



Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse analüüs ja sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring

Lõpparuanne

09. juuli 2009. a

Sisukord

Kokkuvõte	3
1. Sissejuhatus	7
1.1. Uuringu eesmärgid ja küsimused	7
1.2. Uuringu meetodika	8
2. Sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuringu tulemused	16
2.1. Maine ja tajutud funktsioonid.....	17
2.2. Sidusgruppide ootused	30
2.3. Sidusgruppide rahulolu	35
2.4. Motivaatorid liitu kuulumiseks	43
3. Haldussuutlikkuse analüüsi tulemused	47
3.1. Tugevused ja nõrkused funktsioonide täitmisel ning head tavad	47
3.2. Konteksti mõju haldussuutlikkusele.....	53
3.3. Ettevõtlusorganisatsioonide enesetaju	63
3.4. Liitude ootused sidusgruppidele	68
3.4.1. Ettevõtlusorganisatsioonide ootused sidusgruppide suhtes	68
3.4.2. Sidusgruppide ootused ettevõtlusorganisatsioonide suhtes	72
3.5. Liitude rahulolu organisatsiooni tegevusega	73
3.6. Probleemid funktsioonide täitmisel	74
3.6.1. Liikmete kaasamine, sh liikmesuhete hoidmine ja liikmete esindamine.....	74
3.6.2. Liikmete huvide esindamine ja õigusloomes osalemine	77
3.6.3. Välissuhted ja Euroopa katusorganisatsioonide töös osalemine	78
3.6.4. Sektori maine kujundamine	79
3.6.5. Toetavad funktsioonid	80
4. Haldussuutlikkuse võrdluse koondanalüüs ja haldussuutlikkuse indeks ..	82
4.1. Liikmemaksupoliitika võrdlus.....	82
4.2. Haldussuutlikkuse indeks.....	83
4.3. Seosed indeksi ja programmi indikaatorite vahel	86
5. Soovitused	88
5.1. Ettevõtlusorganisatsioonide maastik	88
5.1.1. Ettevõtlusorganisatsioonide maastiku restruktureerimise vajadus	88
5.1.2. Ettevõtlusorganisatsioonide maastiku restruktureerimise mudel - ettepanek	90
5.1.3. Tase 2 - Klasteripõhine koostöö	91
5.1.4. Tasemed 3 ja 4 - Keskorganisatsioonide teenuste osutamine ja funktsiooni bürood ..	92
5.1.5. Tase 5 - Tegevusala Liidud	94
5.2. Horisontaalsed soovitused	96
Lisa 1 Planeeritud ja elluviidud tegevuste ning oodatud ja saavutatud tulemuste võrdlus	108
Lisa 2 Ülevaade elluviidud tegevustest programmiga liitunud ettevõtlusorganisatsioonide kaupa	125
Lisa 3 Süvaintervjuuude kavad	127
Lisa 4 Telefoniküsitluse ankeedid	139
Lisa 5 Programmis osalevate ettevõtlusorganisatsioonide rahulolu ja motivatsiooni andmed	148
Lisa 6 Valdkondade kirjeldused ettevõtlus-organisatsioonide sihtgruppide suuruse arvestamiseks (Statistikaameti andmete järgi)	161
Lisa 7 Kasutatud kirjandus	162
Lisa 8 Haldussuutlikkuse indeksi küsimustik	163
Mõned soovitused Indeksi kasutamiseks	166
Lisa 9 Süvaintervjuid liitude sidusrühmadega	167
Lisa 10 Seadusloomes osalemise olulisus liikmete jaoks	203

Kokkuvõte

Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse analüüs ning sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring viidi läbi „Eesti ettevõtlusorganisatsioonide võimekuse tõstmise“ programmi raames. Programm on koostatud perioodi 2007-2013 struktuuritoetuse inimressursi arendamise rakenduskava prioriteetse suuna „Suurem haldusvõimekus“ meetme „Avaliku sektori asutuste ja mittetulundusühenduste strateegilise juhtimissuutlikkuse tõstmine“ raames. Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse analüüsi ning sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuringu läbiviijaks oli kolmeliikmeline konsortsium: CyclePlan OÜ, Hill & Knowlton Eesti AS ja Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Töö teostati septembrist 2008.a kuni mai 2009.a.

Sidusgruppide uuring

Milline on erinevate ettevõtlusorganisatsioonide maine ja tajutud funktsioonid erinevate sidusgruppide seas?

Sidusgruppide seas ei ole piisavat selgust haruliitude ja keskliitude omavahelistest seostest ja funktsioonide jaotusest, oodatakse ettevõtlusorganisatsioonide maastiku korrastumist.

Ettevõtlusorganisatsioonide mainet sidusgruppide silmis mõjutab liitude aktiivsus, liikmete endi aktiivsus ning suhtluse aktiivsus partnerite, meedia ja potentsiaalsete liikmetega. Mida aktiivsemalt tegutseb liit ning mida aktiivsemalt panustavad liikmed selle tegevusse, seda parem on liidu maine nende silmis ning seda selgem on nende jaoks liidu „avalik nägu“. Mitteliikmete silmis on parem maine nendel organisatsioonidel, kes paistavad rohkem välja avalikus kommunikatsioonis. Ametnike silmis on parem maine organisatsioonidel, kes annavad proaktiivset ja sisulist panust otsustusprotsessi. Haruliitude rollist on liikmetel selgem arusaam kui keskliitude rollist, mis tuleneb tihedamatest kontaktidest haruliitudega. Enamus haruliitude liikmetest usub, et haruliit aitab kaasa nende ettevõtte arengule ning haruliidu tegevusest võetakse tunduvalt aktiivsemalt osa kui keskliidu tegevusest. Keskliitude osas arvab enamus liikmeid, et keskliitu kuuludes saab riigi otsuseid mõjutada. Samas peavad programmis osalevate haruliitude liikmed nii Kaubandus-Tööstuskoja kui Tööandjate Keskliidu kõige olulisemaks rolliks ettevõtjate maine ja solidaarsuse kujundamist ühiskonnas. Mitteliikmetel on selgem arusaam keskliitude tegevusest, kuna keskliidud paistavad avalikus suhtluses rohkem silma kui haruliidud. Haruliitude osas arvavad mitte-liikmed, et liitude tegevuse kohta jõuab nendeni vähe infot, liitude rollid ja tegevusvaldkonnad on ebaselged ning selgusetu on, mis lisaväärtust liidud liikmetele pakuvad. Lisaks on laialdaselt levinud arvamus see, et liitude liikmete hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele.

Millised on sidusgruppide ootused ettevõtlusorganisatsioonidele?

Sidusgruppide ootused on seotud eelkõige ettevõtlusorganisatsioonide liikmete huvide esindamise suutlikkuse kasvuga. Oodatakse positiivse kogemuse levitamist, jõulisemaid sõnavõtte meedias, maine parandamist ja liikmete aktiveerimist. Oluliseks peetakse ka aktiivsemat kaasaraakimist riikliku tasandi otsustusprotsessis ja seadusloomes osalemisel ning selguse loomist liitude omavaheliste suhete ja rollide osa. Lisaks on liikmete rahulolu üldjuhul madal ka liitude osalemisega Euroopas ja väljaspool olevate katusorganisatsioonide töös, huvide esindamisega EL-s ja rahvusvahelistes organisatsioonides ning erialase kirjanduse väljaandmisega.

Milline on sidusgruppide rahulolu ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega, sh koostöö, osutatavad teenused ja põhifunktsioonide täitmine?

Ettevõtlusorganisatsioonide liikmete hinnangul on liitude tegevuse maht olemasolevate ressursside juures täiesti arvestatav. Kõige paremini täidetavateks funktsioonideks peetakse toetavaid funktsioone: finantsjuhtimist, asjaajamist ja üldist juhtimist. Sisuliste funktsioonide osas on liikmete rahulolu kõige suurem koolituste korraldamise, liikmete arvamuse küsimise ja mainekujunduse teemadega. Kõige halvemini täidetavateks funktsioonideks peetakse erialase kirjanduse väljaandmist, osalemist rahvusvaheliste katusorganisatsioonide töös ja liikmete huvide esindamist rahvusvahelistes organisatsioonides. Liikmete rahulolu on eelkõige seotud nende enda aktiivsusega – mida aktiivsemalt liikmed liidu üritustel osalevad, seda kõrgemalt nad liidu tegevust hindavad. Samuti on liitude tegevusega rohkem rahul nende juhatusse kuuluvad liikmed. Mitteliikmed arvavad valdavalt, et liitudel ei ole võimekust oma liikmete ühishuvide esindamiseks ning liitunud ei paku oma liikmetele piisavalt väärtust. Enamjaolt kriitilisi hinnanguid anti ka liitude koostööle ministeeriumitega – ministeeriumide poolne kaasamine on ebapiisav ning kaasatakse liiga hilises faasis. Ametnike arvates on aga liitude peamine nõrkus nende enda ebapiisav analüütiline võimekus, mis takistab neil piisaval määral kaasa rääkida.

Millised on ettevõtjate peamised motivaatorid ettevõtlusorganisatsiooni kuulumiseks?

Harulitu kuulumisel on liikmetest valdava enamuse jaoks oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta, isiklike suhete kujundamine ning koolitused ja konsultatsioon. Valdava enamuse arvates on ettevõtte kuulumisel keskliitu oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta ning teiste ettevõtjatega isiklike suhete kujundamine. Liikmete ettevõtlusorganisatsioonidesse kuulumise motivatsioon on seotud ka võimalusega saavutada üheskoos suuremat mõjujõudu nii sektori arengu kui seadusloome osas. Mitteliikmeid motiveeriks liitudesse astuma konkreetse kasu saamine ettevõttele – peamiselt soodsamad teenused ja võimalus mõjutada seadusloomet.

Haldussuutlikkuse analüüs

Millised on ettevõtlusorganisatsioonide tugevused ja nõrkused peamiste funktsioonide täitmisel, s.h. parimad praktikad erinevate funktsioonide täitmise osas?

Kõikide liitude peale kokku on kõige paremini täidetud sisuliseks funktsiooniks koolituste ja seminaride korraldamine. Tugevaks funktsiooniks osutus ka kollektiivsete töösuhete korraldamine, kuid see on eelkõige seletatav sellega, et üldjuhul liitunud, kes antud teemaga süvitsi tegelevad teevad seda väga hästi - samas vastati enamus liitude poolt, et antud funktsioon neil puudub või piirdub funktsiooni täitmine osalemisega ETTK tegevuses. Paremuselt kolmandaks funktsiooniks hinnati toetavate funktsioonide kategooriasse kuuluv liitude üldine juhtimisfunktsioon.

Kõige halvemini täidetavaks funktsiooniks on liitude koondanalüüsi tulemusena välissuhete funktsioon. Teiste funktsioonidega võrreldes on nõrgemini täidetud funktsioonide hulgas ka erialase kirjanduse ja infomaterjali väljaandmine. Kolmanda funktsioonina tuleb nõrgemini täidetavate funktsioonide osas esile tuua sektori maine kujundamist. Aruande põhitekstis on välja toodud ka ettevõtlusorganisatsioonide parimad praktikad funktsioonide lõikes.

Kuidas mõjutab ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkust kontekst?

Süvaintervjuud liitude juhtidega toovad välja, et kõige suurema ohuna üldse nähakse poliitilisi ohtusid, mis jagunevad omakorda erinevateks teemadeks. Majandusliku ohuna domineerib majanduslangus - kardetakse majanduslanguse jätkumist ja selle

tagajärgi. Suurima võimalusena nähakse hoopis sotsiaalset tegurit, nimelt tööjõupuudust. Töötajate palgasoovid ei ole enam nii kõrged, samas on hea võimalus leida kompetentseid ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid.

Ettevõtlusorganisatsioonide tegevust mõjutavatest seadustest tasub välja tuua mittetulundusühingute seadust ja tulumaksuseadust. Need mõjutavad nt. MTÜ-de juhtimist, tulu teenimist ja annetuste kogumist. Kollektiivlepingu seadus mõjutab ettevõtlusorganisatsioone nii kollektiivleppe ettevalmistamise, sõlmimise kui ka täitmise protsessis. Kollektiivse töötüli lahendamise seadus mõjutab ettevõtlusorganisatsioone läbi streigi korraldajatele ja selles osalejatele mõistlike tingimuste seadmise, et streik ei areneks massirahutuseks.

Käsitledes ettevõtlusorganisatsioonide esinduslikkust võib väita, et organisatsiooni arvuline esinduslikkus ei ole rahuloluga seotud. Liikmete rahulolu maksimeerimiseks pole vajalik kasvatada mitte liikmete arvu vaid nendega suhtlemise kvaliteeti.

Milline on ettevõtlusorganisatsioonide endi poolt tajutud maine ja funktsioonid?

Üldiselt hindavad liitude juhid oma liidu mainet positiivseks. Samas on suhtlemine ja suhtumine väga varieeruv kõikide osapoolte lõikes, ehk siis hõlmab mõlemat vastandit, et liiduga arutatakse asju versus et temaga üldse ei suhelda. Kui liitude hinnangul poliitikud ei ole neid veel hästi teadvustanud, siis ametnikud on hakanud nendega üha rohkem arvestama. Teabe saamiseks pöörduvad riigiametite spetsialistid tihti erinevate liitude poole. Eesti ettevõtlusorganisatsioonide mainet välisriikidel ja katusorganisatsioonide töös osalemisel peetakse pigem rahuldavaks. Katusorganisatsioonidest koostööpartnerite puhul on olukord praegu paraku selline, et väljaspool Eestit saavad liidud rohkem, kui ise annavad (*know-how*). Enamus ajast ollakse pigem infotarbija rollis ja kuna sageli on organisatsioon vaene ja ägab kõrge liikmemaksu all, siis ei suudeta piisavalt osaleda töökoosolekutel ja üritustel, kus peaksid osalema kõikide liitude juhid.

Millised on ettevõtlusorganisatsioonide juhtide ootused sidusgruppidele (sh liikmed) koostöö jms osas?

Ettevõtlusorganisatsioonide igapäevasele tegutsemisele saavad panustada kõik erinevad sidusgrupid ning teatud määral seda ka juba tehakse. Ettevõtlusorganisatsioonide juhtide ootused liikmete panuse suurendamisele on seotud eelkõige sooviga liikmete aktiivsuse tõstmiseks ning põhjalikumaks osalemiseks liidu igapäevastes tegemistes. Riigiasutused saaksid liitude tegutsemisele kaasa aidata neid rohkem kaasates – kasutades ära valdkondlikku ekspertiisi, küsides nõu ja ettepanekuid ning nende ettepanekutega arvestades riiklike poliitikate või seadusandluse kujundamisel. Keskliitudelt oodatakse eelkõige rolli ja funktsioonide selgemat määratlust ning alles seejärel toetust ja abi konkreetsetes valdkondades. Koostöös Kutsekoja ja kutsekoolidega on liitudel võimalik väga palju ära teha kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavuse tagamisel, mis vastab konkreetse sektori nõudmistele. Koostööd välismaiste organisatsioonidega peavad ettevõtlusorganisatsioonid äärmiselt oluliseks. Samas on suutlikkus selle koostöö realiseerimiseks liitudel üldjuhul madal ning sageli ei tajuta ka selle konkreetset lisandväärtust liidu tegevusele. Peamiselt soovitakse nt EL-tasandi organisatsioonides osaleda selleks, et olla kursis Euroopas toimuvaga ning seda ka liikmetele vahendada – samas heal juhul piirdub see koosolekutel osalemisega ja informatiivsete e-mailide saatmisega liikmetele, halval juhul puuduvad liitudel ressursid ka koosolekutel osalemiseks.

Milline on ettevõtlusorganisatsioonide juhtide rahulolu organisatsiooni tegevusega? Juhtide rahulolu liitude tegevusega erineb liitude lõikes päris palju,

kuid juhtide rahulolu ei pruugi kokku minna liikmete omaga ning sageli saavad just kriitilisemad juhid liikmetelt positiivsemaid arvamusi. Liitude parimateks funktsioonideks peavad nii juhid kui liikmed koolituste ja seminaride korraldamist ning toetavaid funktsioone; nõrgemateks aga välissuhteid ja sektori turuanalüüsi korraldamist.

Millised on ettevõtlusorganisatsioonide peamised arengutakistused?

Põhiliselt on intervjuude ja küsitluste käigus vastanud juhtide ja liikmete ootused liitudele aktiivsem tegelemine liikmete huvide kaitsmisel nii rahvusvahelistes organisatsioonides, ELis, õigusloomes kui ka poliitilisel tasandil. Eelkõige soovivad liikmed võtta rohkem avalikkuses sõna liidu nimel, rääkida aktiivsemalt kaasa riigi tasandi otsustusprotsessis ja ELis, mõjutada rohkem turul toimuvat ja aktiveerida liikmeid.

Soovitused

1. Oluliselt ja süsteemsemalt tugevdada liitude koostööd, koondades ressursse ja koordineerides strateegiaid
2. Kasutada võimalikult palju liidu liikmete kompetentsi ja spetsialiste
3. Rohkem koostööd õppeasutustega, sh. ülikoolide ja kutsekoolidega
4. Oluliselt ja süsteemsemalt tugevdada liitude koostööd, koondades ressursse ja koordineerides strateegiaid
5. Suurendada liikmete kasusaamist võrreldes mitteliikmetega
6. Küsida ministriumitelt nende plaanide kohta seoses seadusandlusega ja anda teada enda omadest
7. Ennetava sekkumise realiseerimiseks võiks liidud Keskorganisatsioonide eestvedamisel ühtsed põhimõtted välja töötada
8. Õigusloome vallas osta sisse Euroraha abil seaduste mõju analüüsi
9. Kõik olulised välissuhtluse dokumendid töötlemiseks ja analüüsimiseks keskliitu või eraldi välissuhete büroosse
10. Käia üheselt läbi põhjaliku strateegilise planeerimise protsessi, planeerida ka üheseid projekte
11. Juurutada tegevuskavade ja arengukavade täitmise tulemuslikkuse hindamiseks indikaatorite süsteem

1. Sissejuhatus

Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse analüüs ning sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring viidi läbi „Eesti ettevõtlusorganisatsioonide võimekuse tõstmise” programmi raames. Programm on koostatud perioodi 2007-2013 struktuuritoetuse inimressursi arendamise rakenduskava prioriteetse suuna „Suurem haldusvõimekus” meetme „Avaliku sektori asutuste ja mittetulundusühenduste strateegilise juhtimissuutlikkuse tõstmine” raames. Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse analüüsi ning sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuringu läbiviijaks oli kolmeliikmeline konsortsium: CyclePlan OÜ, Hill & Knowlton Eesti AS ja Poliitikauuringute Keskus PRAXIS. Töö teostati septembrist 2008.a kuni mai 2009.a.

1.1. Uuringu eesmärgid ja küsimused

Uuringu ja analüüsi eesmärgiks on saada haldussuutlikkuse komponentide kaupa selgus, millised on ettevõtlusorganisatsioonide tugevused ja nõrkused, kuidas neid mõõta ja võrrelda ning milliseid tegevusi tuleks ette võtta ja millisesse komponenti investeerida, et saavutada võimekuse tõus.

Haldussuutlikkuse analüüsi üheks tulemuseks on ülevaade kitsaskohtadest, kuhu ressursside suunamine võimaldaks olulist kvalitatiivset hüpet haldusvõimekuses. Kogu aruandes defineeritakse haldussuutlikkust kui ettevõtlusorganisatsioonide (EVO) võimekust täita oma rolli ja funktsioone vastavalt nende põhikirjas sõnastatud ülesannetele. Võrreldavuse nimel on EVOde haldussuutlikkus jaotatud üheksateistkümnesse kategooriasse (vt all tabelis 1.1).

Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse analüüs koosnes kolmest osast. Esimeses etapis viidi läbi ettevõtjate ja teiste ettevõtlusorganisatsioonide sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring. Uuringu kaigus analüüsiti ettevõtjate ja teiste sidusgruppide (sh ka riigi) ootusi ettevõtlusorganisatsioonidele teenuste ja tegevuste osas, ettevõtlusorganisatsioonide mainet ja tajutud funktsioone, ettevõtjate organiseerumise erinevaid motivaatoreid, rahulolu ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega jms. Teine komponent, haldussuutlikkuse analüüs, viidi kõigepealt läbi organisatsioonide tasandil erinevate haldussuutlikkuse komponentide lõikes ning seejärel teostati kolmanda sammuna organisatsioonide võrdlev haldussuutlikkuse analüüs, selgitamaks välja organisatsioonide peamiste funktsioonide täitmise kõige efektiivsemad viisid. Uuringu ja analüüsi küsimused, millele käesolev aruanne vastused annab olid järgmised:

A Sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring

A1 Milline on erinevate ettevõtlusorganisatsioonide maine ja tajutud funktsioonid erinevate sidusgruppide seas?

A2 Millised on sidusgruppide ootused ettevõtlusorganisatsioonidele, sh koostöö, teenused ja põhifunktsioonid?

A3 Milline on sidusgruppide rahulolu ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega, sh koostöö, osutatavad teenused ja põhifunktsioonide täitmine?

A4 Millised on ettevõtjate peamised motivaatorid ettevõtlusorganisatsiooni kuulumiseks?

B. Haldussuutlikkuse analüüs

B1 Millised on ettevõtlusorganisatsioonide tugevused ja nõrkused peamiste funktsioonide täitmisel, s.h. parimad praktikad erinevate funktsioonide täitmise osas?

B2 Kuidas mõjutab ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkust kontekst – seadusandlus, ettevõtlusstruktuur jms?

B3 Milline on ettevõtlusorganisatsioonide endi poolt tajutud maine ja funktsioonid?

B4 Millised on ettevõtlusorganisatsioonide juhtide ootused sidusgruppidele (sh liikmed) koostöö jms osas?

B5 Milline on ettevõtlusorganisatsioonide juhtide rahulolu organisatsiooni tegevusega?

B6 Millised on ettevõtlusorganisatsioonide peamised arengutakistused?

1.2. Uuringu meetodika

Haldussuutlikkuse analüüsil võeti aluseks haldussuutlikkuse hindamise maatriks (vt joonis 1.1), kus ettevõtlusorganisatsioonide erinevate funktsioonide kaupa hinnati haldussuutlikkuse erinevaid elemente: struktuurid, inimressursid, süsteemid ja töövahendid. Erinevaid haldussuutlikkuse aspekte analüüsitakse indikaatorite abil, mis pannakse paika koos analüüsitavate organisatsioonidega (kui andmed on kättesaadavad, et toetada triangulatsiooni ehk andmete kogumist mitmest erinevast allikast). Näiteks võivad inimressursside indikaatorid olla personalivoolavus, koolituspäevade arv aastas. Maatriksi teises veerus tuuakse iga funktsiooni kohta 360° tagasiside põhjal välja, kuidas erinevad osapooled hindavad konkreetse funktsiooni täitmise kvaliteeti.

Uuringu peamised tegevused olid:

- Süvaintervjuud erinevate osapooltega
 - Ettevõtlusorganisatsioonide juhtidega
 - Ettevõtlusorganisatsioonide liikmetega
 - Ettevõtlusorganisatsioonide potentsiaalsete liikmetega
 - Riigi esindajatega
- Telefoniküsitlus ja kvantitatiivne liikmete (ja mitte-liikmete) rahulolu ja ootuste analüüs
- Dokumendianalüüs
- Haldussuutlikkuse analüüs organisatsioonide tasandil
- Haldussuutlikkuse võrdlev analüüs ja indeksi välja arendamine
- Soovituste sõnastamine edasiseks arenguks

Sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring ja haldussuutlikkuse analüüs hõlmavad nii eraldi tegevusi kui tegevusi, mis seonduvad nii uuringu kui analüüsiga. Esmalt toimusid meetodika täpsustamise tegevused, seejärel sidusgruppide uuring, millega osaliselt paralleelselt toimusid haldussuutlikkuse analüüsi tegevused. Seejärel viidi läbi haldussuutlikkuse võrdlev analüüs ettevõtlusorganisatsioonide vahel. Jooksvalt toimus projekti juhtimine ja aruandlus.

Lisa 1 annab ülevaate elluviidud tegevustest võrrelduna plaanitud tegevustega ning oodatud ja tegelikult saavutatud tulemustest. Lisas 2 on Ettevõtlusorganisatsioonide võimekuse tõstmise programmiga liitunud ettevõtlusorganisatsioonide kaupa esitatud sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi käigus elluviidud tegevused. Süvaintervjuude kohta on esitatud nende toimumise aeg ja telefoniküsitluse kohta vastajate arv.

Tabel 1.1 – Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse maatriks

Funktsioonid	Haldussuutlikkuse komponendid			
	Struktuurid (sh õigusraamistik, rollid, tööjaotus, ülesanded, vastutus)	Inimressurss (vajalikud, teadmised, oskused ja kompetentsid)	Süsteemid (protseduurid, reeglid, standardid)	Töövahendid (IT süsteemid, kontoritehnika jms)
1. Liikmete huvide esindamine - suhtlemine riigi esindajatega - suhtlemine teiste organisatsioonidega - lobitöö - turu korrastamine				
2. Liikmete kaasamine (esinduslikkus) - liikmete värbamine - liikmesuhete hoidmine - välja astumine - liidu maine kujundamine				
3. Õigusloomes osalemine - eelnõudele hinnangu andmine - ühise arvamuste kujundamine - seisukohtade kaitsmine, läbirääkimine				
4. Sektori turuanalüüs - statistika kogumine ja analüüs - uuringud				
5. Koolituste ja seminaride korraldamine - koolitused - seminarid - konverentsid				
6. Kutseharidus - kutsestandardite välja töötamine - kutseomistamine - kutsekoolidega koostöö				
7. Kollektiivsed töösuhted - läbirääkimised AÜ-ga - seisukohtade kujundamine töösuhete valdkonnas				

8. Välissuhted - Euroopa katusorganisatsioonide töös osalemine - Välispartneritega koostöö				
9. Infomaterjali välja andmine - aastaraamat - infolehed - erialane kirjandus				
10. Spetsiifilised teenused - tärnide andmine, TIR, sõidupäevikud, standardid				
11. Sektori maine kujundamine - ürituste korraldamine - artiklite kirjutamine - PR				
12. Projektide juhtimine - taotluste kirjutamine - projektide läbiviimine				
Toetavad funktsioonid				
13. Juhtimine - Liidu juhtimine - büroo juhtimine - inimeste juhtimine				
14. Asjaajamine - ametlike dokumentide välja andmine - koosolekute korraldamine - infovahetuse korraldamine				
15. Finantsjuhtimine - liikmemaksud - eelarve koostamine, eelarve jagunemine - raamatupidamine				
16. Strateegiline juhtimine				
17. Kommunikatsioon - liikmetega suhtlemine - ajakirjandusega suhtlemine - sisekommunikatsioon				

Süvaintervjuud sidusgruppidega

Ettevõtlusorganisatsioonide sidusrühmade esindajate hoiakute kaardistamiseks ja analüüsimiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring formaliseerimata individuaalintervjuu (süvaintervjuu) meetodit kasutades. Kvalitatiivuuringu ülesanne oli saada vahetut infot teatud sihtrühma esindajate mõttemaailmast ja käitumise põhjustest ehk miks on kujunenud teatud hoiakud ettevõtlusorganisatsioonide suhtes, kuidas teatud teemavaldkondi, millega EVO tegelevad tajutakse ja miks, millised on ootused EVO-le. Vastused annavad viiteid selle kohta, millised arvamused ja hoiakud eksisteerivad teatud erinevate sihtrühmade (liikmed, potentsiaalsed liikmed, riigiametnikud) sees.

Süvaintervjuude valimite koostamisel lähtuti haru- ja keskorganisatsioonidega tehtud motivatsioonivestluste tulemustest (nimetati ettevõtlusorganisatsioonidesse kuuluvaid ettevõtteid ning potentsiaalseid liikmeid, samuti partnerorganisatsioone, keda on liidu seisukohalt oluline uuringusse intervjueritavatena kaasata). Ettevõtlusorganisatsioonide liikmete süvaintervjuude valimis oli esindatud üks ettevõtte igast haldussuutlikkuse tõstmise programmiga liitunud liidust (intervjuude tegemise käigus astus kaks liitu programmist välja, selleks hetkeks olid nende liikmetega intervjuud juba tehtud).

Intervjuud tehti järgmise 25 liidu liikmetega:

- Autoettevõtete Liit,
- Ehitusettevõtjate Liit,
- Ehitusmaterjalide Tootjate Liit,
- Sadamate Liit,
- Elekritööde Ettevõtjate Liit,
- Elekritööstuse Liit,
- Haiglate Liit,
- Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit,
- Kaupmeeste Liit,
- Keemiatööstuse Liit,
- Masinatööstuse Liit,
- Metsatööstuse Liit,
- Kindlustusseltside Liit,
- Mööblitootjate Liit,
- Pangaliit,
- Projektbüroode Liit,
- Põllumeeste Keskliit,
- Rõiva- ja Tekstiililiit,
- Toiduainetööstuse Liit,
- Trükitööstuse Liit,
- Turvaettevõtete Liit,
- Jäätmekäitlejate Liit,
- Eesti Tööandjate Keskliit (ETTK)
- Kaubandus-Tööstuskoda (Koda)
- Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon

Kokku viidi läbi 23 intervjuud (ETTK ja Koja puhul kattusid intervjueritavad haruliite esindanud intervjueritavatega). Intervjuud viidi läbi ettevõtete juhatuse esimeeste või teiste juhatuse liikmetega. Süvaintervjuude kavad on toodud lisas 3.

Ettevõtlusorganisatsioonidesse mittekuuluvate ettevõtete süvaintervjuude valimis olid esindatud mainekamad ja edukamad ettevõtted (EAS Eesti parimate ettevõtete 2008. a edetabeli ja Äripäeva 2008 TOP edetabelite alusel), keda ka haruliitude juhid

nimetasid motivatsioonivestluste käigus oma potentsiaalsete liikmetena. Kõigi motivatsioonivestlustes nimetatud ettevõtete ei olnud siiski võimalik intervjuusid teha, kuna osa ettevõtetest loobus intervjuu andmisest ja uuringusse panustamisest. Intervjuude valimi moodustasid ettevõtted, mis tegutsevad järgmistes valdkondades:

- infotehnoloogia,
- elektritööstus,
- elektritööd,
- autotransport,
- kaubandus,
- ehitusmaterjalide tootmine.

Kokku viidi läbi 7 intervjuud ettevõtlusorganisatsioonidesse mittekuuluvate ettevõtete esindajatega, infotehnoloogia valdkonnas tehti 2 intervjuud. Intervjuud viidi läbi ettevõtete juhatuse esimeeste või teiste juhatuse liikmetega. Intervjuukavad on toodud lisas 3.

Muude sidusrühmade esindajate intervjuude valimisse kuulusid ministriumide ametnikud, kellega on ettevõtlusorganisatsioonidel ja ettevõtetel koostöökogemusi. Valimisse kuulusid majandus- ja kommunikatsiooni-, justiits-, rahandus-, põllumajandus- ja keskkonnaministriumide ametnikud, kelle vastutusala on seotud ettevõtluskeskkonnaga. Kokku viidi läbi 6 süvaintervjuud ministriumide ametnikega. Intervjuukavad on toodud lisas 3.

Süvaintervjuude analüüsi kokkuvõtted kajastuvad aruandes sidusgruppide uuringu analüüsiküsimuste juures; detailne süvaintervjuude tulemuste kajastus koos arvukate tsitaatidega on aga esitatud lisas 9.

Telefoniküsitlus liikmete ja potentsiaalsete liikmete seas

Detsembrist 2008 kuni veebruarini 2009 viidi läbi liikmete ja potentsiaalsete liikmete telefoniküsitlus. Küsitluste ankeedid on toodud lisas 4.

Selleks, et oleks võimalik hinnata erinevate liitude haldussuutlikkust ettevõtjate arvamuse järgi küsitleti telefoni teel kokku 854 liitudesse kuuluvat ettevõtet ja 250 ettevõtet, keda liidud oma liikmeks soovivad (küsitletud ettevõtete arvu jaotus liitude kaupa on toodud tabelis 2). Küsitluse ankeet koostati liikmetega ja mitteliikmetega läbiviidud süvaintervjuude ning juhtrühma arutelude põhjal. Küsitlusega kogutud andmete põhjal kirjeldatakse rahulolu loetletud liitude tegevustega liikmete ja soovitud liikmete arvates ning tuvastati põhilised arenguvajadused. Samuti kasutatakse küsitluse andmeid liitude haldussuutlikkuse indikaatori mõõtmiseks.

Haldussuutlikkuse analüüs

Haldussuutlikkuse analüüs viidi läbi kahel tasandil: organisatsioonide tasandil ja organisatsiooni võrdleva koondanalüüsina. Meetodina kasutati dokumendianalüüsi ja süvaintervjuusid. Analüüside sisendiks sai ka sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring.

Dokumendianalüüs

Dokumendianalüüsi käigus analüüsiti liitude siseseid dokumente (kui olemas): põhikiri, liikmemaksu dokument, head tavad, strateegiad, protseduurid, kodulehekülg ja liitude-väliseid dokumente: mittetulundusühingute seadust, tulumaksuseadust, statistikat, kaasamise head tava, relevantssed arengukavad, määrused ja seadused.

Vaadeldi ka organisatsioonide liikmete arvu ja suurust võrrelduna sektori suurusega (ettevõtete arv ja töötajate arv) ning muud vajalikku statistikat, s.o organiseerituse

tase ehk kui suurt osa sektorist esindab sektori tasandi ettevõtlusorganisatsioon. Koguti andmeid ka selle kohta, milline on eri organisatsioonide liikmemaks ja muud finantsandmed, sel määral kui need kättesaadavad olid. Lisaks analüüsi kogu projekti vältel vajalikke taustamaterjale.

Süvaintervjuudest ettevõtlusorganisatsioonide juhtidega

Jaauaris-vebruaris 2009 toimusid süvaintervjuud iga liidu juhiga. Valimisse kuulusid kõigi programmis osaleva 23 ettevõtlusorganisatsiooni tegevjuhid. Intervjuukavad on toodud lisa 3.

Tekstianalüüs

Kirjalike tekstide analüüsis kasutati keskorganisatsioonide ja haruliitude dokumente (veebilehel olevaid avalikke materjale, eeskätt organisatsiooni väärtuste, missiooni, visiooni ja eesmärkide kirjeldust), kus võrreldi asutuse väärtustena väljatoodud märksõnu ning nende esinemissagedust teistes dokumentides.

Suulise teksti analüüs toimus salvestatud süvaintervjuude (tegevusest 3.2) põhjal. Intervjuude käigus küsiti muu hulgas juhtidelt, millised on nende organisatsiooni väärtused ja kuidas nemad neid tajuvad. Suulise teksti analüüsi tulemusi võrreldi kirjaliku teksti analüüsi tulemustega.

Analüüsi 5 ettevõtlusorganisatsiooni¹ juhi süvaintervjuude salvestuste transkriptsioone:

1. Toiduliit
2. Projektbüroode Liit
3. Ehitusmaterjalide Tootjate Liit
4. Ehitusettevõtjate Liit
5. Sadamate Liit

Selleks transkribeeriti analüüsitava liitude juhtidega toimunud intervjuude tekst á 10 lehekülje ulatuses². Transkriptsiooni põhjal koostati analüüsitava liidu metaprofiilide analüüs, tuues välja intervjuueeritava põhilised omadused vastavalt metaprofiilide teooriale (analüüsis sisaldub 15 erinevat metaprogrammi³). Metaprofiili analüüsi tagasiside ei kajastu otseselt antud aruandes selle konfidentsiaalse iseloomu tõttu (analüüs puudutab liidu juhi isikliku suhtlemisstiili) kuid tagasiside antakse eraldi ja bilateraalselt mainitud liitude juhtidele.

Haldussuutlikkuse analüüs organisatsioonide tasandil

Ettevõtlusorganisatsioonide funktsioonide täitmist hinnati funktsioonide maatriksi põhjal, mis täideti kõikide programmis osalevate ettevõtlusorganisatsioonide kohta eraldi. Selles maatriksis kajastuvad ettevõtlusorganisatsioonide peamised funktsioonid ning haldussuutlikkuse komponendid (struktuur, inimressurssid, süsteemid, töövahendid), mis on nende funktsioonide täitmise seisukohast olulised. Vastavad haldussuutlikkuse komponendid on struktuurid (nt. õigusraamistik, rollid, tööjaotus, ülesanded, vastutus), inimressurss (vajalikud teadmised, oskused ja kompetentsid), süsteemid (olemasolevad protseduurid, reeglid, standardid) ning

¹ Valik tehti selle järgi, kas intervjuueeritavad olid nõus lindistamisega, kas nad olid huvitatud tekstianalüüsi tulemustest ja millised lõplikud transkriptsioonid olid tekstianalüüsiks kõige sobivamad.

