läbisaamine, sõbrasuhted | Sektori olemuslikud erinevused<br>Vastanduv töökultuur<br>Ebapiisav infovahetus, puudulik tagasiside<br>Koostöö sisu ja ootused-nõudmised partnerile jäävad fikseerimata<br>Koostööga seonduv lisandub tavatöökohustustele ja on ajamahukas<br>Suur kaadri volavus, probleemid järjepidevuses<br>Ettevõtte ei näe tervikut<br>Isiklike kontaktide/tutvuste määravus                             |
| ARENGUVÕIMALUSED  | OHUD  |
| Valmidus panustada<br>Sektorite sees omavaheline koostöö hoogustub<br>Koostöö areneb uutesse valdkondadesse<br>Missioonide teatav ühildumine, funktsioonide ülevõtmine  | Tulemuseta ressursikulu<br>Kolmas sektor killustunud – raske leida<br>Sektorite hägunemine, kaob fookus<br>Majanduslangusega võib väheneda pakutavate ressursside hulk<br>Konservatiivsem seadusandlus<br>Ühele organisatsioonile antav hinnang kandub üle ka partnerile<br>Traditsioonilised vs. <i>uue laine</i> ühendused<br>Ettevõtted eeldavad filantroopilistelt projektidelt mastaapsust |

### 6.3.1. Tugevused

#### Konkreetne kasu mõlemale

Ärisektori esindajad tõdesid intervjuudes, et üksnes metseenlusest ja üllastest soovidest partnerlusesse siiski ei astuta. Kõik uuritud koostöösuhted pakkusid materiaalselt ja/või mittemateriaalselt tulu mõlemale partnerile.

*„ [..] erasektori suur väärtus ongi see, et nad kogu aeg küsivad: „OK, kas return on investment on piisavalt hea või mitte?“. Ehk siis kõik, mis teed, peab olema hästi läbi mõeldud: kui ma annan midagi, kas see, mis ma annan, kas see toob piisavalt suure tulemuse. Ma arvan, et see on selline edasiviiv jõud, seetõttu meil ei ole mõtet teha suvalisi asju. Me kogu aeg küsime enda käest, kas see tegevus, mida me teeme on kõige mõjusam? Kas see toob kõige rohkem head Eesti ühiskonnale? Selline mentaliteet viib hästi palju edasi ja toob uusi ideid.“ Mairi Jüriska, Terve Eesti SA*

*„Me oleme hästi konkreetset paika pannud, mis on mis. Mida me teeme selle pärast, et me tahame välja paista. Mida me teeme selle pärast, et see seostub meie brändiväärtustega ja mida me teeme selle pärast, et me tahame tõesti Eesti ühiskonnas mingit muutust esile kutsuda või mingit probleemi lahendada.“ Elo Võrk, Hansapank*

Võib eeldada, et seni, kuni saadud tulu ületab koostöösse investeeritud kulu on partnerid motiveeritud jätkama. Ühekordsete või üksikute aktsioonide puhul ei saa rääkida jätkusuutlikust partnerlusest. Intervjuudest selgus, et ühe koostöösuhete puhul olid esialgselt huvi pakkunud ressursid end partnerluse käigus ammendanud. Samas uued väljundid ei olnud ei ühenduse ega ettevõtte jaoks enam nii mõjukad, mistõttu on kannatanud mõlema osapool motivatsioon suhet hoida.

*„See, et me ei suuda neid enam nõustada oma tootmiskeskonna näitajate muutmises, see on kindlasti puudujääk. Oleks hea, kui me suudaksime seda, aga me ei suuda - meil ei ole seda teadmist enam siin nii palju. Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond*

### **Oma näo ja autonoomia säilitamine**

Intervjuudes ilmnas, et partnerid peavad sektorile omase näo säilitamist tähtsaks. Ettevõtte võib tahta, et ühendus mõtleks ärisemalt, kuid seda mitte kasumi-teenimise, kuivõrd erasektori professionaalsuse ülevõtmise eesmärgiga. Ohtu institutsionaalsele autonoomiale (Kelly 1991) teadvustati mõlemas sektoris. Antud valimis oli ühendustele tagatud olemuslik sõltumatus (visioon, missioon), kuid protseduurilist autonoomiat mõnevõrra piirati (nt mis otstarbel annetust kasutatakse). Mõlemad

osapooled olid siiski rahulolevad ning ühendused hindasid oma iseseisvust ka sellistes tingimustes kõrgeks.

*„Ma ei usu, et ükski äriettevõtte tahaks muuta ühte kolmanda sektori organisatsiooni täiesti endasarnaseks. Ma ei usu, et see oleks tegelikult ka võimalik. Mida nad saavad teha on see, et nad annavad neile juurde mingit teatud sorti võimekust. Kui näiteks eelnevalt see organisatsioon ei olnud nii hea eelarvestaja või ei osanud nii hästi kommunikeerida, siis nüüd on nad selles palju paremad [...] Ausalt öeldes ma ei näe seda probleemi, et kolmanda sektori organisatsioon selle [partnerluse] tõttu oma näo kaotaks.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

*„Mis puudutab tegevusautonoomiat otsustes, millega me üldse tegeleme, siis selles mõttes oleme me küll täiesti sõltumatud. Ükski ettevõtte ei tule ütleva: „Kuulge, tehke nüüd seda või teist“ [...] ei ole ühelgi ettevõttel meie puhul nii suurt mõju, et me otsustaksime selle põhjal. Mitte mingil juhul.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

Autonoomia piiramise või teistes ühenduse sõltumatust ohustavates tingimustes pigem keeldutakse toetusest.

*„Põhimõtteliselt nii, et kui turbakaevandaja tuleks ütleks, et me toetame teid väga palju, aga me tahame sinna nüüd kaevanduse teha, siis me paneme selle loo kohe lehte.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

*„Kas eesmärgiks on näiteks organisatsioon vaikima panna või ta läheb sooviga aidata? Ma arvan, et see on läbinähtav ja kui see soov ongi pelgalt hästi oma ärihuvidest lähtuv, siis alati on kolmanda sektori organisatsioonil vabadus öelda, et ta ei soovi seda partnerlust. Mis on sellistes partnerlustes oluline on see, et kumbki pool ei kaotaks oma kriitikameelt.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

Üldiselt, partnerid on tajunud sektorite printsiipiaalseid erinevusi (äritegevus vs ühiskondlik kasu) ega ole teist poolt omapoolsete fundamentaalsete nõudmiste või ootustega survestanud. Pigem on respondentide sõnul olnud eriarvamusi teisejärgulistes küsimustes. Kui mõlema organisatsiooni huvi on olnud partnerlust jätkata, siis on mõningase pörkumise ja omavahelise õppimise tulemusel leitud

kompromisslahendus. Võimalike põhimõtteliste lahkkelide vältimiseks eelistavad ühendused pigem hea renomeega ettevõtteid.

### **Koostöö fikseerimine**

Hästi läbi mõeldud, eesmärgistatud ja planeeritud koostöö vähendab tõenäosust konfliktide tekkeks partnerluse käigus. Kokkulepete fikseerimine kirjalikult annab seni veel põgusalt tutvunud organisatsioonidele olulise kindlustunde.

*„Kõik peamised asjad on lepingutes kirjas: kus, millal ja keda mainitakse, kuidas me logode või ärinimedega ümber käime, mida me koos teeme, millal me koos teeme, mis see kaasa toob, mis ressursse me vahetame omavahel. Kui rääkida üldiselt kolmanda sektorist, siis väikeste ettevõtmete puhul ei pruugi see üldse alati vajalik olla, aga meie tegevuse puhul on see, jah, kõik olnud lepingutega reguleeritud. See ei ole mitte selleks, et me ajame koostöös näpuga järke, mis seal lepingus on, aga leping on kahe osapoolle omavaheline kokkulepe ja see on hea, kui ta on kirjas, eriti veel, kui neid kokkupuutepunkte on nii palju. See võimaldab hästi läbi mõelda ja läbi planeerida.“*

Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

Analüüsist võis järeldada, et kindlate kontaktisikute määramine vähendab organisatoorseid pingeid ning tõenäosust infosulgude tekkeks. Mõlemal osapoolel on oluline teada, millise inimesega millistes olukordades kontakteeruda.

*„Me teame, et meil on juhtkonnatasandil üks inimene, kes üleüldiselt selle teema eest hea seisab, siis meil on kommunikatsiooniosakonnas inimesi, kellega me mõtleme läbi laiemalt, kuidas Hansapanka kaasata meie tegemistesse. Siis meil on koolitusosakonnas inimesed. Me teame, kes on inimesed, kellega me koos töötame ja milline on nende roll kogu selles koostöös.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

*„Meil on kõige strateegilisema tasandini inimesed kaasatud. Loomulikult on sellesse protsessi kaasatud ka teised konsultandid, kellel on endal huvi. Meil on alati põhimõtteliselt 3-4 inimest, kes konkreetse organisatsiooniga tegeleb. Keegi on olnud kogu aeg sellel organisatsioonil põhikontakt ning ta on tundnud seda tuge.“* Evelin

Ojamets, Hill & Knowlton

## **Ettevõtte tippjuhtkonna-omanike poolehoid ja kaasatus**

Organisatsioonilistest elementidest (Berger et al. 2004) joonistus käesolevas valimis kõige ilmekamalt välja juhtkonna sobivus. Tippjuhi rolli organisatsioonikultuuri ja väärtuste kujundaja ei saa alahinnata ka partnerluse kontekstis. *Kas ettevõtte panustab ühiskonda? Kui jah, siis millega? Kuidas tööandja edendab/takistab professionaalsest vabatahtlikkust? Kas partnerlusega kaasnevad ülesanded on osa töökohustustest ja ametikirjeldusest või peaks töötaja panustama tööaja-väliselt?* Ettevõtte juhtkonna-omanike poolehoid ja „jah-sõna paneb paika, kas koostöö on ettevõttele üheks tegevusprioriteediks ning kas ettevõtte panustab organisatsioonina või on tegu (üksikute) töötajate erahuviga. Kaasatud juht on arvamusiidrina eeskujuks kogu ettevõttele (ülevalt-alla).

*„... kui viibibki ettevõttes mõni entusiast, kes väga tahaks sellega [sektori-ülese koostööga] tegeleda, aga ta kohtab näiteks tippjuhtkonna vastupanu. Kui seda ei ole väärtustatud, siis tal on väga raske suruda see tippu ülesse. See algabki ikkagi juhtide mõtlemisest. Meil on õnneks see, et ka meie enda juht on hästi paadis ....“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

*„Eva Peedimaa on ju otse ise kujundaja ja oma tellimust küsides või kujundust tehes sa tegelikult suhtledki firma omanikuga. Tavaliselt sa ei jõua firma omanikuni. Hästi paljud koostööprojektid või ideestikud, mis me oleme esitanud [...]ei jõuagi sinna üles [juhtkonnani] välja. Või kui ta isegi jõuab, siis see mõju ei ole omanikule niisugune, et ELFi juht räägiks siis firma omanikuga.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

*„Ühesõnaga, mis on olnud selle partnerluse eduvalemid? Kõigepealt, me suhtleme juhtkondade tasandil. Me oleme Hansapangast leidnud üles need inimesed, kes on meie n-ö võtmeisikud, kellega me suhtleme kas igapäevaselt või mõnega ka harvem, aga me teame, et nemad on Hansapangas meie eest hea seisjad - konkreetsed inimesed, kes selle partnerluse eest hoolt kannavad.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

## **Avatud kommunikatsioon**

Valdavalt tõdesid respondendid, et koostöösuhetes on esinenud keerulisi hetki. Pikaajaline koostöö on näinud nii edukaid õnnestumisi kui ka mõõnaperioode, kuid nendest on avatud kommunikatsiooniga üle saadud. Rasketel hetkedel on räägitud avameelselt, proovitud teineteist mõista ning võimaluste piires vastu tulla.

*„Loomulikult on olnud küsimusi, kus on erinevused arvamuses, aga see langeb jällegi argumenteerimise tasemele. Kui meie midagi soovime ja me suudame seda piisavalt hästi põhjendada, siis on see ettevõttele vastuvõetav. Kui me ei suuda seda piisavalt hästi põhjendada, siis võib-olla ongi ettevõttel õigus - võib-olla peaksime mingit asja teistpidi tegema. Avatud suhtlemine on hästi oluline, pidev tagasiside andmine ja teadmine, et kuidas meil partnerlus edeneb. Läbi avatud kommunikatsiooni on võimalik väärarvamusi ennetada.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

*„Kuidas see reaalselt praktikas välja on näinud ongi see, et kohe alguses on ootused paika seatud: „Meie teeme teile koolitusi, teie maksate selle teenuse eest. Meie huvi oleks teid kaasata ka vabatahtlikena, nõustajatena ja kontaktidena“. Kui see ootus on selge, siis me saame alati kirjutada, joonistada, helistada nendele inimestele, kes meil Hansapangas on. A la „Mul oleks vaja kiiresti kontakti Eesti Päevalehes. Kas teil on?“. Niimoodi need asjad lähevad. Seal ongi oluline avameelselt suhelda.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

*„Mis on ELFiga mõnus, et me oleme alati saanud rääkida. Oleme ka karjunud, kui on vaja [...] käisime ELFis, rääkisime nende uute inimestega, selgitasime ja vahetasime kurje kirju vahepeal, aga saime üksteisest õieti aru ja tänaseks on meie koostöö taastunud.“* Eva Peedimaa, Triip

Avatud kommunikatsioon ja infovahetus on oluline ka läbirääkimistefaasis.

*„Meil ei ole kunagi tekkinud huvide konflikti, kus nemad tahavad oma logosid. Ma arvangi, et edukas koostöö, kus ei tule esile eetilisi või muid raskeid küsimusi põhinebki sellel, et on väga selgelt defineeritud, miks me koostööd teeme. Mida me tahame koos saavutada? Kui see on paigas, siis on võimalik alati selle põhjuse juurde tagasi minna ja sealt joonistub kohe, et me teame, et me ei ole Hansapanga jaoks*

*mingi turundusprojekt. Me oleme nende jaoks projekt, millesse nad tahavad olla kaasatud, et avaldada eelkõige positiivset mõju ühiskonnale.*“ Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

### **Paindlikkus koostöös ja õppimisvõime**

Mõlema osapoole paindlikkus koostöösuhtes tõhustab partnerlust. Valmisolek tulla partnerile vastu, olla avatud uutele kogemustele ning õppimisvõimeline – need on olulised tingimused jätkusuutliku koostöö tagamiseks.

*„Kasvõi see, et me oleme lahti öelnud konkurentide välistamise tingimusest, mis on sponsorluse puhul hästi konkreetne. [...] Seal on puhtalt ikkagi väljapaistvuse teema ja Hansapank üksinda. Filantroopsete ja sotsiaalsete algatuste puhul oleme sellest üle kasvanud. Algul me mõitlesime ka, et see peabki nii käima, aga üsna ruttu õppisime koos nendega. Sa hakkad pigem pidurdama neid protsesse. Sellest ei võida mitte keegi, kui sa lähed ja ütled: „Ainult meie ja mitte keegi teine.“ Kui Heateo SA ei või SEB-ga koostööd teha, siis tegelikult Heateo SA ei arene sellest mitte kusagile ja see toetus muutub täiesti mõttetuks.“* Elo Vörk, Hansapank

*„Nad [Olympic Casino] ei kippunud sinna areaali, kui me ütlesime näiteks, et me ei taha: „Meil on veel mõningad toetajad. Las olla näiteks lavapeal ainult Maarjaküla logo.“ Nad ei vaielnud sellele vastu, olid väga mõistvad. Nad ei püüdnud panna oma reklaame kuhugi ülesse, kui me ütlesime, et meie mõistes see ei klapi.“* Ly Mikheim, SA Maarja Küla.

Positiivne laeng on seda suurem, mida kohanemisvõimelised partnerid koostöösuhtes on. Partnerlus nõuab kompromisse mõlemalt poolelt: kui üks võtab koostöös alati võimupositsiooni, on tõenäoline, et n-ö teine ehk „kaotaja“ pool lahkub mõne aja möödudes partnerlusest.

### **Hea isiklik klapp ja läbisaamine, sõbrasuhted**

Teatud mööndustega sai kinnitust ka töötajate sobivus jätkusuutliku partnerluse tagajana (Berger et al. 2004). Soojad isikutevahelised suhted ja personaalse klapi tõid

välja kõik respondendid kui toimiva koostöö komponendi. Omavaheline keemia – klikk – ja väärtuste kokkulangemine tõhustab koostööd

*„On oluline, et nende inimestega oleks see keemia – klikk - ja väärtuste kokkulangemine. ... Pigem vähem organisatsioone, kellesse sa süvened ja keda sa ka tunnend. Nii sa tunnend neid inimesi, kes reaalselt seda projekti veavad. Kui sul on isiklikul plaanil hea läbisaamine, siis on ka igasugused probleemid tunduvalt raskemad tekkima.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

*„Võib ka öelda, et oleme omamoodi sõbrasuhetes: võin võtta telefoni ja küsida, kui on operatiivne küsimus.“* Triin Noorkõiv, SA Noored Kooli

*„Riina Raudse isik – ta oli lihtsalt nii entusiastlik ja lihtsalt nii lahe, et temaga oli väga äge seda koos teha. Ta tuli siia ja oli nagu kohe esimesest päevast meie suur sõber ja sõbranna, kellega koos me võisime siin mida iganes teha ja mõelda. Ei olnud üldse sellist udutamist, hästi ratsionaalne ja konkreetne koostöö hakkas kohe pihta.“* Elo Võrk, Hansapank



## 6.3.2. Nõrkused

### Sektori olemuslikud erinevused

Äri- ja kolmanda sektori koostöö on osalejatele seda enam riskantne, et partneri olemuslikud eesmärgid, organisatsiooni bürokraatia ja –kultuur on väga erinevad. Ettevõtete tegevussfäär ja tööprintsüübid võivad olla kolmandas sektoris raskesti mõistetavad ja vastupidi. Partneri seatud tingimuste ja nõudmistega kaasneb pahatihti teise pool hirm kaotada oma tegevusautonoomiat. Näiteks logode ja kajastamise küsimus käis intervjuudest korduvalt läbi. Kui koostöö muutub liiga kommertslikuks, muutub ühendus ettevaatlikuks ja alalhoidlikuks. Kui ühendus on kajastamisküsimustes aga jäik ega suuda sellist konservatiivsust veenvalt põhjendada, väheneb ettevõtte motivatsioon partnerlusse panustada. Niisamuti on Eesti kodanikuühiskonnas aktuaalne hirm ebavõrdse partnerluse ja äri sektori isekate soovide ees.

*„MTÜ või SA-ga, siis mingis mõttes võib-olla peljatakse seda, et Hansapank on nende partner. „Ta on nii suur ja äkki ta tuleb ja lämmatab meid. Siis me peame tegema täpselt seda, mida Hansapank meile ütleb.“ Siis tuleb justkui mingi selline „Me ei tea“ mõte või hakatakse vastu töötama.“* Elo Võrk, Hansapank.

*„Ma arvan, et traditsiooniliselt vaadeldakse kolmandat sektorit kui „Oh need naiivsed, üllad inimesed, kes käivad kampsunites ja on oma maailmas“. [...] Hästi palju on üllaid ideid, aga praktilisust, efektiivsust ja tulemuslikkust ja kõik sellised asjad nagu finantsilised teadmised – seda on vähe.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

### Vastanduv töökultuur

Äriettevõtte ja mittetulundusühenduse tööpetsiifika võib olenevalt organisatsioonidest olla väga erinevad. Erandiks on siin peamiselt sotsiaalse ettevõtlusega tegelevad ühendused.

Kui identiteedi säilitamise aspektis olid intervjueritavad üksmeel, siis organisatsioonikultuuri ja väärtuste asjus esines eriarvamusi. Oli ettevõtted, kes leidsid, et äri sektorile sarnase töökultuuriga (eesmärgid, planeerimine, eelarvestamine, tulemuste mõõtmine jm) ühendusega on kergem koostööd teha. Teised jälle leidsid, et erinev töökeel ja tegevusprintsüübid võivad teinekord pakkuda olulisi emotsionaalseid lisaväärtusi. Ühenduste südamlikkus, hoolivus ja n-ö maailmaparandajalik mentaliteet pakub ettevõtetele sellist emotsionaalselt laengut, mida nad sektori-siseselt ei saa.

*„See on nii loomulik, et kui sa nendega [Maarja Küla elanikega] kohtud, pead sa kõigiga ükshaaval kallistama. See suhtlus ongi hästi päikseline kogu aeg. Siis ei peagi enam väga professionaalset keelt rääkima, et asjad toimima hakkaks. See ongi võib-olla ka selle projekti võlu, et sa ei suhtle teise osapoolega ainult väga professionaalsel tasemel meili teel, saadad logosid ja lepid kõik punkt punktilt kokku, aga sellel on inimlik tegur juures. Sa suhtled inimestega vahetult.“* Helen Tarmas, Olympic Casino

Samas, töökollektiivide väljaõppe ja kompetentside vahe on potentsiaalne pingeallikas. Majanduslik mõtlemine oskuslikuma planeerimise, eelarvestamise, projektijuhtimise ja läbipaistvuse tähenduses aitaks koostööd, aga ennekõike ühenduse endi tegevust, tõhustada.

*„Nad suudavad algatada hästi lähedaid asju, aga nad ei suuda neid elus hoida. [...] Sellel organisatsioonil läheks palju paremini, kuis seal oleks natukene seda majanduslikku poolt, keegi kes mõtleks nende asjade peale.“* Eva Peedimaa, Triip

*„Ma ei usu, et ükski äriettevõtte tahaks muuta ühte kolmanda sektori organisatsiooni täiesti endasarnaseks. Ma ei usu, et see oleks tegelikult ka võimalik. Mida nad saavad teha on see, et nad annavad neile juurde mingit teatud sorti võimekust. Kui näiteks eelnevalt see organisatsioon ei olnud nii hea eelarvestaja või ei osanud nii hästi kommunikeerida, siis nüüd on nad selles palju paremad. Kas see on nüüd näo kaotamine? Ma ei usu.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

*„Muidugi ideaalis oleks see, et MTÜ hakkab ka mõtlema rohkem äriselt. Mitte see, et eesmärk oleks kasumit teenida, vaid tema toimimismehhanism peab olema samavõrd läbi mõeldud. [...] Ta teab, mida ta teeb. Ta teab, milleks MTÜ ellu on kutsutud ja ta ei tegele selles mõttes kõigega. Ükski MTÜ ei suuda kõiki asju maailmas parandada.“* Maris Ojamuru, Hansapank

### **Ebapiisav infovahetus, puudulik tagasiside**

Tihe infovahetus on intervjueeritavate sõnul partnerluse üks levinumaid komistuskivisid.

*„Mis ma kõikidest nendest erinevatest partnerlustest oleni õppinud on see, et igapäevane, ta ei pea just olema sõna otseses mõttes küll igapäevane, aga jooksev suhtlemine, teineteise kursis hoidmine – see on hästi oluline. See ei ole see, et sa saaksid oma toetuse kätte või allkirja lepingule, et siis on: „Huh, suhtlen temaga siis, kui leping näiteks ära lõpeb,“ ja siis ütlen: „Kuulge, meil oli väga hea siin teie raha kasutada. Võiksite meile uuesti anda“. Ta peab olema ikkagi järjepidev ja regulaarne, et hoida inimesi motiveerituna, kaasatuna, innustatuna. See on üks kõige suuremaid õppetükke.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

Kuigi esmapilgul võivad tagasilöögid kommunikatsioonijuhtimises näida teisejärgulistena, võib ebapiisav infovahetus saada koostööle saatuslikuks.

*„Aga siis vahetusid inimesed ja tulid uued inimesed, kes hakkasid seda sama keskkonnasõbralikku trükist küsima ka mujalt, kuigi meil oli see pakett või kaubamärk patenteeritud ja tekkis vahepeal selline situatsioon, kus ELF, kellele me ise maksime päris kõva toetust eksle, enam meie käest ei kohati tellinud, võttis konkureerivaid hinnapakumisi.“* Eva Peedimaa, Triip

Kõigi uuringus osalenud ettevõtete esindajad töid välja, et soovivad ühendustelt pidevalt selle kohta teavet, kuidas neil läheb, kuidas saadud ressursse on kasutatud, mis on ära tehtud, kaugel ollakse oma eesmärkide saavutamisest jms. Ettevõtted sooviksid lisaks perioodilisele raporteerimisele ka ühenduse üldist käekäiku puudutavat infot.

*„Vahel tuleb, et oledki justkui augus. Kuna mul on ka tõesti muid asju, millega ma igapäevaselt tegelen ja ma iga päev ei pühendu Noored Kooli tegemistele, siis ma lihtsalt ei tea, mis kõik toimub. Hästi asjalik on see, kui aeg-ajalt tuleb mulle kasvõi kokkuvõtte emailile: „Me oleme teinud nüüd seda“, või lihtsalt anda teada, kuidas läheb: „Me teeme neid ja neid asju. Kas te saate aidata näiteks.““ Evelin Ojamets, Hill & Knowlton*

Tihti peale jäetakse oma teabevahetust puudutavad soovid avaldamata. Tekkinud infosulg vähendab aga partneri rahulolu ja usaldust ning ohustab koostöösuhte jätkumist. Näiteks ilmnis ühes koostöösuhtes, et kuigi ühendus proovis teadlikult partnerit organisatsioonis toimuvaga kursis hoida, leidis ettevõtte, et kommunikatsioon peaks olema veelgi tihedam. Pigem on äri sektori (sisemised) kommunikatiivsed ootused sarnasemad organisatsiooni-sisesele infoliikumise vormile kui tavapärasele, erasektori-sisesele formaalsele partnerlusele. Analüüs näitab, et olenemata partneritest võiks infovahetus olla alati intensiivsem.

### **Koostöö sisu ja ootused-nõudmised partnerile jäävad fikseerimata**

Läbirääkimiste faasis kokku lepitu detailne fikseerimine annab pikemaajalise selgus- ja kindlustunde. Suusõnalised või üldised lubadused võivad andmise hetkel tunduda efektiivsed (vähe bürokraatlikud) või moraalsed („hea-tegemise“ leping), kuid tegelikkuses on need ajutised, pigem segadust külvavad lahendused.

*„Vahel oled lihtsalt hea inimene: ei pea iga asja jaoks paberit kirjutama, vaid lepid kokku, et meie aitame korralda. Aga see oli, jah... Kui me oleme kokku leppinud, millistel alustel, mis punktides me toetame ja millised on mõlema poole kohustused, siis ei ole neid alaminekuid eriti karta. Kui sa seda ei tee, siis, muidugi, võib teine pool alt vedada.“ Helen Tarmas, Olympic Casino*

*„...limiteerivaks võib olla jätkuva koostöö puhul on ka see, et ei sätestata ära selles koostöösuhtes, et kui me räägime rahalisest toetusest, et kuidas täpselt ikkagi sellest aru antakse või mida see firma täpselt ootab. Me ei pruugi ise seda ära tabada ja siis pärast on see toetaja pettunud.“ Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond*

Kui rahalised kohustused olid partneritel valdavalt koostöölepingute kinnitatud, siis mittemateriaalsete vahendiga seonduv (v.a logod ja kajastus) oli enamjaolt kirjalikult kokku leppimata. Kuigi paljude (mittemateriaalsete) vahendite ülekannet ei saagi fikseerida, siis mõningatest intervjuudest jäi kõlama, et koostöölepingud on siiski liiga üldised - käsitlemata valdkonnad, läbirääkimata ootused-nõudmised, panustamismahud ja vastutusalad jätavad ruumi väärarvamistele.

*„ [...] kirjaliku kokkuleppe puudumine tähendab seda, et meil ei ole täpselt teada, mida siis ikkagi täpsemalt panustatakse või kui palju panustatakse. . Kuidas tagada järjepidevat sisulist panustamist? NK vastutab üldise tulemuse eest, aga mõningatel juhtudel oleme oodanud partneritelt aktiivsema rolli võtmist. Mõnikord on komistuskiviks olnud ka tähtaegadest kinnipidamine. Kui on tegemist vabatahtlike panustajate või aitajatega, on suhteliselt raske hoida neid soovitud raamides ja vastutavana.“* Triin Noorkõiv, Noored Kooli

*„Hästi oluline on ikkagi mõlemal poolel läbi mängida eelnevalt, mis on täpselt need kriteeriumid, mille alusel partnerit valida. Mida nad sellelt partnerilt ootavad, mis vormis see koostöö võiks käia. Kes võiks olla see isik näiteks, kes selle koostöö eest vastutaks. See on ka hästi oluline, et see koostöö ei vajuks laiali nii, et sul on partneriks terve organisatsioon. Sul võib see olla, aga kindlasti peab olema ka üks kontaktisik, igapäevane kontakt.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

### **Koostööga seonduv lisandub tavatöökohustustele ja on ajamahukas**

Konkreetne ametnik, kelle peamiseks töökohustuseks on partnersuhete koordineerimine, oli kaheksast intervjueeritud organisatsioonist ainult ühel (Hansapank). Teised märkisid, et koostöö partneritega lisandub valdavalt tavakohustustele. Ühelt poolt on see mõistetav, sest sektori-ülene koostöö ei kuulu ei ettevõtete ega enamike ühenduste olemuslikesse eesmärkidesse. Teisalt jälle takistab ajapuudus paratamatult koostöö edenemist. Kuigi partnerlusse suhtuti enamjaolt ajakulu kontekstis positiivselt ning seda ei peetud kurnavaks, võis intervjueeritavate vastustest järeldada, et kui oleks rohkem võimalusi partnerlussuhtele pühenduda, oleks koostöö efektiivsem.

*„... kui sul ei ole võimalust seda teadmist vastu võtta firmalt ehk jälle tegutseda, suhelda, tõesti võtta see teadmine ära [...] Kui sul seda ei ole, siis sa petad seda koostööpartnerit, kes ootab sinult ka ikkagi panust ja kui sul on seda raske anda, siis on väga problemaatiline.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

Osades intervjuudest, ennekõike kolmanda sektoriga, jäi kõlama huvitav paradoks: organisatsioon näeb potentsiaali koostöö laienemises ja sellega kaasnevates lisahüvedes, kuid samas ei suuna partnerlusse täiendavaid organisatsiooni siseseid vahendeid (nt inim-ja ajaressurs). Peamise takistajana nähakse juba niigi koormatud kollektiivi ja vajamineva lisapersonali puudumist. Seega sai teatud osas kinnitust üks potentsiaalseid ohte ühenduse ühiskondlikule tegevusele (Dees & Anderson 2003): selleks, et lisategevus ei hajutaks ühenduse fookust ega langetaks organisatsiooni põhitegevuse kvaliteeti, suunatakse partnerlusse minimaalselt ressursse. Kui ühendus näeb partnerluses prioriteeti, on olukord teine.

*„Siin ongi need käärid meie jaoks, et kui ei ole organisatsioonil võimalust sinna panustada: aega ja inimest ei ole, siis on väga raske koostööd teha ja sellepärast ongi meil hetkel koostöö firmadega suhteliselt põgus.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

*„[Partnerluse edu tagamisel on määrav] mõlemapoolne relevantsuse tunnetamine - et koostöö on oluline. See mõjutab ka aja leidmist koostööks, mis on ju tegelikult prioriteetide seadmine. Kui mingi asi on prioriteetne, siis me leiame aja.“* Triin Noorkõiv, Noored Kooli

### **Suur kaadri voolavus, probleemid järjepidevuses**

Eesti mittetulundusühenduste jätkusuutliku indeksi (Eesti mittetulundusühenduste ... 2007) kohaselt on Eesti kolmanda sektori üheks peamiseks kitsaskohaks ühenduste vähene tegutsemisvõime: kollektiivid on väikesed, töötajad peavad korraga mitut ametiposti (a'la sotsiaaltöötajast raamatupidajani) ning kaadri voolavus on suur. Käesolevas valimis oli näide, kus muutused ühenduse kollektiivis halvasid (ajutiselt) koostöösuhte. Intervjueeritavad nentisid, et sellistes tingimustes on oluline pidev

omavaheline kommunikatsioon (ka n-ö passiivsemal perioodil) ning koostöösuhte võimalikult täpne kirjalik fikseerimine.

*„Alguses läks väga hästi. Õnnestus käima saada. Meie tundsim neid, nemad tundsid meid. Võib-olla see juhtkonna vahetus oligi selline kriisiaeg. Lihtsalt, et meie tundus, et me oleme neile palju andnud, et kuidas nad ei hinda seda nad üldse. Kuidas nad ütlevad: „Näe, siin keegi teine pakub veel rohelist trükist.“ Seda sama kaubamärki, mille me ise olime koos kinnitanud ja valmis teinud. Aga selgus, et see oli lihtsalt kommunikatsioonihäire. Tulid uued inimesed, nemad ei teadnud neid asju nii täpselt. See oli, ütleme et üks vastik aeg.“* Eva Peedimaa, Triip

*„Meil oli Urmo Lehtveer, kes seda valdkonda ise ka tudeeris, otsis igasuguseid lahendusi ja põhimõtteliselt andis hästi palju konsultatsiooni [...] Kuna teda praegu ei ole, siis meil praegu suuri ideid Triibule anda ei ole veel lisaks.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

### **Ettevõtte ei näe tervikut**

Partnerluse mõju võib vähendada koostöö liigne kitsendamine: partnerlusse kaasatakse vaid organisatsiooni spetsiifiline osa ning infovahetus on teemade-põhiselt piiratud. Näiteks ühendus palub ettevõttelt suhtekorralduskonsultatsiooni ning jagab partneriga vaid kommunikatsioonialast informatsiooni. See tähendab aga, et ettevõtte ei oma ühenduse tegevusest, tulevikuplaanidest vms täielikku ülevaadet ega ole seetõttu suuteline strateegilistes küsimustes parimat võimalikku nõu andma.

*„Väga sageli tehakse partneri poolt veel ka see viga, et kui kaasatakse mingisugune organisatsioon, siis näidatakse talle mingit lõigukest. „Sina oled nüüd finantsorganisatsioon, sina tegele siin eelarvega. Teie tegelete kommunikatsiooniga.“ Unustatakse ära, et mistahes konsulteerimisel on oluline näha ka seda tervikpilti alates üldstrateegiast kuni selleni, milline on nende personalistrateegia. Kas nad plaanivad kedagi juurde võtta? Kuhu nad üldse plaanivad minna? Selline tervikpildi nägemine on jube oluline ja selle unustavad kolmanda sektori organisatsioonid vahel ära.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

## **Isiklike kontaktide/tutvuste määravus**

Isiklikud kontaktid hõlbustavad äri sektorile lähenemist ning ettevõtete soosingu võitmist. Näiteks on majasisene „käendamine“ oluline juhtkonnani jõudmiseks. Valimi neljast koostöösuhtest pooled olid saanud alguse tänu Heateo SA vahendamisele. Samuti soodustavad lumepalliefekti teket tutvused ärieliidis. Eesti väiksust arvestades levib teave koostöökogemusest kiiresti ning rahulolev tippjuht võib osutada ühendusele produktiivseks saadikuks. Isiklikud kontaktid ning „tuttavate tuttavad“ on olnud sütikuks nii ettevõtete koalitsioonile HIV vastu kui Noored Kooli toetajaskonnale. Ühendustel, kellel soodsad tutvused ärieliidis puuduvad, on oluliselt keerulisem n-ö jalga ukse vahele saada.

*„... kogu meie Terve Eesti SA teenuse turundus toimub ka puhtalt läbi kontaktide, mis tekivad ettevõtete vahel. Hansapank ja Põltsamaa Felix lähevad koos koolitusele ja nad arutavad: „Kuule, me tegime just sellise ägeda asja oma töökohas, et tehke ka!“. Need kontaktid on väga väärtuslikud [...]Kõik need inimesed, kellega me suhtleme Hansapangast, on väga n-ö network'itud inimesed Eestis. Nad viivad meid kokku uute inimestega või muude tähtsate inimestega. Kõik see aitab meie tööle kaasa.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

*„Kuna me teame, et Heategu on seal, siis see annab kvaliteedimärgi sinna juurde. Minu jaoks valikuprotsess ei ole enam nii pikk. Ma ei pea sinna enam nii palju aega panustama, et tutvuda selle meeskonnaga, mõelda, kas ta on kompetentne, kuidas nad oma eesmärgi ellu viivad, sest ma juba tean, need riskid on minu jaoks juba maandatud.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton



### 6.3.3. Arenguvõimalused

#### Valmidus panustada

Intervjueeritavate hinnangul on äri sektor tervikuna nii majanduslikult kui ka moraalselt valmis kolmandasse sektorisse panustama. Selleks on täna piisavalt rahalisi vahendeid ning osaliselt on muutunud ka valitsev mõttemall: ettevõtte ühiskondlikus vastutuses hakatakse nägema arenguvõimalust. Sama moodi on partnerlustele avanemas ka ühendused, kes õpivad rahalisest toetusest kaugemale vaadata.

*„Me tegime hiljuti ka ühe kvalitatiivuuringu Eesti juhtide, personalijuhtide, turundusjuhtide ja kommunikatsioonijuhtide seas. Kokku 22 süvaintervjuud. Sealt tuli ka ikkagi välja see, et ettevõtete poolt vaadatuna on raske leida toetatavat, kellesse sa oleksid valmis panustama ja kes oleks ka ise piisavalt võimeline ja kompetentne seda abi vastu võtma. Samas tuli välja ka see, et erasektor liigub ikkagi rohkem selles suunas, et sotsiaalne vastutus läheks natuke sügavamale tasandile. Seetõttu ma arvan, et on potentsiaali.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

*„Samaaegselt [arengutega kolmandas sektoris] peaks käima protsess erasektoris, et nemad muutuksid avatumaks ja tajuksid, et see, kuidas nemad saaksid oma sotsiaalset vastutust väljendada, võiks kindlasti minna sellest kaugemale, et nad kannavad mingi raha üle. Nad võiksid olla tõsiselt kaasatud kas siis konkreetsetesse projektidesse või MTÜde ja SA-te tegevustesse, kes soovivad nende raha saada.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

Üksnes valmisolekust partnerluse astuda siiski ei piisa. Selleks, et mõlema sektori ressursse kasutataks otstarbekalt, on oluline efektiivsete koostöömudelite välja arendamine.

*„... ma arvan täna on ühiskond niivõrd küpsenud, et väga paljud [ettevõtted] on nõus panustama. Nii haridusse, kultuuri, lastesse, keskkonda, sporti, mida iganes, aga need*

*[koostöö-]mudelid on halvad. Need mudelid ei ole isuäratavad, ei tööta, ei anna tagasisidet.*“ Eva Peedimaa, Triip

### **Sektorite sees omavaheline koostöö hoogustub**

Parimate praktikate jagamine sektori-siseselt annaks olulise tõuke partnerluste loomisele. Kogemuste jagamine on seda enam oluline, et näited silmapaistvast sektori-ülesest koostööst on Eestis veel haruldased. Hea sõna ja kogemustepagasi levitamine on partnerluste üldise arengu võtmesõna.

*„Vähe on ka kolmanda sektori omavahelist õppimist. On olemas selgelt n-ö eliitorganisatsioonid ka nende endi seas, kelle praktikast tasuks õppida, aga siin peab väga hoolikalt läbi mõtlema selle õppimise viisi. Ilmselt, kui me räägime ka Heateo SA-st, siis ilmselt ka neil ei ole seda ressursi nii lõputult, et kõiki järjest koolitama hakata, aga tõenäoliselt on võimalus nendelt hästi palju õppida.*“ Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

Bilateraalsete partnerlussuhete laienemine ja täiendavate organisatsioonide kaasamine võimaldab koostööprojektide mõju ja ulatust veelgi avardada.

*„Võib-olla need projektid lähevad siis seda enam veel rohkem koostööle üle, et erinevad toetavad osapooled püüavad leida vastastikku koostöömomente. Praegu meie suhtleme otse küll ikkagi Maarja Külaga. Mina lionsite ja rotarytega ei suhtle. Võib-olla üllitame järgmisel aastal kõik koos mingisuguse kalendri või mida iganes. Et tekib veel suurem sünergia kõikide nende osapoolte vahel, kes toetavad.“* Helen Tarmas, Olympic Casino.

Valitsevast sponsorlusmentaliteedist ja välistamispoliitikast loobumine võimaldab ühiskondliku hüve nimel kaasata ka konkurente.

*„Ma arvan, et sellest koalitsioonist [ettevõtete koalitsioon HIV vastu] üldse sünnib väga palju igasuguseid initsiatiive ja tegevusi, mida me hakkame koos tegema. Sellisel juhul me ei räägi enam Hansapanga ja TESA koostööst, vaid me räägime, et Hansapank ja näiteks SEB istuvad sama laua taga ja võitlevad sama asja eest. Tekib*

*ettevõtete omavaheline koostöö, et lahendada sotsiaalsed probleemid.*“ Mairi Jüriska, Terve Eesti SA.

*„Kui sa midagi toetad, siis ilmselgelt on lepingus see tingimus, et sama asja ei saa toetada finantsasutus, kindlustus-, investeerimisfirma mõnest teisest organisatsioonist. Seal on puhtalt ikkagi väljapaistvuse teema ja Hansapank üksinda. Filantroopsete ja sotsiaalsete algatuste puhul oleme sellest üle kasvanud. Algul me mõtlesime ka, et see peabki nii käima, aga üsna ruttu õppisime koos nendega. Sa hakkad pigem pidurdama neid protsesse. Sellest ei võida mitte keegi, kui sa lähed ja ütled: „Ainult meie ja mitte keegi teine.“ Kui Heateo SA ei või SEB-ga koostööd teha, siis tegelikult Heateo SA ei arene sellest mitte kusagile ja see toetus muutub täiesti mõttetuks.“* Elo Võrk, Hansapank

### **Koostöö areneb uutesse valdkondadesse**

Partnerlussuhe võib areneda horisontaalselt ning jätkuda uutes valdkondades.

*„Usun, et Olympic’uga ongi järgmine etapp see töö: toetamise või siis abi, näiteks toodete turustamise läbi. Mulle tundub, et see võiks olla see, millest me edasi räägime.“* Ly Mikheim, Maarja Küla

Näiteks on AS-iTriip ja Eestimaa Looduse Fondi koostöö levinud algselt konsultatsiooni-toetuse tasandilt ühise kirjastamiseni jt ettevõtmisteni. Ühiselt taotleti ka abirahasid ettevõtte uue ökotoomishoone ehitamiseks jms.

*„Käitume kirjastusena, kellena me muidu ei käitu, aga ELFi puhul me teeme selliseid asju...Neil on ideed ja meie võtame siis majandusriskid oma kanda. Koos turustame. See on hästi läinud.“* Eva Peedimaa, Triip

### **Missioonide teatav ühildumine, funktsioonide ülevõtmine**

Intervjuudest selgus, et partnerluse üheks väljundiks võib olla missioonide ühildumine ning funktsioonide ülevõtmine.

Tihti on ühenduste missiooni üheks komponendiks teatavat tüüpi teadlikkuse suurendamine ühiskonnas. Koostöö käigus võib ettevõtte integreerida sarnase ideoloogia oma organisatsioonikultuuri. Olgugi, et loodusharidus ettevõtte missiooni ei kuulu, on vastava elustiili tutvustamine ja propageerimine muutunud AS-s Triip igapäevaseks.

*„Üks asi, mida me teeme on ekskursioone siin majas. Iga aasta käivad meil kunstiüliõpilased, käivad lasteaiarühmad, enamus meie oma töötajate lasteaiarühmad. Siis me näitame neile murukatust ja masinaid ja räägime rohelisest elust – see on selline keskkonna haridustöö [...] Ma olen müügiiosakonnas küsinud, eks see rohelise trükise müümine on et iga kord on nagu loodusharidustöö. ...See võtab kauem kui tavaline trükise müük, aga samas see annab sellise lisaväärtuse. Inimene hakkab mõtlema ja see, kes on korra roheliseks pööranud, see on tegelikult eluks ajaks muutunud.“* Eva Peedimaa, Triip

Ka Hansapank kasutab partnerite põhimõtteid oma organisatsioonikultuuri kujundamisel.

*„Kui tööandja tegeleb mingi sellise asjaga, mis on natukene rohkem väljapoole, kui otseselt selle inimese tööülesanded, siis see annab motivatsiooni väga palju juurde. Selle raames meil ongi praegusel hetkel see tervise nädal jne. See on muidugi rohkem Hansapanga sisene ülesanne motiveerida, aga seda me teeme ka jälle teiste abiga. Me ei tee ise endale loenguid, vaid meil ongi seal Vähiliit, TESA – erinevad terviseorganisatsioonid, kes meil on just MTÜde poole pealt partneriks.“* Maris Ojamuru, Hansapank

### 6.3.4. Ohud

#### Tulemuseta ressursikulu

Hamann ja Acutt'i (2003) skepsis ärisektori tegelikele ajendite on aktuaalne ka Eestis. Mõlemad partnerid peavad olema võimelised partnerlust kriitiliselt hindama ning vajadusel suhe lõpetama. *Kas koostöö annab organisatsioonile lisaväärtust? Millistel tingimustel? Millise perspektiiviga?* Kui partnerlus ei toimi, pakub teisejärgulisi või n-ö pseudohüvesid, siis on õigem koostööst loobuda. Intervjueeritavad tõid välja, et sellise olukorra vältimiseks, kus ettevõtte motiiviks on näiteks sobitumine - mittetulundussektori kriitika vaigistamine - on oluline uurida n-ö maja-siseseid hinnanguid partnerlusele ja selle kasulikkusele.

*„Kui ta [keskkonnaorganisatsioon] ongi selle partnerluse tootmisettevõttega, siis see sama kolmanda sektori organisatsioon peab lihtsalt aeg-ajalt partnerluse üle vaatama ja inimestega oma organisatsiooni sees tõsiselt rääkima. „Mis see partnerlus on meile andnud? Kas me oleme pidanud mingi kompromissi tegema selle nimel?“ Kui siis nähakse, et väga paljud selles organisatsioonis olevad inimesed ütlevad: „Meil enam silm ei sära. Me ei tee enam ei seda, milleks me siia kokku tulime,“ siis on aeg küps, et see partnerlus lõpetada.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

Igasugune partnerlus on ressursikulukas, mistõttu tuleb perioodiliselt järgi kontrollida, kas suhet tasub hoida. Ebaefektiivne ressursikulu vähendab organisatsiooni tõhusust - eriti veel Eesti kolmandas sektoris, milledest enamuse optimaalset tegutsemist pidurdavad liigvääksed kollektiivid niikuinii.

*„Kui kulutatakse rohkem ressursse kaasamise momendi tekitamiseks, kui sellest väärtust sünnib, tekib varem või hiljem küsimärke kaasamise mõttekusega.“* Triin Noorkõiv, SA Noored Kooli

*„Kui sa oled panustanud mingi arvu tunde, siis see on iga ettevõtte jaoks ressurss. See on töötajate tööaeg ja see on ühel hetkel nii ehk naa arvutatav rahasse. [...] Kui*

*sa siis avastad, et see on läinud millegi toetamiseks, millest ei ole tegelikult sündinud suuremat kasu, siis, ma arvan, see on kokkuvõttes raiskamine.*“ Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

Kindlasti ei tähenda kriitilisus partnerluse lõpetamist olukorras, kus osapooltel on ilmnenud lahknevused arvamuses vms. Pigem on see suunatud ikkagi vahendatud ressursside ja lisaväärtuse hindamisele.

*„Me ei taha kultiveerida õpitud abitust. Me tahame anda sellele süsti. Sealt edasi peab organisatsioon ise hakkama saama. Me ei jää ühtegi sellist suurt algatust elu lõpuni toetama. Need kõik on sellised stardirahad ja alguses käehoidmised. Fakt on see, et igast asjast sa pead kunagi välja tulema.*“ Elo Vörk, Hansapank

*„... me ise soovime seda partnerlust lõpetada nähes, et sellest partnerlusest ei sünni väärtust: meie abi kas ei kasutata ehk me oleme andunud abi, pakkunud ideid, andnud nõu ja me näeme, et sellest ei lähtuta ja meile ei anta tagasidet, miks ei lähtuta. Siis tundub, et see on lihtsalt tundide, oma aja ja ressursi raiskamine. Või siis näeme seda, et see organisatsioon on ise millegipärast muutnud nõrgemaks või taganenud oma esialgsetest eesmärkidest. Igal juhul see partnerlus ei vääri mingil põhjusel jätkamist.*“ Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

### **Kolmas sektor killustunud – raske leida**

Ettevõtete esindajad tõid välja, et kolmandas sektoris orienteerumine on äriorganisatsioonidele keeruline. Esmapilgul oleks kolmandas sektoris justkui teenuste dubleerimist, ühenduste organisatsioonilisest suutlikkusest ning teenustest on raske saada adekvaatset ülevaadet jne.

*„Me tegime hiljuti ka ühe kvalitatiivuringu Eesti juhtide, personalijuhtide, turundusjuhtide ja kommunikatsioonijuhtide seas. Kokku 22 süvaintervjuud. Sealt tuli ka ikkagi välja see, et ettevõtete poolt vaadatuna on raske leida toetatavat, kellesse sa oleksid valmis panustama ja kes oleks ka ise piisavalt võimeline ja kompetentne seda abi vastu võtma.*“ Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

Käesolevas valimis polnud ükski koostöösuhe loodud n-ö sektori sõelumise tulemusel: kolme partnerluse puhul mängisid rolli isiklikud kontaktid, ühte võib nimetada ettevõtte üleostmise kaasavaraks.

*„On hästi palju MTÜsid, mis tegelevad kõik justkui ühe probleemiga, aga erineva nurga alt, aga nad ei suhtle omavahel. Kui nad tuleksid kokku ja arutaksid omavahel: „Kuidas me saaksime seda asja paremini teha“, siis ma arvan, et see efekt oleks palju suurem. Praegu on kogu see maastik, minu arust, ikkagi üsna killustatud. Kasvõi selles samas HIV valdkonnas tegutseb neid erinevaid MTÜsid musttuhat. Kui me hakkasime seda valdkonda kaardistama, et keda me siis toetama peame või kust me alustame, siis tegelikult me ei saanud mitte millestki mitte midagi aru. Kes on kes? Kes millega tegeleb “ Elo Võrk, Hansapank*

### **Sektorite hägunemine, kaob fookus**

Partnerite liigne ühildumine võib olla samuti ohuks. Kodanikuühiskonna ja äri sektori väärtuste segunemine, sellest tulenevate tegevusobjektiivide ja fookuse hägunemine võib halvata mõlema organisatsioonitüübi põhitegevust. Porteri ja Kramer'i (2006) kriitika CSR suunas on selle võrra põhjendatud, et organisatsiooni esmane funktsioon – majandustegevus – ja seeläbi kõige olulisem sisend tööandja, maksumaksja, investeerija, majanduselu elavdaja jm näol ei tohi kannatada.

*„Siin ongi oht, et me ise ei muutuks selliseks, kes ei suuda säilitada fookust. See ei ole vastandamine, aga et me suudaksime konkreetselt ühe või teise projekti juures ka ise määratleda ära, kus meie mahud lõppevad. Nii rahaliselt kui ka teised meie ressursimahud. Et me ei hakkaks ise ühte teist sektorit arendama. Meie teeme äri. Meie suudame anda endast mingisuguseid ressursi-ühikud teisele organisatsioonile, kelle ülesanne on siis seda muutust saavutada. “ Maris Ojamuru, Hansapank*

Intervjuudes toodi näide, kus koostöö kontekstis olid ettevõtete esindajad andnud ühendusele nõu, mida nad enda tegevuses peaksid liiga riskantseks. Teises kontekstis ei olnud ärimaailmale omane valvsus lihtsalt tööle hakanud. Samas, olukorras, kus üks või teine osapool ei anna kompetentset nõu, ei sünni partnerlusest lisaväärtust.

*„Nende inimeste ringis, kes aitavad Uuskasutuskeskust on väga palju inimesi, kes oma reaalses elus on väga tugevad finantsinimesed. Selles mõttes reaalses ehk oma töises elus. Just sealt tuligi Heateo poolt selline mõte: vahel juhtub niiviisi, et see organisatsioon tahtis küll head teha, aga jättis oma kriitikameele koju. „Oi, see on nii tore, mis te teete!“. Nad aitavad küll kaasa, aga samas unustavad ära, et kui see sama samm oleks näiteks oma äriorganisatsioonis kaalumisel, siis nad ütleksid ei, see oleks liiga riskantne ja võiks viia halbade majandustulemusteni vms. Seal pandi ka südamele, et oldaks ikkagi sama karm ka selle organisatsiooni vastu ja ei unustataks oma kriitikameelt koju.“* Evelin Ojamets, Hill & Knowlton

### **Majanduslangusega võib väheneda pakutavate ressursside hulk**

Majanduslangusega kaasneb tõenäoliselt nii materiaalsete kui mittemateriaalsete ressursside vähenemine koostöösuhtes. Turumajanduse kõikum (fluktueeriv) iseloom paneb üksnes erasektori toetusega arvestava mittetulundusühendusse ebakindlasse olukorda.

*„Kui ikkagi majanduskasv ja selline õilmitsemine natukene tagasi läheb, siis võib-olla firmadel ei ole seda ressurssi endal ka.“* Jüri-Ott Salm, Eestimaa Looduse Fond

### **Konservatiivsem seadusandlus**

Konservatiivsem reklaamiseadus ning võimalikud piirangud võivad ohustada ennekõike sponsorlusformaati järgivaid partnerlusi.

*„Vahepeal prooviti reklaamiseaduses isegi sponsorteed ära keelata. Siis jääbki see küsimus, kas firma on n-ö metseen, et ta annab vabast tahtest raha, ega soovi mitte midagi vastu. Kuna reklaamiseadus keelab kasiinodel oma reklaamimise ja logo näitamise, siis kaubamärgiesitus sponsorina on praegu lubatud ja uues reklaamiseaduses peaks see ka nii olema. [...] Loomulikult on mingid projektid, kus on rohkem mõeldud selle peale, et end väljapoole kuvada ja silma paista. Siis kindlasti need projektid kannataksid.“* Helen Tarmas, Olympic Casino



## Ühele organisatsioonile antav hinnang kandub üle ka partnerile

*„Ma arvan, et ongi see [mis võib partnerlusi ohustada], et kui emb-kumb osapool kasutab halvasti ära teise poole usaldusväärust või ei käi sellega õigesti ümber. Selles ma näen kõige suuremat riski. [...] Risk on mõlemapoolne. Ühelt poolt see, et need ettevõtted, kes on valinud meid usaldada ja kui meie seda usaldust kuidagi kuritarvitame, siis see on jamasti neile ja muidugi jamasti siis ka meile. Ka see, kui näiteks mõnel ettevõttel, kes meiega koostööd teeb, kerkib üles mingisugune suur skandaal või midagi läheb halvasti, see võib otseselt ka meie mainet mõjutada.“*

Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

Maine ülekandumine on partnerluses mõnevõrra paratamatu. See võib osutada väga tulutoovaks: hästi tuntud ja lugupeetud ettevõtte või ühendus tõstab ka koostööpartneri mainet. Sama moodi on ka potentsiaalne oht kahesuunaline. Näiteks võib mõningate ühenduste radikaalsus äriettevõtteid otseselt või kaudselt kahjustada. Käesoleva valimis ilmestasiid maine ülekande majanduslikku kahju kliendid, kelle vastasseis ühendusega kandus üle ka tema ärisektori koostööpartnerile.

*„Need olid ka halvad ajad, kui ELF oli Eestis mingites protsessides väga radikaalne ja paindumatu, see mõjutas natukene ka meie kliendisuhteid. Nad ütlesid, et meie ei taha mingisugusest ELFi toetamisest kuuldagi. [...] Me ei saanud seda Rohelist Trükist müüa, müüisime tavatrükisena. See kahjustas ka meie mainet. [ELF] ei töötanud meile vastu, aga tema [ELF] tegi lihtsalt oma asja, aga me ei olnud osanud sellega arvestada. See oli meile kõigile üllatus, see oli neile ka üllatus. Nemad tegid kõige õigemal asja, meie tegime ka kõige õigemal asja, aga tekkisid erinevad huvid.“*

Eva Peedimaa, Triip

Niisamuti võivad mittetulundusühenduse mainet rikkuda koostööpartneri ebaeetilised äripraktikad vms. Samas, kui koostöö seaks partnerite põhitegevusele limiteerivaid tingimusi, kaotaksid organisatsioonid oma autonoomias ning kaugeneksid oma esialgsetest tegevuspõhimõtetest. Riskide maandamiseks on kesksed avatud kommunikatsioon ja usalduslik koostöösuhe.

*„Mis puudutab veel meie valdkonda ja neid ettevõtteid, kes asutasid ettevõtete koalitsiooni HIV vastu: meie aluslepingus on kirjas, et nad on kõik ennast kurssi viinud HIV positiivse inimese hea kohtlemise tavaga, mis on välja antud ILO, Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni poolt. Me ei saa endale lubada seda, et üks päev tuleks välja, et ettevõtte lasi oma töötaja lahti, sest ta oli HIV positiivne. Sellist asja ei saa juhtuda.“* Mairi Jüriska, Terve Eesti SA

### **Traditsioonilised vs. uue laine ühendused**

Uuring näitas, et mittemateriaalsete vahendite tegelikku potentsiaali suutsid efektiivselt ja järjepidevalt ära kasutada n-ö nooremad ühendused, kes kasutasid ettevõtete ressursse ja kompetentse juba organisatsiooni loomisel. N-ö traditsioonilised ühendused näevad partnerluse põhihüvena veel raha ega kaasa äri sektori oskusteavet oma põhitegevuse optimeerimisel - pigem tehakse koostööd teatud kindlate projektide raames või kasutatakse ettevõtte väga spetsiifilisi oskusi (nt meediasuhtlus).

Sama tendents on märgatav ka äri sektori poolt vaadatuna: ettevõtted, kes on olnud ühenduse loomishetke juures, oskavad kolmanda sektori ressursse ka oma põhitegevuses paremini ära kasutada. Nende jaoks ei piirdu partnerlus üksnes imagoloogilise või organisatsioonikultuurilise mõjuga, vaid ühenduste pädevust realiseeritakse ka teistes valdkondades (nt koolitus).

*„ ... need kontserdid olid minu jaoks täiesti esimest korda elus teostatud projekt. Meil oli sinnamaani olnud põhimõtteliselt kahte sorti asju: Olympic andis raha ja teine variant oli suuremad heategevuspeod või –üritused meie juures.“* Helen Tarmas, Olympic Casino

*„Ta [Heateo SA] on olnud väga läbipõimitud kõikide meie äriüksuste tegevustega. See algas küll pigem nii, et me hakkasime oma sotsiaalset toetustegevust nende kaudu ümber sõnastama ja uusi teemasid otsima, aga tänaseks on nad personaalpanganduses partner, personaliosakonnas, erinevates äriüksustes. Ma arvan, et ei ole Hansapangas äriüksust, kes ei oleks Heateo SA-ga kokku puutunud.“* Elo Võrk, Hansapank

## **Ettevõtted eeldavad filantroopilistelt projektidelt mastaapsust**

Ettevõtted kipuvad eeldama toetusprojektidelt, kuhu investeeritakse mittemateriaalseid vahendeid, kas ühiskondlikku muutust, laia sotsiaalset mõju, ulatuslikku sihtauditooriumi vms. Seeläbi võib kannatada ennekõike ühenduse olemuslik autonoomia (Kelly 1991), sest soovist olla äri sektorile atraktiivsem partner, võidakse muuta organisatsiooni esialgseid eesmärke ja põhimõtteid.

Äri sektori (vaikimisi) eeldus seab kolmanda sektori koostööpartnerile rea tegevusvaldkonna ja/või organisatsiooni suutlikkusega seonduvaid kriteeriume. Kitsa spetsialiseerumise, üksiku töötajaga ja madala bürokraatiaga nišiühendusele võib teema vastu huvi tundva ettevõtte leidmine olla aeganõudvam.

*„Muu toetuse ehk siis strateegilise nõustamise eelduseks on see, et seal on tõesti suutlikkus olemas. Seal on inimesed olemas. Me näeme potentsiaali, et see organisatsioon võiks reaalselt mingit ühiskondlikku muutust saavutada. Seal on meil, jah, ootused suured. Kui me panustame strateegilise nõustamisega või inimeste ressursiga, siis üldjuhul peab ta olema natuke laiema mastaabiga tegevus või mingisugune väga tähtis probleem.“* Maris Ojamuru, Hansapank

Kokkuvõttes kinnitas silmapaistvate partnerlussuhete analüüs, et teise ja kolmanda sektori ühisosa on perspektiivikas ühiskondliku muutuse allikas. Partnerite olemuslike erinevuste ning nendega kaasnevate potentsiaalsete ohtude teadvustamine on oluline samm jätkusuutliku ja laia sotsiaalse mõjuga koostöö tagamisel.

## 7. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

### 7.1. Järeldused

Järelduste osas annan vastused töös püstitatud uurimisküsimustele. Analüüsi tulemused on esitatud ülevaatlikus kokkuvõttes.

Osapoolte motivatsiooni uurides selgus, et **põhjused partnerlusse astumiseks** on mõlemas sektoris heterogeensed. Ettevõtete peamiseks ajendiks on moraalne kohustus ühiskonda tagasi panustada, kuid koostöö hüvedena nähakse ka mainekujundust, kompetentside laiendamist ja innovatsiooni. Oluline on ka partnerluste organisatsioonikultuuriline mõju: hea tegemine läbi töökeskkonna tõstab intervjueeritavate sõnul inimeste sisemist rahulolu, vajalikkustunnet ja annab märkimisväärse positiivse laengu. Partnerluse kaudu töötajate motiveerimine, lojaalsuse tõstmine ja meeskonnatunde tekitamine on ühelt poolt koostöö üks olulisemaid ajendeid, teisalt ka paremini tajutavamaid tulemusi. Analüüsi tulemustest võib järeldada, et äri sektori arusaam CSR tegevusest ja selle potentsiaalsetest hüvedest (Kujunda oma heategevusprogramm 2002: 6) on küll laienemas, kuid hetkel domineerivad veel ettevõtete mainekujunduslikud ja organisatsioonikultuurilised motiivid. Antud tulemus ühtib Reede (2005: 13) väitega, et CSR peamine tulu ettevõtetele on maine paranemine sidusrühmades, mis omakorda meelitab ligi investoreid ja kapitali, tõstab ettevõtte atraktiivsust tööandjana ning suurendab usaldusväarsust klientide silmis.

Mittetulundusühendused näevad äri sektoriga partnerluses perspektiivikat materiaalse ja mittemateriaalse tulu allikat. Rahalise toetuste kõrval (või asemel) tuntakse üha enam huvi oskusteabe (enim suhtekorraldus), ettevõtte kontaktide, teabekanalite jms vastu.

