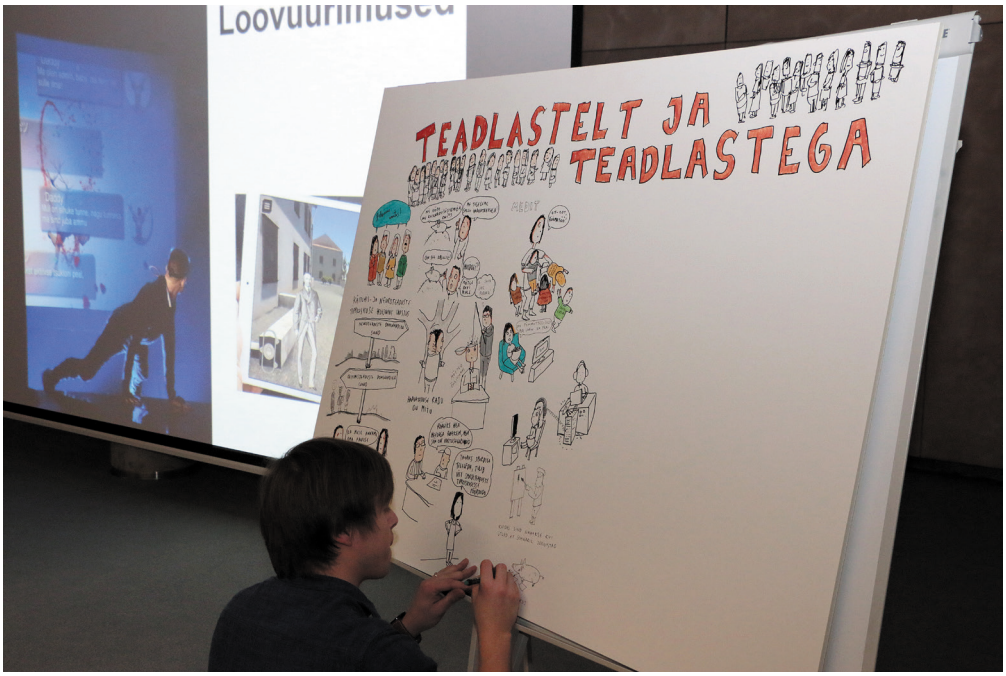


Seminar “Teadlastelt ja teadlastega” Tallinna Ülikoolis.

Foto: Piret Räni

Eesti mittetulundusühingud ja koostöö

TANEL VALLIMÄE
Tallinna Ülikooli teadur

PEETER VIHMA
Helsingi Ülikooli doktorant

Ühiskond võidab, kui avalik võim suudab mitmekülgses koostöös kasutada läbimõeldult ning läbipaistvalt ära vabaühenduste eeliseid.

2019. aasta kevadel Tallinna Ülikooli, Balti Uuringute Instituudi ja Turu-uuringute ASi koostöös valminud Eesti kodanikuühiskonna olukorda hindava mahuka uuringu (Tallinna Ülikool *et al.* 2019)[1] tulemused näitasid, et vabaühenduste koostöö on langustrendis. Seda trendi kinnitavad mitmed näitajad: ilma igasuguste koostöösuheteta mittetulundusühingute (MTÜde) osakaalu kasv, katusorganisatsioonidesse kuuluvate MTÜde ning teiste MTÜdega koostööd tegevate MTÜde osakaalu langus; erinevates vormides poliitikakujundamisega või huvide kaitsmisega tegelevate ühenduste osakaalu langus ning nende ühenduste osakaalu tõus, kellel puudub avalike teenuste pakkumise kogemus.

Koostöösuhted näitavad ühelt poolt kodanikuühiskonna sisemist elujõudu, teiselt poolt aga ka seda, kuivõrd ollakse liikunud eesmärkide poole, mille on määratlenud Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsioon (EKAK). Selles 2002. aastal Riigikogus heaks kiidetud dokumendis loetletud vabaühenduste ja avaliku võimu partnerluse 11 eesmärki nõuavad kõik koostöö tähtsustamist ja koostööoskuste arendamist (Eesti kodanikuühiskonna arengu kontseptsioon 2002).

Siinne artikkel annab esmalt ülevaate viimase küsitlusuuringu tulemustest, et kirjeldada vabaühenduste tegevuskeskkonda laiemalt, ning keskendub siis kitsamalt MTÜde koostööle. Püüame kirjeldada koostöö erinevate vormide hetkeseisu, arutleda, mis võivad olla selliste üldiselt negatiivsetena tõlgendatavate suundumuste põhjuseks ning pakkuda välja poliitikasoovitusi olukorra parandamiseks.

PÕGUS ÜLEVAADE KÜSITLUSUURINGUST. Küsitlusuuringul ja intervjuudel põhinev vabaühenduste tegevuskeskkonna analüüs on läbi aastate olnud riigi jaoks üks olulisemaid andmeallikaid kodanikuühiskonna arengukavade koostamisel, rakenduskavade tegemisel ja elluviimise jälgimisel. Võrreldaval moel on seda viimase kümnendi jooksul läbi viidud kolmel korral (Tallinna Ülikooli

[1] Uuring viidi läbi Riigikantselei strateegiabüroo tellimusel ja rahastati EL ühtekuuluvusfondide 2014–2020 rakenduskava prioriteetse suuna 12 „Haldusvõimekus" meetmest 12.2 „Poliitikakujundamise kvaliteedi arendamine".

kodanikeühiskonna uurimis- ja arenduskeskus 2010; Rikmann et al. 2014; Tallinna Ülikool et al. 2019) ning samuti nagu eelnevatel aastatel oli uuringu põhieesmärkideks kaardistada vabaühenduste tegevuskeskkonna hetkeseis ning hinnata kehtiva kodanikuühiskonna arengukava meetmeid (Eesti Kodanikuühiskonna arengukava 2015).

Järgnevalt esitame üldpildi organisatsioonide profiilist ja koostööd puudutavast statistikast, mis põhineb 2018. sügisel läbi viidud küsitlusuuringul (täpsemate andmete saamiseks vt Tallinna Ülikool *et al*. 2019; vt ka Käger, Vainu 2019). Küsitlusuuringu sihtrühmaks olid Eestis registreeritud mittetulundusühingud, valimist jäid seekord välja sihtasutused. Uuringust jäid kõrvale ka korteriühistud, aiandus- ja garaažiühistud ning MTÜd, kelle registriandmetes oli märge, et MTÜ on likvideerimisel või pankrotis. Neid kitsendusi arvesse võttes moodustas valimi 19 969 MTÜd. Uuringu käigus küsitleti kokku 1121 MTÜ esindajat.

MTÜde küsitlusega paralleelselt toimusid intervjuud kodanikuühiskonna ekspertidega (kokku 33 eksperti), riigi- ja kohalike omavalitsuste ametnikega (7) ning erineva taustaga vabaühenduste esindajatega (19). Intervjuudes arutati koostöö üle mitmete teemade raames, sh küsimuse raames, kuidas tajutakse vabaühenduste funktsioone ühiskonnas.