² Transkriptsioonid olid pikemad (kogu intervjuu ulatuses) kuid metaprofiili analüüsi jaoks piisab teatud teksti hulgast, kuna tähtis ei ole teksti sisu vaid keele kasutus ja sõnade valik.

³ Metaprogramm on inimese metaprofiili üks aspekt. Metaprofiil kaardistab inimese eelistatud mõtlemis- (ja suhtlemis-)viisi, mis koosneb 19 metaprogrammist. Näide on „reaktiivne-proaktiivne“ programm, mille järgi inimesed pigem kõigepealt mõtlevad ja siis tegutsevad (reaktiivne) või pigem kohe hakkavad tegutsema (proaktiivne). Erinevad metaprogrammide variandid sobivad erinevates olukordades (ja erinevate funktsioonide raames) paremini.

töövahendid (IT süsteemid, kontoritehnika jms). Funktsioonide hindamisel kasutati alljärgnevat skaalat: 1 - tugev, 2 –tugev/piisav, 3 - piisav, 4 – piisav/nõrk ja 5 - nõrk. Iga funktsiooni hindamisel arvestati ka haldussuutlikkuse komponente, vaadates kas ja millisest konkreetsest komponendist funktsiooni täitmise tugevus või nõrkus tuleneb. Maatriksi koostamisel lähtuti erinevate osapoolte (EVO juhtide, liikmete, potentsiaalsete liikmete ja riigiesindajate) hinnangutest ning dokumendianalüüsi tulemustest. Liikmete arvamus tuleneb nii liikmete küsitluse tulemustest kui ka liikmetega läbiviidud süvaintervjudest.

Haldussuutlikkuse analüüsil võeti aluseks haldussuutlikkuse hindamise maatriks, kus tegevuste kaupa hinnatakse haldussuutlikkuse erinevaid elemente: struktuurid, inimressursid, süsteemid ja töövahendid.

Haldussuutlikkuse analüüs teostati kõigi 23 programmis osaleva ettevõtlusorganisatsiooni kohta. Selleks koondati erinevate uuringutegevuste raames kogutud info ja teostati selle põhjal iga liidu kohta analüüs. Iga liidule sai edastatud individuaalse täidetud maatriksi koos ülevaate liikmete rahulolust ja erinevate sidusgruppide spetsiifiliste ootustega. Iga liidu kohta tehti ka spetsiifilised soovitusel, mis ei ole käesolevas aruandes kajastatud. Organisatsiooni haldussuutlikkuse analüüs esitati kommenteerimiseks organisatsiooni juhile.

Liitude taseme analüüsid sai sisendiks programmiga liitunud haldussuutlikkuse võrdlevasse analüüsi.

Haldussuutlikkuse võrdlev analüüs

Lisaks haldussuutlikkuse analüüsile organisatsioonide tasandil analüüsiti haldussuutlikkuse tõstmise võimalusi ka ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse omavahelise võrdlemise käigus, et selgitada välja organisatsioonide peamiste funktsioonide täitmise kõige efektiivsemad viisid. Kaardistati keskmiselt kõige tugevamad ja nõrgemad funktsioonid ja selgitati välja kõige rohkem esinenud arengutakistused. Lähtuti peamiselt leitud parimatest praktikatest, mida sõnastati haldussuutlikkuse maatriksis esindatud funktsioonide lõikes.

Haldussuutlikkuse indeksi arendamine

Haldussuutlikkuse võrdleva analüüsi tulemustele tuginedes arendati haldussuutlikkuse indeks, mille alusel on võimalik organisatsioonide haldussuutlikkust omavahel võrrelda. Arendati 2 erinevat indeksit: üks liikmete rahulolu-põhine ja teine funktsioonide parimate praktikate põhjal. Viimase puhul koostati iga funktsiooni kohta 3-9 suletud küsimust, millele vastates tekib ülevaade sellest, kui suure osa headest tavadest analüüsitava liit katab. Kokku on 80 parima praktika põhjal sõnastatud 80 küsimust ning iga küsimuse juures on võimalik saada 0-3 punkti. Küsimustik on esitatud lisa 8.

Soovituste sõnastamine

Soovitused sõnastati pärast kõikide sisuliste tegevuste lõppemist. Sõnastati soovitused, mis koosnevad konkreetsetest ettepanekutest haldussuutlikkuse tõhustamiseks ja sidusgruppide kommunikatsiooni parandamiseks. Soovitusi sõnastati nii ettevõtlusorganisatsioonide kohta eraldi (organisatsioonide tasandi analüüsi tulemusel) kui programmis osalenud ettevõtlusorganisatsioonide kohta üldistatult (haldussuutlikkuse koondanalüüsi tulemusel). Tehti EVOdele ka konkreetseid ettepanekud ettevõtlusorganisatsioonide maastiku restruktureerimiseks.

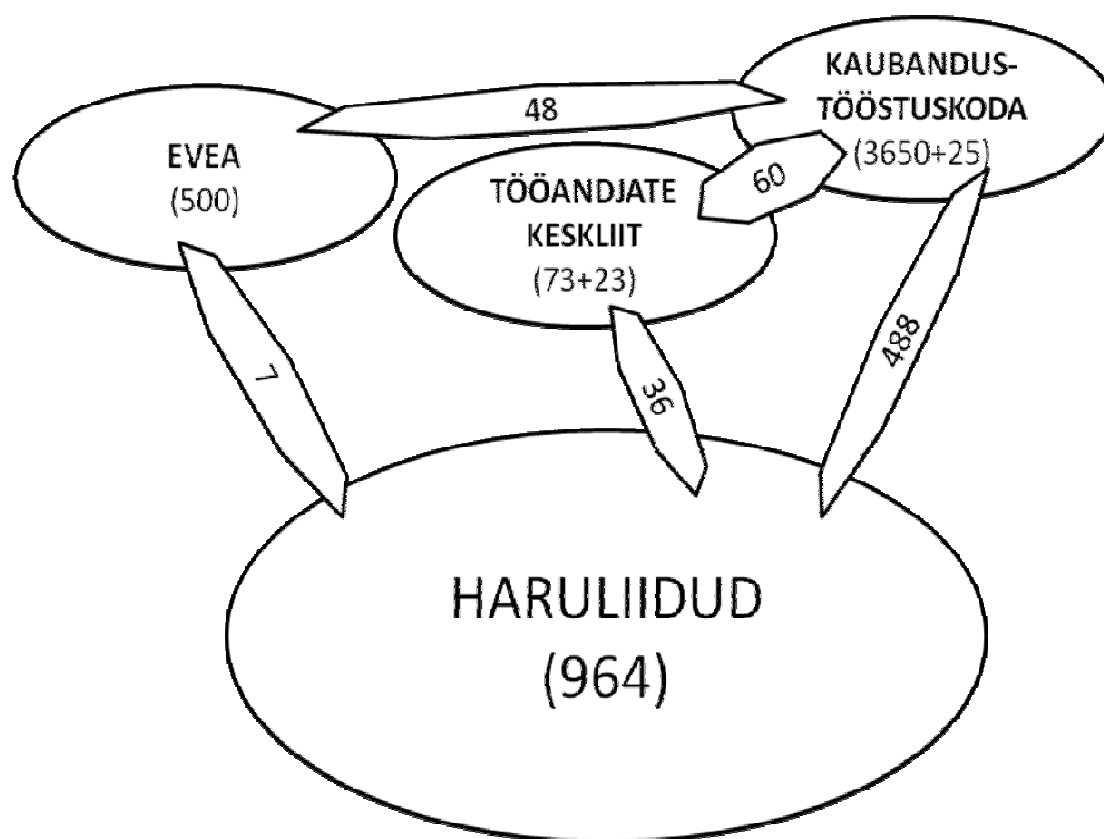
Aruande struktuur

Aruande peatükis 2 ja 3 esitatakse vastavalt sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi tulemusi, millele järgnevad 4. peatükis võrdlev analüüs ja haldussuutlikkuse indekse ülevaade. Viiendas peatükis esitame horisontaalsed soovitused.

2. Sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuringu tulemused

Haruliitudel, mis haldussuutlikkuse programmis osalevad, on liikmeid kokku 951. Nendest 488 kuuluvad Kaubandus-Tööstuskotta, 36 Tööandjate Keskliitu ja 7 EVEAsse⁴. Seega pooled (56%) haruliitude liikmed kuuluvad ka keskorganisatsiooni. Siinjuures 31 haruliidu liiget kuuluvad nii Kaubandus-Tööstuskotta kui ka Tööandjate Keskliitu ja 4 haruliidu liiget kuuluvad Kaubandus-Tööstuskotta ja EVEAsse. Kõikidesse keskorganisatsioonidesse korruga ei kuulu ükski haruliidu liige ja samuti ei kuulu ükski haruliidu liige korruga Tööandjate Keskliitu ja EVEAsse. Kokku on Kaubandus-Tööstuskojal ja Tööandjate Keskliidul kattuvaid liikmed 60, mis moodustab Tööandjate Keskliidu liikmetest 81%. Seega võib arvata, et mõned ettevõtted väärtustavad mõlemast keskorganisatsioonist saadavaid hüvesid. EVEAI ja Kaubandus-Tööstuskojal on ilmselt samal põhjusel kokku 48 kattuvat liiget. Lisaks on Kaubandus-Tööstuskoja liikmete seas on 25 haruliitu ja Tööandjate Keskliitu liikmete seas 23 haruliitu. Joonis 2.1 näitab liikmelisuse kattuvusi.

Joonis 2.1 – Ettevõtlusorganisatsioonide liikmelisuse kattuvused



Keskorganisatsioonide ja haruliitude liikmete arv kokku ning kattuvate liikmete arv. Keskorganisatsiooni liikmete arv on toodud järgnevalt (ettevõtted + haruliidud).

⁴ Võimalik oli kasutada EVEA liikmete nimekirja, milles on 104 liiget, väidetavalt on EVEAI liikmeid 500 ringis. Seetõttu võivad veel mõned haruliidu liikmed EVEAsse kuuluda

Kattuvate liikmete arv sisaldab ainult ettevõtteid jt organisatsioone, mis ei ole liidud. Haruliitude kuulumist mitmesse keskorganisatsiooni ei uuritud.

Lisaks sellele, et pooled haruliitude liikmed kuuluvad ka keskorganisatsioonidesse, kuuluvad üksikud ettevõtted ka mitmesse haruliitu. Haldussuutlikkuse programmis osalevatest haruliitude liikmetest kuuluvad mitmesse liitu vähesed: 28 (3%) kahte programmis osalevasse haruliitu, 2 kolme haruliitu ja 1 nelja haruliitu. Eelkõige on tegu võrdlemisi loogiliste liikmeksolemiste valikutega, kus ettevõttel on oma tegevuse iseloomust tulenevalt vaja tegutseda mitme haruliidu valdkonnas - nt mitu Elektritööde Ettevõtete Liidu liiget kuuluvad lisaks Turvaettevõtete Liitu, sest tõenäoselt nad müüvad või paigaldavad nii elektri- kui ka turvaseadmeid. Kolme haruliitu kuuluvad üks ettevõtte ja üks kutsehariduskeskus, nelja haruliitu üks ülikool. Kutsekoolide ja ülikoolide puhul on arusaadav, et vastavalt õpetatavatele valdkondadele valitakse ka ettevõtlusorganisatsioone, mille liikmeks olla. Rahvusvahelistesse organisatsioonidesse otse kuuluvad üksikud Eesti haruliitude ja keskorganisatsioonide liikmed. Intervjueeritud liikmete seas on neid kokku 12, mitmed neist kuuluvad konkreetse riigi ja Eesti koostöökotta.

Alljärgnevalt esitatakse sidusgruppide uuringu tulemused analüüsiküsimuste kaupa. Iga küsimuse kohta on kõigepealt esitatud koondkokkuvõtte ning seejärel tulemused läbiviidud telefoniküsitluse ja süvaintervjuude kaupa.

2.1. Maine ja tajutud funktsioonid

Milline on erinevate ettevõtlusorganisatsioonide maine ja tajutud funktsioonid erinevate sidusgruppide seas?

KOKKUVÕTVALT: *Sidusgruppide seas ei ole piisavat selgust haruliitude ja keskorganisatsioonide omavahelistest seostest ja funktsioonide jaotusest, oodatakse ettevõtlusorganisatsioonide maastiku korrastumist.*

Ettevõtlusorganisatsioonide mainet sidusgruppide silmis mõjutab liitude aktiivsus, liikmete endi aktiivsus ning suhtluse aktiivsus partnerite, meedia ja potentsiaalsete liikmetega. Mida aktiivsemalt tegutseb liit ning mida aktiivsemalt panustavad liikmed selle tegevusse, seda parem on liidu maine nende silmis ning seda selgem on nende jaoks liidu „avalik nägu“. Mitteliikmete silmis on parem maine nendel organisatsioonidel, kes paistavad rohkem välja avalikus kommunikatsioonis. Ametnikud andsid paremaid hinnanguid nende organisatsioonide mainele, on parem maine organisatsioonidel, kes annavad proaktiivset ja sisulist panust otsustusprotsessi. Haruliitude rollist on liikmetel selgem arusaam kui keskorganisatsioonide rollist, mis tuleneb tihedamatest kontaktidest haruliitudega.

Enamus haruliitude liikmetest usub, et haruliit aitab kaasa nende ettevõtte arengule ning haruliidu tegevusest võetakse tunduvalt aktiivsemalt osa kui keskliidu tegevusest. Keskorganisatsioonide osas arvab enamus liikmeid, et keskorganisatsiooni kuuludes saab riigi otsuseid mõjutada. Samas peavad programmis osalevate haruliitude liikmed nii Kaubandus-Tööstuskoja kui Tööstuskoja Keskliidu kõige olulisemaks rolliks ettevõtjate maine ja solidaarsuse kujundamist ühiskonnas. Mitteliikmetel on selgem arusaam keskorganisatsioonide tegevusest kui haruliitude tegevusest, kuna keskliidud paistavad avalikus suhtluses rohkem silma kui haruliidud. Haruliitude osas arvavad mitte-liikmed, et liitude tegevuse kohta jõuab nendeni vähe infot, liitude rollid ja tegevusvaldkonnad on ebaselged ning selgusetu

on, mis lisaväärtust liidud liikmetele pakuvad. Lisaks on laialdaselt levinud arvamus see, et liitude liikmete hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele.

Liitude funktsioonide osas on teadlikkus ja arusaam suurem aktiivsetel liikmetel. Liikmeid aktiveerib liidu seisukohtade kujundamises kaasa rääkima see, kui liit aitab kaasa liikmete võimekuse ehk oskuste ja teadmiste tõstmisele otsustusprotsessides osalemiseks.

Liitude liikmete ja mitte-liikmete telefoniküsitluse tulemused

Telefoniküsitluses uuriti järgmisi ettevõtlusorganisatsioonide maine komponente.

- Rahulolu liidu 16 erineva tegevusega ja 3 juhtimis- ning asjaajamistegevusega
- Keskorganisatsioonide rollid (vt Keskorganisatsioonide rollid haruliidu liikmete arvates, lisa 5, tabelid L5.3 - L5.5)
- Kuivõrd oluliseks peetakse väidet, et iga ettevõtte peaks kuuluma oma valdkonna haruliitu
- Kuivõrd liitu kuulumine aitab kaasa ettevõtte arengule
- Kuivõrd keskorganisatsiooni kuuludes saab riigi otsuseid mõjutada
- Kuivõrd keskorganisatsiooni kuulumine on peamiselt prestiižiküsimus
- Kuivõrd liitu kuulumine loob lisaväärtust, mis pole mitteliikmetele kättesaadav
- Kuivõrd kiirelt ja efektiivselt saab ettevõtte ilma liidu abita oma huvide eest seista

70% kõikidest vastanutest leiab, et liikmete hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele (vt Tabel 4.1), kuigi vaid 16% mitte-liikmetest arvab nii (vt Tabel 4.2). Mõnevõrra on siin tegemist paratamatusega, sest kui liit soovib arendada ettevõtluskeskkonda oma valdkonnas või laiemalt, esindada liikmete huve seadusloomes ja muudes poliitilistes otsustes, siis jõuab liidu tegevuse efekt ka mitteliikmeteni. Ilmselt ei ole võimalik esindada liikmete huvisid nii, et mitteliikmed sellest kasu ei saaks. Küll aga on võimalik tõsta liikmetele osutatavate teenuste (abistamine, nõustamine, koolitamine, positiivsete kogemust jagamine jms) kasulikkust tasemeni, mis vähendab nende liikmete arvu, kes väidavad, et hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele.

Liitudel on mõned liikmed, kes väidavad et ilma liiduta saab ettevõtte oma huvisid paremini kaitsta, kuid mõne liidu puhul on vastanute seas nende osakaal 30% ja rohkem (kõigi liitude osas kokku oli neid küsitluses 171 ehk 22%) Need liikmed on pigem rahul sellega, kuidas liikmete arvamust küsitakse, kuid ei ole rahul töögruppide korraldamisega (vt analüüsi tulemusi lisa 5, tabelid L5.7 ja L5.8). Seega soovivad need liikmed oma huvisid esindada pigem töögruppide kaudu. Rahulolematuse põhjuseks võib siin olla, et liit pole töögruppe piisavalt korraldanud või ei ole nende liikmete seisukohad liidu tuge saanud. Siin võib omakorda olla tegu liikme vähese suutlikkusega kaasa mõelda, kaasa rääkida ja veenvalt seisukohti esitada. Mitmel liitudel, millel vaid üksikud liikmed arvavad, et ilma liiduta saab oma huvisid paremini kaitsta (nt Pangaliit, Toiduainetööstuse Liit) on palju spetsialistide töörühmasid, kus arutatakse spetsiifilisi valdkonna teemasid, mis on oluline sisend liidu ja ettevõtete juhtidele, mille põhjal saab strateegilisi otsuseid teha ja sektorit puudutavaid riigi tasandi otsuseid mõjutada. Üksi oleks ettevõtetel sellist spetsialiseeritud mõtete vahetust väga raske saavutada ning see võib olla ka üks põhjuseid, miks valdav enamus liikmeid arvavad siiski, et ilma liiduta ei saa ettevõtte oma huvisid paremini kaitsta.

Tabel 4.1 – Liikmete nõustumine liitu kuulumist mittesoosivate väidetega

LIIKMETE NÕUSTUMINE VÄIDETEGA	Hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele		Ilma liiduta saab ettevõtte paremini oma huvisid kaitsta	
	% nõus ⁵	vast arv kokku	% nõus ⁶	vast arv kokku
Pangaliit	86	7	0	7
Põllumeeste Kesклиit	60	10	0	9
Keemiatööstuse Liit	58	26	4	26
Toiduainetööstuse Liit	82	22	5	21
Infotehnoloogia- ja kommunikatsiooniliit	50	22	5	21
Turvaettevõtete Liit	61	18	12	17
EVEA	87	45	13	45
Kindlustusseltside Liit	86	7	14	7
Kaupmeeste Liit	80	15	14	14
Projektbüroode Liit	82	38	15	40
Ehitusettevõtjate Liit	80	74	16	70
Ehitusmaterjali Tootjate Liit	56	25	17	24
Haiglate Liit	77	13	20	10
Elektritööde Ettevõtete Liit	83	90	25	89
Elektritööstuse Liit	60	5	25	4
Autoettevõtete Liit	75	36	26	38
Kaubandus-Tööstuskoda	63	241	28	224
Rõiva - ja Tekstiiliit	66	38	28	39
Trükitööstuse Liit	80	15	29	14
Tööandjate Kesклиit	50	10	30	10
Metsatööstuse Liit	64	25	32	22
Masinatööstuse Liit	57	28	32	28
Sadamate Liit	67	6	83	6

Haruliitude ja keskorganisatsioonide maine kohta liikmete seas on esitatud tabelid lisa 5 (tabelid L5.1 ja L5.2). Põhiliselt järeldeb nendest, et keskorganisatsiooni kuulumist peetakse riigi otsuste mõjutamise võimaluseks, ja et haruliidud aitavad kaasa ettevõtte arengule. 20 haruliidust 15 puhul on 80% või rohkem vastanud liikmetest arvanud, et haruliit aitab ettevõtte arengule kaasa, sealjuures kolme liidu puhul arvavad seda kõik vastanud. 5 haruliidu puhul on alla 80% vastanud liikmetest arvanud, et haruliit aitab kaasa ettevõtte arengule. Kokku on selliseid küsitluses osalenud liikmeid, kes ei arvanud, et haruliit aitab kaasa ettevõtte arengule 156 ehk 19%. Siin on tegemist üsna passiivsete liikmetega: nad osalevad harva liidu korraldatud üritustel, töögruppides ja üldkoosolekutel (vt tabelleid L5.11 – L5.13, lisa 5).

Vastanud mitteliikmete väidetest on näha, et liitude tegevuse kohta jõuab nendeni vähe infot, liitude rollid ja tegevusvaldkonnad on ebaselged ning selgusetu on, mis lisaväärtust liidud liikmetele pakuvad. Märkimisväärne osa vastanud mitteliikmetest

⁵ Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

⁶ Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

(62%) ei ole veendunud, et liidu kaudu saab efektiivselt ettevõtte huviseid kaitsta. Täpsemalt on liitude kohta mitteliikmete arvamus näidatud ära iga liidu analüüsis.

Tabel 4.2 – Mitte-liikmete nõustumine väidetega

MITTELIKMETE NÕUSTUMINE / MITTENÕUSTUMINE VÄIDETEGA	% nõus⁷	% ei ole nõus⁸	% ei oska öelda
Ettevõtte tegevus on niivõrd spetsiifiline, et ükski liit ei suuda vastata ettevõtte vajadustele	68	21.2	10.8
Üksi saab ettevõtte oma huvide kaitsel kiiremalt ja efektiivsemalt tegutseda, kui liidus olles	62	24.4	13.6
Liitude tegevuse kohta ei ole piisavalt infot	56.8	34.4	8.8
Liidud on passiivsed ning ei oska ise ettevõttele kuulumise hüvesid näidata/ pakkuda	56.4	32.4	11.2
Liitude rollid ja tegevusvaldkonnad on ebaselged	55	40.0	5.2
Liikmemaks on liialt kõrge	38.8	24.4	36.8
Liitudesse kuulumisest saavad kasu vaid suured ettevõtted, väikeettevõtte hääl kaob liidus ära	37.2	52	10.8
Liitudesse kuuluvad liiga erineva tegevusspetsiifika ja huvidega liikmed, mistõttu puudub liitudel fookus, tegevus valgub laiali	34	55.2	10.8
Liitudesse kuulumine ei too ettevõtte jaoks lisahüvesid - hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele	16	56.4	27.2

Keskorganisatsioonide rollid haruliidu liikmete arvates

Enamus haruliidu liikmeid (kelle seast pooled kuuluvad ka keskorganisatsioonidesse) ei osanud hinnangut anda, missugust rolli keskliidud täidavad (vt tabelit allpool). Samas kõige rohkem tuntakse Kaubandus-Tööstuskoda, mõnevõrra vähem Tööandjate Keskliitu ja kõige vähem EVEAt. Arvestades, et kasutatud 4-pallise hinnanguskaala (1- väga oluline 2- pigem oluline 3- pigem mitteoluline 4- kindlasti mitteoluline) aritmeetiline keskpunkt on 2,5, siis saab öelda, et keskmine hinnang alla 2,5e viitab enamuse arvates olulise rolli suunas ja üle selle pigem mitteolulise rolli suunas. Selle järgi **peavad programmis osalevate haruliitude liikmed nii Kaubandus-Tööstuskoja kui Tööandjate Keskliidu kõige olulisemaks rolliks ettevõtjate maine ja solidaarsuse kujundamist ühiskonnas**. Olulisuselt järgmiseks peavad haruliidu liikmed olulisteks Kaubandus-Tööstuskoja ja Tööandjate Keskliidu rollideks info jagamist ettevõtluses toimuva kohta ning võimaluse pakkumist osaleda riigi tasandi otsustusprotsessides ja poliitikakujundamises. Siinjuures hindavad haruliitude liikmed pisut kõrgemalt Tööandjate Keskliidu rolli poliitikakujundamises kui Kaubandus-Tööstuskoja puhul, info jagamise kohta ettevõtluses toimuva osas aga on viimasel pisut olulisem roll. EVEA puhul on kolm kõige olulisemaks peetud rolli ettevõtte prestiiži ja maine toetamine, ettevõtjate maine ja solidaarsuse kujundamine ning info saamine ettevõtluses toimuva kohta. EVEA neid rolle on haruliidu liikmed hinnanud küll keskpunktist pisut vähemtähtsamaks, kuid siiski on 50 vastanud ettevõtte seas 34 ettevõtet, kelle arvates mängib EVEA nendes tegevustes väga või pigem olulist rolli. Täpsemalt on 'väga olulise' ja 'pigem olulise' rollina märgitud vastused toodud lisa 5 (tabelid L5.3 – L5.5).

⁷ Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

⁸ Liidetud on vastused 'pigem ei nõustu' ja 'kindlasti ei nõustu'

Tabel 4.3 – Haruliidu liikmete tajutud keskorganisatsioonide rollid

HARULIIDU LIIKMETE TAJUTUD KESKORGANISATSIOONIDE ROLLID⁹	KODA	ETTK	EVEA
info saamine ettevõtluses toimuva kohta	2.15	2.27	2.60
ärikontaktide vahetamine	2.34	2.63	2.62
Koolitused	2.30	2.54	2.80
Konsultatsioon	2.40	2.52	2.78
ekspordi edendamine	2.38	2.55	2.64
võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessides ja poliitikakujundamises	2.18	2.00	2.62
võimalus osaleda ettevõtjatele suunatud üritustel	2.26	2.38	2.68
ettevõtte prestiiži ja maine toetamine	2.24	2.25	2.52
ettevõtjate maine kujundamine ühiskonnas ja solidaarsuse kujundamine	1.87	1.85	2.54
Vastanuid kokku	189	104	50
Ei osanud hinnata keskorganisatsiooni rolli	649	734	788

Aktiivsus erinevates liitudes

On huvitav, et pooled haruliidu liikmetest kuuluvad keskorganisatsioonidesse, aga samas keskorganisatsioonide rolli oskavad hinnata vaid kuni 23% (vt ptk Keskorganisatsioonide rollid haruliidu liikmete arvates). Siin tekib küsimus, miks oskavad keskorganisatsiooni rolli määratleda tunduvalt vähem ettevõtteid, kui sinna haruliidu liikmetest kuuluvad kokku on. Uurides lähemalt keskorganisatsiooni kuuluvate liikmete vastuseid nende liikmesorganisatsiooni rolli kohta, siis selgub, et rolli ei oska määrata üle 59% keskorganisatsioonide liikmetest. Kui võrrelda keskorganisatsioonide ja haruliitude liikmete antud hinnanguid aktiivsusele¹⁰, siis selgub, et **haruliidu tegevusest võetakse tunduvalt aktiivsemalt osa kui keskorganisatsiooni tegevusest.**

Kõige suurem liikmete aktiivsuse erinevus on üldkoosolekutel osalemises ja kõige väiksem erinevus liidu uudiste ja info lugemises. Siinjuures kõige aktiivsemaks on haruliidu liikmed hinnanud liidu uudiste ja info lugemist, üldkoosolekutel osalemist ja küsimustele vastamist seoses liidu seisukoha kujundamisega. Vähemaktiivsemaks on liikmed hinnanud osalemist haruliidu korraldatud üritustel ja töögruppides. Keskliidu puhul on liikmed kõige aktiivsemalt hinnanud liidu info ja uudiste lugemist, mõnevõrra harvemaks küsimustele vastamist seoses liidu seisukoha kujundamisega ning 'mitte kunagi' lähedaselt (st väga harva) üldkoosolekutel ja töögruppides osalemist. Seega on võimalik, et **mitmed keskorganisatsiooni liikmed ei oska liidu rolli määratleda seetõttu, et nad on passiivsed liikmed ja pole piisavalt kursis liidu tegevusega.** Seda järeldust osaliselt kinnitavad liikmetega läbiviidud süvaintervjuud: haruliitude rollist oli vastanutel mõnevõrra selgem arusaam kui keskorganisatsioonide rollist, mis tuleneb haruliitudega tihedamatest kontaktidest ja haruliitude keskendumisest ühele konkreetsele valdkonnale. Seega **tuleneb suur liikmete arv, kes ei oska keskorganisatsiooni rolli määrata ka sellest, et valdkonnaülese organisatsiooni roll on ähmasem.**

⁹ Haruliitude liikmed (kellest pooled kuuluvad ka keskorganisatsioonidesse) hindasid etteantud rollide nimekirja järgi, hinnati kuivõrd keskliidud neid täidavad skaalal: 1- väga oluline 2-pigem oluline 3- pigem mitteoluline 4- kindlasti mitteoluline

¹⁰ Siinkohal ei ole vaadatud eraldi ainult haruliitu ja ainult keskorganisatsiooni kuulujaid. Küsitud on ühel juhul hinnanguid haru- ja teisel juhul keskliidus osalemise aktiivsuse kohta, sealjuures eristamata neid organisatsioone, mis kuuluvad mõlemasse või ainult ühte liitu.

Tabel 4.4 Liikmete arvamus keskorganisatsiooni rolli kohta

LIIKMETE ARVAMUS KESKORGANISATSIOONI ROLLI KOHTA	Ei osanud rolli määratleda		Liikmeid küsitluses kokku	
	vast arv	%	vast arv	%
Kaubandus-tööstuskoja liikmed liidu rolli kohta	311	59.4	524	100
Tööandjate Keskliidu liikmed liidu rolli kohta	18	64.3	28	100
EVEA liikmed liidu rolli kohta	61	92.4	66	100
AINULT HARULIITU KUULUVAD	Ei osanud rolli määratleda		Liikmeid küsitluses kokku	
	vast arv	%	vast arv	%
Kaubandus-tööstuskoja roll	218	76.2	286	100
Tööandjate Keskliidu roll	230	80.4	286	100
EVEA roll	266	93.0	286	100

Tabel 4.5 – Liikmete aktiivsus haruliidud vs keskorganisatsioonid

LIIKMETE AKTIIVSUS	Loete infot ja uudiseid liidu kohta	Osalet üldkoosolekutel	Osalet töögruppides	Osalet liidu korraldatud üritustel	Vastate küsimustele seoses liidu arvamus- ja seisukohavõttudega	Vastanuid
Haruliit ¹¹	1.76 ¹²	2.05	3.01	2.44	2.12	520
Keskorganisatsioon ¹³	2.13	3.44	3.76	3.13	2.70	298
Vahe	-0.37	-1.39	-0.75	-0.69	-0.59	

¹¹ Kõikide programmis osalevate haruliitude liikmete keskmised vastused

¹² Aktiivsust on hinnatud skaalal 1-alati 2-sageli 3-mõnikord 4-mitte kunagi

¹³ Keskmised vastused Kaubandus-Tööstuskoja, Tööandjate Keskliidu ja EVEA liikmete poolt

Tabel 4.6 – Liikmete aktiivsus haruliidud ja keskliidud eraldi

LIIKMETE HINNANG AKTIIVSUSELE LIITUDE LÖIKES¹⁴	Loete infot ja uudiseid liidu kohta	Vastate küsimustele seoses liidu arvamus- ja seisukohavõttudega	Osalet üldkoosolekutel	Osalet liidu korraldatud üritustel	Osalet töögruppides	Keskmine aktiivsus	Vastanute arv
Keskliidud							
EVEA	1.85	2.23	2.88	2.94	3.54	2.69	48
ETTK	2.18	2.55	3.1	2.8	3.63	2.85	8 ¹⁵
Kaubandus- Tööstuskoda	2.18	2.8	3.56	3.18	3.81	3.11	240
Haruliidud							
Põllumeeste Keskliit	1.3	1.4	1.4	1.5	1.9	1.50	10
Sadamate Liit	1.5	1.5	1.5	1.5	2.67	1.73	6
Kindlustusseltside Liit	1.71	1.71	1.43	1.86	2.29	1.80	7
Metsatööstuse Liit	1.56	1.64	1.76	2.04	2.8	1.96	25
Ehitusmaterjalide Liit	1.52	2.12	1.64	2.16	2.8	2.05	25
Toiduainetööstuse Liit	1.59	2.27	1.82	2.18	2.41	2.05	22
Haiglate Liit	1.54	2.23	1.62	2.23	2.69	2.06	13
Keemiatööstuse Liit	1.65	1.85	1.77	2.42	2.73	2.08	26
Kaupmeeste Liit	1.93	1.67	1.53	2.33	3.13	2.12	15
Trükitööstuse Liit	1.47	1.93	1.8	2.33	3.07	2.12	15
Infotehnoloogia ja Telekom	1.95	2	1.77	2.45	2.68	2.17	22

¹⁴ Aktiivsust on hinnatud skaalal 1-alati 2-sageli 3-mõnikord 4-mitte kunagi

¹⁵ Kuna tegemist on väikese vastanute arvuga, siis ei saa vastuseid laiendada kogu liidu liikmeskonnale.

Rõiva – ja Tekstiiliit	1.48	1.8	2.15	2.28	3.2	2.18	40
Autoettevõtete Liit	1.79	2.17	2.21	2.34	2.59	2.22	36
Turvaettevõtete Liit	1.89	2.06	1.94	2.24	3	2.23	17
Elektritööstuse Liit	2	2	2.4	2.4	2.6	2.28	5
Elektritööde Liit	1.91	2.26	2.25	2.75	3.07	2.45	86
Pangaliit	2	2.29	2	3.14	2.86	2.46	7
Projektibüroode Liit	1.93	2.3	2.13	2.73	3.35	2.49	40
Masinatööstuse Liit	1.45	2.03	2.48	2.9	3.62	2.50	29
Ehitusettevõtete Liit	2	2.57	2.37	2.53	3.47	2.59	25
Programmi keskmine	1.89	2.33	2.56	2.7	3.29	2.55	

Enamikus liitudes on liikmed enda hinnangu kohaselt kõige aktiivsemad liidu uudiste ja info lugemises, paljud teevad seda alati. Küsimustele vastatakse seoses liidu seisukoha kujundamisega pigem sageli. Harvemini võetakse osa üldkoosolekust ja liidu korraldatud üritustest ning kõige harvemini osaletakse liidu korraldatud töögruppides. Tabeli järgi saab iga liit võrrelda enda liikmete aktiivsuse hinnangut teiste liitudega ja programmi keskmisega, kuid täpsemalt on liitude erinevusi kirjeldatud iga liidu analüüsis. Siinkohal on skaala aritmeetiliseks keskpunktiks 2,50. Seega keskmised hinnangud üle keskpunkti näitavad, et liikmed tegelevad sellega pigem harva ja keskmised hinnangud allpool keskpunkti näitavad, et liikmed pigem tegelevad sellega sageli. Sarnaselt saab tõlgendada ka alljärgnevat tabelit keskmistest hinnangutest liikmete võimekusele rääkida kaasa liidu seisukoha kujundamises.

Liikmete võimekus rääkida kaasa liidu seisukoha kujundamisel

Järgnevalt on koostatud liitude nimekiri, mis on reastatud selle järgi, kuivõrd heaks hindavad liikmed oma ressursse rääkida kaasa liidu seisukoha kujundamisel. Paistab, et tegu on peamiselt liitudega, kuhu kuuluvad suured ettevõtted. Tõepoolest on Sadamate Liidu, Kindlustusseltside Liidu¹⁶, Pangaliidu¹⁷ ja Metsatööstuse Liidu ja Elektritööstuse Liidu liikmed vähemaktiivsemate liikmetega liitudest suuremad kas käibe, töötajate arvu või mõlema poolest. Lähemalt uurides selgub, et keskliidu liikmete osas ei mängi liikme käive ega töötajate arv rolli selles, kuidas liige hindab oma võimekust liidu seisukoha kujundamisel kaasa rääkida. Haruliidu liikmete seas aga on mõned käibe ja töötajate arvu poolest suuremad liikmed hinnanud oma inim- ja finantsressurssi (juhatuse/töötajate teadmised oskuse ning tööjõukulude eelarve) kõrgemalt kui väiksemad liikmed. Samas on ka selliseid liikmeid, kelle hinnang ressursidele ei ole seotud käibe ja töötajate arvuga. Seetõttu kehtib küll mõningane seos haruliidu liikmete suuruse ja kaasärääkimise ressurside vahel, kuid ei saa väita, et ainult haruliidu suured liikmed hindavad enda ressursse kõrgelt (vt tabel 4.7).

¹⁶ Krediidiinfos käibe ja töötajate arvu andmed puuduvad, kuid liikmete nimekirja vaadates leiab sealt avalikkusele tuntud ettevõtteid, mis on reeglina võrdlemisi suured. Finantsasutused sisestavad andmeid teistsuguse vormi kaudu ja Krediidiinfost neid andmeid andmebaasi kujul ei saa (ainult pdf kujul).