Analüüsist selgus, et mida paremini identifitseerib organisatsioon oma tegelikud ootused enne partnerluse alustamist ja mida selgemalt ta neid partnerile

kommunikeerib, seda väiksem on tõenäosus ebakõladeks ja möödarääkimisteks. Mõlema osapole kriitiline eneseanalüüs ning ajendite ja ootuste läbipaistev kommunikatsioon partnerluse algfaasis on jätkusuutliku, mõlemaid osapooli rahuldava koostöösuhte vundamendiks.

Vastusena uurimisküsimusele, **milliseid ressursse ollakse valmis partnerile pakkuma**, selgus, et enamjaolt on ettevõtted valmis panustama nii materiaalseid kui mittemateriaalseid ressursse. Ettevõtted eristavad selgelt, millised partnerlused on väljapoole suunatud ning kannavad sidusrühmades valdavalt mainekujunduslikke eesmärke ja millised koostööprojektid peaksid avaldama organisatsiooni-sisest mõju. Sellest tulenevalt pannakse paika ka n-õ pakutav ressursipakett. Antud tulemus kattub Porter ja Kramer'i (2006) väitega, et äriktoril tuleb oma CSR tegevust planeerida sama hoolikalt kui üldist majandustegevust - vastasel juhul võib koostöö osutada liiga ressursi-kulukaks ja halvata ettevõtte põhitegevust.

Paljuski oleneb partnerluse sisu siiski ka argumenteeritud küsimisest. Intervjueeritavad rõhutasid, et enne partnerlusse astumist tuleks ühendustel hoolikalt järele mõelda, mida neil realselt on vaja ning kas ollakse suutlikud seda abi ka efektiivselt ära kasutama. Ettevõtted on tajumas, et nende konsulteeriv roll võib olla rahalisest toetusest isegi jätkusuutlikum. Partnerlused on tasahilju väljumas sponsoraluse-formaadist: ettevõtted on otsimas eksponeerimise (logod, kajastus) kõrvale või asemele alternatiivseid väljundeid (nt töötajate motiveerimine).

**Kaardistades kolmanda ja erasektori koostöökogemusi** selgus, et üksnes metseenlusest ja üllastest soovidest partnerluses ei püsita - olenevalt sektorist eeldatakse materiaalseid ja/või mittemateriaalseid hüvesid. Koostöö on jätkusuutlik kui partnerlus toob tulu mõlemale partnerile. Antud tulemus ühtib suures osas määral ressursiteooriaga (Berger et al 2004), mille kohaselt osapoolte pakutavad ja vajaminevad ressursid (hüved) määravad partnerite motivatsiooni koostöösse panustada.

Hästi läbi mõeldud, eesmärgistatud ja planeeritud koostöö vähendab tõenäosust konfliktide tekkeks partnerluse käigus – kokkulepete fikseerimine kirjalikult annab seni veel põgusalt tutvunud organisatsioonidele teatava kindlustunde. Suusõnalistest

või üldistest lubadustest tuleks pigem hoiduda. Intervjuudest ilmnes, et rahulolu koostööst on seda suurem, mida kohanemisvõimelised on partnerid koostöösuhtes. Valmisolek tulla partnerile teatud küsimustes vastu, olla avatud uutele kogemustele ning õppimisvõimeline – need on olulised tingimused jätkusuutliku koostöö tagamiseks.

Käesolev analüüs kinnitas mõlemat Berger'i ja kolleegide (2004) personali-alast koostöö eeldust. Antud valimi puhul ilmnes, et eduka koostöö pandiks oli nii juhtkonna kui töötajate sobivus. Näiteks määras juhtkonna-omanike poolehoid, kas sektori-ülene koostöö on üheks tegevusprioriteediks. Niisamuti on määrav partnerite soe läbikäimine isiklikul tasandil. Omavaheline n.ö keemia või klikk ja väärtuste kokkulangemine võib koostööd oluliselt tõhustada. Võtmeteguriks on ka ühenduse organisatoorne suutlikkus – selleks, et olla äri sektorile professionaalne partner ning võimeline pakutud abi maksimaalselt ära kasutama.

Analüüs näitas, et kultuuriline sobivus (Berger et al. 2004) on efektiivse koostöö üks eeltingimusi. Äri- ja kolmanda sektori organisatsioonide olemuslikud eesmärgid, organisatsiooni bürokratia ja -kultuur võivad olla väga erinevad – ettevõtete tegevussfäär ja tööprintsüübid võivad olla kolmanda sektoris raskesti mõistetavad ja vastupidi. Seda enam on vajalik efektiivne kommunikatsioon. Ettevõtete esindajad rõhutasid, et soovivad ühendustelt pidevalt teavet selle kohta, kuidas neil läheb, kuidas saadud ressursse on kasutatud, mis on ära tehtud, kaugel ollakse oma eesmärkide saavutamisest jms.

Uuring näitas, et mittemateriaalsete vahendite tegelikku potentsiaali suutsid efektiivselt ja järjepidevalt ära kasutada n-ö nooremad ühendused, kes kasutasid ettevõtete ressursse ja kompetentse juba organisatsiooni asutamisel. Sama tendents on märgatav ka äri sektoris: need ettevõtted, kes on olnud ühenduse loomishetke juures, oskavad kolmanda sektori ressursse ka oma põhitegevuses laiemalt ära kasutada (nt toote- või teenusearendamisel).

Vastusena uurimisküsimusele, **milliseid arenguvõimalusi partnerluses nähakse**, ilmnes, et sektori-ülest partnerlust peetakse perspektiivikaks mõlemas sektoris. Äri sektor tervikuna on nii majanduslikult kui ka moraalselt valmis kolmandasse

sektorisse panustama. Foreman'i liigituse (2005: 1) kohaselt tuntakse üha enam huvi tehingulise ja integreeriva koostöö vastu. Selleks on täna äri sektorile üha enam rahalisi vahendeid ning oluliselt on muutunud ka valitsev mõttemall: ettevõtte ühiskondlikus vastutuses nähakse üha enam arenguvõimalust. Samamoodi on partnerlustele avanemas ka ühendused, kes õpivad rahalisest toetusest kaugemale vaadata.

Efektiivne koostöö pakub nii ettevõtetele kui ühendustele unikaalseid hüvesid, mida partnerid mujalt ei saaks (nt emotsionaalne laeng või ärijuhtimise kogemus). Seetõttu nähakse partnerlustel arengupotentsiaali nii vertikaalselt (rohkem süvitsi) kui horisontaalselt (laieneb uutesse valdkondadesse).

Intervjuudest selgus, et partnerluse üheks väljundiks võiks olla ka missioonide ühildumine ning funktsioonide ülevõtmine – koostöö käigus integreerib ettevõtte osa ühenduse ideoloogiast oma organisatsioonikultuuri. Huvitav on leida, et kuigi Berger'i ja kolleegide missiooni sobivuse hüpotees jätkusuutliku partnerluse eeldusena käesolevas bakalaureusetöös kinnitust ei leidnud, osutus see antud valimi puhul hoopis üheks koostöö tulemiks. Üheks arenguvõimaluseks on ka bilateraalsete partnerlussuhete laienemine, mis võimaldab koostööprojektide mõju ja ulatust veelgi avardada. Valitsevast sponsorlusmentaliteedist ja välistamispoliitikast loobumine võimaldaks ka konkurentide kaasamist.

Uuring käsitles ka **tegureid, mis võiksid partnerlust ohustada**. Igasugune partnerlus on ressursikulukas, mistõttu tuleb perioodiliselt üle vaadata, kas suhet on mõistlik jätkata. Ebaefektiivne ressursikulu vähendab organisatsiooni tõhusust - eriti veel Eesti mittetulundussektoris, milledest enamuse optimaalset tegutsemist pidurdavad liigvääksed kollektiivid niikuinii. Kui partnerlus ei toimi, pakub teisejärgulisi või pseudohüvesid, siis on õigem koostööst loobuda.

Partnerite liigne ühildumine võib olla samuti ohuks. Kodanikuühiskonna ja äri sektori väärtuste segunemine, sellest tulenevate tegevusobjektiivide ja fookuse hägunesimine võib halvata mõlema organisatsioonitüübi põhitegevust.

Uurides **partnerluses kerkinud eetilisi küsimusi ning koostöö mõju identiteedile** selgus, et üldiselt tajutakse sektorite printsiipiaalseid erinevusi hästi ning teist poolt fundamentaalsete nõudmiste või ootustega ei survestata. Intervjueeritavad nentisid, et pigem on partneritel eriarvamused küsimustes, mis on teisejärgulised. Kui mõlema organisatsiooni huvi on olnud siiski koostööd jätkata, siis on mõningase põrkumise ja omavahelise õppimise tulemusel leitud kompromisslahendus. Sellest võib järeldada, et antud valimi puhul sooviti enamikel juhtudel säilitada partneri protseduuriline autonoomia (Kelly 1991).

Partnerid peavad sektorile omase näo säilitamist tähtsaks ning koostööga kaasnevaid eetilisi küsimusi teadvustavad nii ühendused kui ettevõtted. Intervjueeritavad olid üksmeelel, et igasuguses partnerluses on oma identiteedi ja näo säilitamine võimalik. See tähendab, et käesolevas valimis ohtu kolmanda sektori olemuslikul autonoomiale (Kelly 1991) ei esinenud. Ettevõtte võib küll näiteks tahta, et ühendus mõtleks ärilisemalt, kuid seda mitte kasumi-teenimise, kuivõrd erasektori professionaalsuse ülevõtmise eesmärgiga. Siiski juhul, kui üks osapool ohustab teise autonoomiat, tuleks koostöö lõpetada. Võimalike põhimõtteliste lahkkelide vältimiseks eelistavad ühendused pigem hea renomeega ettevõtteid.

## **7.2. Diskussioon**

Käesolev uurimus on Eestis ainulaadne: varem ei ole akadeemilisel tasemel teise ja kolmanda sektori koostööd eraldi uuritud ning teadmised sektori-ülesest partnerlusest on olnud napid. Esmakordselt on partnerlusi käsitlevat teavet ning osalejate senist kogemust süvitsi analüüsitud.

Teise ja kolmanda sektori koostöö on Eestis arenemisjärgus. Siin on näiteid latusast koostööst, millel on ulatuslik ühiskondlik mõju ning mis pakub rahulolu ja hüvesid mõlemale osapoolle. Samas on osa partnerlustest veel sponsorlus-põhised – ettevõtte toetab ühendust rahaliselt ning vastutasuks saab näiteks logo trükistele või kodulehele. Antud valimi puhul oli siiski huvitav näha koostöö erinevaid arenguetappe. Mõnevõrra üllatuslikult võis tõdeda, et enama pühendumise ja



loomingulisusega võiksid kõik kõnealused partnerlused jõuda filantroopilisele tasandile. Pühendumine on vajalik selle võrra, et säiliks motivatsioon koostöösse panustada. Loomingulisus on oluline sellest aspektist, et näha neid võimalikke koostööpunkte ka traditsioonilistest valdkondadest (finants ja suhtekorraldus) väljaspool.

Koostöö sõlmpunktiks on omavahelised läbirääkimised partnerluse algfaasis. Kui osapooled on kriitiliselt läbi mõelnud, miks nad on sektori-ülesest koostööst huvitatud, milline on potentsiaalne tulu-kulu jms ning kommunikeerivad oma ootusi ja tingimusi avameelselt, püsib võimalus, et partnerid võiksid olla koostööga rahul nii lühemas kui pikemas perspektiivis. Näiteks võib ettevõtte vaikimisi eeldada, et annetuse üleandmisel viibivad tingimata ka ajakirjanikud. Juhul, kui üritusel ajakirjanikke ei viibi, on ettevõtte partnerluses pettunud hoolimata sellest, et ühendus ei oma meediasse sattumise ja uudiskünnise ületamise üle mingisugust kontrolli. Intensiivne infovahetus ning ebarealistlike lootuste kustutamine esmakohtumistel on jätkusuutliku koostöö nurgakivi.

Võib oletada, et koostöö arenemine nii vertikaalselt (rohkem süvitsi) kui horisontaalselt (uutesse valdkondadesse) sõltub suuresti küsimisest, avatud ja tihedast infovahetusest, tähelepanelikkusest vms. Kui ühendus paluks rahulolevalt ja motiveeritud partnerilt abi ka näiteks eelarvestamisel, siis on tõenäoline, et ta saab ettevõttelt positiivse vastuse. Kui seda palvet aga ei esitata, siis, nagu intervjuudest võis järeldada, on vähetõenäoline, et ettevõtte näitaks ise üles initsiatiivi ühenduse finantsküsimustesse sekkuda. Enesekriitilisus, oskus näha võimalikke koostööpunkte ja julgus neid ressursse paluda on elulise tähtsusega - n-ö magava kassi suhu ei kipu hiir jooksuma. Maarja Küla juhataja Ly Mikheim tõi mitmeid näiteid, kus juhuslikult mainitud mured on leidnud tänu vestluskaaslase abile ja toetusele oma lahendused. Organiseeritumalt on abi palumisele lähenenud Terve Eesti SA, kes lisaks palvele edastab ka täiendavat informatsiooni (nt ajaline kestvus) – kõik selleks, et teha seda otsust aidata võimalikult mugavaks.

Olulise tõuke partnerluste laienemisele ühiskonnas võiksid anda parimate praktikate jagamine sektorite-siseselt. Kogemuste jagamine on seda enam oluline, et näited silmapaistvast sektori-ülesest koostööst on Eestis veel haruldased. Partnerlustest

kõnelemine, edulugude tutvustamine ja kogemuste jagamine on oluline mõlemas sektoris. Nii ühendused kui ettevõtted vajavad julgustamist, et partnerlus on pigem tulu kui kulu allikas. Teine ja kolmas sektor on oma olemuselt niivõrd erinevad, et igasugune koostöö võib esmapilgul tunduda riskantne ja eemaletõukav. Näited partnerlustest, mis on toonud unikaalseid ning strateegiliselt olulisi hüvesid mõlemale osapoolle, võiksid julgustada nii ühendusi kui ettevõtteid koostööle.

Kogemuste jagamine, õnnestumistest ja altsõnast rääkimine välistaks olukorra, kus uued katsetajad peaksid n-ö jalgratast leiutama. Ilma nende näidete jagamiseta on partnerlused tõenäoliselt visamad levima ning tavapärase sponsorlus jääb veel aastateks valitsevaks koostööformaadiks.

Eriti tuleks rõhutada keskmise suurusega ja väikeettevõtete senist panust, et vähendada filantroopsete projektide n-ö elitaarsust. Heateo SA portfelloorganisatsioonide näidetega käib paratamatult kaasas edu-Eesti maine, mis võib neid teatud kontekstis muuta raskesti lähenetavateks. Seda muljet, et partnerlus on silmapaistvate, justkui uute, paremate ühenduste ning ärimogulite pärusmaa, ei tohiks lasta tekkida.

Samuti võivad Heateo SA juba olemasolevad kontaktid äri sektoris teisi ühendusi pigem hirmutada. Intervjuudest tuli välja, et nii nende endi kui partnerite sotsiaalne kapital on olnud SA Noored Kooli ja Terve Eesti SA arenguloos üliolulised. Parimate praktikate jagamisel kolmandas sektoris tuleks seetõttu hoolikalt läbi mõelda, mida peaksid tegema need ühendused, kellele soodsaid tutvusi napib? Nagu mainis Evelin Ojamets, suhtekorraldusagentuuri Hill & Knowlton Eesti strateegiline konsultant, maandab Heateo SA vahendav roll, hea isiklik klapp ning omavaheline usaldus nende jaoks mitmeid riske. Kas hõlbustada sektori-ülest tööpoolest läbi katuseorganisatsioonide (EMSL, Heateo SA), koolitada huvi tundvaid ettevõtteid/ühendusi (tutvustada partnersektorit, anda neile vastavaid pädevusi ja arendada kriitikameelt), üldse mitte sekkuda (*à la* tugevamad jäävad ellu) – need on teemad, mis tasuks ehk teatud instantsides (nt Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit) kaalumist.



## 8. SOOVITUSED ÜHENDUSTELE

**Eneseanalüüs.** Enne partnerlusse astumist tasub hoolikalt läbi mõelda, mida täpselt äri sektoriga koostööst eeldatakse. Läbi tuleks mõelda vastused järgmistele küsimustele:

- Milliseid ressursse ühendus tegelikult vajab?
- Mida partnerilt oodatakse?
- Milline on koostöö potentsiaalne tulu-kulu?
- Millises vormis peaks koostöö toimima?
- Kas ühendus suudab ettevõtte ressursse efektiivselt ära kasutada?
- Kes on see isik, kes ühenduses koostöö eest vastutab?

Mida konkreetsemini ühendus neile küsimustele vastata oskab ning neist lähtub, seda tõenäolisem on hilisem rahulolu partnerlusega.

**Partnerile leidmine.** Koostööle eelnevat uurimistööd ei tohiks alahinnata. Sobiva partneri leidmisel on abiks näiteks isiklikud kontaktid või ettevõtete Interneti-leheküljed, kust saab teavet nende missiooni, aga võimalik, et ka toetustegevuse jms kohta. Ühtlasi tasub uurida ettevõtte või valdkonnaga seotud meediakajastust (mida on kõige lihtsam teha ajalehtede ja –kirjade *online* arhiivide abil), kust võib samuti leida kasulikku teavet. Tugev ühisosa, olgu see missiooni, asukoha vms tunnuse põhine, on partnerite jätkuva motivatsiooni üheks tagatiseks.

**Partnerile lähenemine.** Esmamulje on väga oluline. Ettevõttega ühendust võttes tasub kohe alguses anda selgelt vormistatud nägemus oma tegevusest: kes me oleme ja millist abi me vajame? Hästi struktureeritud ja põhjendatud pöördumine näitab ühenduse professionaalsust ning tegutsemisvõimet. Usaldusväärselt mõjub ka ettepanek silmast-silma kohtuda, et ühenduse tegevust juba põhjalikumalt tutvustada.

**Argumentatsioon.** Ettevõtetele on oluline tuua tõsiseltvõetavaid argumente, miks nad peaksid konkreetse valdkonna vastu huvi tundma ja sellesse investeerima. Ühendus peab olema suuteline pakkuma konkreetset infot ning hästi põhjendatud argumente. Kasulik on leida vastused sellistele küsimustele:

- Millised on ühenduse eesmärgid?

- Miks ja kuidas need seati?
- Kuidas nende täitmist mõõdetakse?
- Millist kasu see ettevõttele toob?
- Kas koostöö pakub ettevõttele enam kui heameelt heategevusest?
- Kuidas näeb välja ühenduse aruaruandlus ja tagasiside?

Teadlikult tuleks suhtuda oma usalduskrediidi ülesehitamisele.

- Kes on teised koostööpartnerid?
- Millised instantsid on ühenduse tegevuse heaks kiitnud?
- Millistel eksperthinnangutel seatud eesmärgid põhinevad?

Hästi läbi mõeldud argumentatsioon aitab äri sektoril lahti mõtestada nii ühenduse missiooni kui hinnata valitud tegevusmudelit. Ühtlasi saab ettevõtte ülevaate, miks ja millist abi temalt oodatakse.

**Avatud kommunikatsioon.** Avameelsus ootuste kommuniqueerimisel pole oluline mitte ainult läbirääkimiste faasis, vaid ka edaspidi. Avatud suhtlemine ning pidev tagasiside andmine aitab ennetada väärarvamusi ning lahendada kriitilisi olukordi. Julgus olla eriarvamusel, kaitsta oma seisukohti ning rääkida vajadusel ka negatiivsest on koostöö püsimiseks tähtis.

**Paindlikkus.** Neid ettevõtteid, kes eeldavad sponsorlus-formaadist enam partnerlust, on üha rohkem. Sestap on ühenduse paindlikkusest ning suutlikkusest pakkuda ettevõtetele alternatiivseid väljundeid saamas eduka koostöö üks võtmetegureid. Teadlikult tasuks otsida võimalusi ettevõtte töötajate kaasamiseks kas ühenduse juhtkonnas, konsultantidena, vabatahtlikena vms. Isiklik kontakt aitab äri sektoris ühenduse tegevusvaldkonda ja -eesmärke paremini mõista ning loob pinnase jätkusuutlikuks koostööks.

**Tänu.** Toetajate tänamine on iga ühenduse n-ö püha kohus. Vastav protseduurireeglistik tasub organisatsioonis võimalikult täpselt paika panna, et välistada võimalikke unustamisi või teisi analoogseid eksimusi. Viise partnerite tänamiseks on mitmeid alates traditsioonilistest tänukirjadest-kaartidest kuni elamuste pakkumise ja loominguliste etteasteteni.

**Koostöövalmidus.** Valmisolek tulla partnerile teatud küsimustes (nt kajastamine) vastu, olla avatud uutele kogemustele ning õppimisvõimeline – need on olulised tingimused jätkusuutliku koostöö tagamiseks. Kindlasti ei tasu alahinnata ka ühenduse sisekommunikatsiooni: on oluline, et oma töötajad saaksid aru, miks on näiteks vastu võetud esmapilgul ebasoodsana tunduv kompromisslahendus.

**Partnerluse fikseerimine.** Hästi läbi mõeldud, eesmärgistatud ja planeeritud koostöö vähendab tõenäosust konfliktide tekkeks partnerluse käigus.

- Millised on partnerite ootused-nõudmised?
- Milliseid hüvesid panustatakse? Millises mahus?
- Kuidas näeb välja aruandlus?
- Kui pikka perioodi senised kokkulepped hõlmavad?

Selliste oluliste küsimuste fikseerimine kirjalikult annab mõlemale osapoolle vajaliku kindlustunde. Ühtlasi tasub jälgida, et partnerluse eest vastutavate inimeste vahetudes ei kannataks koostöösuhe. Strateegiliselt olulistes punktides on seega mõistlikum eelistada kirjalikke dokumente suusõnalistele lubadustele.

**Tihe infovahetus.** Ettevõtet huvitab partneri käekäik igal juhul. Oluline pole mitte ainult tulemuste periooditi raporteerimine, vaid koostöösuhete aktiivsena hoidmisena tasub ka oma igapäevasematest tegevustest teada anda. Tihedam infovahetus aitab osapooli teineteise tegemistega kursis hoida. Kommunikatsiooni korraldamine võib olla ühendusele küll mõnevõrra ajakulukas, kuid tasub meeles pidada, et partner saab kaasa mõelda vaid siis, kui ta omab infot. Kindlasti tasub paluda partnerilt infoliikumise kiiruse ja koguse kohta regulaarselt tagasisidet.

**Perioodiline hindamine.** Ühendus peab olema võimeline partnerlust kriitiliselt hindama ning vajadusel suhte lõpetama.

- Kas koostöö annab organisatsioonile lisaväärtust?
- Millistel tingimustel?
- Millise perspektiiviga?

Kui partnerlus ei toimi, pakub teisejärgulisi või n-ö pseudohüvesid, siis on õigem koostööst loobuda. Kriitikameele säilitamiseks tasub aeg-ajalt uurida oma töötajate hinnanguid partnerlusele, selle tulemuslikkusele ja potentsiaalsele kasule.

# KOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli uurida äri sektori ja kodanikuühiskonna koostööd. Eesti kontekstis tähelepanuväärsete näidete abil kaardistati sektori-üleseid koostöökogemusi, nende sisu, eeldusi, ulatust, kitsaskohti, arengupotentsiaali ning võimalikke ohte. *Täiendavalt andis bakalaureusetöö praktilisi soovitusi mittetulundusühendustele.*

Esmalt anti töö teoreetilises osas ülevaade partnerluse olemusest ning võimalikest hüvedest mõlemas sektoris. Eraldi peatükis käsitleti ka koostöö potentsiaalseid ohte. Täiendavalt kirjeldati sektori-ülese koostöö olukorda ning vajalikkust tänases Eestis.

Uurimisküsimustele vastamiseks kasutati süvaintervjuude meetodit. Valimisse kuulus neli partnerlust, kaheksa intervjuud viisin läbi partnerorganisatsioonidega mõlemast sektorist. Eestis on sektori-üleised strateegilised partnerlused veel võrdlemisi erandlikud. Valim koosneb koostöösuhetest, mis on leidnud laiemat kõlapinda mõlema sektori siseselt või avalikkuses laiemalt.

Analüüsist selgus, et antud valimis oli ettevõtete peamiseks ajendiks partnerlusse astumisel moraalne kohustus ühiskonda tagasi panustada. Samas, koostöö hüvedena nähti veel mainekujundust, kompetentside laiendamist, innovatsiooni jms. Oluline oli ka partnerluste organisatsioonikultuuriline mõju. Mittetulundusühendused nägid äri sektoriga partnerluses perspektiivikat materiaalse ja mittemateriaalse tulu allikat. Rahalise toetuste kõrval tunti üha enam huvi oskusteabe, ettevõtte kontaktide, teabekanalite jms vastu.

Vastusena uurimisküsimusele, milliseid ressursse ollakse valmis partnerile pakkuma, selgus, et enamjaolt olid käesolevas uuringus osalenud ettevõtted valmis panustama nii materiaalseid kui mittemateriaalseid ressursse. Intervjuudest võis järeldada, ettevõtted on tajumas, et nende konsulteeriv roll võib olla rahalisest toetusest isegi jätkusuutlikum.

Kaardistades kolmanda ja erasektori koostöökogemusi selgus, et üksnes metseenlusest ja üllastest soovidest partnerluses ei püsita - olenevalt sektorist eeldatakse materiaalseid ja/või mittemateriaalseid hüvesid. Koostöö on jätkusuutlik kui partnerlus toob tulu mõlemale partnerile. Igasugune partnerlus on ressursikulukas, mistõttu tuleb perioodiliselt üle vaadata, kas suhet on mõistlik jätkata - ebaefektiivne ressursikulu vähendab organisatsiooni Intervjueeritavad toonitasid, et kui partnerlus ei toimi, pakub teisejärgulisi või pseudohüvesid, siis on õigem koostööst loobuda.

Uuringust selgus, et üldiselt tajuti sektorite printsiipiaalseid erinevusi hästi ning teist poolt fundamentaalselt sobimatute nõudmiste või ootustega ei survestata. Intervjueeritavad olid üksmeelel, et igasuguses partnerluses on oma identiteedi ja näo säilitamine võimalik ning oluline.

Sektori-ülest partnerlust peeti perspektiivikaks mõlemas sektoris. Leiti, et äri sektor tervikuna on nii majanduslikult kui moraalselt valmis kolmandasse sektorisse panustama. Sama moodi on intervjueeritavate sõnul partnerlustele avanemas ka ühendused, kes õpivad rahalisest toetusest kaugemale vaatama. Efektiivne koostöö pakub nii ettevõtetele kui ühendustele unikaalseid hüvesid, mida partnerid mujalt ei saaks (nt emotsionaalne laeng või ärijuhtimise kogemus). Seetõttu nägid intervjueeritavad partnerlustel arengupotentsiaali nii vertikaalselt (rohkem süvitsi) kui horisontaalselt (laieneb uutesse valdkondadesse).

Üllatuslikult näitas käesolev uuring, et mittemateriaalsete vahendite tegelikku potentsiaali suutsid paremini ära kasutada nooremad ühendused, kes kasutasid ettevõtete ressursse ja kompetentse juba organisatsiooni asutamisel. Sama tendents kehtis ka äri sektoris: need ettevõtted, kes olid kaasatud ühenduse tegevusse juba selle rajamisel, oskasid kolmanda sektori ressursse ka oma põhitegevuses laiemalt ära kasutada (nt toote- või teenusearendamisel). Kuidas nende n-ö uue laine partnerluste najal (nt parimate praktikate jagamine) teisi Eesti ühendusi ja ettevõtteid strateegilisele koostööle innustada, vääriks kahtlemata edasist uurimist.



## SUMMARY

The aim of this bachelor thesis was to research the collaboration and partnership between business and nonprofit sector. The extent, suitable preconditions, weaknesses and potential for development of these transsectoral partnerships were studied with samples from Estonia. In addition, the thesis offered a set of practical recommendations for nonprofits.

At first, a theoretical overview introduced the characteristics of profit-to-nonprofit partnership, and the potential benefits and risks for both sectors. Additionally, a chapter focused on the state of the current transsectoral partnerships in Estonia.

In-depth interviews with eight respondents representing four notable samples of partnership provided answers to the research question. As strategical partnerships between sectors are yet relatively exceptional in Estonia, this sample consists of collaborations that have found wider feedback within both sectors or in the general public.

The research showed that the main incentive of businesses to engage in partnerships was moral obligation to give back to the society. However, image building, broadening of competences and innovation were also seen as potential benefits. Moreover, the impact on organizational culture was also considered substantial. Nonprofits considered partnerships a promising source of material and nonmaterial resources. Next to financial support, nonprofits showed increasing interest towards expert knowhow, contact networks, communication channels etc.

The majority of participating enterprises were willing to contribute both material and nonmaterial resources. Respondents claimed that companies are beginning to see their consultive role as a more sustainable input compared to sole financial support. The results showed that in general, the fundamental differences of the two sectors were grasped well and neither nonprofits nor companies were pressured with impertinent demands. The respondents agreed that keeping one's identity and sectoral focus are of great importance.

Research indicated that the business sector is financially as well as morally prepared to invest in the civil society. Meanwhile, nonprofits are widening their interpretation of transsectoral partnerships beyond money. Strategic collaborations bring unique benefits to either sector (i.e emotional gain or leadership experience). Therefore, respondents believed in partnerships progressing both vertically (more in-depth) and horizontally (new areas) in the near future.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Berger, I., Cunningham, P.H & M.E. Drumwright (2004). Social Alliances: Company/Nonprofit Collaborations. California Management Review. Vol 47, 1, 58-90.

Dees, J.G. & B.B Anderson. (2003). Sector-bending: Blurring Lines Between Nonprofit and For-Profit. Society. Vol. 40, 4, 16-27.

Pressiteade: „Uuring: Eesti vabäühendused on Ida-Euroopa tugevaimad“, 27.06.2007. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit  
<http://www.ngo.ee/14836>, jaanuar 2008.

Eesti mittetulundusühenduste jätkusuutlikkuse indeks 2006. (2007).  
[http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/2006/index.htm](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2006/index.htm), jaanuar 2008.

Ettevõtte ühiskondliku vastutuse erinevad definitsioonid. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum.  
[www.csr.ee/263](http://www.csr.ee/263), jaanuar 2008.

Euroopa Komisjon (2005) Ettevõtte ühiskondliku vastutuse Euroopa raamistiku tutvustamine: Roheline raamat. Tartu: Guttenberg.

Euroopa Komisjon (2006). Majanduskasvu- ja tööhõivepartnerluse rakendamine, muutes Euroopa ettevõtete sotsiaalse vastutuse eeskujuks.  
[www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com\(2006\)0136/\\_/com\\_com\(2006\)0136\\_et.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com(2006)0136/_/com_com(2006)0136_et.pdf), jaanuar 2008.

Foreman, S. (2005) Marketing and Nonprofit Organisations. Henley Manager Update. Vol 16, 3, 1-8.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, 13. september.

Hamann R. & N. Acutt. (2003.) How Should Sivil Society (And The Government) Respond to 'Corporate Social Responsibility'? A Critique of Business Motivations and the Potential for Partnerships. Development Southern Africa, Vol 20, 2, 255-270.

Kelly, K.S. (1991). Fund Raising and Rublic Relations : A Critical Analysis. Hillsdale: Erlbaum.

(2007). Kuidas lugeda USAID indeksit? EMSL Infoleht. 1-2, 38-39, 12.

(2002). Kujunda oma heategevusprogramm: käsiraamat väike- ja keskmise suurusega ettevõtete juhtidele. Tallinn: Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit.

Laherand, M-L. (2008) Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk

Lagerspetz, M. ja A. Trummal (2003). Eesti kodanikeühendused täna. Tuntud ja tundmatu kodanikeühiskond. Lagerspetz, M., Trummal, A., Ruutsoo, R., Rikmann, E. ja D. Liiv . Tallinn: Kunst, 32-45.

Lagerspetz, M., Ruutsoo, R. ja E. Rikmann (2007) Sissejuhatus: kaks aastakümnet kodanikualgatus, poolteist aastakümnet kodanikualgatuse uurimist Eestis. Algatus, osalus ja organisatsioonid: uurimusi Eesti kodanikuühiskonnast. Koostanud Erle Rikmann. Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus, 7-24.

Laius, A. ja U.Kübar. (2007) Kodanikuühiskonna Sihtkapitali kontseptsioon. Kontseptsiooni valmimise kuupäev: 12. oktoober 2007

[www.ngo.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=18136/KYSK\\_kontseptsioon\\_VV.doc](http://www.ngo.ee/orb.aw/class=file/action=preview/id=18136/KYSK_kontseptsioon_VV.doc), jaanuar 2008.

Porter, M.E & M.R Kramer. (2006). Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Detsember, 78-92.

Reede, T. (2005). Ettevõtte sotsiaalne vastutus. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli kirjastus.

Taevere, A. (2007). Debatt "Kodanikeühenduste manifesti audit". Viies Eesti kodanikuühiskonna konverents „Hea kodanik - projekt või eluviis”. 22.-23.11.2007, Tallinn.

Taevere, A. ja M. Loor (2007) Kodanikualgatuse ja äri sektori suhted Eestis. Algatus, osalus ja organisatsioonid: uurimusi Eesti kodanikuühiskonnast. Koostanud Erle Rikmann. Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus, 72-85.

Tallinna Ülikooli Eesti Humanitaarinstituudi uurimisraport. „Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis: organiseerumise struktuur ja ressursid“ (2005). [www.tlu.ee/files/arts/3677/Kod.ica387f9136c2cfc17bc6ab8d7938fd23.pdf](http://www.tlu.ee/files/arts/3677/Kod.ica387f9136c2cfc17bc6ab8d7938fd23.pdf), jaanuar 2008.

Williams, C.A & R.V. Aguilera (2008). Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & D.S. Siegel. Oxford: Oxford University Press.

Kättesaadav Internetis, jaanuar 2008.

[www.business.uiuc.edu/aguilera/pdf/Williams%20Aguilera%20OUPfinal%20dec%202006.pdf](http://www.business.uiuc.edu/aguilera/pdf/Williams%20Aguilera%20OUPfinal%20dec%202006.pdf)

# LISAD

## Lisa 1. Küsitluskava

### Konkreetne koostööprojekt

Teil oli x-iga ühine koostööprojekt Y. Palun rääkige sellest täpsemalt. Kelle initsiatiiviga oli tegu? Kuidas toimus algideede tutvustamine? Miks see koostööprojekt osutus heakskiidetuks? Kas oskate tuua ka näiteid koostööprojektidest, mis ei läinud läbi? Miks?

Kas selle projekti raames kaaluti ka alternatiivseid koostööpartnereid, ja kui, siis keda ja miks? Miks kujunesid projekti partnerid just sellisteks? Mis motiveeris teid vastastikusele koostööle? Mis olid teie üldised ootused partnerile (abiküsimus: kui oluline oli maine, tuntus, kvaliteet, võimekus...)?

Kuidas koostööidee sai praktikas rakendatud võrreldes algsete ideedega? Mis olid esialgsed plaanid? Kellelt? Millised täiendused tehti ja miks? Kelle initsiatiivil? Kumba organisatsiooni jaoks oli see projekt lähedasem-omasem? Miks?

Kuidas jagunes koostöö: kes mida tegi (abiküsimused: finantseering, kommunikatsioon ja turundus, praktiline projektijuhtimine, ürituste läbiviimine...)?

Millised olid teie lühi- ja pikaajalised eesmärgid selle koostööprojekti arendamisel? Mida selle projektiga taotleti ja mida teie organisatsioon taotles (läbimüük, maine, kasum, sihtrühmade tähelepanu, reaalne sotsiaalne tulem (et tänavalastel kõht täis vms)...)?

Kuidas hindate projekti õnnestumist? Eesmärkide saavutamist? Mõju siht- ja sidusrühmadele (millistele)? Kuidas hindate koostöökogemust? Millistes aspektides tuli pettuda? Millised koostööaspektid õnnestusid jällegi hästi?

### Üldine koostöövalmidus

Kui oluline on koostöö äri/kolmanda sektoriga teie organisatsioonile? Miks? Mil määral saab partnerlust vaadelda teie organisatsiooni põhitegevuse strateegiliseks osana? 1.12 Kuivõrd on organisatsioonis paika pandud, mida ja mis alusel toetatakse/toetust küsitakse? Millist koostöövormi kasutatakse ja miks? Kui pikaks ajaks? (a' la sponsoruspõhimõtted, rahataotlemise kord)

Milliseid ressursse olete valmis partnerile pakkuma? Millistel alustel? Lisaks rahalisele toetusele on ettevõttel teoreetiliselt pakkuda ka mitmeid mittemateriaalseid ressursse (teadmised, inimressurss, kliendi- ja koostööpartnerite võrgustikud). Kui sageli olete mittemateriaalset abi pakkunud/abi küsinud/abi saanud? Millist/Miks/Mis sellest edasi sai?

Kuidas olete tajunud sihtrühmade vastuvõttu koostööle? Milline on olnud ühiskondlik reaktsioon (meedia, kliendid...)?

Millised on teie üldised ootused koostööpartnerile? Ideoloogilised? Tehnilised? Jätka loetelu... Millised on teie arvates tüüpilisemad probleemid koostöö praktilisel rakendamisel vastaspoolelt? Projektijuhtimise, suhtlusoskus? Teie huvidega arvestamise oskus? Finantside ettearvestamise ja rahakasutamise oskus? Avalikkusega suhtlemise oskus?

Milliseid eetilisi küsimusi võib tekkida koostööprojekte arendades? Kuidas mõjub partnerlus enda identiteedile? Kuidas partneri identiteedile?

Kuivõrd soodustab seadusandlus, hea tava, avalik arvamus jm kolmanda ja äri sektori koostööd?

Eeskujud? Kellelt võetakse šnitti? Arvamusliidrid?

### **Partnerite sobivus**

Kuidas hindate enda ja koostööpartneri missiooni ja eesmärkide sobivust? (jätkuküsimus: kas peate nende kattumist/ühildumist/sobivust oluliseks? Milles see sobivus peaks väljenduma?)

Kui palju pöörate tähelepanu sellele, et partneri ootustele koostöö vallas vastata? Millised on tüüpilised ootused partnerilt? Millistele olete valmis vastu tulema ja millistele mitte?

Kuidas hindate enda ja koostööpartneri sobivust organisatsioonikultuurilisest aspektist? Kui oluliseks te seda peate? Kellega tuleks organisatsioonis koostööga nõustumine läbi arutada, selle olemust selgitada?

Mil määral teie ja koostööpartneri sihtrühmad kattuvad? (jätkuküsimus: kui oluliseks peate enda ja partnerorganisatsiooni sihtauditooriumi kattuvust?)

Kui oluliseks peate enda ja partnerorganisatsiooni põhitegevuse sobivust? Millise tegevusala organisatsioon teie organisatsioonile partneriks ei sobiks?

Kuidas hindate enda ja koostööpartneri tsüklilist (mis see on?) sobivust? Kui oluliseks te seda peate?

Aitäh intervjuu eest. Kui teil tekkis veel mõtteid sellel teemal, mida ma otseselt ei küsinud, siis ootan teie arvamusi.

## **Lisa 2. Intervjuu Eva Peedimaaga, AS Triip.**

15.01.2008

**Alustakski, et teil oli Eestimaa Looduse Fondiga koostööprojekt „Roheline Trükis“. Rääkige sellest veidi lähemalt.**

See projekt sündis niimoodi nagu ikka kõik suured asjad algavad just väikestest suhetest omavahel - juhuslikest lausejuppidest ja sellistest kohtumistest inimestega, kes mõtlevad sarnaselt. Meil oli mingi viis-kuus aastat tagasi selline olukord, et Eesti trükiturg oli ühtlustunud. Enam-vähem kõik suutsid pakkuda korralikku kvaliteettrükist, aga selleks, et ellu jääda, tahtsime erineda teistest ehk siis oma niši saada. Kuna mina ise olen geograaf ja ELFi eesotsas on ka palju biolooge-geograafe, siis me tegime juhuslikult siin ühte nende aastaaruannet koos ja siis lihtsalt läks muuseas jutuks. Mina olin ökotrükise mõtet veeretanud, aga ma ei suutnud seda ise ära vormistada ja seda paketti kokku panna. Nendega ja Urmo Lehtveerega koostöös saigi see asi alguse. Me mõtlesime, et teeme ära: mis see roheline trükis peaks olema? Mis asi trükis on? Trükis on paber, värv ja trükikoda. Peab leidma loodusöbraliku paberi, võimalikult keskkonnasöbralikud värvid ja firma, kes seda toodet teeks ehk siis Triip või tänane Ecoprint. Meil peab olema oma keskkonnaprogramm. Me jälgime palju, mida kasutame, palju me saastame, ühesõnaga, kuidas me toimetame. Seal sai see alguse. Koostöö ELFIGa on hea. Meil on 300 klienti, 60 töötajat. me tegeleme iga päev ... Mina tegelen kogu selle asja juhtimise, toimetamise ja asjadega. Kui sul on selline partner nagu näiteks ELF, siis ta annab väga palju värskeid mõtteid või on selleks, kes suudab kõrvalt asja vaadata. Mul lihtsalt endal ei ole seda, et on võimalik seda kõike läbi mõelda.

**Ma saan aru, et see oli teie organisatsiooni poolne initsiatiiv astuda sellesse koostöösse?**

Meil oli valmisolek, aga meil ei olnud partnerit, kes oleks meile andnud head nõu, kuidas need asjad mujal maailmas käivad. Meil ei olnud sellist informatsiooni. Ütleme nii, et meil oli valmisolek ja ELF haaras sellest kohe kinni. Sest tema üldse sellised keskkonna projekte toetab – selleks ta ongi ellu kutsutud.

**Kuidas toimus see esimene algidee tutvustamine või et mainisite siin isiklikke kontakte, aga kuidas see lähenemine toimus?**

Kuidas meie tutvustasime ELF-i või kuidas me koos tutvustasime avalikkusele?

**Pigem see, kuidas te just partnerile lähenesite?**

See oligi nii, et me istusime õhtul kell kümme laua taga, mina kujundas talle aruannet ja tema heidutas mõtteid ja ma ütlesin, et teeks mingit ökotrükist. Ja tema ütles, et teeme jah. Tal oli juba mingit informatsiooni. Tema oli vist Inglismaalt mingi trükikoja kohta andmeid kogunud, kuidas selline asi üldse käib. Põhimõtteliselt võib iga elualal võtta tavatootmise ja sinna kõrvale siis vaadata, kas seda on võimalik võimalikult keskkonnasöbralikult teha, kooskõlas loodusega. Neil olid siis faktid olemas ja meil oli idee ning me koos vormistasime selle ära. Oligi selline vestlus nagu meil praegugi. Mina panin siis tärimid paika, et kahe nädala pärast saame kokku ja



vaatame üle, mida sina oled mõelnud ja mida olen mina mõelnud. Nii me selle asja lükkasime ise käima.

**See projekt nüüd läks läbi, aga oskate tuua näiteid sellistest projektidest või ideedest, mis teil on olnud, aga mis ei ole toetust või heakskiitu leidnud? Kellelt?**

**Seoses just kolmanda sektoriga – mittetulundusühendustega. Miks see konkreetne idee osutus edukaks ja on teil näiteid, mis ei ole nii hästi läinud?**

Miks see osutus edukaks, on sellepärast, et esiteks meie väga tahtsime erineda ja see keskkonna teema meil endal on väga hingelähedane. Ta osutus edukaks ka sellepärast, et näiteks Eestimaa Looduse Fond, mis on mingi mõttes selline propagandaasutus, oskas püstitada loosungeid ja oskas meie asja õigesti välja müüa. Me tegime sellise koostöölepingu, et meie siis iga .... Nemad promovad oma kanalistes rohelist trükist, meie ka, meie promome neid. Kui me saime tulu selle müügi pealt, siis me iga aasta annetasime mingi protsendi ELFi toetuseks. Ehk siis toetasime Eestimaa Looduse Fondi. Me mõlemad oleme sellest ka majanduslikult huvitatud ja minu meelest on see normaalne. Selle raha, mille me neile maksime, suunasid nad Palupõhja looduskooli ülesehitamisele. See on väga lahe asi, mis on mõeldud ning on täna täiesti realselt olemas. Need summad ei ole mitte väiksed, pigem ikka sajad tuhanded. Tegelikult tänaseks on kogutud kõik see, mis me oleme ELFi suunanud. Nemad õigustavad oma organisatsiooni elus püsimist, sest nad suudavad neid projekte läbi viia, mille jaoks nad on ellu kutsutud. Tänu osalt ka meie rahale. Ja meil on selline partner, kes meid reklaamib, kes on prestiižne ja nii.

*Heliseb telefon.*

**Kas kaalusite ka alternatiivseid koostööpartereid?**

Esialgu ei kaalunud, aga nüüd on ELFi juhtkond vahetunud: tulid uued inimesed peale. See on osaliselt ka meie viga, et me kaugesime vahepeal, muutusime mugavaks. Asi läks tööle: meie kandsime raha ning nende poolt tuli ka ühtteist. Nemad trükkisid oma asjad siin. Aga siis vahetusid inimesed ja tulid uued inimesed, kes hakkasid seda sama keskkonnasõbralikku trükist küsima ka mujalt, kuigi meil oli see pakett või kaubamärk patenteeritud. Tekkis selline situatsioon, kus ELF, kellele me ise maksime päris kõva toetust, enam meie käest kohati ei tellinud ning võttis konkureerivaid hinnapakkumisi. Natukene läks rooste meie koostöö. Mingil hetkel mõtlesime, et meil pole vahet, me võime võtta ka SEI (mis on Keskkonna Seire Instituut vms). Näiteks nagu Eesti Energia tegi roheline energiaga juhtumiga. Ühel aastal oli nende keskkonnapartner ELF ja nüüd on neil SEI. Neid kolmanda sektori organisatsioone ju veel, keda võtta endale partneriks. Aga me lähtusime sellest, et võib-olla osa sellest on ka meie tegemata töö. Õudselt mugav on vahetada vana välja ja võtta uus asemele, aga tundus, et see ei oleks eetiline. Seetõttu me käisime ELFis, rääkisime nende uute inimestega, selgitasime ja vahetasime kurje kirju vahepeal, aga saime üksteisest õigesti aru ja tänaseks on taastunud meie koostöö. Ilmselgelt on see neile täna kasulikum kui meile. Või ütleme nii, kuna see märk on ennast tänaseks sisse töötnud ja meil on hästi, on meie käibed siin kahe- ja kolmekordistumas ning ELF saab endiselt väga kõva toetust. Nad on sellest ka nüüdseks rohkem huvitatud. Me ei vahetanud oma keskkonnaparterit, kuigi sellised mõtted olid küll.

**Millised on teie üldised ootused partnerile? Nagu ELFile praegu? Mis on teid nendega vastastikusele koostööle motiveerinud ja millised on need ootused? On see siis maine, tuntus, kvaliteet, kompetents?**

Meie motiveerija on see, et see kõik sai alguse isiklikust tutvusest. Meile meeldis see, et ELF suutis pressiteateid sõnastada, suutis avalikkuse ees käituda õigesti. Kuigi vahepeal läks ELF ka väga radikaalseks nagu keskkonnaorganisatsioon Greenpeace, kes peatab kummipaatiledega naftatankereid kinni, mis on meie jaoks liiga radikaalne, destruktiivseks käitumine. ELFil tekkis vahepeal samasugune asi. Meie pikaajaline koostööpartner oli Põllumajandusministeerium. Meil olid väga head suhted ja siis, kui ELF läks nendega tülli mingi maadevahetamise asja pärast, läks olukord väga keeruliseks. Põllumajandusministeerium ütles, et kui me teeme ELFIGa koostööd, siis nemad meie käest ei telli. See oli täiesti vastupidine reaktsioon. Oli raske aru saada, milles küsimus täpselt seisnes.

**Need ootused? Selle Põllumajandusministeeriumi juurde tuleme hiljem veel tagasi. Millised need ootused olid? Et nad oskavad avalikkuses ...**

Et nad oskavad avalikkuses käituda. Meie oleme ennekõike tootmisettevõtte, äriettevõtte. Meie toodame, meil masinad töötavad, paber läheb läbi, teeme kujundusi ja nii edasi. Et meil ei oleks vaja oma reklaamiosakonda, kes seda märki promoks, lootsime, et ELFIGa saab sellele tootele reklaamiosakond, mida aga tegelikkuses ei juhtunud. Me tegime mingi äriplaani selle peale ja see nägi ette, kus see Roheline Trükis hakkab tulema. Üks on Eesti keskkonnaorganisatsioonid, siis on meie oma kliendid, keda me suudame ümber veenda ja siis ELF toob meile Skandinaaviast, näiteks see WWF ja mingid sellised asjad. Paar tööd seal tuli, aga siis see jäi soiku. Me lootsime, et nad hakkavad meid promoma, kuna ELF on Eestis ikkagi tuntud organisatsioon, nad on alati nagu Kalev, või nüüd siis Kalev Media, nemad on ka alati panustanud oma tuntusesse või sellesse, et nad oleksid pildil. Tänu sellele, et ELF on tuntud, tundus ELF meile sellise kvaliteedimärgina, mida iseendaga siduda.

**Aga nüüd see üleminek? Kuidas see koostööidee sai praktikas rakendatud või on nüüd praktikas rakendunud, võrreldes selle esialgse ideega?**

See läks täpselt nii nagu me selle välja mõtlesime tookord. Mina näiteks ei tulnud selle peale, et kui ainult osta seda keskkonnasõbralikku paberit, tollal ajal seda Eestisse ei toodudki, täna seda kõik paberite maaletoojad juba müüvad. Me ise ei tulnud näiteks sellise asja peale, et kui meil on paber ja trükivärv ja ise me niikuinii istutame metsa iga aasta ja teeme mingeid asju, et siis on nagu küll. Aga ELF ütles, et see kaubamärk tuleb kindlasti registreerida, see Roheline Trükis, ja see kolmas osa, see firma on hästi oluline. Firma peab tegema keskkonnuaruannet, peab prügi sorteerima. Meie tegime seda natuke oma lõbu pärast, et meil on siis ökoloogiline tootmishoone, murukatused siin ja vaadata, et kas saab siin niimoodi elada. Aga selle kõik ELF nagu ... ütles, et kõik tuleb ära vormistada, sest paberit saavad kõik teised konkurendid ka osta, värve saavad ka kõik tegelikult osta, kui see turule juba tuleb, aga et seda firma osa on kõige raskem järgi teha. See toode peab seisma kolmel jalal, et seda ei oleks võimalik kohe kopeerida. Täna seda toodet kopeeritakse päris palju tegelikult. Väga paljud trükikojad ütlevad, et nad müüvad rohelist trükist, aga tegelikult see on meie kaubamärk. See peaks tähendama kindlat kvaliteeti, et seal ongi need keskkonnasõbralikud paberid, õiged värvid ja siis ka tootmine on niimoodi korraldatud vastavalt keskkonnuaruandlusele või selle ökoloogilisele jalajälje... Mis unistus ei ole teostunud on see, et me mõtlesime, et me võiksimme selle paketi koostöös ELFIGa nii valmis tehtud, et me saaksime seda müüa frantsiisina. Nii nagu

McDonalds näiteks müüb. Nad ei tule ise, aga sa võid põhimõtteliselt osta selle paketi. Selles mõttes ka, et oleks ELF aktiivsem olnud. Just nende poolt me ootasime sellist asja ka, et nad aitaksid kinnitada seda märki, aga reaalses elus see nägi teistmoodi välja.

### **Kuidas te ütleksite, et kumba organisatsiooni jaoks see on lähedasem või omasem projekt?**

Kui ma võtan, ma arvan, et ELFi jaoks on meiega koostöö - nad ei ole seda väga tähtsustanud, see küll rippus nende kodulehel küll esiküljel, nad on meid küll promonud, aga võrreldes nende mingit hülgeprojektidega ja lindude päästmistega ja siin metsavärkidega - et see on nende jaoks selline suhteliselt... noh üks paljudest. Aga kui ma vaatan ELFi eelarvet, siis ma näen, et see on nendele majanduslikult väga tulus asi. Ma ei saanud isegi aru, miks nad sellest kinni ei hoia või miks nad ei mõtle selle peale, et sellele võiks rohkem panustada, et see oleks neile siis veel tulusam? Sest kui nende eelarvest, kui me vaatame läbi aastakümnete, siis esimesed aastad on ju ainult välisrahad, teised aastad on juba hakanud mingisugune kodumaine kapital ka juurde tulema, et ettevõtlus siia panustama ja juurde tulema, ja kui ma vaatan, meie panime näiteks panustasime rohkem kui Eesti Energia ja kui me võtame firmadena, siis meie firma on nagu kirp, Eesti Energia on nagu elevand. Aga see, mis me Elfile kumbki maksime, meie raha oli tegelikult suurem kui see, mis nad said Rohelise Energia müügist. Ma arvan, et see on majanduslikult tulus neile, aga sellise projektina ta au ja kuulsust neile ei too. Meile on see kindlasti olulisem, see Roheline Trükis, sest meid tegi see toode suuremaks, kui meie firma tegelikult oli. Meil oli selline väike tavaline trükifirma, neid on kümneid. Aga see, et me hakkasime seda keskkonnajoont ajama, see sai väga populaarseks. Meie ise ei kulutanud tegelikult sentigi reklaamimiseks. Meile tuli siia Eesti Televisioon, Hommikutelevisioon, filmitegijad ja raadiotädid, et „Rääkige!“, ja et „Oi, see on nii lahe, et kuidas te ikka teete?“, et see tegi meid. Täna ongi meie firma võib olla tuntud kui selline roheline tootmisliin. Meile see lõppkokkuvõttes oli väga kasulik.

### **Oskate te spekuloida, miks Roheline Trükis on sellises positsioonis või miks ta väga tähelepanu ei pälvi?**

Tavaliselt on see seotud ka inimestega. See sama inimene, kellega me alustasime, tema läks ära, tema töötab nüüd Futumenis, see on see alternatiivne energia, tuulikud ja päikesepaneelid. Kui tema sealt ära kadus, siis jäi see soiku. Sama moodi ma arvan, et kui mina lähaksin Triibust ära, siis võib olla kuidagi muutuksid mingid prioriteedid või läheks teisipidi. Ma ei heida seda ELFile ette, sest mina olen väga rahul sellega, et ma saan Eestimaa Looduse Fondi toetada, mulle meeldib, see sobib minu elustilliga. Ma räägin mitte ainult endast, vaid meie kogu selle firma juhtkonnast. See sobib meile, see meeldib meile, me saame aru, et ongi asju, kuhu tuleb anda ilma, et sulle kindlasti sellest midagi vastu antakse. ELFIGA koos see sündis, ma olen väga tänulik neile. Tore, et me leidsime üksteist üles, aga meie oleme kasumi sellest saanud teistmoodi, mitte otseselt nende käest. Ja miks on nendel üks paljudest: neil lihtsalt... see ELF, neil tohutult kõik muutub iga päev. Kui tuleb mingisugune ökokatastroof, siis nad kõik jõud suunavad sinna, neil on siis pikaajalised projektid, lühiajalised projektid jne. Ta seal kuskil on, aga võib-olla mitte TOP 5-s. Võiks muidugi rohkem, mulle meeldiks, kui nad rohkem meid hindaksid, see poleks paha. Samas ma ka ei oota, et kui neil ei ole seda ressursi, siis jumala eest. Peaasi, et trükiseid siit tellivad. Peaasi, et kui nende käest küsitakse trükipartnerit, et nad oskavad meid soovitada ja nagu on OK.

### **Kuidas see koostöö on jagunenud? Kes mida tegi?**

Kes mida tegi?

### **Finantseering, natuke oleme seda juba maininud, aga kommunikatsioon, praktiline projektijuhtimine, üritused, muu selline?**

ELF andis meile nõu lihtsalt turundusürituste ja asjade osas. Kogu rahaline pool tuli ikkagi meie endi poolt. Nemad peale ideede või selle mõttevahetuse, kui lihtsalt praktilist ei teinud. Meil on küll nüüd plaanis, et kui see Palupõhja kool on valmis, et tahtsime oma kliendid viia sinna kevadel kunagi vaatama. Et nad näeksid, kuhu see raha läks, mida nad maksid - tippkliendid viia sinna vaatama. ELF on selliseks koostööks valmis. Seda me oleme nendega rääkinud ja seda nad lubasid meile teha

### **Aga selles mõttes, et need ideed ei ole olnud ainult selle Rohelise Trükise ja keskkonnateemaga seotud? Et pressiteated ja mingi initsiatiiv on sealt teiselt poolt tulnud ikkagi?**

ELFi poolt?

Meil oli Rohelise Trükise aastapäev Volga restoranis pool aastat tagasi. Siis oli tegelikult ka ELF. Urmo tuli ja rääkis, pidas põhiettekande. Nad on meid ikka kutsunud esinema aeg-ajalt ja meie oleme neid kutsunud – niimoodi me oleme aidanud üksteist. Kunagi tegime ühe sellise promofilmi Rohelisest Trükisest ja selle tegi ELF, seesama poiss tegelikult. Tema filmis ja meie siis rääkisime, mis see nagu on. Selles mõttes on see koostöö edasi läinud. Täna me ehitame ökoloogilist tootmishoonet, kuhu me märtsis kolime. Seal ongi kõik need tuulikud ja päikesepaneelid. Me tegelikult tahtsime ELFilt sisse seda. Alguses meil oli plaanis see maja ise ehitada, aga siis me ei saanud seda krunti, aga kui me oleksime ehitanud - meil on see projekt valmis kirjutatud ka ehitamise peale -, et siis me oleksime ostnud ELF-i käest päris mitmete, et mitte sadade tuhandete eest konsultatsiooni sisse. Et kuidas mingeid asju õigemini või paremini teha.

*Heliseb telefon.*

Vabandust.

### **Mis olid teie lühi- ja pikemaajalised eesmärgid?**

Tegelikult, minule see mõte väga meeldis, et frantsiisi müüa. See oleks olnud väga pikemaajaline eesmärk, aga mis puutub sellistesse lühiajalistesse eesmärkidesse: tegelikult Rohelise Trükisega mingi mõte oli panna inimesed mõtlema. Ühest küljest oleks meile loomulikult kasulik muudkui toota, toota ja toota, aga kui ma siin iga päev näen, mida siin toodetakse, mida me toodame. Meie toodame kõike, mida tellitakse. Aga mida siis tellitakse? Täna on hästi paljud organisatsioonid või ettevõtted Eestis välisrahade peal, projektirahade peal. Seal on erinev selline stiil, nad peavad hästi palju aru andma. Nad teevad need plaanid, ütleme, aasta alguses, siis aasta lõpus tehakse kokkuvõtted ja siis selle järgnevad aruanded. Aasta alguses nad arvavad, et „Me teeme need ja need üritused, siis meil oleks vaja neid ja neid trükiseid.“ – panevad sinna plaanidesse kirja. Nad teevadki need üritused ära, aga alati ei lähe seda kõike vaja. Alati ei ole neid trükiseid vaja, plaanid muutuvad. Vahest võib teha voldiku asemel videokonverentsi ja mis iganes, aga samas aasta lõpus, kui nad ei esita seda aruandes, et „Tegimegi. Viisime need asjad läbi, tegime niipalju trükiseid.“, mida tegelikult reaalse ürituse järgi polnudki vaja, aga need tehakse alati tagantjärele ära või viimasel hetkel. „Tegime need ja siis me saame järgime aasta ka

raha või rohkem raha. Meil on kindlad asjad ette näidata.“, aga reaalselt neid asju keegi ei vaja. On see arusaadav?

**Jaa..**

Ma näen, et me toodame hästi palju selliseid asju, mida tegelikult ei ole vaja. See on üks näide, mis on sellised projektipõhised asjad, aga ka näiteks mingi peoflaier. Ütleme, et seal Tallinna klubis on pidu, meie teeme flaieri. Tegelikult selle flaieri eluiga on üks päev, kui keegi ta võtab sealt kusagilt Tsink Plekk Pange akna pealt, vaatab ja läheb õhtul ja siis ta enam mitte kunagi ei vaja seda paberit. Aga tegelikult seda sama ühte paberit, mis on selle informatsiooni edasi kannab, seda saab kasutada 6 korda veel. Kui ta niimoodi trükkida, et ta on lagunev jne. Et võttaagi nüüd ökovärvid. Hästi palju trükised on selliseid: ümbrikud, postkaardid, rääkimata ajalehtedest, ajaleht pole meie profiil, meie teeme reklaamtrükiseid kindlates formaatides ja tiraažides. Üks eesmärk oli see, et ei teeks tohutult värvilisi, lamineeritud - lamineerimine tähendab plastikuga katma - selliseid asju, mis tegelikult elavad ühe päeva, aga lagunevad sada aastat pärast. Meil oli õilis eesmärk, et keskkond oleks puhtam. Me kõik ju teame, et naftaajastu on lõppemas. Mina saan lõdvalt ära elada, sina saad ka, aga sinu lapsed näiteks enam ei saa, minu lapselapsed ka enam hästi ei saa – umbes niimoodi. Et kuidagi peatada see arutu tarbimine. Trükkida ikkagi, aga kui trükkida, siis neid asju, mida on tõesti vaja, ja pakkuda turul põhimõtteliselt sellise ökoloogilise elustiili järgi peaksime tarbima ainult neid asju, mida meil on tegelikult ka vaja ja nende seast tegema siis võimalikult keskkonnasõbraliku valiku. Meie tahtsimegi trükiturul pakkuda seda keskkonnasõbralikku valikut. Et kui sul on seda trükist ikkagi vaja, ja raamatuid on vaja ja õpikuid on vaja ja reklaami on vaja teha, kõiki asju on vaja, aga põhimõtteliselt kliendil, kes mõtleb keskkonna peale, et tal oleks valida. Ta võib valida tavatrükise, aga ta võib ka valida sellise trükise, kus ta on kindel, et see ei ole Lahemaa Rahvusparkist maha võetud tamm, millele ta oma postkaarti trükib. Seda alternatiivi tahtsime me pakkuda.