Küsitlusele vastamise hetkel olid ligi 60 protsenti MTÜdest pikemaealised ehk tegutsenud enam kui 10 aastat, noori ehk kuni nelja aasta vanuseid oli umbes viiendik. Veidi üle 90 protsendi MTÜdest kasutab iga päev töökeelena eesti keelt. Ülejäänud MTÜde puhul on igapäevaseks töökeeleks enamasti vene keel. 2018. aasta sügise seisuga on 44 protsenti MTÜdest väikesed ehk kuni 10 liikmega, suuri ehk üle 50 liikmelisi on pea viiendik MTÜdest.

Uuringutulemused näitasid, et ühingute liikmeskonnad on vähenemas. Nii on uute MTÜde liikmeskonnad praegu keskmiselt väiksemad kui alustavad ühingud varasemate küsitluste ajal ning vähenemas on ka pikemat aega tegutsenud MTÜde liikmeskonnad. Väikese liikmeskonnaga MTÜde osakaal on viimase kaheksa aasta jooksul kasvanud – 2009/2010. aasta uuringu andmetel oli kuni 10 liiget kolmandikul, 2014. aasta uuringu andmetel 40 protsendil MTÜdest.

Kaardistati ühtlasi küsitlusele eelneva aasta ehk 2017. aasta MTÜde kogukäivet ning omatulu. Käibeta MTÜde osakaal pole kuigivõrd muutunud – nii 2013. kui ka 2017. aastal oli selliseid ühinguid umbes kuuendik. MTÜde käive on 2013. aastaga võrreldes suurenenud, kuid mitte palju. Ligi poolte MTÜde käive on väiksem kui 6500 eurot. Umbes viiendikul MTÜdest jäi 2017. aasta käive vahemikku 6501–32 000 eurot, sellest suurem oli käive kuuendikul ühendustest. Positiivne näit on see, et omatulu teenivate MTÜde osakaal on varasemaga võrreldes kasvanud.

2018. aastal kasutas palgatöötajaid pea veerand MTÜdest, mis on pisut enam kui 2014. aastal, mil see näit oli umbes viiendik MTÜdest. Vabatahtlikke kaasab oma ühenduse tegevusse umbes pool MTÜdest. Seda on vähem kui varasemate küsitlusvoorude puhul, kümnekonna aasta eest oli see ligikaudu kolmveerand. Vabatahtlikke kaasab sageli umbes kuuendik MTÜdest ning kolmandik aeg-ajalt, mis on väiksemad näitajad kui uuringu kahes eelnevas voorus.[2]

MTÜde põhilised tegevusvaldkonnad on muutunud viimase ligi kümne aasta jooksul vähe. Kõige enam levinud valdkonnad on vaba aja sisustamine/huvialaline tegevus, sport/kehakultuur

[2] Vabatahtlike kaasamist hõlmanud elanikkonnaküsitlus näitab samas, et elanike vabatahtlikus tegevuses osalemine on võrreldes 2013. aastaga suurenenud. Kui 2013 oli vabatahtlikes tegevustes 12 kuu jooksul osalenud 31% vähemalt 15aastastest elanikest, siis 2018. aastal oli vastav näitaja 49%. Kuid ühtlasi näitas 2018. aasta elanikkonnaküsitlus, et vaid viiendikul juhtudest tehti vabatahtlikku tööd mõne vabaühenduse või kodanikualgatuse juures ja üksnes neljandik vabatahtlikus tegevuses osalejatest tegi vabatahtlikku tööd regulaarselt (Käger *et al*. 2019).

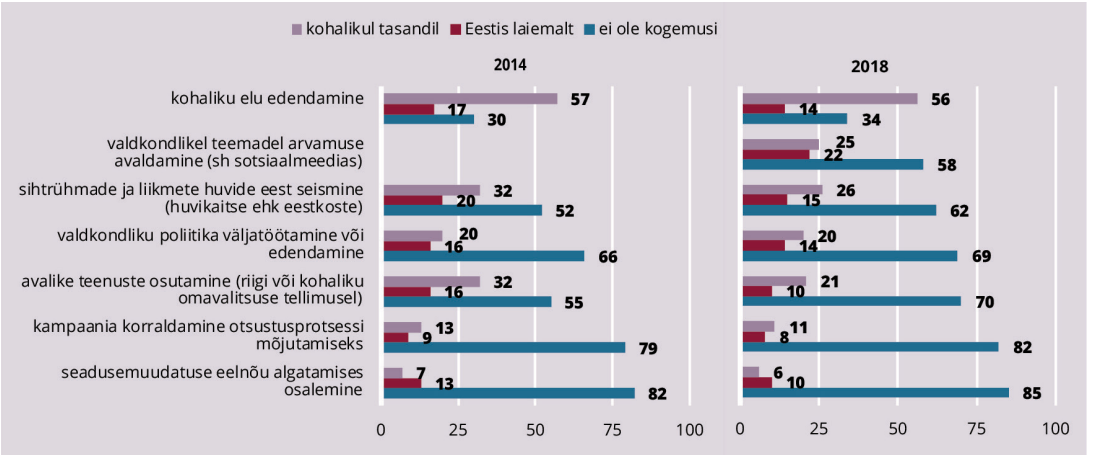
ning kultuur/kunst. Tegutsemisulatuse põhjal tegutseb kuuendik MTÜdest ainult kohalikul tasandil (valla või linna, Tallinna puhul linnaosa tasandil), veidi üle kolmandiku on laiendanud tegevust välisriikidesse. Katusorganisatsioonidesse kuuluvate MTÜde osakaal on vähenenud. Kui varasemas kahes voorus kuulusid neisse pea pooled MTÜdest, siis nüüd natuke enam kui kolmandik. Katusorganisatsioonidesse kuuluvad pigem vanemad, suurema liikmeskonna või suurema käibega, rahvusvahelisel tasandil tegutsevad MTÜd.

VABAÜHENDUSTE ROLLID JA KOOSTÖÖ OLULISUS. Küsitlustulemused kinnitavad, et Eesti vabaühendused on mitmes mõõtmes jätkuvalt väga eriilmelised. Üheks võimaluseks kirjut pilti lihtsustada on uurida, milliste rollide täitmist vabaühendustelt ühiskonnas oodatakse. Meil on võimalik selles aspektis võrrelda käesoleva uuringu tulemusi 2000. aastal tehtud uuringuga, kus samuti käsitleti MTÜde rolle (Lagerspetz *et al.* 2003, 72–75). Ilmnes, et MTÜde tegutsemisala peeti tollal üsna kitsaks – kultuur ja sport, heategevus, marginaliseeritud või vastavas ohus rühmade kaitse, majanduslikku laadi erihuvide edendamine. Ei leitud, et mittetulundussektor tervikuna kujutaks arvestatavat ühiskondlikku jõudu. Tänases kõnepruugis – ei usutud, et nad oleksid võimekad eeskostjad ehk huvikaitsjad poliitikakujundamise protsessides. Samasugust küsimust nüüd esitades on pilt hoopis teistsugune. Ajavahemikul 2018. aasta lõpp kuni 2019. aasta algus intervjueeritud ekspertide, ametnike ja vabaühenduste hinnangul on Eesti kodanikuühiskond muutumas üha pluralistlikumaks. On välja kujunenud hulk erinevate eesmärkide, funktsioonide, tegutsemisvõime ja -viisidega vabaühendusi. Paljususe suurenemine tähendab intervjueeritute jaoks liikumist küpsema kodanikuühiskonna suunas (Tallinna Ülikool *et al.* 2019, ptk 3.17). Seega oodatakse, et ühendused täidavad vähemalt teatud määral järgmisi rolle:

- toovad asjassepuutuvate inimeste kogemusi ja teadmisi poliitikakujundamisse, muutes otsuste tegemise ja rakendamise kvaliteetsemaks;
- suurendavad poliitikakujundamises osalemisega otsuste legitiimsust;
- teostavad avaliku võimu kontrolli, neil on nn valvekoera roll;
- toimivad infot vahendades huvide tasakaalustajatena inimeste ja riigi/avalikkuse vahel;
- kaitsevad ühiskonnarühmade huve valdkondliku poliitika kujundamisel ja rakendamisel oma sihtrühma eesmärkide teadvustamiseks ja saavutamiseks;
- osutavad (avalikke) teenuseid, muutes neid kvaliteetsemaks ja efektiivsemaks;
- neil on „demokraatia kooli“ funktsioon, nad arendavad koostööoskusi ja -väärtusi;
- kaasavad inimesi oma tegevusse, mis suurendab ühiskondlikku sidusust, usaldust ja kogukonnatunnet.

Kohaliku elu edendamine eeldab koostööd teiste kohalike seltside, ettevõtete või avaliku võimu esindajatega.

On üsna selge, et pea kõikide rolliootuste täitmine eeldab ka tihedamat koostööd ühenduste vahel ning koostööd riigi- ja omavalitsussektoriga. Näiteks kõige levinum ühiskondlik mõõde – kohaliku elu edendamine – eeldab ka kõige tagasihoidlikuma hinnangu kohaselt mõningast koostööd teiste kohalike seltside, ettevõtete või avaliku võimu esindajatega. Käesoleva



JOONIS 1. MTÜde osakaal, kellel on kogemusi ühiskonnale suunatud tegevustes (n = kõik vastajad).
Allikas: Tallinna Ülikool et al. (*2019*)

uuringu tulemused näitavad, et erinevates mõõtmetes ühiskonnale suunatud tegevuste osakaal on vähenenud (joonis 1). Kõigi erinevate ühiskonnale suunatud tegevustega omavad üldjuhul sagedamini kogemusi MTÜd, kelle liikmeskond või käive on suur, kes kuuluvad mõnda katusorganisatsiooni, kus on palgatöötajaid ning kes kaasavad sageli vabatahtlikke. Huvikaitsega ning seaduseelnõude algatamisega omavad kogemusi pigem staažikamad ühendused (Tallinna Ülikool *et al.* 2019).

Lisaks ühiskondlikele rollidele küsiti vabaühendustelt eraldi nende koostöösuhete kohta. Tabelist 1 näeme, et viimase viie aasta jooksul on kasvanud ühenduste osakaal, kellel küsitlusele eelnenud aastal koostöösuhted üldse puudusid. Kasvanud on ka nende MTÜde osakaal, kellel puuduvad püsivad koostöösuhted. Sarnaselt varasemate andmetega tehakse praegu koostööd kõige sagedamini kohalike omavalitsuste ning teiste vabaühendustega. Ülejäänud osapooltega (äriühingud, meedia, koolid ja gümnaasiumid, välisriigid ja rahvusvahelised organisatsioonid jne) on nii lühiajalisi kui ka püsivaid koostöösuhteid palju väiksemal osal MTÜdest. Kõige sagedamini tehakse koostööd ühisprojektide ja -tegevuste läbiviimisel, teisena tõuseb esile partneritelt rahalise toetuse saamine. Tihti mainitakse ka võimalust kasutada tasuta/soodustingimustel koostööpartneri ruume. Rohkem koostöösuhteid on üldiselt staažikamatel, suure liikmeskonna ja/või käibega MTÜdel, kus on palgalisi töötajaid, mis kaasavad vabatahtlikke või tegutsevad rahvusvahelisel tasandil. Keskmisest vähem on koostööpartnereid vene töökeelega MTÜdel.

Toodud andmete taustal võiks arvata, et koostöösuhete vähenemise üheks peapõhjuseks võib olla väiksema liikmeskonnaga MTÜde osakaalu suurenemine. Olgu liikmeskonna vähenemise põhjuseks see, et loodavad ühingud on väiksemad kui varem, või see, et vanemate MTÜde liikmeskond ei täiene, igal juhul tähendab vähem inimesi organisatsioonis paratamatult vähem kontakte, sidemeid ja koostööks vajalikke ajalisi ressursse. See on siiski vaid üks tegur koostöö vähenemise juures. Muid olulisi tegureid vaatleme järgmiste alateemade raames.

MTÜ-DE KOOSTÖÖ AVALIKU SEKTORIGA JA OMAVAHEL. Huvikaitse. Küsitlusuuringu tulemused (joonis 1) ei näita, et võrreldes eelmise vooruga (2014) oleksid vabaühendused hakanud rohkem kampaaniaid eest vedama

	Teinud 2013 koostööd	Teinud 2017 koostööd	Omab püsivaid koostöösuhteid		
			2009/2010	2014	2018
Kohaliku omavalitsusega	52	50	60	42	40
Teise ühendusega (sh MTÜ, SA, seltsinguga)	58	49	59	44	39
Äriettevõttega	26	26	23	17	16
Ajakirjanduse, meediaga	24	25	19	12	11
Üldhariduslikku kooli, kutsekooli või gümnaasiumiga	31	24	24	20	14
Välisriikide ja rahvusvaheliste organisatsioonidega*		20			13
Valitsusasutusega	16	15	15	13	10
Ülikooli, kõrgkooli või teadusasutusega	17	14	14	12	9
Koguduse või usuühendusega	9	8	7	6	7
Poliitilise parteiga	3	4	3	1	2
Ametiühinguga	2	2	2	2	2
Muu	1	2	4	1	1
Koostöösuhted puuduvad	18	22	11	25	31

TABEL 1. MTÜde koostööpartnerid, ajaline võrdlus (n = kõik vastajad), %.
*Märkus: * kategooria lisati 2018. aastal ankeeti esmakordselt.*

Allikas: Tallinna Ülikool et al. (*2019)*

või poliitikakujundamises osalema.[3] Intervjuudes märgitakse, et siiski paistavad nad varasemast enam avalikkuses silma, kuna esile on kerkinud inimestele korda minevad ja ühtaegu keerulised teemad nagu kooseluseadus, pagulased, keskkond jne, millega seotud debattides ja üritustel on kodanikuühendused aktiivselt osalenud. Suure panuse ühenduste nähtavuse suurenemisse annab ka sotsiaalmeedia.

Huvikaitsja rolli täitmisel on vabaühendustel hinnanguliselt palju arenguruumi.

Huvikaitsega tegelejad ei ole piisavalt organiseerunud.