¹⁷ Krediidiinfos käibe ja töötajate arvu andmed puuduvad, kuid liikmete nimekirja vaadates leiab sealt avalikkusele tuntud ettevõtteid, mis on reeglina võrdlemisi suured.

Tabel 4.7 – Liikmete hinnang oma ressurssidele rääkida kaasa liidu seisukoha kujundamisel

LIIKMETE HINNANG OMA RESSURSSIDELE RÄÄKIDA KAASA LIIDU SEISUKOHA KUJUNDAMISEL	Inim- ressurss ¹⁸	Finantsressurss ¹⁹	Ajaline ressurss ²⁰	Liidu keskmine	Vastanute arv	Keskmine töötajate arv liikmetel 2007	Keskmine käive liikmetel, milj kr 2007
keskliidud							
EVEA	2.15	2.42	2.72	2.43	45	25	54
ETTK	2.27	2.5	2.55	2.44	10	294	411
Kaubandus-Tööstuskoda	2.36	2.48	2.55	2.46	201	53	79
haruliidud							
Sadamate Liit	1.83	1.83	1.67	1.78	6	126	274
Kindlustusseltside Liit ²¹	1.71	1.71	2.57	2	7		
Pangaliit ²²	1.71	1.83	2.71	2.09	6		
Metsatööstuse Liit	2.05	2.19	2.05	2.1	20	91	197
Põllumeeste Keskliit	2	2.2	2.1	2.1	10	15	50
Elektritööstuse Liit ²³	1.8	2.4	2.4	2.2	5		
Rõiva – ja Tekstiiliit	2	2.32	2.29	2.2	36	162	85
Autoettevõtete Liit	2.08	2.34	2.27	2.23	35	42	28
Haiglate Liit	2	2.3	2.42	2.24	10	550	284
Turvaettevõtete Liit	2.17	2.28	2.28	2.24	18	208	78
Elektritööde Liit	2.15	2.25	2.37	2.26	84	51	61

¹⁸ juhatuse/töötajate teadmised, oskused

¹⁹ juhatuse/töötajate aeg, hõivatus

²⁰ tööjõukulude eelarve

²¹ Krediidinfos andmed puuduvad liikmete töötajate arvu ja käibe kohta

²² Krediidinfos andmed puuduvad liikmete töötajate arvu ja käibe kohta

²³ Andmed liiga väheste liikmete kohta (2), et keskmist töötajate arvu ja käivet arvutada

Ehitusmaterjalide Liit	2.17	2.3	2.38	2.28	23	118	242
Ehitusettevõtete Liit	2.13	2.43	2.41	2.33	68	105	189
Kaupmeeste Liit	1.93	2.36	2.69	2.33	13	259	329
Infotehnoloogia ja Telekom	1.9	2.42	2.67	2.33	19	115	211
Toiduainetööstuse Liit	2.24	2.3	2.52	2.35	20	226	248
Trükitööstuse Liit	2.2	2.53	2.33	2.36	15	38	72
Masinatööstuse Liit	2.24	2.44	2.46	2.38	26	62	47
Keemiatööstuse Liit	2.08	2.52	2.6	2.4	23	168	219
Projektibüroode Liit	2.14	2.38	2.69	2.4	34	29	29
Liitude keskmine	2.17	2.38	2.47	2.23		88	113

Selgub, et küsimustele vastamise aktiivsus liidu seisukoha kujundamisel on nõrgalt seotud liikmete hinnanguga oma ressursidele. (ehk juhatuse ja töötajate kaasaraäkimise teadmiste ja oskustega). Seega on märkimisväärne osa kõikidest küsitletud liikmetest hinnanud nii enda aktiivsust 'alati' või 'sageli' ja inimressurssi 'väga hea' või 'hea'. Seost nõrgendab see, et märkimisväärne osa liikmetest on hinnanud oma inimressurssi heaks, kuid räägivad siiski harva kaasa liidu seisukoha kujundamisel (vt tabelit L5.14, lisas 5). Need liikmed, kes on hinnanud oma võimekust inimressurssi osas kõrgemalt, on hinnanud kõrgemalt ka aktiivsust liidu küsimustele vastamises seose liidu arvumuse kujundamisega ja vastupidi. Seetõttu võib ametnikega läbiviidud süvaintervjuude²⁴ ja küsitlusandmete analüüsis tuvastatud seose põhjal oletada, et **kui liit aitab kaasa liikmete võimekuse hinnangu tõstmisele ehk teeb kõik endast oleneva, et liikmete esindajad omaks liidu arvumuse kujundamises kaasaraäkimiseks piisavalt oskusi ja teadmisi** (sh analüütilisi), **siis loob ta soodsa pinnase kaasaraäkimise aktiivsuse tõusuks liidus**. Lisas 10 on toodud detailsem analüüs, missuguste liikmete jaoks on seadusloomes osalemine oluline.

Liikmete, mitte-liikmete ja ametnikega peetud süvaintervjuude tulemused

Liitude liikmetega tehtud süvaintervjuude põhjal võib järeldada seda, et erinevate haru- ja keskorganisatsioonide maine liikmete silmis on erinev ning sõltub liikme enda ning liidu ja selle juhi aktiivsusest. Hinnangud mainele kujunevad vastavalt sellele, kui aktiivselt liikmed ise panustavad liidu tegevusesse, kuivõrd aktiivselt liit osaleb seadusloomes ning mis on selle tulemused, kuivõrd liit suudab pakkuda erinevaid teenuseid ja liikmete huvide eest seista nii partnerite ees kui ka avalikkuses.

Selgelt positiivseid hinnanguid anti nende liitude mainele, kelle juhti nähti aktiivsena ning kus ennast kui liidu liiget nähti samuti aktiivsena, kus on selgelt paika pandud tegevuse suunad ning sisetöö ja kaasamise protseduurid, kus on saavutatud head koostöösuhted riigisektoriga ning mis on nähtav meedias.

Pigem negatiivse mainega on liikmete silmis liidud, kuhu kuulumisest saadav kasu ei ole tunnetatav – kui liit ei tegele piisaval määral liikmete huvide väljaselgitamise ja esindamisega, ei osale riigi otsustusprotsessis, ei panusta uute liikmete värbamisesse, ei esine avalikkuse ees kui valdkonnatundja.

Mõlemat poolt näitavad järgmised intervjuude tsitaadid:

„Liit on tugev ja jõuline juhul, kui seal on ees karismaatiline liider. Meil sellist karismaatilist liidrit ei ole ja selline uimerdamine liidu liikmeskonda eriti ei laienda.“

„Me peame ise olema aktiivsed, me ei saa eeldada, et meid kuhugi kutsutakse ja palutakse ja küsitakse arvamust.“

„Kui ise ikkagi olla aktiivne ja tahta liidust, siis saab ka, aga kui olla passiivne ja vinguda toa nurgas, siis ei tulegi midagi. Ma arvan, et see on ka teistel organisatsioonidel samamoodi.“

“Kui sind pole kuulda, siis sind pole olemas.”

Ettevõtlusorganisatsioonide rolle tajuvad vastajad erinevalt sõltuvalt oma tegevusvaldkonnast, konkreetsetest huvidest ja liikmelisuse aktiivsusest. **Haruliitude** rollist oli vastanutel mõnevõrra selgem arusaam kui keskorganisatsioonide rollist, mis tuleneb haruliitudega tihedamatest kontaktidest ja haruliitude keskendumisest ühele

²⁴ Süvaintervjuudest ametnikega selgub, et heaks partneriks peetakse peamiselt liitu, millel on millalgi piisavalt analüütilist võimekust, mis suudab koguda liikmete seisukohti, leida nendest ühisosa ja esitada see ministriumile.

konkreetselt valdkonnale. Haruliidu rolli iseloomustades nimetasid vastajad eestkostja, lobisti ja teenusepakkuja rolli täitmist. **Keskorganisatsioonide** rollidest rääkides nimetasid vastajad klubi või lobisti rolli täitmist.

Mitte-liikmete süvaintervjuudest järeldub, et tegelik **teadlikkus eri liitude tegevustest ja eesmärkidest on puudulik**. Olemasolev teadlikkus on kujundatud otsekontaktide alusel, sest enamikel küsitletud firmadest on olnud otsekohtumised ja kontaktid katus- või haruliitudega. Nende kohtumiste põhjal on mitteliikmed kujundanud oma seisukoha liitude poolt pakutava väärtuse suhtes ning sagedamini nähakse seda **ebavajalikuna oma ettevõtte arengu kontekstis**. Üldist muljet liidu aktiivsuse ja tegevuse kohta aitab kujundada ka meedia.

Vastustest ilmneb, et vastajad **ei oma selget arusaama keskorganisatsioonide ja haruliitude rollist ja funktsioonist**. Teatakse üldiselt, et haruliidud tegelevad konkreetset sektorit puudutavate küsimustega ning keskorganisatsioonid sektoriüleste lobiküsimustega. Üllatavalt sageli kehitatakse haruliidu rolli puuduvat küsimust kuuldes aga vaid õlgu ning arvatakse, et neid on väikese Eesti äri kogukonna jaoks selgelt liiga palju ning kõiksugu erialaliidud või katusorganisatsioonid ei ole ettevõtjale tegelikult üldse vajalikud.

Kohati **peetakse haruliite ja keskorganisatsioone omavahel konkureerivateks organisatsioonideks**. Küsitakse: „miks on keskorganisatsiooni kõrval vaja üldse kuuluda haruliitu?“. Lisaks ebaselgusele eri taseme liitude rollide osas, aitab sellise arusaama kinnistamisele kaasa ka **liikmemaksu suurus**. Ettevõtjad kaaluvad ja võrdlevad eri liitude poolt pakutava teenuse sisu ja selle hinda ning valivad sealt endale sobivaima. Selleks on teenus, millel on vähima raha eest rohkem ettevõtte jaoks relevantset sisu. See tähendab näiteks, et suurettevõtte, kes maksab väikefirmadest liikmetest oluliselt suuremat liikmemaksu, tahab saada ka suuremat kasu, sest vastasel juhul on tal võimalus ja põhjus pöörduda konkureeriva teenusepakkuja poole.

Vastustest ilmneb, et **keskorganisatsioonide** positsiooni ja teenust hinnatakse mitteliikmete poolt sageli tugevamaks haruliitude omast, isegi siis, kui ettevõtetel puudub piisav kontakt lõpliku arvamuse kujundamiseks.

Järgmised tsitaadid toetavad analüüsi:

„Mina ei teagi, kas meil on mingit haruliitu.“

„Ütleme nii, et me oleme teadlikud, et sihuke liit on olemas, aga nemad ei ole huvi üles näidanud ja meie – isegi, kui nad huvi üles näitaksid, siis ma ei oskagi öelda, et mis see kokkupuutepunkt on.... Kui nad suudavad end maha müüa ja see liikmetasu väga suur ei ole, siis tuleks kõne alla, aga praegu nagu hädavajadust, miks kindlasti peaks sinna astuma, me küll ei tea, et oleks.“

Ametnikega peetud intervjuudest ilmneb, et üldiselt ollakse ettevõtlusorganisatsioonidele kui partneritele avatud. Paljude liitudega on tekkinud regulaarsed koostöösuhted, mõnede liitude puhul märgitakse aga huvi puudumist koostöö vastu. Partnerid kujunevad välja vastavalt konkreetsele teemale ja sellega seotud organisatsioonidele, liitude aktiivsusele ja huvile teemade vastu ning liitude suutlikkusele pakkuda ministriumile oma liikmete ühisseisukohti konkreetset ja arusaadavalt. Hea partner on ministriumide jaoks selline ettevõtlusorganisatsioon, mis esindab suurema osa ettevõtetest teatud sektoris, millel on piisavalt analüütilist võimekust, mis suudab koguda liikmete seisukohti, leida nendest ühisosa ja esitada

see ministriumile. Ametnike arvates selliseid ettevõtlusorganisatsioone on üksikuid ning enamus liite peaksid vastavat võimekust veel arendama.

Ametnikega intervjuudest on võetud järgmised tsitaadid:

„Ma arvan, et ettevõtlusorganisatsioonid on olnud koguaeg läbi aegade ühed tugevamad partnerid. Et võrreldes muude sektoriga. Et ettevõtted on olnud ikkagi ka rohkem finantseerimissuutlikud ja nendel on ühiseid huvisid lihtsam deklareerida ja ma arvan, et nad ongi ühed tugevamad partnerid.“

„Loomulikult me suhtleme suuremate katuseorganisatsioonidega nagu Kaubandus-Tööstuskoda, Töandjate Keskliit, EVEA ja aktiivsemate sektoraalsete liitudega ka. /.../ Ehk kus on liit, kes on aktiivne, nendega me ka suhtleme. Ja loomulikult ka suhtleme otse ettevõtjatega, kes tulevad mõnikord kas siis ministri juurde või tulevad ka mõnedes nii-öelda vähem poliitilistes küsimustes meie juurde.“

„Ehk me saame partnerlust pidada nende organisatsioonidega või ettevõtjatega, kellel on võimekust seda dialoogi pidada. Et eriti kui me räägime strateegilistest, pikemaajalistest küsimustest, et mida teha selleks, et Eesti ettevõtlus areneks 50, 15 aasta pärast ja nii edasi, mitte ainult seda, et kas mingi tulumaksuseaduse pügal on FIE suhtes ebamugav või mitte.“

„Ettevõtjad või ettevõtjate esindajad ise väga tihti minu hinnangul ei väärtusta seda materjali, mida nad niimoodi sellisel kujul saavad. Et tagasisidet ei anta meile ei positiivset ega negatiivset ja tihti lihtsalt paremal juhul muretsetakse sellepärast, et meile ei saadetud, mis on üks nii-öelda tagasiside vorm, aga harva on seda, kui öeldakse, et jah, et selles küsimuses meie toetaksime seda seisukohta või teist seisukohta, me ei saa seda. Me saame väga tihti mitte midagi, ütleme. Vaikimine on reeglina, mida me saame käsitleda nõusolekuna.“

2.2. Sidusgruppide ootused

Millised on sidusgruppide ootused ettevõtlusorganisatsioonidele?

KOKKUVÕTVALT: Sidusgruppide ootused on seotud eelkõige ettevõtlusorganisatsioonide liikmete huvide esindamise suutlikkuse kasvuga. Oodatakse positiivse kogemuse levitamist, jõulisemaid sõnavõtte meedias, maine parandamist ja liikmete aktiveerimist. Oluliseks peetakse ka aktiivsemat kaasaraäkimist riikliku tasandi otsustusprotsessis ja seadusloomes osalemisel ning selguse loomist liitude omavaheliste suhete ja rollide osa. Lisaks on liikmete rahulolu üldjuhul madal ka liitude osalemisega Euroopas ja väljaspool olevate katusorganisatsioonide töös, huvide esindamisega EL-s ja rahvusvahelistes organisatsioonides ning erialase kirjanduse väljaandmisega.

Liitude liikmete ja mitte-liikmete telefoniküsitluse tulemused

Liikmete poolt 'soovitud näole' lähedal on need organisatsioonid, mis on liikmetelt saanud kõige kõrgemaid rahulolu hinnanguid, ehk rahuolutabeli ülaosas olevad liidud: Põllumeeste Keskliit, Keemiatööstuste Liit, Pangaliit, Sadamate Liit, Kaupmeeste Liit, Metsatööstuse Liit, Ehitusmaterjalide Tootjate Liit (vt tabel 4.11), Keskmine liikmete rahulolu tegevuste ja liitude lõikes). Tabeli allosas olevad liidud on liikmete poolt 'soovitud näost' kaugemal: Kindlustusseltside Liit, Trükitööstuse Liit, Masinatööstuse Liit, EVEA, Projektbüroode Liit, Rõiva- ja Tekstiililiit, Toiduainetööstuse Liit, Elektritööde Ettevõtjate Liit. Täpsemalt on iga tegevuse lõikes võimalik eristada parimaid väikseima keskmise hinde alusel ja nõrgemaid suurima keskmise hinde alusel.²⁵ Rahulolu ei ole seotud liidu suurusega (vt tabel 4.15) ega juhatuse/volikogu liikmete arvuga vastajate seas (va Põllumeeste Keskliit, kus vastajateks olid maakondlikud liidud). Siinkohal on oluline tõlgendada seda pingerida

²⁵ Rahulolu on skaalal 1- väga rahul 4- pole üldse rahul (seega väikseim keskmine hinne näitab suurimat rahulolu)

ainult liikmete rahulolu, mitte liidu haldussuutlikkuse seisukohast. Rahulolu on subjektiivne näitaja selle kohta, mida liikmed liidust arvavad ja sellel ei ole otsest seost liidu haldussuutlikkusega.

Põhilised tegevused, mille osas liikmed näevad arenguruumi (st alla kolmandiku vastanud liikmetest on rahul) mitmete liitude puhul on rahvusvaheliste katusorganisatsioonide töös osalemine, erialase kirjanduse väljaandmine, liikmete huvide eest seismine ELis ja teistes rahvusvahelistes organisatsioonides. Kui võrrelda väljatoodud tegevusi liikmete märgitud soovitustega, siis on näha, et soovitatakse levitada rohkem positiivset kogemust ja häid praktikaid ning rahvusvaheliste organisatsioonide töös osalemisel nähakse siin suurt rolli. Paljude liitude puhul soovivad (vt Tabel 4.9) liikmed võtta meedias jõulisemalt sõna liidu nimel. Nende liitude liikmed on vähem rahul ka huvide esindamisega õigusloomes ja poliitilisel tasandil ning soovivad seal aktiivsemalt kaasa rääkida. Paljude liitude liikmed näevad, et liit võiks tegevuse arendamiseks küsida riigipoolset toetust, 8 liidu vastanud liikmetest on vähemalt 2/3 nõus ka liikmemaksu tõstmisega.

Tabel 4.8 – Liitude tegevused, millega liikmed on vähe rahul

HARULIIDUD, MILLE PUHUL ALLA 33% VASTANUD LIIKMETEST ON RAHUL JÄRGNEVATE TEGEVUSTEGA²⁶	Haruliitude arv
osalemine Euroopas ja väljaspool olevate organisatsioonide töös	10
erialase kirjanduse väljaandmine	9
liikmete huvide eest seismine ELis jt rahvusvahelistes organisatsioonides	7
liikmete huvide esindamine kollektiivsetes töösuhetes	6
välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamise korraldamine	6
valdkonna turuanalüüs	4
osalemisega kutsehariduse korraldamises	2

Tabel 4.9 – Liikmete soovitused

ÜLE 66% VASTANUD LIIKMETEST SOOVITAVAD	Haruliitude arv
küsida riigipoolset toetust	16
levitada rohkem positiivset kogemust ja häid praktikaid	16
võtta jõulisemalt sõna meedias liidu nimel	16
parandada liidu mainet valdkonna ettevõtete seas	12
selgitada konkreetse ettevõtlusvaldkonna tähendust ja olulisust ühiskonnale, töövõtjatele ja avalikule sektorile	12
aktiveerida liikmeid rohkem (üritused, kooskäimised)	11
rääkida aktiivsemalt kaasa riigi tasandi otsustusprotsessis	11
suurendada liikmete arvu	8
hoida kulusid kokku	7
teha kergelt loetavad kokkuvõtteid edastatavast infost	7
mõjutada rohkem turul toimuvat	6

²⁶ Siinkohal on kasutatud alla 33% rahulolu kriteeriumi selleks, et tuua välja tegevused, millega mitme liidu liikmed ei ole rahul. Kõrge mitterahulolu asemel on valitud madala rahulolu kriteerium, sest mõne liidu puhul moodustas 'ei oska öelda' suure osa, mistõttu oli 'pigem ei ole rahul' ja 'pole üldse rahul' vastasid vähehes liikmed. Täpsemalt on iga liidu analüüsis eraldi näha, kui suure osa moodustasid rahulolevad, mitterahulolevad ja 'ei oska öelda' vastajad, kus saab teha järeldusi, kas vajaduseks on pigem liikmetele vastavad tegevused rohkem nähtavaks teha või vajavad need sisulist arendamist.

anda liikmete arvamusele põhjalikumad tagasisidet	4
korraldada rohkem koolitusi jm infoüritusi	4
laiendada teenuste valikut	4

Mitteliikmed on mitmetele liitudele soovitanud arendada koolituste ja seminaridega seonduvaid tegevusi, kujundada tõhusamalt liidu ja valdkonna mainet ning rohkem abistada ja nõustada liikmeid. Mitme liidu puhul on mainitud ka vajadust arendada Eesti ja EL õigusloomes osalemise taset ja liikmete huvide esindamist nende protsessides. Samuti soovitatakse mitmele liidule arendada erialase kirjanduse väljaandmist ja kutsehariduse korraldamises osalemist. Mitme tegevuses osas ei osanud mitteliikmed seisukohta võtta, sest nad ei olnud piisavalt kursis liidu tegemistega: liikmete kaasamine liidu juhtimisse, liikmete huvide eest seismine ELis ja teistes rahvusvahelistes, liikmete huvide esindamine kollektiivsetes töösuhetes ja valdkonna turuanalüüs. Täpsemalt on mitteliikmete soovitusi kirjeldatud iga liidu analüüsis eraldi (vt tabel 4.10).

Tabel 4.10 – Arenguvajadused mitte-liikmete silmis

MITTELIIKMETE VÄLJATOODUD ARENGUVAJADUSED	Üle 66% ²⁷ vastanutest soovitab arendada (liitude arv)	Üle 33% vastanutest ei oska öelda (liitude arv)
Koolitused ja seminarid liikmetele (sh väliskoolitused)	16	7
Valdkonna ja liidu maine kujundamine (meediatöö, ürituste korraldamine, aastaraamat, partneritega suhtlus)	15	5
Liikmete nõustamine ja abistamine	13	6
Eesti ja ELi õigusloome info töötlemine ja edastamine	11	9
Liikmete huvide esindamine õigusloomes ja poliitilisel tasandil	11	7
Erialase kirjanduse väljaandmine	11	5
Osalemine kutsehariduse korraldamises (kutsestandardite väljatöötamine, kutseomistamine jms)	11	6
Kootööpakkumiste info edastamine	10	8
Töögruppide töö korraldamine sisuliste küsimuste aruteluks	10	10
Liikmete arvamuse küsimine liidu seisukohavõttude kohta	10	11
Välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamise korraldamine	10	7
Valdkonna turuanalüüs Eesti ja teiste riikide kohta	9	12
Liikmete huvide esindamine kollektiivsetes töösuhetes	6	12
Liikmete huvide eest seismine rahvusvahelistes organisatsioonides ja EL institutsioonides	6	12
Osalemine Euroopas ja väljaspool tegutsevate katusorganisatsioonide töös	6	7
Liikmete kaasamine liidu juhtimisse	5	12

²⁷ Osakaalu arvutamisel on 'ei ole piisavalt kursis' kategooria jäetud sisse kui mitte-informeeritud vastanud. Seega on tabelis toodud välja tegevused, milles 2/3 vastanud mitteliikmetest pidasid ennast piisavalt informeerituks ja soovitasid vastavat tegevust liidul arendada.

Liikmete, mitte-liikmete ja ametnikega peetud süvaintervjuude tulemused

Liikmetega süvaintervjuudest selgus, et vastajad näevad liite täitmas väga erinevaid funktsioone vastavalt oma tegevusvaldkonnale ja liikmeskonnale alates infovahetusest ning lõpetades seaduseelnõude kommenteerimisega. **Haruliitude** puhul ootavad liikmed eelkõige seadusloomes osalemise ja mainekujunduse funktsiooni tugevdamist, samuti oodatakse koostöö tugevdamist liidu sees ning suuna andva rolli võtmist. Samuti on mõned vastajad toonud välja vajaduse teha rohkem koostööd liitude vahel, eriti haru- ja keskorganisatsioonide vahel, ühendades mõnede funktsioonide täitmist ja säästes sellega ressursse. **Keskorganisatsioonide** puhul oodati enamasti seadusloomes osalemise ja poliitikakujundamise funktsiooni tugevdamist. Samuti rõhutati vajadust laiendada selle funktsiooni täitmist tööandjate teemadelt üldmajanduskeskkonna teemadele. Lisaks arvati, et kuna keskorganisatsioonid on laiapõhjalised, koondades enda alla erinevate valdkondade ettevõtjaid, kellel ei ole alati ilmselgeid ühishuve, tuleks liitudel kriitiliselt hinnata, kui võrd kasulikud nad oma liikmetele on. See on oluline liikmete säilitamise seisukohalt.

Üldine vastajate ootus nii haruliitudele kui ka keskorganisatsioonidele on esindusfunktsiooni tugevdamine, liidu arendamine ja selguse loomine liitude omavaheliste seostes ja rollide osas. Sooviti, et liidud muutuksid tugevamaks ning et praegune killustatud liitude maastik oleks korrastatum – oleksid selged ja koordineeritud liitude omavahelised seosed ning paigas haru- ja keskorganisatsioonide rollijaotus. Oodatakse samuti, et liitude „avalik nägu“ muutuks selgemaks (visiooni ja eesmärkide osas) ning väljapaistvamaks (meedias ja oluliste partneritega suhtluses).

„Idealis peab liit olema esindaja, üldistaja, formuleerija, ühishuvide kandja. Praegu on liidu esindatus nii väike, et me ei saa pretendeerida arvamusiidri rollile. Selles suunas võiks liit areneda küll. Aga peab olema rohkem liikmeid.“

„Me peame ise olema aktiivsed, me ei saa eeldada, et meid kuhugi kutsutakse ja palutakse ja küsitakse arvamust. Eks me oleme olnud ka ise ajaloos suhteliselt tagasihoidlikud ja nõrk liiduna. Riigipartnerite poole pealt vaadatuna meiega ei taheta väga arvestada.“

„Kus ta võib-olla võiks olla tugevam, kuigi ressursse pole palju, on valdkonna laiem tutvustamine, osatähtsus majanduses.“

„Eks see niisugune ühine tegevusstrateegia ja meie seisukoha välja ütlemine soliidsetl kõlavalt on oluline, millega tegeleda, kui seda ei tule, siis ühing kaotab oma väärtusest palju, jääb klubiliselt, mis on ka tore, aga liit ei saa olla vaid kohvik-klubi, kus on mõnus olla, siis ei taheta maksta rohkem kui kohvitassi eest.“

„Võiks olla rohkem kooskäimisi teemal, kuidas korraldatakse näiteks /.../ finantsjuhtimist, omavaheline kogemuste vahetamine. Näidata seda, mis on hästi, käidaks partneritel külas ja tutvutaks tegemistega, meie liidus seda pole /.../. Et tekiks kontaktid ja need süveneks.“

„Oluline on liitu kuuludes küünarnuki tunne.“

„Laiapõhjalised organisatsioonid tuleks ikka väga kriitiliselt üle vaadata, mida milleks tehakse. Ja kas tegevuse tulemusel on enamusel paremaks läinud.“

„Mina ei saagi sellest Eesti olukorrast natuke aru, et kas katusorganisatsioon on Kaubanduskoda või on see Tööstuste Keskliit või kes. Võib-olla see on minu probleem, et ma ei tea seda asja nii hästi, aga ma näen, et selget ühtset katusorganisatsiooni ei ole. Et alaliidud oleks kõik ühe vihmavarju all ja see vihmavari on partner rahvusvahelisel tasemel ja valitsusega suhtlemisel. /.../ Praegu on igaühel oma huvid ja teevad oma väikseid asju. Kui seda ei ole koordineeritud, siis selge sõnum ei jõua välja.“

Mitteliikmete ootused olid enamasti seotud liitudesse kuulumisest saadava kasu suurendamisega – mõju suurendamisega seadusandlusele ning soodsamalt teenuste pakkumisega:

„Lobitöö on üks kõige vajalikum asi.“

„Kui liit suudaks läbi rääkida oma liikmetele eristaatuse, et nad võivad tuua ükskõik kust maailmast endale tööjõudu ja need tööjõukulutused oleksid aktsepteeritavad, kasvõi riikliku toetuse näol, siis ma jälle näen siin mingit lisaväärtust. Või kui seadusandlus muutuks väga tugevasti tööandjakeskseks ehk töölevõtmine, vallandamine, koondamine, kõik oleksid väga lihtsaks tehtud liidu liikmete jaoks, siis ma jälle näeksin mingit lisaväärtust. Või juhul, kui liit suudaks mõjutada Eesti haridussüsteemi nii palju, et kõrgkoolidest tuleks piisavalt palju ülikooli lõpetanud inimesi, kellel oleks piisavalt kõrgel tasemel koolitus seljataga, et nad saaksid kohe astuda rahvusvahelise ettevõtte töötajaskonda, siis ma jälle näeksin lisaväärtust. Aga kõik need asjad, mida ma olen siia maininud, on hästi pikaajalise lobitöö tulemus, kui üldse tulemust on kunagi näha.“

Ametnikud ootavad liitudelt eelkõige laiapõhjalist liikmete esindamist, suutlikkust kaasata rohkem ettevõtteid ja töötada välja ühiseisukohti. Samuti oodatakse aktiivsust ja huvi ülesnäitamist, vähem deklaratiivseid ja rohkem konkreetseid ettepanekuid, otsuste mõju pikaajalise perspektiiviga arvestamist ning infovahetuse tõhustamist ministriumide ja ettevõtlusorganisatsioonide vahel. Ettepanekute tegemisel oodatakse liitudelt pikaajalise perspektiiviga arvestamist, aga praegu lähtuvad liidud ametnike sõnul enamasti lühiajalistest huvidest. Riigi otsustusprotsessid on aga suunatud reeglina pikaajalise mõjuga muutustele. Samuti rõhutati, et seadusloome protsessid iseenesest juba nõuavad aega. Tõhusama ja sisulisema infovahetuse all peeti silmas infovahetust näiteks pikaajaliste arenguplaanide osas (nii ministriumide kui ka ettevõtlusorganisatsioonide poolt). Lisaks oodatakse ettevõtlusorganisatsioonidelt selget sisemist visiooni sellest, kuhu liit peab arenema ja mida saavutama ning aktiivset tegevust eesmärkideni liikumisel.

Ametnikud tunnistavad, et erinevates ministriumides toimivad kaasamisprotsessid erineva intensiivsusega, seetõttu on oluline, et ettevõtlusorganisatsioonid jälgiks kriitiliselt ministriumide initsiatiive ning oleksid proaktiivsed ettepanekute esitajad ja alternatiivlahenduste pakkujad.

„Põhimõtteliselt me ei taha suhelda üksikute nii-öelda turuosalistega või ettevõtetega, me tahaksime, et need ettevõtted oleksid koondunud, et nende seisukoht tuleks välja nii-öelda koondatult, mitte et meie peaks hakkama selekteerima seal, et mis siis tegelikult tähtsam on ja mis vähem tähtsam on nende jaoks.“

„Meie jaoks on soovitatav olukord see, kus suudetakse tõesti oma liikmetega arutada neid strateegilisi küsimusi, et näiteks liitudel on selge nägemus, ettepanek, mis nad esitavad. Et me tahame oma liikmetele pakkuda selliseid teenuseid ja me tahame näha riigi poliitikas eelkõige neid asju juhtumas lähimatel aastatel. Need on need suunad, mis on meie jaoks olulised või need printsiibid näiteks. Nii-öelda liidu poliitika.“

„Aga mida oleks vaja, on ilmselt see, et selle tõttu, et kuskil ministriumis on sattunud laisad inimesed, selle tõttu mingid valdkonnad ei jääks kiratsema, et siis peaksid ettevõtlusorganisatsioonid pakkuma sellist alternatiivset analüüsi. Peavad ütlema, et kuulge, et see, et te midagi ei tee, on halb, et te võiksite teha neid ja neid asju. Nad võiksid proovida sellist analüüsivõimekust tekitada.“

„Loomulikult mida laiemalt nad suudavad ühiskonda vaadata ja olla üle ainult kitsastest huvidest, seda parem. Loomulikult võiks nad selles suunas liikuda.“

2.3. Sidusgruppide rahulolu

Milline on sidusgruppide rahulolu ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega, sh koostöö, osutatavad teenused ja põhifunktsioonide täitmine?

KOKKUVÕTVALT: Ettevõtlusorganisatsioonide liikmete hinnangul on liitude tegevuse maht olemasolevate ressursside juures täiesti arvestatav. Kõige paremini täidetavateks funktsioonideks peetakse toetavaid funktsioone: finantsjuhtimist, asjaajamist ja üldist juhtimist. Sisuliste funktsioonide osas on liikmete rahulolu kõige suurem koolituste korraldamise, liikmete arvamuse küsimise ja mainekujunduse teemadega. Kõige halvemini täidetavateks funktsioonideks peetakse erialase kirjanduse väljaandmist, osalemist rahvusvaheliste katusorganisatsioonide töös ja liikmete huvide esindamist rahvusvahelistes organisatsioonides. Liikmete rahulolu on eelkõige seotud nende enda aktiivsusega – mida aktiivsemalt liikmed liidu üritustel osalevad, seda kõrgemalt nad liidu tegevust hindavad. Samuti on liitude tegevusega rohkem rahul nende juhatusse kuuluvad liikmed. Mitteliikmed arvavad valdavalt, et liitudel ei ole võimekust oma liikmete ühishuvide esindamiseks ning liidud ei paku oma liikmetele piisavalt väärtust. Enamjaolt kriitilisi hinnanguid anti ka liitude koostööle ministeeriumitega – ministeeriumide poolne kaasamine on ebapiisav ning kaasatakse liiga hilises faasis. Ametnike arvates on aga liitude peamine nõrkus nende enda ebapiisav analüütiline võimekus, mis takistab neil piisaval määral kaasa rääkida.

Liitude liikmete ja mitte-liikmete telefoniküsitluse tulemused

Kõige rohkem on liitude liikmed rahul²⁸ finantsjuhtimise (nt liikmemaksude kogumise korraldamine, aruandlus), asjaajamise (nt koosolekute korraldamine, infovahetuse korraldamine liikmetega) ja liidu juhtimisega (nt büroo korraldus, koostöö liikmetega, koostöö riigiinstitutsioonidega). Samas võib olla liidu tegevustega tihedalt seotud tööga rahulolu võrdlemisi keeruline adekvaatselt hinnata, sest nt liidu sisulise ja finantsjuhtimise kohta saab liige vaid niipalju infot, kui väljapoole näha on. Asjaajamise osas saab hinnata seda, kuivõrd hästi info liigub ja kuidas on üldkoosolekud korraldatud. Siiski saab siinkohal järeldada, et liitu juhtivad inimesed on liikmetele reeglina positiivse mulje jätnud.

Liidu tegevustele antud hinnangute järgi tekib rahulolu järgi pingerida (alates kõrgema rahulolu hinnangu saanud tegevustest):

1. koolitused liikmetele
2. liikmete arvamuse küsimine liidu seisukoha kujundamisel
3. valdkonna ja liidu mainekujundamine
4. liikmete huvide esindamine riigi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises
5. liikmete nõustamine ja abistamine
6. liikmete kaasamine liidu juhtimisse
7. liikmete huvide esindamine kollektiivsetes töösuhetes
8. koostööpakkumiste esitamine
9. kutsehariduse korraldamises osalemine (kutsestandardite välja töötamine, kutseomistamine jms)
10. töögruppide korraldamine sisuliste küsimuste arutamiseks
11. Eesti ja EL õigusloome info edastamine
12. valdkonna turuanalüüs Eesti ja teiste riikide kohta
13. välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamine

²⁸ Leitud kõikide liitude tegevuste keskmiste järgi

14. liikmete huvide esindamine rahvusvahelistes organisatsioonides (sh ELis)
15. osalemine rahvusvaheliste katusorganisatsioonide töös
16. erialase kirjanduse väljaandmine

Tabel 4.11 esitab liitude ja funktsioonide lõikes liikmete rahulolu 4-palli skaalal. Keskmist rahulolu on hinnatud skaalal (1) väga rahul, (2) pigem rahul, (3) pigem mitterahul ja (4) pole üldse rahul. Tabelis on järjestatud read liitude kõikide funktsioonide keskmiste järgi, mis toob esile liitude pingerea keskmise rahulolu järgi. Tulbad on omakorda järjestatud keskmiste hinnangute järgi igale funktsioonile, mis reastab funktsioonid rahulolu pingeritta. Rasvaselt on märgitud iga funktsiooni osas 3 kõige kõrgema hinnangu saanud liitu, ehk potentsiaalne parim praktika.