**Ja organisatsiooni jaoks see projekt, lisaks turul eristumisele, on seal veel..**

Jaa, see on meile endale väga tore asi olnud. Firma juhtkonna asi on alati lippu kõrgel hoida. Nüüd me läheme siin, meie oleme need. Sul peavad olema kindlad eesmärgid oma inimestel näidata. Nad peavad olema käega katsutavad, silmaga mõõdetavad. Meie teekond on see moodne roheline tunnel: puhas õhk, mahetoit, vähe prahti – meie oleme sinna teel. Tänu sellele, et me teeme selle Rohelise Trükise raames, näiteks me käime iga kevad metsa istutamas, meil on oma metsakangid Tähtveres, see on kogupere üritus, kõikide meie töötajate mehed, naised või lapsed teavad, mis asi on üldse looduskaitse näiteks. Nad oskavad prügi sorteerida, me siin sorteerima. Igaüks neist on kümme kuni sada puud istutanud, see liidab meid. Me olen müügi osakonnas küsinud, eks see roheline trükise müümine on et iga kord on nagu loodusharidustöö. Sa võtab ühe inimese, et „Issand kui lahe, ma pole kuulnudki, ma pole kunagi nii mõelnud“. Siis sa räägid talle selle jutu ära. See võtab kauem kui tavaline trükise müük, aga samas see annab sellise lisaväärtuse: inimene hakkab mõtlema ja see, kes on korra rohelineks pööranud, see on tegelikult eluks ajaks muutunud. See võib ka Sinuga juhtuda! See liidab meie kollektiivi, annab meile ühise suuna ja teisest küljest, mis see keskkonnasõbralik siis on? Meil on ökoloogiline tootmishoone, meil on ainult puitaknad, murukatus, kus saab, palun väga, päikest võtta ja pikutada. Näiteks need, kes meil töötavad ütlevad, et siin töökeskkond on parem. Trükkalitel on. Trükivärvid tehakse tavaliselt naftaproduktidest, mis on hästi lendlevad, atsetoonid ja asjad, aga

meie trükivärvi sees peab olema alati mingi kleepaine ehk vaik. Siis mingi õli, et oleks viskoosne ja siis värvained. Kui tavaliselt on naftaproduktid, siis need, mida meie kasutame, seal on rapsiõli, sojaõli ja männivaigus. Need värvid juba lõhnavad teistmoodi. Need rohelised trükised juba lõhnavad teistmoodi. Võite pärast nuusutada seal. Ma arvan, et ka need trükkalid, kes meil töötavad, ütleme, et elavad kauem või elavad kvaliteetsemalt, sest nende töökeskkond on puhtam lihtsalt. Nad ei hinga sisse igasuguseid mürke näiteks. Liinitöölised. See on lisaväärtus, selliseid asju on päris palju, jah.

### **Aga selle Rohelise Trükise mõju siht- ja sidusrühmadele? Avalikkus, kliendid ja selle mõttes ka töötajad? Kuidas te seda hindate?**

Rohelise Trükise mõju. See on olnud selline projekt, mis on oma ajast ees olnud. Me tegime juba kolm aastat tagasi kõik mapid ja materjalid, trükkisime erinevad näidised, et see on tavapaber, see on roheline paber. Arvatakse, et "öko" on selline kartulikoored, viisud ja pastel, tegelikult ei ole nii. Öko tähendab lihtsalt seda, et see on kvaliteettoore. Esiteks, see mets on võetud maha nii, et on sama palju metsa asemele istutatud, ei ole lapstööjõudu kasutatud jne, need on kõik sertifitseeritud süsteemid kõik. Et mis ta head teeb? See, et ta on hea, seda näitab juba see, et teda jäljendatakse. Et ta on apetiitne. Mis see nüüd oligi

### **Kuidas see tagasiside, rahulolu on olnud?**

Nagu ma ütlen, et meil on Nerva, üks meie klient. Nende voldikute peal on kirjas, et tema tunneb, et kui ta tellib oma trükised roheliselt, paneb sinna selle logo peale, siis see näitab, et tema hoolib keskkond. See näitab seda ka tema klientidele, kellele ta selle voldiku ulatab, mitte ainult meile. Seda on inimesed öelnud, et see tõstab ka nende enda firmade väärtust. See näitab, et nad on hoolinud. See mõjub ka enesetundele hästi, sest kui nad ise ei jõua ise metsa puid istutama, siis meie paneme nende eest ka. Me oleme neile saatnud isegi tagasisidet. Pidulik istutamine oli eelmine aasta. Igaüks võiks käia meie üritusel, pani oma visiitkaardi puule külge, pärast me saatsime pilte järgi, et nad ikka näeksid, et panime kasvama ja kasvavad. Et ta on positiivne olnud. Ma ei tea, kas ma vastasin teemasse, kuidas mõelda?

### **Kes on teie jaoks need Ecoprindi või Triibu need peamised grupid, kes teile korda lähevad või kelle heakskiit on oluline? Lisaks, ma kujutan ette, klientidele?**

Lisaks klientidele. Kliendi rahulolu on meie ülim püüd. Selle jaoks me siin toimetamegi, et kui kellelgi on häda trükistega, et ta võiks siis meie ukse taha tulla. Aga eks mis on meile oluline? Näiteks 2007. aastal sai Triip Eestis aasta keskkonnategija tiitli. Konkureerisime jällegi koos Eesti Energia, Tallinna Vee ja selliste firmadega. See tunnustus oli meile äärmiselt oluline, sellepärast, et see keskkonna juhtimine, prügisorteerimine, ökovärvide kasutamine – see kõik on oma lõbu pärast on natuke kallim kui alternatiivid, aga kuidagi me saime. Rääkides sellest Rohelisest Trükisest, me pole saanud ühtegi välisraha ega kunagi mingit toetust sinna taha. Kõik, mis me oleme sinna panustanud, on ise töötanud osaliselt ja kõik on tulnud oma varrukast. See tunnustus näiteks, et meil selline tiitel tuli, et see on meile väga suur asi tegelikult.

### **Aga näiteks konkurendid? Või turg tervikuna? Ma saan aru, et mainisite, et olete mingil hetkel turu- või arvamusiidrid?**

Selles osas kindlasti. Konkurentidega on natukene janti. Tegelikult on niimoodi, et see Roheline Trükis on osa toodangust. Meil siinamaani ei olnud kõik roheline, vaid esialgu oli 4%, teine aasta 14, eelmine aasta 25% juba. Eesmärk oli teha, ütleme, 50%, sest see on selles paberis kinnis. Rohelise trükise paberivalik on piiratud. Taastatud paberit on kahte-kolme sorti ja seda FSC, seda jätkusuutlikult majandatud metsast toodud paberit, seda on rohkem, aga ka ütleme 10-20 sorti. Näiteks seal ei ole nii õhukest paberit, mille peale saab trükkida ravimireseptide, neid, mis sinna purkide sisse pannakse. See trükis ei saa kunagi roheliseks. Sama moodi mingid asjad, mis on vaja lamineerida nagu raamatukaaned. Rohelist trükist me ei lamineeri, see ei idane-mädane. Me teeme seda ikkagi, aga see ei saa kunagi olla roheline trükis. Vähemasti siinamaani ei saanud. Kuna see oli osa, mida me üritasime kasvatada, aga nüüd, kui me tegime Ecoprindi. Esiteks me leidsime Jaapanist uue trükimasina, mis lamineerimisel kasutab vesilakki, mis on keskkonnasõbralik ja jätab täpselt sama mulje. Nüüd me oleme otsustanud, et meil tuleb 100% ainult roheline toodang. Mitte et me tõrjuksime teised paberid välja, aga need, kes nüüd tegid selle õigel paberil, saavad logo ka peale, aga põhimõtteliselt meie tootmisprotsess on ikka see sama. Meil oli see juba ammu, et tootmine oli roheline, aga märgistasime ainult seda osa, millel oli õige paber. Aga nüüd me oleme otsustanud, et me eristumegi absoluutselt kõikidest teistest trükikodadest selle võrra, täiesti, et meil ei ole enam ühtegi sarnast punkti. Me olemegi keskkonnasõbralik trükikoda ja meil on kõik läbi ja lõhki keskkonnasõbralik. Ja edaspidi nende arvamus. Me peame lihtsalt kindlustama oma tagalat, et seda järgi ei tehtaks või kui tehakse, et siis me saaksime sellest kas mingisuguse osa või ... meie oleme ise selliseks koostööks üldiselt õudselt avatud. Et kui keegi oleks pöördunud meie poole, et meie tahame ka seda rohelist trükist teha, et andke nõu. Me oleksime andnud nõu, aga nõme on see, et kui seda lihtsalt jäljendatakse. Kusjuures jäljendatakse ka riigihanke tasemel. Näiteks riigihankes oli selline punkt, et peab olema keskkonnasõbralik trükis ja selle riigihanke võitis üks ettevõtte, kellel ei ole isegi ISO keskkonnajuhtimissertifikaati, mis on hästi elementaarne. Me helistasime ministeeriumisse, et kuidas see on võimalik? Kuidas ta saab olla keskkonnasõbralik? Otsustati hindade järgi ja nemad reklaamisid, et „Me müüme rohelist trükist“. „Aga vaadake, Roheline Trükis on meie kaubamärk, et seda ei saa keegi teine niimoodi müüa.“ Ja siis et „Oioioi!“. Meie oleme just saanud Aasta Keskkonnategija tiitli. Siis me lahendasime selle olukorra niimoodi, et me leppisime Keskkonnaministeeriumis kokku, et kui nad neid hankeid teevad, nad ütlesid, et „Aga meie ka ei tea“. „Aga davai, et helistage meile!“. Ühesõnaga, üks meist lülitis ise sinna gruppi, ilma selle eesti mingit tasu saamata, vabatahtlikult. Lihtsalt selleks, et meile tundus, et see on meie enda tegemata töö, kui Keskkonnaministeeriumi niisuguse kala sisse laseb. Me peame võitlema selle eest, et meie keskkonnasõbralikkus oleks selge, nähtav ja on kindel, et see on õigetel alustel rajatud.

### **Minnes edasi. Kuidas te hindate koostööd ELFigaga? Millistes aspektides tuli pettuda ja mis õnnestus hästi?**

Alguses läks väga hästi, õnnestus käima saada. Meie tundisime neid, nemad tundsid meid. Võib-olla see juhtkonna vahetus oligi selline kriisiaeg. Lihtsalt, et meie tundus, et me oleme neile palju andnud, et kuidas nad ei hinda seda nad üldse? Kuidas nad ütlevad, „Aga näe, siin keegi teine pakub veel rohelist trükist“?. Seda sama kaubamärki, mille me ise olime koos kinnitanud ja valmis teinud. Aga selgus, et see oli lihtsalt kommunikatsioonihäire: tulid uued inimesed, nemad ei teadnud neid asju nii täpselt. See oli selline ütleme et üks vastik aeg, aga mul on hea meel, et me ei vahetanud partnerit. Täna see on okei, nüüd me teeme juba koos mingeid laste

töövihikuid ja asju. Nemad ei suuda toota lattu ühte hunnikut töövihikuid, mingeid laste töövihikuid, neil ei ole lihtsalt sellist raha. Aga täna me oleme teinud niimoodi, et meie võtame selle riski, teeme need töövihikud ära. Käitume kirjastusena, kellena me muidu ei käitu, aga ELFi puhul me teeme selliseid asju. Nemad siis seda müüvad aasta jooksul. Korraga valmis teha on odavam ja täna me teeme selliseid koostööprojekte. Neil on ideed ja meie võtame siis majandusriskid oma kanda. Koos siis turustame. See on hästi läinud. See oli ka ootamatu, kui ELF läks avalikult väga tülili. Meil käis just siin Villu Reiljan külas, vaatas meie rohelist tootmisliini ja siis, kui me ütlesime, et see on ELFIGa koostöös see projekt, siis ta praktiliselt jooksis uksest välja. Need olid ka halvad ajad, kui ELF oli Eestis mingites protsessides väga radikaalne ja paindumatu, see mõjutas natukene ka meie kliendisuhteid. Nad ütlesid, et „Meie ei taha mingisugusest ELFi toetamisest kuulda. Me elu sees ei maksa neile senti, me ei taha mingit rohelist trükist. Võtke see paber, võtke need värvid, tehke valmis, aga ärge sinna mitte midagi peale kirjutage.“ See oli selline mõõnaperiood, aga täna on jälle okei. Läheb meil hästi ja läheb ELFil hästi.

**Koostöö selles mõttes ikkagi ju jätkus? Et see surve ei olnud klientide või teiste poolt nii suur, et ...**

Ta ei olnud nii suur, jah, aga mis on ELFIGa mõnus, et me oleme alati saanud rääkida. Oleme ka karjunud, kui on vaja, aga see on selline avatud. Neil on olnud väga palju häid ideid, mis nad on toonud ja mis me oleme nende käest saanud. Kasvõi see metsamajanduse sertifikaadiga paber. Minu poleks selle peale tulnud. Mina oli ainult 100% vanapaber, taastoodetud paber, aga see on väga paindumatu. See on natuke hallikas, kõigile ta ei sobi. Selle mahamüümine...mulle endale ta õudselt meeldib, minu meelest on ta kõige ilusam kõigest teistest, aga see ei tundu niimoodi kõigile teistele. Ja selleks, et leida sinna kõrvale siis teine paber, see on puhtalt ELFi töö, et see FSE meile tuli. Täna meil on see sertifikaat ja kõik need asjad. Et siis moodsad tuuled keskkonna asjanduses on sealt tulnud, mis me oleme üle võtnud.

**Mil määral saab seda partnerlust vaadata teie põhitegevuse strateegilise osana? Kui oluline see koostöö selle mittetulundusühendusega on Just põhitegevuse aspektist?**

Ma ei oska öelda. Ta on võib-olla muutunud olulisemaks tänu sellele, et me ise ehk siis firma juhtkonnas, oleme hästi järjekindlalt ajanud. Mitte, et ELF oleks väga järjekindlalt olnud asjalik partner. Sest ka oma töötajate seas see idee alguses ei levinud. Ta levis küll suhteliselt hästi, sest meil kõik on väikeste lastega pered, kus on palju lapsi, 2-3 on tavaline. Väikse lapse vanemale on lihtne keskkonnavärki seletada, tal on endal see maailmavalu juba olemas. Kuidas tema laps siis saab? Millise maailma ta siis lapsele maha jätab? Kas siis on hingata või ei ole? Meil oli oma töötajatele mõnevõrra lihtsam rääkida, enam vähem ühevanune kollektiiv, meil kõigil on väikesed lapsed. Aga see ... mul läks mõttelõng ära... mis ma tahtsin rääkida, et ..

**Konkreetselt see partnerlus ELFIGa teie põhitegevuse strateegilise ...**

Ma ei saa ütelda, et ELF oleks sellesse väga palju panustanud, et see oleks muutunud suureks strateegiliseks osaks meie firmas. Pigem me ise tegime seda. Täna ei ole probleemi. Kõik müüvadki rohelist FSC trükist ja saavad aru, mis asi see on, aga see võttis õudselt palju aega tegelikult.

**On teil siin muidu paika pandud, et mis alustel ja mis tingimustel te sellistesse koostööprojektidesse sisenete?**



ELFigal meil on jah väga konkreetseid lepinguid algusest peale. Esialgu see oli mingi kindel protsent selle Rohelise Trükise käibest. Siis see kasvas väga suureks ja kuna ELF mitte midagi ei teinud, siis me mõtlesime, et enam nii ei tee. Täna on see fikseeritud summa käibest. Ma ei ole päris kindel, meil on uus tegevjuht, tema käest tasub üle küsida.

### **On teil veel selliseid koostööprojekte?**

Me toetame aastaid sellist ettevõtmist nagu Battle Of The East, breiktantsu võistlus. Siis toetame mingit Otepää lumelauaklubi ja siis Tartu Ülikooli naiste võrkpalliklubi. Siis toetame üht sportlast veel, ühte orienteerijat, siis draama festivali. Aga me toetame neid asju paljuski trükistega ehk siis me jätame oma kasumi võtmata. Teeme oma hinnaga trükiseid, paneme nende bannereid ja nemad panevad meie omi. Me toetame neid omal kombel, nii nagu meile meeldib. Me kolime siit majast ära paari kuu pärast sinna uude tootmishoonesse. Näiteks selle ja ülemise korruse rendime me välja Archimedesele, mis on siin üleval praegugi, aga alumise korruse anname sellise sümboolse hinnaga Ahhaa-keskusele. Ahha hakkab siis neid maju ehitama, oma keskust ehitama, praegu on neil lihtsalt ruumipuudus. Neile me anname selle sümboolse hinnaga, meile nad õudselt meeldivad. Need Ahhaa asjad on hästi lahedad, kõik need näitused ja asjad, need on lihtsalt pallid, ja ma saan aru, et nad ei ole ka kohutavalt rikas, kasumlik organisatsioon. Meie anname neile sellepärast, et nad meile meeldivad, praktiliselt tasuta need ruumid kätte ja nemad siis, ma loodan et promovad meid. Ma loodan, et meil tuleb selline koostöö edaspidi: et nemad oma üritustel promovad meid ja meie siis promome neid. Võib-olla see muutub kunagi ka rahaliselt mõõdetavaks asjaks, seda ma ei oska öelda.

### **Aga see valik, mida te toetame ja mida te ei toeta? Sellist n-ö sponsorluspõhimõtete dokumenti või sellist ei ole? Et kui on, siis teil on konkreetsetel juhtumitele kokkulepped või siis üks suur dokument, millest kõik saavad juhinduda?**

Ei. Seda ikkagi otsustab.. üldiselt, kui on nagu...sõltub, et kuidas see esitatakse see sponsorluse küsimine. Tegelikult kui on, eriti kui on olnud eelmistel aastatel meile ka mingi tagasiside. Näiteks see Battle of East, nad teevad alati sellise mapi või saadavad meili peale, et mis nad siis tegid ja kuidas neil läks. Seda on südantsoojendav lugeda. Üldiselt kui küsitakse, siis me oleme alati ikkagi toetanud. Me päris niimoodi ei ole, et me põhimõtteliselt ei toeta. Kui me ei tee omahinnaga neid trükiseid, me teeme kindlasti soodushinnaga. Eriti kui see puudutab kultuuri, laste- või noorteprojekte, rääkimata keskkonnaprojektidest. Siis teine osa üritusi, see on tegelikult igal pool, et kui ütleme keegi mängib juhtkonnas jalgpalli, siis ühtlasi toetatakse jalgpalliklubi. Kui keegi mängib tennist, siis toetatakse tenniseklubi. See aasta me ise tegeleme siin Tartus ühe tenniskooli käivitamisega, mis ei ole Triibuga seotud, aga siiski meie inimesed on sellega tennisekooliga seotud. Ma arvan, et me hakkame seda ka toetama. Lihtsalt puhtalt rahaliselt. Sellist üldist eeskirja, ma arvan, et seda ei ole kuskil muide. See alati sõltub ikkagi isiklikest läbirääkimistest, et mis mulje nagu jäätakse.

### **Mis ressursse te olete valmis pakkuma ja millistel alustel?**

Pakumegi sellel alusel, et me teeme lihtsalt... kuna meil on nagu ma ütlesin, suurte perede vanemad tihtipeale tööl, me ei ole kunagi üritanud teha midagi töötajate palga arvelt. Meile meeldib, et inimesed, kes siin töötavad, töötavad kella viieni ja lähevad siis koju. Tegelevad oma peredega või sõpradega, et nad oleksid järgmisel hommikul puhanuna tagasi ja see aeg, mis nad siin on, ehk see aeg, mida me koos

veedame meie laiuskraadil, ehk siis kõige valgema osa päevast ja kõige ilusamad aastad meie elust, tegelikult. Kõik oma nooruspõlve töötame. Kui järgi mõelda, siis ühest küljest tundub ainuõige ainult tööd teha, siis teisest küljest see ei pruugi niimoodi olla, aga vähemalt kui inimesed on tööle tulnud meile, siis selle eest saaksid nad oma perekonna ära elatada. Et nad saaksid normaalset palka, meil ongi regiooni keskmisest kõrgemad palgad, tänu sellele selle sponsori puhul me ei tee, me võime teha oma hinnaga asju, aga ma ei tee kunagi tasuta asju. Selline põhimõte on meil, sest me tahame inimestele palka maksta. Kui me teeksime juba tasuta, siis tuleks see juba nende arvelt. See läheks juba firma heaolu arvelt. Me võime jätta oma kasumi võtmata, aga me ei tee tasuta.

**Lisaks trükiteenusele on iseenesest teoreetiliselt olemas ka mittemateriaalseid toetusviise: näiteks teadmised ja inimressurs, erinevad koostöövõrgustikud. Kas te olete mõelnud sellist abi pakkuda või on teilt seda küsitud ja mis on saanud?**

Jah, need on jälle sellised asjad, mida tegelikult peaks tegema, mille jaoks on natuke aega vähe olnud. Üks asi, mida me teeme on ekskursioone siin majas. Iga aasta käivad meil kunstiüliõpilased, käivad lasteaiarühmad, enamus meie oma töötajate lasteaiarühmad. Siis me näitame neile murukatust ja masinaid ja räägime rohelisest elust – see on selline keskkonna haridustöö. Vahepeal, Sa ise tegelesid selle sotsiaalse ettevõtluse teemaga rohkem, vahepeal ma sattusin ka sinna karusselli. Kuna me ei oli keskkonnapoolt veel juures ja siis me õudselt meeldisime neile. Käisime esinemas, mina käisin esinemas kusagil mingitel sotsiaalse ettevõtluse üritustel. Kes see Tartus on see ...ma ei saa seda nime praegu öelda, kes seda asja vedas...

**Tartus jään mina ka vastuse võlgu.**

Geomedia on see firma, aga kui mul tuleb, siis ma ütlen. Tema kutsus meid hästi palju. Aga see kuidagi lõpus võttis sellise väljundi, et ma käisin ja rääkisin, mul läks nii palju aega selle peale ja siis ma sain aru, et ma olen osa kellegi projektidest. Et kellelgi oli vaja jälle projekti kirjutada ja siis mina selle eest mingit kasu ei saanud ja ma ei tahtnudki sellest mingit kasu saada, aga see ajapikku muutus nii suureks osaks minu... ma iga nädal vastasin mingitele küsimustele ja täitsin kellegi ankeete, siis juba kellegi laps kuhugi õppima ja siis et kas te vastaksite ja et nii nagu me tänagi teeme, nemad ütlesid, et teil on ka sellest kasu, et te saate reklaami. Üks raadiosaade oli meist, sotsiaalsest ettevõtlusest. Seal räägiti Triibust, see oli jällegi väga uhke. Selle eest ma oleksin seda kõike võinud teha veel kümme aastat veel. Räägiti kahest firmast, üks on Microsoft ja teine on Triip, mis on väga tore. Lõpus mul tekkis lihtsalt selline tunne, et meie teeme ikka neid asju nii nagu me oleme ise mõelnud ja teeme neid sõltumata sellest, kas keegi seda märkab või ei märka, kui märkab on väga tore, aga mulle tundus, et vähemalt nendele oli sellest kuidagi kasu. Et keegi sai mingi punkti kusagile kirja, kui me käisime sellest rääkimas ja tutvustasime ennast, aga, ma ei oska öelda, see muutus õudselt kurnavaks, ma ütlen ausalt.

**Aga ELFIGA? Kas teie olete kuidagi mingisugust kompetentsi sinna sisse investeerinud ja vastupidi? Kas lisaks sellele rahalisele toetusele on see kunagi teemaks olnud? Kas inimressursi või teadmise näol?**

Muidugi oleme meie käinud ka ELFi nendes mõttetalgutes ja vestlusringides või roheliste partei kutsus ELFi, siis nad võtavad meid ka kaasa. Meie suudame rääkida sellisel teemal, mis on igapäevane tootmine, igapäevane elu keskkonnapoolt, sest me oleme seda reaalselt teinud. Me oleme 5 aastat oma ökoloogilist jalajälge mõõtnud. See ongi huvitav. Oleme keskkonnaaruannet teinud, me oleme suutnud

integreerida keskkonnasõbraliku lähenemise oma igapäevasesse tootmisesse ja see töötab täitsa edukalt. Selles mõttes oleme hea näide ja oleme seda näidet alati jaganud, kui on vaja. Aga vahepeal on meil endal tekkinud sellised kas ajaressursi puudus. Ma tean, et seda peaks tegema ja tegelikult peaks olema üks inimene, kes hommikust õhtuni ainult sellest räägiks, et see oleks meile kasuks. Aga ma ei oska öelda, alati ei jõua lihtsalt igale poole.

**Aga kas see pigem on see, et teilt ei küsita või et küsitakse? Et kas sellised koostööprojektid lähevad üldse sellise sisukama strateegilise tasemeni või et pigem on, et see kolmanda sektori ühendus eeldab ja ootabki raha ja sinna see tavaliselt jääbki?**

Ma ei oska öelda. Meil on kõik praktikas. Me oleme selle praktikas läbi teinud. See võiks jõuda... meil on see kogemus ka olemas, et see võiks jõuda küll nagu sa näitaksid sellise, kus meile ka sellest mingi kasu tuleks. Aga iga kord, näiteks kui me hakkasime seda maja ehitama. See oli vana pumbamaja ja me tahtsime teha 100% hästi ökoloogilise. Rääkisime kõigi Strandbergidega, kes tol ajal ökotehnoloogiast üldse midagi jagasid, et mida siis üldse teha. tahtsime teha päikesepatareid ja kõik need asjad kõik. Kõik olid tohutud visionäärid, oo see peaks töötama, see peaks töötama, aga kui meil oli vaja seda kõike ehitama hakata, siis tegelikult need visioonid ei olnud praktikas läbi tehtud. See on nagu, et täna tahaks teha ökoremont, aga tegelikult sul ei ole kedagi, kes seda suudaks teha peale su iseenda. Ise võtad ja vaatad, kuidas kohupiimast värvi segatakse, mis õliga tuleb panna, aga meil inimesed taga, masinad töötavad, kliendid töötavad, et meil oleks sellist partnerit vaja, kes suudaks meile tõeliselt praktilist ja asjalikku nõu anda. See koostöö, et meie siis käime ja aitame. Täna seal natukene on seoses uue majaga, sadevetekogumisesüsteemid tahame teha ja mingid asjad. Et sealt me küll tänud nendele vestlusringidele, kuhu ELF on meid viinud, saanud kontakte ja head nõu, loodan, et see hakkab ka tööle. Sest selle puhul oli meil see kogemus, et lõpuks me isutusime siin kahekesi maas. Üks helistas siis Põlva piimakombinaati, et „Saatke meile kohupiima!“ ja teine segas tõrvast värvi kokku, sest seda nõu, mida pakutakse, see on reaalsest elust tihtipeale nii kaugel, aga mul on kohe vaja, sest ma ei saa inimestele öelda, et ärge homme tulge palka küsima, et ärge homme tulge tööle, sest ma siin nuputan parasjagu. Kuidas ma ütlen, et jah see on lihtsalt tihtipeale see on olnud meie jaoks ebareaalne või liiga kauge või utoopiline, need mõttetalgud ja need asjad, kus see kõik võiks nii tore olla, et sotsiaalne vastutus ja kõik keskkonnavärk. Võib-olla ma olen küüniline natukene praegu või tundub niimoodi. Selle sotsiaalse vastutuse sfäärist ka. See raadiosaade oli positiivne. Aga äkki oskad sina öelda, mis on selle tegevuse eesmärk? Kas see peaks meil aitama kuidagi paremini elada?

**Minu meelest te olete hea näide. See ei ole nii, et pumpate ressursi, ressursi ja ressursi, vaid et see on mõlemale poole otseselt väga kasulik, et sinna tekib ka mingisugune sisulisem ja praktilisem koostöö -selle tulemusel olekski mingi lisaväärtus ja keskkond või sotsiaalsfäär või et elu lähekski paremaks. Sotsiaalne vastutus ongi kaunis kontseptsioon, aga see ...**

Mulle tundub, et on õudselt raske peale suruda. Sest seda on õudselt raske kellelegi.. ma tean, et juba mujal maailmas juba on, ettevõtted peavadki olema sotsiaalselt vastutustundlikud, aga kui seda ei ole nende inimeste, kes seda.. neid budistlikke põhimõtteid, et ära tee seda teistele, mida sa ei taha, et sulle endale tehakse. Meil oli alati selline mõte algusest peale - see firma on 14 olemas olnud - et me tahame teha sellise töökoha, kuhu me tahame ise iga päev tööle tulla. Ja sellest tegelikult kõik

algab. Kui sa mõtled, et sa tahad kogu aeg ..sa üritad kogu aeg käituda nii nagu sa tahad, et sinuga käitutakse, et see, mis sa selle eest vastu saad on tohtu. Tänu sellele, et me oleme oma inimeste suhtes avatud. Meie ei ole kunagi mõelnud, et ei maksa ikka täna, keerame ikka veel ja vaatame, mis ta teeb. Et mida rohkem sa annad, sa ei jõua lihtsalt vastu võtta. Me oleme kasvõi selle rohelise kontseptsioonile, lisaks ELFile, ma julgen öelda, et 75% häid ideid oma majast oma inimestelt, sest nad julgevad rääkida. Nad saavad aru, et sa mängid avatud kaartidega või siiralt. Selle eest saab jube palju vastu tegelikult. Ma ei kujuta ette, kuidas seda on võimalik kehtestada. Võib olla on võimalik, et panna sotsiaalselt vastutustundlikuks sundida ühte firmat, kus see ei ole selline käitumistava. See on üsna keeruline. Ilmselt ainult siis mingite direktiividega. Või karistamisega, see oleks siis veel absurdsem.

### **Milliseid eetilisi küsimusi selline koostöö võiks tekitada? Nii teis kui ka selles mittetulundusühenduses?**

Eetilisi...

#### **Kas ja kui, siis milliseid?**

See on... kas kasu saamine on eetiline või ei ole? Meie läheneme ELFile mitte sellepärast, et me mõlemad tahtsime saada tohtult kasu või et see oleks olnud ainus eesmärk. Meie tahtsime proovida, kas see on võimalik. See oli nii huvitav, see oli tõesti huvitav. See ökopaber, eriti need esimesed ökopaberid, see on nagu vestupaber. Trükid, kõik rastel läheb laiali. Meil läks poolteist aastat aega enne, kui me suutsime kvaliteetse lehe välja lasta. See oli põnev. ELFi puhul oli selge. Nemad teevad, Eestimaa Looduse Fond, Eestimaa loodus, kus me elame. Nemad, ma olen üsna kindel, et nemad selle raha kulutavad eetiliselt, mis me nendele panustame. Selliseid ...

### **Kasvõi see, et ikkagi äriettevõtte ja selline ongi mittetulundusühendus, kolmas sektor ja kõike muud. Või et kasvõi see küsimus, et teie ju pakute ikkagi trükiteenust, samal ajal kui nende hooleks on keskkond ja looduskaitse ja kõike muud?**

Me toodame, aga me pakume keskkonnasõbralikku alternatiivi, mis toetab ka nende tegevust. Sest ega need asjad tehakse ikka kusagil ära. Turg nõuab ja nii edasi. Täna ma mõtlen hoopis sellises võtmes, et tegelikult peaks suutma müüa, et kuna elu on Interneti põhine, aga õudsalt keeruline on netis midagi lugeda. Väga vähe on asju, mida on netis lihtne lugeda. Kui on mingi pdf, siis inimesed lihtsalt lahti ei klikki, sul ei ole lihtsalt aega. Suhteliselt hea on lugeda uudiseid, ise ka, Delfit või mida iganes. Alguks on hea, mõned asjad on, näiteks mahekaubal on väga hea kodulehekülg, kus on infoleht, mis on väga hästi loetav. Täna me mõtleme, et võib olla, et oleks eetiline, et selle asemel, et toota 2000 brošüüri, et toodaks näiteks 200, mida on ühel konverentsil vaja, aga edasi pakuks sinna kõrvale sellise leotava veebiversiooni. Aga loetava, hea disainiga, hästi igat pidi skrollitava, see ei ole lihtne teha, aga see on võimalik. Miks me ei võiks hoopis seda teed minna? Keskkonna mõttes ja mis iganes asja mõttes. Läks teemast välja natuke.

### **Aga milline on hinnang sellisele äri ja kolmanda sektori võimalikule koostööle? Milline see arenguperspektiiv võiks olla? Kuhu see võiks jõuda?**

Kolmas sektor võib väga palju juurde, nagu ELF meilegi andis. Ja äripoole pealt vaadatuna, et ega elu läheb kogu aeg ju üles. See muutub üha olulisemaks. Inimestele muutub lihtsalt olulisemaks see, kas see kolmanda sektori toetamine või sellised

väärtused, et see Nõukogude aeg hakkab minevikku vajuma, nüüd on tarbimishullus hakkab minu meelest mõttetuks muutuma või siis normaliseeruma, elatusjärg tõuseb. Inimesed hakkavad iseenesestmõistetavalt pidama vajalikuks selliseid väärtusi, mida neil vanasti ei olnud. Eriti siis n-õ uusriikaste teine põlvkond. Uusrikkad tihtipeale on kantpead või sellised ketimehed, aga oma lapsed panid nad peadesse koolidesse ja need lapsed räägivad keelivad ja tunnevad kunsti ja mõtlevad vaimsemalt ja saavad aru, et ka mingitest muudest protsessidest – see põlvkond hakkab nüüd küpsema, hakkab tasapisi kõrgkoolidest välja tulema või siis astuma sinna. Ma arvan, et see koostöö tegelikult on tihenemas ja võidab see, kes suudab rohkem, lahtisemalt mõelda. Nii sellest kolmandast sektorist, kes suudavad ennast pakkuda. Lihtsalt see äriettevõtete jaoks võiksid need mudelid lihtsamad olla. Et kui ma tahan kuhugi panustada, et siis palun, siin on see mudel, pange sinna. On see arusaadav?

### **Aga mida võiks või peaks siis ärisektor ja mida omalt poolt kolmas sektor, et seda soodustada?**

Kolmas sektor, ma arvan, et paljud teeksid midagi, ma sellest kusagil kirjutasin ka. Mul on üks tuttav, ta on ehitusettevõtja. Ta ütles, et „Kuule, et jälle käisime ja võtsime mingit metsa maha. Meil olid kõik load olemas, aga tegelikult mulle endale ka ei meeldi. Ma tegelikult istutaksin selle metsa kusagile asemele, aga ma ei tea, kuhu istutada. Mis ma pean tegema? Mul ei ole aega, mul täna kell 2 on koosolek, kell 3 olen objektil ja kell 5 toon lapsed ära, et kuule, et kui sa lähed istutama, et istuta siis minu eest ka. Et mul on siis süda rahul.“ Aga tegelikult võiksid olla sellised mehhanismid. Nagu see Oliver Kruuda, kes tegi lindudele liiga ja tegi selle parkmetsaks jne, aga iseenesest see, kas ta tegi õigesti või valesti, et seda võib üht või teistpidi vaadata. Aga ütleme, et ta tegi midagi valesti, ta mõisteti hukka, aga ta ütles, et ma võin selle heaks teha, aga öelge mulle, mis ma pean tegema. Ja siis talle keerati trahv. Selle asemel, et öelda, „Palun Kruudakene, võtsid siin 100 puud maha, et mine nüüd Antslasse ja istuta 100 puud asemele või veel parem, et osta meile sada istikut“ või kuidagi... et äriameestel on hästi vähe aega, aga et kui keegi ütleks, et kuule, ma kuulsin, et sa tegid mingisuguse sigaduse, et tahad klatime sinu eest ära. Et meie teeme sinu eest ära, aga sina teed ülekanne. Aga selle eest tehakse talle trahv, et pakkuda. Kui see kolmas sektor pakuks ise neid võimalusi välja, mida nende heaks on võimalik teha aga see oleks äriameeste jaoks konkreetne ja arusaadavas keeles ja võtaks vähe ajaressurssi, siis oleks juba hea, siis need süsteemid töötaksid. Siis ei karistataks, vaid antaks võimalus oma viga heastada.

### **Kas on keegi, kellelt teie võtate Eestist või välismaalt kootöö-alast šnitti või kes on teie jaoks arvamusiidrid?**

Sarnane trükiettevõtte kõige lähem, kelle pealt me oleme vaadanud, kuidas nemad on liikunud on see sama Inglismaal, ma võin selle lingi pärast saada, nii pidevalt ei ole jälginud, et nende pealt. Mulle meeldib, et seal on ka sellised hästi lahedad tegelased. Nemad teevad üldse 100% FSC paberile ja ei midagi muud, aga nad elavad sellises hästi lahedas, et „Oh jee, täna on võidupäev, et saime konkurentidelt kõige parema trükkali üle osta, et las tuleb meie juurde“, et nad kuidagi, ma ei oska öelda, mulle meeldib see nende maailmale lähenemine, see on hästi eluline, hästi moodne, hästi kaasakiskuv. See ei ole selline jõhker, vaid nad töötavadki keskkonna heaks. See on selline firma, mis panustab poole oma ettevõtmistest või poole oma tulust panustabki keskkonnaprojektidesse. Et „Jehhuu, täna anname trükkalile, homme lükkame võib-olla mingi biobasseini püsti või istutame energiavõsa maha. Oh, et jälle on lahe päev.“ Mulle meeldib selline stiil. Et siis mida võib olla.. Meil on siin töötanud sellised

inimesed nagu ma ei tea, kas see nimi ütleb midagi nagu Sten Tamkivi. See on see Skype'i boss, ta oli meil kujunda siin, kui ta Tartus oli. Tema on üks selline tüüp, kes tõi meile selle teadmise, et hästi tark on olla IT-lahendustel esirinnas. Tänu sellele meil on kõik ftp serverid ja programmid, mida me kasutame ja tehnika, mida me kasutame on alati.. hästi palju oleme investeerinud selleks, et olla tehniliselt väga hea. Et kõik need süsteemid, igast meilid ja Interneti kanalilaiused, et kõik oleks super. Kes on nagu eeskuju? Ma ei oska öeldagi, aga et kui inimestesse suhtuda niimoodi, et teeme koos midagi lähemat, et siis sa saab jube palju ideid inimestelt endalt, omade käest saab võib olla kõige rohkem inspiratsiooni.

**Nii, me oleme läinud kokkulepitud ajast päris üle. Et kui teil on veel natukenegi aega, siis järgnev on praktilisem pool. Kuidas te hindate enda ja ELFi missiooni ja eesmärkide sobivust ja kui oluline võiks see efektiivse koostöö tingimustes olla?**

Mis see ELFi missioon on täpselt. On see sõnastus kusagil olemas kusagil?

**Selles mõttes, et põhiprintsiip, see sama looduskeskkonna kaitse näiteks.**

Meie missioonis on kirjas, et meie põhiline missioon on pakkuda äriklientidele nende mainet tõstvaid trükilahendusi ja selle juures on ka lause, et toome Eesti turule Rohelise Trükise, ehk siis loome keskkonnasõbraliku alternatiivi. ELFi missiooni sõnastust ma täpselt ei tea, meie moodsas IT-firmas ei ole ikka.

**Aga peate te seda oluliseks selleks, et koostöö ja partnerlus oleks pikaajaline, efektiivne? Et tegelikult nad ikkagi haakuks omavahel? Teil on näiteks keskkonnateema, et see ei ole sotsiaalprojekt, tervishoiu projekt või midagi muud.**

Tegelikult ma ei pea oluliseks, et need missioonid kattuksid. Sa võid toota erinevaid asju erinevatel aegadel. Oluline on, et millises elustaadiumis sa ise oled ja mida sa mõtled. Ma arvan, et nad ei peaks. Ma ei näe põhjust, et nad peaksid kattuma, sest äriettevõtte on ikkagi äriettevõtte ja äriettevõttel ongi eesmärgiks toota kasumit ja see on erinev selle teise sektori eesmärkidest, vabatahtlikest ühendustest. Aga ma arvan, et see peaks olema, jah. See on suur pluss, et asjad omavahel selgelt ära sõnastada. Et mida meie teie jaoks teeme? Mis on meile oluline? Mida me vastu ootame ja mida teie saate meie heaks teha? Mis on teile oluline?

**Sealt küsiks kohe edasi, et kui palju te pöörate tähelepanu sellele, et just partneri ootustele vastata? Mis on need tüüpilised nõudmised või ootused partneritelt teile?**

Meie tegime endale väga lihtsalt selle, sellepärast et meie saame neid toetada neid rahaliselt ja lõime sellise suhte, see on meil mugav. See võtab meil vähe aega, see on kindel suurus, seda on lihtne arvutada ja seda on lihtne meil tabelitesse sisse viia. Ja sellest on neile kõige rohkem konkreetset kasu. Täna see ka , et nad saavad meid kutsuda kusagile esinema või meie saame neid, aga mudel on jah selline.

**Olete te mõelnud, millistele soovidele või ootustele te olnuksite nõus vastu tulema ja millistele mitte?**

Et kuidas see oli?

**Et millele te olete nõus vastu tulema ja mis on see, kas te olete mõelnud, kuhu te kindlasti ei jõua?**

Näiteks kui see summa läks meil nii suureks, meile tundus, et ELF, peale selle, et me panime tema logo igale poole, et kasutasime teda niimoodi, et vastanud, siis me ei olnud sellega enam nõus. Aga me saime nendega kokku ja tegime uutal alustel selle koostöö ja see ei olnud selline jõu, et on ainult üks tõde, meie tõde, me ikkagi selgitasime enne, et kui see hakkab seda kuidagi pidi kurnama, see peab ikka meeldima mõlemale poole. Olukorrad on väga erinevad. Kui see hakkab kurnama, siis see on väga suur oskus anda head tagasisidet Ärijuhid tegelikult vajavad seda. Ma ei räägi endast, minul on tunnustusega korras. Minul on kolm last ja kodus, ma saan rabeleda küll. Ma teen toa korda ja mul on juba hea olla. Aga ma olen ise seda väga palju näinud, eriti nagu meil. Väike või keskmine ettevõtte, need inimesed on kõik töötanud 10-20 aastat. Nad on maksnud palka, neil on palju inimesi tööl, nad on kandnud väga palju vastutust tööl. Aga neid ei kiida mitte keegi, kui nad midagi teevad, siis nad.. tegelikult üldiselt ei kiida meid ei oma töötaja, ainult, kui see inimene tahab minna puhkama, siis ta ise ostab endale pileti. Samas võib ta kõikidele oma töötajatele teha aastas välja turismireisi või mingi. Või kuidas ma ütlen. Ta saabki paljusid asju teha, tal on palju rohkem võimalusi, aga ta kõik on need iseendale loonud, ta võtab need ise välja, ise otsustab. Keegi ei ütle talle, et kuule, tule minuga, või et sa oled nii tubli olnud, et noh, mine nüüd, tee üks tasuta lõuna või midagi, ma ei oska, on see arvusaadav, see mõte?

#### **Jaa.**

Neid inimesi tunnustab, nad ainult ise saavad ennast tunnustada. Üldiselt nad lepivad sellega ja nii see ongi. Eriti kui nad panustavad sellistesse, juba seda sama ressursi mitte oma töötajatesse, mis toob paremini tagasi, nad panustavad selle mitmetesse teistesse projektidesse ja kui sealt on positiivne tagasiside, siis see väga tõstab enesehinnangut, mõjub hästi. Aga see peab olem komplektne/konkreetne. ELF ei andnud meile.. Nad tegid meiega koostööd siis, kui meil vaja oli. Kui hõikasime, siis nad tulid. Aga nad ise ei öelnud kunagi, et meil on sellest nii palju abi. Nad isegi unustasid meid, nad panevad iga aasta loetelu sponsoritest, kes on toetanud ELFi, see ilmub Päevalehes ja Ekspressis, ja isegi seal ei olnud Triipu üks aasta, kusjuures me olime neile päris kõvasti raha andnud. Sellised väikesed asjad on hästi olulised.

**Kuidas te hindate koostööd organisatsioonikultuurilisest aspektist? Kui oluline see on, kuidas tööl ollakse ja mida tehakse, see mentaliteet? Kuidas see on teil kattunud ja kui oluline see on? Või et vähemasti sobiks või ühilduks..**

Kuidas tööl ollakse? Ma ei tea.

**Või see, et kuidas teil on mingid asjad ülesehitatud? Selles mõttes, et äriettevõtte kasvõi oma mentaliteedilt, kuidas tööd tehakse, mis meeleolud, mis keskkond see on? Te olete maininud, et te olete avatud ja ma kujutan ette, et selline keskmise suurusega ettevõtte, võrdlemisi väikese hierarhiaga ja võimukaugus ei ole liiga suur, aga kuidas näiteks on tööprintsüübid on ELFIGa sobinud? Kas see on oluline, et sobiks?**

Et neil on siis samasugune?

**Ma kujutan ette, et koostöö teiega ja Eesti Energiaga on täiesti ..**

Erinevad asjad.

Ma ei oska öelda. Me oleme neid töö ajal kätte saanud, kui me tahame. See on ainus, mis ma oskan öelda. See on aruandlus, mis käib korra kuus. See ei sega meid kedagi. See ei sega neid tegemast oma asju. Nemad töötavad ju kontorist väljas, meie kontoris

sees. Ma arvan, et on suhteliselt vägivaldne sundida neid sarnanema, neid kolmanda sektori ettevõtet ja siis mingit tööstusettevõtet. Küsimus on selles, mida neil on üksteisele pakkuda, mitte mille poolest nad on sarnased. Nad ei pea olema väga sarnased. Nii nagu haiglaga ei saa ju sarnaneda piimakombinaat. Oluline on see, missugust lisaväärtust neil on üksteisele pakkuda. Kindlasti neil on ühiseid punkte, aga see ei tähenda. Vähemasti minu arust on see niimoodi, et mingilgi määral peaksid olema ühtmoodi. Meile muidugi meeldib, kui me kuuleme, et ELF on kusagil midagi teinud ja päästnud ja mis iganes – nad on meile sümpaatsed. Aga ma leian, et siin mingit copy-paste'i teha ei kannata. Samamoodi neil meist, ma arvan.

**Aga sihtrühmade kattuvus? See auditoorium, see kelle jaoks te tegutsete. On see ühildunud? Kas see on oluline?**

On küll oluline. Meie oleme trükiteenust pakkuv ettevõte, ELF on saatnud meile päris palju kliente, kellega tema ise teeb koostöös, seal hulgas näiteks oli vist Rahandusministeerium. Ja siis igasugused need väikesed mittetulundusorganisatsioonid. Nad on soovitanud meid. On jah, kliendibaas on kattunud. Nad on ise ka seal midagi teinud. Sama moodi oleme meie ELF-i saatnud mingite projektidega või asju. Või ühine projekt on meil see sama töövihikute asi, trükiste projekt. Jah, niimoodi on küll.

**Aga see valdkond, kus te tegutsete? Teie ühisnimetaja on praegu keskkond, aga et te toetate iseenesest ka noori ja kultuuri. Kui oluline see valdkonna seos on? Et see koostöö oleks efektiivne, sisuline ja pikaajaline?**

Meie oleme väga kitsas ja spetsiifiline ettevõte. ELF on kindlasti palju laiem, kindlasti palju erinevamad teemad, ütleme, et neid hädasid, millega ELF-i minna on kindlasti rohkem kui neid, millega meie juurde tulla. Kui inimesel on vajadus mingi asja järgi, siis meil ta saab koputada meie uksele, kui tal on trükist vaja. Aga ELF-i on neid teemasid kindlasti rohkem.

**Aga näiteks keskkond versus noored, kultuur? Kuidas te seda hindate? Olete te rohkem motiveeritud seda koostööd üldse alustama, jätkama ..**

Võrreldes teistega?

**Jah, võrreldes mõne teise valdkonnaga.**

Jajah. Oleme küll. ELF-i me oleme saanud, ütleme, et see koostöö noortega, see on ka mõnus. See on õudselt huvitav aga ma ei oska seal näha sellist praktikasse vormistumist, nii nagu meil läks selle Rohelise Trükisega. Samamoodi see kultuurivärk. Sellega ilmselt meie konkreetse kitsas maastikus ei annaks kuidagi pidi eristuda, see ei annaks meile sellist lisakanalit või lisaideed. Aga ELF-i see keskkonnavärk andis.

**Selles mõttes, et see on teile toonud otsest kasu - see hüve on olnud ikka väga konkreetne?**

Jah, ta ei ole olnud rahaline hüve, aga ta on olnud selline nagu ma ütlesin enne, see projekt on teinud meid suuremaks, kui me tegelikult oleme. See kõmu on olnud palju suurem kui meie tegelikult. Täna me juba oleme ise ka nii suured, eriti pärast seda pikka sammu, mida me kavatseme nüüd siin kohe astuda. Oma ökoloogilisse tootmishoonesse ja nii.



**Kui relevantne on tsükliline sobivus? Äriettevõttel majandusaasta ja kõik muu. Olete te tajunud, et mingil hetkel, kus teil on vaja kätte saada partnerit või teha mingeid otsuseid, et neid näiteks ei ole? Või see on pigem selline planeerimise küsimus?**

See on planeerimise küsimus, jah. On olnud küll neid aegu, et meil on neid vaja ja neil on kiire ja neil on meid vaja ja meil on kiire, et ei ole saanud keskenduda neile asjadele, aga me oleme nendest asjadest üle saanud. Et oleme mõistnud vastastikku, mõlemal poolel on tulnud ette, et kohe on teist vaja, aga see ei ole takistanud koostööd tegelikult.

**Kas ma olen ehk midagi mitte küsinud, aga mis võiks olla oluline?**

Ma õndselt soovitan võtta endale selliseid partnereid, kes vähegi tunnevad, et tahaks midagi veel. Tahaks midagi teistsugust. Mitte et see peaks olema keskkonna-alane partnerlus, aga et see päeva rikastab seda. Nagu ma ütlesin, et sul on firmat juhtides on sul oma kohustused, eelkõige kohustused. Seal on ka toredaid külgi, suurem osa on seotud vastutusega, kohustusega ja see tihtipeale aitab, nii nagu meie tee on roheline, meie lipp on roheline, see ühendab meid, see teeb mingid protsessid firma juhtimisel palju lihtsamaks. See on ka töötajatele tähtis, et meie oleme rohelised, meist räägitakse seal ja seal. Nad kuuluvad sellesse kommuuni, nad töötavad selles firmas. Tasub võtta, kui sul endal, ütleme, et kui see vajadus tekib mõtled, et võiks kuidagi eristuda läbi selle, et sul on partner ja mingis suunas eristuda oma konkurentidest. Kui ainus võimalus konkurentidest eristuda on hinnaga, siis ei ole mõtet võtta partnerit, siis on mõtet turgu otsida või mingeid sponsoreid, aga see on lõbus. Ma arvan, et see on õige, sest kasu on mitmepoolne. Täna, et kui me sinna looduskooli lähme. Seda enne ei olnud, nüüd ta on ja ta on väga lahe asi. See annab enesetunde juurde ja kui need suhted on.. need ei ole kerged, ükski suhe ei kerge. Need on alati vastastikused ja nii edasi, kui suudetakse need asjad mitte väga suurte ootustega minna sellesse suhtesse, vaid valmisolekuga panustada mõlemapoolselt, siis võib väga häid asju välja kutsuda.

**Aga mis need kahjud võiksid olla? Ennist mainisite näiteks ELFi radikaalsust ...**

Jah, majanduslik kasu. Emotsionaalne kahju on. Siis mõtled, et.. me ei saanudki mingeid töid sellepärast. Me ei saanud seda Rohelist Trükist müüa, müüsimine tavatrükisena. See kahjustas ka meie mainet. Ta ei töötanud meile vastu, aga tema tegi lihtsalt oma asja, aga me ei olnud osanud sellega arvestada. See oli meile kõigile üllatus, see oli neile ka üllatus. Nemad tegid kõige õigemata asja, meie tegime ka kõige õigemata asja, aga tekkisid erinevad huvid. Aga sellest sai rääkida. Mis on oluline on, et ei pea väga suured ootused olema üksteise suhtes, et nüüd juhtub mingi ime. Et kui tekib selline hea sünergia, siis on see lihtsalt kasulik mõlemale poolele nii majanduslikult kui emotsionaalselt. Ma arvan, et.. ma ei tea, mis koostöö.. on teil veel mingeid koostöösid, mida te olete intervjuerinud?

**See on esimene.**

Ma tean, et näiteks ELFi Eesti Energiaga see roheline energia värk vajus ära vahepeal. Mingi inimene läks ära, siis see jäi soiku, nüüd lükatakse käima jälle. ELFi sugusel organisatsioonil on see viga, et neil on hästi hea ajugrupp seal koos. Nad on reeglina kõik Tartu Ülikooli baasharidusega ja mõned on mitmendat põlvkonda, need Jüssi poisid ja kes on mitmendat põlvkonda selles teemas see. Seal on ajupotentsiaali on väga palju. Aga nad, kuidas ma ütlen, nad suudavad alata hästi lähedaid asju, aga nad ei suuda neid elus hoida. ELF on algatanud päris mitu head projekti, aga siis

ta kuidagi ei ole suutnud ennast nii õieti sisse kirjutada, et see oleks hakanud ka pikas perspektiivis, sellel organisatsioonil läheks palju paremini, kuis seal oleks natukene seda majanduslikku poolt, keegi kes mõtleks nende asjade peale. Et Kuidas need asjad, mida nad on algatanud, nendel on ju mingi väärtus, et nad toodaks pikemajaliselt, et see jääb nende projektiks. Sama moodi vajuks see meie trükise asi ära. Me oleksime võinud ka neile öelda, et me nüüd rohkem ei maksa teile ja kõik. Ega nad ei oleks saanud mitte midagi teha, sest lepingud ei kohustanud nagi nii väga millekski. Sama moodi, selle rohelise energiaga, et see vajuks ära ja siis neil tulevad rasked ajad siis. Neil on hästi palju ideid, nad suudavad need ellu kustuda, aga nad ei suuda neid elus hoida, niimoodi, et nad oleksid ise ka seal see. See on konkreetsetelt ELFi puhul minu arust selline puudus. Väga palju häid mõtteid ja nad suudavad neid maha müüa, suudavad leida endale tohutult koostööpartnereid, aga siis jääb kuidagi vormistamata, et kui ELFis inimesed vahetuvad, siis juba järgmine ei tea midagi ja nii see läheb. Kui ELF on olnud sellest meie partnerlussuhtes jõulisem, rohkem kaardil ja tulnud, et aitäh, et kandsite meile nii palju raha ja super.. kui ELF oleks meile ise öelnud, et meil on siin uus projekt, et tahame kusagile paisu ehitada või mingit sood korda teha või mingit aeda ümber ehitada, et tulge kaasa. Teeme niimoodi, et paneme.. nemad võiksid selle ettepaneku teha, et suunake need rahad sinna. Teie saate öelda, et meie panime selle asja püsti, meie toetasime, sa saad kõigile oma klientidele öelda, et kui sa teed Rohelist Trükist, siis toetad seda asja. Aga nad ei mõtelnud sellise süsteemi. See looduskooli asi oli sama moodi. Algul me lihtsalt panime sinna raha, aga siis me ütlesime, et meil inimesed küsivad, et mis te selle rahaga teete? Võtate palgaks või maksate palka või et lihtsalt, meid huvitaks, et mida sellega tehakse. Ja siis ta ütles, et mis te tahate? Et meil on selline üldine katel ja seal siis tehakse neid ja neid ja neid projekte ja meie ütlesime, et meie toetus oleks seotud ühe kindla projektiga, Et ma saan inimesele öelda, et ta saab aru, kuhu see läheb. Ja siis nad ütlesid, et palun väga, teeme siis nii, et teie raha läheb Palupõhja, sinna looduskooli. Seda võiks kolmanda sektori või need, kes ootavad äriettevõtelt partnereid, et nad võiksid selliste asjadega arvestada. Hästi tähtis on tagasiside. Hästi tähtis on nagu ikka palun-täna ja sellised, mis on olulised. Äriettevõtted on ma arvan täna on ühiskond niivõrd küpsenud, et väga paljud on nõus panustama. Nii haridusse, kultuuri, lastesse, keskkonda, sporti, mida iganes, aga need mudelid on halvad. Need mudelid ei ole isuäratavad, ei tööta, ei anna tagasisidet. Te võiksite teha need mudelid valmis. Mitte teie, aga kes iganes.

Rääkides nüüd muud juttu. See tennisekool, mis me nüüd teeme. Väga palju on häid ideid, häid inimesi, aga sealjuures on ka inimesi, kes ütlevad, et ma toetaksin teid, et mis mudel on. Kuidas ma saan toetada? Üks asi on see, et sa ütled lihtsalt inimesele, et kanna meile siis 25 000 krooni sellele arvele ja siis me paneme su nime seina peale. Seda peaks niikuinii tegema – nime seina peale panema. Aga ma arvan, et järgmine aasta see inimene, ta korra kannab, vaatab oma nime sealt, aga see ei ole jätkusuutlik, aga tegelikult peaks mõtlema, ma ise praegu mõtlen välja neid mudeleid. See inimene, tal peaks esiteks olema väike soodustus või et ta saab seal hallis käima, teiseks ta peaks kindlasti kaks korda aastas saama tagasisidet, et kuidas sellel koolil läheb, et kuhu ta oma raha pani. Ükskõik, kas või seda, et meil alguses oli meil 100 õpilast, täna on 150, meil on siin viis treeningut ja et väike Mati sai Eestis esiviisikusse ja keegi sai veel. Et inimestel oleks tagasiside, et kui nad panustavad, et siis see muutub jätkusuutlikuks. Ma ootaks ka ELFilt võib-olla rohkem ettepanekuid, et mis me saame nende jaoks rohkem teha või tagasisidet, et mis nad sellega rahaga teevad.

**Kuidas keskkond soodustab koostööd? A'la seadusandlus, hea tava, avalik arvamus ja kõike muud?**

Seadusandlus on väga ettevõtetevaenulik. Näiteks nagu mingid erisoodustusmaksud ja asjad. Sellega on vist nagu okei, et kui sa mingit toetust kannad, et siis ei lähe sinna midagi peale. Ma tean, et oma töötajatele, et kui me tahame üürida neile tund aega Auras basseini, et nad saaksid ujuda, siis me maksame kahekordselt selle eest, kui me seda ametlikult teeme. Ma tahaksin, et minu inimesed oleksid paremas tujus, sportlikumas, siis lihtsam on ise see pilet osta, kui teha seda läbi firma ametlikult, sest siis ma maksan selle aja ja siis ma maksan selle pealt veel teise sama palju erisoodustusmaksu. Ma ei tea, kuidas nende... ma pean nüüd küsima raamatupidaja käest.

**See ei olnud jutuks?**

Teate ma vaatan, kas Karmen on siin. Tema teab.

*Ühineb ettevõtte tegevjuht Karmen Puiga*

**Tere**

KP: Tere

EP: Karmen on meie tegevjuht. Kuidas see on? Kas seadusandlus soodustab koostööd kolmanda sektoriga? Kas need ELFi toetused, mida me maksame, kas meil on ettevõtjatena seadusandlusele midagi ette heita?

KP: No ütleme, et sellised toetused võiksid olla maksuvabad. Selles suhtes, et ta on teatud sihtasutustele, mis on maksuvabad, aga ELF näiteks sinna alla ei lähe. Me maksame seal iseenesest riigimaksud juurde, nii nagu annetused on maksustatud. Kuna ta on otseselt sihtotstarbeline kasutus laste hariduseks või mida iganes, et siis võiks see ka kuuluda sinna. See klassifikaator võiks laiem olla, mis praegu on maksuvabad ja mis mitte. Sellevõrra võiks rohkem toetada, et kui need riigimaksud veel juurde.

EP: Need mudelid võiksid tõesti paremad olla. Rääkisin sellest ka. ELF võiks teha neid ettepanekuid, et kuule meil on nüüd selline projekt, et tulge kaasa. Meie kokutame, et kanname teile raha, aga et mis teete selle rahaga.

KP: Ma ütlen, et kui see maksusüsteem oleks paindlikum, oleks seda raha tulemas tunduvalt rohkem, eks. Praegu on ta nii, et kõik, mis pole ikkagi põhitegevusega seotud, läheb maksu alla.

**Agas kes need sinna kuuluvad, kellele see toetus ei ole maksustatud? Kultuurkapital ja sellised?**

Jah, sellised väga kitsad ringkonnad. Võrdlemisi vähesed asjad, mis lähevad sinna alla.

**Kas see on midagi sellist, et otsustatakse ära kedagi toetada ja siis arvestatakse, et selle pealt tuleb ka maksud ära maksta või et see on kogu aeg probleemina üleval? Kui aktuaalne see on?**

KP: Sa mõtled ettevõtte? Selles suhtes, et kui ma eelarvet kokku panen ja kui ma olen otsustanud oma kasumit, et me nii mitu protsenti paneme annetustele või sponsorlusele, siis see, et ma arvutan sinna maksunumbri, et selle võrra on see .. et kui me muidu otsustame siis, et omanikud otsustavad, et 10% oma kasumist jagada

annetuseks, siis selle maksu võrra on see osa väiksem. Sellega me kogu aeg arvestame.

**Aitäh!**

### **Lisa 3. Intervjuu Jüri-Ott Salmiga, Eestimaa Looduse Fond.**

15.01.2008

#### **Rääkige sellest Rohelise Trükise projektist lähemalt.**

Minu ELFis viibimise ajal, mina olen see, kes näeb neid vilju. Ma ei olnud selle koostöö alguse juures. Nii palju, kui mulle on edasi antud, siis see koostöö sai suuresti reaalsuseks läbi selle, et ELFi oli selline nägemus, ettepanekud ja mõneti ka lahendused, kuidas trükikoda võiks muuta või mida oleks vaja, et ELFi sugune keskkonnaorganisatsioon saaks endale sellist teenust, mis meie põhimõtetele kõige lähemal on. Ja siis algas selline vistiti üsna tihe konsultatsiooniperiood siis Triibuga. Selle tulemuseks sündiski Rohelise Trükise nii öelda toode ja kaubamärk ja Triip nii öelda firma hakkas trükist keskkonnasõbralikumalt tootma. Teiseks, firma enda tegutsemine muutus kindlasti nii öelda keskkonnasõbralikumaks või ta hõlmas, hakkas hõlmama endas selliseid komponente nagu keskkonnaaruandluse koostamine. Siis Triip ostis endale vistiti mingi metsa, kus töötajad käivad iga aasta seda metsa istutamas ja seda noorendikku hooldamas. Ja lisaks sellele trükisele, see aasta, ma saan aru, et tähendab nüüd eelmiste aastate jooksul oleme me koos otsinud võimalusi, et Triibu tootmishoone lõplikult ümber ehitada või teha täiesti uus tootmishoone, n-ö ökohoone. Otsisime isegi koos rahastust, et nad saaksid siis endale ökohoone ehitada siin erinevate mingite abirahade eest, aga see sai kahjuks negatiivse vastuse rahastajalt. Ja mida selline koostöö vajas, see ongi see, et on mingisugune n-ö sisukas konsultatsioon sellele firmale ja siis see firma näeb ära, et saab seda konsultatsiooni või neid põhimõtteid, mida meie siin kogu aeg räägime, neid rakendada oma igapäevatoos ja lõpuks päris pika perioodi jooksul paistab, et see asi on neile n-ö ka tulusamaks muutunud. Sest alguses oli ikkagi nõnda, et see roheline trükis oli neil kallim kui tavatrükis ja lisaks sisaldas siis ja sisaldab siiamaani toetust ELFi, see tõstis ka seda hinda. Et ta ei olnud väga konkurentsivõimeline, aga praegu see Triibu käsitus, et oma tootmist ja tegevust vaadata just sellise keskkonna aspektist või et ressursi tarbimine oleks võimalikult väike, et siis ta on kõigu oma tegevuse viinud üsna, vistiti trükiteostuses võimalikult keskkonnasõbralikumaks. Nii palju, kui see võimalik on.