Ühenduste huvikaitsevõime arenguvajadused on olnud pikalt tähelepanu all (Eesti kodanikuühiskonna arengukava 2015, 18). Üldisem mure on, et huvikaitsega tegelejad ei ole piisavalt organiseerunud. Nende sihtrühm on suuresti sama ning koostööd tehes on võimalik üksteist täiendada. Suhtlemisel avaliku võimuga peaksid ühendused ekspertide hinnangul ennekõike rohkem koonduma ja seisukohti ühtlustama, samas aga selliselt, et valdkonnasisestel erinevatel vaadetel säiliks

[3] Avaliku võimu kaasamisoskused ja -praktikad siin artiklis vaatluse all ei ole. Kaasamisega seotud riigi tegevuste tulemuslikkuse kohta vt TLÜ, IBS, Turu-uuringute AS 2019, ptk 4.1.1 ja 4.1.2. Perioodil 2018. aasta lõpust 2019. aasta alguseni läbi viidud intervjuudes käsitleti koostööd peamiselt kahe suuna raames – vabaühenduste huvikaitsetegevused ja avalike teenuste pakkumine vabaühenduste poolt. Lisaks käsitleti seda ühiskondliku sidususe ja usalduse arendamise raames. Viimast on tähtsustanud ka kehtiv valdkondlik arengukava (Eesti Kodanikuühiskonna arengukava 2015, 4; vt ka Putnam 1994).

võimalus nähtavale pääseda. Vähene koostöö on levinud probleem, kuigi mõnes valdkonnas on ühendused võimelised seda paremini tegema. Positiivse näitena mainitakse intervjuudes keskkonnaühendusi. Lisaks leitakse, et viimasel ajal on avalikud debatid ülearu emotsionaalsed, mis toob kaasa polariseerumise ega ole kasuks ühenduste huvikaitseliste pikaajaliste eesmärkide elluviimisele, olgugi et ägedad debatid aitavad inimesi mobiliseerida.

Kiiresti muutuv maailm nõuab kiiret kohanemist. Eestis on aastaid räägitud, et on tekkinud lõhe n-ö edukate, kiiremini kohanevate, ning mahajäänumate vabaühenduste vahel, kes ei suuda nii kiiresti kaasa minna. Seda temaatikat puudutatakse, kui intervjuudes käsitletakse ühenduste vahendavat rolli ühiskonnas. Probleemiks on, et vahendaja võimetega vabaühendusi ei ole piisavalt. Osad organisatsioonid on väga „professionaalsed" ja „mõtlevad juba nagu ametnikud". Teised on aga sellised, kes mõtlevad kui lihtsad inimesed. Vähe on neid, kes suudaksid kahte poolt vahendada. Kitsaskohaks on ka see, et osad võimekad huvikaitsjad ei oska ennast ühiskonnale tundlike teemade puhul heas mõttes müüa. Näiteks on inimõiguste või isikuvabaduste kaitsega tegelevaid huvikaitseorganisatsioone, kes on tugevad partnerid avalikule võimule ja rahvusvahelistele organisatsioonidele, kuid ei suuda piisavale osale elanikkonnast selgitada, et see on kõigi, mitte mõne üksiku inimese probleem, kui näiteks inimõigused või isikuvabadused pole tagatud.

Riigi jaoks on vabaühenduste huvikaitsevõime areng ja selle toetamine väga oluline. See on vajalik juba kaasamisprotsesside kvaliteedi tõstmiseks. Kuid kui ühendused on ajapikku saanud riigile „üha enam tõsiseltvõetavaks partneriks", nagu seda väljendab üks intervjueeritud ametnik, on oluline ka suurem tähelepanu kaasatavate ühenduste sisedemokraatiale, nende esindus- ja katusorganisatsioonide töö läbipaistvusele. Sest nn professionaliseerumisega kaasnevad riskid. On märgitud, et oluline on see, et avalik võim mitte ei tunneks huvi ainult „võimaliku partneri formaalse professionaalsuse vastu; teda peaks huvitama ka ühenduse suutlikkus oma liikmeskonda ja tagalat aktiveerida" (Lagerspetz 2007, 165–167). Nii on võimalik paremini tagada, et partneril on asjakohane side sihtrühma, liikmete ja teiste samas valdkonnas tegutsevate vabaühendustega. Need märkused puudutavad kindlasti ka riigi jaoks olulist teemat ehk nn strateegilist partnerlust.[4]

Avalike teenuste pakkumine. Intervjueeritud kohalike omavalitsuste (KOV) ametnikud suhtuvad koostöösse vabaühendustega väga positiivselt, ühenduste kaasamine ja muu koostöö käib regulaarselt. Kui sisukas see koostöö on, sõltub siiski ennekõike kohalikest inimestest, ühenduste aktiivsusest, ka konkreetsete ametnike valmisolekust. Eraldi küsimus on koostöö avalike teenuste delegeerimisel vabaühendustele.[5] Praegu pole haldusreformi mõju sellele veel lõplikult selge. Kui intervjuudes KOVide ametnike ja vabaühendustega käsitleti avalike teenuste osutamist vabaühenduste poolt, on mõlemal poolel valdavalt positiivsed kogemused. Samas pole KOVide ametnike jaoks avalike teenuste delegeerimisel reeglina oluline, mis on teise poole juriidiline vorm (MTÜ, OÜ, FIE vm). Pigem on tähtis, et piirkonnas leiduks neid, kes oleksid valmis teenust pakkuma. Suhtumine on pragmaatiline.

[4] Strateegilise partnerluse puhul, mida Siseministeerium on alates 2015. a koostöövormina arendanud, tehakse avaliku võimu ja vabaühenduse vahel püsivat koostööd vabaühenduse tegutsemisvaldkonda puutuvate probleemide väljaselgitamisel, eesmärkide sõnastamisel, lahenduste otsimisel, otsuste tegemisel ja eesmärkide elluviimisel.

[5] Uuringus lähtuti sellest, kuidas intervjueeritud kasutasid mõisteid „huvikaitse" ja „teenuse osutamine". Teenuse osutamine on, kui MTÜ lahendab ise kellegi probleemi, huvikaitse korral mõjutatakse kedagi teist mingitele tegudele, et probleem lahendada. Siiski võivad need tegevused ka nt ühes organisatsioonis olla põimunud (Kübar 2011).

Sellise praktika puhul ei mõelda sellele, kas avalike teenuste tellimisel vabaühendustelt võib olla teatud eeliseid. Viimasele osutavad tähelepanu intervjueeritud eksperdid, kes toovad välja, et mõnes sfääris annavad just vabaühendused teenusele erilise lisaväärtuse. Näiteks sotsiaalvaldkond, kus vabaühendused on eriti sihtgrupi- või kliendikesksed, sest tegemist on tundlike teemadega, kus ametnik ei pruugi sama hästi hakkama saada. See hõlmab näiteks lähisuhtevägivalla ohvrite või puuetega inimeste aitamist, kus samasuguse kogemusega inimesi koondav kodanikuühendus suudab oluliselt kiiremini abivajajatega kontakti leida, probleeme mõista ja usalduslikku suhet luua. See tähendab, et teenuse pakkumisel lisanduvad ainulaadsed teadmised ja kompetents tänu sihtrühmaga seotusele. Laiemas mõttes loob ühendus ka sideme kõige haavatavamate rühmade ning ühiskonna vahel (vt ka Lember *et al.* 2011). Sellise mõju endale selgeks tegemiseks peaks teenuse tellija senisest põhjalikumalt analüüsima teenuse saaja ehk sihtrühma rahulolu.