Tabel 4.11 – Keskmine liikmete rahulolu tegevuste ja liitude lõikes

	finantsjuhtimine	asjaajamine	juhtimine	koolitused ja seminarid	liikmete arvamuse küsimine	valdkonna ja liidu PR	õigusloomes ja poliitikas osalemine	nõustamine	liikmete kaasamine juhtimisse	kollektiivsed töosuhted	koostööpakkumised	kutsehariduse korraldus	töõgruppide korraldus	õigusloome info	valdkonna info	õppereidide korraldamine	huvide esindamine rahvusvaheliselt	osalemine rahvusvahelistes katusorganisatsioonides	erialane kirjandus ja informatsioon	Keskmine liit
Põllumeeste Keskliit	1,70	1,60	1,60	1,40	1,22	2,00	1,60	1,60	1,90	1,33	1,44	1,38	2,00	1,67	1,60	1,56	1,63	1,56	2,13	1,63
Keemiatööstuste Liit	1,43	1,35	1,36	1,43	1,25	2,05	1,57	1,52	1,50	2,30	1,77	1,57	1,57	1,25	1,75	1,76	1,70	1,89	2,38	1,65
Pangaliit	1,60	1,33	1,50	1,75	1,33	2,00	1,67	2,00	1,33	1,25	1,50	1,50	1,67	1,83	2,33	2,00	2,00	2,00	2,00	1,72
Sadamate Liit	1,67	1,50	1,67	1,80	1,67	1,83	1,20	1,83	1,33	1,67	2,00	2,00	1,20	2,00	1,75	2,00	1,60	2,83	2,83	1,81
Kaupmeeste Liit	1,17	1,40	1,53	1,50	1,80	1,87	1,71	1,67	1,47	2,00	2,13	1,62	1,58	2,13	1,93	1,64	2,44	2,29	2,71	1,82
Metsatööstuse Liit	1,63	1,58	1,54	2,10	1,76	1,72	2,00	1,89	1,75	1,86	2,27	1,88	1,75	2,22	2,16	2,18	1,85	2,21	2,33	1,93
Ehitusmaterjalide	1,54	1,80	1,56	1,92	1,68	1,76	2,00	1,83	1,87	2,14	2,27	2,17	1,88	1,63	1,71	2,53	2,31	2,44	2,56	1,98
Haiglate Liit	1,82	1,69	1,77	2,00	1,83	2,17	2,00	2,25	2,08	1,58	2,09	1,83	2,17	2,33	2,50	2,29	2,14	1,88	2,00	2,02
Autoettevõtete Liit	1,76	1,76	1,76	1,86	1,86	2,00	1,97	1,89	1,92	1,97	2,07	2,18	2,03	2,03	1,90	2,41	2,32	2,53	2,32	2,03
Elektritööstuse Liit	2,00	2,00	2,20	2,33	2,00	2,00	2,00	2,25	2,50	3,00	2,00	1,50	2,50	2,25	2,33	1,67	1,33	1,00	2,67	2,08
Ehitusettevõtete Liit	1,90	1,87	1,91	1,80	2,15	2,00	2,11	2,03	2,16	2,15	2,12	1,83	2,31	2,24	2,16	1,93	2,42	2,44	2,28	2,10
Töandjate Keskliit	1,86	1,91	1,82	2,00	2,00	2,13	1,89	2,22	2,00	1,75	2,36	2,50	2,11	2,14	2,40	2,20	2,20	2,40	2,00	2,10
Kaubandus-T Koda	1,92	1,90	1,94	1,94	2,18	1,96	2,07	2,06	2,29	2,13	2,00	2,36	2,21	2,10	2,23	2,11	2,10	2,23	2,26	2,11
Infotehno- ja Tele Liit	2,05	1,77	1,77	2,00	1,70	1,86	1,80	2,36	2,19	2,00	2,21	2,13	2,00	2,27	2,42	1,88	2,56	2,46	3,00	2,13
Turvaettevõtete Liit	1,81	1,88	1,94	2,00	1,94	2,22	2,20	2,07	2,00	2,07	2,25	2,06	2,19	2,36	2,00	2,45	2,27	2,20	2,62	2,13
Elektritööde Ettev. Liit	1,97	2,00	1,99	1,87	2,08	2,16	2,23	2,19	2,06	2,30	2,22	1,97	2,08	2,45	2,37	2,20	2,25	2,48	2,11	2,16
Toiduainetööstuse Liit	1,83	1,71	1,76	2,00	2,10	2,00	2,19	2,00	2,18	2,25	2,30	2,50	2,11	1,88	2,06	2,42	2,45	2,60	2,88	2,17
Rõiva- ja Tekstiili Liit	2,06	1,89	2,05	2,22	1,97	2,13	2,06	2,20	2,06	1,76	2,23	1,91	2,52	2,23	2,14	2,77	2,17	2,36	2,68	2,18
Projektibüroode Liit	1,66	1,92	1,97	2,47	1,97	2,13	2,21	2,29	2,00	2,25	2,29	2,31	2,30	2,33	2,22	2,44	2,35	2,15	2,43	2,19
EVEA	2,08	2,02	2,10	2,08	1,89	2,45	1,84	2,30	2,09	2,19	2,18	2,57	2,23	2,40	2,46	2,30	2,24	2,33	2,67	2,23
Masinatööstuse Liit	2,00	2,19	2,14	2,00	2,33	1,79	2,41	2,21	2,41	2,25	1,96	2,11	2,56	2,55	2,13	2,22	2,43	2,57	2,30	2,24
Trükitööstuse Liit	1,93	2,00	2,14	1,93	2,14	2,13	2,73	2,25	2,27	2,56	2,21	2,00	2,27	2,31	1,93	2,07	2,78	2,40	2,67	2,25
Kindlustusseltside Liit	2,00	2,50	2,17	2,67	1,86	2,57	2,43	2,33	2,29	2,67	2,14	2,67	2,67	2,14	2,33	2,17	2,20	1,83	2,50	2,32
Keskmine tegevus	1,85	1,86	1,89	1,95	1,99	2,03	2,05	2,07	2,07	2,10	2,11	2,11	2,13	2,15	2,17	2,17	2,19	2,28	2,36	2,08

Tabeli järgi saab tulpade lõikes võrrelda, missugused tegevused on hinnatud programmis osalevate liitude keskmisest kõrgemaks ja missugused nõrgemaks. Hinnanguskaala aritmeetilisest keskpunktist (2,50) suuremaid, ehk pigem mitterahulolevaid keskmisi hinnanguid on saanud vähesed liidu vähete funktsioonide osas. See aga ei näita, et kõikide liitude liikmed oleks enamike tegevustega rahul. Täpsemalt on näha iga liidu nõ punaseid tegevusi, mille puhul alla kolmandiku vastanud liikmeid olid väga rahul või pigem rahul iga liidu analüüsis eraldi, kus on toodud välja vastuste jaotused. Siinkohal aga aitab tabelis tuua välja liitude arenguvajadusi hinnangu skaala geomeetiline keskmine ehk mediaan (2,00)²⁹, mis võrdub hinnanguga 'pigem rahul'. Keskmine hinnang 2 tähendab seega, et pooled vastanud liikmed on rahul vastava tegevusega ja pooled mitte. Seega kõik keskmised hinnangud ülespoole 2,00 viitavad, et enamik liidu vastanud liikmetest ei ole selle tegevusega rahul ja alla 2,00 näitavad, et enamik liidu liikmeid on rahul.

Et mitme tegevuse puhul on rahuloluhinnang seotud juhatusse kuulumisega, siis võib oletada, et need liidud, kus on vähem vastanuid, võivad olla sattunud rahulolu tabeli pingereas ettepoole seetõttu, et enamus vastajad on juhatuse liikmed. Selle väite kontrollimiseks koostatud alternatiivne liitude rahulolu tabel, kus juhatusse kuuluvad liikmed on keskmise rahulolu arvestamisel välja jäetud näitab, et ülemistes ja alumistes ridades olevad liidud jäävad samaks, on vaid liikumisi mõni koht üles või allapoole. Seega ülalesitatud rahulolu pingerida näitav tabel on piisavalt hea toomaks välja rohkem ja vähem rahulolevate liikmetega liite (vt tabelit L5.15, lisa 5).

Tabelis on märgitud rasvasena iga tegevuse kolm kõige kõrgemat hinnangut saanud liitu ehk potentsiaalne parim praktika. Enamasti on tegu tabeli ülaosa liitudega. Seega on näha, et tabeli ülaosas olevad liidud, ehk **kõige kõrgemaid hinnanguid saanud liidud on enamike tegevuste osas saanud paremaid hinnanguid**. Samasugune tendents kehtib ka vastupidi - tabeli allosas, ehk kõige madalamaid hinnanguid saanud liidud kipuvad enamus funktsioonides saama madalaid hinnanguid. Seega järjestab tabel liidud rahulolu pingeritta, esiosas olevad liitude tegevusega on liikmed kõige rohkem rahul ja allosas olevate liitude tegevusega kõige vähem rahul.

Millega on liikmete rahulolu seotud?

Süvaintervjuudest liikmetega selgus, et aktiivsed liikmed on rohkem rahul liidu tegevusega. Kui kontrollida seda väidet telefoniküsitluse andmetega, siis selgub, et osaliselt on tõepoolest aktiivsemad liikmed rohkem liidu tegevusega rahul. Toetudes liikmetega tehtud süvaintervjuudele saame siinkohal loogiliselt järeldada, et **tõstes aktiivsete liikmete arvu, suureneb ka rahulolu liidu tegevusega, sest aktiivsed liikmed mõjutavad rohkem liidu tegevust ja saavad seda juhtida endale ootuspärasel suunas**.

Rahulolu seoseid liikme aktiivsusega lähemalt uurides (vt ka tabelit 4.12) selgub, et nende liikmete seas, kes vastavad aktiivselt küsimustele seoses liidu seisukoha kujundamisega on rohkem neid, kes on rahul järgnevate tegevustega: kuidas liit küsib liikmete arvamust, kuidas kaasatakse liikmeid liidu juhtimisse ja kuidas korraldatakse töögrupe sisuliste küsimuste arutamiseks. Töögruppides aktiivselt osalevate liikmete seas pisut rohkem liikmeid, kes on rahul liikmetele arvamuse küsimisega liidu seisukohavõttude osas. Üldkoosolekutel osalevad aktiivsemalt liikmed, kes on rohkem rahul liikmete arvamuse küsimisega, liidu osalemisega kutsehariduse korraldamises ja liikmete kaasamisega liidu juhtimisse. Esindusüritustel osalevad aktiivselt need liikmed, kes on rahul liikmete kaasamisega

²⁹ Hinnanguskaala geomeetiline keskmine on väga lähedal kõikide hinnangute keskmisele 2,08

liidu juhtimisse, liidu tehtava valdkonna turuanalüüsiga, liikmete arvamuse küsimisega ja liidu osalemisega kutsehariduse korraldamises. Pisut rohkem on nende seas ka liikmeid, kes on rahul liikmete nõustamise ja abistamisega ning Eesti ja EL õigusloome info edastamisega. Liidu uudiseid ja infot loevad aktiivselt liikmed, kes on rahul liikmete kaasamisega liidu juhtimisse ja liikmete arvamuse küsimisega. Kõikide nimetatud aspektide osas (va töögruppides osalemine) on aktiivsemad need liikmed, kes on rahul liikmete arvamuse küsimisega liidu seisukohavõtude osas (vt tabelit L5.16, lisas 5).

Võib oletada, et liidu juhatusse kuuluvad liikmed on rohkem rahul liidu tegevusega kui juhatusse mittekuuluvad liikmed, sest olles juhatuses on võimalik juhtida liidu tegevust soovitud suunas ja seeläbi olla ka rohkem rahul liidu tegevusega. Liikmete küsitlusest selgub, et pisut rohkem on juhatuse liikmete seas neid, kes on rahul arvamuse küsimisega liidu seisukohavõtude kohta ja liikmete kaasamisega liidu juhtimisse, kui juhatusse mittekuuluvate liikmete seas. Seega liikmete kaasamise osas on juhatuse liikmete rahulolu pisut kõrgem, kui juhatusse mittekuuluvatel liikmetel, kuid üldiselt ei saa väita et juhatuse liikmed on tunduvalt rohkem liidu tegevusega rahul (vt tabelit L5.17, lisas 5).

Huvitav oleks teada, missuguste tegevustega eelkõige on rahul need liikmed, kes on nõus väitega 'haruliit aitab kaasa ettevõtte arengule'. Lähemalt uurides selgub, et need liikmed on rohkem rahul kõigi hinnatud tegevustega. Seose tugevuse järgi aga eristuvad eelkõige rahulolu liikmete nõustamise ja abistamisega, liikmete huvide eest seismine rahvusvahelistes organisatsioonides ja ELis, töögruppide korraldamisega sisuliste küsimuste arutamiseks, osalemisega Euroopas ja väljaspool asuvate katusorganisatsioonide töös, liikmete huvide esindamisega õigusloomes ja poliitilisel tasandil ning kollektiivsetes töösuhetes ja valdkonna turuanalüüsiga. Seega nende liikmete seas, kes on rahul nimetatud tegevustega, on mõnevõrra rohkem ka liikmeid, kes on nõus väitega, et haruliit aitab kaasa ettevõtte arengule (vt tabelit L5.18, lisas 5). Siit saab järeldada, et kui liit soovib aidata kaasa oma liikmete arengule, siis tasub panustada ressursse nimetatud tegevuste arendamisse.

Analüüsi planeerides tekkis ootus, et võibolla on võimalik selgitada välja optimaalne liidu suurus (liikmete arv, eelarve jms), mille puhul on liikmete rahulolu ja muud haldussuutlikkuse näitajad maksimaalsed. Eelkõige tasub koostada vastav tabel, kus on liidud reastatud keskmise rahulolu hinnangu järgi ja lisatud on huvipakkuvad liidu näitajad. Siinkohal on mõistlik kõik näitajad arvestada liikme kohta, sest ka rahulolu näitaja näitab keskmist liikme rahulolu. Tabeli järgi on keeruline öelda, et rahulolu ühes või teises otsa oleks liitudel kalduvus ka suuremate või väikemate näitajate poole.

Tabel 4.12 – Seosed rahulolu ja liidu suuruse vahel

LIITUDE ANDMED	keskmine rahulolu	liikmeid	liikmemaks kokku	eelarve	töötajaid liidul	liidu asut aasta	juhatuse liikm arv
Põllumeeste Keskli	1.63	15	1300000	650000	0	1990	2
Keemiatööstuste L	1.65	49	802470	802470	2	1991	9
Pangaliit	1.72	9	3700000	3700000	2	1992	8
Sadamate Liit	1.81	11	726020	726020	0.5	1997	3
Kaupmeeste Liit	1.82	49	1500000	1000000	2	1996	9
Metsatööstuse L	1.93	54	2825000	2000000	4	1996	15
Ehitusmaterjalide	1.98	131	6000000	2650000	3	1991	12
Haiglate Liit	2.02	23	2289032	1596000	4	1994	8
Autoettevõtete L	2.03	65	2371680	400000	4	1997	8
Elektritööstuse L	2.08	10	3200000	900000	1	2004	5
Ehitusettevõtete L	2.10	65	1500000	1300000	2	1993	10
Tööandjate KL	2.10	74	9360110	5475500	10	1997	30*
Kaubandus-Tööstu	2.11	3658	25060000	13950000	33	1996	15
Infotehno- ja Tele	2.13	40	1842400	1522400	2	2000	5
Turvaettevõtete	2.13	20	1179500	744000	3	1993	7
Elektritööde Ettev	2.16	125	1650500	757500	3	1995	7
Toiduainetööstuse	2.17	40	7850000	1350000	3	1993	7
Rõiva- ja Tekstiili L	2.18	80	1116000	939000	2	1993	2
Projektibüroode L	2.19	61	1100000	900000	1	1993	9
EVEA	2.23	500	300000	300000	3	1997	14*
Masinatööstuse L	2.24	77	.	.	4	1997	13
Trükitööstuse Liit	2.25	27	.	.	1	1996	1
Kindlustusseltside	2.32	13	4000000	4000000	3	1993	2

* *vollikogu liikmete arv*

Paariskorrelatsioonanalüüs aga annab järgneva tulemuse. Kõige selgemalt on näha, et **keskmine rahulolu on kõrgem nende liitude puhul, kus keskmine liikmete käibe on kõrgem**. Suurema käibega liikmed on samas ka aktiivsemad, mistõttu on arusaadav, et nad saavad liidu tegevust endale meelepärases suunas juhtida ja seetõttu on ka rahulolu suurem. Haruliitude puhul on huvitav nähtus, et nendes liitudes, kus on liikmete kohta rohkem juhatuse liikmeid, on keskmine rahulolu pisut madalam ja vastupidi³⁰. Haruliitudes, kus nii eelarve liike kohta kui ka keskmine liikmemaks on kõrgem, on rahulolu pisut madalam. Teised uuritud seoses on nõrgemad ja statistiliselt vähemolulisemad (vt graafikuid L5.1 – L5.6, lisa 5). Seega saame siinkohal piirduda teadmise, et **keskmine rahulolu on kõrgem nendes haruliitudes, kus on juhatuse liikmeid vähem liikmete kohta ja kus on eelarve liikme kohta ning keskmine liikmemaks on väiksemad** (vt tabelit 4.13).

³⁰ Siin ja mõne teise toodud seose puhul on statistilise vea näitaja pisut suurem, kui 0.1, mida peetakse üldiselt statistilise olulisuse piiriks, kuid et seos on märkimist väärt, siis ei saa väikse haruliitude arvu puhul (20) väita, et seos puudub

Tabel 4.13 – Liitude keskmise rahulolu³¹ ja liidu näitajate seosed

SEOSSED RAHULOLUGA		HARULIIDUD + KESKLIIDUD	HARULIIDUD
		keskmise rahulolu liidu tegevustega	keskmise rahulolu liidu tegevustega
Liikmeid	seosekordaja ³²	0.111	0.225
	stat olulisus	0.614	0.340
Keskmise liikmemaks	seosekordaja	0.250	0.322
	stat olulisus	0.289	0.208
Eelarve liikme kohta	seosekordaja	0.258	0.343
	stat olulisus	0.258	0.164
Liikmeid liidu töötaja kohta	seosekordaja	0.295	0.258
	stat olulisus	0.171	0.272
Liikmeid juhatuse liikme kohta	seosekordaja	0.154	0.341
	stat olulisus	0.484	0.141
Keskmise liikmete käive	seosekordaja	-0.438	-0.384
	stat olulisus	0.060	0.142
Keskmise liikmete töötajate arv	seosekordaja	-0.153	-0.060
	stat olulisus	0.531	0.824

Allikas: Ettevõtlusorganisatsioonide liikmete telefoniküsitlus 2009

Seega küsitlusandmete analüüsi põhjal selgub, et põhiliselt aitab liikmete keskmist rahulolu suurendada käibe poolest suuremate ettevõtete võtmine liikmeks, sest nende aktiivsus on suurem ja nad suunavad liidu arengut soovitud suunas. Kümne kõige suurema keskmise rahuloluga liitude³³ liikmete mediaankäive³⁴ aastas on 76 miljonit krooni. Seega võib oodata, et sellest suurema aastakäibega ettevõtete seas leiab rohkem aktiivseid liikmeid, kes keskmist rahulolu tõstavad. Samal põhimõttel saab luua ka 'optimaalse' juhatuse liikmete arvu liikmete kohta (4,5). Suurema juhatuse puhul on väiksem tõenäosus, et keskmise liikmete rahulolu on kõrge. Samuti saab leida optimaalse liikmemaksu, milleks on 39 000 krooni aastas. Toodud 'optimaalse liidu' näitajaid ei tohiks siinkohal käsitleda ideaalina, mille poole peaks liit pürgima, et liikmete rahulolu maksimeerida, sest eelpool toodud seosed ei ole selleks piisavalt tugevad ning siinkohal pole selgitatud välja, mis on kõrgema rahulolu põhjuseks. Pigem tuleks käsitleda toodud näitajaid indikatiivsetena, mis iseloomustavad 2009. aasta alguse seisuga liite, mille keskmise rahulolu on kõrge.

Liikmete, mitte-liikmete ja ametnikega peetud süvaintervjuude tulemused

Süvaintervjuudest **liikmetega** ilmneb, et rohkem ollakse rahul nende organisatsioonide tegevusega, kelle töös liikmed ise aktiivselt osalevad, ning kui neil on kindel huvi, mida nad soovivad liidu abiga realiseerida. Huvi ja eesmärkide olemasolu viib intervjueeritavate sõnul tegudeni ning selle tulemusena liidu tegevus toimib ja tulemusi saavutatakse. Liikmete rahulolu on liiduti erinev, kuid valdavalt anti erinevate funktsioonide täitmisele positiivseid hinnanguid, rõhutades, et olemasolevate ressursside juures on tegevuse maht täiesti arvestatav. Mõnede üksikute liitude liikmed ei olnud liidu tegevusega rahul, rahulolematuse oli seotud enamasti liidu juhi passiivsuse ja liidu tegevuses kindlate suundade puudumisega.

³¹ Rahulolu on hinnatud skaalal: 1 – väga rahul; 2 – pigem rahul; 3 – pigem ei ole rahul 4 – pole üldse rahul

³² Paaris korrelatsioonanalüüsi (*paired correlation*) kordaja. Hinnatud on eraldi igat seosepaari.

³³ Ehk esimene pool haruliidudest, mille keskmise rahulolu on kõrgem

Sisekommunikatsiooni korraldusega olid liikmed enamasti rahul, rõhutati paljude infokanalite toimimist ja info kättesaadavust. Samas oodati siiski levitava info osas asjakohasemat sisu. Avaliku kommunikatsiooni osas ootasid liikmed aktiivsemat ja põhjalikumat tegevust liidu poolt.

Valdavalt kriitilisi hinnanguid anti koostööle ministeeriumitega. Rahulolematus oli enamasti seotud aga ministeeriumide endi töökorraldusega – ministeeriumide poolne kaasamine on ebapiisav ning kaasatakse liiga hilises faasis, kui eelnõu on juba valmis.

„Palgad on väikesed ja võimekuse tase on nõrk.“

„Kui finantseerimine oleks parem, saaks rohkem personali palgata, saaks rohkem ära teha. Kui oleks liikmemaksud suuremad, siis saaks muidugi ka rohkem tegevusi ära teha. Seadusandluses me ei suuda ise füüsilisi analüüse teha, peame juriste palkama, see aga kulukas.“

„Tihtilugu on küsimus selles, sa maksad ja ei mõtesta enda jaoks lahti, mis su soovid on ja siis tekibki tunne, et midagi ei saa. Loomulikult ei saa, kui ei ole aktiivne. /.../ Kõige pealt peab ise olema aktiivne ja kui siis midagi ei muutu, siis on viga liidus. Organisatsioon aga väga ei võida ega kaota kritiseerivatest passiivsetest liikmetest.“

„Liit on nii hea kui meie oleme, liidu kaudu jagame koormust laiali, kaasame suuremat seltskonda.“

„Kõikidel firmajuhtidel on firmaasi ikka esimesena ajada. Paratamatult liidu asjadele vaadatakse pärast seda, see puudutab nii infovahetust kui tegutsemist.“

„Reeglina on nii, et kui on mingi seadus või seadusmuudatus tulemas, siis küsib riik liidu käest arvamust, liit saadab liikmetele laiali ja me siis vastame, mis sellest arvata. Selle tõttu ikkagi oleme kursis ja saame ettepanekuid teha, iseküsimus, palju sellega arvestatakse. Mingid näited on, kus meie käest ei küsita, tehakse enne ära, siis on jama, nii võivad tulla apsud sisse, mis ettevõttele pärast üldse ei meeldi. See on maks, mida on raske koguda või revolutsioon, mida võimatu täita.“

Intervjuudes osalenud **mitte-liikmed** arvasid valdavalt, et liitudel ei ole võimekust oma liikmete ühishuvide esindamiseks ning liidud ei paku oma liikmetele piisavalt väärtust.

„Ma ei näe nendel üldse funktsiooni. Ma kardan, et mõned sellised on moodustatud sellepärast, et teistel harudel on sellised... siis arvatakse, et loogiliselt peaks ka siin valdkonnas olema. Kardan, et see sihuke sisuline ühisjoon seal võib täitsa puududa.“

„Haruliidud ei ole võimsad, nad on väiksed ja neil ei ole igal juhul häält.“

Ametnike arvates on liitude peamine nõrkus puudulik analüütiline võimekus, mis takistab neil piisaval määral kaasa rääkida.

„Probleem on see, kui nad ei jaksu selles tempos anda sisendit või ütleme nii, et need sisendid on ebavõrdsed näiteks. Me teeme 15 lehekülge analüüsi, see võiks nii olla, ja siis nemad ütlevad lihtsalt ei, meie ei ole nõus sellega, ja kui me küsime, et miks, siis neil ei ole seda suutlikkust produtseerida hinnangut.“

„Nad ei jõua ka kõiki asju piisavalt läbi vaadata, süveneda, liikmetel pole aega ja need mahud on võib-olla suured, nad ei tuvasta ära tegelikult neid kohti, mis võiksid neile väga olulised olla. Ja siis sealt võib-olla ei tule seda tagasisidet, mis oleks oluline olnud. Meie ei tule võib-olla selle peale ja nad ise ka ei avasta.“

„Et kui sa pead üksinda mingi 100 riigi palgal oleva juristi vastu, kes koguaeg kirjutavad midagi, siis sa lihtsalt ei jõua. Sa võid väga hea olla, kõige parem jurist – lihtsalt ei suuda seda süveneda, sul ei ole aega.“

2.4. Motivaatorid liitu kuulumiseks

Millised on ettevõtjate peamised motivaatorid ettevõtlusorganisatsiooni kuulumiseks?

KOKKUVÕTVALT: Haruliitu kuulumisel on liikmetest valdava enamuse jaoks oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta, isiklike suhete kujundamine ning koolitused ja konsultatsioon. Valdava enamuse arvates on ettevõtte kuulumisel keskorganisatsiooni oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta ning teiste ettevõtetega isiklike suhete kujundamine. Liikmete ettevõtlusorganisatsioonidesse kuulumise motivatsioon on seotud ka võimalusega saavutada üheskoos suuremat mõjujõudu nii sektori arengu kui seadusloome osas. Mitteliikmeid motiveeriks liitudesse astuma konkreetse kasu saamine ettevõttele – peamiselt soodsamad teenused ja võimalus mõjutada seadusloomet.

Liitude liikmete ja mitte-liikmete telefoniküsitluse tulemused

Haruliitu kuulumisel on liikmetest valdava enamuse jaoks³⁵ oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta, isiklike suhete kujundamine, koolitused ja konsultatsioon, võimalus kujundada ettevõtluskeskkonda, osaleda esindusüritustel (vt tabelit 4.14). Rohkem kui poolte liikmete jaoks on haruliitu kuulumisel oluline ka ettevõtte prestiiži ja maine toetamine, riigi otsustusprotsessis osalemine ja ärikontaktide vahetamine.

Tabel 4.14 – Funktsioonide olulisus haruliitu kuulumisel

HARULIITU KUULUMISEL ON OLULINE	Oluline ³⁶		Pole oluline ³⁷		KOKKU	
	%	vast arv	%	vast arv	%	vast arv
Info saamine valdkonnas toimuva kohta	91.07	479	8.93	47	100	526
Isiklike suhete kujundamine teiste ettevõtetega	81.34	423	18.65	97	100	520
Koolitused ja konsultatsioon	75.39	395	24.61	129	100	524
Ettevõtluskeskkonna kujundamine	68.93	355	31.07	160	100	515
Esindusüritustel osalemine	68.93	355	31.07	160	100	515
Ärikontaktide vahetamine	63.43	333	36.57	192	100	525
Riigi tasandi otsustusprotsessis osalemine	61.24	316	38.76	200	100	516
Ettevõtte prestiiži ja maine toetamine	57.15	300	42.86	225	100	525

Valdava enamuse arvates³⁸ on ettevõtte kuulumisel keskorganisatsiooni oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta ning teiste ettevõtetega isiklike suhete kujundamine. Ülejäänud funktsioonid pole haruliitu kuulumisel olulised üle kolmandikule vastanutest: ärikontaktide vahetamine, riigi tasandi otsustusprotsessis osalemine, ettevõtte prestiiži ja maine toetamine (vt tabelit 4.15). Kuna süvaintervjuude tulemuste põhjal on seadusloomes osalemine just üks liitude olulisemaid funktsioone liikmete ja mitte-liikmete jaoks, võib antud funktsiooni küsitluse raames oluliseks märkimine ca poolte liikmete poolt, näidata liikmete vähest usku oma võimekusse või vähest huvi liidu tasandil riigi otsustusprotsessi sekkuda.

³⁵ Vähemalt 66% liikmetest

³⁶ Liidetud on vastused 'väga oluline' ja 'pigem oluline'

³⁷ Liidetud on vastused 'pigem ei ole oluline' ja 'kindlasti ei ole oluline'

³⁸ arvesse on võetud kõik vastanud, ka need, kes keskliitu ei kuulu

Tabel 4.15 – Funktsioonide olulisus keskorganisatsiooni kuulumisel

KESKORGANISATSIOONI KUULUMISEL ON OLULINE	Oluline ³⁹		Pole oluline ⁴⁰		KOKKU	
	%	vast arv	%	vast arv	%	vast arv
Info saamine valdkonnas toimuva kohta	79.67	243	20.33	62	100	305
Isiklike suhete kujundamine teiste ettevõtetega	74.51	228	25.49	78	100	306
Koolitused ja konsultatsioon	62.5	190	37.5	114	100	304
Ärikontaktide vahetamine	58.96	181	41.04	126	100	307
Ettevõtluskeskkonna kujundamine	56.61	167	43.39	128	100	295
Esindusüritustel osalemine	56.61	167	43.39	128	100	295
Ettevõtte prestiiži ja maine toetamine	49.18	151	50.81	156	100	307
Riigi tasandi otsustusprotsessis osalemine	47.14	140	52.86	157	100	297

Haruliitu kuulumisel peetakse samu funktsioone mõnevõrra olulisemaks kui keskorganisatsiooni kuulumisel. Kõige suuremad erinevused on järgmiste funktsioonide osas: info saamine valdkonnas toimuva kohta, teiste ettevõtetega isiklike suhete kujundamine ja riigi tasandi otsustusprotsessis osalemine. Mõnevõrra olulisem võrreldes keskorganisatsiooni kuulumisega on haruliidu puhul ka võimalus kujundada ettevõtluskeskkonda ja pisut olulisemad koolitused ning konsultatsioon. Et keskorganisatsioonid tegutsevad valdkondadeülevalt ja haruliidud peamiselt konkreetsetes valdkonnas, siis on arusaadav, et haruliit saab saata rohkem valdkonnaspetsiifilist infot liikmetele, pakkuda liikmetele võimalust kujundada isiklike suhteid oma valdkonna ettevõtetega ja kujundada ühine seisukoht oma valdkonnas olulise eelnõu osas, kujundada ettevõtluskeskkonda selles valdkonnas, ning pakkuda valdkonnaspetsiifilisi koolitusi ja konsultatsiooni. Seetõttu on ootuspärane, et ettevõtted on hinnanud haruliitu kuulumisel neid funktsioone olulisemaks, kui keskorganisatsiooni puhul. Ülejäänud funktsioone on keskorganisatsiooni liikmed hinnanud sarnaselt haruliitude liikmetega.

Kõige rohkem liidu tegevusse panustamist nõudvate tegevuste osas sõltub liikmete aktiivsus sellest, mida liikmed liidus osalemises oluliseks peavad (vt tabelit 4.16). Töögruppides osalevad alati⁴¹ need liikmed, kelle jaoks on oluline võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessis, info saamine valdkonnas toimuva kohta ning koolitus ja konsultatsioon. Nende jaoks on ärikontaktide vahetamine pigem vähemoluline. Sageli osalevad töögruppides need liikmed, kelle jaoks on oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta, riigitasandi otsustusprotsessis osalemine ning ettevõtluskeskkonna kujundamine. Küsimustele vastavad liidu seisukoha kujundamiseks alati või sageli need liikmed, kelle jaoks on liitu kuulumisel oluline info saamine valdkonnas toimuva kohta, osalemine riigi tasandi otsustusprotsessis ning ettevõtte prestiiži ja maine toetamine. Nende jaoks ärikontaktide vahetamine pigem ei ole oluline.

³⁹ Liidetud on vastused 'väga oluline' ja 'pigem oluline'

⁴⁰ Liidetud on vastused 'pigem ei ole oluline' ja 'kindlasti ei ole oluline'

⁴¹ Oluline on "alati" ja "sageli" väljatoomine, sest need on erinevalt seotud olulisuse näitajatega.

Tabel 4.16 – Funktsioonide olulisus kuulumisel – haruliitude ja keskorganisatsioonide võrdlus

LIIDU FUNKTSIOONIDE OLULISUS LIITU KUULUMISEL	info saamine	isiklike suhete kujundamine	prestiiži ja maine toetamine	koolitused ja konsultatsioon	kujundada ettevõtlus- keskkond	ärikontaktide vahetamine	osaleda riigi otsustus- protsessis	esindus- üritused
Keskorganisatsioonid ⁴²	2.04 ⁴³	2.16	2.05	2.20	2.22	2.37	2.35	2.47
Haruliidud ⁴⁴	1.59	1.73	1.91	2.03	2.00	2.22	2.02	2.42
Vahe	0.44	0.43	0.13	0.17	0.22	0.15	0.33	0.04

⁴² Keskmised vastused Kaubandus-Tööstuskoja, Tööandjate Keskliidu ja EVEA liikmete poolt

⁴³ Olulisust on hinnatud skaalal: 1- väga oluline 2 - pigem oluline 3- pigem mitteoluline 4-pole üldse oluline

⁴⁴ Kõikide programmis osalevate haruliitude liikmete keskmine

Liikmete, mitte-liikmete ja ametnikega peetud süvaintervjuude tulemused

Liikmetega tehtud süvaintervjuudest on selgunud, et **haruliitusesse** kuulumise motivatsioon on seotud konkreetsete hüvede saamisega (valdkonna info, teenused, mainekujundus, mõju seadusloomele), sektori arendamise sooviga (parem tegutsemise keskkond, tugevamad tegijad, kvaliteedi kasv, tootearendus, parem maine) ning võimega koos paremini oma huve kaitsta (soodsamad regulatsioonid, ühisturundus, mainekujundus). **Keskorganisatsioonidesse** kuulumisel on motivatsioon seotud prestiiži küsimusega, sooviga mõjutada seadusloomet, sooviga saada teenuseid soodsamalt ning võimalusega saavutada suuremat mõjujõudu.

„Eks on hästi erinev, mis kelle motivatsioon on liikmeks tulles, väiksematel on see isegi justkui prestiižne, et näiteks pressiteates saab ära märkida, kodulehel on mainitud. Suuremate jaoks on see teismoodi, nemad näevad seda rohkem väljundi võimalusena, olemine iseenesest ei ole niivõrd tähtis.“

„Tehakse igasugu asju otsuseid, aga tehakse lolle otsuseid, tekkis tunne, et kui me liitume, osaleme seaduseloomes, saame omale äkki parema keskkonna.“

„Plusspool on see, et kui võetakse koos mingi otsus vastu, et see on nüüd tähtis mingite ettevõtete jaoks, siis liidu kaudu on seda võimalik suruda palju lihtsamalt läbi kui üksiku ettevõttena.“

„Oleme teinud ühisturundust, kõik need kvaliteedi ümarlauad, nõupidamised, tarbijakaitsega suhtlemised, mida me üksi ei saaks nii efektiivselt teha.“

„Mingisugune osa kindlasti lisab grammikese usaldusväärtust firmale juurde, samas ilma selliste organisatsioonideta pikka ja stabiilset tegutsemist on keeruline näidata.“

„Ei tea, mida iganes, traditsioon, harjumus. Võiks muidugi raha rohkem lugeda, aga see liikmemaks ei ole teab mis suur.“

„Laiskusest ja mugavusest. Ei olnud suur summa ka maksta. Ja kui selle eest midagi eriti ei taheta. Ja äkki on juhuslikult mingi asi, milles on vaja osaleda. Aga eks nagu paljud asjad, laiskus ja mugavus.“

Praegusi **mitte-liikmeid** motiveeriks liitu astuma konkreetne kasu ettevõttele – liikmelisusesse suhtutakse kui teenuse ostmisesse. Liitunud oodatakse konkreetset pakkumist liitu kuulumisel, milles kajastuks ettevõtet huvitavad konkreetset väljundid (soodsamad teenused, kohene mõju seadusloomele). Samuti on liikmeks astumise kaalumisel olulisel kohal ka liidu saavutatud tulemused ehk tahetakse näha, et olemasolevate liikmete huvisid on suudetud seni teenida. Liikmemakse hindavad mitteliikmed liiga kõrgeks võttes arvesse saadavat kasu. Üldiselt arvasid mitteliikmed, et liitumisesse mittekuulumine ei takista nende tegevust ja riigiga koostööd.