#### **Oskate te öelda, et kuidas see projekt selles mõttes alguse sai, et kumba initsiatiiv see oli? Kumba initsiatiiv see rohkem oli ja kes kellele lähenes?**

Seda ma ei mäleta, jah. Seda ma ei tea.

#### **Aga oskate näiteks öelda, et nüüd Roheline Trükis versus mingid muud ideed, kasvõi teil endil läbi käinud. Miks just see koostööprojekt osutus heakskiidetuks, et te läksite mõlemad sellega kaasa, miks ta on olnud edukas või ei olnud edukas? Ja on teil näiteid ebaõnnestunud projektidest, mis on olnud küll väärt ideed, aga mis ei ole seda toetust saanud. Miks see on teistest eristunud, kui on eristunud?**

See on nähtavasti omanike poolne soov ja kaasamõtlemine. Lõpuks nendel omanikele ka see kiiks pähe, et teha sellist keskkonnasõbralikku asja, mitte ainult siis ärioloogikast lähtuda. Et tootmine peab odavam olema ja konkurentsivõimelisem olema. Ma arvan, et see ühine kiiksu tekkimine ja vistiti ELFi poolt ikka päris intensiivselt käidi peale ja osaliselt käidi ka peale niimoodi, et meie alati küsime või

üritame alati küsida teenuse pakkujalt mingisuguseid komponente, mis tavaliselt ei ole. Näiteks keskkonnasõbralik või taaskasutatud paber. Triibule nähtavasti see algselt oli suhteliselt uus asi ja siis me seal tegime igasuguseid pilootprojekte nagu oma aastaaruannete avaldamine taaskasutatul paberil, mis oli 5-6 aastat tagasi suhteliselt siuke uudne. Nüüd see on juba tavapärasem õnneks. Siis tõenäoliselt Triip, ma arvan, et ta tundis, et kui seda Rohelise Trükise toodet arendavad, et siis see ELFi kaubamärk ka annab midagi juurde. Nad said ju seda kasutada ja nad said igal pool viidata, et meie teatud mõttes oleme aidanud seda teha, meie tunnustame seda ja lisaks me saame sealt toetus. Ma usun, et nad üritasid sellele ka rõhuda. Aga vistiti on teada, et see väga palju tellijaid juurde ei toonud. Vähemalt algselt ma mäletan sellist jutti. Aga selles suhtes, et jah firma ei kaotanud lootust ja usku sellesse asjasse ja ma arvan, et mõneti võibki seda nimetada ka selliseks firma kultuursuseks, et kui palju temas on kultuursust näha asju ka sellise lihtsa majandusloogika ülesena. Tõesti, et investeerida rohkem ja siis saada natukene n-ö parem toode tegelikult. Ma tean seda ka, et Triibu enda, nad on rääkinud, et nende enda firma sees see idee ka hästi läks peale ja see aitas parandada firma siseõhkkonda. Et firma mõtleb millelegi muule ka lisaks numbritele.

Aga nüüd teistest projektidest rääkida, näiteks see roheline energia projekt eesti energia poolt, siis tuldi roheline energia ideega hoopis siia ELFi. Siis sellesse ei suhtunud just kõige positiivsemalt, sest seal on nii palju aga-sid. Praegu ongi selge, et see roheline energia kaubamärgina, et ta on ikkagi mingis piirides rohepesu. Sest need energijaamad, kus see roheline energia tuleb näiteks, mitmed hüdrojaamad, et need on ehitatud keskkonnanõuete vastaselt või nad takistava mingite kalaliikide levikut. See ei ole tegelikult roheline, et me oleme siin märku andnud, aga eesti energia ei ole väga reageerinud. Aga sealt selles suhtes, seal oli jälle algselt nii, et me siiski nõustusime selle projektiga ja kõik need ebakindlused, need ei olnud väga selged ka, ja me sealt saime ka alguses toetust ja siis me arendasime siin ELFi sees n-ö säästva arengu temaatikat. Oli roheline värv ELFis, see värv ilmus siis Eesti Energia toetusel ja siis n-ö aitasime siin ühe firmaga koos välja mõelda mingit säästuenergia lahendusi, see firma on selles suhtes kaugemale jõudnud, kliente leidnud. Siis väga-väga kihvt kampaania oli Tallinna Väärtpaberibörsiga, ma seda ka ei tea, kustpoolt see hakkas pihta. Et nemad tegid sellise kampaania, et mingi hetk pidid kõik pensionärid, kõik, kellele oli pensionisammas, tähendab, said igakuiselt paberil mingisuguseid teateid oma kontoseisu kohta. See oli neile kuidagi kohustuslik, et pidi saatma. Aga et kui see kontoomanik, ta võis siis selle kampaania käigus ütelda, et ta soovib neid teateid saada emaili teel ja siis iga selle loobuja kohta annetati ELFile mingi 3 krooni vist, mis läks siis loodushariduslike projektide väikekonkursi jaoks. See oli ülihea algatus ja see sihtgrupp oli peaaegu pool miljonit vist, hästi suur. See on meeletu paberisääst ka. Aga see ei nakanud, kahjuks. Seal oli vistiti paarikümne tuhande ringis liitujaid kampaaniaga ainult sellest sihtgrupist väga väike osa liitus ja kampaania aja enda käigus tehti apsakaid. Näiteks seal olid üleskutsed, flaietid tehti siis kõige räigemale paberile, floriidi oli, läikivad ja klantsid. Siis me saime kõik negatiivset tagasisidet. Nendega koostöö sai selles suhtes läbi, et me ei leidnud sellist ühisosa, et mis siis järgmisena võiks ette võtta. Ma mäletan, me käisime pidamas seal paari loengut. Selles suhtes oli tore, et firmale sai esitleda problemaatikat ja rääkida neile, aga jah, see jäi selles suhtes sinnapaika.

Siis me oleme üritanud rääkida näiteks mitmele pangale, et võiksid analoogsed, põhjamaades oli sellised pangakaardid, et iga tehingu pealt paar senti läheb siis mingisuguse keskkonnaprojekti peale ja seal me jäime selliste asjade taha, et mõni pank tundis, et me oleme natuke poliitiline, seoses sellega et eelmisel aastal tehti see

Roheline erakond ja meie nõukogu liikmed on selle taga. Marek Strandberg oli see aeg meie nõukogu esimees. Pank ise peaaegu initsieeris selle, et saame kokku ja räägime. Me pakkusime neile hästi palju ideid. Siis, kui see turunduse inimene läks oma juhatuse juurde, siis me saimegi tagasisidet: neil olid kartused, et me oleme poliitiline ja see välistas, et meid sponsoreeritaks või meie projekte sponsoreeritaks. Selles suhtes on need rahastajad hästi ettevaatlikud.

Siis hea projekt on Stora Ensoga, see on metsamajandamise poole pealt hästi praktiline. Nii Stora Enso kui meie eesmärgiks on see, et metsaomanik oma metsa hoiaks või jätkusuutlikult majandaks. Et ta seda kohe lagedaks ei tõmbaks samuti ta vaatab seda, et teadaolevaid loodusväärtusi maha ei raiutaks. Mitmed metsafirmad on selle nahka läinud või teevad seda, et raiuvad näiteks kõigile teadaolevad vääriselupaigad maha. Sellest on väga kahju. Siis me kuulutasime välja sellise kampaania, et vääriselupaikade raiemoratorium, sellega liitus siis ka ainult Stora Enso Eestist. Mitmed firmad väga kahtlesid selles kampaanias ja kartsid liituda ja ütlesid, et mis siis saab, kui me kogemata kellegi maha võtame. Siis me teeme nende vastu kõva sellise meedialärmi ja kampaania, et siis nad kaotavad oma prestiiži ja nad ei julgenudki siis lõpuks liituda. Natukene kardetakse ja ei ole väga alid koostööks.

Siis selline sümpaatne koostöömoment on sellise firmaga nagu OÜ Kumari reisid, mis tegutseb Matsalu rahvusparkis ja kes annab iga aasta 5000 krooni noore looduskaitseja auhinnafondi. Nemad teevad oma tegevusi peamiselt looduskaitsealadel ja siis nad tunnevad, et natukene seda looduskaitset edendada, et siis nad teevad sellise panuse iga aasta. Minu meelest, see on väike firma ja see on suhteliselt nende mõtmetes kindlasti oluline rahasumma.

### **Aga roheline trükise juurde tagasi tulles. Oskate spekuloida, miks kujunesid partnerid sellisteks? Miks Triip ja miks Triibu partnerina ELF?**

ELF sellepärast, et keegi teine nähtavasti selle jutuga ei läinud Triipu. Aga Triip... võib-olla siin natuke isiklike kontakte taga. Võib-olla natuke juhust, et ELF mingi hetk hakkaski kogemata kombel Triibust tellima neid asju ja vaatas seda omanikkonda üle ja siis leidis, et nad natukene kuulavad meid. Ma arvan, et see nõnda hakkaski. Kompamisi ja natuke juhuse tõttu. Aga see ka, et kindlasti Triibu inimesed olid avatumad sellele ideestikule.

### **Mis olid need põhimärksõnad, mis teid sellele koostööle motiveerisid?**

See, et neid põhimõtteid saaks praktikas rakendada, mis me siin kogu aeg räägime. Et saab paberikasutus, kust see tuleb, mis see kaasa toob, et viia seda mõju miinimumini. Muidugi Triibu puhul ma arvan, mis see mõju oli ka, et hästi paljudes trükikodades kunagi ei suhtle omanikuga. Eva Peedimaa on ju otse ise kujundaja ja oma tellimust küsides või kujundust tehes sa tegelikult suhtledki firma omanikuga. Tavaliselt sa ei jõua firma omanikuni. Hästi paljud koostööprojektid või ideestikud, mis me oleme esitanud ma arvan, jäävadki selle taha, et keegi turundusimene või kellele ei ole väga otsustusvõimsust. Võimalust, ta ei jõuagi sinna üles välja. Või kui ta isegi jõuab, siis see mõju ei ole omanikule niisugune, et ELF-i juht räägiks siis firma omanikuga. Ma arvan, et see tasand ka, kus seda tööd tehakse määrab ka mingil määral

### **Aga mis on teie üldised ootused partnerile? Kui oluline on maine, tuntus, muu, põhitegevus, kvaliteet, võimekus, sellised asjad?**

Alati oleks hea ainult võtta selliseid Triibu laadseid, aga neid ei ole. Natuke määrab tegevusala, jah. Aga tegevusala puhul tegelikult see on.. kui firma ikkagi ütleb, Eesti

Energia näiteks. Eesti Energia on kõige suurem saastaja mõneti. Et kui ta täiesti välistaks selle, et ta mingilgi määral tegeleks keskkonnakaitsega, siis tõenäoliselt see roheline energia ettepanekud oleksid tagasi lükatud. See tähendab, et siis seda ei oleks saanud tullagi. Et kui selline suur suhteliselt ikkagi saastav firma, kui ta näitab üles initsiatiivi, kasvõi mingi osa või mingil määral oma tegevust muuta või ta teeb seda kuidagi n-ö suhteliselt keskkonnasõbralikult. Et sa näed, et ta kuidagi ei ole selline standard, siis ikkagi tekib see moment, et sa näed, et see firma püüab natukene.

*(Heliseb telefon)*

**Minnes edasi. Millised ei olid teie lühi- ja pikaajalised eesmärgid selle koostööprojekti arendamisel?**

Pikaajalise.. pikaajaliseks oleks see, see on siia maani, et teised trükikojad ka selle brändi endale võtaks ligi ja neid põhimõtteid järgiks. Ja siis Triibuga veel see moment, see ökomaja moment. See on nüüd läbi aastate käinud, et nad äkki ehitavad endale uue trükikoja täiesti nullist nagu. See oleks selline musternäidis Eestis, missugune ökotoomishoone võiks olla. Ja selle nimel me oleme tegutsenud ja Triip on tegutsenud, me kõik koos, aga kahjuks see ei ole veel vilja kandnud. Ja siis. Üks on jah tootmispool ja teine on siis see, et Triip tegi endale keskkonnaaruande ja ta iga aasta mõõdab oma ökoloogilist jalajälge, ehk siis kui suure musta pleki nad Maale jätavad. Siis meie sooviks, et iga firma, kes Eestis toimetab, hindaks ära, mis siis tema mõju on keskkonnale. Ja läbi selle, et me igal pool näitlikustame seda Triipu, siis ongi Eestis või senimaani on see probleem, et alati teised küsivad, et tooge mõni näide, siis on alati hea ütelda, et näide on olemas ja tegutsevad ja ei ole pankrotis ja ei ole mingid friigid, vaid on täitsa normaalne äriettevõtte. Selles suhtes oli see pikaajaline eesmärk ka leida selline hea näide, sest firmadega koostöö puhul tuleb see teine aspekt mängu, et sa ei jõua tegeleda kümne firmaga, et kui oleks kümme Triipu, siis ELF lihtsalt, see paneb ka piirid koostööle, et sa ei jõua tegeleda kümne firmaga. Sa jõuad tegeleda kahe kolmega heal juhul, sest nende koostöö taga on see, et sa pead sinna aega panema ja see aeg ei pruugi olla tasustatud. Sul on teisi projekte, teisi päevakajalisi sündmusi. Kui sa seda aega ei leia, siis see koostöö läheb ka nihu. Meil mõnedega on läinud see, et me olme saanud sellise esialgse toetusringi ära, et üks projekt on hea kiidetud. Limiteerivaks võib olla jätkuva koostöö puhul on ka see, et ei sätestata ära selles koostöösuhtes, et kui me räägime rahalisest toetusest, et kuidas täpselt ikkagi sellest aru antakse või mida see firma täpselt ootab. Me ei pruugi ise seda ära tabada ja siis pärast on see toetaja pettunud. Ühe kaubanduskeskusega oli nõnda, et nad otsisid meid üles, meie natuke neid ka ja siis nad tegid ühe toetusprojekti ja siis pärast selgus, et nad ootasid seda, et ELF väga võimsalt kajastab seda toetust ja siis see kaubanduskeskus võib ennast ka promoda kui rohkem ökona. Ja meie ei promonud seda, sest seda meilt esiteks ei oodatud ja teiseks me eriti ei tee seda. Triibu puhul me teeme, seal kaubanduskeskuses ei olnud miskit promoda miskit ökot. Ja ainult see, et nad tõesti toetasid ühte head ideed ja see oli okei. Aga seda nüüd igale poole kuulutada ja pressida, see ei kuulunud selle asja juurde. Siis nad natuke pärast oli pettunud, sest kaubanduskeskus, kes rendib pindasid, nendele rentnikele nad ütlesid, et näete nüüd teeme keskkonnaorganisatsiooniga koostööd ja peaksime saama sellist head vastukaja. Nad olid natuke pettunud sellest ja võib-olla seda oleks aidanud lahendada see, et me oleksime selgitanud seda enam, et mismoodi või milleks me seda toetust vajame ja kuidas me seda näeme, aga seal oligi see: üksikud kohtumised, mis nendega olid ja see võib-olla siis oligi selle koostöö teatud mõttes lõpetuseks. Jah, see on keeruline see aja planeerimine, aja leidmine. Ja



sisuliselt, ütleme paljud firmad, kui ei ole tegu sponsoreerimisega, siis on tegu ideede ja toote arendusega. Triibu puhul trükis kui toode on mõneti, koosneb komponentidest, mida on väga kerge määratleda ja muuta keskkonnasõbralikumaks. Näiteks kui rääkida mingist pangandussektorist või teenindussfäärist, siis on väga raske suuri asju neile öelda, sest kõige suurem oleks näiteks, kui nad vaataksid läbi oma laenuportfelli, mis alusel nad laenu annavad. Kas küprok-maja on näiteks laenu vääriline, mis läheb viie aastaga hallitama. Aga päris sellist asja ei võeta omaks. Sa võid rääkida säästulambist kontori laes ja see on teatud mõttes kirbutsirkus, eks ole.

### **Kuidas see roheline trükise projekt on arenenud võrreldes esialgse ideega?**

See on arenenud ma arvan maksimumini. Triip minu teada teeb kõiki oma trükiseid nüüd roheliselt. Ehk kui ma ei eksi, siis nad planeerivad et kõik nende trükised ongi selle kaubamärgiga ja et ei ole enam sellist erilist teenust nagu Roheline Trükis. See on eriline Eesti trükimaastikul, üksi teine trükifirma ei paku ju rohelist trükist. Aga see firma on läinud kogu oma tootmistsükliga roheliseks ja lisaks see keskkonna aruandluse pool, mida nad teevad regulaarselt juba ja kõik see metsakasvatamine, mis neil on firmal. Ma loodan, et neil on seal muidu harusid ka, mingi reklaamiagentuur, mis nad liitsid, panid see aasta kõik kokku, et teised hakkavad ka kuidagi keskkonnatemaatikat võtma sisse.

### **Kui nüüd hinnata, see sama koostööprojekt. Kummale organisatsioonile on see lähedasem või kumba oma ta rohkem on? Kumba jaoks on ta kaalukam?**

Alguses ma arvan ta oli meie jaoks väga hea, väga kaalukas. Nüüd on tekkinud teisi rohelisi väikeseid firmasid ka. Ütleme, et kui Triip kaob, siis see oleks väga suur kaotus. Ma ütleksin, et see on ikkagi väga oluline, et selline organisatsioon Eestis on ja Triibu jaoks, ma ei oska öelda. Tundub, et kui nad seda asja niimoodi ajavad, siis no Jüssiga rääkides, siis tema näeb, et see saaste on märksa väiksem, kui ta niimoodi toimetab ja ta on selle üle õnnelik või rahul sellega. See on hea näha.

### **Kuidas on see koostöö jagunenud? Kes mida on teinud?**

ELFis praegusel momendil on kõik need inimesed ära läinud, kes too hetk seda koostööd algatasin ja kes need n-ö sütitajad olid. Küsimus oli, et?

### **Koostöövaldkondadena: projektijuhtimine, kommunikatsioon, finantspooled?**

Praegu on see kõik tegelikult läinud Triibu keskeks. Meil oli Urmo Lehtveer, kes ääretult seda valdkonda ise ka tudeeris mingil määral, otsis igasuguseid lahendusi ja põhimõtteliselt hästi palju andis konsultatsiooni, mis põhimõtteliselt läks ELF-i panusena. Kuna teda praegu ei ole, siis meil praegu suuri ideid Triibule anda ei ole veel lisaks. Kõik, mis me oleme suutnud välja mõelda on Triip isegi ellu viinud. Mida me koos teeme, on me teeme trükised koos. Avaldame näiteks lasteaedadele lindude mapp, mis on õppematerjal, kus on igasugused linnu pildid. Meie mõtlesime selle välja ja Triip otsustas, et ta teeb nüüd järeltrüki. Oma finantsidega ja oma riskiga, et nad saavad nendest nüüd lahti, müües. Selles suhtes, et see on läinud võib-olla sellisele sisulisele tasandile: trükiste tootmine. Et mida toota, et see on uus lähend. Või siis terve ilma kalendermärkmikud, siin ei ole ühtegi näidet. Iga päev paned midagi kirja, aga seal on siin üks veerg mingisugused keskkonnaalased tekstid. See on koos käima läinud. Siis oli mõte, aga see nüüd ei realiseerunud, oli see Roheline Värav. Roheline Värav läks ELF-i juurest ära või me panime ta ELF-i kinni ja andsime ta üle ühele teisele organisatsioonile. Üks plaanidest oli, et selle väljaandmist jätkata Triibuga, aga miks ta ELF-i meil kinni läks oli see, et see finantsrisk on liiga suur

meie jaoks. See oli meie jaoks liiga koormav ja siis me leidsime õnneks ühe teise lahenduse, ühe teise organisatsiooni, kes suudab seda hästi ellu viia. Aga siis jah üks mõte oli Triibuga. Aga seal nad nähtavasti hindasid ka ära, et see on suhteliselt koormav ikkagi. Jah, selles suhtes praegu on trükiteodete osas koostöömoment.

**Kuidas te hindate selle koostöösuhte jätkusuutlikkuse ja perspektiivi näol. Kui palju see on kannatanud nende inimeste lahkumisega või kuidas teie enda suutlikkus sellele koostöösuhte hoidmisele kaasa aitab või kahju teeb?**

Ma mõneti, nojah, see, et me ei suuda neid enam nõustada oma tootmiskeskonna näitajate muutmises, see on kindlasti puudujääk. Oleks hea, kui me suudaksime seda, aga me ei suuda. Meil ei ole seda teadmist enam siin nii palju, aga see, et nende trükistega koostööd teha, see on uus moment. Ma arvan, et see läheb hästi, aga... et mõneti võib-olla ollakse mingist mõõnast natuke väljas.“

**Kuidas te üldse hindate või millise hinnangu te annate sellele koostööle? Millised on olnud need peamised õnnestumised ja suuremad altminekud? Millest on õpitud või mis on kõrva taha pandud?**

Võib-olla üheks altminekuks on, et nende puhul oli ka selline toetusmoment, rahaline toetusmoment, aga siis polnud seda ka täpselt määratletud, milleks seda kasutatakse. Siis see andis ka suht vabad käed, seda kasutada. Seal rohelises värvavas ja palupõhja kooli arenduseks, aga mulle oligi see üllatuseks, et kui mina tegevjuhiks sain, et seda poldudki veel kokku lepitud. Triip ootas kindlaid asju. See näitab, et tuleb ikkagi firmaga koostööd tehes selgelt ära määratleda, mismoodi see toetus kasutatakse ära ja mismoodi sellest teada antakse üksteisel. See oli selline suhteliselt üllatus minu jaoks ja siis altminekuid veel.. võib-olla siis, kui kirjutati seda ökomaja taotlus, siin ühte finantsprogrammi. Siis tekkis see moment, et meil ei olnud enam aega neid nõustada selle taotluse sisu juures. Me algselt küll leppisime kokku, et me üritame rohkem vaadata, et mida nad seal kirjutavad ja ühesõnaga korrigeerida seada. Aga seal meil tekkis see ajaprobleem, et meil lihtsalt ei olnud seda ajalist võimalust. See oli selles suhtes altminek, et võib olla oleks pidanud kohe ütleva selgemalt, et me lihtsalt ei suuda seda taotlust läbi vaadata, aga me andsime sinna kaaskirjad ja me usaldasime neid, mis nad välja mõtlesid. Mis kordaminekud on, ma arvan, et see ongi kõige suurem kordaminek, et see firma toimib hästi ja toimib nüüd kogu oma tootmistsükklis või kõigi toodetega rohelise trükisena. See ei ole enam firma nišitoode.

**Aga veel konkreetselt selle koostöösuhte tehniliselt poolelt? Mis on olnud täpselt see, mis on olnud hea. Kasvõi see, te ennist mainisite, et see koostöö oligi ettevõtte juhi või omanikuga. Kas selliseid momente on veel välja tuua?**

Võib-olla see üks moment on ikkagi, kui sa firmale lähed rääkima ja räägid sellest, et nad oma tegevust kuidagi moodi muudaks meie põhimõtetele lähemaks, siis sul peab olema ikkagi väga konkreetne teadmine ja nõu anda selleks. Firma lihtsalt ei leia seda muidu ise üles ja kui sul ei ole ka aega, et selle firmaga tegeleda, et siis pigem on võib-olla isegi parem, et sa ei lähe selle firma juurde selle jutuga. Ta lihtsalt ei saa, ta tunneb ennast võib-olla halvasti ja siis jääbki selline halb asi õhku.

Mis veel, mis veel... (pikk paus)

**Kui oluline on ELFile koostöö ettevõtetega, teise sektoriga?**

Väga oluline. Põhimõtteliselt ettevõtted ju, seal on töötajad, kes igapäevaselt midagi teevad ja kui ettevõtte toimetab kuidagi või järgib meie neid asju, siis võib-olla see jõuab ka töötajaskonnani ja kodudesse ja nii edasi. Selles suhtes, et kui ettevõtte

kultuur muutub ja ettevõtte tahab ka näiteks olla näiteks teistele ettevõtetele, siis on see väga hea saavutus, sest võib-olla keegi korjab selle üles ja teeb järgi. Sellest ongi hästi kahju, et see Roheline Trükis ta ei levi ikkagi. Teatud komponente võetakse küll, see taaskasutatav paber ja siis väidetavalt isegi mõned kasutavad neid looduslikel vaikel põhinevaid trükivärve, aga ükski ei ole enam nii kompleksne, et ta teeks omale keskkonnanäiditit iga aasta ja ta n-ö komplekselt selle tootmistsükliga välja mõtleks.

**Kui te oma organisatsiooni tegevust siin planeerite, et kui oluline osa on täpselt see sektoriülesel koostööl? Kas see on kuidagipidi seal sees või ei ole?**

Jah, me oleme iga aasta proovinud endale sellist persooni tööle saada, kes tegelekski erasektoriga ja meil ei ole ühegi persooniga nii hästi õnnestunud, et see koostöö nüüd kuidagi õitsema hakkaks. Aga seal on teine pool taga, et me ei ühelegi sellele persoonile suutnud ka leida täisrahastust, et ta oleks täiskohaga tööl. Ehk siis see persoon alati sõltub sellest, kas ta selles firmadega koostöös suudab ka mingisuguse sponsorsumma leida. Siin ongi need käärid meie jaoks, et kui ei ole organisatsioonil võimalust sinna panustada aega ja inimest ei ole, siis on väga raske teha seda koostööd ja sellepärast see on meil hetkel koostöö firmadega suhteliselt põgus. Triibuga ongi, aga see on väike. See on sellest peamisest toimetamisest see on ikkagi väga väike osa. Ja mis me praegu teeme. Olete kuulnud, et siis on selline kampaania nagu Teeme ära 2008. See ei ole ELFi kampaania, me oleme seal üks partner ja seal on väga suur rõhk sellele, et firmad tuleksid kaasa oma töötajaskonnaga, mõned võiksid raha anda, mõned võiksid oma teadmisi anda ja mõned võiksid lihtsalt töötajaskonnaga tulla ja mingi valla ette võtta. Siis me loodame, et võib-olla need inimesed, kes praegu nende firmadega suhtlevad, et äkki sealt siis leidub selline persoon, võib-olla leida ELFi. Et me saaksime seda tekkinud võrgustikku mingil määral kasutada. Praegu on selline strateegia, sest jah, vastasel juhul me oleme selles olukorras, et me jääme ajahätta. Aga näiteks ühe firmaga saan ma ülehommekokku. Näiteks Aura ise kirjutas, et kas teil on mingisuguseid veekaitseprojekte. Et räägime ja et nad tahaksid meid toetada. Vaatame, aga näiteks eelmine sügis oli Ragn Sells, tuli sama jutuga ja ütles, et kas teil mingit ilusat looduskaitseprojekti, mida me saaksime toetada. Ja siis neile väga meeldis väikeprojektide konkurss, mis on lasteaedadele ja koolidele. Tavaliselt on see summa 3000 krooni, et igaüks saab siis taotleda ja teha midagi väikest ära. Ekskursioonile minna või, see on väga vajalik, kõik koolid vajavad seda ja saavad tõesti ilusa teo teha. Ja siis, meie olime ka väga õnnelikud, et Ragn Sellsilt selline initsiatiiv tuleb. Aga siis läks jutt selle rahalise summa peale, aga see oli niivõrd väike, et ei olnud lihtsalt mõtet sellega tegeleda edasi. Sest see summa, mis nad pakkusid oli paarkümmend tuhat krooni, aga meil on tavaliselt taotlejaid kusagil 150 pluss veel see korralduskulu. See on niivõrd väike pakkumine, et me ei saa seda kasutada, et see oleks natukene selline koolide mõnitamine. Et siis saab ainult 6 projekti, et siis me pidime selle tagasi lükkama. Kahjuks jah, enam selliste väga väikeste summadega ei ole mitte midagi teha. Ja mis firmad kardavad, mida on ka tunda, et alati, kui me oleme millegi suhtes väga kriitilised või me ütleme, et on vaja seadusmuudatusi või poliitikute seas vaja lobitööd teha, siis mõjub firmadele väga eemaletõukavalt. Nad tahavad teha midagi ilusat, lendoravat kaitsta, ilus loom, pehme, süütu..

**Kas te oma tegevuses lähtute ka sellest, et teil on mingisugused partnerid, kellele see võib mõjuda negatiivselt, ka majanduslikult? Kas te mõtlete selle peale ja lähtute ka sellest, et te aeg-ajalt tõmbate neid tuure siis tagasi või te pigem**

**teadvustate, et selline tulem võib olla, aga te tegelikult oma tegevuses ei muuda midagi?**

Tähendab, et meie kuidagi firma ...

**Kas te lasete sellest ohust oma koostööpartneritele, kas te lasete ennast sellest mõjutada, oma tegevust või te jätkate ikkagi omal rajal?**

Omaval rajal, jah. Selles ongi valitsusvälise kodanikuühenduse printsiip. Ja kui sellest printsiibist kõrvale minna, et me teeme seda, mida rahastaja soovib, midagi ei ütle, et siis me kaotame väga palju oma põhimõtetest ja eesmärkidest. Aga on alati see võimalus, et midagi mingi hetk ei pea ütleva, pole mõtet midagi mingi hetk ütelda. Põhimõtteliselt nii, et kui turbakaevandaja tuleks ütleda, et me toetame teid väga palju, aga me tahame sinna nüüd kaevanduse teha, siis me paneme selle loo kohe lehte.

**Millised eetilised küsimused võivad tekkida sellise kolmanda ja teise sektori partnerluse juures? Mõju identiteedile, nii teile kui partneritele?**

On aeg-ajalt väikseid süüdistusi tulnud, et me oleme äraostetud. Üks kord väga räige kõne siia ja siis selgus, et tegelikult hoopis mõeldi Roheliste erakonda. Seal oli tõesti üks Rohelise erakonna, üks firma, kes toetas neid, tegeles kinnisvaraprojektiga, mis tõenäoliselt vistiti kohalikule kogukonnale üldse ei meeldinud ja vistiti oli vist isegi looduskaitseprobleemaatiline. Siis ta oli tõesti niimoodi, et rääkis, et te olete täiesti ära ostetud, põhimõttelase organisatsioon. Siis ta ajas sassi nähtavasti meid ja aeg-ajalt on selliseid vihjeid ka kuulda olnud, et ... muidugi väga hiljuti rohkem ei ole. See oli vist märtsis, et sellises äraostmises süüdistatakse. Aga näiteks see Eesti Energia, kui ta toetase meid Rohelise energia projekti raames, ega see väga, pigem oleks tahtnud võib-olla öelda, et me ütleva ära selle toetuse, sest Eesti Energia on hästi problemaatiline keskkonna jaoks. Aga teisalt, kui nad toetavad ja nad üritavad selles väikses kitsas lõigus teha midagi keskkonna heaks või keskkonnasõbralikult, siis nendes kitsastes rahalistes oludes me aktsepteerime selle toetuse. Aga siin peabki olema hästi läbinähtav ja hästi valmis olema neile kriitikanootidele vastama. Jah, nad on keskkonnavaenulik ettevõtte, aga nad natukene üritavad.

**On teil majasisene reeglistik või protseduurikord olemas, et millistele koostööprojektidele te olete avatud, millega ta lähete kaasa või on see pigem selline orgaaniline?**

Üks, mis raamid seab on meie tegevusvaldkonnad. See on ikkagi metsade kaitsega seotud, loodusharidus, mere kaitse ja märgalade kaitse. Me üritame sinna raamistikku saada ja siis firmaga läbi rääkides me esitame mingi osa oma ideid ja siis vaatab, kas sealt tekib sellist koostöömomenti või mitte. Enamasti see võiks tekkida juhatusel, ELFi juhatus siis vaatab ettepanekud üle või peab neid läbirääkimisi, see on nõnda seotud. Aga mida me tahaksime teha on ka üks strateegia, et leida turundusnimesi, kes meie mõneti igavad looduskaitseprobleemid teeksid atraktiivseks, sest võib olla meie olema juba liiga professionaalsed kretinistid, sest me tahame näiteks, et mingi sootükk oleks looduslikus seisus. Et tuleb kuivendatud alad taastada ja nii, aga tavainimesele see ei ütle mitte midagi. Tema jaoks ei ole sellel erilist tähendust. Mõte on see, et kuidagi neid atraktiivsemaks teha, aga see on meie jaoks suur küsimärk, kuidas seda teha.

**Milliseid ressursse te ise olete valmis pakkuma?**

Uutele?

**Üldse koostööprojektis. Mida teie omalt poolt olete valmis pakkuma ja mis alustel?**

Eks see on ikkagi see, et me üritame parimate teadmistega mingisugust probleemi lahendada ja kui meil ELFis ei ole seda inimest, et me saame siis neid kontakte kokku viia, siin ELFis selle firmaga. Et mingi asi saaks lahenduse.

Teine printsiip on võib-olla see, et mida firma ise saaks ära teha, oma käitumises, oma tegutsemises või oma töötajatega midagi head ära teha. Näiteks minna talgutele, see on ka väga hea, kui firma ütleb, et okei, lähme talgutele.

**Te olete maininud siin rahalist toetust. Kui avatud te teistele ressurssidele olete? On teil näiteid sellistest koostöösuhetest, kus see ressurss, mida teie saate ei ole ainult rahaline? Inimressurss, kas mingisugune teadmine, projektijuhtimisteadmine, kogemus, majanduslik?**

Jaa, seda me oleme mõelnud. Aga seal tuleb täpselt see sama moment juurde, et see ajaline probleem. Et kui sul ei ole võimalust seda teadmist vastu võtta firmalt ehk jälle tegutseda, suhelda, tõesti võtta see teadmine ära ja ütleme, et selle teadmise kasutamiseks pead sa tegema neid lähteülesandeid. Kui sul seda ei ole, siis sa petad seda koostööpartnerit, kes ootab sinult ka ikkagi panust ja kui sul on seda raske anda, siis on väga problemaatiline. Aga ma mõtlen, kas me oleme sellist knowhow'd saanud? Õlitõrjeprojektiga näiteks on mitmed firmad kutsunud meid oma mingitele klientide üritustele, kus me saame rääkida, kus me saame värvata vabatahtlikke õlitõrje rühmadega liituma. See on väga hea võimalus, sinna me jõuame minna ja jõuame üksteise ootused ära täita. Ja selle Teeme Ära kampaania raames firmad juba pakuvad mingeid IT lahendusi ja servereid ja asju. Siin ongi muidugi see moment juures, et kõigi nende firmadega suhtlemiseks on olemas inimesed.

**Kuivõrd üldine keskkond, seadusandlus, hea tava, avalik arvamus, kuidas see mõjutab kahe sektori vahelist koostööd Eestis?**

Avalik arvamus on see, mis võib olla kõige rohkem mõjutab. Just see, et firmad kardavad, et me oleme, me ei ole, aga see, et meie nõukogus on mõned erakonna esindajad, et me oleme poliitiline ja siis nad kardavad vist oma maine pärast. Et justkui siis läbi meie või meid toetades nad toetavad poliitikuid. Võib-olla see on üks. Seadusandlus, võib olla see moment, et saada soodustusi, kui sa teed annetusi. Võib-olla see aitaks mingil määral. Aga muidu ma arvan, et lihtsalt valmisolek on üsna väike veel Eestis, et selliseid toetusi anda. Seadusandlus, see keskkonnaseadusandlus, ma arvan, et koostööle see midagi vahele ei pane. Võib olla pigem see, et kui meil on mingid soovid ja me tahame seadusloomega tegeleda, et seda keegi eriti ei toeta. See on ka vist, et see oleks nagu poliitika, poliitikute teotamine.

**Võtate te kellestki eeskujut? On teil mõni koostöö-valdkonna arvamusliider või mõni pioneer siin või välismaal, kellelt šnitti võetakse?**

Me jälgime väga lähedalt, mida WWF maailma looduse fond teeb ja me oleme mitmes koostööprojektis ka. Siis me vaatame, mis Eestis teised teevad, midagi hästi teevad, siis on hea ja võib-olla saab midagi koos teha või analüüsida, et mismoodi nemad hakkama saavad. Siis ... must lammas on Keskkonnaministeerium, kes näitab, kuidas ei peaks toimetama. Ja väga head energiat annab mõningatel üritustel osalemine. Näiteks EMSLi kodanikuühiskonna konverents, kus räägitakse, kuidas ja mida peaksid kodanikuühendused tegema, et see lükkab jälle sinna heasse raamistikku tagasi – ei kaota pinda jalge alt.

### **Millist perspektiivi ja potentsiaali te näete äri ja kolmanda sektori koostööl?**

Suurenevat. Kui see ei jää ainult selle taha, et tõesti kolmas sektor ei kuku alt ära. Et tal lihtsalt ei ole jõudu tegutseda erasektoriga. Seda ma näen väikse ohuna. Ja mis veel võib muidugi ohustada kogu seda situatsiooni on see majanduslanguse oht. Kui ikkagi majanduskasv ja selline õilmitsemine natukene tagasi läheb, siis võib-olla firmadel ei ole seda ressursi endal ka.

### **Kui oluliseks te peate koostööpartnerite missiooni ja eesmärkide sobivust? Selleks, et see koostöö oleks efektiivne, sisukas ja pikaajaline.**

Ütleme nii, et nüüd me saame kokku Auraga ülehomm. Ma ei ole lugenud nende missiooni ja eesmärgi.

### **Nii umbes.**

Me oleme aeg ajalt mõelnud sellele, et vaataks mingite firmade missiooni ja eesmärgi, õigemini kas neil keskkonnapoliitika olemas ja üritada niipidi läheneda. Aga siin ongi see moment, et meil ei ole kedagi, kes seda teeks. Oli üks firma Green IT, kes ütles, et teeks midagi koos. Siis me küll uurisime, kes nad on. Siis nad ise ka seletasid, miks nad tegutsevad, miks nad meie tahavad tegutseda ja et neil on keskkonnaalasel ka mingid eesmärgid. Seal me uurisime, et mis asja nad ajavad.

Siis natukene näiteks kunagi vajasime kontoritehnikat. Siis me vaatasime kontoritehnika tootjaid, siis Geocera, jaapani firma, tema kontoris on väga kõva keskkonnapoliitika ja siis me vaatasime, mis siin koha peal on. Ja koha peal ei olnud eriti ja siis juhtisime sellele tähelepanu, aga siis see oli nagu, mitte mingit tagasiside, absoluutselt mitte mingid mõistmist, see kõik oli huvitav. Ja me ei saanud ka midagi ka. Siis autotootjatega me siin ka mõtlesime. Siis kui roheline värav oli, sinna mingisugust, et toetaks mingisugust lehekülge, need rubriigi toetused. RMK toetas, Stora Enso toetas ja keegi veel. Mõtlesime, et Toyota oli oma hübriidautoga suhteliselt uus nii öelda praktiline näide ja elust hea ja lootusandev näide. Et võib-olla siis Eestis ka Toyota hübriidauto raamistikus siis promoda natuke keskkonnasäästu ja asju. Aga nemad ka ei olnud sellest ideest üldse kuidagi vaimustuses. See kukkus ära ka. Nad ei näinud mingisugust kasu enda jaoks selles asjas. Vahetevahel, kui sa lähed, sa vaatad, et võiksid olla neid printsiipe, siis sa ei saa seda tagasi, mida sa ootad. Et võiks nagu keskkonda kuidagi panustada, kuigi nad tegelevad või nende emafirma tegeleb mingisuguse keskkonnahoidliku sponsoreerimisega pluss veel tootmisega.

Ja näiteks RMK, RMK printsiipe ja eesmärgi me jälgime küll väga lähedalt. Mõned asjad on väga head, mis nad teevad ja me teeme positiivset koostööd selles osas. Aga mõned asjad on nii kriitilised, et me mitte ei karju üle laua, aga oleme väga vihased üle laua. Vastavalt teemale muutub see nii öelda või see probleem ühe teema juures kaob, teise juures see tuleb, ühe sama asutusega. RMK-ga oligi see kurioosum, et nad toetasid rahaliselt ELFi projekti, siis nad on meil koostööpartner, mitterahaline mingites projektides, päris suurtes. Ja siis mingid teemad on niimoodi, et asi on niimoodi kriitiline, et lihtsalt ütled avalikult, et see, mis RMK teeb on väga suur probleem. Selline paradoks RMK puhul. Ja nende eesmärgid on see, et jätkusuutlik majandamine Eesti metsades.

**Kui oluline on see ühisosa? Kas see peab olem pikaajaliseks, efektiivseks koostööks? Kui praktiline, reaalne või tuntav see peab olema mõlema organisatsiooni jaoks?**

See vist oleneb, mis see koostöö sisu on. Näiteks, kui mingi firma toodab Hummereid ja nad tahavad käia puisniitu taastamas, siis me teeme ikka seda koostööd nendega. Me viime nad sinna metsa, paneme nad tööd tegema ja räägime looduskaitsest. Aga näiteks Hummeri firmaga rääkida koostööst, ma ei tea, et Hummeri firma näiteks tahab meile Hummerit anda, et see ei tule kõne alla.

### **Kui oluline on organisatsioonikultuuriline sobivus partneriga?**

Ma arvan, et kui meil neid koostöömomente ei tule. Et kui see firma üldse ei mõista, mida me ajame, et siis ei tulegi koostööd. Kui ta ikkagi midagi mõistab, siis... kõige lihtsam näide ongi, et see kõige lihtsam koostöövorm on, et sa viid need inimesed loodusesse või teed mõne loengu või asja, et siis see natuke valgustab neid inimesi ja mingisugune klikk käib ära, kasvõi ühes inimeses. Üritama peab ikka, aga see muutub.

### **Aga kui näiteks kui võtame kasvõi organisatsiooni või üleshitse. Roheline energia versus roheline trükis, Eesti Energia versus Triip? Palju te seda tajusite? Üks on teie ma tööruutmile ja tööviisidele sarnasem kui teine. Tajusite te seda kunagi probleemi või oli see pigem teisejärgulise tähtsusega?**

Ma ei mäleta neid aega. Ma ei tea neid aegu. Ma ei oska nii öelda. Pigem oligi seal ikkagi see suhe vist, et Eesti Energia tuli pigem siia ja vistiti müüs seda ideed meile maha natukene. Et meie ka seda toetaks. Aga rohelise trükise puhul oli see vistiti vastupidi, et meie müüsimise ikkagi Triibule seda asja maha. See Triibu tulemus on väga hea ja Rohelise Energiaga on meil ikkagi probleeme Eestis. Just see, et hüdروjaamad, mis seal on. Nad ei ole kõige paremad. Jah.

### **Kui oluline on sihtrühmade kattuvus? Et teie tegevus on suunatud samale või sarnasele auditooriumile?**

Me ei ole väga auditooriumit tükeldanud enda jaoks. Et a'la 30-40sed, mehed-naised. Ainult see, et loodushariduslik pool. Meil on nii, et on tavakodanikud, laiem avalikkus, siis on sektorid, valitsussektor, poliitikud, ka erasektor ja siis metsafirmad on meile väga sihikul, eriti see vääriselupaikade raiemoratorium, kus me ikkagi vist enamuse suuremaid metsafirmasid käisime läbi ja ütlesime, et liituge. Ja kuis me saime sellise vastukaja. Nagu näha ei julgetud, ei riskitud ja võib-olla ei tahtnud kaasa tulla. Sellest on väga kahju. Metsafirmadega võib, jah, öelda, et tekkis selline kontseptuaalne, mitte vastuolu, aga ei ühildunud ära. Ainult Stora Ensoga ühildus ära.

### **Natukene on seda juba mainitud, aga täpselt millist kasu ja kahju, võimalikult konkreetselt, näete te, et see koostöö võib teie partnerile pakkuda? Selline koostöö teiega.**

Kasu või kahju. Kasu võiks olla näiteks rahaline. Kui nad näiteks seda rohelise kontori printsiipe järgivad, kui meil õnnestub leida midagi seal firmas, mida teha säästlikumalt, siis nad võivad rahas. Siis nad võivad võita rahas, et nad saavad kliente juurde. Kui nad teevad meiega koostööd ja kui nad seda laialt kuulutavad, kui me selles kokkuleppele jõuame. Ehk nad muutuvad n-ö avalikkuse silmis ka keskkonnasõbralikumaks. Siis kasu võib olla see, et nende töötajaskond tunneb ka oma firma suhtes paremat hinnangut. Et nad on natuke rohelisemad, sotsiaalsemad. Siis võib-olla nad saavad mingi huvitava tootearendusidee, see ka aitab firmat arendada. Ja siis... kasu. Jah, tundus võib laieneda. Ja kahju poole pealt. See on teoreetiline, et näiteks kui meil mingi blakk on, nad päris ei usalda meid eks ole. Ja

kui ka ongi mingi bläkk nagu eesti euroopa liikumine, kus Galojaan tegi Galojaani. Siis oleks see õudselt karm firmale ka. Oma logo näiteks meie lehel. Aga ütleme välistades selle teoreetilise võimaluse, siis võib-olla nad peavad, jah, mingisuguse... näiteks Tallink tuli kaasa meie, see oli WWFi algatatud kampaania, et laevafirmad ei laseks heitvett enam merre. Nad kirjutasid sellele petitsioonile ka alla, aga kui nad ei oleks sellele alla kirjutanud, aga tahaksid meiega koostööd teha ja meie oleksime ka tahtnud nendega koostööd teha, siis me sunniksime neid heitvett sadamasse viima, mistõttu nende tootmiskulud suurenevad. See on natuke kahjulik, samas nad võivad saada kasu kõigist nendest eelmistest asjadest, mis ma nimetasin. Ma väga ei näegi kahjulikke asju, kui see valitsusvälineorganisatsioon ka korrektselt käitub ja kui ta näiteks ei bluffi ettepanekutega, et mingit asja muuta oma tootmises. Et müüb idee maha, aga tegelikult see idee ei olegi realiseeritav ja ei olegi tegelikult hea.

**Aitäh igal juhul. Kas on mingid teemad või mingid punktid, mida ma ei ole küsinud-uuringud, aga mis oleksid olulised teada selles kontekstis?**

Vist ei.



## **Lisa 4. Intervjuu Triin Noorkõivuga, SA Noored Kooli.**

25.02.2008

### **Räägi Noored Kooli (NK) ettevõtmisest ja Hill & Knowltoni (Hill) rollist selles?**

Hill on NK strateegiline partner. See tähendab meie jaoks seda, et nad ei panusta NK projekti mitte rahaliselt, vaid oskusteabega, ja on tulnud selle ideega kaasa kohe päris asutamise ajast. See koostöö sai alguse meie asutajast Heateo Sihtasutusest, kes oli juba varem Hilliga koostööd teinud. Neil oli omavaheline kokkulepe, et kui tuleb uusi projekte, mida Heategu Eestis käivitab, siis nad räägivad nendest ka Hillile. Kui on huvi ja võimalusi, siis kaalutakse Hillis, kas nad tahaksid mõnesse neist rohkem panustada. NK neile niimoodi meeldis, et nad selleks ka nõus olid. Sellest ajast peale on nad meie läheduses ja panustamas.

### **Mis teid motiveeris suhtekorraldusagentuuri kaasa kutsumast?**

NK puhul on suhtekorraldus hästi oluline. Kuivõrd me oleme ühiskondlikku muutust taotlev organisatsioon, siis on meie jaoks väga tähtis, et meie sõnumid jõuaksid sihtrühmale kohale. Kommunikatsiooni teema oli üks võtmeküsimusi NK edukaks käivitamiseks. Väljaspoole suhtlemise olulisus kajastub ka NK struktuuris: viiest liikmest üks tegeleb kommunikatsiooni ja üks turundusega. Oleme peamiselt noortest inimestest koosnev tiim, kellel eelnevat kogemust selles valdkonnas nii palju ei olnud. Seepärast oli meil tõeline vajadus Hilli kompetentsi järele. Isiklikult, kommunikatsiooni vaatepunktist, võin öelda, et sellest on palju kasu olnud.

### **Kas kaaluti kunagi mingeid alternatiive või oli see algusest peale paigas, et need võiksid olla nemad?**

See oli algusest peale paigas. Hill oli esimene ettevõtte antud valdkonnas, kellele NK ideega läheneti. Nende puhul on oluline just üldine suhtekorraldusaspekt. Meil on ka eraldi partnerettevõtte, kes aitab meid sõnumitest järgmiste etappidega: kujundus, materjalid jne.

### **Mis on olnud ja on teie ootused Hill'ile?**

Hilliga on meil olnud spontaanne, vajadustepõhine koostöö. Meil ei ole koostöölepingut või kindlaid aegu, palju nad panustavad. Pigem oleme lähtunud meie enda initsiatiivist konkreetsete tegevuste või küsimuste läbi arutamiseks. Me ei võta seda eeldusena, et nad meid alati aidata saavad. Tutvustame iga kord ülesannet ja uurime nende võimalusi.

Võib ka öelda, et oleme omamoodi sõbrasuhetes: võin võtta telefoni ja küsida, kui on operatiivne küsimus. Kui on mingi pikemat tööd nõudev asi, mingi tsükkel, siis oleme leppinud kokku kohtumiste jada, et saaksime sel teemal põhjalikumalt tööd teha. Näiteks töötasime sellises vormis eelmise aasta kevadel välja kommunikatsioonisõnumeid selleks aastaks.

Praeguse ajani tundub, et selline lähenemine on hästi töötanud.

### **Mis on need ressursid, mida te neilt ootate? On see konsultatsioon või veel midagi?**

Need on olnud, jah, konsultatsioonid, ja teatud ulatuses ka koolitus. Näiteks oleme Hilli kaasanud meie osalejate meediasuhtlusoskuste koolitamisega. Lisaks on olulised ka laiemale avalikkusele suunatud NK algatused. Näiteks 2007. aastal, kui tegime NK käivitamise puhul ülikoolide juures seminare, siis oli Hilli juht Daniel Vaarik ühte neist seminaridest eest vedamas. Seal rääkis ta ka sellest, miks Hill NK-d toetab. Tagasi Kooli nädalal, mida NK samuti korraldab ja kus erinevate valdkondade liidrid annavad koolitunde, andis ka Daniel Vaarik tunni.

**Sellisest konsultatsiooni funktsioonist edasi minnes, siis kas olete saanud kasutada nende koostöö võrgustikke või mingeid teisi ressursse, nende teisi partnereid, muid teenuseid?**

Selliseid võimalusi on olnud küll. NK programmiga on tegelenud nende oma töötajatest kohe päris mitmed – lisaks Danielile kõige rohkem Evelin Ojamets ja Miina Saarna, aga ka Katriin Loorents ja Silvia Rand. Samuti on nad soovitanud meile kontakte konkreetsete ülesannete elluviimiseks. Hilli teenustest oleme veel kasutanud meediamonitooringut..

**Mis on see, mida teie omalt poolt neile pakute?**

Siin on mitmeid aspekte. Hill ei ole olnud aktiivselt huvitatud sellest, et oma taolistest ühiskondlikust tegevusest tingimata väga laialt rääkida. See on olnud nende jaoks pigem sisemiselt motiveeritud tegevus. Nad arvavad, et see on hea võimalus, kuidas nad saavad oma kompetentsi ühiskonna huvides rakendada ning seepärast on nende huvi ja valmisolek olnud hästi suur.

Mingitpidi aitame aga kindlasti kaasa nende kajastatusele. Näiteks eelnevalt mainitud ürituste kaudu. Koostöös Heateo Sihtasutusega kirjutasime ühes nende uudiskirjadest ettevõtete ühiskondliku vastutuse teemast ning rääkisime ka Hilli lähenemisest ja sellest, mis on nende huvi panustada. Ka on nad meie kodulehel ja materjalides mainitud NK strateegiliste partneritena/toetajatena. Abi eest konkreetsetes tegevustes täname Hilli NK uudiskirja vahendusel, mis läheb mitmesajale inimesele. Ka on muus kommunikatsioonis (nt pressiteated, artiklid jms) juttu olnud sellest, kes on NK partnerid ja miks nad on otsustanud algatust toetada. Kindlasti võimaldab see tuua Hillile positiivset tähelepanu ja tõsta üldist teadlikkust Hillist kui ettevõttest, kes peab oluliseks haridusteemasid.

**Kuidas te ise hindate koostöö kogemust Hilli või teiste erasektori partneritega? Mis on näiteks need kõige tüüpilisemad komistuskivid, mille otsa te ikkagi mingil hetkel komistate?**

Eelnevalt viidatud kirjaliku kokkuleppe puudumine tähendab seda, et meil ei ole täpselt teada, mida siis ikkagi täpsemalt panustatakse või kui palju panustatakse. Ootused ei ole päris selgelt välja öeldud. Kuidas tagada järjepidevat sisulist panustamist? NK vastutab üldise tulemuse eest, aga mõningatel juhtudel oleme oodanud partneritelt aktiivsema rolli võtmist. See on ilmselt ka koostöö arengu küsimus – kõigepealt toimub üksteise lähem tundmaõppimine ning alles seejärel saab konkreetsemaid kokkuleppeid teha.

Mõnikord on komistuskiviks olnud ka tähtaegadest kinnipidamine. Kui on tegemist vabatahtlike panustajate või aitajatega, on suhteliselt raske hoida neid soovitud raamides ja vastutavana.

Samuti on olnud küsimuseks, keda, kui palju ja kuhu kaasata, et jõuda optimaalse partnerlussuhteni, kus mõlemad pooled on rõõmsad ja rahul. Ideaal, mille poole pürgime, on see, kus meie partnerid tunnevad end NK algatusega lähedasena ja huvilistena ning et nende panus on tähendusrikas ja võimete- ja soovidekohane. Samuti on oluline ka see, et NK kui organisatsioon partnerlusest tõeliselt kasu saaks ja edasi areneks.

**Teie partnerluslepingud on kuidagigi kirjalikult fikseeritud või ainult suusõnalised?**

Partneritega, kellega meil on finantssuhted, on olemas kirjalikud lepingud. Strateegiliste partneritega on kokkulepped suusõnalised.

**Aga veel mingeid praktilisemaid asju, mis on ette tulnud?**

Muu koha pealt on seniajani olnud positiivne kogemus ja koostöö. Arvan, et usk NK ideesse on hästi tugevalt koostöö aluseks. Praeguse ajani ei ole olnud neid, kes ümber mõtleks või eemale tõmbuks.

**Eelnevalt teistes intervjuudes on välja tulnud, et mõlemad osapooled võivad olla huvitatud nende n-ö mittemateriaalsete ressursside andmisest, aga mingil hetkel muutub see koormavaks. Kas ühel ei ole aega seda anda või teisel aega seda vastu võtta. Teil tegeleb viiest inimesest kaks Hilliga seonduvas valdkonnas, et kas teie jaoks on see üldse problemaatiline?**

Eks ta nõuab kindlasti oma aja. Küsimus on selles, kas seda näha lisatulesandena või ongi see viis, kuidas organisatsioon eksisteerib. NK püüdleb teise variandi poole. Me näeme, et muudmoodi me ei saagi eksisteerida. Kuigi mõnikord mõtleme, et võiksime ka kiiremini ehk saada asjad tehtud, on tegelikult lisaväärtus, mis me kaasamisest saame, suur ja see aitab meid edasi suurema sünergiaga. Selle eelduseks on aga, et oleme ettevalmistunud, oskame partnereid kaasata õigetes kohtades ning teame nende võimalusi ja ootusi. Operatiivses tegevuses peab kaasamist võtma eraldi kui tegevuse prioriteeti. Suhete ehitamine ja üksteisega kokkulepete saamine ei tule niisama.

**Mis on see n-ö õnnestumise protsent, kui teil on abi vaja? Kui tihti nad suudavad teile vastu tulla?**

Senini on see olnud hästi kõrge. Kui me oleme abi küsinud, siis me oleme ka saanud.

**Kui tugev strateegiline osa on partnerlus teise sektoriga NK jaoks?**

Eluline! NK toimib tänu erasektori toetusele. Ta ongi ellu kutsutud kui selline veidi teistmoodi algatus - selleks, et tuua kokku ühiskonna selliseid osapooli, keda traditsiooniliselt ei ole nähtud haridusse panustajatena. See annab meie programmile ühe lisaväärtuse, millega me end ka oma otsesesele sihtrühmale, programmis osalejatele ja potentsiaalsetele osalejatele, tutvustame. Me näeme, et see tugevdab meie sõnumit: „Tule ja vaata, kuidas Sa saad aidata kaasa muutustele ühiskonnas, haridusmaastikul ning koolis. Need ettevõtted peavad ka seda oluliseks“.

**Kas teil on ette tulnud mingeid eetilisi või identiteedi küsimusi, kes te olete ja mis te teete? Nii teile kui teie partneritele.**

Kui rääkida ettevõtetest, kes on Noored Kooli toetajad, siis oleme lähtunud sellest, et need oleksid need firmad, kes on oma tegevuses eeskujuks teistele ning on hinnatud tööandjad. Kui peaks meiga ühendust võtma mõni kasiinofirma ja soovima meid toetada, siis ma näen, et me ei saa seda pakkumist vastu võtta. Sellised eetilised piirid

on. Me ei taha saada kellelegi n-ö kätepesu kohaks, kus oma muid tegevusi heastatakse.

**Kas on tekkinud selliseid momente, kus teie seisukoht ei ole ühtinud teie partneri seisukohaga?**

Sellist konflikti ei ole senini ette tulnud. Võib-olla seepärast, et koostöö ei ole olnud nii intensiivne, kus asjad oleksid rohkem süvitsi läinud. Pigem on partnerid püüdnud avatult aru saada, mis on meie projekti jaoks vajalik ja kasulik. Näiteks on Fontes olnud väga pühendunud sellele, et aidata meil välja töötada osalejate valikumudel, mis tooks meile need inimesed, kes on just siia programmi parimad.

**Kui nüüd panna linnukesi lahtrisse, miks koostöö teatud partneritega õnnestub ja teistega mitte. Mis võiks olla need märksõnad, mis on sellise partnerluse edu pandiks nii alustamisel kui ka järjepidevuse saavutamiseks?**

Kõige olulisemaks pean ideelist sobivust ehk usku sellesse, mida tehakse. Ettevõtete töötajad, kes seesuguste toetamiste ja algatuste eest seisavad, peavad tundma mingit isiklikku sidet selle ideega. Seejärel mõlemapoolne relevantsuse tunnetamine - et koostöö on oluline. See mõjutab ka aja leidmist koostööks, mis on ju tegelikult prioriteetide seadmine. Kui mingi asi on prioriteetne, siis me leiame aja. Kui kulutatakse rohkem ressursse kaasamise momendi tekitamiseks, kui sellest väärtust sünnib, tekib varem või hiljem küsimärke kaasamise mõttekusega. Edukat koostööd peab kindlasti oskama oskuslikult suunata. Teatud määral on oluline ka koostööpartnerite isiklik sobivus, et inimestel oleks omavahel hea koostööd teha ning et mõistetakse üksteist ja leiatakse ühine valmisolek ja tahtmine.

**Kas on oluline, et see partnerorganisatsiooni inimene või kontakt oleks võrdlemisi kõrgel positsioonil oma ettevõttes? Kui tähtis on tippjuhtide kaasatus või omanike poolehoid?**

Jah, ma arvan, et see on oluline. Ettevõtte x töötaja, kes väga fännab mingisugust teemat, võib ju leida individuaalse panustamise võimaluse omale meelepärasesse algatusse. Kui aga ollakse partneriks ettevõtteks, siis kuskil peab tekkima otsustusmoment organisatsiooni ressursside paigutuse üle ja selleks on vaja, et kõrgemad isikud oleksid eestvedajaks ja poolehoidjaks. Lisaks on juhtkonna eeskujul hästi oluline, et tekitada laiemat positiivset hoiakut ka teistes töötajates ning nende tahet panustada. Küll aga ei pea tippjuhid olema kaasatud kõigisse koostöö nüanssidesse ning võivad selle teatud aspektid delegeerida mõnele teisele töötajale.

**Kuidas mõjutavad avalik arvamus, hea tava või muud välised keskkonna tegurid? Olete te tajunud, et kusagil on sein ees just välismõju pärast?**

Pea tunnistama, et seadusandlusega ei ole ma päris kursis.

**Kuidas te oma partnereid leiate?**

Meil otsesest poliitikat paigas ei ole. Kui meie juurde tuleks mõne ettevõtte esindaja ja avaldaks soovi NK tegevust toetada, siis kindlasti saaksime seda kaaluda ja läbi rääkida. Nagu eelnevalt viidatud, oleme meie praeguste toetajateni jõudnud kaaludes just neid ettevõtteid, kes on head tööandjad. Pakkumiste tegemisel ja läbirääkimistel oli oluline roll ka meie asutajate isiklikel kontaktidel.

**Kui keeruline või lihtne on olnud seletada NK vajalikkust ettevõtetele? Mis te olete teinud, et ettevõtted seda olulisust tunnetaksid ja ise ka sellest aru saaksid?**

Kui NK käivitati, siis tehti 4 kuud taustauuringuid: vaadati statistilisi andmeid, tehti intervjuusid ja viidi läbi fookusgrupe. Juba ettevalmistavas etapis mõeldi põhjalikult läbi teema olulisus, milliste ühiskondlike näitajatega ta haakub ja mida meil on võimalik mõjutada läbi selle programmi. Eeltöö sai tugev. See on ka üks oluline koostöö käivitaja, et meil on projekt hoolikalt läbi mõeldud: milline on praegu seis noorte õpetajatega; kui palju läheb ülikooli pedagoogikat õppima, palju jõuab neist kooli, mis juhtub nendega esimese aasta järel, mis juhtub siis, kui meil ei tule juurde õpetajaid? Oleme püüdnud tuua ettevõtjate jaoks välja seosed, kuidas hariduse teema neid mõjutab, ka lapsevanemadena, õdede, vendadena või vastutustundlike kodanikena, kes näevad, et Eesti riik peaks edasi arenema. Neid seoseid iseenesest ei ole raske välja tuua. Kogu aeg selle peale aga ei mõtle. Nii on meie ülesanne seosed must-valgeks teha.

**NK on üdini positiivne ettevõtmine. Kuidas sa võrdled NK-d kolmanda sektori vähe kurvemate teemadega? Võtame näiteks HIV, narkomaania või eakamad inimesed. Kuivõrd atraktiivsem partner teie olete? Mis on need soovitusel kolmanda sektori organisatsioonidele, kes on oluliselt ebaatraktiivsemad?**

Oluliseks eduteguriks tundub olevat see, kui teha endale ja teistele võimalikult selgeks, mis on probleem, mida soovitakse lahendada ja kuidas. HIVi puhul on juba õnnestunud tuua välja konkreetseid arve ja näidata selle olulisust ettevõtetele - kuidas see teema ettevõtteid mõjutab. See vajab eraldi tähelepanu ja aega. On MTÜsid, kes on tugeva motivatsiooniga ja näevad, et kui nad kohe midagi ei tee, lähevad asjad ühiskonnas väga viltu. Mõnikord tasuks ehk seda tegutsemistahet suunata rohkem ka eeltöö tegemisse ja teema tausta uurimisse. EMSLi viimasel konverentsil leiti samuti seda, et potentsiaalsed ettevõtjatest partnerid tahavad näha rohkem konkreetset ja arvulist tausta.