Kuigi eespool on termin „professionaliseerumine“ esinenud negatiivses tähenduses, ei taheta siin mõista anda, nagu ei peaks vabaühendused olema professionaalsed. Ei tohiks lahterdada: ühel pool on professionaalsed, kuid kogukonnast võõrandunud organisatsioonid, ning teisel pool vähem võimekad, kuid rohujuurega sidet hoidvad ühendused. Pigem on vaja üha rohkem professionaalseid, samal ajal kogukonda tugevdavaid ühendusi. See on tähtis huvikaitsetegevustes, teatud valdkondades ka teenusepakkumisel. On olemas väga professionaalseid ja samas sihtrühmaga tihedat sidet hoidvaid ühendusi, sealhulgas sotsiaalvaldkonnas – näiteks mittetulundusühing SOS Lasteküla, SA Kiusamisvaba Kool (KiVa) jt. Kuid halvas mõttes „professionaliseerumine“ viitab ohule võõranduda sihtrühmast, rõhuasetusele üksnes teenuse odavusele vms.

Uuringu üks järeldusi on, et KOVide ametnikud peavad paremini teadma, millise lisandväärtuse saavad teenuste osutamisel teatud valdkondades anda just vabaühendused ja mis valdkonnas nad võivad samuti teistega (näiteks äriühingutega) konkureerida. Kuid ka vabaühenduste endi oskus seda spetsiifilist panust mõista on intervjuude põhjal vähene. Kui see teadlikkus kasvab, siis tõuseb ka vabaühenduste praegu üsna madal maine teenusepakkujatena, seejuures ka ühenduste endi silmis (et kodanikuühendus ei ole odav tööjõud vms). Kui vabaühenduste kui teenusepakkujate maine on madal, on see muuhulgas oluline tegur ka intervjuudes mainitud probleemi püsimisel, et vabaühendustest teenusepakkujaid pole piisavalt.

Teenuse tellija peaks senisest põhjalikumalt analüüsima sihtrühma rahulolu.

Eestis on edumeelseid piirkondi, kus pööratakse suurt tähelepanu avalike teenuste arendamisele koos vabaühendustega. Olgu selleks nn teenuste koosloome, mille puhul KOV ja vabaühendused teevad koostööd nii teenuse planeerimisel kui ka hiljem selle pakkumisel, või sotsiaalne innovatsioon, uute teenuste ja lähenemiste katsetamine. Intervjuudes (ega hiljem uuringu raportis) neist pikemalt siiski juttu ei olnud, teemat puudutati lähemalt vaid ühes KOVide ametnikega tehtud intervjuus.

Ühiskondlik sidusus ja usaldus. Riigi- ja KOVide ametnike, valdkonna ekspertide ja vabaühenduste intervjuudes pöörati tähelepanu ka ühenduste nendele funktsioonidele, mis hõlmavad sidususe

ja usalduse loomist ühiskonnas (nn sotsiaalne kapital) ning vaadeldi koostöö tähtsust nende funktsioonide elluviimisel.

Üha enam inimesi osaleb kodanikualgatuses n-ö mitteinstitutsionaalses vormis, s.o organisatsioonidega formaalselt liitumata, olgu selleks ettevõtmised keskkonna, haavatavate rühmade toetamise vm teemal. Seda toetab kahtlemata ka sotsiaalmeedia areng. Seega ühenduste kaal on selles mõttes vähenenud, et kodanikualgatuslik tegevus ei eelda tingimata liikmelisust mõnes vabaühenduses, teisest küljest organiseerivad selliseid üritusi ja algatusi, mis inimesi koos tegutsema panevad, sageli endiselt vabaühendused.

Kaasa lüües saab inimene aru, et temast sõltub midagi, kuid ühtlasi õpib ta teistega arvestama.

On tõdetud, et vabaühenduste vähenev liikmeskond suunab ühendusi otsima tugevamaid sidemeid sihtrühmade ja kogukondadega. Mõneti üllatavalt on just KOVide ametnike ja riigiametnike jaoks sidusus väga oluline teema. Leitakse, et koostöö vabaühendustes koondab erinevaid inimesi, paneb neid ühises suunas mõtlema. Vaatamata konkreetsele sisule on koostegutsemine kui selline tähtis, sest seob ise kogukonda. Üks intervjueeritud KOVi ametnik sõnastab selle näiteks nii: *„ühiskonna jaoks võib-olla ei olegi nii tähtis, kui päevakajaline see teema on, millega nad tegelevad, aga nad koguvad inimesed kokku“*, ning *„ei ole vahet, kas see on lauluring, tantsuring, spordivõistlus või see on mingi teenuseosutaja“*.

Samuti märgivad intervjueeritud vabaühenduste esindajad, et inimeste koondumine on olulisemgi kui koostöö konkreetne sisu. Ja seda eriti kohalikul tasandil. Näiteks avaldatakse arvamust, et kui riigitasandil peavad kodanikuühendused avalikku võimu kontrollides olema nn valvekoerad, siis kogukonnatasandil ennekõike looma sidusust. Leitakse ka, et vabaühenduste kõige esmane roll on kodanikuharidus külakeskkonnas, sest kui on eestvedaja, siis see kaasab kogukonda ja annab muu hulgas kohalikele noortele demokraatiakogemuse. Siin kõneldakse vabaühenduste demokraatia koolina toimimise funktsioonist – inimene saab kaasa lüües aru, et temast sõltub midagi, kuid ühtlasi ta õpib teistega arvestama. Nii tekitavad kodanikuühendused oma tegutsemisega inimestevahelist sidet, kuid ka inimese ja piirkonna vahelist seotust. Seega võib näha vabaühendusi kogukonnas sidusust luues täitvat ka regionaalpoliitilist rolli.

VÕRGUSTUMINE JA KOOSTÖÖ. „Võrgustumine“ on moesõna, mida kasutatakse väga erinevates kontekstides ja tähendustes. Igasuguseid kahe või enama inimese või organisatsiooni vahelisi suhteid võib käsitleda võrgustikuna. Seega võib näiteks hierarhiat käsitleda kui võrgustikku, kus võim on ebaühtlaselt jaotunud. Selguse huvides tasub vahet teha võrgustikul kui sotsiaalsel kapitalil ning võrgustikul kui juhtimisinstrumendil. Esimesel juhul tähendab võrgustik lihtsalt hulka inimesi (või organisatsioone), kellega ollakse tuttavad või kelle poole ollakse valmis pöörduma kõige erinevamates küsimustes. Tänapäeval on oluline siinkohal käsitleda ka virtuaalseid suhteid, st suhtlust sotsiaalmeedia kaudu, kus adressaadid (ehk võrgustiku liikmed) ei ole teada või formaalselt määratletavad. Teisel juhul on tegemist teadlikult rakendatava juhtimiskorraldusega, mille peamiseks eeliseks hierarhia või turumehhanismi (teenusleping vms) ees on info levitamise kiirus ning koordineerimisvõime (Sørensen, Torfing 2007). Sellisel juhul on võimalik analüüsida nii seda, kas eeldused

taolise juhtimise rakendamiseks on täidetud ning ka seda, kuidas juhtimisvõtteid rakendatakse.