„Mitte ükski neist ei ole suutnud mulle selgeks teha, mismoodi meil nendest saadav kasu muutuks, kui me liituma peaks.“

„Ma ei näe põhjust, miks me peaksime kuuluma sellistesse väikestesse liitumisesse. Meie eesmärgiks on, et kui me kuhugi kuulume, siis me peaks midagi vastu saama või siis peaks see olema otsene kanal millegi mõjutamiseks. Väikesed grupid ei ole tegelikult meie jaoks.“

„Kõik sulle müüvad midagi.. Ma küsin konkreetset: „et teil on aastamaks 10 000 krooni, mida ma selle eest saan?“

„... üks asi on see, et kui me ei ole liitunud, siis me ei pea maksma mingit väga suurt summat liikmemaksu... see on ju puhas kokkuhoid, usun, et mituhat krooni, ma usun, et isegi 3000 krooni. ... ja kellel oleks meie firmas aega nendel üritustel, koosolekutel, ma ei tea mis iganes seal toimub, osaleda – see on esimene asi. Teine asi - mis maailmas paremaks saab, kui me seal osaleme. Ja kolmandaks, et mis mõte sellel ikka on, sest meid veetakse ikka kaasa ju... oleme justkui rongi peal?“

„Mitte keegi pole kunagi öelnud, et kuule, et vaat seda asja me ei tee koos enne, kui te liikmeks hakkate.“

3. Haldussuutlikkuse analüüsi tulemused

Haldussuutlikkuse analüüsi aluseks on ellu viidud motivatsioonivestlused, dokumendianalüüs, süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonide juhtide, liikmete, potentsiaalsete liikmete ja muude sidusgruppidega, tekstianalüüs ning liikmete ja potentsiaalsete liikmete küsitlused.

Organisatsioonide tasandil haldussuutlikkuse analüüsi teostamiseks lähtuti nn haldussuutlikkuse maatriksist, mis täideti kogutud info põhjal iga ettevõtlusorganisatsiooni kohta. Liitudele anti bilateraalselt tagasisidet ja individuaalseid haldussuutlikkuse maatrikseid antud aruandes ei kajastu. Küll põhinevad kõik järgnevad alapeatükid nende võrdleval analüüsil.

3.1. Tugevused ja nõrkused funktsioonide täitmisel ning head tavad

Millised on ettevõtlusorganisatsioonide tugevused ja nõrkused peamiste funktsioonide täitmisel, s.h. parimad praktikad erinevate funktsioonide täitmise osas?

Ettevõtlusorganisatsioonide tugevused ja nõrkused funktsioonide täitmisel

Ettevõtlusorganisatsioonide funktsioonide täitmist hinnati funktsioonide maatriksi põhjal, mis täideti kõikide programmis osalevate ettevõtlusorganisatsioonide kohta eraldi. Selleks jagati kõik eelmises peatükis eri allikatest saadud andmed funktsioonide ja komponentide kaupa ära. Sellele järgnes erinevate andmete võrdlus haldussuutlikkuse maatriksi iga lahtri jaoks. Kui kõik andmed viitasid funktsiooni ühtsele kvaliteedile (nt kõik märkused olid positiivsed), st kui erinevatest allikatest leiti kinnitust, sõnastati järeldus vastavalt. Kui esines vastuolulisi andmeid (mõned positiivsed, mõned negatiivsed), kaalus vastava liiduga tegelev uuringu meeskonna liige nende olulisust ning otsustas, kas hinnata funktsiooni neutraalselt („piisav“), anda suuremat kaalu positiivsetele või negatiivsetele aspektidele või (kinnitamise või võrdlemise võimaluse puudumise tõttu) järeldust üldse mitte sõnastada.

Koostatud maatriksite koondanalüüsi tulemusena saab väita, et kõikide liitude peale kokku on kõige paremini täidetud sisuliseks funktsiooniks **koolituste ja seminaride korraldamine**. Selle funktsiooni täitmine on tugev enamus liitude puhul ning nõrk ainult ühe liidu osas. Funktsiooni hea täitmine tuleneb peamiselt liitude kompetentsest inimressursist, kellel on selle teema puhul olemas nii vajalikud sisulised kui korralduslikud teadmised. Tugevaks funktsiooniks osutus ka **kollektiivsete töösuhete korraldamine**, kuid see on eelkõige seletatav sellega, et üldjuhul liidud, kes antud teemaga süvitsi tegelevad teevad seda väga hästi - samas vastati enamus liitude poolt, et antud funktsioon neil puudub või piirdub funktsiooni täitmine osalemisega ETTK tegevuses. Paremuselt kolmandaks funktsiooniks hinnati toetavate funktsioonide kategooriasse kuuluv liitude üldine **juhtimisfunktsioon**. Juhtimist hinnati väga kõrgelt rohkem kui poolte liitude puhul. Antud hinnang näitab, et liitusid juhivad reeglina motiveeritud ja kompetentsed isikud, kes tulevad hästi toime nii personalijuhtimisega kui liidu üldise juhtimisega. Juhtimisfunktsiooni täitmist hõlbustavad ka hea tööjaotus ning kokkulepitud reeglite olemasolu.

Kõige halvemini täidetavaks funktsiooniks ehk liitude suurimaks nõrkuseks funktsioonide osas on liitude koondanalüüsi tulemusena **välissuhete** funktsioon.

Selle funktsiooni puhul on aga tegemist suurte erinevustega liitude lõikes - nõrgaks hinnati see 5 liidu puhul ning tugevaks samuti 5 liidu puhul. Funktsiooni täitmise nõrkus tuleneb peamiselt vähesest inimressursist, kuid sageli puudub liitudel ka konkreetne nägemus oma rollist ja ülesannetest antud valdkonnas ning abistav protseduuristik. Teiste funktsioonidega võrreldes on nõrgemini täidetud funktsioonide hulgas ka **erialase kirjanduse ja infomaterjali** väljaandmine. Ka selle funktsiooni puhul kehtib sama, mis välissuhete puhul – liidud erinevad üksteisest väga palju, st. 4-l liidul funktsioon hinnatud tugevaks ning 4-l nõrgaks. Funktsiooni kokkuvõtlikku kajastumist kõige nõrgemini täidetavate funktsioonide seas võib seletada eelkõige funktsiooni täitmiseks vajaliku inimressursi puudumisega – seega pole enamus liitude jaoks tegu ka kuigi prioriteetse funktsiooniga. Kolmanda funktsioonina tuleb nõrgemini täidetavate funktsioonide osas esile tuua **sektori maine kujundamist** – ka siin on võrdselt liite, kelle puhul funktsioon tugeva ja nõrga hinnangu osaliseks sai. Antud juhul on jälle tegemist eelkõige puuduliku inimressursiga funktsiooni täitmiseks, mis näitab, et paljud liidud ei pea seda esmatähtsaks ning ei näe funktsioonist tulenevaid võimalusi.

Võrreldes erinevate liitude funktsioone, saab välja tuua ka mitmeid funktsioone, mis osadel liitudel puuduvad ehk millega liidud oma juhtide sõnutsi ei tegele. Nagu eelpool mainitud kehtib see eelkõige kollektiivsete töösuhete funktsiooni puhul. Sagedasti puudub ka spetsiifiliste teenuste funktsioon ning mitmed liidud ei tegele sektori turuanalüüsi ja projektide juhtimisega. Samas peaks sektori turuanalüüs ja projektide juhtimine kuuluma iga liidu funktsioonide hulka kuna need on olulised liidu arengu seisukohalt. Seega võib liitude puhul, kes märkisid, et neil see funktsioon puudub, hinnata funktsiooni täitmist „nõrgaks“. See muudaks ka veidi liitude poolt kõige halvemini täidetavate funktsioonide nimekirja kuna sinna hulka kuuluksid siis nii sektori turuanalüüs kui projektide juhtimine.

Kokkuvõtvalt võib veel öelda, et nii sisulisi kui toetavaid funktsioone täidetakse liitude poolt praktiliselt võrdsel tasemel.

Parimad praktikad erinevate funktsioonide täitmise osas

Alljärgnevalt on välja toodud ettevõtlusorganisatsioonide poolt rakendatavad parimad praktikad erinevate funktsioonide lõikes. Nimetatud näiteid võib käsitleda kui häid eeskujusid, kuidas teatud funktsioonide täitmist lahendada selliselt, et see oleks tõhus kõikidele seotud osapooltele.

Liikmete huvide esindamine on üks ettevõtlusorganisatsioonide kõige olulisematest funktsioonidest. Samas on paljudel ettevõtlusorganisatsioonidel selles osas veel palju arenguruumi, kuna nende tegutsemine on pigem reaktiivne ehk reageeritakse majanduskeskkonnas toimuvale, mitte ei algatata ise koostööd eri huvigruppidega. Positiivse näitena liikmete huvide esindamisest ja liidu rollist riigi mõjutamisel võiks välja tuua Pangaliidu, kellel on tihe koostöö mitmete erinevate organisatsioonidega nagu Eesti Pank, Finantsinspeksioon, Riigikogu, riigiasutused jne. Ka liidu liikmed peavad oluliseks riigi otsustusprotsessides osalemist ja turul toimuva mõjutamist. Liit annab praktilist nõu valitsusele, kord poolaastas saadakse kokku peaministri ja rahandusministriga, tihe koostöö toimub ka Rahandusministeeriumi ja Finantsinspeksiooniga. Liidu poolt on saavutatud olukord, kus riiklikud partnerid arvestavad liiduga, küsivad regulaarselt nende arvamust ning kaasavad koostöösse. Ka Eesti Metsatööstuse Liitu võib samast aspektist esile tõsta, kuna organisatsioon on suutnud käivitada uusi programme ja initsiatiive, maine huvigruppide silmis on kõrge, toimib tihe koostöö paljude erinevate riigiasutustega ja liiduga arvestatakse.

Rääkides koostööst konkreetsete riigiametitega saab parimate praktikate raames välja tuua Pangaliidu koostöölepingu Tarbijakaitseametiga, et informeerida neid

turule tulevatest uutest toodetest ja tingimustest. Tarbijakaitseamet omakorda informeerib liitu kaebustest ja küsib liidult asjakohast nõu. Väga edukas on ka Autoettevõtete Liidu koostöö Maksu- ja Tolliametiga ausa maksukäitumise propageerimiseks. Sõlmitud leping annab vajadusel võimaluse kontrollida oma liikmete maksukäitumist (sellisteks puhkudeks on kehtestatud sisemised protseduureeglid).

Hea **liikmete kaasamisega** paistavad silma väiksema liikmete arvuga liidud, mis koondavad eelkõige sektori edukaid ettevõtteid, kes ise aktiivselt panustavad ja kellel on võimet organisatsioonis tugevana kaasa lüüa. Näiteks pangandussektoris peetakse vajalikuks kuuluda oma erialaliitu, kuna tegemist on hea *know-how* ja hästi töötava liiduga, kus kõik liikmed võtavad tööst aktiivselt osa ja probleeme tahetakse sisuliselt lahendada. Ka **Turvaliit** koondab oma ridadesse sektori parimad ettevõtted, kogu valdkonna eliit kuulub liitu ja aktiivsete liikmete arv on väga suur. Mõlemas viimatinimetatud liidus on liikmete arv kasvanud, mis näitab liikmete rahulolu ja liidu positiivset imago.

Liidu tegevust saab liikmetele vajalikumaks muuta ning liikmeid rohkem kaasata erinevate **töögruppide ja ümarlaudade** kokkukutsumise kaudu. Sellisel viisil saab süvitsi tegeleda teemadega, millest kõik osalejad on sisuliselt huvitatud ja mis on aktuaalne ka vastava sektori jaoks laiemalt. Sellist panustamist sisulistel teemadel hindavad kõrgelt ka liikmed kuna see on heaks võimaluseks keskenduda teiste ettevõtetega (keda muidu tajutakse konkurentidena) koostöö perspektiivile. Heaks näiteks on siinkohal Toiduainetetööstuse Liit, kus toimuvad liikmete temaatilised ümarlauad – nt ekspordijuhtide, turundusjuhtide, kvaliteedijuhtide, personalijuhtide ümarlauad. Huvitatud liikmete töögrupe erinevate valdkondadega tegelemiseks on edukalt kokku kutsunud ka Kaupmeeste Liit.

Õigusloomes osalemine, sh eelnõudele hinnangu andmine, ühiste arvamuste kujundamine, seisukohtade kaitsmine, läbirääkimine ning õigusabi liikmetele on üks erialaliitude põhifunktsioone, mis annab neile võimaluse otsustusprotsessides osaleda ja oma valdkonna huve esindada. Positiivseid näiteid liitudest, kes seda funktsiooni teistest proaktiivsemalt täidavad, on mitmeid – näiteks Ehitusettevõtjate Liit (kus liidu töötajad osalevad ministeeriumi töögruppides, lisaks majanduskomisjonides ja esitavad ettepanekuid ka riigikogule) ja Sadamate Liit. Eelmisel aastal tegi Ehitusettevõtjate Liit ettepanekuid Riigihankeseaduses vastuolude kaotamiseks ja osales ka Planeerimisseaduse eelnõu koostamisel. Samuti oli liit algatajaks "Tunnustatud pakkujate nimekirja" koostamisel, mille eesmärk on vähendada bürokraatiat pakkumistel ja ühtlasi väljastada tunnustusi nimekirjas olijatele välismaiste tööde pakkumisel osalemiseks. Heal tasemel on samuti liidu poolne ettevõtete nõustamine juriidilistes küsimustes. Sadamate Liit koondab sadamate ideid ja paneb paika prioriteete ning osaleb seeläbi aktiivselt õigusaktide (nt. sadamaseadus) ja poliitikate (nt. merenduspoliitika) ettevalmistamisel. Seejuures on märkimisväärne liidu osalemine merenduspoliitika kujundamisel oma ettepanekute ja võimalike lahendustega, mis on heaks näiteks liidu tegevuse mastaapsusest. Sadamate Liit osaleb ka paljudes organisatoorseses töörühmades (ETTK, Veeteede Ameti Sadamakaptenite Komisjon, Kutsekoja transpordi-logistika töörühm, Mereakadeemia nõukogu, MKM töögrupid, mis tegelevad seaduste ja määrustega, ka Välisministeeriumi ja Sotsiaalministeeriumi töögrupid). Õigusloomes osalemisel on hea praktika näide ka Rõiva- ja Tekstiiliit, kes kasutab koondkompetentsi - seaduseelnõude juurde liidu arvamuse kirjutamiseks kasutatakse liidu liikmete juristide abi.

Turu-analüüsi ja statistika kogumise ning väljastamise osas on parima praktika näiteks Ehitusmaterjalide Tootjate Liit. Turu-analüüsi teostamine toimub kvartaalselt

– vajalikud andmed kogutakse kokku, teostatakse analüüs ning esitatakse avalikkusele koos liidu juhi kommentaaridega. Ehitusmaterjalide tootjate tegevuse tulemuste analüüs on põhjalik ning hõlmab laiemat tootjate ringi kui ainult liidu liikmeid (koostatakse ca 75 ettevõtte kohta). See on näide heast sektoripõhisest lähenemisest, kus liit ei piiritle oma teenuseid ainult liikmete ringiga, vaid lähtub pigem laiemast perspektiivist, et saada võimalikult adekvaatne pilt kogu sektori seisundist. Turuanalüüsi ja statistika kogumine on hästi korraldatud ka Eesti Masinatööstuse Liidus, kes samuti kogub statistikat kvartaalselt, annab sellest juhatusele ülevaateid ja avaldab liikmetele 2 korda aastas. Liidu hinnangul võiks riik ettevõtlusorganisatsioonide selles osas senisest rohkem rakendada, kuna enamus neist omab suurt infomahtu ja suudaks anda statistilist baasmaterjali analüüside tegemiseks ning teha tööstusharu SWOT-analüüsi.

Erinevate sektoraalsete uuringute tellimist või läbiviimist ei teostata ettevõtlusorganisatsioonide poolt küll väga aktiivselt, kuid hästi korraldatud uuringutest võib tõusta olulist tulu nii liidu liikmetele kui teistele sektori ettevõtetele laiemalt. Näiteks, tellis Eesti Ehitusettevõtjate Liit hiljuti Tartu Ülikooli teadlastelt uuringu, kuidas lähinaabrid kriisisituatsioonis käitunud on (Iiri, Rootsi Soome, Eesti hetkemajanduse olukord). Selle põhjal peaks ilmuma raamat, mis sisaldab nn 10 käsku valitsusele ja soovitusi ettevõtjatele. Suures mahus erinevaid turu-uuringuid on tellitud ka Toiduainetetööstuse Liidu poolt, kus turu-uuringud on liidu tasulised teenused. Turu-uuringute on kaetud nt.toiduainete kvaliteedi kuvand, tervislik toitumine, tarbijate hoiakud, toitumisharjumused jne, mis kõik omavad olulist väärtust toiduainetetööstuse erinevatele ettevõtetele.

Liikmetele korraldatavate **koolituste ja seminaride** edukus sõltub eelkõige kaasatavate koolitajate ja esinejate vastavatest teadmistest ja kogemustest ning mitte niivõrd sellest, kas otsustatakse liikmetele pakkuda tasulist või tasuta teenust. Infopäevade ja seminaride kvaliteeti tõstavad ühelt poolt käsitletava teema tugevad sisulised eksperdid, teisalt aga ka kõrgetasemelised isikud, kelle kaasamisega on võimalik näidata liidu olulisust laiema publiku silmis. Koda on silma paistnud arvukate seminaride, väiksemate koolituste ja infopäevade korraldamisega. Selliste ürituste regulaarsus hoiab ka kontakti liikmetega värskena. Kõrgetasemelisi seminare, kuhu kaasatakse teadlasi, ministreid ja/või presidenti, on edukalt läbi viinud nt Eesti Põllumeeste Keskliit ja Toiduainetetööstuse Liit. Viimase puhul on end hästi õigustanud ka informatiivsed seminarid, mis leiavad aset siis kui on toimunud teatud reeglite muutused, nt hügieenireeglite osas. Osaledes aktiivselt kutsehariduse korraldamises, loovad liidud suurt väärtust nii kutsehariduse süsteemile üldiselt kui ka oma sektorile kitsamalt. Parima praktika näiteks võib pidada Elektritööstuse Liitu, kes lisaks tegevusele Kutsekoja erinevate komisjonide eesotsas ning eriala kutsenõukogudes, on algatanud ja juhtimas kutseharidussüsteemi muutmise suurprojekti. Tegemist on rahvusvahelise projektiga kutsehariduse süsteemi muutmiseks, mille toetajaks on elukestva õppe programm Leonardo da Vinci. Projektis keskendutakse täiskasvanute täiendõppe süsteemile. Liitude aktiivsust koostöö tegemiseks **haridussektoriga** võib pidada väga kiiduväärseks ka laiemal skaalal, nt kõrghariduse osas. Siinkohal on heaks näiteks Kaupmeeste Liit, kes viib läbi arutelusid Tartu Ülikooliga, et laiendada kaubanduse valdkonna kõrghariduse ja täiendõppe alast koostööd liidu liikmesettevõtete ja ülikooli vahel.

Kollektiivsetes töösuhetes esindavad oma liikmete huvisid kõige paremini Autoettevõtete Liit, Haiglate Liit ja Rõiva- ja Tekstiililiit. Haiglate Liit on osaline tervishoiutöötajate tunnivalga alammäära kollektiivlepingus ning omab seega selget ülevaadet antud valdkonna kollektiivsetes töösuhetes toimuvast. Autoettevõtete Liit on olnud 18 aastat sotsiaalpartneriks Transpordi- ja Teetöötajate Ametiühingule

(AÜ), kellega sõlmitud üldtöökokkuleppe palga ning töö- ja puhkeaja tingimused on Vabariigi Valitsuse määrusega laiendatud ka liitu mittekuuluvatele ettevõtetele. Liidu osalemine sektori palgaläbirääkimistel on pidev teema, kus diskussioon AÜga kordub aastast aastasse. Rõiva- ja Tekstiililiidul on Koostööleping ametiühinguga ning liidu kutsekomisjonis on ka üks AÜ esindaja.

Välissuhted ja Euroopa katusorganisatsioonide töös osalemine on enamikule ettevõtlusorganisatsioonidele valulapse rollis - raha selleks funktsiooniks on vähe, kuna liikmemaks rahvusvahelistes katusorganisatsioonides on kõrge. Seetõttu on vaid vähestes liitudes see töö hästi organiseeritud ja toimub aktiivne osavõtt katusorganisatsiooni tööst. Näiteks Pangaliidus, kes on Euroopa katusorganisatsiooni European Payment Council-is (EPC) täisliige, osalevad selle liikmed kõigis EPC töörühmades ning info, mis sealt saadakse, edastatakse ka kõigile teistele liikmetele olemasoleva koostöövõrgustiku kaudu. Pangaliidu vahendusel saavad Eesti pangad endale sisendi Euroopa Komisjoni ja Euroopa Pangaföderatsiooni poolt kavandatavatest uutest initsiatiividest, mis põhiliselt puudutavad piiriülest pangateenust. Välissuhtluse raames õpitakse võrdväärsete partneritena ka teiste riikide pangaliitidelt, kuidas lahendada mujal juba esinenud probleeme – näiteks eluasemelaenu võtjate hättajäämise kohta uuritakse soomlastelt, milliseid meetodeid nemad probleemide lahendamiseks rakendasid.

Võimalust olla konstruktivseks partneriks Euroopa Komisjonist tulevate **EL õigusaktide eelnõude konsulteerimisel ja kommenteerimisel** kasutavad aktiivselt näiteks Pangaliit ja Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit. Viimane annab näiteks MKMle kommentaare erinevate valdkondlike Brüsselist tulevate direktiivide kohta. Mõlema liidu näitel võib öelda, et kolmanda sektoriga arvestatakse üha rohkem.

Välissuhete hea näitena võib tuua ka Koja rolli ärikontaktide vahendamisel. Delegatsioonide visiite korraldatakse nii Eestisse kui ka Eestist väljapoole. Ühismesside külastused aitavad messikülastajatele paremini silma paista. Kui ettevõtted soovivad osaleda Eesti ühisstendil, korraldab Koda näitusepinna broneerimise, messiboksi kujunduse ja ülesehituse, reklaami, transpordi ning reisipaketi.

Sektori maine kujundamise parima näitena võib välja tuua ETTK aastakonverentsi „Tuulelohe lend“, mis saavutab alati laiapõhjalist kajastust meedias ning täidab mitmeid erinevaid funktsioone lisaks liikmete ja teiste ettevõtete harimisele (nt liikmete huvide esindamine, sektori maine kujundamine jms). Parima praktika näiteks on ka Toiduainetööstuse Liit. Liidu juhtimisel on korraldatud liikmete toodete ühisturundust ja sektoriülest reklaami, millest on kasu saanud liikmed ja kogu sektor laiemalt. Heaks näiteks on turunduskampaaniad (nt. koorejäätis, mahl). Lisaks viiakse läbi tootekonkurssi Eesti Parim Toiduaine ning toiduainetööstuse aastakonverentsi.

Eduka tegijana konverentside korraldamises väärib äramärkimist samuti Sadamate Liit, kes on Trans-Estonia konverentsi algatajaks. Praeguseks on see toimunud 5 korda ning konverentsi materjale võib pidada riikliku transpordipoliitika aluseks. Sektori maine kujundamine, sh ürituste korraldamine ja artiklite kirjutamine, on hästi korraldatud ka Eesti Masinatööstuse Liidus, kus nii juhi kui ka liikmete hinnangul on üheks kõige olulisemaks liidu ülesandeks konkreetse ettevõtlusvaldkonna tähenduse ja olulisuse selgitamine avalikkusele. Liidu tuntuse ja tunnustatuse promomisega tegeleb juhatus, kus ülesanded on omavahel ära jaotatud. Regulaarselt toimuvad tööstusfoorumid regioonides, ka konverentsid ja seminarid, kus toimuvad ettekanded ja infovahetus, samuti antakse ülevaateid masinatööstuse olukorrast. Liidul on

koostööleping Eesti Näitustega iga-aastase messi INSTRUTEK korraldamiseks, mis on suurim tööstusmess Baltikumis.

Teatud liitude poolt on sektori maine kujundamise raames väga hästi korraldatud oma **arvamuse kajastamine avalikkuses**, milleks kasutatakse erinevaid meediakanaleid. Tegu võib olla liidu enda poolt välja antava ajalehega (nt Eesti Põllumeeste Keskliit annab välja tasulist ajalehte „Eesti Põllumees“, mis ilmub 1 kord kuus ja on kättesaadav ka mitte-liikmetele) või mõne teise meediumiga, mille väljaandmisel liit osaleb (nt Ehitusmaterjalide Tootjate Liit osaleb ajakirja Ehitaja väljaandmisel kuna liidu tegevjuht on ajakirja kolleegiumis). Teatud perioodilisusega ilmuva väljaande kasutamine, liidu nägemuse jagamiseks laiema publikuga, tagab järjepidevuse. Seega on kindlustatud võimalus olla pidevalt avalikkuse huviorbiidis ning järjepidev arvamuse avaldamine omab kindlasti liidu jaoks palju suuremat mõju kui juhuslikud või ühekordsed katsetused.

Eriti oluline on oma arvamuse kajastamine avalikkuses just keskorganisatsioonide jaoks. Igal keskliidul on olemas oma hea praktika, kuidas nad oma arvamust avaldavad. ETTK „Tööandjate Manifest“ on selgesõnaline panus sotsiaalmajandusliku poliitika debatile, andes samal ajal riigile teada, millised on ETTK põhilised seisukohad. Teisalt muudab see ETTK enda jaoks arvamused süsteemsemaks. Koja koduleheküljel on varasemalt välja toodud rubriik „Meie arvamused“, mis on samas detailne ja annab võimaluse järjepidevuseks. EVEA ja ETTK kasutavad arvamuse avaldamiseks ka kolmandat meetodit - seisukohti väljendatakse pressiteadetena.

Spetsiifiliste teenuste osas väärib märkimist Keemiatööstuse Liidu tegevus **Hoolime ja Vastutame** programmi (*Responsible Care*) raames. See on 1984.a. Kanadas tekkinud keemiatööstuse ülemaailmselt levinud algatus, kus ettevõtted on otsustanud teha koostööd toodete ja tehnoloogiliste protsesside tervishoiu, ohutuse ja keskkonnakaitse alaste näitajate pidevaks parendamiseks nii, et ettevõtted saaksid anda oma panuse nii kohaliku piirkonna kui kogu ühiskonna säästvasse arengusse. *Responsible Care* programmiga saavad Eestis liituda ainult Keemiatööstuse Liidu liikmed.

Liidu tegevuse tõhustamiseks ja mitmekesistamiseks annab hea võimaluse erinevate **projektide algatamine ja elluviimine**, kasutades selleks nt EL tõukefondide ressursse. Parima praktikana saab siinkohal välja tuua Toiduainetetööstuse Liidu, kus 2008 aastal oli töös üle 10 EL projekti. Projektide planeerimisel peab liit esmatähtsaks lähtumist liikmete huvidest ning projektide koostamist neid aluseks võttes. Projektide raames on liidul hästi õnnestunud EL vahendite kasutamine kogu sektori propageerimiseks.

Strateegiline planeerimine on liitude jaoks oluline eelkõige selleks, et konkretiseerida liidu tegevust ning omada selgeid sihte, mille suunas liikuda. Samuti on see üheks võimaluseks kommunikeerida liikmetele ja potentsiaalsetele liikmetele liidu ellukutumise vajalikkust ja liikmeks olemise pikemaid perspektiive. Kuna pikema-ajaliste arengukavade olemasolu ei ole ettevõtlusorganisatsioonide seas veel kuigi levinud, on hea praktika näitena sobiv tunnustada Eesti Põllumeeste Keskliitu. Liidul on valminud arengukava aastateks 2007-2013. Arengukava sisaldab mh. liidu visiooni, missiooni, huvisid, eesmärke, tegevusi, SWOT-analüüsi, tulevikunägemust, eelarvet. Arengukava kasutatakse aastaste tegevuskavade koostamise baasina. Eraldi näitena võiks siinkohal välja tuua veel Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu, kus üks liidu põhifookusest on sektori strateegia koostamine, mida koordineerib liidu juhatus. Hiljuti valmis 5-aastane sektori arengukava, milles pandi paika peamised sektori prioriteedid. Projekt viidi ellu

koostöös E-riigi Akadeemiaga. Lisaks strateegia valmimisele oli väga väärtuslik ka protsess ise, kuna suure arvu ettevõtete koondumine ühise eesmärgi nimel andis panuse edasise reaalse koostöö aluseks.

3.2. Konteksti mõju haldussuutlikkusele

Kuidas mõjutab ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkust kontekst?

Välised võimalused on välised tegurid, mis võivad soodustada organisatsiooni kiiret arengut. Need on tegurid, millede tekkimisele organisatsioon ise otseselt kaasa aidata ei saa, kuid mida ta võib enda arengu kasuks ära kasutada. Väliste võimaluste hulka kuuluvad makromajanduse teemad – tehnoloogia areng, seadused ning sotsio-kultuurilised muudatused jne.

Süvaintervjuud liitude juhtidega toovad välja, et kõige suurema ohuna üldse nähakse poliitilisi ohtusid, mis jaguneb omakorda erinevateks teemadeks, samas majandusliku ohuna domineerib majanduslangus. Kardetakse majanduslanguse jätkumist ja selle tagajärgi. Suurima võimaluse nähakse hoopis sotsiaalset tegurit, nimelt tööjõu puuduse tugev leevenemine. Töötajate palgasoovid ei ole enam nii kõrged, samas on hea võimalus leida kompetentseid ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid.

Poliitiliste võimalustena näevad liidud eelkõige ministriumitega (näiteks MKM-g) koostöövõimalusi ning ministriumide huvi sektori ja liidu tegevuste vastu. Eraldi tuuakse välja ka personaalset kontakti poliitikutega. Mainitud on poliitikuid nii EL tasandil, ministreid, kui ka poliitikuid üldse. Poliitiliste **ohudena** tuuakse välja poliitikute valesid otsuseid. Näiteks võib tekitada probleeme kui tehakse poolikuid või ebakompetentseid seadusi ja regulatsioone, astutakse ettevõtlust piiravate samme aga ka lihtsalt ei arvestata liitude seisukohtadega, ning liidule olulised teemad ei satu poliitikute huviorbiiti. Viimase põhjustajana nähakse just ministrite ja poliitikute liialt tihedat vahetumist, kus juba olemasolevad kontaktid kaovad ja on vaja alustada jälle uute kontaktide loomisega.

Majanduslike võimaluste puhul on suurima võimalusena nähtud turu korrastumist. Liitude olukord sõltub väga palju majanduse üldisest arengust. Ühelt poolt nähakse võimalusena majanduslanguse tõttu turu korrastumist, aga teiselt poolt siiski peetakse tunduvalt olulisemaks majanduskasvu, mis tooks endaga kaasa ettevõtete huvi kasvamise liitude vastu ja suuremad liikmemaksud. Palju tuuakse välja EL erinevate fondide toetuste kasutamise võimalust. Kõige suurem **ohuna** nähakse siiski ainult majanduskriisi. Ennekõike toob kriis endaga kaasa liikmemaksude vähenemise. Liikmete majanduslik olukord halveneb ja käibed vähenevad, paljud ettevõtted kaovad üldse ära.

Sotsiaalsed võimalused on seotud põhiliselt tööjõuga. Tööpuuduse kasv tagab koolitatud inimeste kaasamise, suureneb huvi kvalifikatsiooni tõstmise vastu, mille tulemusena omakorda organisatsiooni konkurentsivõime paraneb. Sotsiaalse võimalusena nähakse ka ühiskonna sotsiaalse heaolu kasvu üldisemalt. Sotsiaalse **ohuna** tuuakse välja nii hetkelist tööpuudust, aga kardetakse ka tööjõupuuduse tagasitulekut. Lisaks liialt „soodne demograafiline“ situatsioon (kõrge tööpuudus) võib ettevõtted muuta enesekindlaks ning ei taheta näha liidu rolli sotsiaalse keskkonna loomisel.

Tehnoloogilised võimalused jagunevad suures osas kaheks. Tootearendus ja innovatsioon aitavad kaasa konkurentsivõime paranemisele. Suurima partnerina siin nähakse EAS-i. Teise olulise võimalusena tuuakse välja kommunikatsiooni paranemist läbi IT süsteemide arenemise. Infotehnoloogia areng aitab kaasa ka administratiivsete ülesannete täitmisele. Samas võib IT areng endaga kaasa tuua riskide kasvu ja tehnoloogilised **ohud**.

Keskkondlike võimalusi nähakse läbi rohelise mõtteviisi arenemise, mille tulemusena tõuseb toodete kvaliteet ja elavnevad erinevad turud. Näiteks keskkonnasäästlik ehitamine võib elavdada taas pisut kinnisvara- ja ehitusturgu, areneb jäätmekäitlus jms. **Ohtudena** tuuakse välja, et keskkonnanõuete täitmine on väga keeruline ja kulukas tegevus, seega võib uute ootamatute nõuete tekkimine raskendada ettevõtete majanduslikku olukorda veelgi.

Seadusandluse mõju

Käesoleva ettevõtlusorganisatsioonide konteksti analüüsi kehtivaid seadusi puudutava osa puhul ei ole tegemist juriidilise analüüsiga, vaid pigem selektiivselt teemade väljatoomisega, mille puhul võib arvata, et need mõjutavad ettevõtlusorganisatsiooni tegevust.

Riiklikesse otsustusprotsessidesse kaasamise taust

Alljärgnevalt antakse ülevaade, kuidas riiklikul tasandil otsustusprotsessidesse kaasamine Eestis korraldatud on ning millised on selles kontekstis ettevõtlusorganisatsioonide võimalused kaasatuse suurendamiseks. Alates 1999. aastast on *Õigustloovate aktide eelnõude normitehnika eeskirja* järgi (§ 38) olnud Eestis kohustuslik märkida eelnõu seletuskirjas eraldi osana, kellele oli eelnõu kooskõlastamiseks ja ettepanekute saamiseks esitatud, ning kooskõlastamise ja arvamuste tulemused. *Arvestamata jäetud märkuste ja ettepanekute kohta koostatakse kooskõlastajate ja arvamuse esitajate märkuste ja ettepanekute kaupa tabel, milles põhjendatakse märkuste või ettepanekute arvestamata jätmist.* See nõue aga käsitleb ainult seda, et tuleb näidata infot esitatud arvamuste kohta, kuid seda, kuidas kaasatavaid valida, kirjeldatud pole.

Kaasamise praktika arendamiseks töötati 2005. aastal välja Kaasamise hea tava⁴⁵, mis on küll saanud valitsuse põhimõttelise heakskiidu, kuid millel pole praegu seaduslikku jõudu, soovib kaardistada kõik mõjutatud osapooled ja võimalikud täiendavad huvirühmad. Vaatamata sellele soovitusel on eluliste näidete ja analüüside põhjal alust väita, et Eesti ministriumites kaasatakse sidusgrupe (nii mõjutatud kui lihtsalt huvigrupe) võrdlemisi selektiivselt. Näiteks 2007. aastal Riigikokku jõudnud eelnõude seletuskirjadest 24% (91st 22) ei sisaldanud infot konsulteeritud osapoolte kohta vaatamata sellele, et tuvastati mõjusid väljaspool avalikku sektorit (Ender, 2009). Mitteametlikes vestlustes jääb reeglina kõlama tõdemus, et kaasatakse neid, kellest kõige rohkem kasu on, ehk kes oskavad efektiivselt ja sisuliselt kaasa rääkida ning kes on veenvad.

Seda taustinfot ettevõtlusorganisatsioonide konteksti asetades saame öelda, et riiklikus otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises saavad nad efektiivselt liikmete huviseid esindada siis, kui neil on selleks vajalikud analüüsi ja kommunikatiivsed oskused. Otsustajad vajavad infot, mis aitab neil otsuse mõjusid hinnata ja võimalikke riske tuvastada ning valida välja kõige efektiivsem lahendus. Ettevõtetel on teatud otsuste puhul tõenäoselt väga konkreetne ärihuvi mängus, mistõttu võib otsustajal olla keeruline sellele adekvaatselt reageerida, sest otsuse tegemisel tuleb eelkõige lähtuda avalikust huvist ehk maksimaalsest ühiskondlikust, keskkondlikust

⁴⁵ <http://www.valitsus.ee/brf/?id=34190>

või majanduslikust kasust. Kui ettevõtlusorganisatsioon suudab veenvalt põhjendada, kuidas just tema ettepanek aitab kaasa eelnõu eesmärgi täitmisele, maksimeerides sealjuures kas ühiskondlikku, keskkondlikku või majanduslikku kasu riigile tervikuna, on tõenäosus üsna suur, et otsustaja arvestab selle ettepanekuga. Põhiküsimuste seas otsustaja jaoks on, kuidas suurendada Riigieelarve tulusid, kuidas tagada tööealise elanikkonna maksimaalne hõivatus (minimaalne töötus), kuidas minimeerida ettevõtete tegevuse negatiivset mõju keskkonnale ja inimeste tervisele, kuidas tagada erinevate piirkondade võrdne areng Eestis, kuidas majandust tervikuna arendada, kuidas suurendada välisinvesteeringuid Eestisse, kuidas arendada teadusmahukat ettevõtlust jms. Otsustusprotsessis kaasaraäkiivat sidusgruppi, kes aitab nendele küsimustele vastuseid leida ja teeb vastavaid ettepanekuid, kuulavad otsustajad tõenäoselt rohkem, kui ettepanekut, mille põhiline mõju on see, et mõned ettevõtted saavad käivet maksimeerida, kuid mis kahjustab looduskeskkonda, inimeste tervist või pärsib mõnede piirkondade arengut ja täiendav maksutulud riigieelarvesse nende ettevõtete suurenenud käibest ning loodud uute töökohtade arv jääb väikseks.