**Sinu nägemus, kolmandele sektorile on see võimalus millest igal juhul kinni hakata või on see pigem niši asi?**

Arvan, et see töötab enamikele, kuigi on kindlasti ka vabatahtlikkuseel põhinevaid organisatsioone, kellel on oma ärimudel, mis neid toidab. Juhul, kui partnerite kaasamine pole vajalik, siis ei pea see loomulikult olema eesmärk omaette. Laiemalt vaadates on aga iga inimene seotud mõne töödandjaga, kellest suur osa tegutseb just erasektoris. Kui nähakse sünergia võimalusi, et kaasata kompetentsi või finantsressursse, siis ilmselt kerkib see teemaks.

**Sinu oma kogemusest. Kas Eesti vabaühendustel, kus kollektiivid on valdavalt väikesed ja alati on palju teha, siis kas pigem ikkagi maksab vähemalt alguses investeerida lisatöökohta? Et oleks inimene, kellel oleks aega selle koostöö arendamisega tegeleda? Kas see ongi see koht, kus vabaühendused võiksid oma prioriteete ümber seada?**

Asjad tavaliselt niisama ei sünni. Kui on oluline tuua organisatsiooni täiendavaid ressursse juurde, siis keegi peab sellega tegelema.

**Teie partnerite ringis on rahalised ja strateegilised toetajad. Mis need suhtarvud on ja mis on need valdkonnad, kus te omate strateegilisi partnereid?**

Strateegilisi partnereid on mitmeid. Hill & Knowlton, millest me juba rääkisime. Fontes aitab meid osalejate värbamist ja valikut puudutavate küsimustega. Haridus- ja Teadusministeerium, kellega me arutame laiemaid küsimusi ja kelle esindaja on ka NK nõukogus. Siin me näeme tulevikus tihedama koostöö võimalusi, näiteks

õpetajakoolituse raames. Strateegiliseks partneriks on ka Teach First, mis on NK-sarnane organisatsioon Inglismaal ja kust me oleme saanud palju oskusteavet. Täna jagame rahvusvaheliselt kogemusi ka uute organisatsioonidega Baltikumis, mis on käivitatud sarnaste eesmärkidega. See on strateegilisest aspektist meie jaoks väga oluline, et üksteiselt õppida. Lisaks on meie strateegiliseks partneriks Velvet, kes abistab disaini ja kujundusega. Konkreetsete toodete-teenustega ning rahaga toetavaid partnereid on meil kokku kümme.

### **Kas te mingil hetkel ikkagi maksate nende teenuste eest ja saate oma sõbrahinda või on see ikkagi puhtalt vabatahtlik?**

On erinevaid kokkuleppeid. Ecoprindiga on meil näiteks sõlmitud leping, kus on määratud see summa, millega nad meid trükiteenuste osas toetavad. Velvet aitab meid brändi välja töötamisega tasuta, nüüd hiljem oleme nende teenuste eest ka maksnud. Hinnakujunduses on nad lähtunud konkreetsetest vajadustest ja on meile ka vastu tulnud. Konsultatsiooni teevad nad NKle tasuta.

### **Mis on see arenguperspektiiv teie oma partnersuhetes? Kuhu võiks veel areneda?**

Näeme, et meil on kindlasti vaja leida uusi partnereid juurde, eelkõige rahaliste toetajate näol. Praegu oleme veel tasakaalustamata partnerite portfelli juures. Selles mõttes, et meie asutaja Hansapank on garanteerinud, et järgmisel kolmel aastal on nad meie suurimad toetajad. Kolme aasta lõpuks peame olema ette valmistatud uute toetajate kaasatusega, et me jääksime jätkusuutlikuks. MTÜde jaoks on see ka oluline väljakutse laiemalt - saavutada tasakaalustatud iseseisvus. Et ei tekiks ühest toetajast liiset sõltuvust.

Ka töötame edasi selle nimel, et jõuda iga partneriga mõlemale poolele mõistliku ja kasuliku kaasamiseni NK tegevusse.

### **Aga veel mingeid võimalusi või ohte?**

Sõltuvuse kõrval ühest või vähestest toetajatest on killustumine ohuks teiselt poolt - kui on palju toetajaid ning ei olda võimelised neid haldama. Kui toetajatele ei pöörata piisavat tähelepanu või kui nad ei tunne, et nende panus on oluline, võivad suhted jaheneda ja see võib hakata organisatsiooni vastu töötama.

### **Mis on teie motivatsioonipakett neile?**

Anname igakuiselt partneritele uudiskirja kaudu teada, mis organisatsioonis toimub. Pakume välja võimalusi, kus nad saavad olla kaasatud. Näiteks on meil mõningad vahvad võimalused, mis on NK programmi sisse programmeeritud. Näeme, et hästi positiivset mõju oleme saanud luua nendele toetajatele, kes on tulnud osalema meie valikuprotsessi. See tähendab kohtumist realselt nende üliõpilaste või noorte inimestega, kes on otsustanud meie projekti kandideerida. Ühes valikuetapis saavad toetajad näiteks mängida kaheksanda klassi õpilasi ja näha kandidaati õpetaja rollis. See on loonud kaasatuse tunde, on lõbus ja tore. Et see ei ole mitte ainult kohustus NKsse panustada, vaid ka hea ajaviide ja võimalus kohtuda väga erinevate inimestega. Seda viimast on ka partnerid muidu välja toonud - et nad saavad NK kaudu kokku inimestega, keda nad muidu ei kohtaks.

Lisaks pakume ettevõtetele nõ elementaarseid väljundeid: kajastust materjalides, veebilehel, võimalust sõna võtta haridustemadel. Meie jaoks on oluline, et kui

avaldame artikleid, et siis toetajad saaksid samuti neis oma mõtteid avada. See aitab neil end positsioneerida ja annab NKlegi võimaluse seostada end oma toetajatega.

### **Ma saan aru, et kui on tulemas arvamusartikkel Postimehes, siis võtate te mõne partneriga ühendust ja uurite, mis on nende hingel?**

Me ei ole alati kõige struktuursemalt sellele lähenenud, aga jah – küsime ettevõtetelt ariklite tarbeks tsitaate mõnel konkreetsel teemal. Püüame leida tasakaalustatud väljundit kõigile toetajatele. Samamoodi soovime anda NK programmis osalejatele edasi meie partnerite mõtteid. Näiteks kui sai esimene lend välja valitud, andsime partneritele sellest ülevaate ja tegime iga partneriga väikese videoklipi, kus nad said öelda oma soovid osalejatele. See tekitas palju elevust ka ettevõtetele. Partnereid kaasame ka teistele üritustele, kus nad saavad edasi anda oma perspektiivi.

### **Aganüüd detailsemalt. Organisatsioonilised sobivused. Kui olulisena te tajute, et partnerite missioon või põhitegevus oleks sarnane või ühtiks?**

Kindlasti ei tohiks nad omavahel vastuollu minna missiooni ja visiooni tasandil. Ühine nägemus võiks ikkagi olla, mis on ühiskonnas hetkel oluline ja kuidas asjad peaksid edasi minema. Ilmselt ei tuleks ka ettevõtte, kes ei arva, et haridus on oluline, meie toetajaks. Visioon ei pruugi ainult organisatsioonide põhitegevust hõlmata, vaid see on see, mida peavad oluliseks inimesed, kellest organisatsioon koosneb. Lõppude lõpuks ei ole eesmärke mitte ettevõtetele, vaid inimestele, kes seal sees on. Kui kooskõla tekib sellel tasemel, siis see lükkabki koostöö käima.

### **Näiteks organisatsioonikultuur. Olete te tajunud mingisuguseid erisusi ja kui oluline on see, et organisatsioonid toimiks sarnaselt?**

Päris üks-ühele sarnasust MTÜde ja ettevõtete puhul eeldada ei saa. Neil on traditsiooniliselt ikkagi erinevad mehhanismid, alates sellest, et MTÜ-maailmas tegutsevad rohkem missiooniinimesed. Ettevõtluses, üldistusi tehes, on rohkem need inimesed, kes näevad organisatsiooni põhieesmärgina rahalise kasumi tootmist. Kuigi tänapäeval räägitakse järjest rohkem ja teadlikumalt ka kasumi tootmisest viisil, mis on ühiskonnalegi kasulik (vastutustundlik ettevõtlus).

Mingi vastuolu MTÜde ja ettevõtete suhetes on seega ilmselt olemuslik ja see tuleb ka koostöösuhetes välja. Kui sa kaasad mingit ettevõtet, siis sa pead proovima vaadata seda nende silmade läbi, mismoodi seda kaasamist ja infovahetust korraldada, et see ettevõtetes töötavatele inimestele nõu arusaadav oleks. Tuleb teadlikult suhtuda nendesse võimalikesse kultuurilistesse erinevustesse ja huviga vaadata, mismoodi toimitakse. Kui ootused saavad õigesti seatud, siis on väiksem tõenäosus kultuuriliste konfliktide tekkimisel – näiteks läbi selle, kui ma ütlen oma koostööpartnerile: „Mul on oht rääkida asjadest suuremate ja ümmargusemate sõnadega, kui te ehk harjunud olete. Andke, palun, sellest märku, kui see niimoodi juhtub ja te tahaksite konkreetsemat informatsiooni saada.“ Kui mõlemad pooled võtavad seda teadlikult, on nad mõistvamad. Igal ettevõttel on kindlasti omad väärtused ja viis, kuidas toimitakse. Koostöö on kindlasti õppimiskogemus mõlemale. Ettevõtjatelt, kes tahavad teha head hästi, nõuab koostöö õnnestumine ka nendepoolset pingutust.

### **Sihtrühmade kattuvus?**

Olenevalt ettevõttest võib mängida päris suurt rolli. Tooksin siin Fontese näite. Viimasel ajal on nende üheks huviks olnud talendijuhtimise teema ning nad soovivad selles valdkonnas oma teadmisi ja kompetentsi laiendada. NK programmi osalejate -

võimekate ja teotahteliste noorte - värbamine ja valik haakuvad selle teemaga hästi. Nii tooksin välja täiendava aspekti, miks on ettevõtte jaoks kasulik MTÜdega koostööd teha – see võib olla ettevõtte jaoks võimalus oma kompetentsi arendada. Näiteks mingeid oskusi ja teadmisi on nad ehk juba pannud proovile teatud keskkonnas, aga läbi koostöö kolmanda sektori organisatsiooniga saavad nad mõelda selle mingisse uude raamistikku. Samasugust efekti on välja toonud ka Hill. See värskendab töötajate perspektiivi, toob uusi mõtteid. Oma töö jaoks uute, värskete mõtete saamine inimestelt, kellega nad muidu ei oleks kohtunud – selles võib olla väga reaalne kasu ettevõtetele.

**Aga sellist momenti, kus teid oleks kuhugi konsultatsioonifunktsiooniga juurde poogitud: ajurünnak, muud? Seda pole veel olnud?**

Tagasisidet oleme andnud Hilli uuringule, mida nad tegid ettevõtete ühiskondliku vastutuse kohta.

**Seega on see ikkagi võrdlemisi kahesuunaline.**

Jah, ja tulevikus peaks see järjest rohkem seda suunda minema. Arvan, et kui tekib suurem usaldus, siis saame ka oma partneritele rohkemat pakkuda.

**Kas on veel midagi sellist, mida ma ei ole puudutanud, aga mis võiks olla oluline?**

Kui Lätis käivitati NK-ga sarnane algatus, siis oli väga tore näha, et meie toetajate seas on NK positiivse koostöö sõnum tugevalt levinud: nii Hansapank, nii Hill kui ka Fontes on ka Lätis samalaadse programmi toetajad.

**Mis on see miski teie juures? Ma kujutan ette, et Hansapangal on tohutult palju erinevaid koostööpartnereid.**

Ma ei oska nii üheselt midagi välja tuua. Üldist tausta vaadates ehk just relevantsi selgitamine. Samuti oleme pööranud palju tähelepanu sellele, et olla professionaalsed partnerid ja et seda, kuidas me kaasame ettevõtteid, teha mõttega. Et oleks mõlemale poolele mõnus ja kasulik teha koostööd. Toome välja selle panuse, mida me oleme saanud nende käest ning „Aitäh!“ öelnud. Näiteks: „Sellest, et meil oli koosolek, sündis selline asi“, või see, kui keegi meie partneritest on soovitanud kontakti, siis me ütleme: „Näete, me saime selle inimesega kokku ja sellest sündisid sellised ja sellised asjad.“ Just niisugustest edasiminekutest peame oluliseks partnereid teavitada.

**On teil Eestis mujal eeskujud, kasvõi näiteks vastu tänamisel?**

Me oleme selleni jõudnud oma aruteludes ja lähtunud heast tavast. Kui inimene millegagi panustab ja, isegi kui ta seda väga teadlikult ei väljenda, siis tekib tal mingi ootus tulemi suhtes või vähemalt soovib teada, et mis tema tegevusest sündis või kas see oli oluline, mida ta tegi.



## **Lisa 5. Intervjuu Evelin Ojametsaga, Hill & Knowlton Eesti.**

27.02. 2008

### **Räägi, milline on olnud teie roll Noored Kooli tegemistes?**

Me oleme olnud pikka aega Heateo SA koostööpartner ja ühel hetkel, siis kui Noored Kooli organisatsiooni veel ei olnud, tuli Artur Taevere meie juurde. Ta rääkis, et taoline organisatsioon on loomisel ja tõenäoliselt saab Heateo SA olema üks asutaja ja Hansapank teine. Me oleme neid kommunikatsiooni poole pealt aidanud ja ta küsis, et kas me aitaksime ka seda uut organisatsiooni. Ta natuke tutvustas seda ideed. See on selline tore idee, millega igaüks leiab kokkupuutepunkti. Igaüks on käinud koolis. Igaüks teab, et õpetajaid on vähevõitu ja noori õpetajaid eriti vähe. See tundus selline teema, millele võiks kaasa aidata. Nii me ütlesime Arturile: „Muidugi, aitame kaasa!“ Ühel hetkel tulid nad uuesti, siis juba Noored Kooli meeskonnaga, kelle hulka on ka järjest uusi liikmeid ka lisandunud.

Tegelikult esimese asjana, see oli mõnda aega tagasi, kaardistasime riskid. Tegime ühise ajurünnaku riskide analüüsiks: mis võib olla see koht, kus taolise organisatsiooni loomisel ja eesmärkide-tegevuse kommunikeerimisel võib tekkida kellegi vastasseis? Näiteks lapsevanemad võivad öelda: „Need noored ei ole piisavalt kvalifitseeritud selleks, et minu last õpetada. Võib-olla rikuvad kellegi tuleviku ära jne.“ Me kaardistasime rühmiti taolised riskid ja aitasime neil teha esimest kommunikatsioonikava, kommunikatsiooni plaani. Siis kui esimene lend oli alles värbamisel, siis aitasime esimest „Tagasi kooli nädalat“ korraldada. Jooksev korraldus oli küll NK enda meeskonna peal: inimeste leidmine, kokkulepped koolidega jne. Meie soovitasime natuke, kes võiksid need inimesed olla ning aitasime neil kommunikatsiooni suunata. Pluss me tegime neile avaürituse Pirital, kus siis seda programmi tutvustati. Nüüd edasi me oleme olnud jooksvalt pundis. Igapäevaselt saadavad nad pressiteateid küll ise välja. Ega neid väga palju ju ei ole – kui uus värbamine algab või lõppeb. Suuremate etappide puhul oleme aidanud kommunikatsiooni suuna strateegiliselt läbi käia. Kuivõrd näiteks see „Tagasi kooli nädalgi“ – mida võiks teha selle kommunikatsiooniks? Niimoodi etapp etapi kaupa oleme kogu aeg tegelikult paadis olnud. See ongi selline kokkuvõte, mis me teinud oleme.

### **Mille alusel te valite välja neid projekte, millega te kaasa lähete? Mis võiksid olla need kriteeriumid, mis teie jaoks ületavad selle künnise?**

Me oleme väike organisatsioon. Meil ei ole väga ametlikku liini, kust pidi see valik toimub. Väga sageli on see saanud alguse sellest, on olnud üks entusiast, kes on öelnud: „See teema on huvipakkuv.“ Kui meile tuleb näiteks selline palve: „Äkki te saate aidata?“, siis meil peab leiduma inimene, kellele isiklikult see teema ka korda läheb. Kellelgi peab see silm särama minema. Ehk siis esiteks, see teema. Teiseks, mis on võib-olla isegi pea sama oluline, usk, et see organisatsioon on piisavalt võimekas, et ta suudab seda abi ära kasutada – et meie töötunnid lähevad õigesse kohta. Meeskond peab ise olema piisavalt kompetentne seda asja ellu viima ja võimeline tulemusi saavutama. Meil ei ole näiteks kunagi tekkinud küsimust Heateo SA aitamisest, kuna me tunneme nende meeskonda juba mitmeid aastaid. Me teame, et nad on entusiastid, neil silm särab ja nad on hästi võimekad. Neil on hästi süsteemne lähenemine: eelarved, kavad, raporteerimine. Seal peetakse kinni konkreetsetest

tähtaegadest eesmärkide saavutamisel ja räägitakse väga selgelt, mis on olnud tulemus. See teeb selle aitamise hästi lihtsaks, kui sa näed, kui kaugel ollakse. Mitte nii, et sa ei tea, kas su abi läheb kuhugi ja mis sellest saab. Ma ütlekski, et see tiim, kes tegeleb asjaga, ja see idee. Ega meil nii väga selgelt ei ole määratletud, et me näiteks mingi valdkonnaga üldse ei tegele. Võib-olla peaks temas olema pigem sotsiaalse ettevõtluse poole kalduv suund ehk siis midagi uuenduslikku siin ühiskonnas.

**Milliseid ressursse Hill & Knowlton on valmis pakkuma kolmandale sektorile?**

Senimaani me oleme tegelikult teinudki niimoodi, et me oleme selle partnerorganisatsiooniga tegelenud hästi põhjalikult. Meil on kõige strateegilisema tasandini inimesed kaasatud. Loomulikult on sellesse protsessi kaasatud ka teised konsultandid, kellel on endal huvi. Meil tegeleb alati põhimõtteliselt 3-4 inimest, kes konkreetse organisatsiooniga tegeleb. Keegi on olnud kogu aeg sellel organisatsioonil põhikontakt ning ta on tundnud seda tuge. Põhimõtteliselt panustame oma inimeste teadmiste ja oskustega. Rahalistest ressurssidest me ei ole avalikult väga rääkinud, aga kui me arvutame need tunnid rahasse ümber, siis on need olnud isegi kusagil 300 000 – 400 000 krooni aastas, millega oleme panustanud.

**Näiteks Hansapangal on praegu CSR juht ja inimesed, kes tegelevadki nende teemadega. Suurorganisatsioonina saavad nad seda endale lubada. Kui kurnav või aeganõudev on olnud see koostöömoment? Kuidas te seda reguleerite, et see teil üle pea ei kasva?**

Me ei ole tajunud praegu seda momenti, et see oleks kurnav. Ilmselt just selle pärast, et me oleme valinud õiged asjad, mida toetada. Pigem on meil vähem neid organisatsioone, keda me toetame. Me süveneme põhjalikumalt ja meie abist on ka rohkem kasu võrreldes sellega, et me võtame 10-15 organisatsiooni, kellele me anname võib-olla kord kvartalis või kord aastas nõu. Meie inimesed on tõepoolest ülekoormatud ja seetõttu ei olekski võimalik seda organisatsioonide arvu, keda me toetame, lõpmatult suurendada. Praegu me toetame ka teisi Heateo SA projekte. See sama Terve Eesti SA on üks suurem, keda me toetame ettevõtete koalitsioonis HIV-i vastu. Me oleme teinud veel üksikuid asju, aga ütleme, et maksimaalselt 5-6 organisatsiooni on ilmselt see arv, kellega me toime tuleksime, arvestades meie praegust inimest hulka. Teine asi, kuidas me väldime, et see muutuks mingil hetkel ebameeldivaks kohustuseks, ongi see, et meil tegeleb partneriga alati mitu inimest. Kui üks inimene ongi hetkel väga hõivatud, saab teine panustada, kes ka tiimi kuulub ning selle organisatsiooniga tegeleb. Kolmas ongi ilmselt sama teema. See peab olema teema, millesse sa ise usud ja mis sul silma särama paneb. Vastasel juhul ongi see pigem kohustus kui rõõm. Ilmselt need ongi need asjad, mis on aidanud seda vältida. Muidugi on olnud hetki, kus neid on palju. Mingid asjad langevad näiteks ühte kohta: ühele organisatsioonil teed võib-olla kommunikatsioonistrateegiat, teisele korraldada avaüritust jne. Sa ei saa midagi teha, et need kohustused ongi ühel perioodil. Sellisel juhul üritame oma tööd natuke ümber planeerida: võtame rohkem konsultante, kes tegelevad sellega konkreetsel ajahetkel. Üldiselt meie töö ongi natuke hektiline. Mingil hetkel on hästi palju, siis on jälle vaiksem periood. See on ilmselt see, millega me oleme ka oma põhitöös harjunud ja seetõttu nii kergelt stressi ei teki. Ongi perioodid, kus me olemegi hästi ülekoormatud.

**Millised on kõige tüüpilisemad kitsaskohad või problemaatilised aspektid, mis võivad sellise koostöö puhul just kolmanda sektori organisatsiooniga tekkida?**

Ma arvan, et üks asi, mis ongi hästi oluline, millele ma ka enne viitasin, ongi see, et sa ei saa aru, milleks täpselt sinu abi vajatakse ja mis on selle tulemus. See raporteerimise pool on väga nõrk. Sa ei tea, kus parasjagu ollakse oma asjadega. Kaugel ollakse oma mingisuguse eesmärgi saavutamisest. Kas sa peaksid näiteks mingil hetkel jõude koondama ja ise aitama kaasa või läheb kõik ilusti. Oma tegevusest teada andmine on sageli just komistuskivi. Teine, ma arvan, on see, et ühel hetkel selgub, et valitud partner omab liiga vähe teadmisi ise, et sinu abist maksimaalselt kasu saada, või, võib juhtuda, et sinu ja partneri väärtused näiteks ei lange kokku. Tekib väärtuste ja eetika dilemma ja ta ei oska sellest abist kasu saada sama moodi. Üks on teadmised ja teine väärtuste erinevus. Meil ei ole seda õnneks tekkinud nende organisatsioonidega kunagi, kelle oleme valinud. See on tegelikult olnud ka üks kriteerium, mille alusel oleme neid organisatsioone valinud. On oluline, et nende inimestega oleks see keemia – klikk – ja väärtuste kokkulangemine. Ma arvan, et see viib meid tagasi eelneva juurde: pigem vähem organisatsioone, kellesse sa süvened ja keda sa ka tunnend. Nii sa tunnend neid inimesi, kes reaalselt seda projekti veavad. Kui sul on isiklikul plaanil hea läbisaamine, siis on ka igasugused probleemid tunduvalt raskemad tekkima. Mis siis veel võib olla neid probleeme? Ilmselt ikkagi mingil määral see infoliikumine. Mitte ainult tulemustest raporteerimine, vaid jube hea on teada, kuidas neil ka igapäevaselt läheb. Et nad ei unustaks partnerit ära, vaid see info nende enda igapäevatööst jõuaks ka meieni. Vahel on ka selline asi, et võib-olla see partner ise ei taipa küsida, aga on olukordi, kus meie saaksime neid aidata – puhtalt meie erialast võttes. Me näeme, kui huvitav asi neil on. Nad ise võib-olla ei ole taibanud, et võiks ka avalikkust teavitada, aga meie saaksime öelda: „Teavitage või pakkuge see teema mõnele ajakirjanikule“. Igapäevane kommunikatsioon, see on ka koht, kus võib komistuspunkt tekkida. Teine asi sealt lähtubki: kui sa ei ole igapäevases kontaktis ja info ei liigu, siis see kolmanda sektori organisatsioon ei pruugi teada, kui hõivatud partner hetkel on. Olles ise igapäevaselt valdkonnas sees ja pühendudes 100% sellele, siis ta ei pruugi aduda, et selle partnerorganisatsioonil on ka muu töö. Näiteks ta võib lihtsalt sadada sulle sisse: „Nüüd on juba kiire asi“, aga sa ei ole oma päeva selleks planeerinud. Selleks on ka see igapäevane kommunikatsioon ülioluline. Need ongi just sellised probleemid, mis võivad kõige rohkem tekkida.

**Selliseid probleeme, a'la möödarääkimised algfaasis partnerite ootustest? Selliseid momente pole olnud, kus te aru saate, et mingil hetkel ootab partner teilt midagi hoopis muud?**

Mulle tundub, et seniste partneritega ei ole sellist ootuste möödarääkimist olnud. Kõige põhilisem probleem on olnud infoliikumine, et ma saaksin aru, kus nad on ja kas nad vajavad abi mingil hetkel või ei vaja. Siis tekib ühel hetkel tunne, et sa justkui peaksid olema nende partner, aga sul endal tekivad kahtlused, kas panustad piisavalt ja kas sellest on ikkagi abi. Pigem see on olnud probleem mõnel juhul.

**Kuidas sa hindad sektoriülese koostöö potentsiaali Eestis?**

Ma arvan, et sellel on palju potentsiaali sellepärast, et üldiselt ettevõtted jõuavad ka üha rohkem arusaamisele, et kõige lihtsam on raha annetada, aga kas sellest ka alati kasu on ja kas see läheb õigele abivajajale. Minu jaoks selline sotsiaalne vastutus ei ole raha annetamine, see on ikkagi panustamine. See panus võib olla rahaline, aga igal juhul sa pead olema kaasatud ka oma mõtetega, oma teadmiste-oskustega. Kuna see suund kasvab üha rohkem ja rohkem, siis ongi sellel ka hästi palju potentsiaali: ühelt poolt ettevõtted otsivad üha rohkem väljundeid oma sotsiaalse vastutuse tegevuseks ja teiselt poolt, ma arvan, ka kolmas sektor on jõudnud ilmselt sellele arusaamisele, et

eraettevõtetel on palju pakkuda ja seda ka teisel viisil, kui lihtsalt minna ja küsida: „Äkki te saate mulle see 50 000 või 100 000 krooni meile anda“. Ma arvan, et see läheb esiteks ikkagi partnerite valikule tagasi. Hästi oluline on ikkagi mõlemal poolel läbi mängida eelnevalt, mis on täpselt need kriteeriumid, mille alusel partnerit valida. Mida nad sellelt partnerilt ootavad, mis vormis see koostöö võiks käia. Kes võiks olla see isik näiteks, kes selle koostöö eest vastutaks. See on ka hästi oluline, et see koostöö ei vajuks laiali nii, et sul on partneriks terve organisatsioon. Sul võib see olla, aga kindlasti peab olema ka üks kontaktisik, igapäevane kontakt. Ilmselt need etapid mõeldakse üha rohkem läbi. Me tegime hiljuti ka ühe kvalitatiivuuringu Eesti juhtide, personalijuhtide, turundusjuhtide ja kommunikatsioonijuhtide seas. Kokku 22 süvaintervjuud. Seal tuli ka ikkagi välja see, et ettevõtete poolt vaadatuna on raske leida toetatavat, kellesse sa oleksid valmis panustama ja kes oleks ka ise piisavalt võimeline ja kompetentne seda abi vastu võtma. Samas tuli välja ka see, et erasektor liigub ikkagi rohkem selles suunas, et sotsiaalne vastutus läheks natuke sügavamale tasandile. Seetõttu ma arvan, et on potentsiaali.

### **Mis on, võimalikult konkreetselt, need motivaatorid, mis ühel ettevõttel on sellise partnerluse alustamiseks?**

Eks need ole erinevad. Meie ettevõtte puhul on see tõenäoliselt üks võimalus motiveerida inimesi. Meie töös tegeled sa väga paljude erinevate klientidega ja tahes tahtmata teed aeg-ajalt ka asju, mis tervele ühiskonnale nii suurt mõju ei avalda. Näiteks mõne toote-teenuse turuletulek. Seal sa aitad ka meediasuhtlusega, mis on igati *fine*, aga mingisugust ühiskonna olulist valupunkti see ei lahenda. Seetõttu on tore aeg-ajalt tegeleda ka taoliste asjaoludega, mis tõesti mõjutavad väga paljude inimeste elu ja millel on potentsiaal midagi paremaks muuta. See paneb inimesel endal silma särama ja toob vaheldust igapäevaellu. Teiselt poolt on see üks hästi oluline õppimise koht, sest sa õpidki tundma kolmandat sektorit ja sa arened paremaks inimeseks ja seeläbi ka paremaks konsultandiks. On mingid teadmised, mis on olemas ainult kolmandal sektoril ja kogu see sotsiaalse vastustuse ja sotsiaalse ettevõtluse valdkond on arenenud läbi kolmanda sektori. Sa saad sealt mingisuguseid teadmisi, mida saab üle kanda ka oma teistesse projektidesse ja, miks mitte, näiteks suunata mõnda oma praegust klienti ka seeläbi natuke sotsiaalsemalt mõtlema. Ma arvan, et need kaks ongi: inimeste motiveerimine, ehk et neil silm säraks, ja teiseks siis see õppimise pool.

### **Paratamatult on seal ka negatiivseid aspekte. Ressursikulu, näiteks, paratamatult. Mis võiksid olla veel need hirmutavamad või problemaatilised kohad ettevõtte jaoks?**

Ma arvan, see ongi – see sama ressursi kulu. Kui sa oled panustanud mingi arvu tunde, siis see on iga ettevõtte jaoks ressurss. See on töötajate tööaeg ja see on ühel hetkel nii ehk naa arvutatav rahasse. Selle asemel, et tegeleda ettevõtte asjadega, oled sa tegelenud asjadega, mis võib-olla kohe ettevõttele tagasi ei too, kui võtta selline lühiajaline vaade. Kui sa siis avastad, et see on läinud millegi toetamiseks, millest ei ole tegelikult sündinud suuremat kasu, siis, ma arvan, see on kokkuvõttes raiskamine. Ilmselt, mis veel võib olla probleem, on ka see, et kui viibibki ettevõttes mõni entusiast, kes väga tahaks sellega tegeleda, aga ta kohtab näiteks tippjuhtkonna vastupanu. Kui seda ei ole väärtustatud, siis tal on väga raske suruda see tippu ülesse. See algabki ikkagi juhtide mõtlemisest. Meil on õnneks see, et ka meie enda juht on hästi paadis nendel asjadel. Nii et meil ei ole seda probleemi iseenesest tekkinud. Veel kaks asja: sa oled oma ressursi niisama ära raisanud ja võib-olla oled sa läinud

konflikti ettevõtte sees. A'la: „Mis sa raiskad oma tööaega, tegele millegi muuga!“ Sul on näiteks mingisugused eesmärgid, mis sa pead tööalaselt saavutama. Võib-olla kardabki su juht, et need hakkavad kannatama: sa ei suuda saavutada aasta eesmärke või mistahes muid tulemusi. Siis on see tegelikult sinu asi need ära põhjendada, kuidas sa suudad seda teha nii, et sa pigem lisad oma põhitööle lisaväärtust juurde, mitte ei võta seda ära.

**Usaldusmoment. Teie puhul algavad need partnerlused juba nii isiklikest kontaktidest. Ma kujutan ette, et teie puhul on see usaldus väga kõrge. Ma mõtlen siin näiteks Eesti Euroopa Liikumise temaatikale. Teiselt poolt on see riskantne ka vabähendusele, kes seob end äriettevõttega, kes mingil hetkel ei pruugi käituda eetilisel vms. Kuidas sina sellist ohtu kommenteerid isegi, kui teil endal seda ei ole?**

Eks need ohud on võrdsed mõlemale. Ega ka mainekal ettevõttel ei ole hea siduda end kolmanda sektori organisatsiooniga, kes näiteks ühel hetkel osutub oma eesmärke võimetuks ellu viima. Sama moodi võib loomulikult tulla ette hetki, kus sa oled endale eeskätt just sponsoriks või partneriks valinud ettevõtte ja pärast võib-olla selgub, et kõik tema tegevused ei ole nii eetilised. Selliseid asju tuleb ette, aga, ma arvan, et neid tuleb ikkagi üha vähem ette. Eks kui see on mingil põhjusel juhtunud, siis ilmselt peab ka see kolmanda sektori organisatsioon enda jaoks läbi mõtlema, mis oli tegelikult see eksimus, mida see ettevõtte tegi. Võib-olla see ei olnud nii tõsine eksimus. Võib-olla see oli asi, mida enam ei korrataks, milleni viisid näiteks mingid asjaolud. Sel juhul, ma arvan, et küsimus on siis selles, kas korra eksinud ettevõtte enam üldse ei tohiks head teha. Ma arvan, et ta võiks. Küsimus on pigem selles, kas ta peaks oma heategevusest sellisel juhul kõva häälega rääkima? Ma arvan, et see ei tooks head kaasa, kui avalikkus teab, et ettevõtte on eksinud mingisuguse eetilise normi vastu, aga samas seal kõrval ütleb: „Oi kui suured heategijad me oleme. Me annetame miljoneid kroone.“ Ma arvan, et avalikkuse suhtumises ei tooks see head kaasa. Küll aga ma arvan, et see ettevõtte, kes on eksinud, aga samas soovib realselt n-ö minna paremale teele, teha seda eksimust heaks, teha midagi head, siis selle võimaluse peaks talle andma. Ma nüüd ei usu küll sellist asja, et otseselt kolmanda sektori organisatsiooni maine võiks halveneda, kui see teab, et ta seob end mõne suure ettevõttega, kes on teinud eksimusi. See oleneb muidugi väga palju selle eksimuse suuruselt.

**Ma tajun, et Heateo SA on võtmesõna nii teil kui Hansapangal: läbi nende saate te endale partnerid jpm. Kui mõtleme nüüd laiemalt, paratamatult ainult teatud osa kolmanda sektori tegemistest filtreerub sealt läbi. Kuidas võiks aidata teisi vabähendusi kasvõi teistest piirkondadest? Tartust, Pärnust? Kas selline katusorganisatsioon kolmanda sektori sees on oluline?**

Ma arvan, et ettevõtete puhul on ta paratamatult oluline. Näiteks see võtab meilt ära küllalt palju riske, sest ma hästi usaldan Heategu ja nende meeskonda. Ma tean ka seda, et nende roll ongi olla teatud mõttes inkubaator. Nad annavad tuule tiibadesse teatud sotsiaalsele ettevõttele, teatud sotsiaalsetele algatustele, keda nad jätkuvalt toetavad, nende n-ö portfelliorganisatsioonidele. Terve Eesti SA, Noored Kooli, Uuskasutuskeskus, SINA noorte programm - me toetame sama moodi neid kõiki. Kuna me teame, et Heategu on seal, siis see annab kvaliteedimärgi sinna juurde. Minu jaoks valikuprotsess ei ole enam nii pikk. Ma ei pea sinna enam nii palju aega panustama, et tutvuda selle meeskonnaga, mõelda, kas ta on kompetentne, kuidas nad oma eesmärke ellu viivad, sest ma juba tean, need riskid on minu jaoks juba

maandatud. Tegelikult me aitame kõiki neid organisatsioone, keda ma nimetasin just tänu sellele, et nad on läbi Heateo. Heateo roll ongi paljuski selliseid ettevõtete ressursse vahendada. Neil on see väga hästi ka korda läinud, sest neil on õnnestunud enda ümber koondada väga heade erialaspetsialistide võrgustik, kellelt nad saavad alati ka vastavat *knowhow*'d ja toetust. Seda jagatakse ka nende organisatsioonidega, kes nende portfelli kuuluvad. Ettevõtte seisukohalt vaadatuna on see kahtlemata hea. Teine selline katusorganisatsioon on EMSL. Kindlasti, ma arvan, sellise katusorganisatsiooniga partnerlus on ettevõtte jaoks kasulik ja riske maandav. Teine küsimus on, et mis siis saab nendest organisatsioonidest, mis justkui ei kuulu sinna katuse alla. Kes on võib-olla väiksemad? Kui selline organisatsioon abi vajab, siis esimene loogiline tase on abi küsida oma piirkonna organisatsioonilt. Tartu organisatsioon Tartu ettevõttelt, Pärnu organisatsioon Pärnu ettevõttelt jne. Paratamatult näiteks suhtekorraldusfirmasid väga palju ei ole. Näiteks Hill ei tegutses üle Eesti. Samas, ma tean, seal on väiksemaid büroosid, kes võiksid neid aidata kohalikul tasandil. See iseenesest ei välista, et me ei teeks midagi mõne regionaalse organisatsiooniga. Tõenäoliselt lihtsalt see valikuprotsess oleks siis pikem. Me oleme teinud ka. Ma ei saa nüüd öelda, et ta oleks hirmsasti regionaalne, aga üks Viimsi organisatsioon, üks väike invaühing – neile oleme ka abi ja tuge pakkunud. Jah, see ei välista, et me ei võiks neile partnerid olla, aga me väga piirame valitavate organisatsioonide arvu puhtalt selle ressursi mahukuse tõttu, et me saaksime neile siis seda tuge rohkem pakkuda. Tõenäoliselt siis on juba sellest esimesest lähenemist, kuidas see pöördumine on. Kui ma saan lihtsalt *emaili* kahe reaga: „Me oleme siin väikeorganisatsioon, kes teeb seda. Äkki te saate mind kuidagi aidata?“. See ei ole nii usaldusväärne kui see, et nad tahavad tulla kohtuma või nad on andnud selgemalt vormistatud nägemuse juba endast: kes nad on ja millist abi nad vajavad. Et see oleks juba struktureeritud ja näitaks nende suutlikkust organisatsioonina.

**Noored Koolil on juba programmi sisse kodeeritud, et ta võiks vajada suhtekorraldusagentuuri abi. Kas sellist professionaalset vabatahtlikkust, see *knowhow* ja selle üle kandmine, kas see ongi suhtekorraldusagentuuri tüüpi ettevõtetele või võiks selline professionaalne vabatahtlikkus laieneda kõikidesse ettevõtlusvaldkondadesse?**

Ei, ma arvan siiski, et kõikidesse valdkondadesse. Kui me võtame sellised professionaalse teenuse ettevõtted, siis need muidugi eelkõige. Ka näiteks finantskonsultatsioonide firmad. Ma arvan, et see on ülioluline aidata kolmandat sektorit kogu selle eelarvestamise poolega. Sama moodi igasugused juhtimiskonsultatsioonide firmad jne. Kuid see on ainult üks osa. See on lihtsalt hästi loogiline, millega meiesugune ettevõtte saab panustada. Ma panustame sellega, milles me oleme kõige tugevamad ehk oma kompetentsiga. Kuid ka tüüpilisemates äriorganisatsioonides on ju väga häid oma ala spetsialiste. Neil on kommunikatsiooni inimesi, neil on juhte, neil on turundusinimesi, neil on kvaliteedijuhte, mis tahes inimesi. Seega, arvan, et just selline *knowhow* partnerlus on ülioluline. Võib-olla selline *knowhow*'ga aitamine võimaldab näiteks sellel kolmanda sektori organisatsioonil muutuda iseseisvaks ja lahendab nende eelarveprobleemid võib-olla palju pikemaks ajaks kui ühekordsete rahasüstide andmine. On üks ütlus, mida ka pidevalt tsiteeritakse: „Maailmas on raha isegi üle, aga aega ja teadmisi on puudu“. Just aja ja teadmiste panustamine, see vahe on olulisem kui raha panustamine. Samas see on ka see, mis seob kolmanda sektori organisatsiooni ja äriettevõtet tihedamalt, sest siis sa pead paratamatult ka isiklikumalt suhtuma sellesse asja. See ei ole niimoodi, et juht põhimõtteliselt otsustab panustada rahaga, raamatupidaja teeb

ülekande ja sellega on kõik. See on ka loomulikult hästi vajalik, et teatud organisatsioonid saaksid üldse eksisteerida, aga ma arvan küll, et võiks rohkem olla aja ja teadmiste panustamist. Ma arvan, et see liigubki selle suunas.

**Kuidas sa kommenteerid neid kolmanda sektori hirme, et nad muutuvad kasvõi selle strateegilise partnerluse tulemusena üsna ettevõtte sarnaseks või kaotavad oma kolmanda sektori näo? Võtame praegu fiktiivse näite, kus partneriteks on looduskaitseorganisatsioon ja suur tööstusettevõtte, kes näiteks tol hetkel on Eesti suurimaid töandjaid ja majandussfääris tugev tegija. See keskkonnaorganisatsioon kaotab võime olla kriitiline, ta ei saa selle partneri vastu enam avalikult välja astuda. Kuidas sa neid hirme kommenteeriksid?**

See on siiski suures osas läbinähtav, kas äri sektori partner läheb sinna partnerlusse mingisuguse väga iseka motiiviga. Kas eesmärgiks on näiteks organisatsioon vaikima panna või ta läheb sooviga aidata? Ma arvan, et see on läbinähtav ja kui see soov ongi pelgalt hästi oma ärihuvidest lähtuv, siis alati on kolmanda sektori organisatsioonil vabadus öelda, et ta ei soovi seda partnerlust. Mis on sellistes partnerlustes oluline on see, et kumbki pool ei kaotaks oma kriitikameelt. Meil oli viimati just Heateo ümber kogunenud inimeste kokkusaamine, mis oli küll juba detsembris. Seal tuli välja huvitav näide. Neil on vaja Uuskasutuskeskust natukene ümber struktureerida, kuna sellel on tekkinud finantsilised probleemid. Samas nende inimeste ringis, kes aitavad Uuskasutuskeskust on väga palju inimesi, kes oma reaalses elus on väga tugevad finantsinimesed. Selles mõttes reaalses ehk oma töises elus. Just sealt tuligi Heateo poolt selline mõte: vahel juhtub nii viisi, et see organisatsioon tahtis küll head teha, aga jättis oma kriitikameele koju. „Oi, see on nii tore, mis te teete!“. Nad aitavad küll kaasa, aga samas unustavad ära, et kui see sama samm oleks näiteks oma äriorganisatsioonis kaalumisel, siis nad ütleksid ei, see oleks liiga riskantne ja võiks viia halbade majandustulemusteni vms. Seal pandi ka südamele, et oldaks ikkagi sama karm ka selle organisatsiooni vastu ja ei unustataks oma kriitikameelt koju. Kui ta ongi selle partnerluse tootmisettevõttega, siis see sama kolmanda sektori organisatsioon peab lihtsalt aeg-ajalt partnerluse üle vaatama ja inimestega oma organisatsiooni sees tõsiselt rääkima. „Mis see partnerlus on meile andnud? Kas me oleme pidanud mingi kompromissi tegema selle nimel?“ Kui siis nähakse, et väga paljud selles organisatsioonis olevad inimesed ütlevad: „Meil enam silm ei sära. Me ei tee enam ei seda, milleks me siia kokku tulime,“ siis on aeg küps, et see partnerlus lõpetada. See ei peaks olema põhjus, miks karta astuda nendesse liitudesse. Miks mitte ei võiks partneriteks olla tootmisettevõtte ja keskkonnaorganisatsioon, arvestades, kui paljud teevad investeeringuid, et oma tootmist keskkonnasõbralikumaks muuta. Võib-olla see keskkonnaorganisatsioon saab neid kuidagi suunata ja aidata. Samas see peaks olema ka nende üks missioonidest. Kui ettevõtted kaasa ei tule, siis üksinda nad võib-olla ei suuda keskkonnahoidu tõsta. Miks mitte astuda sinna partnerlusse, aga ilmselt mõlemad pooled peavad lihtsalt aeg-ajalt kriitiliselt partnerluse üle vaatama ja kui on tekkinud selliseid kohti, siis nendest avameelselt rääkima ja vajadusel partnerlusest loobuma.

**Aga n-ö kolmanda sektori näo kaotamist?**

Ausalt öeldes ma ei kujuta seda näo kaotamist ikkagi ette. Ma ei usu, et ükski äriettevõtte tahaks muuta ühte kolmanda sektori organisatsiooni täiesti endasarnaseks. Ma ei usu, et see oleks tegelikult ka võimalik. Mida nad saavad teha on see, et nad annavad neile juurde mingit teatud sorti võimekust. Kui näiteks eelnevalt see organisatsioon ei olnud nii hea eelarvestaja või ei osanud nii hästi kommunikeerida,

siis nüüd on nad selles palju paremad. Kas see on nüüd näo kaotamine? Ma ei usu. Kas seal on selline võimalus, et ettevõtte väärtused kanduvad niivõrd üle kolmanda sektori organisatsiooni. See on see küsimus, kuidas sa partnerit valid. Need väärtused peavad olema siiski võrdlemisi samad. Ausalt öeldes ma ei näe seda probleemi, et kolmanda sektori organisatsioon selle tõttu oma näo kaotaks.

### **Kui oluline osa on partnerlused Hill'i strateegilise olemise jaoks?**

Eks me ka tahame ettevõtteks olla sotsiaalselt vastutustundlikud ja midagi head ära teha. Ma arvan, et partnerlused on väga olulised. Just mitte sellepärast, et neid saab kuhugi aastaaruandesse kirja panna, vaid just sellepärast, mis ma eelnevalt ka ütlesin. Inimesed tunnevad end seetõttu paremana ja tunnevad ka läbi selle partneri tagasisidet ja selle partneri tänu, et nad on tõepoolest midagi hea korda saatnud. Ma vaatan kasvõi selles mõttes ennast. Kui keegi palub mul millestki rääkida, siis ma ei ütle praktiliselt kunagi ära, kui mul on võimalik rääkida oma partneritest: Heateost või nendest teistest organisatsioonidest. Ka meil endal, nendel inimestel, kes töötavad HKs on päris arvestatav sõprade ja tuttavate ring. Kohati sa muutud selle organisatsiooni saadikuks. Mitte et sa oleksidki võtnud endale formaalse *ambassador*'i rolli, vaid sa teed seda oma enda rõõmust ja südametunnistusest lähtuvalt ja sa hea meelega alati räägid nendest asjadest. Ma arvan, et see on hästi oluline.

### **Too mõni praktiline näide koostööst Noored Kooliga, mis teil on hästi läinud või tänu millele sul jätkuvalt silm särab.**

Seal on ilmselt nii palju väikeseid asju. Seda on siin praegu üsna raske välja tuua. Kui päris algusest alustada, siis selles riskianalüüsis saime me ette näha väga palju ohtusid, mis me pärast nägime, et hakkavadki realiseeruma. Tänu sellele, et me mõtlesime neile kohe ka vastumeetmed välja, kuidas oleks õigem neile läheneda ja kuidas oleks õigem teavitada teatud gruppe, siis ühestki riskist ei saanud reaalsus selles mõttes, et ta oleks mingi tõsise probleem kaasa toonud. Mis mul veel silma särama paneb, seda ei saa nüüd kuidagi ainult meie teeneks pidada, aga et see esimene lend, et sinna tuli oodatust rohkem avaldusi. Ma arvan, et mingi osa sellest oli ka kogu selle programmi kommunikatsioonil. See esimene start oli väga edukas. Nüüd jääb lihtsalt loota, et need järgmised aastad tulevad sama head või veelgi edukamad. Mis veel? Ka see teeb suurt rõõmu, et sama programm on olemas ka Lätis. Oleme ise nõustanud Hill&Knowlton'i Läti kontorit, kuidas seda programmi paremini nüüd Lätis ellu viia. See idee sai just meist alguse, et midagi taoliselt võiks teha ka Lätis. Minu teada teeb seda sama moodi Hansapank ja kohalik *NGO*. See paneb silmad särama, et mõte on edasi arenenud ja ka mujal tuule tiibadesse saanud. Ma arvan, et neid asju on päris palju tegelikult. 3.märtsil on taas avalduste tähtaeg. Ma väga huviga ootan, kuidas läheb teise lennuga. Kui palju sinna on huvilisi laekunud.

### **Aga need hetked, mis panevad mingil hetkel kukalt kratsima ja tekitavad kahtlusi?**

Ma arvan, et kukalt kratsima panebki pigem see, kui ma mõtlen: „Kus nüüd see info on? Kuidas neil konkreetselt läheb?“. Eks ma võin olla muidugi ise see, kes selle peale kontakti võtab. Kui ma võrdlen praegu kahte organisatsiooni: Heateo SA ja Noored Kooli, siis ma näen, et Heategu on selles osas organiseeritum. Eks nad on ilmselt ka tugevam organisatsioon, kes on kauem tegutsenud ja need protsessid on juba paigas. Noored Koolil on just partnerlussuhte hoidmises kindlasti veel palju õppida. Üldse infovahetus, aeg-ajalt teada andmine, kuidas läheb ja kas on milleski



abi vaja. Vahel see tuleb, et oledki justkui augus. Kuna mul on ka tõesti muidu asju, millega ma igapäevaselt tegelen ja ma iga päev ei pühenda Noored Kooli tegemistele, siis ma lihtsalt ei tea, mis kõik toimub, lihtsalt. Hästi asjalik on see, kui aeg-ajalt tuleb mulle kasvõi kokkuvõtte *emailile*: „Me oleme teinud nüüd seda“, või lihtsalt anda teada, kuidas läheb: „Me teeme neid ja neid asju. Kas te saate aidata näiteks?“ Seda on olnud. Muidu ma küll ei ütle, et meil oleks mingisugust probleemset kohta olnud. Pigem on see, jah, see infovahetuse tulemuslikkuse pool. Ma näen, et sellel organisatsioonil läheb hästi. Praegused märgid näitavad, et läheb hästi. Praegu ei saa öelda, mis on see mõju ühiskonnale, sest see on alles esimene lend. Kui palju ikkagi suudetakse neid noori õpetajaid sinna viia? Palju neist püsima jääb? See on ilmselt asi, mida näitab tulevik, aga praegu ma näen vähemasti kaudsetest allikatest, et neil läheb hästi. Ma näen, et reklaamplakatid on väljas ja inimesed teavad, mis toimub. Minu meelest ka avaliku arvamuse uuring näitas, et seda programmi teatakse. Seetõttu on mul süda rahul. Teistpidi jälle tundub, et selle infovahetusega võiks olla veel paremad lood.

**Millised on need kanalid kust sa seda infot tahaksid? Sa mainisid praegu *emaili*. Kuidas on sinul kõige mugavam saada seda informatsiooni?**

Ilmselt küll, jah. Mingid kokkuvõtted või raportid. Raport on halb sõna, aga mingisugune kokkuvõtte selle kohta, kus ollakse. Kuu kaupagi *emailile*, et partner või toetaja näeb, kus ollakse. Siis oleks tal endal ka rahulikum süda, et kõik läheb hästi. Teine asi on see, mida ka Heateoga praegu teeme: igasugused kohtumised. Need võivad olla näiteks lõuna vormis: võtame kusagil kohvi ja arutame, kus me oleme ja mis me selle kuu kommunikatsiooniga teeme. Need on väga hästi toimunud. Skype'i teel on ka väga palju suhelnud.

**Milline on teie strateegia? Kas te usute järjepidevusse või teil on ka nii: „Kolm aastat ja siis me lahkume“? On teil üldse selline strateegia?**

Ega meil kirja pandud dokumenti ei ole. On põhimõtted, millest me lähtume. Need samad, millest me lähtume ka partnerite valikul. Need on ilmselt pigem sellised, mis on inimeste peades, kes Hill'is kolmanda sektori organisatsioonidega tegelevad. Need on õnneks meil väga ühesugused. Meil ei olnud küll sellist ametlikku arutelu, et istume kokku ja arutame, aga me oleme mingite teiste arutelude käigus need eesmärgid ja põhimõtted läbi arutanud ja sellest me ka lähtume. Sama moodi on lahkumisega. Tõenäoliselt me ei lahku selle ajani, kuni meie abi vajatakse; kuni näeme, et see organisatsioon endiselt vajab seda abi. Seda on niimoodi isegi halb öelda, et ta ei ole võimeline iseseisvalt toime tulema. Ilmselt oleksid. Lihtsalt see, et alguses vajatakse alati seda abi rohkem, aga hiljem on kasulik kõrvalpilk strateegilisemates asjades. Võib-olla pole seda igapäevast nõustamist nii palju vaja, aga mingitel hetkedel ikka. See oleks üks asi, kui me näeksime, et millegipärast ei ole seda abi enam vaja. Võib-olla võetakse näiteks tööle inimene, kes sellega väga hästi toime tuleb ja tänu sellele saaksime meie mõnele teisele organisatsioonile rohkem pühenduda. Teine põhjus oleks see, et me ise soovime seda partnerlust lõpetada nähes, et sellest partnerlusest ei sünni väärtust: meie abi kas ei kasutata ehk me oleme andunud abi, pakkunud ideid, andnud nõu ja me näeme, et sellest ei lähtuta ja meile ei anta tagasidet, miks ei lähtuta. Siis tundub, et see on lihtsalt tundide, oma aja ja ressursi raiskamine. Või siis näeme seda, et see organisatsioon on ise millegipärast muutnud nõrgemaks või taganenud oma esialgsetest eesmärkidest. Igal juhul see partnerlus ei vääri mingil põhjusel jätkamist.

### **Milline on olnud partnerluse mõju teie endi sihtrühmadele?**

Kas nüüd laiem avalikkus teab, et Hill & Knowlton kedagi toetab? Laiem avalikkus kindlasti mitte. Laiem avalikkus ka ei tea väga Hill & Knowlton'it. Kas meie kliendid seda teavad? Ma arvan, et teatud osa kliente teab kindlasti. See sama ühisüritus, „Kuidas teha head hästi“ konverents, mida me tegime koos Heateo ja Hansapangaga. Kuna sinna sai kutsuda näiteks meie kliente, siis läbi selle said nad kindlasti teadlikuks, et see on teema, millega Hill tegeleb. Just see sotsiaalne vastutus, partnerlus kolmanda sektoriga ja meie toredad partnerid. Ma arvan, et seda pidi see info liigub. Siis ei tasu alahinnata seda väikest gruppi, kes tegelebki heaga ja kes on ka näiteks ka Heateo SA ümber koondunud. Kui ma räägin Heateo SA-st, siis ma mõtlen ka neid portfelloorganisatsioone, k.a Noored Kooli. Sageli on see seltskond üks. Seal on väga mõjukaid ettevõtjaid ja oma ala spetsialiste. Kuuluda sinna ringkonda, see tähendab ka teatud sõnumi edastamist endast. Ma arvan, et see on igati positiivselt mõjunud. Me ei ole küll teinud eraldi taolist sektsiooni kodulehele „Meie sotsiaalne vastutus“ või „Meie toetame“, aga aeg-ajalt oleme taolisi uudiseid, kasvõi see konverentsi puudutava uudise, üles pannud. Põhimõtteliselt, kui tuleb uus inimene või keegi otsib töökohta, siis talle on see info ikkagi ühel või teisel viisil kättesaadav. Ega me otseselt mõõtnud ei ole, aga ma ise arvan, et on mõju avaldanud just klientidele või potentsiaalsetele klientidele. See, et me tegeleme selliste temadega.

### **Kui oluliseks sa pead teie ja partnerorganisatsiooni organisatsioonikultuurilist sobivust?**

Pean küll tähtsaks, eriti sellepärast, et me olemegi väikeettevõtte ja seetõttu pigem inimestes kui protsessis kinni. Inimeste enda väärtused ja nende kokkulangemine partnerorganisatsiooni väärtustega. Hill'i väärtused koosnevadki nende väärtustest, kes siin töötavad. Sellepärast on oluline, et meie inimeste ja partnerite väärtused langevad kokku, siis langevad ka Hill'i ja partnerorganisatsiooni väärtused kokku. See on väga oluline. Vastasel juhul, ma arvan, me seda partnerlust ei teekski. Kui seda kokkulangevust ei oleks, hakkaksid toimuma need asjad, millest me enne rääksime: konfliktid eetilisel pinnal, näo kaotused jms. Jah, peaks küll olema. Organisatsioonikultuur on ju tegelikult mitte ainult väärtused, vaid organisatsioonikultuur on see sama distsipliin, kuidas sa hoiad seda suhet, kuidas sa saavutad oma eesmärgi.

### **Sa mainisid ennist, mis teid motiveerib partnerlusse astuma. Näiteks oma töötajate heaolu tõstmine. Aga olete te sarnaseid näiteks konsultatsiooniresse ka sisse saanud? Kas need ressursid voolavad kahepidiiselt või see on valdavalt ikkagi ainult ühesuunaline protsess?**

Ei, meie oleme küll oma partneritelt saanud nõu küsida. Kõige lihtsam juhtum: mõni klient küsib meilt nõu, keda me soovitsime toetada või on neil näiteks mingisugune konkreetne valdkond, kuhu nad sooviksid rohkem panustada. Siis meil on alati hea võtta ühendust näiteks Heateo SA-ga, neid ekspertidena kaasata ja küsida: „Mida teie näiteks arvate?“. Neile on see *knowhow* koondunud ja see on sel hetkel suurem kui meil. Just sellist sotsiaalselt poolt ja sotsiaalset mõtlemist saame tuua läbi nende, kogu sellesse kliendi konsulteerimise protsessi, kuni konkreetsete ideedeni välja. Mida keegi võiks näiteks teha? Keda toetada? Ma arvan, et seda *knowhow*'d on olnud küll. Eelnevalt ütlesin ka, et see koolituse pool on hästi oluline – see *knowhow*, mis me saame sellelt partnerluselt.

### **Kuhu need koostöövormid võiksid teil edasi areneda kasvõi samade partneritega?**

Kui ma räägin konkreetset Heateo SA-st, siis siin me oleme pea et ideaali lähedal. Just nimelt, me oleme alati kaasatud nende kommunikatsiooni strateegia protsessi. Meil on regulaarsed igakuised kokkusaamised, kus me arutame olulisemad asjad läbi. Neilt laekub alati ka kokkuvõtte *emailile*: kui kaugel ollakse, kes vastutab millegi eest, mis on tehtud jne. Pluss ka selline n-õ kahepoolne vahetus: me kasutame aeg-ajalt ka nende *knowhow*'d. Me näeme, et see organisatsioon ise on tugev ja see suund, kuhu ta liigub, see on õige ja langeb ka meie nägemusega kokku. Pluss veel selline väga hea isiklik kontakt nende inimestega. Ma arvan, et see on peaaegu ideaalne. Miks peaaegu? Ma ei ütle kunagi, et midagi on ideaalne, sest alati õnnestub midagi parandada. Tagasi tulles Noored Kooli juurde, siis see ilmselt veel ei ole ideaalne. Siin ongi aeg-ajalt terviku nägemisest puudu. Siit tuli ka veel üks asi välja, mida ma eelnevalt ei maininud. Väga sageli tehakse partneri poolt veel ka see viga, et kui kaasatakse mingisugune organisatsioon, siis näidatakse talle mingit lõigukest. „Sina oled nüüd finantsorganisatsioon, sina tegele siin eelarvega. Teie tegelete kommunikatsiooniga.“ Unustatakse ära, et mistahes konsulteerimisel on oluline näha ka seda tervikpilti alates üldstrateegiast kuni selleni, milline on nende personalistrateegia. Kas nad plaanivad kedagi juurde võtta? Kuhu nad üldse plaanivad minna? Selline tervikpildi nägemine on jube oluline ja selle unustavad kolmanda sektori organisatsioonid vahel ära. Võib-olla ka just Noored Kooli puhul niisugune terviku tunnetus on jäänud aeg-ajalt puudulikuks. Lisaks, mida ma eelnevalt juba ütlesin, just see igapäevane kommunikatsioon ja arusaamine, kus me siis praegu oleme ja mis edasi. Muidu ilmselt mitte. Ei ole midagi sellist suuremat ette heita. Nende puhul on olnud ka see, et just kontaktid on olnud harvemad, kui me võrdleme näiteks Heateo inimestega. Sealt on juba see vahe tekkimas. See on küll väga selge trend: mida tihedamad on need kontaktid kahe organisatsiooni vahel ja mida paremini saadakse läbi nende inimestega, seda paremini see suhe ka toimib ja vastupidi.

### **Aga iseenesest teil oleks valmisolek seda koostöösuhet intensiivsemaks muuta?**

Eks me ka ütleme seda, kui meil on järgmine kokkusaamine. Siis me ka ütleme, et võib-olla võiksite taolised asjad natuke üle vaadata. Ilmselt oleks see ka nendele palju kasulik, kui ma näeksin seda tervikut ja oleksime rohkem asjaga kursis.

### **On teil muidu partneritega kirjalikud lepingud? On teil midagi kirjalikult paika pandud?**

Me ei ole ise fikseerinud. Nüüd selle ettevõtete koalitsiooni raames HIV vastu vist küll tõesti tegime koostöölepingu. Ma ei mäleta, kas see on hetkel allkirjastatud või mitte. Seal olid ka üsna üldised printsiibid paigas ja see oli selle pärast vajalik, et see oli koalitsioon ja koosnes ka teistest ettevõtetest. Üldiselt meie ise ei ole seni seda lepingut nõudnud, kuna me ise üldiselt teame, millised on need koostööpõhimõtted. Me ei ole seda reglementeerinud: „Saame teile töötada x arv tunde ja sealt me üle ei lähe“. Seda me ei ole veel teinud. Võib-olla ühel hetkel. Ma arvan, et see on eeskätt vajalik siis, kui sul on palju partnereid. Kui sa tõesti ei suuda olla igapäevaga nii isiklikus kontaktis, aga kuni meil on vähe neid toetatavaid, siis ma arvan, et need ei ole üdini vajalikud. Meil on nii head partnerid, kelle puhul me teame, et nad ei kasuta meid kurjasti ära. Me teame piisavalt ka ennast, et me antud lubadustest ei tagane. Me näeme, et sellel väga juriidilisel vormil ei ole mõtet.