Sotsiaalse kapitali positiivsest mõjust igasuguses organiseeritud tegevuses on räägitud palju. Ka käesolev uuring näitas, et sotsiaalne kapital ehk sidemed teiste inimeste ja ühendustega võimaldab ühingutel paremini tegutseda, kuna võimaldab ligipääsu olulisele infole. Näiteks märkis 38 protsenti MTÜdest, et nad pöörduvad nõu või abi saamiseks sõprade-tuttavate ning 34 protsenti, et teiste ühenduste poole, samuti eraldi toodi välja katusorganisatsioonid (23%) ning muud võrgustikud (14%). Siinjuures toob küsitlusuuring esile rohujuuretasandi, sealhulgas noorte ühenduste selgelt madalama tegutsemisvõime võrreldes teiste vabaühendustega.

Kodanikuühenduste sisemise dünaamika seisukohalt on märkimisväärne sotsiaalmeedia kui võrgustumisvahendi tähtsuse kasv. Eespool ilmnes, et ligi pooled ühendused tegelevad aktiivselt meedias, sh sotsiaalmeedias seisukohtade avaldamisega. Laiemalt aga toimub nii Eestis kui ka mujal maailmas virtuaalsete suhete olulisuse kasv kodanike organiseerumises. Ühenduste väheneva liikmeskonna üheks põhjuseks võibki olla see, et inimesed ei pea vajalikuks formaalset kuulumist ühendusse, vaid eelistavad ühenduste tegemistel hoida silma peal sotsiaalvõrgustiku kaudu. Selline trend seab kahte sorti väljakutseid. Ühelt poolt on avalikul sektoril keerulisem hinnata, milliseid ühendusi poliitikakujundamisse kaasata, kuna ka väga väikese formaalse liikmeskonnaga ühendusel võib sotsiaalmeedia vahendusel olla tugev mandaat elanikelt. Teiselt poolt tunnetavad ühendused vajadust heade digioskuste järele, et sotsiaalmeedia kaudu inimesteni jõuda. Sealjuures taaskord suureneb lõhe väga professionaalsete ning rohujuuretasandi ühenduste vahel.

Lisaks on võrgustumine oluline ka formaalsete koostöösuhete tekkimise seisukohalt. Intervjuudes käsitleti võrgustumist äsjase haldusterritoriaalse reformi kontekstis. Suuremate haldusüksuste tekkimisega on varasemad sidemed kohaliku võimukeskusega katkenud või muutunud kaugemaks. Räägitakse ka siseperifeeriate tekkimisest nii geograafiliselt kui ka sotsiaalselt – suhete ja ressursside osas. Uued suhted on veel paindlikud, seda nii informaalsete kui ka formaalsete suhete poolest. Näiteks pole selge, kuidas on maavalitsuste ülesanded jaotunud KOVide, KOVide liitude ja kohalike arendusüksuste vahel. Toimiva regionaalse halduse loomiseks tasub ühelt poolt anda omavalitsustel iseorganiseerumiseks aega. Ent samas on riigiasutustel kasulik alustada aegsasti läbirääkimisi, et formaalsed suhted võiksid parimal viisil kinnistuda. Toimiv koostöö, mis järgib kohalikke olusid ja suhteid, ent on läbipaistev ning vastutav, on vajalik kõige erinevamates valdkondades alates siseturvalisusest ja lõpetades rahastamisega.

Suuremate haldusüksuste tekkimisega on varasemad sidemed kohaliku võimukeskusega katkenud või muutunud kaugemaks.

Võrgustike käsitlusel teises, formaalse juhtimisinstrumendi mõttes, tõi käesolev uuring välja, et sellist juhtimisviisi kasutatakse Eestis üha enam. Kodanikuühiskonna valdkonnas võib tuua näitena kaasamiskoordinaatorite võrgustiku, sotsiaalsete ettevõtete võrgustiku, rahastamise korrastamise võrgustiku, kodanikuhariduslike kodanikuühenduste võrgustiku, sotsiaalse innovatsiooni võrgustiku jne. Kahjuks ei võimaldanud uuringu piiratud formaat eraldi võrgustikujuhtimise küsimusse süveneda, et mõista, mis on selle suundumuse taga. Küll aga võib lähtuda mujal läbi viidud uuringutest, mille järgi eeldavad

ühiskonna ja keskkonna arengud üha enam asutustevahelist koostööd (Lodge, Wegrich 2014).

Uuring näitas, et võrgustike juhtimise tase on väga ebaühtlane. Mõned võrgustikud on tugevalt formaliseerunud näiteks omaette vabaühenduseks, mõned aga toimivad vaid paberil. Sageli eeldatakse, et võrgustiku toimimiseks piisab teatud valdkonna ühenduste kokkukutsumisest. Siiski on võrgustike juhtimiseks vajalikud spetsiifilised võtted. Esiteks, võrgustik peab tegelema küsimustega, milles osalejad on vastastikku seotud, kuna vastasel korral puudub osalejatel motivatsioon tegevustes osalemiseks. Teiseks, võrgustikul peab olema omanik ehk formaalne juht. See juht võib küll näiteks ainult vabaühendustest koosnevas võrgustikus vahelduda, kuid kui võrgustik on korraldatud ministeeriumi haldusalas, on ametlikuks juhiks enamjaolt ministeeriumi ametnik. Uuring tõi aga välja, et sageli on võrgustikujuhtimise ülesanded madala prioriteetsusega ning nõrgalt seotud ministeeriumi ülejäänud tegevusega. Kolmandaks, võrgustikul peavad olema ühiselt kokku lepitud reeglid informatsiooni levitamiseks, otsuste vastuvõtmiseks ning vastutuseks (sh sanktsioonideks). Võrgustikujuhtimise eripäraks on see, et sellised reeglid lepitakse ühiselt kokku. Kuid ainult reeglite olemasolul võib väita, et tegemist on tõesti võrgustiku juhtimisega, mitte lihtsalt koosolekuga.