Nii Euroopa Liit tervikuna kui ka Eesti on astumas samme selleks, et otsused oleksid teadmispõhised. Euroopa Komisjoni Mõjude hindamise juhend⁴⁶ ütleb, et mõjude hindamine on peamine vahend tagamaks, et Komisjoni initsiatiivid ja EL õigusloome baseeruvad läbipaistval, laialdasel ja tasakaalustatud teadmisel⁴⁷. Eestis on seni 1999. aastast olnud kohustuslik kirjeldada eelnõu seletuskirjas⁴⁸ *sotsiaalseid tagajärgi, mõjusid riigi julgeolekule, rahvusvahelistele suhetele, majandusele, keskkonnale, regionaalarengule, riigiasutuste ja kohaliku omavalitsuse asutuste töökorraldusele, sealhulgas seaduse rakendamisega seonduvat koolitusvajadust ning seaduse vastuvõtmisega kaasnevat muid otseseid või kaudseid tagajärgi*. Seda nõuet on täidetud üsna selektiivselt. 2007. aastal Riigikogu menetlusse võetud 91st eelnõu seletuskirjast käsitlesid mõjusid riigieelarvele 50%, ühiskonnale 21%, majandusele 32% ja keskkonnale 2%. Sealjuures on 'eelnõu mõjude' all lühidalt kirjeldatud, kuidas võib muudatus mõju avaldada, kuid puuduvad viited sellele, kuidas sellistele järeldustele jõuti: kas tegu on ministeeriumi sees koostatud analüüsiga, kas info pärineb läbiviidud sihtgruppide kaasamise protsessist vm. Ainult 7 eelnõu puhul oli näha, et tegu on teadmispõhise lähenemisega, sest oli viidatud vastavatele analüüsidele või oli analüüsikäik kokkuvõtlikult esitatud (Ender, 2009).

Selleks, et normitehnika eeskirjast tulenevat nõuet paremini täita, moodustas Justiitsministeerium 2007. aasta lõpus vastava töögrupi ja juhtkomisjoni, mis töötasid valitsusasutuste jaoks välja Õigusaktide mõjude hindamise kontseptsiooni ja juhendi. Väljavõtte kontseptsoonist: *Muudatuste eesmärgiks on tõsta uuenenud reeglistiku ja seda toetavate juhendmaterjalide abil Vabariigi Valitsuse poolt⁴⁹ algatatud ja ettevalmistatud õigusaktide kvaliteet⁵⁰ nõudes põhjalikumalt ja läbimõeldumalt tegutsemist õigusakti väljatöötamise protsessi esimestes etappides, et hoida kokku ressursse, mis seni on kulunud õigusakti eelnõu väljatöötamise hilisemates etappides selle korduvale kooskõlastamisele, avalikkusele eelnõu eesmärkide*

⁴⁶ http://ec.europa.eu/governance/impact/docs/key_docs/iag_2009_en.pdf

⁴⁷ *Impact assessment is a key tool to ensure that Commission initiatives and EU legislation are prepared on the basis of transparent, comprehensive and balanced evidence.*

⁴⁸ Õigustloovate aktide eelnõude normitehnika eeskiri (§34)

⁴⁹ Riigikogu lähtub oma töös Riigikogu kodu- ja töökorra seadusest ja Riigikogu juhatause poolt kinnitatud normitehnika eeskirjadest. Pärast VV õigusaktide väljatöötamise protsessi puudutavate muudatuste heakskiitmist on võimalik Riigikogu esindajatega arutada Riigikogus toimuva menetluse täiustamisvajaduse üle.

⁵⁰ Lisaks õigusaktide mõjuanalüüsi arendamisele on Riigikantseleil koostöös ministeeriumidega kavas arendada ka valitsuse strateegiliste dokumentide mõjude hindamise süsteemi. Nii muutuksid õigusaktide ja strateegiate mõjude hindamine osaks ühest, teadmistel põhinevast integreeritud otsustusprotsessist.

selgitamisele ja ka kiirustades vastuvõetud õigusaktide puuduste parandamisele⁵¹. 2009. mai seisuga on kontseptsioon teistes ministriumites kooskõlastamisel, kuid sõltumata kooskõlastamise tulemustest hakkavad ministriumid Eestis varem või hiljem pöörama rohkem tähelepanu nii planeeritavate eelnõude mõjude hindamisele kui ka mõjualas olevate sidusgruppide efektiivsele kaasamisele. Seega on ettevõtlusorganisatsioonidel otstarbekas olla nendeks arenguteks varakult valmis, varustades ennast vajaliku analüütilise ja kommunikatiivse kompetentsiga, et oleks võimalik liikmete huvidest tulenevaid ettepanekuid teadmispõhiselt argumenteerida. PRAXISe kogemusele tuginedes võib öelda, et teadmispõhiselt lähenevale osapoolle annab juba praegu otsusprotsessis kaasaraäkimine tugeva eelise, sest otsustaja ei pruugi otsuse mõjualaga samavõrra kursis olla. Eriti hõredaks võib ettepanekute sõel kujuneda Riigikogus, sest neil ei pruugi olla aega või motivatsiooni otsustavate materjalidega piisavalt tutvuda, mis aga annab hästi ettevalmistatud sidusgruppidele suure eelise.

Mittetulundusühingute seaduse ja Tulumaksuseaduse mõju ettevõtlusorganisatsioonide võimekusele

Juhtimine

Mittetulundusühenduse (MTÜ) asutamise, juhtimise, liikmeskonna, põhikirja muutmise jms seoses ei ole Mittetulundusühingute seaduses sätteid, mis otseselt võiks mõjutada ettevõtteid ühendavate organisatsioonide tegutsemise võimekust. Seaduskeskkonda MTÜde tegutsemiseks hinnatakse Eestis heaks ka USAID-i mittetulundusühenduste jätkusuutlikkuse indeksi järgi (vt tabelit 3.1)⁵². Eestis on võimalik mitmeid MTÜ juhtimisega seotud tegevusi anda põhikirjaga juhatuse pädevusse, mistõttu puudub vajadus vastavate toimingute läbiviimiseks üldkoosolekut kokku kutsuda. See ühelt poolt kiirendab organisatsiooni tööd ja optimeerib liikmete ajakasutust, kuid teisalt vajab juhatuse liikmetepoolset usaldust vastavate küsimuste otsustamiseks.

Tabel 3.1 - Mittetulundussektorite jätkusuutlikkuse mõõtmise indeks Kesk- ja Ida- Euroopa riikides

	Eesti	Ungari	Poola	Rumeenia	Tšehhi	Slovakkia	Leedu
Seaduskeskkond	1,8	1,5	2,3	3,5	3	2,5	2,1
Ühenduste tegutsemis-suutlikkus	2,4	3	2,6	3,6	3,1	2,8	2,6
Majanduslik elujõulisus	2,4	3,5	2,7	4,1	2,8	3,2	2,8
Eestkoste	1,8	3,3	2	3,3	2,4	2,5	2
Teenuste osutamine	2,3	2,4	2,3	3,1	2,2	2,2	3,4
Infrastruktuur	1,7	2,2	1,8	3,3	3	2,2	2,9
Avalik maine	2	3,2	2,2	3,7	2,5	2,3	2,9
KOKKU	2,1	2,7	2,3	3,5	2,7	2,5	2,7

Allikas: USAID 2007:243-253

Alates 1. juulist 2009 hakkab kehtima täiendatud mittetulundusühenduste seadus. Muuhulgas täpsustatakse sellega üldkoosoleku kokkukutsumist ja läbiviimist. Nüüd on selgemalt öeldud, et kutses tuleb ära märkida päevakord, mida ei tohi enam muuta, või tuleb üldkoosolek edasi lükata nii, et teatamisest toimumiseni jääks seaduses nõutud seitse päeva (§ 20). 1/5 MTÜ liikmetest võib kolme päeva jooksul (põhikirjaga võib ette näha pikema aja) pärast üldkoosoleku kokkukutsumise teadet nõuda täiendavaid päevakorrapunkte. Muutunud päevakorrast tuleb teatada

⁵¹ Tööversioon

⁵² Jätkusuutlikkust on hinnatud skaalal 1- väga kõrge 7- väga madal

seitse päeva ette või põhikirjast tuleneva miinimumtähtajaga. Seega on mõistlik saata teade välja veel varem, et ei peaks üldkoosoleku kuupäeva muutma. Kui põhikiri ei näe üldkoosolekule ette suuremat kvooruminõuet, siis päevakorda võib eelnevalt teatamata täiendada ka juhul, kui üldkoosolekul osaleb üle poole MTÜ liikmetest ning kohalolijatest 90% on täiendustega nõus. Korralduslikke küsimusi võib otsustada ja arutelusid pidada ka päevakorras eraldi punktita, kui otsuseid vastu ei võeta (§ 201). **Kui mõnd kokkukutsumise nõuet on rikutud, ei saa üldkoosolek otsuseid vastu võtta, kui ei osale koosolekul 100% liikmeist (§ 21).** Siinkohal on tegu range regulatsiooniga, mistõttu on ettevõtlusorganisatsioonidel vajalik kokkukutsumise nõudeid täpselt järgida. Mõnevõrra peab sellega võibolla muutma senist praktikat, kuid liidu haldussuutlikkusele see ilmselt olulist mõju ei avalda.

Alates 2010. aastast peavad MTÜd esitama oma (2009. aasta kohta käiva) majandusaasta aruande registrile, mitte enam maksuametile. Samuti ei saa aruannet esitada enam paberandjal, vaid elektrooniliselt, soovitatavalt Ettevõtjaportaalis. Esitatud andmed muutuvad koheselt töödeldavaks ja kokkuvõttes tuleb eri ametkondadele (Statistikaamet, Haigekassa) vähem infot esitada (§ 36). Sellega seoses väheneb pisut ka liitude administratiivsete kohustuste hulk.

Järgnevalt on otstarbekas lähemalt käsitleda tulu teenimise ja annetuste kogumisega seonduvat, sest need on osa liidu käibe kujundamise tingimustest ja seotud otseselt liidu haldussuutlikkusega.

Tulu teenimine

MTÜS § 1 lg 1 järgi on mittetulundusühendus vabatahtlik ühendus, mille eesmärgiks või põhitegevuseks ei või olla majandustegevuse kaudu tulu saamine. Ja samas märgib lg 2, et tulu võib kasutada ainult põhikirjaliste eesmärkide täitmiseks ja et kasumit ei või jaotada liikmete vahel. Siin mõistetakse tulu all tagastamatut sissetulekut, mis peab olema rahaliselt hinnatav ja realiseeritud. Sealjuures potentsiaalset tulu ei mõisteta Tulumaksuseaduse kohaselt tuluna. Kui MTÜ müüb teenuseid või kaupu (koolitused, ajakirjad vms) oma liikmetele või mitteliikmetele, siis on tegemist tulu teenimisega. Kui puudub konkreetne seos makstud raha ja saadud teenuste/kaupade vahel, nt finantseeritakse seda liikmemaksudest, riigieelarvelisest toetusest või varasemast majandustegevusest, pole tegemist ettevõtlusega (Merusk, Olle, Saarmets, 2003).

Ettevõtteid ühendaval MTÜ-l on seega võimalik pakkuda oma tooteid ja teenuseid sellises ulatuses, et see ei muutu põhitegevuseks. See omakorda tähendab, et eelarvet on võimalik suurendada peamiselt liikmemaksude või riigieelarvelise toetuse arvelt. Samas aga ei ole keelatud MTÜ-l saada osa tulust mõnelt äriühingult, milles on MTÜ-l osalus. See sisuliselt tähendab, et MTÜ tuluteenimise võimalused ei ole piiratud. Oluline on, et ettevõtlus ei kujuneks mitte MTÜ põhitegevuseks vaid toetaks/finantseeriks selle liikmete või ühiskonna huvides läbiviidavat tegevust. Sealjuures on lubatud MTÜ-l moodustada äriühing, mille kasumit kasutatakse MTÜ tegevuse rahastamiseks.

Annetuste kogumine

Võrreldes teistes valdkondades tegutsevate MTÜdega eristatakse siin ettevõtlusorganisatsiooni selle poolest, et neil on välistatud tulumaksusoodustusega MTÜde ja sihtasutuste (SA) nimekirja kuulumine⁵³, mis omakorda tähendab, et

⁵³ Väljavõte Tulumaksusoodustusega mittetulundusühingute ja sihtasutuste nimekirja kandmise taotlemise ja nimekirjas püsimise korrast: 1) ühing tegutseb avalikes huvides, see tähendab mitte kitsa ringi isikute huvides; 2) ühing on heategevuslik, see tähendab pakub sihtrühmale, mille toetamine tuleneb tema põhikirjast, kaupa või teenust peamiselt tasuta või muul kasumit mittetaotleval viisil või maksab sihtrühma kuuluvatele isikutele toetust; 3) ühing ei jaga oma vara ega tulu ega anna

eraisikud ja juriidilised isikud ei saa ettevõtlusorganisatsioonidele teha kingitusi ja annetusi tulumaksuvabalt. MTÜdele ja SAdele, mille tegevuse eesmärgiks on „*heategevuslik teaduse, kultuuri, hariduse, spordi, korralduse, tervishoiu, sotsiaalhoolekande, loodushoiu, vähemusrühvuste kultuuriautonomiamia või usuliste ühenduste või usuühingute toetamine avalikes huvides*“ saavad eraisikud annetada tulumaksuvabalt kuni 5% oma sissetulekust ja juriidilised isikud (sh ettevõtted) kuni 10% viimase majandusaasta kasumist.

Ettevõtlusorganisatsiooni liikmed on olukorras, kus **kasumit saab ettevõtte investeerida oma tegevusse tulumaksuvabalt, aga ettevõtlusorganisatsioonile annetust tehes tuleb sellelt tulumaksu tasuda**. Juriidiline isik ei maksa tulumaksu mittetulundusühingule (MTÜ) või sihtasutusele (SA) tehtud annetustelt vaid sel juhul, kui saaja on kantud Vabariigi Valitsuse poolt koostavasse tulumaksusoodustusega ühenduste nimekirja.⁵⁴ Selline olukord pärsib nii regulaarset ettevõtete filantroopiat, et toetada liikmemaksuväliselt näiteks oma valdkonna haruliidu tegevust kui ka sihtotstarbelisi annetusi liidu arendustegevuse finantseerimiseks. Samas on võimalik ettevõttel tasuda liikmemaksu ettenähtust rohkem, mida saab teha tulumaksuvabalt.

Organisatsioonide esinduslikkus

Järgnevalt on koostatud kättesaadavate andmete põhjal haldussuutlikkuse programmis osalevate organisatsioonide kohta esinduslikkust näitav tabel liikmete arvu ja vastavas valdkonnas tegutsevate ettevõtete arve võrreldes. Valdkondade kirjeldused, mille alusel on Statistikaameti andmete järgi ettevõtlusorganisatsiooni sihtgrupi suurust arvestatud on toodud lisas 4. Esinduslikkust on võimalik arvestada 14 haruliidu puhul. Keskorganisatsioonide puhul on keeruline määratleda, missuguse valdkonna ettevõtteid kuuluvad liidu sihtgruppi. 6 haruliidu puhul polnud võimalik Statistikaameti andmete järgi vastavat valdkonda eristada. Kui reastada organisatsioonid oma valdkonna esinduslikkuse järgi ja võrrelda neid liidu tegevuse rahulolunäitajatega on selge, et **organisatsiooni arvuline esinduslikkus ei ole rahuloluga seotud**. Nimelt kõige kõrgema liikmete rahuloluga liitude seas on nii kõrge kui ka madala esinduslikkusega liite. Siinkohal on esinduslikkuse tabelis Põllumeeste Keskliit mõningaseks erandiks, sest liikmed ei ole ettevõtteid vaid maakondlikud liidud; ka Toiduainetööstuse Liidu on mõned sektorite liidud kuid tervikpilti see ei muuda.

Võimalikult paljude oma valdkonna ettevõtete liikmeks olek näitab pigem liidu atraktiivsust, kuid läbiviidud analüüside põhjal on alust arvata, et liidu tegevusega rahulolu on pigem seotud sellega, kuidas liit oma liikmetega suhtleb. Kui liidul on palju liikmeid, siis pole paratamatult võimalik kõigiga aktiivselt suhelda ja ilmselt kujuneb välja teatud liikmete tuumik, kes on aktiivsed, kellega suheldakse rohkem ja kes on ka liidu tegevusega rohkem rahul. Need liikmed, kes esindusüritustele ja üldkoosolekutele ei jõua ning piirduvad vaid kättetoimetatud liidu uudiste ja info lugemisega, on pigem vähem rahul liidu tegevusega. Seega **liikmete rahulolu maksimeerimiseks pole vajalik kasvatada mitte liikmete arvu vaid nendega suhtlemise kvaliteeti**. Siinkohal aga on vajalik liidul hinnata kuivõrd olemasolevad liikmemaksutulud aitavad tagada kvaliteetseid teenuseid ja sellest lähtudes kujundada liikmete värbamise ja liikmemaksu muutmise otsuseid.

materiaalset abi või rahaliselt hinnatavaid soodustusi oma asutajale, liikmele, juhtimis- või kontrollorganite liikmele (tulumaksuseaduse § 9) ega ühingule annetusi teinud isikule või sellise isiku juhtimis- või kontrollorgani liikmele ega eelloetletud isikute abikaasale, otsejoones sugulasele, õele, vennale, õe või venna alanejale sugulasele, abikaasa otsejoones sugulasele, abikaasa õele või vennale. Lisaks: ükski ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse tõstmise programmis osalev liit ei kuulu tulumaksusoodustusega MTÜde ja SAde nimekirja

⁵⁴ Eesti Mittetulundusühenduste ja Sihtasutuste Liidu abimaterjal 'Maksud ühendustes' <http://www.ngo.ee/4668>

Tabel 3.2 – Liitude esindatus

LIITUDE ESINDATUS	Valdkonna ettevõtted		Küsitletud liikmed, kelle käive on teada		Liidu liikmed	Liidu esindatus (vt. ka lisa 6)	Liidu enda hinnang esindatusele
	arv	käive 2007 (mlj)	arv	käive kokku 2007 (mlj)	arv	arv (%)	
Põllumeeste Keskliit*	15	-	10	-	15	100	100% registreeritud põllumeeste liitudest
Keemiatööstuse Liit	88	6946	17	3730	49	56	-
Haiglate Liit	55	-	6	1701	23	42	EHL esindab kõik Haiglavõrgu arengukava haiglaid Eestis
Info- ja Telekommunikatsiooniliit	121	11709	18	3800	40	33	-
Elektritööstuse Liit	62	-	3	2502	10	16	70% valdkonna töötajatest
Masinatööstuse Liit	656	19816	28	1329	77	12	-
Toiduainetööstuse Liit	405	21432	16	3971	40	10	-
Metsatööstuse Liit	517	5625	21	4134	54	10	-
Turvaettevõtete Liit**	238	-	15	1163	20	8	40 % valdkonnas litsentseeritud firmadest
Rõiva- ja Tekstiiliit	1306	15573	35	2977	80	6	Esindatav turuosa 45%, ettevõtete arv 27% ja töötajate arv 46%
Trükitööstuse Liit	543	5 407	14	1003	27	5	-
Ehitusettevõtete Liit	6430	71219	56	10579	131	2	туруosa 50%
Autoettevõtete Liit	5318	35585	33	929	65	1	töötajate arv 25%
Kaupmeeste Liit	12137	247062	14	4604	49	0.4	-
Projektbüroode Liit*	-	-	39	1121	61	-	-
Elektritööde Ettevõtete Liit*	-	-	81	4975	125	-	esindatav turuosa 60 %, ettevõtete arv 35%

Ehitusmaterjalide Liit*	-	-	24	5811	65	-	-
Kindlustusseltside Liit*	-	-	-	-	13	-	76% kindlustusseltsidest
Pangaliit*	-	-	-	-	9	-	50% ettevõtetest 99% töötajatest
Sadamate Liit*	-	-	5	1371	11	-	-
Kaubandus-Tööstuskoda**	-	-	241	19153	3658	-	-
Tööandjate Keskliit**	-	-	9	3702	74	-	-
EVEA**	-	-	34	1819	500	-	-

Valdkondade täpsemad kirjeldused on lisas 6

** ei ole võimalik Statistikaameti andmete järgi eristada valdkonna ettevõtteid*

*** ei ole võimalik tuvastada keskliidu tegevusalas olevate ettevõtete arvu*

Liidu esinduslikkus ei ole seotud liikmete rahuloluga, küll aga liidu haldussuutlikkusega. Nendel liitudel, mille liikmete arv on esinduslik vastavas valdkonnas tegutsevate ettevõtete osas, on suurem tõenäosus, et liikmeskonnas leidub aktiivseid ettevõtteid, mis kuuluvad juhatusse, osalevad aktiivselt töögruppides või vastavad küsimustele seoses liidu seisukoha kujundamisega. Seega tasub kaaluda, kas oleks mõistlik iga liidu osas leida esinduslik liikmete arv vastavas valdkonnas olevate töötajate arvu järgi kasutades statistilise esinduslikkuse põhimõtteid. Kui liikmete seas on esinduslik arv töötajaid, leidub tõenäoselt nende seas ka liidu tegevusse aktiivselt panustajaid, kes tõstavad liidu haldussuutlikkust. Siinkohal annaks parema tulemuse, kui lisada ka ettevõtete arvu esinduslikkuse kriteerium, sest sektorites, kus on vähestes ettevõtetes enamus töötajaid, võivad juba paar ettevõtet moodustada kogu sektori töötajatest esindusliku osa. Statistiline esinduslikkus on erineva suurusega sektorite puhul erinev, st väiksema sektori (kuni 20 ettevõtet kokku valdkonnas) puhul võib olla esinduslik 70% töötajatest ja ettevõtetest, kuid suurema sektori puhul piisab esinduslikkuse saavutamiseks 40% ettevõtete liikmeks olek. Mõnevõrra lihtsamaks teeb ülesande esinduslikkuse ühtses kriteeriumis kokkuleppimine: nt lugeda esinduslikuks liitu siis, kui ta esindab vähemalt 50% sektori töötajatest ja ettevõtetest. Lihtenamuse esinduslikkuse kriteeriumi kasutatakse nt Soomes kollektiivlepingu laiendamise tingimuseks⁵⁵.

Kollektiivlepingu seadus

Kollektiivlepingu seadus mõjutab ettevõtlusorganisatsioone nii kollektiivleppe ettevalmistamise, sõlmimise kui ka täitmise protsessis. Kollektiivleppe sõlmimine eeldab ettevõtlusorganisatsioonilt nii liikmete kui ka kogu vastava majandusharu ettevõtete suutlikkuse hindamist. Selleks, et tööandjate organisatsioon saaks pakkuda välja palga alammäära, peab olema teadlik missuguseid mõjusid ettevõtetele üks või teine alammäär kaasa toob. Kuna miinimumpalgaga töötajad on peamiselt lihttöölised, siis alampalga tõstmine mõjutab eelkõige neid ettevõtteid, kus lihttöölised moodustavad suure osa kogu kollektiivist. Kiire alampalga tõus oludes, kus vastavate ettevõtete majandusnäitajad pole paranenud, võib nende tegevusele negatiivset mõju avaldada ja viia inimeste koondamiseni ning riigi sotsiaalkulutuste tõusuni, kui koondatud mõne kuu jooksul uut töökohta ei leia. Ettevõtetel, mille ärimudel on ehitatud üles odavale tööjõule, on tõenäoselt kõige keerulisem alampalga tõstmisega kohanduda. Lihtsam on miinimumpalga tõstmine ettevõtetes, mis on juba sellega finantsplaneerimisel arvestanud.

Selleks, et tööandjate organisatsioon saaks töötajate ühinguga läbirääkimisi pidades palga alammäära osas kokkuleppele jõuda, on vajalik teada maksimaalset palga alammäära, mille puhul mõju ettevõtlusele on veel optimaalne ja millest kõrgem miinimumpalk pärsiks juba oluliselt ettevõtete tegevust ja majandusarengut tervikuna. Maksimaalse palga alammäära tuvastamine võimaldab siin tuvastada piiri, milleni saab töövõtjate ühingule järeleandmisi teha. Kuna palga alammäära kollektiivlepe sõlmitakse igal aastal, siis on võimalik tööandjate organisatsioonil juba aegsasti paluda liikmetel tuvastada optimaalne ja maksimaalne miinimumpalk, mida nad oleksid võimelised töötajatele tasuma. Liikmete analüüsitulemusi koondades on võimalik tuvastada liikmeskonna võimalused, kuid alampalganõuet laiendatakse ka mitteliikmetele. Seega on vajalik tuvastada ka mitteliikmete lävi, mille ületamine mõjuks kahjulikult. See nõuab aga võrdlemisi mahukat mitteliikmete analüüs ja selle kordamine igal aastal ei oleks ilmselt kuluefektiivne. Olukorda aitab lihtsustada see, kui liikmeskond on moodustatud selliselt, et see on esinduslik otsuse mõjuväljas olevate ettevõtete suhtes. Teades, mitut ettevõtet üks või teine liige statistiliselt

⁵⁵Ahlberg Kerstin, Bruun Niklas (2009), Eesti kollektiivlepingute laiendamine tulevikus http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Toovaldkond/Kollektiivlepingute_laiendamine_Bruun_Ahlberg_2009.pdf

esindab, on võimalik liikmete analüüsi tulemusi laiendada ka mitteliikmetele ja seega tuvastada ühe või teise otsuse mõju kogu sihtgrupile. See eeldab võrdlemisi täpset liikmete analüüsi, sest mõned üksikud mittevastanud liikmed võivad kogutulemust oluliselt mõjutada.

Sarnaselt alampalga kokkuleppele mõjutab töötervishoiu ja tööohutuse nõuete järsk muutmine ettevõtlusorganisatsioonide ja nende liikmete tegevust. Samas on võimalik vastavate nõuete kehtestamise vajadust ette näha, kas Euroopa Liidust tulevate initsiatiivide arutamise käigus või aktiivsel suhtlemisel ametiühingutega. Kui võimalikud nõuded on aegsasti tuvastatud, tuleb liikmete seas selgitada lävi, mida nad on võimelised ilma oluliste kõrvalmõjudeta rakendama ja kust kõrgemate nõuete järgimine vajab abimeetmeid (ettevõtlustoetused, sooduslaenud vms). Kindlasti on siin ka ettevõtlusorganisatsioonide üks funktsioone soodustada ettevõtetevahelist koostööd muuhulgas selleks, et kasutada ühist infrastruktuuri, mis kehtestatud nõuetele vastaks ja mida on mitmel ettevõttel kuluefektiivsem soetada ning töös hoida. Seega suuremates muudatustes kokkulepet sõlmides on vajalik teada ettevõtete võimalusi ja võimalikke abimeetmeid nõuete järgimiseks. Nõuete järgimine minimeerib nii ettevõtlusorganisatsiooni kui ka ettevõtete halduskoormust seoses Tööinspektsiooni teostatava riikliku järeelvalvega. Ettekirjutuse tegemise korral võib lisaks halduskoormusele tekkida ka tõrkeid ettevõtete igapäevase töö tegemisel, mistõttu võib lisanduda siin ka vastav majanduslik kahju.

Töö- ja puhkeaja tingimuste seadmine nõuab samuti teadlikku otsust, mis võtab arvesse mõjud, mida täiendavad puhkepäevad, tööpäevad või lisatunnid ettevõtete tegevusele kaasa toovad. Ühelt poolt aitab tööaja suurendamine maksimeerida olemasoleva tööjõu rakendamist, teisalt aga võib tööjõu liigne koormamine mõjuda produktiivsusele negatiivselt. Seega on vajalik siinkohal leida optimaalne tasakaal, mille puhul jääb töötajale piisavalt puhkeajaga ja samas on ta piisavalt ülesannetega koormatud.

Kollektiivlepingu nõuete täitmine vajab nii liikmete kui ka mitteliikmete⁵⁶ võimaluste ja läve tundmist. See vajab aga liikmetepoolset analüüsi, mille kvaliteetseks läbiviimiseks on otstarbekas pakkuda ettevõtlusorganisatsiooni abi meetodika osas nii koolitamise kui nõustamise teel. Teine võimalus on, et tööandjaid koondav liit viib ise läbi vastava analüüsi, kuid selleks on vajalik koguda liikmetelt detailseid raamatupidamisandmeid, mida nad ei pruugi olla nõus andma. Kõige lihtsamini tõlgendatava tulemuse annavad siin tulu-kulu ja kulu-efektiivsuse analüüsi meetodid, sest siis on võimalik erinevaid otsustusalternatiive omavahel arvuliselt võrrelda. Samas nende meetodite korrektne kasutamine tulemuse arvutamisel eeldab spetsiaalset ettevalmistust. Kuna kollektiivlepete puhul on vajalik teha Eesti majanduse ja riigi seisukohalt olulisi otsuseid, mis vajavad põhjalikku eeltööd ja analüüsi, siis ei erine see oluliselt avaliku sektori asutuste tegevusest, mistõttu on teadmispõhise otsuse tegemiseks õigustatud riigieelarvelise finantseeringu saamine nii liidu kui ka liikmete tööajakulude ja väliste ekspertidega seotud kulude osaliseks korvamiseks.

Kollektiivse töötüli lahendamise seadus

Kollektiivse töötüli lahendamise seadus seab streigi korraldajatele ja selles osalejatele mõistlikud tingimused, et streik ei areneks massirahutuseks - streikida ei saa enne, kui kollektiivsed läbirääkimised riikliku lepitaja vahendusel ei ole tulemusi andnud (§13); streikivatele töötajatele palka ei maksta (§25); ei tohi takistada streigiga mitteühinenud töötajate tööleasumist ja keelatud on streigi õhutamise isikute poolt, kes ei tööta organisatsioonis või ettevõttes, kus töötüli tekkinud on või

⁵⁶ Palgatingimuste, töö- ja puhkeajatingimuste seadmisel

mis ei esinda töötajaid seadusega ettenähtud korras (§20); streigijuht on kohustatud rakendama meetmeid teise poole vara säilitamiseks, seaduslikkuse ja avaliku korra tagamiseks ning kannab vastutust streigiga kaasnenud õiguserikkumiste ja tekitatud kahju hüvitamise eest.

Sõltuvalt ettevõtte tegevuse iseloomust võib ka osaliste töötajate streik mõjutada kogu ettevõtte tegevust, nt tootmisettevõttes, kus streigivad tooraine käitlejad, ei saa teised töötajad oma kohustusi täita, sest tootmistsükli alumises osas on töö tegemata. Siit võib omakorda tekkida ettevõtte raskusi klientidega kokkulepitud tähtaegadest kinnipidamisega. Pikema streigi puhul võivad kliendid tellimusest loobuda, mis toob aga otsesid kahjusid ettevõttele, sest ei pruugi olla võimalik koheselt alternatiivset klienti leida ja tootmiseks tehtud kulutusi korvata. Seega võib ettevõtte sattuda olukorda, kus osadele töötajatele tuleb endiselt palka maksta vaatama sellele, et ettevõtte tootmis- ja müügitgevus on häiritud. Sellist olukorda saab tööandja ennetada end töötajate tingimuste ja vajadustega kursis hoides. Juhul kui spetsialistitaseme töötaja ei saa nt madala palga tõttu oma perele inimväärset elu lubada, pole ilmselt ootamatu, kui tekib töötüli, mõned töötajatest otsustavad streigi korraldada ja teised nendega liituvad. Ettevõtlusorganisatsioonid saavad jagada siinkohal soovitusi, kuidas kujundada töötajatega suhteid nii, et ei tekiks töötüliks ja streikimiseks soodsat keskkonda.

Ravikindlustuse seadus

Ainus viide Ravikindlustuseaduses ettevõtlusorganisatsioonidele on §s 29, mis mainib, et Tööandjate Keskkliit nimetab Töötukassa nõukogusse 2 liiget. „Nõukogu liige peab olema teovõimeline Eesti kodanik, kelle alaline elukoht on Eesti Vabariigis ja kellel on nõukogu liikme kohustuste täitmiseks vajalikud teadmised ning laitmatu reputatsioon.“ Siin pole alust arvata, et nõukogu 2 liikme nimetamine võiks kuidagi mõjutada Tööandjate Keskkliidu haldussuutlikkust, sest tööandjate-töövõtjate ning Töötukassa küsimustega kursis hoidmine kuulub Tööandjate Keskkliidu igapäevase tegevuse juurde.

3.3. Ettevõtlusorganisatsioonide enesetaju

Milline on ettevõtlusorganisatsioonide endi poolt tajutud maine ja funktsioonid?

Üldiselt hindavad liitude juhid oma liidu mainet positiivseks, kuigi loomulikult esineb hinnangutes teatud varieeruvusi. Enam kui kolmandik liitudest peavad oma mainet väga positiivseks. Nendel liitudel on hea ja tihe koostöö paljude eri huvigruppidega. Konstateeritakse, et liitu teatakse, respekteritakse ja temaga arvestatakse, liit on jõuline, organiseerunud ja kompaktne. Samuti on selliste organisatsioonide aktiivsus ja suutlikkus väga suur. Ka liidu koostööpartnerite suhtumine on lugupidav ja koostöö konstruktiivne. Märksõnad, millega koostööd iseloomustatakse, on pikaajalisus ja järjepidevus, kuna paljude koostööpartneritega toimub kauaaegne ja tihe läbikäimine.

Teine suurem grupp liite hindab ennast elujõuliseks ja peab hetkeolukorda rahuldavaks. Tõdetakse, et liitu on hakatud suhtuma tõsisemalt, liidu arvamust küsitakse ja arvestatakse üha enam ning toimub asjakohane diskussioon. Konstateeritakse, et loomulikult on teatud teemad alakäsitletud ja teatud küsimustes arenguruumi, paraku on liidu olukord selline, nagu on ka liikmete olukord. Töökoormus seoses raskete aegadega kasvab, maine aga vastupidiselt langeb. Seda küll avalikkuse, mitte liikmete silmis.

Kõige väiksem grupp liite on arvamusel, et liidu maine on alles kujunemas ning pole veel väga tugev. Isegi kui juhi üldine hinnang liidu tegevusele on hea, saaks kõike liidu funktsioone paremini täita: esindada, koolitada, kaasata, esineda meedias. Praegu üritavadki need liidud selles suunas liikuda. Paaril korral jäi kõlama juhi arvamus, et kõik algab liidu juhust, tema isiksuse tasandist ja tihtipeale on liit oma juhi näoga. Nenditakse, et hea koostöö sõltub inimlikust klapist, formaalne suhtlemine pole kuigi edukas ja et sel juhul ei suudeta end suhtlemise käigus selgeks teha. Üksikud väiksemad liidud on sunnitud ka tõdema, et veelgi parem koostöö jääb haldussuutlikkuse taha – kui liidus töötab näiteks üks inimene ja sedagi poole kohaga, jääb puudu lihtsalt ajast ja teadmistest.

Kokkuvõttes võib tõdeda, et üldiselt on suhtlemine ja suhtumine väga varieeruv kõikide osapoolte lõikes, ehk siis hõlmab mõlemat vastandit, et liiduga arutatakse asju versus et temaga üldse ei suhelda. Kohati jääb liitudele ka mulje, et praegu nendest tihti ei teata, ega taheta ka teada ja et mõnikord on nad pigem tüliks. Kui korraldataks näiteks tänavaküsitlus, siis oleks seis pea kõikide liitude puhul ühesugune, ehk üldiselt teatakse liitudest ainult teatud märksõnade või üksikute persoonide kaudu. Praegu on avalikkusel liitudest liiga üldine kuvand ja seostub pigem üksikute negatiivsete uudistega .

Seega peaks ettevõtlusorganisatsioonid ise tõendama oma väärtust ja algatama koostööd, et nendega rohkem arvestataks. Rohkem tuleks seista liikmete huvide eest ja tõsta avalikkuse teadlikkust nendest huvidest. Mõnel puhul jäävad praegu need huvid ehk tegelikud põhjused avalikkusele selgitamata. Tuleks selgitada põhjuslikku seost liikmete huvide ja liidu tegevuste vahel (miks nt liit on teatud seisukohal).