### **On midagi sellist, mida ma ei ole puudutanud, aga mis võiks olla oluline?**

Ma arvan, et need asjad jooksid kõik tegelikult läbi. Ma arvan, kus kõige rohkem vigu tehakse ongi see, et partneri valiku protsessile ei pöörata piisavalt tähelepanu. See on kohati ka võib-olla valedel põhjustel partnerlusse astumine. Jube hea on tunda: „Me teeme midagi head, valime selle partneri, anname selle asja ära, aga ärme süvene.“ Aga ma arvan, et see käib eelkõige ainult raha annetusega kaasas. Ühesõnaga, see partneri valiku protsess, see on üks olulisemaid asju. Mulle tundub, et mida võib-olla väga Eestis veel ei tehta on parimate praktikate jagamine. Natukene püüdis seda teha see sama konverents, mille me korraldasime. Ma usun vähemalt, et tahaksime taolisi asju ka edaspidi teha. See on nagu parimate praktikate vahetamine ettevõtete vahel. Miks mitte siis ka kolmanda sektori-ettevõtete partnerlusest rääkida. See sama asi, mis sina praegu teed on minu meelest väga kasulik, kui need riskikohad välja tulevad. Võib-olla mõtleb nii kolmanda sektori organisatsioon kui ettevõtte teinekord vähe põhjalikumalt läbi, kuidas see partnerlus võiks toimida. Vähe on ka kolmanda sektori omavahelist õppimist. On olemas selgelt n-ö eliitorganisatsioonid ka nende endi seas, kelle praktikast tasuks õppida, aga siin peab väga hoolikalt läbi mõtlema selle õppimise viisi. Ilmselt, kui me räägime ka Heateo SA-st, siis ilmselt ka neil ei ole seda ressursi nii lõputult, et kõiki järjest koolitama hakata, aga tõenäoliselt on võimalus nendelt hästi palju õppida. Seda ilmselt võiks rohkem olla. Muud ma ei oska praegu midagi öelda. Olulisemad asjad käisid juba läbi ja ta keskendus pigem vist Heateo SA-le.

## **Lisa 6. Intervjuu Mairi Jüriskaga, Terve Eesti SA.**

13.03.2008

### **Alustakski kohe, et milline on Hansapanga roll TESA tegemistes?**

Roll on kahesugune. Ühelt poolt on nad meie klient ja, ma ütleks, ka partner. Kui TESA oma tegevust alustas, oli Hansapank esimene ettevõtte, kellel jätkus julgust meie HIV-teemalist sotsiaalkampaaniat n-ö piloodina ellu viia. Nad olid meie esimestest klientidest, mistõttu pean ma neid organisatsiooniks, kes aitab meil ennast üles ehitada. Teisest küljest on nad üks asutajaliikmeid ettevõtete koalitsioonis HIV vastu, mis on ühtlasi suur osa TESA põhitegevusest - meil on väga tihe partnerlus. Viimane dimensioon on ka see, et me kasutame mitmeid Hansapanga töötajaid vabatahtlikena oma töös just strateegilistes küsimustes. Näiteks Hansapanga töötajad nõustavad meid personali-, finants- või turundusküsimustes jne. Me puutume palju kokku ja me kasutame oma koostöös väga erinevaid ressursse.

### **Mis teid ajendas teise sektoriga ühendust võtmast ja neid kaasamast?**

TESA on sotsiaalne ettevõtte, mis tähendab seda, et meie huvi on olla oma tegevusmudelil iseseisev ja jätkusuutlik - me pakume ettevõtetele teenust, milleks tänapäeval on HIV teemalised sotsiaalkampaaniad. Kui me oma tegevusmudelit läbi mõtlesime, sai erasektorist meie teenuse sihtgrupp. Muud ajendit siin ei olegi. Nad on osa meie sihtgrupist ja seetõttu see koostöö ka alguse sai.

### **See strateegiliselt osa teie missioonist, aga mis võiks olla Hansapanga motivatsioon, et just teie ja mitte mõne teise mittetulundusühendusega kaasa minna?**

See, mis motiveerib nii Hansapanka kui TESA meie koostöös, on see võimalus panustada ühe tõsise ühiskondliku probleemi lahendamisse. Ma arvan, et Hansapanga motivatsiooniks oli see, et nad tajusid oma rolli ühe Eesti suurima tööandjana ja kõnekama äriettevõttena. Nad tajusid oma vastutust. Kui Eestis on üldse mingisugune ettevõtte, kes võiks ennast nii delikaatse teemaga nagu seda on HIV siduda, siis see saab olla Hansapank. Teisalt, nad nägid potentsiaali meie tegevusmudelil. See ei olnud see, et me olime taaskord üks MTÜ, kes küsis nende käest sponsorlust, vaid me tahtsime kaasata neid väga *hands on*, käed külge viisil, kogu selle probleemi lahendamisse. Nad nägid, et kui nemad teevad meiega koostööd, siis meie tegevus on jätkusuutlik - me omame kindlasti mõju ka tulevikus. See ei ole see, et Hansapank annab meile ühekordse süsti ja, kui see projekt otsa saab, siis me ei suuda oma tegevustega kuhugi enam edasi minna. Nad nägid potentsiaali, et see, kuidas TESA töötab, selle mudeli kaudu on võimalik Eestis tõsiseid terviseprobleeme lahendada. Muu hulgas ka HIVga seonduvat. Ma arvan, et see oligi nende motivatsioon. Kui ma mõtlen üleüldse, mis ettevõtteid motiveerib kolmanda sektoriga tööd tegema, siis üks levinud valdkond on sponsorlus ehk siis nende jaoks on huvi turunduslikus vaatenurgas. „Minu bränd on seal väljas ja inimesed näevad mind kui head ettevõtet.“ Aga osades ettevõtetes nagu seda on Hansapank või võib-olla mõned üksikud veel Eestis, siis nende sotsiaalse vastutuse aspekt või partnerlus kolmanda sektoriga on palju sügavam. Ehk siis neid ei huvita, et nende logo on kuskil TESA kodulehel või mujal üleval. Nende huvi on lahendada probleem ühiskonnas. Nad näevad niipalju võimalusi oma olemasolevas infrastruktuuris ja kõikides ressursides. Nendel on

lihtsalt nii soodne võimalus kaasa öelda. Need motivatsioonid ongi ühelt poolt seotud sellega, et päriselt ka, nad näevad endas seda võimu ja võimeid, et ühiskonnas tähtsaid probleeme lahendada. Teiselt poolt siis see, et nende bränd oleks nähtav. TESA puhul on oluline just see esimene.

### **Kui me räägime kolmandast sektorist tervikuna, siis mis on need võimalikud hüved teisest sektorist?**

Hüved, mis lähevad erasektorist kolmandasse?

### **Millised on need võimalikud hüved, mis partnerlusest kolmanda sektorile võiksid tulla?**

Ma arvan, et kolmandale sektorile toob partnerlus erasektoriga eelkõige juurde professionaalsust ja muidugi rahalist ressursi. Teadmisi, oskusi, kontakte. Teadmised ühelt poolt, kuidas üldse organisatsiooni mõistlikult ja efektiivselt üles ehitada. Äri sektori on igasuguse efektiivsuse ja professionaalsuse kants, nii öelda. Kontaktid selles mõttes, et kogu meie TESA teenuse turundus toimub ka puhtalt läbi kontaktide, mis tekivad ettevõtete vahel. Hansapank ja Põltsamaa Felix lähevad koos koolitusele ja nad arutavad: „Kuule, me tegime just sellise ägeda asja oma töökohas, et tehke ka!“. Need kontaktid on väga väärtuslikud. Raha on raha. See on üks kolmanda sektori kõige nõrgemaid külgi, kust leida oma üllatele ideedele toetajaid. Lisaksin veel selle mõtte, et TESA tegevusmudeli järgi töötavaid MTÜ-sid või SA-isi on Eestis väga vähe. Siin võib mainida veel vaid Noored Kooli, Uuskasutuskeskust. AIESEC, tudengite organisatsioon, on ka päris palju sotsiaalse ettevõtte moodi. Nende ressurss ja koostöö erasektoriga on väga tugev, väga selgelt mõõdetav ja konkreetne. Aga on hästi palju kolmanda sektori organisatsioone, kes ei oskagi mõelda selle peale, kuidas oma tegevusi finantsiliselt jätkusuutlikuks teha. Kui sa töötad erasektoriga väga tihedalt, siis sa saad sealt neid ideid, kuidas oma ideed maha müüa, kuidas kujundada oma organisatsioonis mingisuguseid teenuseid või tooteid, mis muudaksidki sinu tegevuse jätkusuutlikuks. See ei ole enam sponsorlus, vaid sa saadki läbi oma teenuste või toodete oma ühiskondlikku eesmärki täita. Sellist ärilist mõtlemist on minu meelest hästi oluline tuua kolmandasse sektorisse.

### **Mis sa arvad, miks seda ärilist mõtlemist on nii vähe? Mis selle tagamaad võiksid olla?**

Ma arvan, et traditsiooniliselt vaadeldakse kolmandat sektorit kui „Oh need naiivsed, üllad inimesed, kes käivad kampsunites ja on oma maailmas“. Need inimesed Üllat ideedega meelitavad ligi teatud ringkonda, mistõttu need uued tegijad on väga sarnased. Hästi palju on üllaid ideid, aga praktilisust, efektiivsust ja tulemuslikkust ja kõik sellised asjad nagu finantsilised teadmised – seda on vähe. Inimene, kes õpib ärijuhtimist ei mõtle suure tõenäosusega selle peale, et ta tahaks mõnd MTÜd asutada. Kogu meie haridussüsteemis on juba väga tugevalt sees, et need, kes tulevad kolmandasse sektorisse ongi kas sotsiaalteadlased või sellistest eluvaldkondadest, kus ei olegi näiteks teadmisi juhtimisest. Nii tekibki suletud ring, kus need teatud tüüpi inimesed meelitavad kolmandasse sektorisse veel rohkem neid samu tüüpi inimesi. Siis ongi mõned üksikud ettevõtmised nagu TESA. Meie asutaja Riina Raudne tuli välja ideega, mis oli kohe alguses äriaga väga tihedalt seotud. Tekivad üksikud teistsugused näited, need saavad hakkama, aga meil oleks vaja rohkem aega, et meie omakorda meelitaksime juurde rohkem neid inimesi, kes on väga äriliselt ja perspektiivselt mõtlevad ja kes tooksid muutusi kolmandasse sektorisse. Samaaegselt peaks käima protsess erasektoris, et nemad muutuksid avatumaks ja tajuksid, et see,

kuidas nemad saaksid oma sotsiaalset vastutust väljendada, võiks kindlasti minna sellest kaugemale, et nad kannavad mingi raha üle. Nad võiksid olla tõsiselt kaasatud kas siis konkreetsetesse projektidesse või MTÜde ja SA-te tegevustesse, kes soovivad nende raha saada. Et ettevõtetal oleks rohkem sisulist motivatsiooni kaasa mõelda? Mida on vaja, et selline strateegiline partnerlus toimiks või üldse sünniks? Ma arvangi, et kaasamine ongi võtmesõna. Me lähemegi Hansapanga juhtkonna juurde ja ütleme: „Eestis on selline probleem. Ekspertide hinnangul on selle probleemi mõjud Eesti ühiskonnale majanduslikus, sotsiaalses ja haridussfääris sellised. Meil on vaja mõelda, kuidas me saaksime koos seda probleemi ära lahendada.“ Siis hakkab Hansapanga juhtkond mõtlema, et mis võimalused, mida nad saaksid ära teha. See hetk, kui nad hakkavad kaasa mõtlema, hakkab lumepall veerema. Siis tekib omanikutunne kogu selle asja üle ja siis on täiesti normaalne, et nende huvi konkreetse MTÜ või SA vastu ei ole enam: „Ma annan teile raha ja tehke sellega midagi!“, vaid „Mõtleme koos, teeme koos!“.

**Praktilised näited. Mis te olete selleks ära teinud, et olla näiteks Hansapangale võrdväärne partner või selleks, et nemad teie üllast missioonist aru saaks ja sellega kaasa läheks?**

Ma arvan, hästi oluline on tuua mängu tõsiseltvõetavaid argumente. Sellest ei piisa, et sa helistad mõne ettevõtte juhile ja ütled: „Eestis on selline probleem, teeme midagi!“. See, kuidas meie asjale lähenesime: näiteks suhtlesime selle valdkonna erinevate ekspertidega avalikust sektorist. Saime nende eksperthinnangu. Praxis tegi ettekande osadele ettevõtete juhtidele, mis on näiteks HIV epideemia mõjud Eesti majandusele pikas perspektiivis. Tuua konkreetset infot, hästi põhjendatud, väga häid argumente, miks üks ettevõtte peaks muret tundma või raha andma kellelegi. Näitama konkreetset, teadma täpselt, millised on sinu eesmärgid. Kuidas sa neid sead, mõõdad, kuidas sa pärast sellele ettevõttele aru annad, kuidas sa nende raha kasutasid? Kuidas sa põhjendad ära, mis kasu see ettevõttele toob peale selle, et nad saavad lihtsalt millelegi heale kaasa aidata? Kas seal on veel mingi kasu, mis see ettevõttele kaasa toob? Kõik sellised argumentid tuleks läbi mõelda ja sellest piisab, et saada jalg ukse vahele, ma arvan.

**Milline on sinu isiklik hinnang, kas kõigil on võimalik leida selliseid argumente või kasvõi käegakatsutavat statistikat, mis teie puhul nii keeruline ei olnud? Kas selline mudel on rakendatav ikkagi kõigile?**

Statistika on muidugi asi, mida kõikide valdkondade kohta ei ole, aga kindlasti on võimalik leida statistika mingisuguste seotud asjade kohta. Eestis kogutakse igasugust statistikat. Just mingisuguste seonduvate valdkondade kohta on võimalik leida arve. Aga statistika statistikaks. See on üks võimalus, kuidas hästi konkreetset näidata, mis tegelikult toimub. Mis ettevõttele läheb väga palju korda on see, et nad tahavad aru saada, mis toimub. Mis konkreetset on see probleem? Kui suur on selle ulatus? Millised on selle kahju? Nad tahavad neid vastuseid, aga kui on selline valdkond, kus kõikidele nendele ei ole vastuseid võimalik anda, siis teine oluline roll on selle sama MTÜ või SA enda tegevuste läbimõeldus. Kui SA või MTÜ ei suuda vastata küsimusele, miks nad olemas on või mida nad saavutada tahavad ja kuidas nad kavatsesid seda mõõta vähemalt mingisugustegi näidikute alusel, siis sellel MTÜl või SAl ei ole mõtet või vähemasti selle väärtus oleks väga küsitav. Mina ei teeks kunagi sellist organisatsiooni, kus ei oleks võimalik väga konkreetset neid asju öelda. Seda läbimõeldust on võimalik igas organisatsioonis tekitada. Kui need inimesed, kes parasjagu selles MTÜs või SAs töötavad, kui nad ei oska seda ise teha, siis küsigu

näiteks mõnelt ettevõttelt, konsultatsioonifirmalt või teiselt MTÜlt nõu, kes on oma tegevuses olnud väga efektiivne ja mõjus, st saavutanud mingit mõju oma valdkonnas. Lihtsalt suhelda inimestega, küsida nõu, kuidas selliseid protsesse paika saada ja kuidas siis jõuda selle selguseni. Ma arvan, et sellest peaks piisama.

**Sa mainisid ennist ärilist mõtlemist, professionaalsust, juhtimist ja kõike. Kas sellega võivad kaasneda ka ohud kolmanda sektori näo kaotamisele või võivad tekkida sellest identiteedi küsimused? Milline peaks kolmas sektor oma olemusel olema?**

Mida ma mõtlen selle ärilise mõtlemise all, ongi just see efektiivsus ja tulemuslikkus - ma tean, miks ma mingeid asju teen, kuidas ma neid teen või vähemalt ma oskan küsida nõu. Minu jaoks on kolmanda sektori eesmärk tuua esile ühiskonnas mingisuguseid positiivseid muutusi või parandada mingil moel Eesti elukeskkonda, misiganes need probleemid on, millega kolmas sektor tegutseb. Kui tuua sellesse konteksti n-ö ärilist mõtlemist, siis ma ei näe seal mittemingisugust ohtu, et kolmas sektor oma näo kaotab. Mida rohkem ressursse me suudame kolmandasse sektorisse tuua, mida rohkem häid inimesi me suudame kolmandasse sektorisse tuua, seda tugevamaks see sektor läheb ja seda paremaid tulemusi ta saab saavutada. Seda rohkem inimesed on terved, seda rohkem on haridusvaldkonnas mingisugused edasimineked, mis iganes eesmärgid organisatsioonidel on. See mõju on kolmandas sektoris oluline ja see peaks jääma esikohale, aga see mõju peaks olema kuidagi mõõdetav. Siis on temas mingi mõte. Ma ei arva, et see ohtu seab kuidagi,

**On teil tekkinud Hansapangaga või mõne teise partneriga selliseid huvide lahknevusi? Teie tahate ühtpidi, aga ettevõtte leiab, et pigem teistpidi? On see partnerlus mingil hetkel teie enda tegevust halvanud?**

Ei ole. Ma ei ütleks. Loomulikult on olnud küsimusi, kus on erinevused arvamuses, aga see langeb jällegi argumenteerimise tasemele. Kui meie midagi soovime ja me suudame seda piisavalt hästi põhjendada, siis on see ettevõttele vastuvõetav. Kui me ei suuda seda piisavalt hästi põhjendada, siis võib-olla ongi ettevõttel õigus - võib-olla peaksime mingit asja teistpidi tegema. Avatud suhtlemine on hästi oluline, pidev tagasiside andmine ja teadmine, et kuidas meil partnerlus edeneb. Läbi avatud kommunikatsiooni on võimalik vääritimõistmisi ennetada. Ma arvan, et neid võib tekkida, aga meie kogemuses Hansapangaga ma ei ütleks, et meil oleks olnud fundamentaalseid küsimusi, kus oleksid arvamused lahku läinud.

**Mis kriteeriumite alusel te kaasate ettevõtteid? On teil näiteks mingisugune eetilise kriteerium või muud tüüpi valimispoliitika?**

Eks me natuke ikka vaatame, kellega me koostööd teha soovime, aga senises kogemuses meil ei ole küll ette tulnud ühtegi juhust, kus me peaksime koostööst ära ütleva näiteks eetilistel põhjustel.

**Aga see teema on ikkagi esile kerkinud, et selle ja sellega pigem ei astuks partnerluse?**

Üks selline küsimus, millega meie oleme päris palju jagelenud või mille peale me veel mõtleme, mida ei ole veel ette tulnud on see, et kuidas meie kui organisatsioon, mille eesmärk on tervise edendamine, millised on meie suhted näiteks ravimifirmadega. HIV/AIDSi teemadel ka üldiselt. Kui kuulata erinevaid tervisevaldkonna eksperte, siis väga palju on tekkinud neid eetilise küsimusi. Kas ravimifirmad peaksid olema teatud diskussioonides kaasatud või ei, sest neil võib olla



huvi mingeid asju teha inimkonna vastaselt lihtsalt selleks, et oma äri kasumit teenida. Seal võib lihtsalt see küsimus tekkida. See ei pruugi nii olla, aga seni meil otsest kogemust ei ole, kuid see on üks küsimus, mida me peaksime silmas pidama. Mis puudutab veel meie valdkonda ja neid ettevõtteid, kes asutasid ettevõtete koalitsiooni HIV vastu: meie aluslepingus on kirjas, et nad on kõik ennast kurssi viinud HIV positiivse inimese hea kohtlemise tavaga, mis on välja antud ILO, Rahvusvahelise Tööorganisatsiooni poolt. Me ei saa endale lubada seda, et üks päev tuleks välja, et ettevõtte lasi oma töötaja lahti, sest ta oli HIV positiivne. Sellist asja ei saa juhtuda. See on üks kriteerium, mida me oleme läbi arutanud, läbi rääkinud ja mis on meile oluline eetilistest küsimustest. Ka see, et kui meie soovime tavaelanikkonna suunas teha suuri kampaaniad ja kas me paneksime logod alla ritta või mitte? Sellistes asjades on vaja ka lihtsalt kokkuleppele jõuda. Kui me paneksime sinna rea logosid alla, siis see teeks asja hästi kommertslikuks. Inimesed vaataksid: „Aa, jälle üks kampaania. Hansapank toetab. Tahavad jälle au ja kuulsust saada“. Samas see ei ole nende eesmärk kampaaniaga. Nende eesmärk on peatada HIV levik Eestis, mistõttu me arutame selle läbi. Meil ei ole kunagi tekkinud huvide konflikti, kus nemad tahavad oma logosid. Ma arvangi, et edukas koostöö, kus ei tule esile eetilisi või muid raskeid küsimusi põhinebki sellel, et on väga selgelt defineeritud, miks me koostööd teeme. Mida me tahame koos saavutada? Kui see on paigas, siis on võimalik alati selle põhjuse juurde tagasi minna ja sealt joonistub kohe, et me teame, et me ei ole Hansapanga jaoks mingi turundusprojekt. Me oleme nende jaoks projekt, millesse nad tahavad olla kaasatud, et avaldada eelkõige positiivset mõju ühiskonnale.

**Ja teil, ma saan aru, on kirjalikud lepingud. Kui palju te olete kirjalikult dokumenteerinud neid koostööspekte?**

Kõik peamised asjad on lepingutes kirjas: kus, millal ja keda mainitakse, kuidas me logode või ärinimedega ümber käime, mida me koos teeme, millal me koos teeme, mis see kaasa toob, mis ressursse me vahetame omavahel. Kui rääkida üldiselt kolmanda sektorist, siis väikeste ettevõtete puhul ei pruugi see üldse alati vajalik olla, aga meie tegevuse puhul on see, jah, kõik olnud lepingutega reguleeritud. See ei ole mitte selleks, et me ajame koostöös näpuga järge, mis seal lepingus on, aga leping on kahe osapoolse omavaheline kokkulepe ja see on hea, kui ta on kirjas, eriti veel, kui neid kokkupuutepunkte on nii palju. See võimaldab hästi läbi mõelda ja läbi planeerida. See on igati mõistlik, mitte et meil oleks hirm, et keegi võiks lepingutingimust rikkuda. See ei ole hirmust tulenev leping, vaid pigem hea tahte avaldus.

**Palju Sa oled kohanud ettevõtete hirmu kolmanda sektori ees? Teie puhul ei ole nende bränd niivõrd esile tõstetud. Aga võtame näiteks hiljaaegu siin Eesti Euroopa Liikumisega seonduv ja teised näiteid. Sellega kaasneb ettevõtetele suur risk siduda end mõne MTÜ ja SA-ga. Olete te seda endale teadvustanud, et ka teie käitumine võib partnerid kahjustada? Mis te olete selles valdkonnas teinud?**

Loomulikult. Risk on mõlemapoolne. Ühelt poolt see, et need ettevõtted, kes on valinud meid usaldada ja kui meie seda usaldust kuidagi kuritarvitame, siis see on jamasti neile ja muidugi jamasti siis ka meile. Ka see, kui näiteks mõnel ettevõttel, kes meiega koostööd teeb, kerkib üles mingisugune suur skandaal või midagi läheb halvasti, see võib otseselt ka meie mainet mõjutada. Näiteks meie puhul teatakse, et oleme Hansapangaga tugevalt seotud. Neid mõjusid võib olla vastakuti, aga meie puhul on muidugi see, et meil on algusest peale selline kokkulepe ja teadmine, et me teeme oma asju väga kõrge professionaalse hoolsusega. Kui peaks mingi jama olema

kusagil, siis me kohe suhtleme, kohe anname teada, hoiatame ette, et minisugune asi võib olla seal mitmeti mõistetav. Ühtlasi, mis on just kommunikatsiooni seisukohast oluline on see, et meil on näiteks Hill&Knowlton, kes on meie kommunikatsioonipartner. Meil on olemas spetsialistid, kelle käest me saame kohe küsida, kuidas me nüüd selle asjaga peaksime toime tulema või kuidas me seda võiksime teavitada või kommunikeerida kas avalikkusele või kuhugi mujale. Kõikides asjades on mingi risk sees. Kõik MTÜd ja SAd peaksid hästi teadlikult suhtuma oma usalduskrediidi üles ehitamisele. Kui nad teevad mingisuguseid tegevusi, siis nad peaksid kohe mõtlema, mis annaks neile veel usaldusväärset juurde. TESA puhul: meie tegevus on väga tugevalt tunnustatud sotsiaalministeeriumi ja vabariigi valitsuse poolt. Kui sul on võimalus mingisugune usaldusväärne allikas saada ütleva, et te teete õiget asja ja hästi; loomulikult ka kogemus, mida rohkem sul on kogemust, seda rohkem on sul midagi ette näidata, seda usaldusväärsem sa oled. Mis ettevõtete puhul alati mõjub on see: „Näidake mulle teised ettevõtted ette, kes on teiega koostööd teinud“. Kõik sellised väikesed nüansid mängivad rolli ja on oluline, et kolmas sektor suhtuks sellesse hästi teadlikult ja mõtleks, kuidas olla usaldusväärne partner kõikides oma sidusgruppides.

**Millised on need praktilised näited õnnestumistest kas Hansapanga või ka teiste partneritega, mida te ise olete pidanud tõelisteks õnnestumisteks?**

Mida sa siin selle õnnestumise all mõtled?

**Kasvõi näiteks see, et teie kirjalik leping on ülevaatlik, tänu millele teil ja teie partneril on toimuvast selge ülevaade.**

Ühesõnaga mis on olnud selle partnerluse eduvalemid? Kõigepealt, me suhtleme juhtkondade tasandil. Me oleme Hansapangast leidnud üles need inimesed, kes on meie n-õ võtmeisikud, kellega me suhtleme kas igapäevaselt või mõnega ka harvem, aga me teame, et nemad on Hansapangas meie eest hea seisjad - konkreetset inimesed, kes selle partnerluse eest hoolt kannavad. Ühtlasi on oluline ka see teadmine, mis inimene mis rolli mängib. Eriti just Hansapanga puhul, kuna tegu on väga suure organisatsiooniga. Me teame, et meil on juhtkonnatasandil üks inimene, kes üleüldiselt selle teema eest hea seisab, siis meil on kommunikatsiooniosakonnas inimesi, kellega me mõtleme läbi laiemalt, kuidas Hansapanka kaasata meie tegemistesse. Siis meil on koolitusosakonnas inimesed. Me teame, kes on inimesed, kellega me koos töötame ja milline on nende roll kogu selles koostöös. See ka, et me teeme regulaarseid hindamiskohtumisi, kus me anname teineteisele tagasisidet, kuidas meie koostöö läinud on, mis me õppinud oleme, mis läks hästi, mis ei läinud hästi. Avatud suhtlemine ja tagasiside andmine on hästi oluline. See alguspunkt, miks me üleüldse koostööd teeme. See on meil kohe alguses hästi läbi räägitud ja üheselt mõistetav. See on ilmselt see edufaktor, mis on kõige esimene. Sa tead, miks sa tahad selle organisatsiooniga koostööd teha ja mida te koos siis saavutada tahate. Ma arvan, et need on põhilised.

**Mitte alminekud, aga vead, millest on õpitud - mis need võiksid olla?**

Ma arvan, et sellistes partnerluste puhul tekib see küsimus, et mis võiks olla TESA suhe mõne konkureeriva pangaga. Konkurentsist tulenevad küsimused, näiteks, või kommunikatsiooni teemad. On olnud ka selliseid pisiäpardusi kommunikatsioonis, et kusagil jutus on kas TESA või Hansapanga nimi jäänud mainimata, aga see on pigem väga detailitasandil – pigem, ma ütleksin, inimlikud vead kui põhimõttelised alminekud. Neid pisiäpardusi on meil olnud paar korda, aga suuri alminekuid või

vigu meil selles partnerlusprotsessis ei olegi olnud. See on väga edukas partnerlus eelkõige tänu sellele, et me oleme pidevalt koos mõelnud, mida me koos veel teha tahaksime. Me alustasime sellest, et me koolitasime Hansapanga töötajaid HIV teemadel ja tegime oma sotsiaalkampaania, mis jõudis selleni, et terves organisatsioonis tekkis valmisolek olla üks asutajaliikmetes selles ettevõtete koalitsioonis. Mis oli veel edasiviiv, oli see, et nad täiesti omal initsiatiivil korraldasid tööruumides oma töötajatele testimise. Hansapank ise kasvas seesmiselt ja me koos mõtlesime, mida veel me võiksime koos teha. See suhtlemine on nii oluline: käehoidmine, hindamine, mõtlemine, mis edasi saab.

**Kindlasti on ju olnud neid hetki, kus te olete teinud parandusi? Millised need valdkonnad võiksid olla?**

Mida meil ei ole olnud, on terviklik, kõikide võtmeisikute kohtumine. TESA poolt on alati samad esindajad ja me käime seal erinevate inimestega valdkonniti kohtumas. Ma arvan, et kord aastas võiksime teha kokkusaamise, kuhu on kaasatud kõik võtmeisikud, kus me toome kogu selle info kokku ja kus me arutame ühiselt, mis oli, mis me õppisime ja kuidas me edasi lähme. Seda võiks kindlasti teha. Ma nüüd unustasin küsimuse ära.

**Kus on koostööprotsessi jooksul tehtud parandusi? Millised need valdkonnad võiksid olla?**

See ongi see, et kui on situatsioon tekkinud, kus me tunnetame: „Oo, oleks pidanud varem suhtlema“ või mõne muu inimesega suhtlema, siis need asjad loksuvad kohe paika: annad teada mingisugustest asjadest varem või hakkad õige inimesega suhtlema - see ongi dünaamiline protsess. Mis ma kõikidest nendest erinevatest partnerlustest olengi õppinud on see, et see igapäevane, ta ei pea just olema sõna otseses mõttes küll igapäevane, aga jooksev suhtlemine, teineteise kursis hoidmine – see on hästi oluline. See ei ole see, et sa saaksid oma toetuse kätte või allkirja lepingule, et siis on: „Huh, suhtlen temaga siis, kui leping näiteks ära lõpeb,“ ja siis ütlen: „Kuulge, meil oli väga hea siin teie raha kasutada. Võiksite meile uuesti anda“. Ta peab olema ikkagi järjepidev ja regulaarne, et hoida inimesi motiveerituna, kaasatuna, innustatuna. See on üks kõige suuremaid õppetükke.

**Partnereid on teil juba mitmeid. On teil siis mingisugune kuukiri või kvartaalne kiri? Kuidas te olete lahendanud enda jaoks selle tagasiside andmise protsessi?**

Me anname kvartaalselt välja uudiskirja ja selle uudiskirja saajate hulgas on siis kõik meie kliendid, partnerid, vabatahtlikud, meie töötajad jt. Selle eesmärk ongi hoida inimesi kursis, sest kui sul on info, siis sa saad selle info toel edasi mõelda ja sa saad teha mingisuguseid mõttearendusi. Infot on vaja selleks, et edasi liikuda. Mis puudutab tagasiside asju, siis see on meil ikkagi väga individuaalne protsess. Minu roll ongi see, et kui ma tean, kui pikk meie partnerlus on, siis vastavalt sellele ajale kas alguses või lõpus või alguses, keskel ja lõpus saan individuaalselt kokku selle ettevõtte juhi või veel mõne inimesega ja räägin, kuidas meil asjad läinud on. Annan meiepoolset tagasisidet, kuidas TESA on näinud seda partnerlust ja küsin, mis neil meile öelda on. Vastavalt vajadusele oleme seda tagasisidet sisse viinud. Ühesõnaga peaks lihtsalt läbi mõtlema, kuidas seda tagasisidet küsida ja kuidas seda anda. Siin ei olegi midagi hullu, keerulist.

**Kahtemata on üks ülekande tegemine ettevõttele kiire ja valutu protsess. Sama moodi on ka selle saamisega. Strateegiline partnerlus on kahtlemata aeganõudev.**

### **Kuidas sa mittemateriaalsete ressursside ülekandmist, andmist ja vastuvõtmist kommenteerid?**

TESA ja Hansapanga vahel on olnud just seda mitterahalist ressursi hästi palju. Esiteks, nende inimesed on aidanud meil mitmeid strateegilisi asju läbi mõelda. Teiseks, kontaktide saamine on hästi oluline. Kõik need inimesed, kellega me suhtleme Hansapangast, on väga n-õ *network*'itud inimesed Eestis. Nad viivad meid kokku uute inimestega või muude tähtsate inimestega. Kõik see aitab meie tööle kaasa. Aga kuidas see reaalselt praktikas välja on näinud ongi see, et kohe alguses on ootused paika seatud: „Meie teeme teile koolitusi, teie maksate selle teenuse eest. Meie huvi oleks teid kaasata ka vabatahtlikena, nõustajatena ja kontaktidena“. Kui see ootus on selge, siis me saame alati kirjutada, joonistada, helistada nendele inimestele, kes meil Hansapangas on. A la „Mul oleks vaja kiiresti kontakti Eesti Päevalehes. Kas teil on?“. Niimoodi need asjad lähevad. Seal ongi oluline avameelselt suhelda. Kui on jõutud positiivse vastuseni, et tahetakse koostööd teha, siis ma arvan, et järgmine samm võikski olla, et see MTÜ või SA kui siis ka see ettevõtte vaatavad kõikidele oma ressurssidele otsa. „OK, kuidas me saame kõige efektiivsemalt neid asju veel lahendada? Kuidas me saaksime veel teineteisele toeks olla? Mida me saaksime veel teineteise heaks teha?“. Kui see on mõlemale osapoolle aktsepteeritav: „Jah, me tahame vee neid ressursse koostösse kaasata“, siis järgnevad need tegevused. Ega seal muud keerulist ei olegi. Me oleme näiteks kokku leppinud, et kui me tahame mõnda vabatahtlikku kaasata Hansapangast, siis me kirjutame sellele inimesele, et „Tere! Me oleme Terve Eesti Sihtasutusest. Me sooviksime konsulteerida Teiega turundusküsimustes. Mina hindame, et meil oleks vaja Teie aega umbes „nii mitu“ tundi“. Me teeme ka sellele vabatahtlikule selle otsustamise võimalikult lihtsaks või mõistlikuks. „Kas ma saan oma vabast ajast veel tegeleda või mitte?“ Kui see inimene on liiga hõivatud, siis ta oskab ehk kedagi teist meile soovitada. Selline konkreetne suhtlemine.

### **Et te hindate ikkagi võrdlemisi täpselt, kui palju te vabatahtlike aega võiksite kulutada?**

Meil ei ole sellist ühtset süsteemi. Kui sa praegu küsiks, palju erinevad Hansapanga inimesed on oma aega pannud TESA alla, siis ma ei oskaks seda niimoodi hinnata. Aga iga sellise ettevõtmise puhul, mis meil on, anname inimesel teada, kui palju see võiks umbes aega võtta. Kui me ise ei oska hinnata, siis me küsime selle inimese käest: „Meil oleks vaja turundusplaani. Mis sa arvad, kaua võiks selle koostamine aega võtta ja keda meil veel võiks vaja olla?“ Siis me ei tekita mingit šokki inimesele, et võtame teda ma-ei-tea kui pikkadeks tundideks oma pere või töö juurest ära. Jah, konkreetne ja avatud suhtlemine aitab.

### **Hansapank versus Statoil või Eesti Ehitus? Hansapangal on spetsiaalne CSR juht ja palju muud. Nemad on tõesti ühiskondliku vastutuse lipulaev, aga Eesti Ehitus ja Statoil, kus tõenäoliselt ei ole neid konkreetseid ametinimesi seal ees. Kuidas see koostöö erineb? Kas see on selle võrra näiteks keerulisem?**

Ma arvan, et meie seisukohast ei ole keerulisem. Ettevõtte seisukohast on ilmselt natuke raskem. CSR on ühelt poolt juhtkonna lapsuke nii-öelda, teiselt poolt ka päris tihti turundusosakonna lapsuke. Hansapanga puhul on konkreetne inimene, kelle nimi ongi CSR valdkonna juht või midagi sellist. Selles mõttes on hea, et see võimaldab nendel omada alati terviklikku ülevaadet, mis projektidesse on Hansapank kaasatud, ja mil viisil. Samuti see, et see inimene on väga hästi kursis. Kui konkreetne vastutaja on ettevõttes olemas, siis nende poolt on kahe organisatsiooni vahel

kommunikatsiooni juhtida palju lihtsam. Tegelikult, meie seisukohast on ta lihtsalt see, et meil on üks inimene, kes teab kõike, peaaegu. Kui seda inimest ei ole, siis on mõlemat pidi raskem: siis tuleb alati kokku leppida, millistes küsimustes me kaasama turundusnime ja mis küsimuses me suhtleme juhtkonna liikmega. Selle selguse loomine on ilmselt hästi oluline. See on see erinevus. Kui ettevõttel on väga palju neid erinevaid projekte, siis, ma arvan, on lihtsalt aja küsimus, millal tal tekibki CSR valdkonna eest vastutaja. Seni kuni seda ei ole, on see kellegi üks tööülesannetest. Kui ma nüüd mõtlen selle peale, mis meie jaoks teeb seda asja keerulisemaks on see, et sellel inimesel on peale selle sotsiaalprojekti ka palju muid asju. Tal on raske olla 100% pühendunud. Ta peab kogu aeg oma tööaega jaotama selle vahel: mis on mingid muud turundusettevõtmised, mis on sotsiaalse vastutusega seonduv, juhikohustused jne. Kui on konkreetne inimene, kes kogu selle asja eest vastutab, siis on meil võimalus teda rohkem kaasata. Siis me teame, et see ongi tema töö, see kuulub tema töökirjelduse hulga. Selles mõttes ma julgustaksin kõiki, vähemalt suuremaid ettevõtteid, kes tegelevad CSR-iga laias ulatuses, et neil võiks olla konkreetne vastutaja.

**Mida teie oma partnerile pakute? Milliseid ressursse? Kas seal on veel midagi lisaks sellele, et te aitate Eesti teravaid tervishoiu probleeme lahendada või pakute ka teie oma partnerile mingisuguseid ressursse?**

Loomulikult on see, et mida paremini meie teatud olema TESA-na, seda rohkem teatakse ka meie partnereid ja kliente, kes meiega seotud on. Kui me räägime oma partneritest või klientidest, siis meil on selged kokkulepped, millal me neid mainime. Mingisugust tähelepanu, loomulikult, need ettevõtted saavad ka oma brändile. Päril palju on ka see, mida me pakume, seotud nende kui tööandja suhetega oma töötajatega. Näiteks see, et meie neid HIV teemalisi koolitusi või kampaaniad ettevõttes teeme. Kui ettevõtte juhtkond otsustab, et me tahame neid teha, siis see on väga konkreetne viis, kuidas väljendada oma töötajatele: „Me hoolime teist mitte ainult kui efektiivsetest tulemuste või raha toojatest, vaid me hoolime teist kui inimestest.“ Tervise teema on oluline iga inimese elus ja tööandja annab mulle võimaluse ennast ja oma pere kaitsta mingisuguste haiguste eest või lihtsalt olla tervem inimene. Ma tean inimesi, kes saavad oma töötajad tasuta näiteks jõusaali või ujuma. See tõstab selle töötaja lojaalsust ja see on ettevõtte jaoks väga suur väärtus. See on üks äriiline kasu, mis nad sellest saavad, kui nad meiega koostööd teevad. Kui me räägime ettevõtete koalitsioonist, siis sellel koalitsioonile oleme hetkel välja töötamas oma visuaalset identiteeti või märki, mida on õiges nendel ettevõtetel kasutada, kes koalitsioonis on. Kes oma toodetele, teenustel, kommunikatsioonimaterjalidel jm. See on ka jällegi käega katsutav tähelepanu saamise võimalus. Muidugi selle märgi esmane eesmärk on HIV probleemile tähelepanu tõmmata, aga kui neil on võimalus seda märki muudes valdkondades kasutada, siis see loob nendest jälle kuvandi kui ühest vastutustundlikust ettevõttest. Selline kasu on nendel ka olemas.

**Haridus ja kultuur on riskivabad ja atraktiivsed valdkonnad, mida tavaliselt seostatakse positiivse mainekujundusega? HIV, ma kujutan ette, võiks ju olla täpselt selle skaala teisel poole. Kuidas sina kõige selle sees olles seda kommenteerid?**

Ongi nii. Sa lähed ütled ettevõtetele: „Annetage lastekodule või teeme mingid koolid korda“. Haridus ja kultuur, me kõik käime teatris, me kõik käime kinos, me kõik käime koolis, meist paljudel on lapsed. Need on teemad, mis puudutavad meid

igapäevaselt. Meil on nende teemadega emotsionaalne kogemus. See võib olla nii positiivne kui negatiivne, aga seda kogemust nende valdkondadega on nii palju, et mul on motivatsioon nende teemadega tegelemiseks. Ma tunnen, et ma tahan kaasa aidata. A'la kui ma mõtlen, et ma käisin Estonia kontserdisaalis kontserdil ja tahtsin pausi ajal võtta midagi hamba alla ja siis vaatan, et seal ei ole midagi mõistlikku või kui ma näen, et Eestis on kõik näitlejate ringid suhteliselt samad, sest vähe on pealekasvu, kuna näitlejate palgad on väga madalad vms. Kui ma tajun neid asju, siis mul tekib huvi ja ma tahaksin kaasa aidata. Keegi ei hakkaks küsima, miks sa seda teed - see puudutab igat inimest ja on selles mõttes ohutu. Kui me räägime HIV-st ja ma olen nüüd päris palju käinud HIVst ettevõtete juhtkondades käinud rääkimas. Kui sa räägid HIVst, siis sa muuhulgas räägid narkomaaniast, seksist ja päris mitmetest asjadest, mis on me teame, et on ühiskonnas olemas, aga kui ma olen kõrgel ametikohal olev inimene, siis ma arvan, et see jookseb minust kaugelt mööda. Meie roll ongi hästi palju see, et me avame silmi: „Halloo, HIV on täna iga inimese probleem!“. Miks ma mainisin kogu seda statistikat ja seda, et meil on eksperdid, kes toetavad meie *statement*'e, ongi see, et meie teema on nii tundlik. Meil on vaja kogu aeg seda usaldust juurde tuua. Kui me ütleme, et HIV ohustab täna iga inimest või HIV-l on negatiivne mõju Eesti majandusele, siis me peame suutma seda kohe numbritega tõestada. Muidu ei usu seda keegi. Hariduse puhul, kui sa ütled: „Teeme midagi!“, siis võib-olla neid numbreid ei olegi nii väga vaja, sest kõik teavad, et loomulikult on vaja. Loomulikult on lastekodulastele vaja mänguasju, selles ei kahtle nii palju keegi, aga raskete teemade puhul on sul vaja kogu aeg tõestada. Sellega, mis sa ütlesid, ma olen täiesti nõus: nad ongi teineteise vastasotsas. Mis, ma arvan, me oleme oma tööga näidanud on see, et see ei ole võimatu. Ei ole võimatu tuua erasektori ressursi väga raskesse teemasse.

### **Kui sa protsentuaalselt mõtled, kui mitme ettevõttega sa oled rääkinud ja mitu on teiega kaasa tulnud? Kuidas need näitajad on?**

Ma ütleksin, et on päris head. Ma just 2007. aasta lõpus tegin statistikat, kui palju oli meil müügikontakte ja kui palju nendest tuli positiivseid vastuseid. Minu meelest see oli kusagil 2/3, kust tuli positiivsed ja 1/3, kust tulid negatiivsed vastused. Just ongi see, et me oleme kogunud seda infot ja teadmist HIV kohta laiemalt, siis üht- või teistmoodi see jõuab inimestel päralt igal juhul. Tegelikult, mitte üheltki ettevõttelt ei ole tulnud sellist vastukaja, et see ei ole oluline või et me ei peaks sellega tegelema. On olnud see, et see ei lange kokku ettevõtte üldisemate toetusprioriteetidega või, ma ütleksin, et kõige suurem põhjus siin on ikkagi see, et kui ettevõtte juhtkonnas ei ole ühtegi inimest, kellega see teema kleebib või tekitab emotsiooni... Üks asi on ratsionaalselt, Eestis iga inimene ratsionaalselt teab, et Eestis on HIV probleem. Teine asi on ennast sellega seostada ja kui seda seost ei ole võimalik luua, siis üldjuhul tuleb meil sellest ettevõttest ka negatiivne vastus. Hästi oluline on leida ettevõttes see inimene, kes muutub selles teemas kirglikuks: „Issand jumal, me peame kohe midagi tegema“. Siis see töötab.

### **Kuidas te olete neid inimesi leidnud?**

Praegu on aset leidmas mingisugune lumepalliefekt. Kõik need ettevõtted, kes on meie kampaaniad läbi teinud... Täna me oleme koolitanud ligi 2000 inimest ja jõudnud umbes 6000 inimese töökohta. Iga selle inimese jaoks on HIV muutunud teemaks, mis on temaga seotud. See levib suust suhu. Selliselt me leiame need inimesed üles. Jälle võtab keegi ühendust: „Kuule, see oleks õige inimene, kellega rääkida“. Teiseks, kui me valime ettevõtteid, kelle juurde me läheme üldse oma ideed

pakkuma, siis me uurime, milline on nende eelnev sotsiaalprojektide kogemus. Hansapanga puhul on teada, et nad on üks lipulaev. Väiksemate ettevõtete puhul ka. Iga ettevõtte puhul me uurime, mida nad on varem toetanud, mis on selle ettevõtte väärtused, näiteks. Mõnes ettevõttes on väärtustena sõnastatud ka hoolimine ja ühiskondlik areng, tervishoid vms. Need on võtmesõnad, millest me saame alati kinni hakata, siis on suurem tõenäosus, et sa leiad neid inimesi. See oli vist eilses või üleeilses Äripäevas, artikkel Ecoprindist, endise nimega Triip. Nad said üheks Eesti peresõbralikumaks ettevõtteks. Selle omanik kirjutas pikalt-laialt, kui oluline on see nende jaoks, olla peresõbralik ettevõtte ja mis see nende jaoks annab. Ja seal kõrval oli ühe tootmisettevõtte juhatuse esimehe kommentaar sellele teemale, kes ütles: „Kah, loomulikult on oluline, aga põhimõtteliselt, kui ettevõtte maksab oma maksud ausalt ära, siis sellega tema sotsiaalne vastutus piirdub. Tööandja roll ongi kõik maksud korralikult ära maksta ja siis riik peab sellega ära tegema midagi.“ Fakt on see, et numbritel, kui palju laekub maksudest ja mis tegelikult vaja on, seal on tegelikult väga suur vahe sees. Seda vahet on vaja kuidagi kompenseerida. Pealegi riik ei saaks võtta kogu vastutust endale. Samuti kolmas sektor ei saa üksi hakkama sellega, et Eestis kõik sotsiaalprobleemid lahendada. On vaja mitme sektori üles koostööd. Nüüd ma näiteks tean, et suure tõenäosusega mul ei ole selle tootmisettevõttega mõtet minna kohtuma, sest ma tunnen ära, et selles juhtkonnas ei ole sotsiaalsed teemad prioriteet. Eesti on nii väike, et seda infot on alati võimalik leida. Kasvõi *googeldad* inimest ja leiad, mis tüüpi juhiga on tegu.

**Praegune Ecoprint, endine Triip on ka minu valimis seoses Eestimaa Looduse Fondi ja rohelise trükisega. Rääkisin samuti Eva Peedimaaga, selle artikli autoriga.**

### **Millist arenguperspektiivi Sa näed TESA ja teistel partneritel?**

Kuidas meie koostöö võiks edasi minna? Ma arvan, et kust tuleb hästi palju koostöömomente, ongi seoses koalitsiooniga. See on uudne valdkond, sellist praktikat ei ole terves Euroopas. Koalitsioonis on väga julged ettevõtted, kes julgevad katsetada ja riskida. Samuti ettevõtted, kes tahavad kaasa mõelda. Ma arvan, et sellest koalitsioonist üldse sünnib väga palju igasuguseid initsiatiive ja tegevusi, mida me hakkame koos tegema. Sellisel juhul me ei räägi enam Hansapanga ja TESA koostööst, vaid me räägime, et Hansapank ja näiteks SEB istuvad sama laua taga ja võitlevad sama asja eest. Tekib ettevõtete omavaheline koostöö, et lahendada sotsiaalset probleemi. TESA on lihtsalt koordinaator: toovad kokku, saadavad laiali, „Tehke!“. Seal ma näen hästi palju uute asjade koostööideid. Kuna HIV/AIDSi teema on Hansapank tunnustanud ettevõttes üheks oluliseks teemavaldkonnaks, siis eks nad saavad ikka iga-aastaselt tegema erinevaid initsiatiive. Me hakkame iga-aastaselt läbi viima koolitusi nende juures. Kaadri voolavus on ikkagi päris suur ja tegu on väga suure organisatsiooniga. Seal ei lõppe meie tööpöld ilmselt kunagi. Pluss siis see testimisvõimaluse pakkumine oli ka üks projekt, mis hakkab ennast kordama. Lisaks teeb Hansapank HIV valdkonnas koostööd veel teiste organisatsioonidega nagu Tervise Arengu Instituut. Mis me oleme tajunud, mis on erasektori suur väärtus, ongi see, et nad kogu aeg küsivad: „OK, kas *return on investment* on piisavalt hea või mitte?“. Ehk siis kõik, mis teed, peab olema hästi läbi mõeldud: kui ma annan midagi, kas see, mis ma annan, kas see toob piisavalt suure tulemuse. Ma arvan, et see on selline edasiviiv jõud, seetõttu meil ei ole mõtet teha suvalisi asju. Me kogu aeg küsime enda käest, kas see tegevus, mida me teeme on kõige mõjusam? Kas see toob

kõige rohkem head Eesti ühiskonnale? Selline mentaliteet viib hästi palju edasi ja toob uusi ideid.

### **Aga mis võiks seda partnerlust ohustada?**

Kui näiteks TESA peaks millegagi ämbrisse panema, minuga eesotsas. Ma arvan, et ongi see, et kui emb-kumb osapool kasutab halvasti ära teise poole usaldusväärust või ei käi sellega õigesti ümber. Selles ma näen kõige suuremat riski. Igasugune koostöö laskub ikkagi isikute tasandile, kes need inimesed reaalselt on, kes mingeid asju teevad. Antud hetkel ma ei näe ohtu, miks meil peaks midagi halvasti minema. Jah, see on ainuke risk, mida ma näen. Võib-olla tekib olukord, kus meie huvid lähevad lahku, aga ma ei hinda seda ohtu väga reaalseks. Üks asi veel: TESA on noor organisatsioon ja me oleme veel väga väike. Meil on kaks täiskohaga inimest, ülejäänud on meie koolitajad, kes on kõik projekti-põhised töötajad. Aga me teeme väga paljusid asju. Meie organisatsiooniline suutlikkus võib saada mingil hetkel aeglustavaks faktoriks - me lihtsalt ei jõua teha. Me peame hästi targalt mõtlema, kuidas me oma kasvu toetame, et me saaksime veel rohkem teha. Kõik need asjad on omavahel seotud. Aga jah, otseselt ma mingit riski ei näe.

### **Hüpoteetiline näide, et Pärnu harukontori juhataja laseb lahti HIV positiivse töötaja ja sellest kirjutab Pärnu Postimees. Teie kontaktisikud ei ole saanud midagi teha, aga lahvatab meediaskandaal. Ma kujutan ette, et selline kriisikommunikatsiooni plaan on teil natukenegi läbi mõeldud. Mis te ette võtaksite sellises olukorras?**

Kui me räägime puht juriidiliselt, siis inimest ei ole võimalik tema diagnoosi pärast lahti lasta. Seal saab olla midagi muud. Ütleme näiteks, et inimese tervislik seisund halvenes. Samas siis ka ju ei lasta inimene lahti, vaid ta lahku poolte kokkuleppel. Kui ta tervis on halb, siis ta ei jaksa enam tööd teha. Ma arvan, et esimene samm oleks konsulteerida kommunikatsiooni ekspertidega ja küsida, kuidas me seisukohta kujundame või kuidas me seda olukorda võiksime lahendada? Eelkõige ma näen, et siin on oht Hansapangale. See on hästi konkreetselt nendega seotud. Ma arvan, et oleneb selle olukorra asjaoludest. Kui peaks tekkima, et see ongi .... See ei ole võimalik. Hansapangas on juhtkonna tasanditel läbi räägitud kogu see olukord. Nad on täiesti läbi mõelnud selle olukorra, kui üks päev peaks nende juurde tulema HIV positiivne, keegi näiteks otsustab, et ta tahab öelda oma tööandjale, siis Hansapangas tervikuna peaks olema piisavalt palju valmisolekut ja teadmisi, et inimest ei tohi selle pärast lahti lasta. Aga ütleme näiteks, et lastakse lahti inimene, kes on muuhulgas HIV positiivne, ja see ta näiteks väidab, et ta lasti selle pärast lahti. Siis me ilmselt konsulteeriksime, mis olid selle juhtumi tegelikud asjaolud. Kui on vajadus, siis TESA võtaks ka seisukoha. Kui seal on asjaolud, mis selgelt näitavad, et meil ei oleks enam eetilise Hansapangaga koostööd teha, siis me ei saaks enam temaga koostööd teha. Aga kui on võetud asi ja tehtud lihtsalt meedia huvides mingisuguseks mõttetuks mulliks, siis ma arvan, et me toetame teineteist ja tuleme sellest koos välja.

### **Kui kõrgeks te oma autonoomiat peate?**

Oma tegevusautonoomiat?

### **Jah, iseseisvust, sõltumatust,**

Oma partneritest või Hansapangast?

### **Üldse oma erasektori partneritest?**



Me oleme eksistentsiaalselt nendest täiesti sõltuvad. Meie partnerid või kliendid on meie teenuse ostnud ja meil ei ole mingit muud finantseerimisallikat. Me elatumegi oma põhitegevusest ja selle müügist. Mis puudutab tegevusautonoomiat otsustes, millega me üldse tegeleme, siis selles mõttes oleme me küll täiesti sõltumatud. Ükski ettevõtte ei tule ütleva: „Kuulge, tehke nüüd seda või teist“. Me oleme alati avatud ideedele, kui ettevõtetel peaks tekkima ideesid: „Me tahaksime teha midagi sellist tervise valdkonnas. Mida te arvate?“. Päeva lõpuks oleme meie ise need otsustajad kas siis seisukohtades või mis tervise küsimustega me tegeleme. Seal ei ole ühelgi ettevõttel meie puhul nii suurt mõju, et me otsustaksime selle põhjal. Mitte mingil juhul.

### **Kui oluliseks sa pead partnerite organisatsioonikultuurilist sobivust?**

Ma arvan, et see on üks olulisemaid nurgakivisid heas partnerluses. Võib-olla organisatsioonikultuur on natuke liiga suur mõista. Ma ütlesin, et organisatsioonikultuuri osana väärtused. Mis on nende organisatsioonide väärtusega, kes temaga koostööd teevad? Need on väga suure tähtsusega, sest muidu jääb kõik see koostöö väga tehniliseks: „Raha tuli üle, tehke midagi ära!“. Mina ikka ei usu, et oleks üldse võimalik hakata koostöö tegema organisatsioonidel, kes ei klapitu või kellel ei ole sarnased põhimõtted või väärtused või eesmärgid. Miks otsustatakse koostööd teha on ikkagi eelkõige seetõttu, et meil on midagi ühist. Me hakkame seetõttu koostööd tegema, mitte mingil muul põhjusel. Kui on mingi muu põhjus, siis see on jällegi küsitav, kas üldse peaks see koostöö toimuma või mitte. Ma arvan, et see on hästi tähtis.

### **Kas on midagi sellist, mida ma võib-olla ei ole küsinud, aga mis võiks olla oluline?**

Ma vaatan, ma kirjutasin endale märkmeid endale sinu küsimuste põhjal. Mul on tunne, et ma olengi kõik ära rääkinud, mid mul põhiline oli.

**Olgu. Sellisel juhul suur tänu!**

## Lisa 7. Intervjuu Elo Võrgu ja Maris Ojamuruga, Hansapank.

26.02.2007

### **Küsiksingi kõigepealt, milline on Hansapanga roll Terve Eesti SA tegemistes?**

EV: Tegelikult see algas niimoodi: Heateo SA on tegelikult meie strateegiline partner kõikides suuremates sotsiaalsetes algatustes ja tegelikult kogu sotsiaalse vastutuse teemas on nende roll olnud meid nõustada. Kaks aastat tagasi olime olukorra ees, kus me vaatasime, et Hansapank on oma toetustegevuses õudselt palju klassikalise sponsorluse ja just spordi poole kaldu. Me peame tegema midagi sellist, mis Eesti ühiskonnale kasu toob või lahendab mingit olulist probleemi. Heateo SA oli juba meie partner ja me hakkasime siis koos nendega arutama, mida me teha võiksime. Kõigepealt, mis neil oli konkreetselt sellel ajal, oli sotsiaalsete ettevõtjate konkurs. See oli vist aasta 2006 ja konkursi võitjaks tuli siis see sama Terve Eesti SA, mille juht oli Riina Raudne. Teine oli MTÜ Hingest. Tegelikult pani Hansapank mõlemale võitjale välja preemiad, mis maksti küll välja Heateo SA kaudu. See oli esimene kontakt. Siis me kusagil suvi otsa, teadsime, et see on tegelikult hea asi, aga kuna me oleme nii suur organisatsioon, siis läks meil lihtsalt niivõrd palju aega sellega, et oma organisatsioonis alustada nende koolitustega. Terve Eesti tegi siis kõigepealt ära AS-s Tere ja Olde Hansa, aga paralleelselt me, tegelikult, valmistasime kogu aeg ette seda Hansapanga loengut. Samal ajal, koostöös Heateoga, jõudsim sisemiselt ka arusaamisele, et need valdkonnad, kus me tahame olla hästi tugevalt, on tervishoid ühelt poolt ja teiselt poolt haridus. Tervishoius kaardistasime enda jaoks teemaks HIVi – Eesti üks olulisemaid probleeme hetkel. Hakkasime tegelikult paralleelselt ise ka veel otsima mingisugusid algatusi, mis me HIVi teemal veel teha saaksime. Teistpidi jõudsim Tervise Arengu Instituudi juurde, kes teeb üle-eestilisi kampaaniaid: „Ära osale loosimises“, ja nüüd oli see testimiskampaania. Neil on veel heategevuskontsert, mis on aasta lõpus. Põhimõtteliselt oli meil justkui kaks rauda tules, aga need olid niivõrd erinevad teemad. Üks oli see, mida me sisemiselt teeme, aga teine on siis konkreetselt väljapoole suunatud kommunikatsioon. TAI kaudu teeme avalikku, endaga seostatud kommunikatsiooni. Seal tahame ise selle kõrval välja paista, et me HIV-s oleme ja sellesse panustame. Aga see, mida me oma töötajatele tegime koos TESA-ga, see on pigem ikkagi selline vastutustundlikkuse teema ja sissepoole pööratud. Selle puhul meil ei ole kunagi olnud eesmärk, et me tahaksime sealt hirmsasti välja paista. See on ikkagi see, et me hoolime oma töötajatest ja me teeme seda just sellepärast, et me hoolime nende perekondadest. Et me oma inimesed kõigepealt saaksid aru, milles teema on, sest HIV on niivõrd keeruline. Kui me hakkasime sellest rääkima, et Hansapank võiks HIVi ennetust toetada, siis enamik inimesi, kes seda esimest korda kuulsid ütlesid: „Hulluks olete läinud või? Mis te kliendid sellest arvavad? See on ju prostituutide ja narkomaanide probleem. Ma küll ei soovita teile“. Kuna me teadsime, et me läheme nii keerulisse valdkonda, siis see oli õudselt hea võimalus, et me saime tegelikult enne oma töötajatele selgeks teha, miks me sellisesse valdkonda üldse läheme. Seejärel hakkasime neid loenguid ette valmistama ja see läks meil üsna pikalt. Meil oli sisemiselt ka veel natukene ebakindlust: „Kas ja kuidas me teeme?“ Siis käis siin päris pikalt see mõtisklemine. Hästi oluline on tegelikult ka see, kas Hansapanga juhtkonnas on mõni inimene, kes selle teema oma südameasjaks võtab. Meie õnneks oli Margus Rink, kes on jaepanga juht, saanud ühel päeval kõne Maarja Oviir-Neiveltit, kes on ka TESA nõukogus. Maarja rääkis talle telefoni teel: „Kuule Margus, tegelikult mõtle, et sinu suguvõsas on kindlasti keegi, kes on viiruse kandja.

Hansapangas on nii palju töötajaid, et statistika järgi peaks meil olema vähemalt 30 HIV positiivset jne.“ Margus hakkas mõtlema. Ta kogu aeg räägib seda, et siis käis tal krõks ära ja ta tõmbas ennast nii käima. Tegelikult läks natuke aega mööda ja meil oli juba Riina Raudse kokku kutsutud initsiatiivgrupp. Ta lihtsalt ütles mingid nimed, kellega ta on sel teemal rääkinud, et kutsume kokku ja teeme esimese test-loengu ära. Siis vaatame, kas see formaat sobib Hansapangale. Veel tuli meil omalt poolt turundusdivisjon ja siis panga pealt veel entusiaste. Kokku oli seal 20 inimest, mis oli küll hästi suur grupp, aga pärast seda ütlesid kõik: „Jess, loomulikult teeme!“ Me alguses kartsime, et äkki on liiga intiimne. Inimesed on meil liiga kriitilised, aga tegelikult see seltskond oli hästi erinev. Me võtsime teadlikult läbilõike, et seal oleks igasuguseid tüüpe. Kõik ütlesid: „Jah, see sobib!“ . Samuti oli ka teemaks see, et TESA oli ju omalt poolt plakatid tegelikult valmis teinud, mida töökohtades üles panna, ja kogu see kommunikatsioon oli nende poolt välja töötatud. Siis me mõtlesime, et meil on nii suur organisatsioon, et meil juba toimivad siin sellised massikommunikatsiooni meetodid sisekommunikatsioonis. Mõtlesime, et meil oleks tegelikult mõttekas teha oma inimestega need plakatid. Esimesed „jahhid“ saime sellelt samalt test-koolituselt neilt, kes olid seal osalemas: „Jah, me oleme nõus ka plakatitel olema.“ Meil oli vist 5 erinevat plakatit ja neid sõnumeid timmisime veel ka. Mõtlesime sõnumid oma inimeste konteksti, et need paremini töötaksid.

MO: Põhimõtteliselt selle alguse võtmesõna on ikkagi see, et meie üldjuhul, v.a nüüd see TAI, ei ole väga võimelised ja me ei võtagi endale seda ambitsiooni, et me suudaksime ise filtreerida erinevaid häid algatusi. Seetõttu me vajasime partnerit. Meie partneriks oli Heateo SA. Teine, mida me vajasime oli tulihingeline uskuja juhtkonnast või üldse maja seest keegi, kes seda projekti veaks. Kui küsimus on alguse kohta, siis põhimõtteliselt need on need võtmetegurid. See partner ja siis see sisemine uskuja.

EV: Ja tegelikult Riina Raudne, kes oli siis TESA juht. Riina Raudse isik – ta oli lihtsalt nii entusiastlik ja lihtsalt nii lahe, et temaga oli väga äge seda koos teha. Ta tuli siia ja oli nagu kohe esimesest päevast meie suur sõber ja sõbranna, kellega koos me võisime siin mida iganes teha ja mõelda. Ei olnud üldse sellist udutamist, hästi ratsionaalne ja konkreetne koostöö hakkas kohe pihta.