PROJEKTISTUMISE OHUD JA VÕIMALUSED. Väga erineva toimimisloogikaga organisatsioonide koostöö küsimust tasub vaadata ka laiemas avaliku halduse raamistikus, mis on seotud sellega, et valdav osa ühenduste rahastamisest toimub projektide kaudu (vt ka Praxis, TLÜ 2008). Projektide kaudu toimiv avalik haldus on muutunud Euroopa Liidus sedavõrd tavaliseks, et seda ei osata vahel märgatagi. Eestis viiakse igal aastal läbi tuhandeid projekte, mida rahastatakse väga erinevatest allikatest. Vabaühenduste jaoks on projektitoetused jätkuvalt oluline sissetulekuallikas. Näiteks KOVidelt, kellega ühendused teevad väga sageli koostööd, on 27 protsenti ühendustest saanud projektitoetusi; koostöö enda all peetakse sageli silmas just projektirahastust. Võime rahastust hankida ning koostööd teha on omavahel seotud. Keskmisest edukamad on tulude suurendamisel olnud ühendused, kes teevad püsivat koostööd valitsusasutustega: viimastega koostööd tegevatest MTÜdest on tulusid kasvatanud 25 protsenti ning ülejäänud ühendustest 14 protsenti. Kuid ainult rahastusele tähelepanu pööramise kõrval on olulisemgi veel vaadata projekte teadmiste leviku ning ühiskondlikele probleemidele reageerimise seisukohalt. Selles aspektis kätkeb projektistumine ning projektipõhine haldus (*projectified governance*) kui omaette valitsemise mudel endas nii võimalusi kui ka ohte. Projekte vastandatakse avalikus diskussioonis sageli jäigale, raiskavale ning seega ebasoovitavaks peetavale paksule riigile. Projektide kaudu loodetakse vähendada raiskamist ning suurendada efektiivsust, kuna projekte teostavad inimesed ja organisatsioonid, kes on kohalike oludega ning valdkondlike arengutega kõige paremini kursis. Seega ideaalis saab projektide kaudu kiirelt, targalt ja kulutõhusalt reageerida avalikus halduses tekkinud väljakutsetele ja ülesannetele (Sjöblom *et al.* 2013). Tegelikkuses aga esineb mitmeid puudujääke selle ideaalini jõudmisel. Siinkohal peatume põgusalt ühel kitsaskohal, nimelt teadmiste levikul projektide ja püsivate bürokraatlike organisatsioonide vahel.

Kui avaliku sektori organisatsioon teeb mõne projekti rahastamisotsuse, siis selle taga on eeldus, et selle projekti läbiviimisega lahendatakse mõni ühiskonnale oluline ülesanne. Selle tulemusena loodetakse saavutada positiivne muutus. Parimal juhul on muutus püsiv ja pikaajaline. Praktikas võib aga täheldada kolme võimalikku probleemikohta.

Esiteks, mida jäigem on kontroll, seda väiksem on võimalus tegevusi paindlikult, oludele vastavalt läbi viia. Kui rahastaja on tegevused väga kitsalt ette kirjutanud, kaotab vabaühendus eeliseid sama tööd tegeva riigiametniku ees. Abikõlbmatuse või karistuste hirmus järgitakse siis pigem formaalseid nõudeid kui tegelikke vajadusi. Projektide hulgas on ka näited, mis võimaldavad vabaühendustel märkimisväärset autonoomiat eesmärkide ja vahendite seadmisel, näiteks LIFE (looduskaitse) ja LEADER (maaelu areng) programmid. Sarnast mudelit tasub rakendada laiemalt.

Teiseks, projektide hindamisviisid ei ole enamasti võimelised mõõtma seda, milline on projektide mõju probleemile. See tuleneb esiteks asjaolust, et projektide hindamine on reeglina formaalne ning keskendunud raha kasutusele või tegevuste loendamisele ning teiseks sellest, et projekti aruandlus toimub kohe peale projekti lõppu, mis välistab pikaajaliste mõjude hindamise. Sellisel viisil aga pole haldajatel võimalik teha järeldusi projektide tegeliku mõju kohta. Positiivse arenguna on näiteks KÜSK sisse viinud järelhindamise meetodi, kus üritatakse hinnata projektide mõju vabaühendustele pikema aja järel (1–2 aastat peale projekti lõppu).

Kolmandaks, riigi ja omavalitsuse organisatsioonid ei ole sageli võimelised tegema projektide tulemuste põhjal järeldusi, kuidas muuta regulatsioone või bürokraatlikke norme, et tulevikus ülesandega paremini hakkama saada. See on põhimõttelisemat laadi probleem, mis lähtub projektide ning püsivate organisatsioonide vaheliste sidemete loomisest. Kui kontakt omavalitsuse või riigiasutuse ja projekti vahel jääb pinnapealseks ning seisneb näiteks ainult projekti taotlemises, rahastuses ning aruandluses, on suur võimalus, et loodud teadmised jäävad kõrvale, kuna need ei sobitu ametnike olemasolevasse teadmiste raamistikku või käimasolevatesse poliitikakujundamise protsessidesse. Sellist tendentsi on täheldatud Eestis suuremate uurimisprojektide puhul (vt nt Riigikontrolli audit „Riigi tegevus uuringute tellimisel“), kuid tegemist on süsteemse kitsaskohaga. Lahenduseks võib olla inimeste kaasamine projektide sisulisemaks koordineerimiseks, mis küll annaks võimaluse projektimeeskonnal valida vahendid ning lahendused, kuid tagaks, et loodav teadmine jõuab poliitika- või regulatsioonide kujundamise protsessi. See tähendab, et kodanikuühenduste läbiviidavatest projektidest tasub mõelda kui meeskondadest, kes tegutsevad püsivate organisatsioonide juures. Organisatsioone, kus selliseid projekte kasutatakse, on kutsutud ka „poorseteks“ organisatsioonideks (Fred 2015). Sarnast mudelit ollakse Eestis rakendamas (tõsi, taas uurimisprojektide valdkonnas) ministeeriumide teadusnõunike süsteemi abil.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kui projektide sidemed nii „ülespoole“ ehk bürokraatlike struktuuride ja poliitikakujundajatega kui ka „allapoole“ ehk kohalike oludega jäävad nõrgaks, on oht nn „projektiklassi“ tekkimisele (Kovách, Kučerová 2006). Inimesed, kelle igapäevane tööelu kätkeb endas projektide ja programmide kirjutamist, taotlemist ning aruandlust, võivad omandada bürokraatlikke oskusi, kuid sellevõrra vähem olla seotud projektide sisuga. See aga vähendab tunduvalt eeliseid, mida projektide kaudu haldamisel loodeti saavutada.

Inimesed, kelle igapäevane töö on projektide kirjutamine, taotlemine ja aruandlus, võivad omandada bürokraatlikke oskusi, kuid olla sellevõrra vähem seotud projektide sisuga.

KOKKUVÕTE JA POLIITIKASOOVITUSED. Eesti kodanikuühiskond areneb mitmes mõttes soovitud suunas. Vabaühendused muutuvad ühiskonnas tugevamaks, suureneb nende omatulu hankimise võime, nad on järjest tõsiseltvõetavamad partnerid avalikule võimule, neil on ühiskonnas rohkem kaalu. Kuid võib näha ka mure- ja ohukohti. Endiselt võib täheldada tendentsi, et ühenduste seas kasvavad erinevused suuremate, vanemate ja jõukamate MTÜde ning rohujuuretasandi väiksemate, nooremate ja vähemate võimalustega MTÜde vahel. Vabaühenduste ühiskonnale suunatud rollide täitmise seisukohalt on näha mitmeid arenguvõimalusi. Ühendustel ei ole piisavalt huvikaitsevõimet, mis on seotud asjaoluga, et nad ei tee vajalikul määral koostööd oma valdkondlike probleemide ühisel lahendamisel, kuigi neil suuresti on sama sihtrühm. Avalike teenuste pakkumisel on tekkimas tugevaid organisatsioone, kuid konkurents samale rahale võib pärssida omavahelist koostööd. Avalikul võimul pole kuigi palju teadlikkust eelistest, mida teatud valdkondades annab teenuste tellimine vabaühendustelt, see teadlikkus on vähene aga ka ühendustel endil. Sarnane probleem esineb ka projektipõhises halduses, mille korraldus takistab asjakohase info levikut projektide ning püsivate bürokraatlike struktuuride vahel. Piisav pole poolte huvi koostöös teenuste arendamise, koosloome ja sotsiaalse innovatsiooni vastu. Võrgustikujuhtimine on ebaühtlase tasemega ning ei võimalda vabaühenduste ja riigiasutuste koostöö potentsiaali täielikku rakendamist.