Erialaliitu on vaja ka eelkõige siis, kui on vaja müüa halbu uudiseid. See tähendab, et liit suhtleb ebamugavate partneritega ja on vahendaja sellistes küsimustes, kus liikmed ei soovi enda huvi näidata. Sellisel kujul tagab liit liikmete huvide väljendamisel nende anonüümsuse.

Kõik (nii sisemised kui välimised) tegurid, mis mõjutavad ettevõtteid, mõjutavad ka nii avalikkuse kui liikmete endi suhtumist liitu. Üldiselt võib tõdeda, et kui majanduses läheb hästi, siis läheb hästi ka ettevõtetele ja liitudele. Kui ettevõtteid peavad hakkama kulusid jälgima, siis hakatakse kahtlema ka liidu kasulikkuses ja vajalikkuses.

Koostööd avaliku sektoriga peetakse üldiselt konstruktiivseks. Enamus liite hindab oma kontakti riigisektoriga suhteliselt heaks ja peab end oma tegemistes üsna proaktiivseks. Positiivselt hinnatakse läbirääkimistel ja kompromissidel põhinevat koostööd – väärtustatakse, et see on lugupidav ning tähtaegadest kinnipidav, samuti toimib hea isiklik kontakt, mis tähendab, et ei liigu ainult paberid. Liidud ise hindavad oma panust sellesse koostöösse asjalikuks, kuigi koostöö võib liiduti erineda ning suurimaks koostöö probleemiks on eelkõige liitude poolt tehtud konkreetsete ettepanekutega arvestamine avaliku sektori poolt (st. sageli ei arvestata). Tsitaat ettevõtlusorganisatsiooni juhi intervjuust: “*Muidugi ma tunnetan seda, et meie sõna võib-olla vähe loeb, ja tihtipeale jääb, võib-olla sellisest juriidilisest kompetentsusest puudu*”.

Kui liitude hinnangul poliitikud ei ole neid veel hästi teadvustanud, siis ametnikud on hakanud nendega üha rohkem arvestama. Teabe saamiseks pöörduvad riigiametite spetsialistid järjest sagedamini erinevate liitude poole. Oluliseks

peetakse, et liitused juba kohati tunnustatakse kui teatud kompetentsi keskused. Samas võiks ja peaks nad olema seda veelgi rohkem.

Riik on liitudele üheks suuremaks tagasiside andjaks – nii hindavad paljud liidud oma mainet ministeeriumite silmis suhteliselt kõrgeks, kuna nad on aktiivsed ja nendega arvestatakse kui vajalike partneritega. Eriti toodi intervjuude käigus esile Rahandusministeeriumi ja MKMi kui hinnatud koostööpartnereid, kes on liite oma töösse aktiivselt kaasanud ja arvestavad nendega, nimetati ka teisi ministeeriumeid. Isegi kui mõnikord arvestavad ministeeriumid liidu arvamuste ja ettepanekutega vähem, suhtuvad nad liitude töösse siiski respektiga. Paljud liidud osalevad ka valitsuse ja eri ministeeriumite töögruppides – sealt saab liit samuti tagasisidet ja ka ise oma soove edastada.

Kitsaskohaks peetakse kolmanda sektori rolli ja eraettevõtluse rolli teavitamist kogu riigisüsteemis. Negatiivse poole pealt jäi mitme liidu tegevjuhi intervjuust kõlama, et teatud küsimustes oleks vaja tugevamat partnerlussuhet riigiga, praegu on riik ettevõtjate suhtes ükskõikne. Riigiga tervikuna on koostöö iseenesest tasandil rahuldav, aga organisatsiooni tasandil kahjuks pigem pärssiv. Mõningatele liitude juhtidele tundub, et liidus nähakse pigem konkurenti kui koostööpartnerit. Oodatakse, et riik kaasaks rohkem liite ning et ministeeriumid saadaks liitudele kommenteerimiseks erinevaid seaduseelnõusid (mõni saadab, mõni mitte).

Ka teiste riigiametite silmis hindasid liidud oma mainet positiivseks – toodi välja hea ja tihe koostöö näiteks Tarbijakaitseametiga, Maksu- ja Tolliametiga, politsei ja paljude teiste riigiametitega. Koostöö nende ametitega väga tundlikel teemadel on kestnud pikalt, samuti on läbi viidud erinevaid koostööprojekte – seega liite tunnustatakse (tihti on sellise koostöö tulemuseks ka ressursside kokkuhoid ja täiendava informatsiooni saamine). Samuti, kui maine oleks madal, siis pikaajalised projektid puuduksid. Teatud koostööprojektide osas on liidud saanud väga positiivset tagasisidet.

Mitmel liidul on heaks praktikaks kujunenud projektide kirjutamine ja rahade taotlemine, mis on EASi poolt ka heakskiidu leidnud. Seega on neil liitudel EAS-i silmis hea maine ja toimub tõhus koostöö projektide ja koolitusprogrammide rakendamiseks.

Koostööd keskorganisatsioonidega ja oma mainet nende silmis hindab enamus liite heaks. Need liidud, kel katusorganisatsioonidega palju kokkupuutepunkte pole ja kes pole seal kõige olulisemad tegijad, hindavad ka oma mainet sel juhul keskmiseks – nad peavad end pigem info tarbijateks ja enamat katusorganisatsioonilt ei ootagi.

Suhtlemist teiste alaliitudega ja nende alaliitude suhtumist oma liitu peetakse samuti positiivseks, vastavalt ühisosale on koostöö hea ja konstruktiivne. Teiste erialaorganisatsioonidega toimub regulaarne koostöö, samuti viiakse ellu üksikuid konkreetseid koostööprojekte. Nendega, kellega kokkupuutepunkte vähem, toimub infovahetus harvem, kuigi võiks olla tihedam. Tõdetakse, et kõikidega suhelda ei jõua, olukorra parandamiseks võiks toimuda näiteks kord nädalas infotund.

Mainet liikmete hulgas hindavad liidud üldjoontes heaks, kuigi küllalt palju on ka neid EVO-sid, kes sooviksid seda veelgi tõsta ja tugevdada sidet sektori ettevõtetega. Üldiselt saadetakse liikmetele iga nädal välja infot, küsitakse nende arvamust, pakutakse uusi võimalusi, viiakse läbi küsitlusi ja püütakse leida liikmete igapäevaküsimustele võimalikult kiire vastus.

Arvestatavas osas liitudes toimub päris palju klubilisi üritusi. Mitmed juhid töid välja üks kuni kaks korda aastas peetavaid valdkondlikke konverentse, mis on saanud hea vastuvõtu osaliseks ja mis aitavad samuti kujundada liidu positiivset mainet nii liikmete kui ka avalikkuse silmis. Tsitaat ettevõtlusorganisatsiooni juhi intervjuust: *“Me oleme olnud ise meedias väga aktiivsed ja eelkõige läbi selle konverentsi - sest kui on konverents, siis teeme ka meediakära selle ümber.”*

Tugevamate liitude juhtide hinnangul tulebki tagasiside pideva ja vahetu suhtlemise kaudu liikmetega ning liidu maine indikaatoriks on liikmete omapoolne aktiivsus. Selliste liitude aktiivsete liikmete arv on väga suur ning enamasti on liikmed oma sektori tublimad ja stabiilselt toimivad ettevõtted. Ka liikmeskonna kasv näitab rahulolu ja liidu positiivset imago. Üheks indikaatoriks halvas mõttes oleks liidust väljaastumine, aga seda toimub siiski suhteliselt vähestes liitudes ja siis ka pigem käesolevast majandussituatsioonist tulenevatel põhjustel.

Veel üheks väga lihtsaks ja konkreetseks kriteeriumiks peetakse ka head liikmemaksude maksedistsipliini. Nii tõi üks liidu juht näiteks välja, et kui liikmed ei usaldaks liitu, siis nad liikmemaksu ei maksaks, mis on väga lihtne ja konkreetne indikaator. Mitmed liidud on püüdnud muuta rutiiniks rahulolu uuringut – kord aasta või kahe jooksul saadetakse liikmetele välja vastav küsitlus. Kuigi üldiselt peetakse sellist uuringut vajalikuks ja kasulikuks, tõdesid mitmed vastanud, et kohati on tagasiside uuringule üpris hõre, mis näitab ükskõikset suhtumist liidu tegemistesse. Kindlasti sõltub tagasiside ka konkreetse liidu mainest liikme silmis.

On ka liite, kes tagasisidet ei kogu, aga sellisel juhul peetakse tagasiside saamise kohaks kas piisavalt suurt liidu juhatust, kuhu kuuluvad enamuse suuremaid liikmeid, või on reageerimise kohaks üldkogu koosolekud, kus saab kommenteerida ja tagasisidet anda. Mõni juht hindas tagasisidena ja liidu positiivse mainena ka seda, kui 60-70% liikmetest osaleb alati üldkoosolekul.

Liitude liikmed ise hindavad oma liidu tegevust ja mainet enamasti positiivseks. Liitude juhtkondadelt oodatakse üldjuhul siiski jõulisemat sõnavõtmist meedias ning põhjalikumalt ettevõtlusvaldkonna tähenduse ja olulisuse selgitamist ühiskonnale, töövõtjatele ja avalikule sektorile.

Eesti ettevõtlusorganisatsioonide mainet välisurgudel ja katusorganisatsioonide töös osalemisel peavad liitude juhid pigem rahuldavaks, mõned üksikud liidud hindavad seda ka tugevaks. Nii tõi näiteks Pangaliidu tegevjuht esile, et pankade liit ollakse rohkem just Euroopa vaates. Pangaliidu vahendusel saavad Eesti pangad endale sisendi Euroopa panganduses, Euroopa Komisjonis ja Euroopa Panga föderatsiooni poolt kavandatavatest uutest initsiatiividest. Konstateeritakse, et Eesti maine tervikuna on olnud koostööriikide hulgas pikka aega väga hea. Seoses majanduslangusega võib see tasapisi hakata langema, aga samas ei usuta, et see kahjustaks konkreetse liidu mainet.

Mitme juhi intervjuust jäi kõlama murenoot, et rohkem tuleks edastada infot oma sektori ja liidu kohta väljaspool Eestit, et see mõjutaks positiivselt Eestit tervikuna ja et liit peaks rohkem tegelema Eesti mainekujundusega eksporditurgudel. Katkend tegevjuhi intervjuust: *„Meie ettevõtted tahaksid, et me suudaks ennast rohkem Eestist väljaspool maksma panna. Ei oskagi nimetada, kes seda Eesti teistest harulitustest teeks. Aga me püüame sellega alustada. Ettevõtted ootavad meilt häid suhteid meid huvitavate liitude ja riikidega ning nende ettevõtetega“.*

Kui muidu arvatakse, et liidu ja sektori probleeme võiks meedias rohkem välja tuua, ei soovita negatiivseid artikleid kirjutada näiteks kaalutlusel, et välismaal ei

kujuneks negatiivne arvamus Eestist (siinsete saatkondade kaudu, kes koostavad oma riikidele meediaülevaateid).

Katusorganisatsioonidest koostööpartnerite puhul on olukord praegu paraku selline, et väljaspool Eestit (st. rahvusvahelistelt katusorganisatsioonidelt) saavad liidud rohkem, kui ise annavad (*know-how*). Enamus ajast ollakse pigem infotarbija rollis ja kuna sageli on organisatsioon vaene ja ägab kõrge liikmemaksu all, siis ei suudeta piisavalt osaleda töökoosolekutel ja üritustel, kus peaksid osalema kõikide liitude juhid.

Koostööd sõsarorganisatsioonidega teistes riikides hindab valdav enamik liite väga heaks ja üksteist toetavaks. Tihedam koostöö välispartneritest toimub Soome, Rootsi, Saksamaa, Läti ja Leedu, aga ka muude riikide erialaliitudega.

Päris arvestatav hulk liite omab tugevat mainet ka **kutsehariduse arendamise** valdkonnas. Viimastel aastatel käib neil tõsine koostöö nii kõrg- kui ka kutsekoolidega. Nii peab näiteks ITL oma esimeseks ja pikaajaliseks fookuseks IT-alase hariduse kvaliteedi parandamist. Isegi kui nad oma hinnangul pole olnud jõulised niivõrd teaduse arenduses, on koostöö ülikoolidega olnud tõhus ja asjalik. Ka näiteks Keemia- ja Tekstiililiit nimetasid oma mainet ülikoolide koostööpartneritena positiivseks.

Ülemöödunud aastal taheti lõpetada trükialane kutseõpe Eestis ja panna kinni trükieriala Tallinna Polütehnikumis. Tänu trükiettevõtete ja Trükiliidu aktiivsusele sai protsessi ümber pöörata – nüüdseks on koostöö kooliga tihenunud, uued grupid on vastu võetud, kus on ka rohkesti õpilasi. Seega on suudetud koolis osakonda elus hoida ning seda osaliselt liidu initsiatiivil, et taset hoida ja tõsta. See on oluline ka trükitööstuse maine jaoks.

Läbi kõrg- ja kutseõppeasutuste toimub liitudel tihe koostöö ka Haridus- ja Teadusministeeriumiga. Liitude juhatuse liikmed osalevad erinevate programmdokumentide väljatöötamises ja on koolide nõukogude liikmed. Samuti töötavad mitme liidu juhid Kutsekojas erinevate komisjonide eesotsas. Mitmel liidul (Ehitusettevõtete Liit, Elektritööde Liit, Turvaliit) on tõsiselt päevakorras kutsesüsteemi arendamine, kutsestandarditega tegelemine ja kutseomistamine ning üha rohkem väljastatakse igal aastal kutsetunnistusi.

Lisaks toimub Sotsiaalministeeriumiga koostöö tööhõive projektides, kus analüüsitakse olukorda, mis ametid on populaarsemad ning kus on tööjõu ülejääk ja puudujääk.

Kõik see näitab erialaliitude võimekust antud teemal üha jõulisemalt sõna võtta ja oma valdkonna tulevikku kujundada.

Näiteid positiivse mainega liitudest:

- Hästitoimivad liidud on näiteks Metsatööstuse ja Ehitusmaterjalide Tootjate Liit, lisaks ka Hotellide ja Restoranide Liit, keda on näha läbi ajakirjanduse ja esinemiste. Ka ETTK-s on neil alati oma seisukohad ja nägemused, omatakse tervikpilti sektorist, teatakse selle kitsaskohti ning osatakse iseloomustada hetkeolukorda ja perspektiive.
- Masinatööstuse ja Infotehnoloogia Liit on välja töötanud mitmed tegevusprogrammid ja tegevuskavad ning panustavad väga palju toodete tellimuste vahendamisele välismaalt.

- Toiduainetetööstuse Liit – tootearenduslikud ettevõtmised, Eesti Parim Toiduaine
- Ehitusettevõtete Liit – väga hea administratiivne suutlikkus, suur liikmeskond, väga homogeenne, hea jurist, aktiivne projektitegevus, hea koostöö EAS-ga.
- Elektritööde Ettevõtete Liit – hea tava anda välja trükiseid, hea koostöö EAS-ga.
- Pangaliit – väga tugev kaasaraäkimisvõime riiklikes otsustusprotsessides.

3.4. Liitude ootused sidusgruppidele

Millised on ettevõtlusorganisatsioonide juhtide ootused sidusgruppidele (sh liikmed) koostöö jms osas?

3.4.1. Ettevõtlusorganisatsioonide ootused sidusgruppide suhtes

Süvaintervjuude käigus arutati ettevõtlusorganisatsioonide juhtidega, mida nad ootavad eri sidusgruppidele. Antud analüüsiküsimusele vastates eristame järgmisi allküsimusi:

- Millised on ettevõtlusorganisatsioonide ja eri sidusgruppide ühised huvid?
- Kuidas saaksid erinevad sidusgrupid panustada ettevõtlusorganisatsioonide igapäevasele tegutsemisele ja nende haldussuutlikkuse tugevdamisele ning mida nad peaksid selleks tegema teistmoodi, võrreldes praeguse olukorraga?
- Millised oleksid sidusgruppide ootused ettevõtlusorganisatsioonide endi suhtes (sidusgruppide uuringu tulemuste põhjal)?

Peamised sidusgrupid

Ettevõtlusorganisatsioonide juhtide ootused sidusgruppidele sõltuvad konkreetsest huvigrupist. Peamised sidusgrupid, keda süvaintervjuude käigus välja toodi on alljärgnevad:

- Liikmed
- Keskliidud
- Teised haruliidud
- Riigiasutused (sh. ministeeriumid, ametid jne)
- Riigikogu komisjonid
- Kutsekoda ja kutsekoolid
- Välismaised katusorganisatsioonid

Koostöö sisu

Üldjoontes hindavad ettevõtlusorganisatsioonid koostööd kõigi sidusgruppidega heaks. Juhtide hinnangul tegeletakse koostöös liikmetega eelkõige nende huvide esindamisega – nt liikmetele vahendatakse sagedasti infot ning küsitakse nende arvamust liidu koondseisukoha kujundamiseks. Keskorganisatsioonidele vahendavad haruliidud omakorda oma sõnumeid suhtluses riigiga, osalevad keskorganisatsioonide koolitustel, organiseerivad ettevõtjate *lobby* ning korraldavad vastastikust infovahetust. Teiste haruliitudega vahetatakse eelkõige infot ja tehakse koostööd erinevate projektide raames (nt koolituse ja täiendõppe valdkonnas). Ministeeriumite puhul seisneb koostöö peamiselt seadusandluse osas arvamuse avaldamises; ametite puhul oleneb koostöö konkreetse asutuse spetsiifikast (nt Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ametilt saab Eesti Põllumeeste Keskliit infot toetuste ja meetmete kohta, Eesti Ehitusmaterjalide Tootjate Liit teeb Päästeametiga koostööd ehitusmaterjalide tuleohutuse nõuete ja järelvalve osas

jne). Riigikogu komisjonide kaudu saavad liidud panustada riiklikku otsustusprotsessi. Kutsekoja ja kutsekoolidega tehakse koostöö kutseomistamise valdkonnas, kasutatakse ka koolide õpetajaid ja praktikabaase. Koostöö välismaiste katusorganisatsioonidega realiseerub peamiselt infovahetuses, koolitustel osalemises ning võimalustes teha EL-s lobbitööd.

Koostöö toimib hästi eelkõige liitude puhul, kellel on erinevate huvigruppidega pikaajalisem koostöökogemus (nt Autoettevõtjate Liit). Probleemaatiliseks osutub koostöö tihtipeale sektoris tegutsevate teiste valdkondlike liitude või organisatsioonidega, mille puhul tajutakse pigem konkurentsi ning mitte konstruktiivset koostöövalmidust (nt. Eesti Põllumeeste Keskliit suhtes Eesti Talupidajate Keskliiduga). Siinkohal saab aga välja tuua seose, et ühes sektoris tegutsevate liitude koostööd saab oluliselt parandada ühiste projektide rakendamisega. Ühiste projektide puhul tajuvad ühes sektoris toimivad liidud partnerlust ja jagatud vastutust, mis suurendab ka positiivse koostöö tõenäosust. Koostööd teiste haruliitudega peetakse üldjuhul heaks – pigem on see aga infovahetuse tasandil, sest mitmed liidud tunnevad, et kokkupuutepunkte teiste liitudega on vähe. See on suhteliselt üllatav väide kuna liitude poolt täidetavad funktsioonid suures osas kattuvad (olenemata sektorist, kus nad tegutsevad) ning koostöö saaks toimida just ühiste funktsioonide pinnalt (st. otsides koos võimalusi oma funktsioonide tõhusamaks täitmiseks). Seda toetab ka liitude juhtide üldine valmidus ja tahe teiste haruliitudega koostööd teha.

Heast koostööst teiste (riiklike) organisatsioonidega annavad märku koostöölepingud ja ühiselt moodustatud komisjonid erinevate küsimuste reguleerimiseks (nt Kaupmeeste Liidul Tarbijakaitseametiga komisjon tarbijavaidluste osas). Samuti on mitmetel liitudel teiste organisatsioonidega koostöös välja töötatud erinevad juhendid ja reguleerivad dokumendid, mis aitavad sektoriaalset tegevust ühtlustada (nt Kaupmeeste Liidul koostöös Majandus-Kommunikatsiooniministeeriumi ja Tarbijakaitseametiga Head Kaubandustavad).

Peamiseks koostöö valupunktiks võib pidada aga suurt sõltuvust konkreetsetest isikutest, seda sõltumata sellest, milliste organisatsioonidega koostööd tehakse. Kindlasti on see Eesti väiksust arvestades osaliselt paratamatu, kuid liitude jätkusuutliku toimimise koha pealt ohtlik fenomen. Teatud määral on seda võimalik vähendada koostöö formaliseerimisega, milleks on nt eelpoolmainitud koostöölepingud, mis tagavad vähemalt selle, et nt liidu juhi lahkumisega ei katke koostöö automaatselt. Samuti võib olla abi koostööpartnerite kaasamisest liidu üritustesse.

Ühised huvid

Haruliitude puhul on nende ja liikmete peamiseks ühiseks huviks konkreetse valdkonna arengu tagamine ja populariseerimine ning vastavas valdkonnas tegutsevate ettevõtete heaolu. Ka välismaiste katusorganisatsioonide ja haruliitude puhul on ühiseks huviks eelkõige konkreetse sektori areng ning selle toetamine läbi EL tasandi otsustusprotsessides osalemise. Keskorganisatsioonide ja haruliitude ühiste huvidenähtena saab märkida eelkõige kaasarääkimist majanduse suunamisel ja mõjutamisel (spetsiifilisemalt nt. kollektiivsete töösuhete kujundamise kaudu suhetes ETTK-ga ning rahvusvaheliste ärikontaktide suurendamise kaudu läbi Koja) ning ettevõtlusorganisatsioonide arendamist, milleks on ellu kutsutud ka mitmeid projekte. Suhetes riigiasutustega nähakse peamist kokkupuutepunkti seadusandliku raamistiku kujundamisel ning valdkonna põhiprintsiipide väljatöötamisel. Olenevalt liidust, toimib ka koostöö kõrg- ja kutseõppeasutustega, nt erinevate programmdokumentide väljatöötamisel (nt. Masinatööstuse Liit), millega panustatakse tööjõu järelkasvule, mis vastaks sektori nõudmistele.

Liikmete panustamine

Ettevõtlusorganisatsioonide igapäevasele tegutsemisele saavad panustada kõik erinevad sidusgrupid ning teatud määral seda ka juba tehakse. Ettevõtlusorganisatsioonide juhtide ootused liikmete panuse suurendamisele on seotud eelkõige sooviga liikmete aktiivsuse tõstmiseks ning põhjalikumaks osalemiseks liidu igapäevastes tegemistes. Liikmetelt soovitakse rohkem konkreetseid ettepanekuid nii valdkonna üldise arengu kui ka konkreetsete seadusandlike aktide osas, osalemist töögruppides ning initsiatiivi ülesnäitamist probleemide korral, mida on võimalik lahendada liidu tasandil.

Riigiasutused

Riigiasutused saaksid liitude tegutsemisele kaasa aidata neid rohkem kaasates – kasutades ära valdkondlikku ekspertiisi, küsides nõu ja ettepanekuid ning nende ettepanekutega arvestades riiklike poliitikate või seadusandluse kujundamisel. Praeguse seisuga erineb kaasamine erinevate liitude puhul ning on sageli juhusliku iseloomuga. Ministeeriumitel puudub ühtne toimiv protseduur vms dokument, mis võiks tagada kaasamise järjepidevuse ning ettepanekute töötlemise korra (kaasamise hea tava on küll selle eesmärgiga välja töötatud, kuid senini pole veel piisavat kaasamist tagada suutnud). Üks olulisemaid punkte, mis liitude ja ministeeriumide koostööd seadusandluse vallas takistab, on konkreetsete tähtaegade puudumine, mille jooksul liitude ettepanekuid oodatakse. See võib põhjustada olukorra, kus liidule jääb liiga vähe aega liikmete arvamuste koondamiseks ja ühisettepanekute formuleerimiseks.

Keskliidud

Keskorganisatsioonidelt oodatakse eelkõige rolli ja funktsioonide selgemat määratlust ning alles seejärel toetust ja abi konkreetsetes valdkondades. Samas on juhtide jaoks veidi häiriv kohatine killustatus – kui üks keskorganisatsioon keskendub ühtedele teemadele ja teine teistele, peaks nõ tervikpaketi saamiseks kuuluma mitmesse keskorganisatsiooni, kuid see pole kuigi ressursisäästlik lähenemine. Keskorganisatsioonide soovitakse näha kui põhilisi tegijaid liitude maastiku kujundamisel ja arendamisel ning sektoripõhise koostöö soodustamisel. Viimase puhul soovivad juhid sageli näha klastripõhise süsteemi ülesehitamist. Oodatakse liitude omavahelise koostöö toetamist ja parimate praktikate vahendamist. Peetakse oluliseks aktiivset suhtlemist valitsusega ja parlamendiga, diskussiooni pidamist riigieelarve üle ning avalikkuses figureerimist – ehk kokkuvõtlikult liikmete esindamist. Esindamise raames ootavad juhid keskorganisatsioonidelt aga aktiivsemat tegutsemist liikmete nn. „ühiste nimetajate leidmisel“ – st. liikmete ühishuvide määratlemisel ning oma tegevuse ülesehitamist liikmete soovidest lähtuvalt. Praeguse seisuga on olukord sageli selline, et hoolimata mitmetest erineva tasandi vahelülidest – st keskorganisatsioonidest ja haruliitudest – tajuvad ettevõtted haruliitude juhtide sõnutsi tihti siiski vajadust otsesuhtluseks valitsuse jt ametnikega. Siit võib järeldada, et liikmetel puudub piisav „oma liidu tunne“ (samastumine liiduga), st. et formuleeritud ühishuvid ei kajasta siiski piisavalt hästi erinevate liikmete huvisid.

Haruliitude juhid on koostööga keskorganisatsioonidega suhteliselt rahul ja soovivad koostöö jätkumist eelkõige informatsiooni vahendamise ja kollektiivsete töösuhete vallas ETTK-ga ning õigusabi osas Kojaga. Samuti ootavad haruliitude juhid sotsiaalse sidususe suurendamist - et keskliidud haruliitudega rohkem suhtleks ja liikmeid võrdselt kohtleks. Mitmel juhul mainiti ka seda, et ETTK võiks taas ellu kutsuda regulaarsed koosolekud liikmetega, mida varem läbi viidi. Samas mainiti vaid üksikutel juhtudel soovi näha keskorganisatsioonide aktiivsemat rolli süsteemses suhtluses EL-tasandil (nt liitude ühisdelegatsiooni näol) või süsteemsete koolituste korraldamist liikmetele. Siinkohal võib ka välja tuua aspekti, et sageli ei osanud

haruliitude juhid märkida, kuidas keskliidud nende jaoks kasulikud võiks olla või märkisid, et erilised ootused puuduvad. See näitab, et mõnikord kuulutakse keskorganisatsiooni pigem hirmust millestki ilma jääda ja soovist probleeme vältida kui nägemusest, et kuulumise läbi saab konkreetsete eesmärkide poole püüelda.

Haruliitude juhtide ootusi keskorganisatsioonidele võib pidada suhteliselt ühtlaseks olenemata nende poolt esindatavast sektorist. Erandiks on siinkohal mõned tööstuse valdkonnas tegutsevad liidud, mille juhtide seisukohalt peaks keskliidud oma tegevuses rohkem keskenduma tööstusele tervikuna. Samuti on huvitav välja tuua, et kui enamus haruliite näeb keskorganisatsioone laia kõlapinnaga katusorganisatsioonidena, siis mõned erandid tunnevad puudust eelkõige igapäevasest praktilisest abist.

Kutsekoda ja kutsekoolid

Koostöös Kutsekoja ja kutsekoolidega on liitudel võimalik väga palju ära teha kvalifitseeritud tööjõu kättesaadavuse tagamisel, mis vastab konkreetse sektori nõudmistele. Selle korraldamiseks on oluline, et liidud osaleksid Kutsekoja komisjonides, mis juba osade liitude puhul ka nii toimib (nt. Elektritööstuse Liit). Samuti võiks liitusid kaasata erinevate kutsestandardite koostamisse. Kutseomistamine, mida osad liidud juba teevad, võiks olla hea koostöö praktika ja liitu tugevdav teenus. Võime teha koostööd haridussüsteemiga tõstab liitude väärtust ka nende liikmete jaoks.

Välismaised organisatsioonid

Koostööd välismaiste organisatsioonidega peavad ettevõtlusorganisatsioonid äärmiselt oluliseks. Samas on suutlikkus selle koostöö realiseerimiseks liitudel üldjuhul madal ning sageli ei tajuta ka selle konkreetset lisandväärtust liidu tegevusele. Peamiselt soovitakse nt EL-tasandi organisatsioonides osaleda selleks, et olla kursis Euroopas toimuvaga ning seda ka liikmetele vahendada – samas heal juhul piirdub see koosolekutel osalemisega ja informatiivsete e-mailide saatmisega liikmetele, halval juhul puuduvad liitudel ressursid ka koosolekutel osalemiseks. Ühelt poolt rõhutatakse, et EL katusorganisatsioonide tegevusel on mõju Euroopa Komisjonile, teisalt ei nähta, et Eesti liitude sõna seal eriti maksaks – isegi kui on loodud väiksemad grupid EL katusorganisatsioonide töös osalemiseks (nt Balti riikidele, Põhjamaadele) on nad sageli konsultatiivse iseloomuga, ilma võimaluseta konkreetseid muutusi ellu viia.

Meedia

Mõnel juhul olid juhtidel selged ootused meediale positiivsema koostöö osas (nt. Projektbüroode Liit). Meediaorganisatsioone küll peamiste sidusgruppidenä ei nimetatud, kuid väga oluliseks peeti nendega koostööd, mis aitaks kaasa sektori maine kujundamisele. Seda koostööd peetakse aga suhteliselt komplitseerituks, põhjendades seda meedia puuduliku huviga kui soovitakse lihtsalt sektorit tutvustada ja soodsas valguses esitleda ning puudub nn. skandaalne või negatiivne element. Paljudel juhtidel on ootus sujuvamale koostööle meediaga, mille kaudu saaks kergemini avaldada oma arvamusi just üldises meedias, mitte ainult nt sektori spetsiifilises ajakirjanduses.

3.4.2. Sidusgruppide ootused ettevõtlusorganisatsioonide suhtes

Liikmete ootused

Haruliitude puhul ootavad liikmed eelkõige koostöö tugevdamist liidu sees ja suuna andva rolli võtmist, samuti mainekujunduse funktsiooni ning seadusloomes osalemise tugevdamist. Kuna haruliitude juhtide üks peamisi ootusi liikmetele on nende aktiveerumine ja konkreetsete ettepanekute esitamine seadusandluse osas, võib väita, et haruliitude seadusloomes osalemise funktsiooni täitmist (mis liikmete arvates ei ole veel piisavalt tugev) pärsib muuhulgas liikmete endi vähene osalemine või ettepanekute mittekonkreetsus. Samas võib see vähene osalemine olla seotud liikmete ootusega tugevama koostöö tunnetamisele liidu siseselt – selline „meie-tunde“ tekitamine peaks olema just haruliidu korraldada ja juhtida. See suurendaks ka tõenäosust, et liikmed näitaks initsiatiivi ja tõstataks rohkem probleeme lahendamiseks kogu liidu tasandil, mida haruliidud liikmetelt ootavad.

Üldine liikmete ootus nii haruliitudele kui ka keskorganisatsioonidele on esindusfunktsiooni tugevdamine, liidu arendamine ja selguse loomine liitude omavaheliste seostes ja rollide osas.

Keskorganisatsioonide puhul ootavad liikmed muuhulgas seadusloomes osalemise ja poliitikakujundamise funktsiooni tugevdamist, kusjuures süvaintervjuude käigus mainiti seda peamise ootusena kuid küsitluse tulemuste järgi pooled liikmed ei pea seda funktsiooni väga oluliseks. Ilmselt ei ole see, kuidas keskliidud õigusloomes ja riiklikes otsustusprotsessis osalevad liikmetele väga selge või ei usu liikmed seda, et neil on läbi keskorganisatsioonide reaalne võimalus mõjutada riigitasandi otsuseid.

Keskorganisatsioonide juhtide ootused liikmetele on sageli seotud eelkõige liikmete aktiivsuse suurendamisega – nt. ETTK sooviks näha liikmetest haruliitude suuremat liikmeskonda (suuremat esinduslikkust) ja aktiivsemat lisaressursside kaasamist oma tegevuse arendamiseks; Koda sooviks oma liikmete aktiivsuse tõusu organisatsiooni tegevustes osalemisel (nt koolitustel, seminaridel, arvamuse avaldamisel) ning rohkem aktuaalset infot liikmete reaalmajanduslikust olukorrast. Keskorganisatsioonide ja liikmete ootused on omavahel tihedalt seotud, sest nt. kui keskorganisatsioonidel on rohkem aktuaalset infot liikmete kokkupuutest reaalmajandusega ja liikmed esindavad suuremat hulka ettevõtteid, hõlbustab see omakorda keskorganisatsioonide poolset suhtlemist valitsusega ning muud tööd poliitikakujundamisel.

Riigiasutuste ootused

Ametnikud ootavad liitunud eelkõige laiapõhjalist liikmete esindamist, suutlikkust kaasata rohkem ettevõtteid ja töötada välja ühisseisukohti. Samuti oodatakse aktiivsust ja huvi ülesnäitamist, vähem deklaratiivseid ja rohkem konkreetseid ettepanekuid, otsuste mõju pikaajalise perspektiiviga arvestamist ning infovahetuse tõhustamist ministriumide ja ettevõtlusorganisatsioonide vahel.

Kuna haruliitude juhid ootavad ministriumitelt eelkõige enda suuremat kaasamist seadusloomesse ja tehtud ettepanekutega arvestamist, võib nende kahe sidusgrupi ootusi kõrvutades järeldada, et ettepanekutega mitteamistamine võib osaliselt tuleneda sellest, et need ei ole ametnike arvates piisavalt konkreetsed või esindavad liiga kitsa ettevõtjate ringi huve. Samuti võib selle põhjuseks olla haruliitude ettepanekute mõjuanalüüsi puudumine või ebapiisav arvestamine pikema perspektiiviga. Mõlemad osapooled mainivad ka vajadust info liikumise

tõhustamiseks, mis on kindlasti hea ühine arusaam ja baas selleks, et infovahetuse põhiprintsiibid (sh tähtajad) ühiselt paika panna.

3.5. Liitude rahulolu organisatsiooni tegevusega

Milline on ettevõtlusorganisatsioonide juhtide rahulolu organisatsiooni tegevusega?

Ettevõtlusorganisatsioonide juhtide rahulolu oma organisatsiooni tegevusega erineb liiduti päris palju. Juhid hindasid oma liidu funktsioonide täitmist suhteliselt erineva kriitika-tasemega, millel ei ole olulist seost liikmete rahuloluga vastavate funktsioonide puhul (st. et liidud, mille juhid olid iseenda tegevuse suhtes üldiselt kriitilisemad kui teised, ei saanud liikmete rahulolu küsitluse järgi madalamaid hinnanguid kui need, kes oma tegevust kõrgemalt hindasid – pigem vastupidi). Juhtide kriitiline hinnang erinevate funktsioonide täitmisele tulenes üldjoontes inimressursi probleemidest – inimeste või kompetentside vähesusest – ning ebaselgetest rollidest ja tööjaotusest. Kohati takistab juhtide hinnangul funktsiooni täitmist ka protseduuride või kokkulepitud reeglite puudumine (nt. liikmete kaasamisel või ühise arvamuse kujundamisel õigusloomes osalemiseks). Positiivselt hinnatud funktsioonide osas arvati enamasti, et hea täitmine tuleneb vajalikest teadmistest ja oskustest või selgest tööjaotusest ning kokkulepitud reeglitest. Töövahendid võivad segada funktsioonide täitmist juhul, kui liidul puudub koduleht (kehtib kahe liidu puhul) või esineb probleeme selle toimimisega.

Paremini täidetavateks funktsioonideks peavad liitude juhid reeglina koolituste ja seminaride korraldamist, osalemist kutsehariduse alases tegevuses ning toetavate funktsioonide (st juhtimine, asjaajamine, finantsjuhtimine jne) täitmist. Suhteliselt suur osa juhte peab tugevaks ka õigusloomes osalemise funktsiooni täitmist. Ka liikmed on liidu tegevustest kõige rohkem rahul toetavate funktsioonide ning liikmetele korraldatavate koolitustega. Kõrgelt hindavad nad ka liitude poolset liikmete arvamuste küsimist ühisseisukohtade kujundamiseks. Kutsehariduses osalemise funktsiooni liikmed küll sama kõrgelt kui liitude juhid ei hinda – see funktsioon on kõikide funktsioonide kokkuvõttes liikmete arvates keskmise tugevusega.