### **Eks teil on olnud tohutult erinevaid projekte. Kuidas te seda TESA partnerlust võrreldes konkureerivate või alternatiivsete projektidega hindate?**

EV: See on selles mõttes nii palju erinev, et me ei ole kunagi sellist koolitust oma töötajate seas teinud. See oli esimene ja kõige suurem aktsioon, kus meil inimesed on ainult vabatahtlikult mingeid loenguid kuulamas. Tegelikult võtavad nad kõiki koolitusi endale ise ja need on pigem mingite professionaalsete oskuste arendamiseks. Meie jaoks oli see tegelikult täiesti esmakordne projekt. Sellest suhtes on raske võrrelda.

MO: Hansapank tegi nüüd kaks aastat tagasi esimesi samme nende kahe algusega. Üldjuhul räägitakse teise, äri sektori, ja mittetulundussektori koostööst sponsorluse võtmes, mitte filantroopses mõttes, kus ettevõtte saab panustada rahaga ka, aga ka mingite muude vahenditega. Need filantroopsed projektid hakkasid arenema kaks aastat tagasi. Seetõttu väga palju võrdlusobjekte ei ole. Me võime võrrelda väga palju igasuguste sponsorlusprojektidega, mille eesmärk on selgelt mingi muutus saavutada

ja pluss veel ärilist mõõdet juurde. Filantroopsete projektide puhul on väga raske ärilist mõõdet juurde anda. Seetõttu on võib-olla natuke raskem.

EV: Sellest suhtes partnerina, ma arvan, nad ei olnud klassikaline kolmanda sektori organisatsioon, sest nad on öelnud, et nad on sotsiaalsed ettevõtjad. Tegelikult nad ju ise toimivad ka ettevõtluse printsiipide kohaselt. Nad pidid tegema enda üritusele kampaaniat, neil pidi olema sissetulek, töötajad. Nad olid nagu üks väike ettevõtte. Selles suhtes, ma arvan, et see erinevus ei olnud üldse nii suur. Võib-olla suurem erinevus tuleb meil pigem Heateo SA-ga kui TESA ja Hansapanga vahel. Need toimimismehhanismid on ikkagi kuigivõrd võrreldavad.

**Kas on lihtsam teha koostööd näiteks sotsiaalse ettevõtjaga kui klassikalise kolmanda sektori organisatsiooniga?**

EV: Palju meil neid MTÜ-sid ja SA-si on? Meil on Vähiliit, siis on Heategu. Palju meil veel neid on?

MO: Eesti Kultuuri toetusfond ja keda me veel toetanud oleme. Natukene tundub küll, et see rääkimise keel on üks, aga see ei ole taotluslik. Muidugi ideaalis oleks see, et MTÜ hakkab ka mõtlema rohkem ärilist. Mitte see, et eesmärk oleks kasumit teenida, vaid tema toimimismehhanism peab olema samavõrd läbi mõeldud. Selles mõttes on loomulikult lihtsam rääkida partneriga, kellel on konkreetset fookused ja eesmärgid paigas. Ta teab, mida ta teeb. Ta teab, milleks MTÜ ellu on kutsutud ja ta ei tegele selles mõttes kõigega. Ükski MTÜ ei suuda kõiki asju maailmas parandada. Seetõttu on selgelt lihtsam ka teha koostööd.

EV: Kui on hästi konkreetne sarnane huvi, siis ei ole mingeid probleeme, aga kui tekib huvide konflikt mingites kohtades. Ma olen suhteliselt tihti märganud seda, et kui me oleme alustanud koostööd mingi MTÜ või SA-ga, siis mingis mõttes võib-olla peljatakse seda, et Hansapank on nende partner. „Ta on nii suur ja äkki ta tuleb ja lämmatab meid. Siis me peame tegema täpselt seda, mida Hansapank meile ütleb.“ Siis tuleb justkui mingi selline „Me ei tea“ mõte või hakatakse vastu töötama. Seda kohati esineb.

**Lisaks sellele, et te olete selle mingil hetkel ära tajunud, kas see on tõstatanud üles identiteedi-küsimusi. Kas teil endal on tekkinud identiteedi-probleeme?**

EV: Eks me ise õpime ka. Me õpime tegelikult kõike selle juures. Kui me üldse alustasime Heateo SA-ga koostööd, siis see õppimine oli tegelikult vastastikune. Meie ei tea, kuidas MTÜ-d ja SA-d toimivad ja nende jaoks on võib-olla meie nõudmised kohati arusaamatud. Siis mingi aeg käib selline vastastikune pörkumine ja võib-olla on natukene konflikti õhus, aga tegelikult oleme kõik need asjad ikkagi lahendanud. Me oleme siis lihtsalt maha istunud ja rääkinud. Ilmselgelt on mõlemad pooled huvitatud koostöö jätkumisest, aga need ei olnud mingid põhimõttelised asjad. Lihtsalt sellised väikesed erinevused, mis meie jaoks on elementaarsed, aga teised pole sellest võib-olla kunagi kuulnudki. Kohati erasektor ei saa aru: „Kuidas te siis ei tea?“.

MO: Ilmselt see oligi suurim toetus, mida erasektor saab ühe MTÜ jaoks anda. Heateo SA inimesed, kes kõige rohkem nende MTÜdega kokku puutuvad, ütlevadki, et kõige rohkem on MTÜdel vaja kahte asja: üks on püsiv jooksev rahastamine, mis on üks teema; teine teema on *knowhow*, kuidas organisatsiooni fookusi määrata,

kuidas eesmärke juhtida ja neid saavutada. See ongi see, mida äri sektor võiks kõige paremini MTÜdele õpetada. Sama moodi võivad MTÜd tihtipeale õpetada äri sektorile, kuidas võib-olla natuke laiemalt vaadata mõnda asja. Selline vastastikune õppimine ilmselt ongi selle väärtus

EV: Margus Rink, kes oli hästi oluline võtmeisik nende koolituste käimalükkamisel, on täna TESA nõukogus. Ta on kogu aeg paralleelselt igasugustes juhtimisalastes teemades sees, neid nõustanud ja osalenud nende strateegia aruteludel. Me ei võtnud seda koolitust lihtsalt selle pärast, et „OK, me teeme selle ära ja kõik“. Tegelikult ollakse hästi sisuliselt kaasatud ja TESA juhtimise juures.

**Nii et te olete nii rahaline parter, tõenäoliselt, ja strateegiline? Aga ka see tuleb personaalselt läbi Margus Ringi või on sinna veel inimesi kaasatud?**

EV: Seal on teisi inimesi ka, kes on lihtsalt vabatahtlikult üles astunud sooviga: „Ma tahaksin midagi teha“. Kui meil need koolitused olid, siis samal ajal oli kogu aeg üleval kuulutus, et kes tahab minna näiteks TESA teiste partnerite juurde. Convictus Eesti otsis samal ajal just inimesi, kes läheksid tegema ennetustööd vanglatesse, mis on muidugi hästi karm, aga meie seast tuli sinna üks vabatahtlik. Selliseid väiksemaid algatusi, a’la koolitajadki, kes võiksid neid samu HIVi koolitusi anda, on otsitud meie oma töötajate seast. Selliseid initsiatiive on tegelikult ikkagi üle organisatsiooni suhteliselt palju. See ei ole nii, et kusagil on üks juht ja siis tema teeb. See ei ole üldse Hansapanga stiil. Kui toimub üldse selline kaasamine ja vabatahtlik töö, siis see on ikkagi alati altpoolt üles tulev initsiatiiv. See ei ole nii, et juht ütleb: „Nüüd te peaksite kõik minema ja tegema!“

**Mille alusel te eristate, et see on nüüd ainult rahaline toetus, aga sinna võiks äkki *knowhow*’d juurde panna? Kuidas see toimib?**

EV: Kes rohkem a’la juhtkonnast on seotud nende teemadega. Tõenäoliselt nad ise näevad need kitsaskohad ära ja nad tulevad ja ütlevad seda

MO: Ilmselt praktiline küsimine on ka see, millist abi see organisatsioon ikkagi vajab. Kui organisatsioon vajab abi näiteks lastele mänguasjade ostmiseks ja me näeme, et tal ei ole ambitsiooni lahendada seda probleemi, miks lastel neid mänguasju ei ole, siis sellisel juhul me vaatame, kas ta on meile puht raha eraldamise mõttes partner. Kui ta ei ole partner ja ta ei kannu neid väärtusi, mida me tahaksime edasi kanda, siis ta langeb ilmselt sellest mõlemast valikust välja. Ta on nii lühinägelik selles mõttes. Kui tema ambitsioon ja suutlikkus on juba midagi muud teha, siis me ilmselt kaalume seda muud võimalust ka. Muu toetuse ehk siis strateegilise nõustamise eelduseks on see, et seal on tõesti suutlikkus olemas. Seal on inimesed olemas. Me näeme potentsiaali, et see organisatsioon võiks reaalselt mingit ühiskondlikku muutust saavutada. Seal on meil, jah, ootused suured. Kui me panustame strateegilise nõustamisega või inimeste ressursiga, siis üldjuhul peab ta olema natuke laiema mastaabiga tegevus või mingisugune väga tähtis probleem.

EV: See ongi pigem nende suurte filantroopiliste projektide juures nii nagu “Noored Kooli”, kus on ka hästi tugevalt meie inimeste *knowhow* sees. Siis TESA. Eesti Terviserajad on ka üks projekt, kus on Erkki Raasuke nõukogus.

MO: Mis meil veel on?

EV: Need on põhilised ja Heateo SA tegelikult ka, mille lähedal on veel hästi palju meie juhtkonna liikmeid. Aga näiteks mingisugused väiksemad algatused. Kui me võtame lihtsalt mõne väikse heategevusprojekti, siis on see pigem tehtud, jah, ühekordse aktsioonina. Seal sellist strateegilist partnerlust sponsorluse koha pealt nii väga ei ole. Need suuremad partnerid, seal on pigem see, et a'la mina või brändijuht, et meie suhtleme nendega igapäevaselt hästi palju. Pigem on meie tiim majast väljaspool kui maja sees. Meie meeskond ongi tegelikult näiteks Eesti Kontsert, KUMU, Suusaliit. See, kuidas me igapäevaselt suhtleme või aeg-ajalt üksteisele helistame või mingeid asju teeme – see ongi kogu aeg nii olnud. See ongi see teistpidi partnerlus.

**Saan ma õigesti aru, et sponsorlusprojektidest ei saa filantroopilisi projekte? Kas sellised arengud on toimunud?**

EV: Me oleme hästi konkreetselt paika pannud, mis on mis. Mida me teeme selle pärast, et me tahame välja paista. Mida me teeme selle pärast, et see seostub meie brändiväärtustega ja mida me teeme selle pärast, et me tahame tõesti Eesti ühiskonnas mingit muutust esile kutsuda või mingit probleemi lahendada. Me saame täna väga konkreetselt öelda, mis meil on sponsorlus, mis meil on filantroopia ja mis meil on lihtsalt ühekordne heategevus või annetus. Ideaalis püüdleme selle poole, et me saaksime neid asju võimalikult palju integreerida. A'la et me saame näiteks läbi KUMU näituse tulu anda HIV ennetusse või haridusse. Kõik sellised asjad on võimalikud, aga me pole veel mingeid samme selleks astunud.

MO: See KUMU asi oli ikkagi.

EV. Põhimõtteliselt jah. Me tahtsime teha sellist n-ö heategu nendele lastele, kes muidu elavad Tallinnast kaugel või kellel ei ole võimalust kunstinäitustel käia ja kes on ühiskonna poolt kuidagi ära tõugatud. Mõtlesime, et erivajadusega lapsed just kinnistes koolides on need, kellele ei ole üldse tähelepanu pööratud. Lastekodulastele tehakse kogu aeg kingitusi ja neid veetakse igale poole, aga nüüd tegime, jah, sellise aktsiooni, et kutsusime kliente annetama ja siis nende annetuste eest läksid Miró näitust vaatama kuni 500 last Kaagverest, Puiatust, Tapa Erikoolist ja eriklassidest üle Eesti. Pigem see on ühekordne aktsioon. Meil ei ole mingit hullu ambitsiooni, et me hakkame nüüd lahendama Eestis erikoolide probleemi.

MO: HIV asi on võib-olla näide, meil on seal, muidugi, erinevad partnerid. Tervise Arengu Instituut on põhimõtteliselt sponsorluse-poolne partner.

EV: Nad teevad sotsiaalkampaaniad, mis on väljapaistvusele suunatud. Seal on meie huvi välja paista.

MO: Ja siis seal sees on teine organisatsioon partneriks, TESA, kellega me oleme proovinud ühiskondlikku vastutust suurendada.

EV: Pigem ongi see, et meil on üks valdkond, aga meil võib seal olla erinevaid partnereid. TESA-le me ei esita seda nõudmist, et me peame seda sponsorluse kontekstis tegema ja Hansapank peaks sealt välja paistma.

**On teil erinevates projektides tulnud ette konfliktseid olukordi, kus see, mida MTÜ või SA tahab välja öelda või see, mille poolt tema on, ei ole näiteks**

### **Hansapanga väärtustega kooskõlas? On selliseid konfliktseid situatsioone tekkinud?**

EV: Väärtustepõhiselt, ma arvan, ei ole, aga meil on olnud väikeseid nagistamisi. Näiteks logode teemal. Meil oli endal ka suhteliselt segane, mida me milleks teeme. Siis on näiteks see, et me kujutasime ette, et Heateo SA on meile tegelikult justkui sponsorlusväljund ja me peaksime sealt tagant välja paistma. Seal oli, jah, põhimõtteline valestimõistmine, kus see oli konkreetselt meie viga. Me ei olnud tegelikult ise ka aru saanud, mis asi on strateegiline partnerlus, mis asi on filantroopia, mis asi on sponsorlus. Meil endal olid tegelikult mõisted selgeks tegemata. Ühtepidi seal oligi see sama konflikt turunduse ja võib-olla siis PR-i vahel, aga me saime sellest kenasti üle.

MO: Ma arvan, et me siin kõik õpime, kus me oleme. Neid valdkondi hakatakse rohkem eraldama ja neid eesmärke täpsemalt paika panema. Me tegime kaks nädalat tagasi, sõbrapäeval, konverentsi, kus just nimelt räägitigi sellest, kas me, ettevõtted, oleme valmis sõnastama täpsemaid eesmärke kolmandale sektorile, mida me suhtest ootame? Me kõik tahame tohutult suhestuda kõikidega ja kõik tahavad samas ühiskonda paremaks muuta, aga kui sa neid fookusi täpselt paika ei pane, neid kokku ei lepi, siis tekivadki konfliktid. Eks meie ka õpime selles valdkonnas.

EV: Kasvõi see, et me oleme lahti öelnud konkurentide välistamise tingimusest, mis on sponsorluse puhul hästi konkreetne. Kui sa midagi toetad, siis ilmselgelt on lepingus see tingimus, et sama asja ei saa toetada finantsasutus, kindlustus-, investeerimisfirma mõnest teisest organisatsioonist. Seal on puhtalt ikkagi väljapaistvuse teema ja Hansapank üksinda. Filantroopsete ja sotsiaalsete algatuste puhul oleme sellest üle kasvanud. Algul me mõtlesime ka, et see peabki nii käima, aga üsna ruttu õppisime koos nendega. Sa hakkad pigem pidurdama neid protsesse. Sellest ei võida mitte keegi, kui sa lähed ja ütled: „Ainult meie ja mitte keegi teine.“ Kui Heateo SA ei või SEB-ga koostööd teha, siis tegelikult Heateo SA ei arene sellest mitte kusagile ja see toetus muutub täiesti mõttetuks.

MO: Ei saavuta sellist ühiskondlikku muutust. Näiteks ”Vaata Maailma”, kus konkreetselt erinevad konkurendid istusid ühe laua taha kokku ja ühiskondlikku muutust suudeti tegelikult päris hästi saavutada. Nüüd see koalitsioon HIVi vastu, kus ka üldse ei välistata. Mitte ei välistata, vaid juba ongi kaasatud erinevaid konkurente ühe laua taha, et saavutada ühiskondlikku muutust. Üksi ei saavuta, aga koos konkurentidega isegi saavutab – on see üks mõõde.

### **Mis on need motivaatorid filantroopsete projektide taga?**

EV: Et miks me teeme või?

#### **Jah.**

EV: Esiteks, meil on oma suuruse tõttu juba vastutus, kuna oleme Eesti üks suuremaid ettevõtjaid ja kasuminumbrid on sellised, et avalikkus ootab meilt seda. Meil on moraalne kohustus anda ühiskonnale tagasi. See on kõige põhilisem ajend.

MO: Lähtutavalt kohustusest oleme võtnud juba peaaegu et juhtkonna tasandil omaks selle, et me käitumegi vastutustundlikult. Me tegutseme, vaatame kõiki oma ärisamme lähtuvalt sellest, kas me teeme vastutustundlikult tegevust või ei tee. Sealt samast tulebki ettevõtte sotsiaalne vastutus või CSR. Kui me käitume vastutustundlikult oma

turunduses ja oma toodete müügis ja kogu ärikeskkonnas, siis me käitume vastutustundlikult oma töötajate ja looduse suhtes. Üks neljast ongi käituda vastutustundlikult kogukonna suhtes. Kogukonda me saame aidata läbi sponsorluse, heategevuse ja filantroopsete projektide. See on see taust ja lõpuks siis filantroopsete projektide soov on reaalselt ikkagi midagi ära teha. Kõik nad on ju omavahel seotud. Kui me suudame midagi ühiskonnas ära teha, siis lähtuvalt sellest, mis projekt on, näiteks HIV, siis me suudame oma töötajaid selle sees hoida. See kõik on omavahel seotud.

**On räägitud CSRi puhul mõistetest innovatsioon, positiivne mõju organisatsioonikultuurile jm. Millised hüved võiksid veel olla sellest koostööst teile?**

MO: Meile konkreetselt? Ma arvan, et CSR on ikkagi puhtalt äritegevus – kuidas äri teha. Seal ei ole miskit üllast või õilsat. Ettevõtte põhieesmärk on ikkagi kasumi teenimine ja see aitab meil erinevate sidusgruppide seas seda positiivset mainet luua. Nii meie koostööpartnerite seas, kes on Hansapangaga partnerid, trükivad või annavad meile elektrit, kuni klientideni välja. Me ei saa väita, et CSR on midagi muud. See on äritegemise viis, mis on meie jaoks konkurentsieeliseks, kui me oleme sotsiaalselt mõtleme ettevõtte. Ma ei oska sealt eraldi mingit „Heurekat“ välja lugeda. See ongi meie viis, kuidas me äri teeme. Filantroopsed projektid on üks osa sellest, kuidas meie peaksime äri tegema ja on selles mõttes selline loomulik osa.

EV: Selles mõttes, et me oleme Eestis. Mida oleks vaja teha, et Eestis oleks hea elada, et homme ka eestlasi sünniks? Need on pigem seotud hästi pika tulevikuperspektiiviga. See sama Noored Kooli, mis on haridusliku ebavõrdsuse ja õpetajate puuduse lahendamiseks loodud, ja HIV. Kui meil ongi viiruse kandjaid rohkem kui 1% elanikkonnast, siis tegelikult tähendab see, et kui selle teemaga ei tegeleta, siis tõenäoliselt on kolme aasta pärast protsent juba kümme. See on juba rahvuslik katastroof. Kuna Hansapank on nii suure mõjujõuga ettevõtte Eestis, siis tõenäoliselt meie häält kuulatakse. Me saame olla see hääletoru.

MO: Me oleme võtnud omaks mõtteviisi, et see on meie kohustus. Pea kõikides sektorites omame turuosa 60%, mis on ülisuur. Kui me nii palju siin liigutame, siis me oleme kohustatud liigutama mujal ka.

**On see suurettevõtte kohustus või võiks see olla ka väike-ja keskmise suurusega ettevõtete kohustus?**

MO: CSR on ikkagi vastutustundlik ettevõtetus. See peaks olema väikses ettevõttes ka. Praegusel hetkel on väga tublid väikeettevõtted, kes käituvad tegelikult vastutustundlikult. See võiks olla, muidugi, kõikide mõtteviis.

EV: Suuremal on seda natuke raskem teha, lihtsalt. Väiksemad on lihtsalt palju paindlikumad.

MO: Absoluutselt, jah. Võib-olla nende mõju ei ole niivõrd tunnetatav. Iga samm, mis me teeme, võib põhjustada väikese tormi veeklaasis.

**Mis on need kõige tüüpilisemad kitsaskohad, mis kolmanda sektoriga suheldes esile kerkivad?**

MO: Võib-olla see sama üksteisest aru saamine. Kas me räägime ühte keelt?



EV: Hästi oluline on kohe alguses kokku leppida, miks me seda teeme. See sama ühine huvi. See, et väärtused oleksid ühed, eesotsas oleks toimekad, initsiatiivikad inimesed ja organisatsioon ise oleks elujõuline. Mis näide meil siin oli? Uuskasutuskeskus. Sellised juhtimisteemad on nende puhul hästi kriitilise tähtsusega ja nende puhul on ka see, et nad elavad projektist projektini, mis tähendab seda, et tegelikult on nende jätkusuutlikkusega probleeme. Kui nad heitlevad igapäevaselt ainult selle nimel, et nad saaksid vaadata, et a'la järgmise kuue kuu jooksul oleks neil töötajatele palgad välja makstud, siis nad ei saagi pikaajaliselt planeerida oma tegevust. See rahastamise viis üldse on natukene piirav.

MO: Mis tuleb välja, on see, et MTÜ eesotsas on üldjuhul väga suure hingega inimesed. Võtame näiteks kodutud lapsed või kodutud loomad. Nad tahavad seda probleemi tervikuna lahendada, aga nad ei suuda võib-olla fookuseerida nendele põhjustele, miks see laps või kass sinna tänavale satub. Need on kriitilised kohad. Just see sama, mida Elo ütleski: eesmärgi panemine, fookuse seadmine.

EV: See ka, et nad omavahel koostööd teeksid. On hästi palju MTÜsid, mis tegelevad kõik justkui ühe probleemiga, aga erineva nurga alt, aga nad ei suhtle omavahel. Kui nad tuleksid kokku ja arutaksid omavahel: „Kuidas me saaksime seda asja paremini teha“, siis ma arvan, et see efekt oleks palju suurem. Praegu on kogu see maastik, minu arust, ikkagi üsna killustatud. Kasvõi selles samas HIV valdkonnas tegutseb neid erinevaid MTÜsid musttuhat. Kui me hakkasime seda valdkonda kaardistama, et keda me siis toetama peame või kust me alustame, siis tegelikult me ei saanud mitte millestki mitte midagi aru. Kes on kes? Kes millega tegeleb? Selleks meil oligi Heateo SA'd vaja, kes ütles meile: „See on see organisatsioon. Sealt kaudu te saate tegelikult kõige rohkem.“ See pilt on, jah, üsna kirju.

### **Milliseid praktilisi soovitusi te annaksite vabauhendustele selleks, et nad oleksid Hansapangale või teistele ettevõtetele atraktiivsem partner?**

EV: Mis on need meie konkreetsed tingimused, mis meil on annetuskeskkonnas? Ma arvan, et nende põhjal me saame rääkida. See sama pikaajalisem planeerimine, oma eesmärkidest, missioonidest aru saamine, nende sõnastamine.

MO: Konkreetsed tegevused, kuidas sa selle eesmärgini jõuad, et see oleks samm-sammult kirjas. Milliseid vahendeid sul on vaja selleks, et seda ikkagi saavutada? Tihtipeale on see, et tahetakse mingit probleemi lahendada, aga tegelikult on vaja, et see MTÜ jõuaks arusaamiseni, et tal on vaja võib-olla hoopis *knowhow*'d sellest, kuidas oma strateegiat paika panna või kuidas oma eelarvet planeerida. Organisatsioon peaks täpselt teadma, millest ta puudust tunneb, mida ta tahab saavutada, mis aja jooksul ja seda võimalikult täpselt kuni eelarveni välja. Ma ei oskakski muud esile tuua.

### **Milline on teine hinnang sektori-ülese koostöö potentsiaalile?**

MO: Ma arvan küll, et sellel on väga suur ja õige potentsiaal midagi muuta. Selge on see, et äri sektor ise ei oska kunagi sellesse suunda minna. Seetõttu on koostöö arendamine eriti oluline. Õpitakse üksteiselt ja läbi selle tehakse koostööd. Just nimelt erinevad ettevõtted võiksid teha omavahel koostööd erinevate MTÜdega, kes ka omavahel koostööd teevad. Mina küll hindan seda tulevikus päris kõrgeks. MTÜd ka vaikselt arenevad. Kõige toredam on see, et just nüüd sügisel oli selline foorum või konverents nagu ”Kodanikuühiskonna foorum”, kus erinevad MTÜd olidki koos ja

arutasid selle üle. Tegelikult saavad nad juba päris hästi aru sellest, mida neil vaja on. Minu meelest see on ka väga suur samm, et organisatsioon näeb ise, kus tal on vajaka ja ta otsib neid kohti, kuidas seda lahendada.

**HIV on, ma kujutan ette, ikka väga hirmutav teema, mida brändiga siduda. Kuidas on selle HIVi teematika sidumine brändiga sidusrühmades vastu võetud?**

MO: Ma arvan, et ühiskond on natuke üllatunud ja nad võib-olla isegi ei oska seisukohta võtta, kas kiita seda heaks või laita. Muidugi, me oleme kuulnud ainult positiivset vastukaja justnimelt selle kohta, et me oleme julged võtma realselt sellise tõsise ja teiste poolt mitte puudutatava teema käsile. Seda on heaks kiidetud. Me ise rääkisime just ka siin paar nädalat tagasi, kuidas see on mõjunud. Meie kuvand on selgelt liikunud sotsiaalsuse poole. Kui me vaatame oma brändi olekut või seda, kus ta asub brändiuuringu sees, kas ta asub seal kaalutlevas ja sellises külmas tajumise sfääris või sotsiaalsemas sfääris. Uuring näitas, et inimesed on hakanud tajuma Hansapangas sotsiaalsust. Mulle tundub, et see töötab, sest meie eesmärk oligi saavutada pehmemat väärtust brändile juurde. Ta ei mõju eemaletõukavalt, pigem ikkagi vastupidi. See ongi läbi kahe tasandi tehtud. Konkreetselt see TESA-ga kokkulepe ja kogu see koostöö on ikkagi meie oma töötajaid mõjutanud ja see on küll suurim väärtus. Peale nende testimiskampaaniate lõpetamist oli siveveebis üks kommentaar, mida Margus Rink on nüüd hästi palju edasi kommenteerinud. See inimene ütles: „Ma tunnen, et nüüd tööandja hoolib minust kui inimesest. Ta ei hooli minust kui tublist müügimehest või tellerist.“ Meie jaoks see kampaania ja üldse see tegevus on raudselt olnud sisemise lojaalsuse saavutamise väga suur võtmesõna. Räägitaksegi sellest, et töötaja motiveerimiseks on mitmeid võimalusi. Sa võid tal palka tõsta, anda talle motiveerivamaid ülesandeid või arendada teda nii palju, et ta saaks tegeleda suuremate ülesannetega. Kui tööandja tegeleb mingi sellise asjaga, mis on natukene rohkem väljapoole, kui otseselt selle inimese tööülesanded, siis see annab motivatsiooni väga palju juurde. Selle raames meil ongi praegusel hetkel see tervise nädal jne. See on muidugi rohkem Hansapanga sisene ülesanne motiveerida, aga seda me teeme ka jälle teiste abiga. Me ei tee ise endale loenguid, vaid meil ongi seal Vähiliit, TESA – erinevad terviseorganisatsioonid, kes meil on just MTÜde poole pealt partneriks.

**Ma saan aru, et Hansapank on oma toetuse või strateegilise toetuse raames siis kas strateegiline või rahaline partner, aga mis on see, mis te vastu saate? Liiguvad need ressursid kahepidiselt ja kus te olete veel lisaks loengutele nende konsultatsioonipotentsiaali ära kasutanud?**

MO: Sa mõtled, et mida me vastu saame? Me liigitame jah seda toetustegevust sponsorluseks, heategevuseks ja filantroopiaks. Sponsorluse puhul on asi selge: me anname raha ja saame vastu väljapaistvust. Heategevuse puhul on see nii ja naa. Loomulikult me tahaksime, et meie heategevuslikud aktsioonid silma paistaksid, aga selle eesmärk on ühekordne toetus mingisugusele probleemile. Sealt saame vastu pigem ikkagi väljapaistvust ja sotsiaalsemat kuvandit. Filantroopia puhul... Meil hakkab nüüd käima selline asi nagu Heateo SA ja Hansapanga vaheline meeskonnakoolituste sari. Hansapanga tavameeskonnakoolitused tehakse tavaliselt siis kas Otepää seikluspargis või Peep Vainu juures, kes suurendab meeskonnatunnetust. Nüüd hakkame tegema seda, et me läheb mingisugusesse MTÜsse või organisatsiooni ja aitame midagi realselt ära teha. Seal ongi see moment, et sisemiselt, ma arvan, annab see töötajatele meeletut uskumust, et minu tööandja tegeleb õige asjaga ja mina tegelen õige asjaga. See on puhtalt indiviidi-

tasandil heaolu tõus, mida me suudame tänu sellele saavutada. Ma ei tea täpselt neid partnereid, me alles tegeleme nende partnerite otsimisega, aga meeskond lähebki loomaaeda või koerte varjupaika puure puhastama. Ma arvan, et see on see tunnetus, mida üks ettevõtte maksimaalselt saab ühele töötajale anda. Ta on suutnud minna sinna sisse, et inimene seesmiselt tunneb end ka õnnelikuna.

[EV naaseb ruumi]

MO: Me räägime praegu sellest, mida me ise veel tagasi saame. Ma rääkisin sellest, et meie meeskonnakoolituse raames hakkavad inimesed lõpuks minema ja tegema midagi head. Indiviidi seesmise rahu saavutamine, õnnetunne või mingil hetkel seesmine rahulolu, et ma olen midagi head ära teinud. Muidu mul võib-olla ei ole elus seda võimalust head teha, aga läbi tööandja, läbi selle projekti on võimalik teha. Mida me veel saame on see, et ma tean, et meil käivad erinevate MTÜde esindajad ka meie meeskonnakoolitustel õpetamas. Ilmselt siis silmaringi avardamiseks. Vist Heateo SA, ma ei mäletan enam, ma pole seda täpselt enam kaardistanud, on üks neid organisatsioone, kes käib meie koolitustel andmas ise tagasisidet, kuidas meil siin Eestis ühiskondlikul tasandil on jne. Hariduse pool, kindlasti, ja siis see kõik muu, mis on tunduvalt suurem. Selline sotsiaalne tunnus, et see ettevõtte on sotsiaalselt mõtleb – puhtalt äriiline tulem on ka ikkagi taga sellel.

EV: See motivatsioon ka, et inimene ikkagi tunneb, et ta kuulub siia organisatsiooni. Ja see sama sisemine rahulolu ka, tegelikult. Need samad kommentaarid nendelt koolitustelt. Just regide kontorid. Peamajas toimub meil ikkagi suhteliselt palju üritusi, aga meil on kontorid üle Eesti. See, mis siin peamajas toimub, jõuab nendeni väga harva. Kui me tegime HIV koolitusi, siis nende jaoks oli see tohutu sündmus. Nad olid sellest niivõrd meelitatud, et neile ka pööratakse tähelepanu: „Tulevadki kohale ja saamegi minna!“. Nad oli pered sinna koolitustele kaasa kutsunud, ostnud puuvilju ja küpsised, pärast tööd veel kodus käinud ja teised teksad jalga pannud. Nende jaoks oli see ikkagi aasta sündmus. Pärast seda olid ka need kommentaarid, mis seal Marguse presentatsioonis olid, kus inimene ütleski: „Minu tööandja hoolib minust kui inimesest, mitte kui sellest üksikust indiviidist, kes a’la tulemuse koju toob või müüki teeb.“ Tulemustele orienteeritus on meie organisatsioonikultuuris hästi tugevalt sees. Selliste väikeste asjadega saame seda pehmemat poolt palju rohkem esile kutsuda.

MO: Need on väikesed näited. Hansapank, tänu sellele, et ta selle sfääriga tegeleb, on raudselt ka tööandja konkurentsivõime rohkem nähtaval. Inimesed, kes valivad endale tööandjat, lähtuvad raudselt ka sellest, millised on need seesmised tegevused või kuidas ettevõtte pehmetes väärtustes välja paistab. Teine asi on, et just pigem see, et kui töötaja Hansapangast välja läheb, et ta on tunduvalt hinnatum, kui ta töötas organisatsioonis, mis mõtles sotsiaalsemalt.

**Millised võiksid olla need problemaatilisemad või negatiivsemad aspektid koostöö juures? Kahtlemata on see väga ressursi-nõudev, ajakulu ja kõik muu, aga mis veel?**

MO: Probleem on see, et sa suudaksid end õigel ajal distantseerida. Sa pead tegema ikkagi äritegevust. Siin ongi oht, et me ise ei muutuks selliseks, kes ei suuda säilitada fookust. See ei ole vastandamine, aga et me suudaksime konkreetselt ühe või teise projekti juures ka ise määratleda ära, kus meie mahud lõppevad. Nii rahaliselt kui ka

teised meie ressursimahud. Et me ei hakkaks ise ühte teist sektorit arendama. Meie teeme äri. Meie suudame anda endast mingisuguseid ressursi-ühikud teisele organisatsioonile, kelle ülesanne on siis seda muutust saavutada. Et me suudaksime õigel ajal distantseeruda ja saaksime aru sellest.

EV: See ka, et me ikkagi nii palju üksteisega suhtleksime, et me saaksime aru, millega see konkreetne organisatsioon tegeleb ja kas ta tegutseb eesmärgipäraselt või mitte. Me võime jääda igavesti raha kuhugi tampima, aga et selle summa eest reaalselt midagi tehtaks ja et see organisatsioon ise endale eesmärke seaks, see on väga oluline.

MO: Vastasel juhul me võimegi jääda maksma, aga tulemust ei tule.

EV: Me ei taha kultiveerida õpitud abitust. Me tahame anda sellele süsti. Sealt edasi peab organisatsioon ise hakkama saama. Me ei jää ühtegi sellist suurt algatust elu lõpuni toetama. Need kõik on sellised stardirahad ja alguses käehoidmised. Fakt on see, et igast asjast sa pead kunagi välja tulema.

### **On teil olnud selliseid projekte ajalooliselt?**

”Vaata Maaailma”, mis nüüd on hoopis teisel tasandil. Üks projekt lõppes, see sama Internetiseerimine, kus siis loodi avalikud Interneti-punktid. Nüüd on siis teine etapp, kus on eesmärk Interneti turvalisust tõsta.

MO: Aga organisatsioon on ilusasti käima läinud. ”Noored Kooli” saab ka kaks aastat sellel aastal täis. Eks vaadataksegi üle, kui elujõuliseks need organisatsioonid on saanud, aga praegusel hetkel tundub ”Noored Kooli” puhul küll, et nad on väga jõudsalt saanud hakata koostööd tegema riiklikul tasandil üksustega, mis kohati ongi selle organisatsiooni puhul kõige tähtsam. Käik on sisse antud ja ma usun küll, et lähiajal me sealt distantseerume. Muidugi jääme õrnalt nõuandjaks ikka, kui vaja, aga organisatsioon on tugev ja liigub praegu.

### **Aga sellised problemaatilisemad näiteid on ka olnud, et teie ressursid ei ole seda organisatsiooni piisavalt aidanud?**

Eks ikka on. Kindlasti on need seotud just ressursidega, mis sellel MTÜ-l endal on. A’la neil ei olegi inimesi, kes reaalselt neid asju teevad. Kui seal ongi eesotsas üks inimene, kes rabab viie eest, siis tegelikult on ju iseenesest mõistetav, et ta ei suudagi nendele ootustele vastata. Kasvõi see, et infovahetus ei ole selline nagu me tahaksime. Lihtsalt reaalselt võib-olla neid asju ei tehta ära, mida peaks tegema, kuna lihtsalt ei jõuta. Ütleme nii, et kohati mõjub kaugus ka. On MTÜ-sid, kes tegutsevad Tartus. Siis ongi see, et meil on kohtumisi suhteliselt harva. Meil *email* on olemas, aga tegelikult puudub sul see võimalus talle öelda: „Saame see nädal kokku ja räägime!“.

### **Aga te lävite muidu, ma saan aru, päris tihti oma partneritega?**

Tegelikult küll, jah.

### **On see kuidagi paika pandud, näiteks lepingus, et kord kuus või iga nädal?**

Ei, see on pigem ikkagi projekti-põhiselt. Kui sul on mingit asja nendega ajada, siis sa jooksvalt teed. Hästi kindel läbirääkimiste koht on igal aastal lepingute uuendamine, kus siis hästi tihedalt omavahel suheldakse ja lepitakse konkreetsetes tingimustes kokku.

**Palju teil on erinevaid majasiseseid põhimõtteid kirja pandud? Sponsorluspõhimõtted on teil ju ka kodulehel üleval. Palju teil selliseid dokumente on, millistes valdkondades, ja kuidas teile tundub, kas need aitavad teil või teie partneritel näiteks seda toetustegevust fokuseerida? Mis on nende tulem?**

EV: Ega meil väga ei olegi.

MO: CSR põhimõtted hakkavad vaikselt kujunema. Seal sees on ka toetustegevus ja kõik see, kuidas me mujal äri teeme. Need on loomisel hetkel. Minu arust on see küll hästi palju abistanud ja rohkem selgust toonud. Need sponsorluspõhimõtted kinnitati aasta või kaks tagasi. Me ilmselt lähtume hästi palju üldistest põhimõtetest. Personali poole peal on meil kõik põhimõtted paigas. Personaliarendus ja see kõik on omavahel seotud. Hansapanga väärtused, need kõik on omavahel seotud. Eks ta ikka aitab. Me oleme suurorganisatsioon ja muidu me ilmselt upuksime erinevatesse soovijatesse ära. Seal all on meil olemas veel erinevad toetusprogrammid nagu "Tähed Särama", eelmisel aastal oli "Miljonisadu", nüüd tuleb annetuskeskond. Me sätestame nendele erinevatele programmidele kindlasti oma põhimõtted.

EV: Selles mõttes, et kasvõi kogu organisatsiooni peale, et inimesed saaksid aru, et kui kellegi sõber või tuttav ütleb: „Mul on selline MTÜ, kes tahab seda teha,“ siis ta juba tegelikult teaks, mis kohe alguses talle vastata või kelle poole suunata. Sellised rutiinidki sisemiselt hästi selgelt paika saada.

**Kui tõenäoline see on, et idee tuleb täiesti alt-üles? Et kellelgi on idee hakata mõne MTÜ või SA partneriks või toimuvad need esialgsed kontaktid ikkagi pigem ülal?**

EV: Praegu oleme sellises seisus, kus oleme enda jaoks hästi konkreetselt pannud paika fookused, et me pigem tegeleme suurte algatustega. Erinevaid väiksemaid MTÜsid ja SASid toetame kas "Tähed Särama" programmi kaudu või siis saame suunata nad sinna loodavasse annetuskeskonda. Ülejäänud pisemad MTÜ-d ja SA-d on konkreetselt seotud selle ühe suure toetusvaldkonnaga. Kui see on teema või projekt, mis täiendab mõnda meie olemasolevat suurt toetusvaldkonda, siis kaalume selle juurde võtmist. Kui ta on täiesti teisest ooperist, ta võib olla väga hea algatus, aga kui meil endal on linkimiskohti vähe, siis me pigem seda ei võta. Praegu me oleme, jah, selles seisus, et me uusi suuri teemasid üldse juurde ei võta. Me keskendume ikkagi olemasolevate maksimaalsele panustamisele.

MO: Kui on mitterahalisi algatusi, siis, ma arvan, et need sõltuvad tugeva läbiviimise tasandist, kui ikkagi altpoolt tuleb mõte, millel on väga selge väljund. Kas teha majasisene kampaania millegi jaoks või mida iganes. Meil ei ole praegu võib-olla väga häid näiteid, aga ma ei välistaks seda. Pigem on ikkagi see uskumine tähtis ja mitte lihtsalt: „Mul on see mõte, teeks ära ja tehke teie ära“. Me näeme oma ressursi, et me ei jaksa sellega tegeleda, aga kui keegi võtab initsiatiivi ja tuleb lõpliku plaaniga välja, siis ma ei näe takistust.

EV: Väikeste aktsioonidena on see olemas. A'la tooge oma vanad mänguasjad suurtele predele, kes ei jaksa jõulukingitusi oma lastele teha.

MO: Siis oli see laste annetus, mis kasvas ka ühest lapsevanemast välja.

EV: Või siis pannaksegi a'la Internetti kuulutuste rubriiki, näiteks kui oli see naftareostus: „Tulge kõik linde puhastama“. Inimesed on hästi teadlikud ja kasutavad selleks olemasolevaid kanaleid. Nad võib-olla kutsuvad oma toas oma kamba kokku. Võib-olla me ei teagi, mis kusagil mujal tehakse. Sellist sotsiaalselt aktiivset seltskonda on Hansapangas väga palju. Seda näitab juba see, et me pabistasime hirmsasti, kui me veepudelid oma köökidest ära kaotasime. Meil telliti iga nädal tohututes kogustes plastmassveepudeleid ja meil oli väike paanika enne seda, kuidas me seda kommunikatsiooni teeme. Kui inimeselt midagi ära võetakse, siis ikka tuleb ju pahameel. Aga tegelikult oli vastupidi. Kõik ütlesid: „Väga normaalne. Jumala eest, hoiame loodust!“ Tegelikult võtsid inimesed selle uskumatult positiivselt vastu.

### **Kui oluline partner on olnud teile Heateo SA?**

EV: Ta on olnud väga läbipõimitud kõikide meie äriüksuste tegevustega. See algas küll pigem nii, et me hakkasime oma sotsiaalset toetustegevust nende kaudu ümber sõnastama ja uusi teemasid otsima, aga tänaseks on nad personaalpanganduses partner, personaliosakonnas, erinevates äriüksustes. Ma arvan, et ei ole Hansapangas äriüksust, kes ei oleks Heateo SA-ga kokku puutunud.

### **Aga ettevõttele, kellele CSR teema on uus ja kes tahaks oma kogukonda panustada? Kas selline vahelüli nagu Heateo SA võiks olla oluline või kasulik?**

EV: Meie jaoks oli ta täiesti asendamatu. See sama aja ja ressursi kulu, kui me oleksime hakanud ise neid asju uurima. Meie kompetents ei ole see. Ma arvan, et sellised n-ö *think-tank*'id või need kohad, kus see *knowhow* on olemas, nad võiksid end palju laiemalt välja pakkuda partneriks teistele organisatsioonidele. Mida nad tõenäoliselt ka teevad. Aga siis ongi see sama jõudluse küsimus. Meie puhul on nad tegelikult nii tugevalt panustanud, et kas see nende teenus ei hakka selle võrra kvaliteedis alla minema, kui nad hakkavad kvantiteedile panustama? Meie puhul on pigem, jah, see, et nad on hästi juures kogu aeg ja hästi pühendunult. Ma ei ole kindel, kas nad jõuavad seda kõikidele nii pakkuda.

MO: Ma arvan küll, et ettevõtte ise omab sellist teadlikkust.

EV: Aga need samad hindamised, mida nad teevad. Tegelikult see on ju kõikidele universaalselt kasutatav. Põhimõtteliselt kogu selle strateegilise partnerluse juures me toetame Heateo SA märkimisväärse summaga. See on ka juba üks põhjus, miks nad meile rohkem on pühendunud. Ma ei tea, kuidas nad end teiste puhul positsioneerivad. Kui näiteks Saku Õlletehas tuleks nende juurde ja ütleks, et tulge meile sotsiaalseks partneriks, siis seda ma täna näiteks ei tea, kuidas see nende puhul siis välja näeb? kas Heateo SA küsiks selle eest siis raha või mitte? Meil on tegelikult ka rahaline toetus seal taga.

### **Kuidas toimus see teemade ja valdkondade valimine? Tervishoid ja haridus.**

EV: Me suunasime seda ise päris palju. See HIV oli meil justkui kinnisidee, see oli pigem meie initsiatiiv. Aga hariduse puhul: me nägime, et kuna HIV on problemaatiline ja pigem negatiivseid emotsioone tekitav, siis võiks talle vastukaaluks olla positiivne ja tulevikku vaatav teema. Sealt tuli see haridus, mis on Hansapanga jaoks olnud alati teema. Meil on hariduse ja spordi sponsorlus praktiliselt võrdses mahus. „Noored Kooli“ tuli konkreetselt sellest, et mõtlesime, mis see võiks olla. Heateo SA abil korraldati üks ümarlaud. See oli 2006. aasta suvel. Selle ümarlauri juht oli Linnar Viik ja siis Praxisest oli seal üks inimene, siis Haridusministeeriumist,

Maailma Tervishoiu Organisatsioonist ja Heateost. Meilt olime siis mina, Katrin Isotamm ja Helo Meigas. Me lihtsalt ründasime aju terve päeva. Enne seda olid erinevad Eesti olukorra kaardistused ja mis Artur tõi näiteks, oli see sama Teach First Suurbritannias. See tundus lihtsalt niivõrd hea idee, et me jõudsimegi selleni, et mida me ikka jalgratast leiutame, võiksime ju häid asju lihtsalt Eestile kohandada. Jah, see ümarlaud oli see koht, kus me Heateo SA abiga kutsusime võimalikult palju erinevaid eksperte ühe laua taha. Me tegimegi paralleelselt kahe teema ajurünnakuid: üks oli HIV ja teine siis haridus. Sealt siis tulidki "Noored Kooli" ja Terve Eesti Sihtasutus.

**On veel midagi sellist, mida ma ei ole küsinud, aga mis võiks olla oluline?**

MO: Ma ei tea, minu meelest päris põhjalik. Pigem me hakkame end kordama. Eks meil endilgi on veel palju õppimisruumi.

**Ühe küsimuse ikkagi küsiks. Hansapangal on nüüd oma CSR juht. Kust need mõtted on tulnud, et selle valdkonna peal peaks olema oma inimene?**

EV: See vist tuli sellest, kui me alles hakkasime enda jaoks lahti mõtestama, mis asi on CSR ja mis sponsorlus. Algselt oli meie arusaam selline, et CSR on sotsiaalteemaline toetustegevus, mis oli justkui minu õlgadel. Kui ma sellesse valdkonda sügavalt sisse vaatasin, sain ma aru, et: „Oot, oot, see ei ole üldse see. Me räägime valedes terminites tegelikult“. Siis läks vastutus üle PR juhile. Ilmselgelt on alati tulekustutamise olulisem kui pikaajaline planeerimine. Ta lihtsalt puhtfüüsiliselt ei jõudnud sellega tegeleda. Ta ütles, et valdkond ise on oluline ja sellega peab tegelema, aga tal lihtsalt ei olnud aega. Siis saime aru, et meil on vaja inimest, kes tegeleks sellega täiskohaga, kuna see tegelikult hõlmab kogu organisatsiooni. See ei ole lihtsalt meie toetus või PR tegevus, see ongi täpselt see, mida me igas äriüksuses teeme. See on ikkagi palju laiem vaade. Nii tuligi Maris.

**Suur tänu teile.**

## Lisa 8. Intervjuu Helen Tarmasega, Olympic Casino.

14.03.2008

### **Alustaksimegi sellest, et rääkige, milline on OC roll Maarja küla tegemistes?**

OC sai Maarja küla koostöö n-ö kaasavarana, kui me eelmisel aastal ostime ära Kristiine Kasiino. Kristiine Kasiino oli nendega juba pea 4–5 aastat eelnevalt koostööd teinud. Me olime natuke isegi kadedad nende peale, et neil selline tore väljund oli. Kui me Kristiine Kasiino ära ostime, siis meil ei tekkinud kordagi isegi mõtet, et me ei jätkka. Mõtlesime, et kuidas sellele veel midagi juurde anda. Sellest ongi välja kujunenud pigem koostöö kui lihtsalt sponsorlus. Me anname küll ka raha nende Eesti maja ehituseks. Samas jätkame seda ilusat traditsiooni, mis neil oli Kristiine Kasiinoga, et me käime oma töötajatega seal suvel talgutel. Sügiseti, aasta lõpus, aitame korraldada heategevuskontserte „Kuula, palun!“. Need on kolmes linnas – Tallinnas, Tartus ja Pärnus – koos laulvate näitlejatega. Eelmine aasta oli meie jaoks esimene aasta. Poole aasta pealt võtsime põhimõtteliselt asja üle. Oli hästi meeldiv ja me jätkame kohe kindlasti.

### **See sama kontserdiseeria. Kuidas teie panus välja on näinud?**

Kontsertide puhul oleme aidanud eelkõige rahaliselt, aga sama moodi ka kontserdi kavaga. Kus täpselt, isegi kontserdi piletite summad – need kõik leppisime omavahel kokku. Vanemuine, Maarja küla, OC – me olime kolm korraldajat. Vanemuine teostas, MK oli see, keda aidati, ja meie andsime nii palju kui võimalik seda *knowhow*’d. Kogu PR käis ka läbi meie: reklaam, pressiteated ette ja taha, artiklid kui võimalik. Lisaks veel korraldasime Tallinnas ka Maarja Külale ja näitlejatele viimase kontserdi puhul *afterparty* või istumise Park hotelli *lounge*’is koos söögiga – n-ö tänuõhtu. Loomulikult selle kontserdi toimumisel on ikkagi suur roll ja tänu olnud Vanemuisel. Seal on Anu ja Jaanus, kaks toredat inimest, kes on juba mitmendat aastat aidanud. Nende peal on ikka see suur töö.

### **Mis teid partnerluste juures motiveerib?**

Eks ikka see sotsiaalne vastutus. Kui ettevõttel läheb hästi nagu OC-l läheb, on tore panustada ühiskonna arengusse ka läbi toetustegevuse. Me maksame niikuinii hasartmängumaksu päris suurelt. Eelmisel aastal maksime üle 101 miljoni krooni, mille riik sama moodi panustab erinevatesse heategevusprojektidesse. Lisaks oleme aastaid teotanud südamelähedasi projekte, kuhu siis veel eraldi panustada. Maarja küla teeb veel eriliseks see, et OC mitte ainult ei anna raha, vaid just nende heategevuslikel talgutel saavad kaasa aidata töötajad. Inimesed saavad ise kohal käia, siis nad saavad ka aru, mida konkreetselt toetatakse.

### **On seal veel, mis te olete ise läbi mõelnud, mis teid motiveerib?**

Kindlasti motiveerib MK puhul see sama hea emotsioon, mis sa sealt saad, kui seal külas käid. Nende rõõm, see on nii ehe. Tihtipeale muudes projektides seda ei kohtagi.

### **Kui hästi teie maja sees teatakse, et OC teeb tihedalt koostööd MK-ga?**

Ma usun, et see on enamikel töötajatel põhimõtteliselt nr 1, mida nad teavad. Kõik teavad, et me oleme olnud aastaid Olümpiakomitee sponsor ja teine on MK. See ongi



tänu sellele, et see oli Kristiinell ka hästi tugev. Nende jaoks oli see ainus toetus ja kuna sealt liitus ka väga palju inimesi meile, siis nemad teavad seda väga pikast ajast. OC-s on see sama moodi. Me oleme seda kommuunikeerinud seespool ja aeg-ajalt oleme sellest ka meie kliendilehes kirjutanud. Töötajad teavad seda kindlasti kõik. Lisaks sai Mantlipärija raames tehtud MK-le heategevuslik kalender, mida müüdi nüüd veebruaril lõpuni. Need rahad on veel kokku arvatamata, mis lähevad sama moodi selle maja jaoks. Neid kalendrid sai osta nii igast poest kaasaarvatud ka meie iga töötaja, et anda veel oma väike panus. Selle kohta oli eraldi saade ja toimusid ka erinevad pressikonverentsid. Need samad näitlejad andsid oma panuse tasuta osalemiseks. Selles suhtes, ma usun, et iga töötaja teab küll.

**Lisaks rahalisele ressursile, korraldus- ja PR-funktsioonile, kas teie oma töötajad on ka näiteks MK strateegilistesse tegemistesse kaasatud? On teil konsulteeriv funktsioon MK enda põhitegevuses?**

Otseselt konsulteerinud ei ole. Nad hoiavad meid oma tegevustega igapäevaselt kursis. Meie käime nende sünnipäevadel ja erinevatel üritustel, mida nad korraldavad. Me oleme nende sõprade klubi liige ja loomulikult, kui mõni mõte on, siis helistame, aga otseselt igapäevatoosse me ei ole sekkunud. Väikse *knowhow*'ga oleme aidanud.

**Kas sellist partnerlust pole olnud, kuna teil pole seda küsitud või pigem sellepärast, et te ise ei ole valmis seda andma?**

Pigem, ma arvan, et see on sellepärast, et seda ei ole küsitud. Meie oleksime valmis. OC-l hakkab see koostöö alles kevadel aastaseks saama. Meie jaoks pole see veel nii pikk olnudki. Eks see esimene aasta oligi teineteise tundma õppimiseks ja esimeste asjade ülevõtmiseks: mis sobib ja mis ei sobi. Tuli välja, et see on väga tore ja siiras ettevõtmine. Me panime selle kohe oma pikemasse koostööplaani, me jätkame seda veel mitmeid aastaid. See kõik on võib-olla veel tulemas ja tulevik. Me ei ole jõudnud nendega sel teemal veel rääkida.

**Kas te muidu panustate mõnda kolmanda sektori organisatsiooni enamaga? Ma mõtlen just professionaalset vabatahtlikkust. Näiteks teie kui turundusjuht aitate nende turundusplaani välja töötada või et see partnerlus on enam, kui ainult ühe projekti raames. Kas teil on selliseid koostööpartnereid?**

Hetkel ei ole küll. Lisaks sellele, et ettevõtte on toetanud erinevaid ettevõtmisi, on meil eelmisest aastast käima läinud sisemine heategevus. Meil oli peaaegu iga kuu erinev heategevusprojekt. Töötajad, kõik need, kes vabatahtlikult soovivad, said endale meeldiva projektiga kaasa lüüa. Alates sellest, et loovutasime verd. Meil tekkis Olympic'u doonorklubi, kus käis peaaegu 100 inimest verd loovutamas. Lisaks kogusime riided, käisime puid istutamas, sinna alla käisid ka need talgud. Teine talgute koht on meil veel: Haiba lastekodus siin lähedal. Nendega me teeme ka pidevat koostööd. Pigem just töötajatega koos. Oleme käinud neil koristamas, korraldanud kontserdi, ostsime töötajate raha eest batuudi ja lastele vajalikke asju, kogusime mänguasju kasiinodes. Pigem on need olnud südamest ja hästi inimlikud ettevõtmised. Juhtimistasandil ei ole veel praegu olnud.

See sisemine heategevus osutus päris populaarseks. Meil oli iga kuu üks, st 12 sisemist heategevuslikku projekti. See läks liiga paljuku. Aasta lõpuks lihtsalt ei jõudnud enam tegeleda. Sellepärast otsustasime see aasta, et me teeme neid pigem vähem, aga veel suurema innu või rõhuga. Hääletati sisemiselt ka, millised valdkonnad või mis on töötajatele enim huvi pakkuvad. Sellise suunaga jätkame siis

sel aastal. Hetkel ongi meil vere – või doonorluse kampaania käimas, nii et praegu käib vere loovutamine edasi.

### **Mis on teie ootused kolmanda sektori partnerile?**

Ootused? Ma ei oskagi välja tuua. Koostöö ikkagi. Enamike projektide puhul, mis me valime, me ootame, et see oleks mõlemapoolne. Et see ei oleks lihtsalt raha andmine. OC tundus on juba nii suur, et me ei vaja enam selliseid projekte, kus on lihtsalt ainult logo särgil või seinal. Me soovime, et see oleks selline, mis viib edasi kas mingisuguste kõrvalprojektideni või et see koostöö oleks tihedam. MK ongi selline projekt, kust tuleb nii palju muid asju. Sisemiselt on talgupäev oma inimestele emotsioonirikas. See kontsert toob teiselt poolt meile jälle head kajastust. On oluline leida selles projektis neid nüansse, millega mõlemad pooled rahule jääksid. See on oluline. Seda saabki koostööks nimetada. Väga palju tuleb ka neid projekte, kus lihtsalt soovitakse raha ja ei soovitagi midagi muud. Pigem ollakse väga negatiivsed kasvõi üldse meie valdkonna suhtes; peaasi, et raha kätte saaks. MK seda kindlasti ei ole.

### **Sealt edasi minnes küsiksingi, kas te näete seal mingisuguseid eetilisi probleeme, et te olete mõne kolmanda sektori organisatsiooniga nii seotud? Kas see koostöö on teile endile või võib teie partnerile tõstatada eetilisi küsimusi?**

Meil on paar sellist juhust olnud, mistõttu me väga lastega seotud või lastele suunatud projekte väga ei võtagi. Rohkem on meie toetus ja sponsorlus suunatud spordile. Sotsiaalvaldkonna alla kuulub ka MK ja sisemine heategevus on Haiba. Kunagi meil oli plaan, aga SOS lasteküla ütles ise ära. Nendel on lausa kusagil kirjutatud, et hasartmänguettevõtted ei või neid toetada. Mitte et me ei tahaks lapsi aidata, aga hasartmängud on lubatud alates 21. eluaastast. Seega seal võib väike eetiline vastuolu olla. Laste pealt reklaami saada, seda me ei vaja.

### **Kui see on tulnud ka MK või Haibaga jutuks. Kuidas te selle lahendanud olete? On see teil ka partnerite omavahelistes vestlustes jutuks tulnud ja kuidas te olete selle lahendanud?**

MK ei ole, sest selle elanikud ei ole lapsed. MK-s ei ole see meil isegi teemaks tulnud. Haibaga on see puhtalt inimeste enda hea tahe. Sinna me ei panusta nii palju Olympic'uga. Me ei otsi Haiba pealt nii palju endale kajastust tagasi, et paneksime lapsed meie logoga särgiga ringi jooksmas. Seda me ei ootagi seal. See on rohkem emotsionaalse tegemise koht, et saab aidata. See on meil enda välja valitud-otsitud ja ise käime seal abistamas. See ei ole nii väga Olympic'u kaubamärgiga seotud. Üldiselt on nii, et kui projektid või pakkumised tulevad, siis need suunad on meil tavapäraselt sport ja pigem meelelahutuskultuur. Üksikisikuid me põhimõtteliselt kunagi ei toeta. Selline otsus on juhtkonnas vastu võetud. Lastega projektid ongi väga individuaalsed. Meil on mõned üksikud olnud. Jah, me oleme toetanud Pelgulinna sünnitusmaja erinevate ürituste käigus. Need on olnud ühekordsed, näiteks mingisuguse aparatuuri ostmiseks on tehtud heategevuspidu. Meie aitame organiseerida üritust, maksame selle kulud. Toome kohale kõik erinevad osapooled või partnerid ja selle ürituse käigus korjatud raha läheb vastava asja ostmiseks. Selliseid projekte on kindlasti, aga pikaajalisi lastega seotud projekte polegi.

### **Ma saan aru, et Haiba võib välja jätta, aga seal, kus te olete ettevõttega sees, on see seotud ikka brändi tuntuse ja äritegevusega?**

Seda jah. Loomulikult me ootame ikkagi kajastust ja kõike seda poolt. Seetõttu me eelistame nende projektide puhul, et need on mingil määral seotud meie majaga, kui see on võimalik: teha näiteks mingi pidu selle raames. Meil on võimalused korraldada suurem pidu ja organiseerida vastavalt teemale esinejad. Õhtu käigus korjame raha kas siis erinevatelt atraktsioonidelt või paneme jooksma heategevus *jackpoti*, st õhtu jooksul mängitud tulu pealt jookseb mingi protsent. See leiab tavaliselt alati kajastust kas siis mingi ürituse ülevaates, pressiteates või mingil muul moel. See on see koht, mida me küll igalt projektilt ei oota, aga kui on võimalus, siis me teeme seda, jah.

**Mainisite sporti ja meelelahutuskultuuri. Kaunid kunstid on pigem olnud atraktiivsed valdkonnad. Nende toetamisega ei kaasne tohutut riski võrreldes näiteks HIVi või narkomaania temaga. Kuidas need valdkonnad on paika loksunud?**

See on loksunud aastatega. EOK sponsor oleme me olnud juba viimased 7 aastat. See on olnud pikaajaline koostöö, mis jätkub ka edaspidi. Lisanduvate koostööprojektide üle otsustab ikkagi kogu juhtkond. Mitte et see on ühe inimese tuttav ja nüüd toetame seda. Sel aastal on meil spordi valdkonnas Korvpalliliit, mida me oleme ka toetanud juba mitmeid aastaid. See on juba grupipõhine toetus. Leedus on korvpall hästi populaarne, toetasime lausa Balti Korvpalliliigat. Korvpall on olnud meil päris mitmeid aastaid toetatav. Nüüd olümpia-aastal toetame veel judokaid ja judoliitu. Maadlejaid ka natukene. See ongi võib-olla seoses sellega, et sel aastal on olümpia-aasta ja siis paneme spordile rohkem rõhku. Igal aastal see nii ei ole. See sõltub ka muudest hooajalistest võistlustest või sündmustest. Kultuuri osas, seal on sama moodi erinevaid pikaajalisi partnereid. Näiteks Pille Lille Muusikute toetusfondi oleme mitmeid aastaid toetanud. Siis PÖFF – see on rohkem isegi koostööprojekt. Me anname neile küll ka raha, aga me aitame neil korraldada meie majas suurt avapidu. See festivali avapidu on toimunud kolm aastat. Siis on üksikuid väiksemaid projekte aasta jooksul. Juba viiendat aastat anname välja näiteks Filmiajakirjanike Ühingu Aasta Filmi auhinda. See leping on veel järgnevas kaheks aastaks pikendatud – Aasta Film saab auhinnaraha OClt.

**Narkomaania on ühiskonnaks näiteks pigem negatiivse varjundiga probleem. Kas selline argument käib enne toetusotsuse vastu võtmist diskussioonides läbi, et sellist varjundit OC brändiga siduda oleks ohtlik?**

Ma ei mäleta, et sellist asja oleks otseselt olnud. Nad ei ole meie prioriteedid. Näiteks narkomaania. Me ei ole otseselt ühtegi projekti valinud sellega seoses, aga me oleme teinud koostööd näiteks Levadia'ga, kes igal aastal korraldab „Ei narkootikumidele“ suuremat kampaaniat. Levadia teeb oma jalgpallimatše ja otsib siis sinna taha teisi toetajaid ja partnereid. Läbi nende oleme aidanud seda üritust sama moodi korraldada. Jaanuaris toimuski meil vene uusaastapidu, kus olid Levadia enda partnerid-toetajad. jalgpalli ja „*det marosiga*“ pidu. Seal kogusime sellele samale projektile raha. Läbi selle me oleme kogunud „Ei narkootikumidele“, aga me ei ole midagi ise otseselt korraldanud. Nad ei ole meie prioriteedid, aga me ei ole ka öelnud: „Ei, see ei lähe meiega kokku.“ Mul ei tule praegu ette, et me oleksime mingi asja täiesti välistanud: „Ei, see meiega üldse ei sobi!“

**Uued projektid. Kas see idee tuleb pigem juhtkonna või keskastme tasemel? Kuidas uus projekt jõuab teieni?**

Üldjuhul on niimoodi, et me neid ise enam väga ei otsi, sest neid tuleb uksest ja aknast iga päev. Selge on see, et me kõiki valdkondi toetada ei jõua. Siis me olemegi

endale mingid piirid ära määratlenud ja sellepärast ei jõua mõned teemad isegi väga kaugele aruteludesse. Nagu need üksikpakkujad, kes kõik soovivad toetust saada. Arutlusele lähevad ikkagi suuremad projektid, kus on näha koostöövõimalusi ja mis võiksid haakuda natuke meiega rohkem, kui lihtsalt raha ja logo vastu.