Üheks võimaluseks käesolevat analüüsi kokku võtta on kasutada strateegilise partnerluse mõistet. Ehkki selle all mõeldakse tänapäeva Eesti kõnepruugis ühte spetsiifilist ministeeriumite ja MTÜde vahelise lepingu liiki, tasub seda kasutada laiemalt avaliku sektori ja kodanikuühiskonna suhete hindamiseks. Võib küsida, millised on strateegiad, millega oleks kõige parem arendada vabaühenduste ja riigi või omavalitsuste vahelist partnerlust, et kasutada maksimaalselt ära erinevate organisatsioonide eripära, teadmisi, oskusi ja muid ressursse? Millised võiksid olla vabaühenduste endi strateegiad teistele ühendustele partneriks olemiseks? Kuidas oleks ühiskonnas juhtpositsioonil olevatel inimestel võimalik neid strateegiaid arendada ja toetada? Sellistele küsimustele vastuste otsimine tugevdab kahtlemata Eesti ühiskonda tugevama ja võimekama kodanikuühiskonna kaudu. Konkreetsemalt julgeme analüüsi põhjal teha järgmised poliitikasoovitused.

- Toetada ühenduste huvikaitsevõimet ja -tegevust katus- ja esindusorganisatsioonide kaudu.
- Suurendada avaliku võimu võimet kodanikuühendustega eri vormides läbimõeldult koostööd teha, sh poliitikakujundamisel, avalike teenuste osutamisel, võrgustikujuhtimisel, ning tagada koostöövormide läbipaistvus.
- Pöörata tähelepanu koostööpartneritest (eriti strateegiliste partnerite) ühenduste sisedemokraatiale, sidemele sihtrühma ja teiste valdkonnas tegutsevate ühendustega.
- Oluliselt suurendada tellijate (riigiasutused, KOVid) teadlikkust avalike teenuste vabaühendustele delegeerimisega kaasnevatest eripäradest ja eelistest võrreldes teiste teenusepakkujatega.
- Suurendada avaliku võimu valmisolekut vabaühendustega koosloomeks ja sotsiaalseks innovatsiooniks.
- Hinnata kriitiliselt projektipõhise halduse tulemuslikkust ning suurendada riigi ja omavalitsuste võimet kasutada projektide potentsiaali.

KASUTATUD ALLIKAD

EESTI KODANIKUÜHISKONNA ARENGUKAVA 2015–2020. (2015). Siseministeerium. – https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Arengukavad/kodanikuuhiskonna_arengukava_2015-2020_0.pdf.

EESTI KODANIKUÜHISKONNA ARENGU KONTSEPTSIOON. (2002). RT I, 103, 606. – https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/eesti_kodanikuuhiskonna_arengu_kontseptsioon.pdf.

FRED, M. (2015). Projectification in Swedish Municipalities. A Case of Porous Organizations. – Scandinavian Journal of Public Administration, 19(2), 49–68. – http://ojs.ub.gu.se/ojs/index.php/sjpa/article/view/3143/2653.

KOVÁCH, I., KUČEROVÁ, E. (2006) The Project Class in Central Europe: The Czech and Hungarian Cases. – Sociologia Ruralis, 46(1), January. DOI: 10.1111/j.1467-9523.2006.00403.x.

KÄGER, M., LAURING, M., PERTŠJONOK, N., KALDUR, K., NAHKUR, O. (2019). Vabatahtlikus tegevuses osalemise uuring 2018. Balti Uuringute Instituut. – https://www.ibs.ee/wp-content/uploads/Vabatahtlikus-tegevuses-osalemise-uuring-2018.pdf.

KÄGER, M, VAINU, V. (2019). Kuidas elad, kodanikuühiskond? – Hea Kodanik, suvenumber. Tallinn: Vabaühenduste Liit. – https://heakodanik.ee/uudised/kuidas-elad-kodanikuuhiskond.

KÜBAR, U. (2011). Hea huvikaitse. Kuidas kaasata liitlasi ja mõjutada otsuseid? Tallinn: EMSL. – http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/Hea%20Huvikaitse.pdf.

LAGERSPETZ, M., TRUMMAL, A., RUUTSOO, R., RIKMANN, E., LIIV, D. (2003). Tuntud ja tundmatu kodanikuühiskond. Tallinn: Avatud Eesti Fond.

LAGERSPETZ, M. (2007). Oligarhia raudne seadus Eesti kodanikuühiskonnas. – E. Rikmann (koost). Algatus, osalus ja organisatsioonid. Tallinn: TLÜ kirjastus.

LEMBER, V., PARREST, N., TOHVRI, E. (2011). Vabaühendused ja avalikud teenused: partnerlus avaliku sektoriga. Ülevaade ja juhised. – https://issuu.com/emsl/docs/avalikudteenused.

LODGE, M, WEGRICH, K. (2014). The Problem-solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities. Oxford. DOI:10.1093/acprof:oso/9780198716365.001.0001.

PRAXIS, [TLÜ] TALLINNA ÜLIKOOLI KODANIKEÜHISKONNA UURIMIS- JA ARENDUSKESKUS. (2008). Kodanikuühenduste riigieelarvelise rahastamise analüüs 2006–2007. – https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/k_rerahastamise_2006-2007_anal_siraport.pdf.

PUTNAM, R. D. (1994). Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press.

RIKMANN, E., KEEDUS, L., LINDEMANN, K., ROOSMAA, E., SÕMER, M., JOORIK, A., AIDNIK. M. (2014). Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis 2014. Uuringu raport. Tallinn: Tallinna Ülikooli Kodanikeühiskonna uurimis- ja arenduskeskus. – https://www.kysk.ee/failid/Upload/files/KUAK%2014%20raport.pdf.

SJÖBLOM, S., LÖFGREN, K., GODENHJELM, S. (2013). Projectified Politics – Temporary Organisations in a Public Context. – Scandinavian Journal of Public Administration, 17(2), 3–12. – http://ojs.ub.gu.se/ojs/index.php/sjpa/article/view/2453/2201.

SØRENSEN, E., TORFING, J. (2007). Theories of Democratic Network Governance. London: Palgrave MacMillan. DOI: 10.1057/9780230625006_14.

TALLINNA ÜLIKOOLI KODANIKEÜHISKONNA UURIMIS- JA ARENDUSKESKUS. (2010). Kodanikualgatuse institutsionaliseerumine Eestis 2009/2010. Tallinn: Tallinna Ülikool.

TALLINNA ÜLIKOOL, BALTI UURINGUTE INSTITUUT, TURU-UURINGUTE AS. (2019). Kodanikuühiskonna arengukava vahehindamine. – https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/Uuringud/Kodanikuyhiskond/2019_kodanikuuhiskonna_arengukava_mojude_vahehindamine.pdf.