**Millest toetusotsus tavaliselt sõltub, isegi kui see on samast valdkonnast? Ma kujutan ette, et ka spordi ja kultuuri valdkonnast võib tulla neid kümneid ja kümneid pakkumisi.**

Me istume maha grupi tasandil. Grupi turundusjuht teab, mis teistes maades samal ajal toimub. Siis partnersuhete juht, kes sama moodi suhtleb nendel teemadel. See ei ole ka igapäraselt paigas. Vastavalt vajadusele, kuidas neid kogunenud on. Vaatame sellise väikese seltskonnaga rahalised ressursid ja võimalused üle. Tihtipeale on nii, et mõni väga lahe projekt jääbki sel aastal tegemata, sest rahad on kõik eelarvestatud ja planeeritud. Siis lepime järgmisse aastasse kokku. Meil on tihti väga pikaajalised lepingud ette sõlmitud. Kui me oleme juba otsustanud, siis ongi juba mitme aasta peale kindel, et selline summa läheb niikuinii välja. Uute projektide jaoks kas siis leiame selle raha või kui võimalik, siis plaanime juba järgmiseks aastaks palju suuremalt. Nii saame ette mõelda ja lepingu teha. Sellist kindlat aega, et iga teisipäev kell 15 otsustame, seda meil ei ole.

**Aga sellist näidet, et idee on tulnud kusagilt maja seest altpoolt? Ma saan aru, et nendel väikestel heategevusüritustel on see potentsiaal, aga sellist näidet teil veel ei ole, et projekti initsiatiiv tuleb alt ja üleval saab see nõusoleku „Jah, teeme!“.**

Mõnest töötajast? Ma arvan küll, et neid näiteid on olnud. Las ma nüüd mõtlen. Sisemise heategevuse puhul oli päris palju. Näiteks meil oli üks, mis valiti eelmise aasta parimaks sisemiseks heategevuseks. See oli ühele tütarlapsel raha kogumine. Tuli täiesti juhuslikult välja, et ühe meie töötaja tütrele oli väga raske vähi vorm ja oli vaja lisaraha, et tüdruku elu päästa. See tuli väikse häälekesena saalist: „Äkki koguks raha, äkki keegi ikka annab.“ Koguti väga suur summa raha ja see läks kõigile nii hinge. Selliseid asju sisemiselt on tulnud. Ma arvan, et väljapoole suunatud projekte on sama moodi. Näiteks eelmisel aastal tuli baaridaamidelt vihje, et me võiksime teha koostööd Baarmenide Assotsiatsiooniga. Olla nende toetajad ka. Me otseselt ei olnud nendega väga palju midagi teinud. Meil oli lihtsalt väga head baaridaamid, kes käisid mööda igasuguseid võistluseid. Eelmisel aastal siis pakkusime, et võiksime aidata neil mõnda üritust korralda. Eelmisel aastal korraldasime Eesti meistrivõistlused Pargis [Park Hotellis]. Praegu on meil väga hea koostöö. Meil töötab Pargis nüüd näiteks maailmameister. See on sama moodi tulnud alt. Mitte juhtkond pole otsustanud, vaid see tõuge, et võiksime teha koostööd on tulnud altpoolt. Et siis paistab paremini silma jne. Meil on niikuinii tublid baaridaamid. Need on, jah, võib-olla väiksemad projektid, aga ikka on tehtud. Kellegi tuttav saadab kellelegi meili, et sina töötad seal. Kui on tulnud lahe projekt, siis on läinud tööks.

**Konkreetsemalt MK koostööst. Ma saan aru, et see suhe on seni olnud põgus, aga oskad Sa välja tuua aspekte, mis on sinu või OC poolt olnud sellised praktilised õnnestumised?**

MK seoses just?

**Või kui sul on häid näiteid teiste partneritega, kellega te olete kauem koostööd teinud.**

Ütleme nii, et need kontserdid olid minu jaoks täiesti esimest korda elus teostatud projekt. Meil oli sinnamaani olnud põhimõtteliselt kahte sorti asju: Olympic andis

raha ja teine variant oli suuremad heategevuspeod või –üritused meie juures. Aga teha heategevust veel kusagil mujal ja olla ise ka sellega seotud, nende kontsertidega olid väga hästi. Kõik nad müüdi välja päris ruttu, nii et seal ei pidanud, ega jõudnudki, palju reklaami teha. Need kontserdid õnnestusid väga hästi. See oli igati emotsionaalne ja meeldiv kogemus. Teine asi oli see sama kalender. See oli mitmepoolne projekt. Need samad mantlipärijad, kes selle algselt tegid, kellega koos me käisime MK-s külaga tutvumas. Nad pidid kalendri valmis tegema, aga õige kalendri müük toimus sügisel ja koostöös MKga, mitte enam Mantlipärijaga. See projekt tuli Olympic'ule üle. Kui see kalender lõpuks valmis sai ja müüki jõudis – mõlemad olid väga rahul. Sellised asju me ei olnud varem teinud. Enne eelmist aastat oli tavapäraselt, kas lihtsalt sponsorlus või siis suurem pidu, kellegagi koos. Korjasime raha peo käigus ja andsime üle. Mõlemad pooled olid rahul; meie saime kajastuse või logo. Eelmisel aastal lisandusid MK-ga inimlikud ja emotsionaalsed väärtused asjale juurde. Sa nägid, et sa saad ise juurde anda. Kasvõi need samad talgud. Need töötajad said emotsionaalset laengut juurde. Heategevus jõudis sellega iga indiviidini, enne seda oli see pigem firma asi. Nüüd on ta jõudnud ka töötajateni. Ma arvan, et MK on ehe näide, kuidas ta nüüd on läinud sinna maani. Ütleme nii, et õnnestumise aluseks ongi just see, et neid väljundeid on rohkem kui üks, kuidas kasu saadakse. Leping oli meil algselt puhtalt ainult selle peale, et Olympic annab raha, aga selle koostöö raames on sündinud erinevad projektid, kuidas üksteisele on saanud seda kasu tuua.

**MK kui kolmanda sektori organisatsioon partnerina ja mõni teise sektori ettevõtte. Professionaalselt, kasvõi näiteks organisatsioonikultuuri ja töötegemise printsiipides, kas seal on mingisuguseid tuntavaid vahesid?**

Kas töö professionaalsus on teisel ja kolmandal sektoril sama?

Ma usun küll. MK ja Ly [Ly Mikheim]. Maarja Küla juhataja], nad on hingega nii asja juures. Isegi, kui neil ei ole rahalisi võimalusi või eraldi turundusjuhti, kes aitaks neil seda teha, siis nad on hästi koostöövalmid ja tulevad kõigega, nii palju, kui nende võimuses on, vastu. Pigem on see koostöövalmidus nende puhul mitu korda suurem, kui mõnes teises, kus on kõik võimalused olemas. Professionaalsuse poole pealt ongi see, et kui neil endal ei ole võimalik, siis aitame selle PRi või *knowhow*'ga meie. Kuidas näiteks minna väljapoole, et see kontsert müüks? Aga nad on eelnevate aastatega nende kontsertide populaarsuse ise nii suureks ajanud, et seal ei olnudki vaja nii palju vaeva näha. Lihtsalt natuke kaasa aidata, et kõik sujuks.

**Ka eelnevates intervjuudes olen ma küsinud, kas te tajute üldse mingisugust vahet, et see keel või need argumendid, mida teie kasutate, ja see maailm on täiesti teine?**

Eks ta seda on küll, aga see on minu arust pigem just hästi meeldiv. MK-s on nii siirad ja soojad inimesed. Kõik need elanikud ongi seal sellised, et nad kallistavad kõiki. See on nii loomulik, et kui sa nendega kohtud, pead sa kõigiga ükshaaval kallistama. See suhtlus ongi hästi päikeseline kogu aeg. Siis ei peagi enam väga professionaalset keelt rääkima, et asjad toimima hakkaks. See ongi võib-olla ka selle projekti võlu, et sa ei suhtle teise osapoollega ainult väga professionaalsel tasemel *meili* teel, saadad logosid ja lepid kõik punkt-punktilt kokku, aga sellel on inimlik tegur juures. Sa suhtled inimestega vahetult. Päris tihti käime meie seal. See aasta on olnud küll hästi raske, see aasta algus. Nii kiire on, et me ei ole saanud nendega kokku saada. Plaanid on küll.

**Millised on sellised valdkonnad või sellised aspektid, milles on tehtud kergemaid vigu ja millest on õpitud?**

Heategevusel ei olnud sellega mingit pistmist, pigem oli see sponsorlus või koostöö, kus me aitasime ühel telekanalil ennast lansseerida. See telekanal on nüüdseks lõpetanud, aga see oli paar aastat tagasi, kui selline telekanal nagu PimpTV tuli suure hurraaga. Nad tegid meie juures avapeo. Kõik oli kokku lepitud ja mitte ühestki punktist kinni ei peetud. Sellest tekkis ka väga negatiivne meediakajastus. See õpetas, et alati peab kõik lepinguliselt kirjas olema. Vahel oled lihtsalt hea inimene: ei pea iga asja jaoks paberit kirjutama, vaid lepid kokku, et meie aitame korralda. Aga see oli, jah. Kui me oleme kokku leppinud, millistel alustel, mis punktides me toetame ja millised on mõlema poole kohustused, siis ei ole neid altninekuid eriti karta. Kui sa seda ei tee, siis, muidugi, võib teine pool alt vedada. See on selline üks natuke negatiivne kogemus. Rohkem ma ei mäleta. Kõik on mingil viisil, üht või teist pidi, olnud positiivsed. Kas ta on siis lihtsalt hea või sooja tunde südamesse jätnud või firmale mingit pidi kajastust toonud või on see lihtsalt pikaajaline koostöö juba ja sobib meie imagoga.

**Ma saan aru, et teil on kirjalikud lepingud ja te määratlete ikkagi võrdlemisi täpselt ära, kuidas see koostöö saab toimima?**

Tavaliselt, jah, me teeme ikkagi lepingud. Eriti, kui ta on pikemaajaline projekt, et mõlema poole õigused ja kohustused selle projekti juures oleksid kirjas. See paneb kõik paika ja hiljem enam vaidlusi ei ole.

**Aga sellised situatsioonid veel just kolmanda sektoriga, et alguses te saate aru, et teilt oodatakse seda ja teist, aga koostöö käigus selgub, et need ootused on tegelikult hoopis teised? On teil neid momente olnud või te pigem ennetate sellist olukorda nende kirjalike lepingutega?**

Meil enam ei ole, jah. Me oleme need tihtipeale eos ennetanud koostöölepinguga, või mis iganes nime ta kannab, need põhiasjad, milles me oleme kokku leppinud – rahanumbrid, kuupäevad, mõlema poole vastutusalad – on kõik seal sees. Loomulikult võib selle perioodi jooksul tulla lisamõtteid, -projekte ja tegevusi, need on kõik teretulnud, aga need põhiasjad, milles me oleme eelnevalt kokku leppinud ja mida me tahame saada, need on kirjalikult.

**Milline on olnud sotsiaalse partnerluse mõju teie sidusrühmadele? Teie kliendid, koostööpartnerid, avalikkus, meedia? Teie töötajaid me korra juba põgusalt mainisime.**

Suuremad üritused ja peod Pargis – kliendid on saanud sellistes kampaaniates ilusti osaleda. Kõikvõimalikud atraktsioonid sel õhtul või mingil perioodil, kõik need mängud, mida nad mängivad – läbi selle läheb nende panus sama moodi heategevusse. Või osalevad nad heategevuslikul loteriil või on seal muud heategevuslikud mängud. Meie klientidest üldjuhul ikkagi enamus teab, et me tegeleme heategevusega. Ma usun, et suur osa oskab neist ka mainida, keda me toetame. Teatakse, et me oleme EOK sponsor ja, ma usun, et paljud teavad ka MKd. Meil on oma kliendileht, kus me aeg-ajalt nendest erinevatest projektidest ja toetustest kirjutame. Kliendid on ikkagi kaasatud sama moodi. Mis see küsimus oli?

**Mõju sidusrühmadele. Kuidas nemad on vastu võtnud?**

Ma nüüd täpselt seda protsenti ei mäleta. Me oleme koostöös EHKLliga teinud lausa uuringu. See oli kasiino maineuuring ja seal oli heategevusküsimus ka sees. Kui suur

osa kasiino klientidest üldse teavad sellest? Ma võin selle info pärast numbrina saata. See ei ole mitte 1% ega muu väike number. Seal oli välja toodud, kui palju teab kasiino klient heategevusest ja kui palju teab lihtsalt Eesti elanik kasiinode heategevusest. Kasiino mängija teab palju rohkem kui lihtne inimene tänavalt, kas kasiinod üldse teevad midagi ja mida. Kasiino mängijate puhul kindlasti on see mõju olemas. Sama moodi partneritega. Ütleme nii, et iga heategevus-sponsorluse projektile, mis vähegi väljapoole kannatab hüüda, teeme me ikkagi pressiteated, kui teine pool sellega nõus on. Võtame mõlemalt poolelt kommentaarid ja kui on olnud mingi üritus, see sama kalendri teostamine või mõni muu heategevusprojekt, siis alati teeme sellest pressiteate. Tihtipeale, kui see pakub teisele poolele või üldse avalikkusele huvi, siis uuritakse võib-olla teiselt poolelt veel lisa juurde. Näiteks üks projekt, mis selle „Mantlipärijaga“ seoses tuli oli *celebrity poker*, kus me korraldasime kuulsuste pokkerit. Iga kuulsus sai endale valida oma lemmikheategevusobjekti ehk keda ta tahtis toetada juhul, kui ta võidab. Ja meie maksame 50 000 sellele organisatsioonile, inimesele või projektile. Kogu selle projekti võitis lõpuks Pirjo Levandi, kes otsustas toetada Pelgulinna sünnitusmaja. See sai hästi palju kajastust. Käidi eraldi rääkimas Pirjo ja sünnitusmajaga. Meie tegime lihtsalt pressiteate ja pildid juurde. Nüüd on isegi uuritud, et millal järgmine toimub. Eks tal mõju ju ikka on.

### **Aga kas avalikkus näeb seda kui siirast ettevõtmist või pigem sellist pattude andeks andmist, indulgentsi?**

Eks siin on arvamusi erinevaid. Loomulikult on mingi kogus inimesi, kes arvavad, et me teeme kõike seda selleks, et natuke paremad välja paista. Mingi protsent oli seal samas uuringus. Ma just eile sain selle kätte, ma ei ole jõudnud seda ise läbi töötada. Ma saadan selle Sulle, sealt saab ka mingit infot kätte. Ütleme nii, et kõik need teised, kolmandad osapooled, kellega me koostööd teeme, seal ma ei ole kohanud sellist suhtumist. Aga ma usun, loomulikult, me ei saa liiva alla pead peita. On ju inimesi, kes arvavad, et see on enda süütundest või selleks, et me ei tunneks ennast liiga süüdi, peame natukene raha ka mujale andma. Mina isiklikult nii ei tunne.

### **Et teie jaoks on heategevus ja üldse kolmas sektor pigem loomulik osa iga ettevõtte tegemistest või mis see teie jaoks siis on?**

Loomulikult on see loomulik osa. Selles mõttes, kui ettevõttel läheb hästi, miks ta ei peaks aitama? See ongi sotsiaalne vastutus, et kõik, kes on vähegi tublimad ja saavad kedagi aidata, olenemata valdkonnast, löövad kaasa. Vahet ei ole, kas sa oled meelelahutusäris või toodad midagi. Kõigil võiks olla see üks koht vähemalt, mis annab juurde nii töötajatele, nii ettevõttele endale kui ka kindlasti sellele poolele, keda sa aidad. Siin ei mängi rolli see, et me oleme kasiino. See peaks olema iga eeskujuliku ettevõtte üks osa.

### **Kui suureks te ise hindate heategevuse ja koostöö osa teie põhitegevuses?**

Mis mõttes?

### **On see teie jaoks pigem marginaalne lisa või on see teie Olympic Group'i või Olympic Casino oluline osa?**

Loomulikult ta ei ole igapäevategevus, aga ta ei ole ka mitte väga väike osa. Ma ei oska nüüd öelda hinnanguliselt. Mina olen töötanud siin 7 aastat ja kõik need 7 aastat on OC kedagi või midagi toetanud. Ei ole nii, et nüüd järsku, kui kasiinosid on palju ja kõik on negatiivsed, et järsku hakkasime tegema. See on olnud firma üks osasid juba aastaid. Iga aasta planeeritakse neid tegevusi, need on eelarves, kindlasti võtavad

need tegevused aega. Ta ei ole nüüd marginaalne osa, päris oluline ikkagi. Ma ei tea, kas seda kuidagi protsentides ära tuua saab. Ta on suhteliselt, mitte nüüd igapäevane, aga igapäevane kindlasti. Nädalas sa mõnel päeval tegeled nende küsimustega ja korraldamistega. On perioodid, kus neid sündmusi-üritusi on rohkem. Põhimõtteliselt on meil ikkagi iga kuu mingid projektid ja nendega tuleb pidevalt tegeleda. Ei ole nii, et korra tegime ära ja siis on ülejäänud aasta rahul. See on ikkagi pidev töö osa. Mingi osa tööajast võtab kindlasti.

### **On teil selleks oma inimene või see on üks sinu töökohustusi?**

See on, jah, üks minu töökohustusi ja siis on lisaks veel grupis partnersuhete juht. Tema on võetud tööle eelmise aasta lõpust. Kui on käsil lepingute-projektide sõlmimine, siis tema mureseb selle osa eest, et see asi oleks vormistatud. Kuna ta on kogu gruppi hõlmav, siis mõned projektid kehtivadki nii Eestis, Lätis kui Leedus. Siis tema hõlmab ja koordineerib neid kõiki. Kui on juba kokku lepitud, siis tegevused ja plaanid ja kõik muu selline tulevad maa põhiseadusest. Iga maa turundusjuht koordineerib ise siis neid tegevusi edasi. Mida selliste projektide raames siis tuleb teha ja millal? Põhivastutus on, jah, turundusjuhi peal. Projektijuhid osakonnas aitavad aeg-ajalt midagi korraldada, kui vaja.

### **Aga see partnersuhete juht, tema ametialas ei ole mitte ainult kolmas sektor, vaid seal on ka esimene ja teine sektor?**

Jah, üldine.

### **On see kurnav? Võtavad need partnerlused tööst suure tüki?**

Ma ei ütleks, et ta on kurnav. Lihtsalt ongi see, kui ettevõtte prioriteet on ikkagi oma majandustegevus või raha teenida ja samal perioodil, kus on võib-olla ka palju muid üritusi-kampaaniaid, kui tuleb ka mõni heategevusaktioon, siis on keerulisem. See on lihtsalt perioodidena. Ei ole kurnav.

### **Küsiksin veel seda ka: kui te korraldate pidu, kas teil on näiteks põhimõte, et te ei taha üritusega ise miinusesse jääda. Mille alusel te neid toetusulatusi määrate?**

See sõltub kõik projektist, olukorrast ja eelarvest. Nagu ma ütlesin, meil on hästi palju pikaajalisi projekte ja kui meil tuleb väga tore ja lahe koostööpakkumine või projekt, kus tahaksime kaasa lüüa, aga ei ole võib-olla praegusel hetkel täisvõimalust, siis oleme teinud ettepaneku, kas võiksime teha kasvõi poole summa peale või väiksemagi. Kui see on pikaajaline ja ei nõuagi võib-olla kogusummat, siis oleme teinud väiksema peale. Nagu ma ütlesin, enamus on pandud lepingutega paika, et me teaksime arvestada, et selline summa tuleb. Ja kui on võimalust, siis räägime läbi. Eks ikkagi otsustatakse nii palju, kui palju teine pool vajab. Ei ole nii, et teised tahavad 50 000 aga meie: „Teeme pool, rohkem praegu ei raatsi.“. Kui praegu tõesti ei ole võimalik, siis räägime läbi, kuidas see oleks võimalik.

### **Toetuseelarve on teil paika pandud?**

Kui tulueelarvet kinnitatakse, siis kinnitatakse toetus- ja kulueelarve sama moodi ühe aasta peale ja seda ei muudeta. Väga suur osa sellest on juba eelnevalt lepingutega kaetud ehk siis on teada, et see asi tuleb. Isegi, kui meil ei ole veel lepingut alla kirjutanud, siis me teame, et MK-le me oleme otsustanud nii ja nii palju ära anda, siis me arvestame sellega ja me ei anna seda kusagile mujale. Kui me oleme ikka lubanud aastaid toetada, siis ta on meil alati eelarves sees.



**Viimase küsimusena. Kuidas te hindate teie ja kolmanda sektori koostöö arengupotentsiaali? Kuhu see võiks areneda või kas ta areneb?**

Kindlasti areneb. See sama sotsiaalse vastutuse teema on just viimastel aastatel üles kerkinud. Varem me sellest üldse väga palju ei teadnud. Varasematel aastatel oli rohkem selline „Anname raha ja saame logo vastu“, selles stiilis toetamine. Juba eelmise aastaga on meie jaoks areng toimunud. Ma usun, et see läheb ka edasi. Mis suunas? Võib-olla veel selles suunas, et sinna lisandub veel teisi osapooli. Et partnerlus ei ole ainult MK ja Olympic’u vaheline, vaid see koostöö läheb laiemaks. Juba praegu on MK *lionsid* ja *rotaryd*, võib-olla see koostöö läheb veel edasi, et me teeme midagi kõik koos. Tegelikult see Eesti maja ongi selline, et eestlased on pannud oma õla alla: OC, *lionsid* ja *rotaryd* on need, kes selle asja on algatanud. Võib-olla need projektid lähevad siis seda enam veel rohkem koostööle üle, et kõik need erinevad toetavad osapooled püüavad leida vastastikku selliseid koostöömomente. Praegu meie suhtleme otse küll ikkagi MK-ga. Mina *lionsite* ja *rotarytega* ei suhtle. Võib-olla me üllitame järgmisel aastal kõik koos mingisuguse kalendri või mida iganes. Et tekib veel suurem sünergia kõikide nende osapoolte vahel, kes toetavad. Äkki seda suunda? Selline sisemine asi annab kõvasti töötajale ja töötajate motivatsioonile juurde. See iseenda vajalikuna tundmine. Muidu see teema on kõik nii kauge ja võõras. Kes see ikka viitsib iga päev head teha? Võib-olla aasta lõpus helistatakse mingisugustele liinidele või hääletatakse seda „Tantsud tähtedega“, sest teatakse, et see läheb heategevusse. See on jälle see, et kui sa paned käe külge, siis sa näed seda. Isegi meie tegevdirektor, kes väga ei pea heategevusest, siis kui tema seal MK-s kaevab mulda labidas käes, siis ta pärast ütles, et kohe teine tunne. Nüüd ta saab aru, miks me seda asja ajame ja miks see meile meeldib. See on kamba tunne või meeskonna vaim. See mõjub meeskonnatööle jube hästi ja inimeste motivatsioonile ka. Kui sa saad ise ära teha, siis on midagi teistmoodi. Ma arvan, et see suund areneb meil vast rohkem, mida veel ära teha koos.

**Ma pean ikkagi oma sõnu veel korra sööma. Veel üks küsimus: aga mis võiks sellist koostööd ohustada?**

Ohustada? Ma ei teagi. Kas sul on endal mõni näide tuua siia, mis suunas ma mõtlema hakkaks?

**Näiteks, mis juhtus Eesti Euroopa Liikumises. Kas midagi sellist, mingi selline kriis.**

Kasvõi seadusandlus. Vahepeal prooviti reklaamiseaduses isegi sponsorteed ära keelata. Siis jääbki see küsimus, kas firma on n-ö metseen, et ta annab vabast tahtest raha, ega soovi mitte midagi vastu. Kuna reklaamiseadus keelab kasiinodel oma reklaamimise ja logo näitamise, siis kaubamärgiesitlus sponsorina on praegu lubatud ja uues reklaamiseaduses peaks see ka nii olema. Aga iial ei tea, millal kellegi jälle mõte tuleb, et tegelikult ei tohiks kasiinod kui pahad kunagi oma logo kusagil näidata. Ma arvan, et see võib mõnes mõttes olla oht. Ta kindlasti vähendaks seda toetuse osakaalu, sest siis ei jõuaks ka ainult enda jaoks teha. Selles mõttes nii palju, et sa ise sellest kõigest rõõmu tunned. Sa lihtsalt ei jõua. Loomulikult on mingid projektid, kus on rohkem mõeldud selle peale, et end väljapoole kuvada ja silma paista. Siis kindlasti need projektid kannataksid. Ohud veel? Avalikkuse seisukoht üldiselt on ikkagi negatiivne. Loomulikult on oht, et sa satudki vale projekti peale, kuigi meil ei ole praegu sellist näidet tuua. Ma ei oska selle peale praegu väga mõelda.

**Sa ise mainisid Pimp TV lepingu rikkumiste asju.**

Sellised ohud on ka, kui sa eelnevalt kokku ei lepi või oled segaselt need punktid kirja pannud. „Jah, muidugi toetame-aitame, pärast telefonis räägime üle“, siis on muidugi oht, et keegi sind alt veab. Ken Saani teab ju igaüks, kuidas tema manipuleerib ja tema oli tookord selle asja taga. Kõik, mis oli kokku lepitud, kõik keerati pea peale. Seal ei olnud enam kuidagi päästa või kaitsta võimalik. See on oht, jah. Ütleme niimoodi, et projektid või täpsemalt need, kes üldse koostööd ootavad või soovivad, peaksid oma projekti väga konkreetselt ka ära kirjeldama, et see info üldse jõuaks meile edasi ja me hakkasime selle peale natuke mõtleme. Kui on lihtsalt „Tere, mina olen see ja ma tahaksin hea meelega väljamaale konkursile minna,“ siis üldjuhul saab ta kohe standardvastuse. Ta ei tekitanud ühtegi tunnet või emotsiooni meis. See on soovitus, et kui su pakkumine on väga konkreetselt ja korrektselt vormistatud, siis see on juba üks edu pant, et me hakkasime selle koostöö peale mõtlema. See paneb paika ka selle, et me saame konkreetselt asja ajada, lepingud vormistada. Palju on neid inimesi, kes lihtsalt helistavad: „Kas te raha annate ka, vä?“. Üldjuhul me selliseid inimesi ei võta isegi kaalumisele.

**Kas on midagi sellist, mida ma võib-olla ei ole küsinud, aga mida oleks oluline teada?**

Ma ei oska praegu juurde lisada. Kui mul tekib endal mõni mõte, millest ei rääkinud, siis paneksin *meili*. Ma võin lihtsalt anda meie viimase ajakirja, kui sul endal tekib näiteks mõni mõte teistpidi.

## **Lisa 9. Intervjuu Ly Mikheimiga, SA Maarja Küla.**

8.04.2008

### **Alustakski sellega, milline on Olympic Casino (OC) roll Maarja Küla (MK) tegemistes?**

Koostöö OC-ga algas eelmisel aastal ja see oli kuidagi kogemata. Kogemata selle pärast, et MK kui sellise leidis Kristiine Kasiino ja leidis ta sel moel, et ühel Äripäeva konverentsil oli esinejaks MK nõukogu esimees Jaan Kallas. Peale ettekannet astus tema juurde Kristiine Kasiino tegevjuht Enno Heinla ja ütles: „Meie oleme küll väike firma, aga tahaksime sotsiaalselt turundust teha. Kas me oleksime nõus koostööd tegema?“ Nii see koostöö alguse sai. Aasta oli siis 2003 ning peale seda, kui OC ühines Kristiine Kasiinoga, olime nagu pärandvara. Kristiinega olime juba koostööd teinud aga OC-le olime suht uudne moment. Nad olid küll toetanud väga mitmeid projekte, aga mitte kunagi ühte kindlat ettevõtmist mitu aastat järjest. Eks eelmine aasta oligi proovikivi, kuidas me omavahel kokku klapime.

### **Mis te koos ette võtsite? Võite rääkida ka Kristiine kasiinost.**

Mulle väga meeldis, et alustuseks tõi Kristiine kasiino oma töötajad MK-sse, et näidata, kus see on, kes seal elavad ja mis seal tehakse. Selleks, et iga töötajani jõuaks info, keda me toetame ja miks me toetame! Ja see oli väga õige. Nad tulid meie talgupäevale appi tööd tegema ja pärast seda ei olnud enam küsimus, millise astme töötaja suhtles meiega. Kõik teadsid. See isiklik teave on palju olulisem kui raha liigutamine. Nad nägid, mida on meile vaja. Meie küsisime omaltpoolt: „Näete, meil on need ja need projektid pooleli, mida teie tahaksite toetada?“ Sellest sai alguse väga mõnus koostöö. Ainuke väljund, mille nad said kui sponsorid, oli näitlejate kontsertide peasponsor ja välja kuulutaja.

### **See oli ainuke? Kajastus?**

Jah, see oli ainuke. Paraku on nii, kui meid kajastavad meediakanalid või käivad külalised, siis mainida võib küll, et meid toetab OC. Samas ei või nii suulises- kui kirjalikus meedias seda väga rõhutada, sest see läheb tihtipeale reklaami alla ja reklaami ei soovita sellistes artiklites. On küll kohti või momente, kus on lubatud öelda, kes toetavad või millega. Kasiinondus on üks selline piiripealne koht. Kui see oleks lugu, kuidas kasiino on tühjaks varastatud või kellelegi tünga teinud, siis ilmselt meeldiks see meediale rohkem, kui see, et kasiino on head teinud.

### **Agateile endale? Teil on ju palju toetajaid ja üks kasiino on nende hulgas. Kas teile ei tekita see mingisuguseid eetilisi küsimusi või probleeme?**

Ei tekkinud tänu sellele, et see koostöö algas nii inimlikul moel ja iga Kristiine kasiino töötaja teadvustamise läbi. Ka meie noortel, kes seal elavad, ja meie töötajatel ei tekkinud mitte mingit võõristust. On küll läbi käinud teema, kas on õige sponsoriks valida just kasiino, kuna need ju rikastuvad inimeste ja tihti sõltlaste arvelt. Meie leiame, et see on siiski inimeste enda otsus, mis neid kasiinosse viib. Ning mõeldes sellele, et hasartmängumaksust tuleva raha kaudu toetatakse paljusid väga häid projekte, siis plussid kaaluvad miinused üle.

**Kas teil endil pole selles koostöös tekkinud tunnet, et oleksite justkui kätepesukauss, indulgents?**

Ei, absoluutselt mitte! Kui me rääkisime OC esindajatega koostöö erinevatest vormidest, tulid nemad ideedega rõõmsalt kaasa. Just see, et eelmisel aastal tulid nemad meile külla ja kutsusid oma kontserdile ning üritustele. Nii et huvi on mõlemapoolne.

**Mainisite kontserte, talgupäevi, aga milliseid vorme see koostöö on veel võtnud?**

Meil on praegu suureks rahaliseks projektiks Eesti maja ehitamine MK-sse. Eelmisel aastal tuli Kristiine kasiino välja mõttega, et nad võiksid hakata toetama läbi aastate Eesti maja ehitamist. OC ütles nüüd, et nad jätkavad seda projekti. Kui eelmisel aastal Kristiine kasiino toetas 300 000 krooniga, siis sel aastal on OC 100 000 krooni juurde pannud ehk siis toetab 400 000 krooniga. Arvestades, et me saame tavaliselt toetusi 50 ja 100 krooni kaupa, siis see on meie jaoks nii müstiliselt suur raha.

**Kas nad on teie strateegilistes tegemistes kaasatud oma oskusteabega või muude asjadega? Näiteks mingisuguste konsultatsioonidega.**

Seda veel ei ole. Selle kampaania käigus on nad küll meid nõustanud meedia poole pealt. Neil on selles valdkonnas kogemusi, terve turundusosakond. Veelgi enam, nad tõid eelmisel aastal meie juurde oma „Mantlipärija” saates osalejad. Nendest saates osalejatest on meile jäänud paar sõpra, keda võib pidada uuteks abistajateks ja toetajateks. Selliselt liigub mõte edasi. Ühelt poolt mõte sellest, mida me teeme ja miks üldse sellist asutust nagu MK on vaja. Ja teiselt poolt selliselt, et nendes asutustes, kus saates osalenud töötavad, räägitakse nüüd sotsiaalsest turundusest.

**Kas võib öelda, et informatsioon levib?**

Jah, sest Eestimaal on sotsiaalse turunduse teema alles lapsekingades.

**Mis teid on ajendanud ettevõtetega koostööd tegema?**

Ühelt poolt RAHA VAJADUS [*rõhutatult – KS*]!!! Teiselt poolt see, mille me oleme kirja pannud oma põhikirja: tutvustada Eesti ühiskonnale ühiskonna ühe osa ehk erivajadustega inimeste elukorraldust praeguses Eestis. Need kaks on nüüd nii toredasti läbi põimunud ja on tekkinud juurde inimesi, kes saavad aru, et see grupp on tõepoolest jäänud piisava tähelepanuta. Nii et ajendiks ongi vajadus tõsta teadlikkust ning lahendada finantsprobleeme.

**Mainisite turunduse ja meedia poolt, kuidas või milliste ressurssidega on teid veel aidatud? Kas OC või teiste partnerite poolt?**

See on see „*knowhow*”. Mina olen eripedagoog, aga samas ma pean olema ka juhataja külale, kus käivad väga suured ehitustööd. Tegemist tuleb teha alates detailplaneeringust kuni torude, maakütte süsteemide, kõige selle vajalikkuse ja tasuvuse välja arvestamisega. Ma ju ei teaks mitte midagi. Ning see on küll abi, mida me oleme saanud oma talgupäevadel osalejatelt. Ma räägin meie probleemidest, aegajalt mehed-naised mõtlevad kaasa meiega, ja mõne aja pärast tuleb kiri: „Kuule, ma leidsin Sulle inimese, kes on nõus tasuta konsultatsiooni jagama.“ „Ma olen leidnud firma, kes sellega tegeleb. Nad on nõus teie probleemile lahenduse leidma.“ Mõelge, kui aeganõudev ja kallis on kõige sellega ise tegelemine. Niisugust abi oleme saanud hästi palju. Isikud kellelt me veel abi oleme saanud on näiteks riigikohtunikud ja kohtunikud, kes on meie talgupäevadel käijad läbi aastate. Nende poole olen ma

pöördunud selliste küsimustega, mis jäävad seadusruumis õhuauku. Kuidas moodi teatud probleemi parem lahendada? Nemad annavad sellist nõu.

**Kas te ise tunnete, et selle sama toetajate ringi poole saate te alati oma küsimustega pöörduda?**

Jah, tunnen küll.

**Millised on olnud need õnnestumised, kas nüüd OC-ga või ka teistega? Ma saan aru, et OC-ga on see koostöö olnud ikkagi võrdlemisi napp. Millised on need eduhetked?**

Õnnestumine OC-ga on kas või see sama eelmise aasta kontsert, kus me tõesti olime täiesti uue toetaja juures. Mis on tema nõudmised? Kuidas tema tahab neid asju teha? Need sujusid fantastiliselt mõnusalt. Meil ei olnud vaja mitte midagi üleliigset maha võtta. Ütlesime: „Las olla näiteks lavapeal ainult Maarja küla logo.“ Nad ei vaielnud sellele vastu, olid väga mõistvad. Nad ei püüdnud panna oma reklaame kuhugi üles, kui me ütlesime, et meie mõistes see ei klapi. See koostöö ja läbirääkimised olid hästi vahvad. Meil on kolmas osapool kontserdi korraldajatena Vanemuise teater ja nemad olid ka väga rahul sellega. Teine mõnus koostöö OC-ga oli, kui nad tulid meile talgupäevadele. Neil olid samal ajal suvepäevad ning tõid oma esinejad ka MK-sse. Kogu meie küla sai nautida esinemisi ja sellist ühist melu. Need ongi korrad, kus meie omad tunnevad, et nad ei ole kuidagi ühiskonnast eraldatud, vaid on ühiskonna osa ja neid võetakse võrdväärsetena. Mis veel õnnestumistega, ma arvan, et kõik talgupäevad on hästi toredad, ükskõik, kes seal on käinud. See on koos tehtud töö. Selle järel on ühine lõuna, kus meie omad siis esinevad või on midagi muud. See inimeste hirm tulla sellisesse asutusse on seotud ikkagi mingite emotsioonidega. Kas siis kardetakse mingisugust ängistust või kurbust või ebamugavat tunnet. Juba siin olles leitakse, et siin on täiesti vahvad, rõõmsad, hästi positiivsed ja entusiastlikud noored, kes tegutsevad kaasa. Siis esiteks kaovad põhjendamatud hirmud. Teiselt poolt liiguvad mõtted, et: „Ahaa, neil on seda ja seda vaja ja nad on võimelised tegutsema.“ Paljud arvavad, et hoolekande asutustes olevad inimesed ei ole võimelised midagi tegema. Kui nad siis näevad, et tegelikult on, siis nende arvamus muutub ja suhtumine muutub. Käsitööd tehakse väga ilusasti ja puutööd tehakse.

**Kuhu, te näete, et koostöö OC-ga võiks veel areneda?**

Ma loodan, et me saame ikka Eesti maja valmis. Seal on küll rohkem osapooli. Selle taga on ka Eesti Lionsid ja Eesti Rotary klubi. Sotsiaalministeerium on ulatanud oma abikäe, küll mitte investeeringute osas, eelarve on ju riigil kokku pitsitatud ja ära külmutatud, aga teenuse ostmise osas on nende jah-sõna. Mitte see ei ole koht, kus kokku tõmmatakse. Kui me oleme Eesti maja ülesehitamisega ühele poole saanud, siis selleks, et küla oleks jätkusuutlik, on vaja õpetada tööd meie noortele. Meie noored on praegu Räpina aianduskooli või Vana-Antsla kutsekooli õpilased, nad õpivad ameteid. Paljud neist ei ole avatud tööturul oma puude tõttu valmis tööle asuma. Küll aga on nad võimelised töötama külas. See, kuidas meie küla töökojad tööle lähevad, mismoodi meie aed tööle läheb, see vajab kindlasti esialgu veel abi. Ei saa arvata, et me hakkame kohe mingit äriühingut looma ja see hakkab suurelt sisse tooma. Esialgu oleks pelgalt see, et nad mitte ei istuks päev läbi tühjal, vaid saaksid tööd teha. Usun, et OC-ga ongi järgmine etapp see töö: toetamise või siis abi, näiteks toodete turustamise läbi. Mulle tundub, et see võiks olla see, millest me edasi räägime.

### **Mis on olnud kitsaskohad või probleemid, kas nüüd OC-ga või teiste partneritega? Ma mõtlen just äri sektorist?**

Ei oskagi kitsaskohti välja tuua. Vanajumala sõrm on olnud meie peal. Meil on kõikide äripartneritega, kellega me oleme sponsorlepinguid sõlminud, läinud valutult. Tegelikult see võib-olla algas sellest, et me ei ole läinud küsima mingisugust konkreetset summat. Me oleme kõigepealt läinud rääkima sellest, mida me teeme ja öelnud: „Vastavalt teie võimalustele, toetage.“ Ühesõnaga, sellel äripartneril on alati võimalus ise otsustada - nii ole ultimaatumit: „Vot nüüd on selline summa ja käige aga välja!“ Ma toon ühe niisuguse näite, mis ei puuduta OC-d vaid Tartu Õlletehast. Tartu Õlletehas on läbi aastate öelnud: „Raha meil teile eriti palju anda ei ole võimalik, aga me võime teile anda oma toodangut.“ Niimoodi oleme saanud kaks korda, aprillis küla sünnipäeval ning enne jõule, Tartu Õlletehaselt 5000krooni väärtuses toodangut. Meie omadele ja meie noortele on see aga väga suur kingitus sünnipäevaks ja jõuluks. Teiseks, tervislikke eluviise propageerides ostame väga vähe limonaade ja üldse mulliga jooke. Need on aga väga head, eriti veel kui harva saab. Salvest oma samamoodi meie pikaajaline toetaja. Ta annab meile talgupäevade supid. Ühelt poolt on ju küll reklaam, aga me hoiame kokku ka hulga raha. Me ei lähegi raha küsima, meil on teinekord vaja hoopis mingit muud teenust või asja, tasuta bussisõitu või teeb keegi meile bowlingu saali välja. Ühesõnaga, hästi palju erinevaid võimalusi on ja alati ei pea olema raha see, mida tahetakse. Vahel on minu arust suurem toetus see, kui meie noortega, kes on lastekodust tulnud, otsustab minna keegi välja kohvikusse. Ta saab olla väljaspool seda seltskonda, kellega ta on olnud iga päev. Ta saab rääkida oma jutte ja lugusid. See on ka see, mida meie sõbrad meile aeg-ajalt pakuvad.

### **Aga need samad logod või kajastamise küsimused. On teil seal olnud pörkumisi, kus ettevõtte on tulnud ootustega, millele teie ei saa vastata?**

On olnud seda, et tulles toetust üle andma, eeldatakse, et kohal on kindlasti meedia. Meedia uudiskünnist ületada on paganama keeruline. See peab siis küll midagi enneolematut olema: midagi uut ja huvitavat või midagi sellist, mida keegi kuskil varem pole teinud. Me oleme ise püüdnud leida fotograafi või kaamera, et see võetaks vähemalt kaalumisele. Ütleme nii, et me ei ole mitte ühegi sponsoriga sellepärast tülli läinud, et me ei ole saanud neile piisavat tähelepanu, aga eks nad natukene ikkagi ootavad seda.

### **Sellisel juhul, kas nad eeldavad, et teie olete see, kes peaks näiteks pressiteate välja saatma?**

Me oleme tavaliselt seda ühiselt teinud. Kui firma eeldab tähelepanu ja soovib oma toetusest ka laiemale üldsusele teada anda, siis oleme koos teinud selle pressiteate ja koos selle välja saatnud.

### **Kas mingil hetkel ikkagi tunnetate, et teilt eeldatakse seda?**

Jah, eks see ole ka loomulik. Eriti firmade puhul kelle emafirma on Eestist väljas, siis ka nemad tahavad tagasisidet sponsorrahade kasutamise ja ka teavitamise kohta. Minu meelest see ei olegi niivõrd Eesti sisene kui pigem laiem küsimus.

### **Mida te olete omaltpoolt valmis partnerile pakkuma?**

Meil on välja kujunenud oma väike pakett. See pakett on siis niisugune: kõigepealt räägime kõikidele meie küla külastavatele inimestele nende toetusest. Külas on üks

stend, kus on läbi aegade kõik toetajad kirjas. Meil on kodulehekülg, kuhu me paneme sponsorite loal nende logod ning info, kuidas ja millega nad on meid toetanud. Kui meile satub tele- või raadioinimesi, siis räägime sponsoritest kõva ja selge häälega, kui vähegi võimalik. Ma arvan, et see küla külastavatele inimestele rääkimine on kõige mõjusam. Meil käib hästi palju erinevaid inimesi.

### **Ehk siis teie olete valmis sellest partnerlust kõva häälega kuulutama?**

Jah, kindlasti.

### **Millised on teie ootused partnerile?**

Ei oskagi öelda, millised need ootused on. Kui meil käivad läbirääkimised rahastuse osas, siis me arutame ikkagi koos läbi, mida me teeme. Mida ma võin öelda seoses ootusega on see, et mehe sõna on mehe sõna ja see peetakse. Siiani ei ole õnneks ühtegi väga negatiivset näidet tuua. Vaid üks väike näide on, kus meid on ka alt veetud. Oli Lõunakeskuse juures kaks-kolm aastat tagasi jõululaat, kus öeldi, et iga toote pealt tuleb ma ei mäleta mitu senti MK-le. Me olime ise nii uhked, andsime oma logo kasutada ja käisime ise nendega seal esinemas ja juttu puhumas. Pärast selgus, et laat oli oma müügiga miinusesse jäänud ja meie ei saanud midagi. Siis oli natukene kurb tunne, aga see on ka ainus kord. Mingeid muid selliseid asju pole olnud, kus lubati suurelt ja pärast ei täidetud.

### **Kui kindlad või fikseeritud on teie lepingud? On teil üldse kirjalikud koostöölepingud?**

Enamiku püsitoetajatega on kirjalikud koostöölepingud. Nad on pigem sellised lustakad kui väga juriidiliselt korrektsed. Seal on kindlasti fikseeritud see, milline on sponsori osa, milline on meie osa ja mis on ühisosa. Pigem on nad sellised lustakad. Näiteks: „Meie kindlustame pajatäie suppi, hea ilma ja virgutusvõimlemise.“ On ka selliseid lepinguid, kus on väga kindlalt fikseeritud meie aruandlus sponsorrahade kasutamise kohta. See on hästi normaalne nõue. Ma teen ka palju projekte, siis iga projekti juurde on nõutud aruandlus. Ma ise ka tahaks teada, mida on minu rahaga tehtud, kui ma raha välja annaks. Mitte nüüd seda, et mulle tuleks mingi arve, aga mingi info küll. Sellise info anname oma püsispponsoritele iga aasta alguses.

### **Kui palju te üldse annate tagasisidet oma partneritele oma toimetuste ja tegemiste kohta?**

Nii palju, kui jõuame. Selles mõttes, et külas sponsorite poolega tegelen mina üksinda. Mitte nüüd päris üksinda, selle tagasiside poole peal on nüüd abiks Maarja Ülper, kes on meie turundusjuht, kes aitab mul infot kodulehepeale panna. Esmane on see, kui leping on juba olemas, et anname teada mismoodi töö toimub. Saadame aeg-ajalt fotosid, mis puudutavad kas mingisuguseid remonditöid, asjade ostmisi-parandamisi. Pärast selle kohta, mis ruumis või selle masinaga toimub. Kui vähegi võimalik, kui need on mingi töökoja seadmed, siis püüame pärast mingisuguse kingituse ka saata. Peame tagasisidet hästi oluliseks, sest see seob meid ja annab sellise mõnusa tunde. „Ahah, näe meie toetasime ja nemad said seda.“ Neil tekib huvi: „Aga mis te nüüd veel tahaksite teha?“ Mida püsivam see sponsorlus on, seda parem. Kui nüüd keegi otsib ühekordset väljundit: „Nüüd on nii, et meie tahame kedagi toetada ja no me toetaksime teid“. See on selline...

### **Kas on ette tulnud, et tuleb mingi ettevõtte ja ütleb „Oh, meil on raha üle“ või siis on ettevõtte hakkama saanud mingi lollusega ja tahab nüüd heastada? Kas te**

**pigem võtate selle toetuse vastu või on teil ka mingid kriteeriumid, et selliste tingimuste alustel võtame ja selliste järgi ei võta?**

On ikka. Esimene asi: me kutsume külla küla vaatama. Meie jaoks on oluline, et see inimene, asutus, organisatsioon teaks, millega on tegemist. Kui huvi küla vastu ei ole, siis pole mõtet.

**Palju see suhtarvuliselt võiks olla? Kontaktide ja edukate kontaktide vahe?**

Ma arvan, et kõik, kes on külas ära käinud, on hoopis teisel moel otsustanud seda toetust teha. Ja need ongi need, kellest jäävad püsisponsorid. Ma arvan, OC murdepunkt oli täpselt siis, kui nad käisid meie juures ära, kas jätta see projekt või mitte. Ei ole mõtet toetada lihtsalt tundmatut asja, kui sa ei tea, mis seal on või mis seal tehakse. Siis see on sinu jaoks ka ebamäärane. Ma mõtlen selle sponsoreerija poole pealt. See isiklik kokkupuude, sinu raha kasutamise väljundi nägemine - see on hästi tähtis. Meie jaoks ka.

**Teie põhitegevust vaadates, kui olulised on teie partnerid?**

Praegu veel väga olulised. Kuna riigi poolt on teenus alarahastatud. Sotsiaalministeerium on tänaseks päevaks ka ise tunnistanud, et see on alarahastatud. Kogukonnas elamise teenust lihtsalt ei olnud varem Eestis. See on sisse toodud Pahkla kamping küla poolt. See on siis teine kogukonna elamise teenust pakkuv küla Eestis. Eestis puudus varasem kogemus: prooviti katse eksitus meetodil ja kordagi polnud tehtud kulupõhist arvestust. Nüüd kui kulupõhised arvestused on ära tehtud, on nad öelnud: „Jah see teenus on alarahastatud, aga kuni riigikassas ei ole piisavalt vahendeid, püüdke leida ise raha. Me loodame südamest, et Sotsiaalministeerium ühel päeval suudab leida selle teenuse õige raha, aga selle ajani on väga oluline leida kõrvalt. Olgu need projektid või toetajad.

**Aga selline isemajandamisperspektiiv on täiesti välistatud?**

Ei, ta ei ole täiesti välistatud, aga ta tahab sisseelamise ja sissetöötamise perioodi. Kindlasti ei ole meie inimeste tööpanus võrreldav tavainimese tööpanusega. Esiteks juba nende tööaeg on piiratud. Nad ei või kaheksa tundi ööpäevas tööd teha, nad lihtsalt ei jõuaks seda. Paljude oskused, tänu nende füüsilistele puuetele, on palju nirumad - nad on kas aeglasemad, kohmakamad. Mis aga ei tähenda seda, et lõpptulemus ei oleks hea. See võtab lihtsalt aega rohkem. Selles mõttes, et mingisugust suurt tulu allikat ma ei näe. Küll aga oma kulud ja ots otsaga tulevad töökojad toime küll mõne aja pärast.

**Teie kogemuse põhjal, mis on need ettevõtte sisesed kriteeriumid või faktorid tänu millele see koostöö muutubki suuremaks? Näiteks ettevõtte juht läheb asjaga kaasa või on ettevõtte sees entusiastide grupp.**

Jah, ilmselt ikkagi tegevjuhi või tippjuhi mõistmine on väga oluline. Muide, üks asi, mis mul läks enne meelest ära öelda ja mida meie toetajad on alati küsinud: kas teie olete selles MTÜde ja sihtasutuste nimekirjas, kellele kehtivad tulumaksu soodustused? Me oleme selles nimekirjas. See on ka päris oluline, et mitte maksta lisaks sellele toetusele veel erisoodustumaksu juurde. Ma arvan, et firma sisene otsustajate roll ja arusaamine, et seda asutust tasub toetada ning see on mõistlik, on oluline. Teine pool, mida ma ka OC ja Kristiine kasiino puhul ütlesin on, et sealt viia see edasi iga töötajani. Siis ei teki töötajatel ka küsimust: „Miks me anname ära oma kasumist mingisuguse protsendi? Me võiks selle ju omavahel ära jagada või mõne tore peo teha.“ Vaid nad annavad täiesti rõõmuga. OC juures veel üks selline tore



näide. Nad tegid oma töötajate seas korjanduse: „Kas teie kodus on midagi sellist, mida teie enam ei kasuta ning mida võiks vaja minna Haiba lastekodus?“ Tegelikult on meil kodudes väga palju asju, mida me enam ei tarvita ning mis on juba pikka aega seisnud, mida aga keegi teine vajab. Minu arust see oli ka väga tore tegu. Meile on saabunud niimoodi külla, et on avastatud: „Ohoo, teil on kangasteljed, minu vanaemal olid ka aida peal, meil on juppe. Kas teil oleks vaja?“ Meie meister võib-olla otsib seda sama jullat tikutulega taga. Me oleme saanud niimoodi lõimelõngasid, oleme saanud päris palju selliseid asju mida inimesed arvavad, et seda mitte kunagi kellelgi vaja ei lähe.

### **Kas koostöösuhete elushoidmine on kurnav?**

Ei ole kurnav. Meil on väga head partnerid. Nad on niisugused, kes helistavad niisama ja küsivad: „Kuidas teil läheb? Mis te teete praegu? Kas teil on ilmad porised?“ Ikka ja jälle leian ma ennast üllatumas: „Näe, me oleme meeles.“ Siis me püüame vastu ka meeles pidada: sõbrapäeval ikka kaardikesi saata. Ühel aastal küpsetasime kooke ja saatsime oma sõpradele.

### **Seda tunnet ei ole, et see on ajamahukas ning lisaks veel kõigile teistele töökohustustele?**

Eks ikka on. Loomulikult võtab ta aega, aga see ei ole asi, mis oleks kurnav. Teen seda alati rõõmuga.

### **Teie enda töö kohustustes on see prioriteet või pigem lisa?**

Prioriteediks ta otsesel moel ei ole. Prioriteediks on ikkagi elanike elukorraldus. Kuna selle elukorraldusega kaasnevad hästi paljud muud nüansid, siis see põimib läbi. Ma mõtlen elaniku peale ja siis pöördun vahel ka sponsori poole. Kõik saab alguse ikkagi sellest inimesest, kes meie külas elab, sellest erivajadusega külaelanikust. Kui neil vajadusi ei oleks, mingeid soove ei oleks... Aga me muidugi susime neid tagant ka, et nad saaksid võimalikult palju seda, mida ümbruskonna noored saavad.

### **Mis võib olla see põhjus, miks teil läheb erasektoriga väga hästi? Toetussummad on märkimisväärsed võrreldes teiste MTÜde toetustega.**

Ma arvan, et on neidki, kellele läheb meist paremini. Sellepärast, et see seltskond, kellele nemad raha küsivad, on ühiskonnale omasemad. Näiteks lapsed või lastehaiglad, taolised fondid. See puudutab meist igapäev. Puudega või siis erivajadusega inimene ei ole veel kõigile päris omaseks saanud. Selle taga on minuarust see Nõukogude aegne peitmise sündroom: meil pidi kõik olema väga hea, meil ei tohtinud olla isegi puudega inimesi. Neid tegelikult hoitigi peidus, paljud ei teadnud. Teadsid need, kelle sugulased või tuttavad nad olid. Tegelikult see seltskond, kellele meie abi saame pakkuda on suhteliselt väike. Meie käest on küsitud: „Noh, teil on nii palju toetajaid, teid on nii palju aidatud äkki te juba suplete rahas?“ Mis ma pean ütleva on see, et me hindame võrdväärsena seda vanamemme, kes annab oma pensionist 10 krooni kui suurt OC-d. Mõlemale ütleme sama suure siira „Aitäh!“. Me ei tea ju kunagi, mis on see suhtarv kellegi jaoks. Võib-olla on see 10 krooni palju suurem osa tema sissetulekust kui mõnele 100 000 krooni. Võib-olla see tagasiside ongi põhjuseks, miks veel ja veel tullakse. Ma ise tunnen, et võiks veel rohkemgi olla seda tagasisidet. Lihtsalt ajanappuse tõttu jääb see olemata. Ja ikkagi see meie elanike meeletu südame soojus. Kui keegi tuleb meile juba teist korda külla, siis on kohe: „Ma ju sind tean!“. Inimesel on jube hea meel, kui keegi on ta ära tundnud. „Sa oled

meil juba teist korda, vana sõber!“ Kui sind võetakse vastu kui vana tuttavat, siis see on mingi asi, mis hakkab emotsionaalsel tasandil mängima.

### **Kas selline koostöö erasektoriga võiks sobida kolmandale sektorile tervikuna või on need pigem mingid nišiorganisatsioonid, kes saaksid ja peaksid ettevõtete koostööd tegema?**

Ma arvan küll, et ei ole vahet. Selles mõttes, et on olemas igasuguseid MTÜsid, külaseltse, huvialaklubisid jne. Kui sa oled enda jaoks selgeks teinud eesmärgi, mida sa tahad saavutada, ja sul on ka väga konkreetsed plaanid, kuidas selle eesmärgini jõuda, siis miks mitte otsida endale mõttekaaslasi. Ma mõtlen just äriühingute seast. Minu arust kõige õigem oleks leida isiklik kontakt huvitatuga ja siis sealt edasi liikuda. Mina ei arva küll, et kõik, kes nüüd meiega seotud on, et neil oleks isiklik kokkupuude mingisuguse puudega inimesega. Võib olla, aga ei pruugi. Pigem ikkagi see, kui nad on näinud ära, et meil on oma kindlad tahtmised ja need ei ole midagi ülemõistuse, et me ei taha sõita kuu peale. Me ei taha meie elanikele mingeid ülemõistuse eritingimusi, vaid me tahame kõige tavapärasemat normaalset elamist. Ja meil on näha tee, kuidas moodi me sinna liigume, siis see toimib. Läbirääkimiste ajal sul peavad olema hästi konkreetsed asjad, mitte nii, et kuulge meil on nüüd raha vaja. Siis ei saa sa küll ilmselt midagi. Meil on raha vaja selleks, et õpetada seda, et ta hakkaks tegema seda. Meil on vaja raha selleks, et ehitada juurde seda, et me saaksime juurde võtta inimesi. Meil on vaja raha selleks, et me saaksime pakkuda oma noortele võimalust osaleda eriolümpial. Ühesõnaga need peavad olema hästi põhjendatud asjad.

### **Milline võiks olla kolmanda sektori arengu potentsiaal ja perspektiiv?**

Ma lugesin kunagi ühte raamatut, mis oli sotsiaalsest turundusest, autor ei tule praegu meelde. Ja seal oli variante kolmanda sektoriga koostööks palju rohkem kui ainult rahaline ning talgupäeval käimine. Mis muus maailmas on praktiliselt olematu, ma arvan, et Eesti on selle kohapealt ainulaadne. Tihtipeale on aga seda, et toodetele või mingile toodete grupile juurde lisada selle kolmanda sektori logo või info nende kohta. Või näiteks, kui sa seda toodet ostad, toetad sa neid ja neid. Et väga paljud tänapäeva noored ja teadlikkusega inimesed juba eelistavad looduslikke, eestimaiseid tooteid ning firmasid, kes ei mõtle vaid oma õitsengu peale. Ma võin ühe sellise näite tuua koostöö vormist Värska sanatooriumiga. Värska sanatoorium pakub kahte paketti. Üks on nädalavahetuse pakett ja teine pikem pakett, millest siis viis või kümme krooni tuleb MK-le. Ja minu meelest on see hästi toimiv koostöö. Meil ei ole veel eriti palju torte või kapsaid või kaalikaid müügil, mis on mahepõllundus, ja oletame, et keegi toetab sellega kolmandat sektorit.

### **Milliseid riske selline partnerlus teie jaoks endas peidab?**

Võib-olla see, kui toetusele on liiga suur avaliku tähelepanu nõue. Me ei saa lubada asju, mis ei sõltu meist endast. Me saame lubada ainult seda, mis on reaalselt meie poolt teostatav. Mis veel, võib-olla kasutatakse seda meie usalduslikkust ära endale positiivse tähelepanu ning imago loomiseks. Samas sisuliselt koostööd ei toimu. On selline risk, aga ma ütlen, et meil ei ole olnud sellist negatiivset värki veel.

### **Aga üldse, mis võiks ohustada kolmanda sektoriga koostööd pikemas perspektiivis?**

Kindlasti annab mõju see, milline on majanduslik situatsioon. Võin öelda kohe, et eelmisel aastal oli meil toetajaid rohkem kui sellel aastal. Kardetakse seda majanduse langust. Esimene koht, kust kokku tõmmatakse, on heategevuslik pool.

**Kas see on teil teravaks probleemiks?**

Ei ole. Püsisponsorid on meiega jäänud. On ära kukkunud pigem sellised juhuslikumad annetused. Juhuslikumaks ma pean seda, kui keegi mõtleb edukal aastal, et sel aastal nad aitavad, aga vähem edukal ei aita kedagi. Ja ma ei pea praegu silmas ainult MK-d, ma mõtlen laiemalt.

**Kui oluline on partneri organisatsiooni kultuuri ja väärtuste sobivus?**

Vägagi oluline. Väga oluline on ka see, et meie raamatupidamine oleks avalik. Meie aasta aruanded on kodulehel üleval, et meie tegemistest oleks väga selge ülevaade. Ütleme, et varem oli see vähem tähtis eestlastele. Eesti on niigi väike, siin jõuab kohale, kas on tegus ja jätkusuutlik ettevõtmine. Aga ülioluline on see välispartneritele. Neil paraku on väga halbu kogemusi endiste NSV liikmesriikidega. Siis on see, et hästi palju kontrollitakse ja kontroll on ka sellisel moel, et ise tullakse vaatama. Mis on iseenesest päris kulukas. Või siis leitakse Eestist kontaktisik, kes on nende jaoks autoriteet, ja palutakse temal tulla vaatama, kas see, mida me oleme lubanud teha, ka tegelikult toimib. Hästi aus peab olema oma partnerite suhtes, siis pole ka probleeme.

**Nüüd üldistades, milline on kolmanda sektori suutlikus olla hea partner?**

Ma arvan, et see ajakulu tasub ennast alati ära. Tasub ära mitte rahalises mõttes üksinda, vaid info mõttes ka. Ja ka teisipidi. Meie üks ülesanne on ka tutvustada ühiskonnale neid, kes seal külas elavad, ja neile tähelepanu pöörata. Ja see on üks minu tööülesandeid. Ma ei pea seda mingisuguseks lisakohustuseks. Teisipidi on see, et praegu on kolmandale sektorile hästi palju igasuguseid fonde, kust on võimalik projektidele raha taotleda. Küll on vaja leida, kas omafinantseeringu või kaasrahastaja osa. Aga see on kõik see, mida saabki teha antud ärisektoriga koostöös.

**Selline avatus ja vastutulelikkus ettevõtetele on pigem kolmanda sektori puhul valitsevaks mentaliteediks või on need erandlikud juhtumid?**

Ma arvan, et ei ole veel valitsev. Vähemalt mulle tundub nii, kui ma vaatan seda, kui palju on ikkagi kolmanda sektori asutusi ja kui vähe ma tean nende tegemistest. Ma ei teagi miks. Võib-olla on see mingi ebateadlik hirm või leitakse, et see on nii keeruline.

**Kas on veel midagi sellist, mida ma ei ole küsinud, aga mis võiks olla oluline?**

Ma ei tea, ma olen nüüd nii palju rääkinud. Ja sina oled neid intervjuusid teinud ja kuulanud, et võib-olla on sul aeg hakata ise rääkima. Kindlasti on sul häid mõtteid, mida ellu viia ning millele ühiskonna tähelepanu juhtida.