Ettevõtlusorganisatsioonide juhid ei ole üldjuhul rahul oma liitude võimekusega välissuhete, sektori turuanalüüsi ja uuringute ning sektori maine kujundamise osas. Välissuhete osas läheb juhtide arvamus kokku liikmete omaga, kuna ka liikmed peavad oma huvide esindamist rahvusvahelistes organisatsioonides (sh ELis) ning liitude osalemist rahvusvaheliste katusorganisatsioonide töös ebapiisavaks. Ka sektori turuanalüüs jääb funktsioonide täitmise edetabelis liikmete arvates viimaste sekka. Samas on huvitav erinevus sektori maine kujundamise hindamisel – kui juhtide arvates on see üks kehvemaid funktsioone, siis liikmed pidasid selle funktsiooni täitmist koguni paremuselt kolmandaks (kõikide funktsioonide kokkuvõttes).

Teatud määral sõltub liitude-poolne funktsioonide täitmine ka välistest teguritest. Kõige enam nimetati välistest teguritest sõltuvaks liikmete huvide esindamist, liikmete kaasamist, õigusloomes osalemist ning sektori maine kujundamist. Neid mõjutavad näiteks halb majandusolukord, mis raskendab eelkõige liikmete kaasamise funktsiooni. Sektori maine kujundamisel ja õigusloomes osalemisel peeti oluliseks seda, kas valdkond või teema on aktuaalne ja poliitikute huviorbiidis ning kas liitude arvamustega arvestatakse. Üheks väliseks teguriks, mis liitude funktsioonide täitmist

keerulisemaks muudab on ka mitte-liikmete halvustav suhtumine, mis on ohtlik liidu mainele. Samas saab funktsioonide täitmise edukust suurendada läbi majanduslike võimaluste, nt EL struktuurivahendite kaasamise abil. Kõikide funktsioonide täitmist hõlbustaks ka sotsiaalsete võimaluste ära kasutamine - tööjõuturul on inimressurs järjest kergemini kättesaadav ning kompetentsete töötajate leidmine hõlpsam.

Kokkuvõtvalt võib väita, et juhtide rahulolu liitude tegevusega erineb liitude lõikes päris palju, kuid juhtide rahulolu ei pruugi kokku minna liikmete omaga ning sageli saavad just kriitilisemad juhid liikmetelt positiivsemaid arvamusi. Liitude parimateks funktsioonideks peavad nii juhid kui liikmed koolituste ja seminaride korraldamist ning toetavaid funktsioone; nõrgemateks aga välissuhteid ja sektori turuanalüüsi korraldamist.

3.6. Probleemid funktsioonide täitmisel

Millised on ettevõtlusorganisatsioonide peamised arengutakistused?

Põhiliselt on intervjuude ja küsitluste käigus vastanud juhtide ja liikmete ootused liitudele aktiivsem tegelemine liikmete huvide kaitsmisel nii rahvusvahelistes organisatsioonides, ELis, õigusloomes kui ka poliitilisel tasandil. Eelkõige soovivad liikmed võtta rohkem avalikkuses sõna liidu nimel, rääkida aktiivsemalt kaasa riigi tasandi otsustusprotsessis ja ELis, mõjutada rohkem turul toimuvat ja aktiveerida liikmeid.

3.6.1. Liikmete kaasamine, sh liikmesuhete hoidmine ja liikmete esindamine

Liikmeskonna suurendamine, liikmete värbamine

Mitme intervjuust liitude juhiga jäi kõlama arvamus, et liitu pole kaasatud piisav arv sektori ettevõtteid liidu kõlapinna tugevdamiseks. Nii mõnegi liidu esindatus on liiga väike, mistõttu liit ei saa pretendeerida arvamusiidri rollile. Ka ametnikud ootavad liitudelt eelkõige laiapõhjalist liikmete esindamist, suutlikkust kaasata rohkem ettevõtteid, et töötada välja ühisseisukohti. Selles suunas saaks nii mõnigi liit veel areneda, aga selleks peab olema rohkem liikmeid.

Liidu juht: „Väikest firmat üksinda võttes ei kuula ega tea teda keegi. Liidu eesmärk ongi mitte lasta üksikudel liikmetel või ka sektsioonidel oma tõde kuulutada, mis on ebamugav ja tekitab vimma kellegi vastu konkreetselt, aga kui arvamus tuleb laiemalt põhjalt, kui liit tervikuna ütleb soliidset ja argumenteeritult välja oma tõe seisukoha, siis on sellel suurem kaal kui ettevõttejuhi poolt öelduna. Seda mõnikord ei osata küll ka väärtustada.“

Mitme liidu hinnangul on uute liikmete värbamine üks peamisi probleemkohti, samas ka üks liidu prioriteete. Ka liidu liikmete tagasiside küsitluse tulemusena ilmnes, et põhiliselt soovivad vastanud liikmete arvu suurendada ja tugevdada meeskonda. Samas valitseb mõnes valdkonnas liidu mitteliikmete hulgas suhtumine, et liitu astuda pole vaja, kuna liit loob nagoonii juba keskkonna, milles tegutseda. See niinimetatud „free rider“ põhimõte kajastub mitme erineva sihtgrupi öeldus (lisaks mitte-liikmetele ka liidu juhtide intervjuudes), ehk siis liidu tegevustest saab ilmselt piisavalt kasu ka siis, kui ettevõtte liidu liige ei ole. See on ilmselt üks peamisi liikmete arvu kasvatamise arengutakistusi.

Kui praegu on mitmeteski ettevõtlusorganisatsioonides 20 – 30% majandusharu ettevõtetest liikmed, siis võiks see liitude hinnangul olla 50-70%. Näiteks Autoettevõtete Liidu hinnangul peaks kõlvatu konkurentsi leevendamiseks liitu organiseerima sektorist 50-60% ettevõtteid ja tegelema nendega teemadel nagu eetikakoodeks, koolitused jne. Kaaluda tuleks, kuidas mõjutada ettevõtteid nii (sundida, meelitada, vms), et vähemalt pooled sektoris tegutsevatest ettevõtetest kuuluksid liitu. Liidu seisukohalt oleks see väga tähtis, kuigi liikmete seisukohalt mitte nii oluline.

Seni on tihti liikmeks mitteastumisel üheks põhjuseks olnud vähene informatsioon, liiga kallis liikmemaks (vt. ka finantsjuhtimine) või liidu ja selle liikmete enda vähene aktiivsus liidu maine kujundamisel, mis mõjutab ka uute liikmete värbamist. Lähemalt tuleks tundma õppida mitteliikmetest ettevõtete ootusi ja vajadusi, uurida mille eest nad on nõus liikmemaksu maksma, ehk siis minna käesolevast sidusgruppide uuringust edasi, rääkides ise lähemalt mitme mitteliikmega ning kasutades antud uuringu tulemusi.

Teiseks arengutakistuseks on see, et kohati ei koonda liit kõiki oma valdkonna ettevõtteid, vaid esineb killustatust või aeg-ajalt isegi konkurentsi mitme erineva väikese sarnase valdkonna ettevõtlusorganisatsiooni vahel. Neid erinevaid liite positsioneeritakse pigem vastasteks kui koostööpartneriteks. Siin tasub haldussuutlikkuse tõstmise huvides, liitude kõlapinna tugevdamiseks ja tugevama liikmeskonna kujundamiseks kindlasti kaaluda mitme väiksema liidu ühinemist üheks tugevaks arvestatavaks erialaliiduks. Selliselt oleks liidul suurem mandaat liikmete huvide kaitsmisel.

Ühe näitena võiks siinkohal tuua ehitusala liidud, kus koostöö mitme alaliidu juhi hinnangul teiste ehitusala liitudega võiks olla koordineeritum. Liidud võiksid üheskoos tegutseda - juhtimise ja organisatoorse poole saaks kokku võtta ja jääks rohkem aega tegeleda ettevõtete/liikmete huvide esindamisega. Põllumajandussektoris on Eesti Talupidajate Keskliit konkurent Põllumeeste Keskliidule, kes pikemas perspektiivis võiks ühineda Põllumeeste Keskliiduga. Praegu jääb sektoris kõlama kaks eri häält.

Liikmed näevad ka, et liidul oleks suurem mõju, kui ta teeks rohkem koostööd teiste liitudega (k.a. ETTK ja EKTK-ga), ühendades ressursse. Haruliidu liikmed näevad vajadust riigiga suheldes rääkida ühe suurema partnerina ja kõige sobivamaks peavad nad selleks ETTKd, kuigi soovitakse ka keskorganisatsioonide omavahelist tugevamat koostööd. Mõni haruliidu liige kaaluks ETTK liikmeks astumist kahel põhjusel: selleks, et ETTK kaudu koos teiste ettevõtjatega tugevamalt riigiga kaasa rääkida ja selleks, et – olles otseliikmeks – paremini iseenda huve kaitsta, kuna haruliitu peetakse kohati selleks mitte piisavalt tugevaks.

Teisalt toovad mõned väiksemad, aga tugevad liidud välja (Turvaliit, Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit), et liit ei peagi olema massiorganisatsioon, vaid pigem koondama liikmeid, kes ise aktiivselt panustavad ja keda kaasata. Sellised liidud koondavad ettevõtteid, kellel on võimet organisatsioonis tugevana kaasa lüüa ja see ongi antud liidu tugevus. Seega liikmete arvu tõstmine (ja selle kaudu esinduslikkuse suurendamine) ei ole kõikide liitude puhul alati asjakohane.

Kokkuvõttes võib öelda, et strateegia osana saab liit tegeleda liidu liikmete arvu suurendamisega, kuid enne tuleks teha endale selgeks, mida suurem liikmeskond

annab ja milliseid ressursse see nõuab ning kas liidul on vahendeid ja jõudu suurema liikmeskonnaga tegelemiseks.

Liikmete kaasamine ja esindamine

Liikmete küsitlusest ja juhtide intervjuudest selgus, et põhiliseks tugevuseks liikmeskonna kaasamisel liidu tegevuses peavad liikmed liidusisest infolevitamist, liikmete arvamuse küsimist liidu seisukoha kujundamises, koolitusi ja liikmete nõustamist.

Negatiivse poole pealt on paljude erinevate liitude liikmete üheks soovitusena, et lisaks uute liikmete võtmisele tuleks levitada rohkem positiivset kogemust ja häid praktikaid liikmete seas, aktiveerida juba olemasolevaid liikmeid läbi ürituste, kooskäimiste, erinevate töögruppide ning parandada liidu mainet oma valdkonna ettevõtete seas.

Heade praktikate levitamisel oleks üheks võimaluseks liidul näiteks oma aastaaruandesse tuua sisse iga eesmärgi alla head näited, mida liidu liikmed on teinud, et ühte või teist valdkondlikku eesmärki saavutada.

Päris paljude liitude juhid on nentunud, et olemasoleva ressursimahu ja töökoormuse juures on tagaplaanile jäänud personaalsed suhted liikmetega. Tõdetakse, et liidu sisemine liikmetega tegelemine võiks olla tihedam. Kuigi põhimõtteliselt korraldatakse üritusi piisavalt, oleks soov jõuda ka nõ vähem aktiivseteni. Mõnel liidul puuduvad ka seltskondlikud üritused, kuna personal on selleks igapäevatööga liiga hõivatud, samas tahaksid liikmed omavahel rohkem suhelda.

Liitude juhid sooviksid rohkem käia ettevõtetes kohapeal, et paremini aru saada, millist tuge üks või teine liige vajab, paraku napib selleks peamiselt ajaressurssi. Kokkuvõttes peaks püüdma rohkem suhelda nii liikmete kui liikmekandidaatidega ja samuti õppima ka teiste liitude kogemustest. Mõni juht on väljendanud soovi palgata eraldi inimene liikmetega suhtlemiseks - nii info väljasaatmiseks kui ka liikmete küsimustele vastamiseks, samuti uute liikmete kaasamiseks. Kahjuks takerdub see ressursipuuduse taha. Ka teadmised ja oskused, kuidas paremini liikmeid kaasata, kulusid mitme juhi hinnangul ära.

Kui üldiselt peetakse kommunikatsiooni liikmetega heaks, kuna liikmetele saadetakse iga nädal mingit infot - küsitakse arvamust, pakutakse võimalusi, tehakse küsitlusi - siis paljudel juhtudel saaks veelgi parandada liikmetelt tagasiside saamist, samuti liikmete vahelist infovahetust ja suhtlemist. Praegu on mõningate juhtide hinnangul tegemist pigem ühesuunalise liiklusega - välja antakse palju ja tagasi saadakse väga vähe. Liikmetelt soovitakse rohkem konkreetseid ettepanekuid nii valdkonna üldise arengu kui ka konkreetsete seadusandlike aktide osas, osalemist töögruppides ning initsiatiivi ülesnäitamist probleemide korral, mida on võimalik lahendada liidu tasandil.

Siit kasvabki välja mõningate nõrgemate liitude probleem, kus konstateeritakse, et liikmetega võiks koostöö olla parem, tegemist on pigem passiivsete liikmetega ja lihtliikmed liidu tegevuses väga aktiivselt ei osale. Tõdetakse, et liikmetel on sageli raske mõista, millist toetust liidult saab või millised otsesed tulemused liikmelisusel on. Samuti ei saa neilt teada, millised on nende ootused liidule, pigem peab liidu juht ise ettepanekuid tegema ja lahendusi pakkuma. Kuni sellest aru ei saada, et liikmed ise moodustavadki liidu (ja liit ei saagi tegeleda teemadega, millele puudub liikmete piisav toetus) ning liidu töös aktiivselt ei osaleta, ongi liidu areng raskendatud. Kui liikmete seas puudub ühtsustunne, ei ole väikese

tegevmeeskonnaga võimalik suurt arengut saavutada – see on suuresti kommunikatsiooni-alane väljakutse.

Paremini toimivates liitudes toimub liikmete kaasamine ka läbi erinevate töögruppide kokkusaamiste, kus liikmelisus hõlbustab konkurentide omavahelist suhtlust ja liidu juhatuse saab jooksvalt tagasisidet esilekerkivatele küsimustele ja probleemidele. Sellisel juhul on liidusisene suhtlus tugev, liidu juhatuse, tegevtootajate ja liikmete vaheline koostöö hea ning liit toimib ka vajalikul määral klubina. Töögrupid on oluliseks kanaliks tagasiside saamiseks liikmetelt, teise peamise allikana nimetatakse üldkoosolekut. Vähem aktiivsete liikmete kaasamiseks oleks hea nende töögruppide kohta rohkem informatsiooni kajastada näiteks kodulehel.

Veel üks võimalus liikmeid aktiivsemalt kaasata on regionaalne koostöö – nii on Eesti Kaubandus-Tööstuskoja tugevuseks 4 regionaalse esinduse olemasolu, EVEA-l regionaalsed klubid, Masinatööstuse Liit korraldab regulaarselt tööstusfoorumeid regioonides (4 regiooni).

Seoses praeguse majandussituatsiooniga kipub mõnedel liitudel liikmete arv vähenema, kuna osa ettevõtteid likvideeritakse, osad ühinevad ja seoses sellega liitude liikmeskond väheneb. See mõjutab kriitiliselt mõne väiksema liidu tegevust ja võimalusi. Kuna liikmemaksud on suhteliselt kõrged, siis on mõnede liitude jaoks situatsioon väga kriitiline ning sellised liidud näevad liikmete arvu vähenemises juba strateegilist probleemi ja arengutakistust.

Kõikide eelpoolnimetatud tegevuste paremal tasemel tegemiseks peaks olema ühelt poolt liitudes tööl rohkem inimesi, teisalt võimaldaks liikmete ootusi paremini kaardistada regulaarselt läbiviidavad liikmete rahuloluuuringuid, mida paraku raha- või ajapuudusel tihti ei tehta. Üks ettepanek selles osas on, et näiteks ETTK võiks käesoleva sidusgruppide uuringu põhjal välja töötada standardse rahulolu küsimustiku, mida ettevõtlusorganisatsioonid saaksid oma töös kasutada ja ei peaks iga kord ise jalgratast leiutama.

3.6.2. Liikmete huvide esindamine ja õigusloomes osalemine

Kuigi paljud intervjueritud juhid peavad **suhtlemist riigi esindajatega ja õigusloomes osalemise** funktsiooni täitmist suhteliselt heaks, siis paljud vastanud liikmed leidsid, et vähe on suhtlemist riigiesindajatega ja ka teiste organisatsioonidega suhtlemisel võiks olla aktiivsust rohkem. Vaatamata sellele, et liikmete huvide esindamisega riigi tasandi otsuste kujundamisel on enamiku liitude liikmed suhteliselt rahul, näevad nad ka seal veel arenguruumi.

Suurem osa liitude juhte väärtustab riigiga suhtlemist ja peab seda oma liikmetele üheks kõige väärtuslikumaks pakutavaks teenuseks. Ka liikmed peavad liitude rolli riigi mõjutamisel kõige olulisemaks. Seega on liitude eesmärk arendada koostööd valitsussektori ja liitude vahel. Kitsaskohaks selles osas on, et tihti puudub ühtne joon ja mõtlemine, ka dialoogi riigi ja valitsuseasutustega saaks veel parandada.

Mitme liidu liikmete hinnangul ei ole liidust saanud veel oma valdkonna arvamusi liidrit, mis on osaliselt tingitud ka liikmete vähesest arvust ja liidu enese vähesest aktiivsusest. Päris mitme liidu puhul jäi intervjuust kõlama arvamus, et seaduseelnõude arutamisel kooskõlastus ja arvamusringi liit eriti ei satu, pigem küsitakse ministriumitelt arvamust homseks/järgmiseks nädalaks, mistõttu

sisulist arutamist liikmetega ei saa teha ja arvamuse küsimine riigi poolt on ainult formaalne samm näitamaks, et arvamust on küsitud. Liidu kaasamine seadusloomesse küll toimub, aga sageli hilises etapis või jättes kommenteerimiseks väga piiratud aja. Seadusloome ettepanekuid sageli ei arvestata, puudub kontroll selle üle, kuidas ja kas need lõppversioonides kajastuvad.

Seega osade liitude hinnangul ei taha riigipoolsed partnerid nendega väga arvestada, samas ollakse arvamusel, et ettevõtjaid võiks seadusloomesse aktiivsemalt kaasata, nende hinnanguid küsida ja nende arvamust rohkem usaldada. Seega peavad liidud ise olema aktiivsed ja mitte eeldama, et neid kuhugi kutsutakse ja küsitakse nende arvamust. Tugevamatel liitudel on see ka õnnestunud.

Heaks õigusloomes osalemiseks on vaja adekvaatset analüüsi. Õigusloome vallas soovitakse sisse osta mõju analüüsi. Näiteks EL õigusaktide eelnõu võimalike nõuete mõju Eestis ja nende rakendamise mõju analüüs võiks tulla eurorahadest. Korraldada tuleks ka nõupidamisi ja ümarlaudu seadusandluse analüüsimiseks, nt. kuidas see mõjutab ettevõtluse arengut ja sealt tuleks teha järeldused vastavate aktide muutmiseks ja kohendamiseks.

Puudu on ka analüütilisest poolest, näiteks analüüsides valitsuse poolt astunud samme ja kohe vastumeetmeid rakendades. Seda funktsiooni tuleks kas targemini sisse osta või võtta tööle tugevam analüütik. Küsimust on võimalik lahendada ka sisseostu teel, näiteks koostöös Arengufondiga või mõne ülikooliga. Seda tehakse ka praegu, aga võiks veelgi rohkem teha.

Õigusloomes osalemise puhul arvatakse ka, et see võiks olla tulemuslikum, kui liit keskenduks sisendi andmisele ETTK-le ning seadusloome info liiguks suure katusorganisatsiooni kaudu. Laialt tunnustatakse ka EKTK juriidilist kapatsiteeti ja kompetentsi, mida võiks üritada rohkem kasutada õigusloome protsessis osalemiseks.

Veel üks põhjus õigusloome funktsiooni ebapiisavaks täitmiseks on kindlasti finantsressursside ja teadmiste nappus. Paljudel ettevõtlusorganisatsioonidel puudub eraldi juristi ametikoht ja ka tegevjuht ei jõua teemaga piisavalt tegeleda, seega liidu enda vähene ressurss ei võimalda piisaval määral seadusandlust analüüsida. Seetõttu ootab liit liikmetelt seadusloome alases tegevuses kiiret reageerimist ja konkreetseid ettepanekuid, mida on suhteliselt raske korraldada. Seda just eelkõige väikeste liitude ja ettevõtete puhul nende piiratud inimressursi tõttu.

Väga mitmed vastanud juhid mainisid, et õigusloomes osalemine baseerub liidu suuremate liikmete juriidilistel osakondadel - liidu enda juures seda võimekust ei ole, täna ei ole võimalik seda ka sisse osta. Samas keskkond on muutunud ning paljud seadused vajavad muutmist. Samuti tuleb arvestada, et kui mingisse ajaperioodi satub liiga palju õigusloomega tegelemist, siis töökoormus ületab võimalusi ja see on probleemiks paljudele liitudele ning nende liikmetele.

3.6.3. Välissuhted ja Euroopa katusorganisatsioonide töös osalemine

Ühe probleemse funktsioonina liitude töös tuli välja välissuhtlus ja osalemine EL katusorganisatsioonide töös, seda nii juhtide kui ka liikmete hinnangul. Koostööd

välismaiste organisatsioonidega peavad ettevõtlusorganisatsioonid äärmiselt oluliseks. Samas on suutlikkus selle koostöö realiseerimiseks liidudel üldjuhul madal, sageli ei tajuta selle konkreetset lisandväärtust liidu tegevusele. Liikmed ei saa alati aru, mida liit täpselt teeb koostöös rahvusvaheliste katusorganisatsioonidega ja mis kasu sellest on nende jaoks.

EL temaatikaga tegelemine peaks olema süsteemne. Eelkõige nähakse vajadust rohkem sõna sekka öelda Euroopa Liidu tasemel, parandada dialoogi katusorganisatsioonidega ja osaleda olulistel valdkonda puudutavatel töökoosolekutel Brüsselis, kuna sellest oleneb palju. Ka tuleviku mõttes on see järjest tähtsam. Täna ei kasutata kindlasti kõiki neid võimalusi ära ja välissuhtlus on passiivne. Nii mõnegi liidu juht tõdes, et täna sisuline suhtlemine ELiga puudub - ei teata, mis toimub ja ei jõuta kaasa rääkida. Samuti on nende koosolekutel osalemine tihti kaootiline, osaletakse vaid aeg-ajalt, kui sobib, aga mitte järjepidevalt. Üheks olukorra põhjuseks on asjaolu, et raha selleks funktsiooniks on vähe, kuna katusorganisatsiooni liikmemaks on väga kõrge.

3.6.4. Sektori maine kujundamine

Mainekujunduse funktsiooni osas ootaksid liikmed küsitluse põhjal liidult jõulisemat sõnavõtmist meedias ning põhjalikumat ettevõtlusvaldkonna tähenduse ja olulisuse selgitamist ühiskonnale, töövõtjatele ja avalikule sektorile. Vastanud liikmed on märkinud ära mitmeid soovitusi liitude arendamiseks, kuid kindlasti on olulisemate hulgas Eesti-sisesed kommunikatsioonialased tegevused ja liikmete huvide tugevam esindamine riigi otsustusprotsessides.

Enamikes uuringus osalenud liitudest on avalik kommunikatsioon liikmete hinnangul tagasihoidlik, mõnedel veel peaaegu olematu ning ka maine võiks liikmete hinnangul kõrgem olla. Samas hindavad juhid reeglina oma liidu mainet vähemalt rahuldavaks. Avalikkuse teadlikkus liitude tegevusest ja olemusest on siiski suhteliselt madal ning tihti seotud konkreetsete liidus tegevate isikutega.

Ühe madala teadlikkuse põhjusena tuuakse välja liiga vähest väljapaistvust, kuna liidud räägivad ise väljapoole vähe oma toimetamistest. Isegi, kui näiteks mõnel liidul on meediaga tegelikult head suhted, kuna meedia küsib tihti arvamust, siis liikmete hinnangul liidu juhid kardavad meediaga suhtlemist. Kokkuvõttes võib öelda, et valdavas enamuses liidud ei tegele ise proaktiivselt avalike suhete korraldamisega, seda ei ole eraldi eesmärgiks võetud, samuti puuduvad tihti sellega tegelemiseks vajalikud teadmised ja kogemused.

Veel nimetatakse ühe vähese meediakajastuse põhjusena asjaolu, et müüvad ainult negatiivsed uudised. Meedias peaks olema rohkem positiivset infot näiteks kaubanduse, põllumajanduse, aga ka teiste sektorite kohta ning positiivseid artikleid, et inimesed oleksid julgemad tegelema ettevõtlusega. Mitme liidu juhid on tunnistanud, et turustusele ja avalikele suhetele pööratakse järjest suuremat tähelepanu, kuna funktsioonide hetkeseis ei kata liitude vajadusi. Teisalt hetkel rohkem rahalisi ressursse funktsiooni täitmiseks ei ole, kuigi sektori igapäevased probleemid on päris tõsised ja vajavad lahendamist.

Päris mitmes liidus ootavad suuremad liikmed liidult aktiivsemat tööd mainekujunduse vallas, aga liitude ressurss selle tegemiseks on paraku liiga väike, samuti ei jõuta palgata suhtekorraldusfirmat ja tõdetakse, et ilma suhtekorraldusfirmata ei jõua praktiliselt mitte kusagile.

Kokkuvõttes võib öelda, et liitudel on puudu eelkõige teadmistest ja oskustest oma valdkond meediale huvitavaks teha.

3.6.5. Toetavad funktsioonid

Inimeste juhtimine

Põhiliselt soovivad vastanud liikmed suurendada ja tugevdada meeskonda. Ka paljude liitude juhtide arvates on liitudel sageli liiga vähe töötajaid ja erinevatest kompetentsidest jääb vajaka. Sageli on näiteks sellised olulised funktsioonid nagu sise- ja väliskommunikatsioon, õigusloomes osalemine ning välissuhtlus tagasihoidlik ja nende osas on palju arenguruumi. Põhjuseks on, et koosseis ja tegevjuhtkond on küllalt väikesed ning ei ole kaasatud jõudu, mis oskaks seda tööd teha pidevalt ja professionaalselt. Hea tava näitena saaks siinkohal tuua Pangaliidu, kes käitub enamasti kui projektijuht ja valdava sisulise töö teevad ära liikmed. Kuna liidus töötab ainult 2 inimest, siis vajadusel kaasatakse töösse pankade töötajaid läbi erinevate projektide.

Finantsjuhtimine

Kõrvuti nõ rikaste ettevõtlusorganisatsioonidega eksisteerib hulk liite, kus liidu finantsseis on äärmiselt kehv, kuigi samas nad töötavad kogu turu jaoks oluliste küsimustega. Liikmemaksud katavad tihti kogukuludest 30-50%, ülejäänud osa tuleb lisatulust. Samas reservid puuduvad ja kapitaliseeritus on väike. Seega ollakse sunnitud tõdema, et praeguses majandusolukorras muutub teenuste osutamine väga keeruliseks, et leida katet 70-50% kuludest (st. sellele osale kuludest, mille katmiseks ei piisa liikmemaksudest).

Suuremas osas liitudest napib ressursse õigusloomes osalemiseks ja välissuhete korraldamiseks. Enamus liitudest ostab sisse raamatupidamis- ja IT teenust, samuti ka turuanalüüsi, millest viimane on aga tihti liialt kallis, et seda vajalikus mahus tellida. Samas peetakse teenuste laialdast sisseostu ka ebaotstarbekaks, kuna see nõuab liiga palju raha ning töömaht ja oma kulutused on liiga rängad. Üldiselt peetakse töökoormust optimaalseks, ning ollakse seisukohal, et sisseost ei paranda olukorda, kuna praegusel hetkel ostetakse juba niigi palju sisse. Seega mitmete funktsioonide edukas täitmine taandub rahale ja liitude võimalustele:

„Kui tahta oma seisukohta ja arusaamist välja öelda, on vaja teatud väljundit - see et omavahel räägitakse ja oma seisukohti laiemale üldsusele ei suudeta kommunikeerida, vähendab võimalust ka ühiskondlikku arvamust mõjutada. Aga paraku jääb see tihti just rahaliste võimaluste taha.“

Olukorra parandamiseks tuleks arutada kindlasti läbi erinevad liikmemaksu suuruse, jms, võimalused ja variandid, kuna kohati peetakse liikmemaksu ja liikmeksolikust saadava kasu vahekorda problemaatiliseks. Potentsiaalsete liikmete poolt on mõned liidud saanud infot, et soovitakse küll ühineda, aga liikmemaks on liiga suur. Üheks põhjuseks, miks haruliidu liikmed ei kuulu (veel) näiteks ETTK-sse, on samuti liikmemaksu suurus. Liikmemaksu peetakse osaliselt liiga suureks ja selle määramise süsteemi vähe läbipaistvaks. Ka olemasolevatelt liikmetelt liikmemaksu kogumine on mõnel liidul problemaatiline, eriti viimasel ajal, kui laekumised on hakanud venima.

Strateegiline juhtimine

Strateegiline juhtimine on valdkond, kus paljudel ettevõtlusorganisatsioonidel on veel piisavalt arenguruumi, kuna tegevuste planeerimine toimub pigem iga-aastaselt ja pikemat planeerimist ei ole (Juht X: „Planeerimine toimub pigem nagu kauboil puusalt tulistamine. Juhatuses mingeid asjalikke ettepanekuid ei tulnud“; Juht Y: „Juht ühe päeva mediteerib ja koostab siis järgmise aasta eelarve“). Aastased tegevuskavad on küll olemas, aga indikaatoreid nende täitmiseks üldiselt pole (ainult üks vastanu ütles, et on). Isegi, kui vastati, et strateegia on olemas, on see tihti pigem formaalne, vaid vähestel ettevõtlusorganisatsioonidel on toimiv ja regulaarselt uuendatav strateegia.

Et liit oleks strateegiliselt juhitud, peaks tulevikus osa strateegiast moodustama edasise tõhusa planeerimise mudel (strateegiline kui taktikaline) ning tagasiside ja analüüsi süsteemi (protsesside, kasusaajate rahulolu, tulemuslikkuse jne mõõtmiseks). Strateegiaga tuleb tegeleda pidevalt, kuid see ei tohiks olla asi omaette, vaid organisatsiooni edasiviiv plaan.

4. Haldussuutlikkuse võrdluse koondanalüüs ja haldussuutlikkuse indeks

Käesolevas peatükis on võrreldud erinevate liitude liikmemaksupoliitikat, sh selle reguleeritust, arvestamise aluseid, tasumise sagedust ja võimalikke sanktsioone. Liitude haldussuutlikkuse võrdlemise võimaldamiseks on lisaks esitletud kaks võimalikku haldussuutlikkuse indeksi - liikmete rahulolu indeks ning eksperthinnangu ja enesehindamise indeks.

4.1. Liikmemaksupoliitika võrdlus

Liikmemaksu dokument

Liikmemaksu info on olemas 18 liidu kohta (info puudub või polnud uurijatele kättesaadav 5 juhul). Neist 7 liidul on olemas liikmemaksu dokument (reglement või kord) ja 11 liidul mitte.

Liidud, kellel pole vastavat dokumenti, kinnitavad liikmemaksu eraldi, enamasti iga-aastaselt üldkoosoleku otsusega (11-st 5 juhul üldkoosoleku otsus, 1 juhul - Sadamate Liit - juhatuse otsus ja 1 juhul -Toiduliit - volikogu otsus). Mõnedel liitudel (11-st 4 juhul) on info avalikustatud kodulehel või esitati uurijatele kinnitamata tabeli kujul (Projektbüroode Liit).

Sisseastumismaks

Sisseastumismaksu ehk liitumistasu kohta saadi infot 9 liidu kohta. Ühel juhul sisseastumismaksu pole, teistel jääb see vahemikku 500 krooni kuni 10 000 krooni ja on mõnel juhul diferentseeritud ettevõtte käibega (Ehitusettevõtete Liit) või töötajate arvuga (Masinatööstuse Liit).

Liikmemaksu arvestamise alus

Liikmemaksu arvestamise aluse kohta saadi dokumendianalüüsi käigus infot 16 liidu kohta (7 juhul info puudub). Kõige sagedamini võetakse liikmemaksu arvestamise aluseks ettevõtte käibe (9 liitu), aga ka töötajate arv (3 liitu) või tööjõukulud (1 liit – ETTK). Ühel juhul (Rõiva- ja Tekstiiliit) on liikmemaksu arvestamise aluseks käibe ja töötajate arvu kombinatsioon, ühel juhul liitub käibe arvestus fikseeritud põhiosale (Kindlustusseltside Liit). Põllumeeste Keskliidu puhul on liikmemaks seotud pindalaga (2kr/ha+4000 eek).

Enamasti arvestatakse liikmemaksu käibe alusel põhimõttel, et mida suurem oli ettevõtte eelmise kalendri- või majandusaasta netokäibe, seda suurem on liikmemaks, sealjuures rakendades fikseeritud protsendimäära või valemit. Seega võib liikmemaks sama liidu erinevatele liikmetele märgatavalt erineda.

Mitmel juhul on fikseeritud miinimum- ja maksimummäärad, rakendatakse vahemikke või valemiteid.

Ka liitude vahel on liikmemaksude polaarsus suhteliselt suur. Liikmemaksud erinevates liitudes võivad jääda vahemikku 500 kuni 110 000 krooni.

Mõnel juhul sõltub liikmemaksu määr liikme staatusest (täisliige, toetaja liige, assotsieerunud liige) või liikme eripärast (nt erialaõppeasutused; haiglate liigid).

Liikmemaksu tasumise sagedus

Liikmemaksu sageduse kohta saadi dokumendianalüüsi käigus infot 14 liidu kohta. Selle info põhjal on kõige levinum liikmemaksu tasumine 1 kord kvartalis (5 liidus) ja 1 kord aastas (4 liidus) või 1 kord poolaastas (4 liidus). Ühel vaadeldud juhul (Haiglate Liit) makstakse liikmemaksu igal kuul.

Liikmemaksu tasumiseks jäetav tähtaeg varieerub 14 päevast poolaastani. Mõnel juhul makstakse liikmemaksu makseperioodiks ette (nt EVEAs tasutakse liikmemaksu üks kord aastas järgmise liikmemaksuaasta eest ette. Liikmemaksuaasta algab esimese liikmemaksu laekumise hetkest).

Sanktsioonid

Enamus liitude liikmemaksu dokumendid liikmemaksu mitte õigeaegse tasumise sanktsioone ei kajasta, taolised punktid on kirjalikult määratletud 5 liidu puhul. Liikmemaksu mitte õigeaegsel tasumisel võivad liidud mõnel juhul rakendada viivist, liige võib kaotada juhatuse vastava otsuse alusel hääleõiguse kuni võlgnevuse likvideerimiseni, võidakse lõpetada teenuste osutamine, soodustused või liige koguni liidust välja arvata.

4.2. Haldussuutlikkuse indeks

Eelmises peatükis esitati 23 ettevõtlusorganisatsiooni haldussuutlikkuse võrdleva analüüsi tulemused. Pearõhk oli tugevaimatel ja nõrgimatel funktsioonidel ja muudel ühistel joontel, mh hea tava näited funktsioonide kaupa. Selle analüüsi aluseks oleval kõikide ettevõtlusorganisatsioonide kohta täidetud haldussuutlikkuse maatriksid võimaldaksid põhimõtteliselt juba nende haldussuutlikkuse detailsemat võrdlust funktsioonide kaupa. Lisaks on maatriksite kõrvutamisel võimalik võrrelda kõikide liitude koond-haldussuutlikkust, lugedes kokku kõigi funktsioonide saadud hinnad nagu kirjeldatud eelmises peatükis. Siiski ei oleks selline koondtaseme võrdlus piisavalt usaldusväärne: iga funktsiooni juures antud hinne („tugev“, „piisav“ või „nõrk“) sõltub teatud määral konkreetsest kontekstist ja nende hinnete põhjendus võib olla iga liidu jaoks unikaalne. Seega ei oleks selline võrdluse meetod piisavalt standardiseeritud. Selle probleemi lahendamiseks töötas haldussuutlikkuse hindamise meeskond välja 2 haldussuutlikkuse indeksit:

- Liikmete rahulolu indeks
- Ekspert hinnangu ja enesehindamise indeks

Liikmete rahulolu indeks (LRI)

Esimese variandi puhul oleks ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse hindamisel määravaks liikmetelt saadud tagasiside liidu funktsioonide täitmise osas. Käesoleva projekti raames läbi viidud liikmete rahulolu küsitlus on selle indeksi algtaseme mõõtmise aluseks. Indeks koosneb viiest erinevast elemendist, kus iga üks neist esindab ühte omavahel seotud funktsioonide gruppi:

1. Teenused
2. Liikmete huvide esindamine
3. Kommunikatsioon Eestis
4. Kommunikatsioon välismaal
5. Organisatsiooni juhtimine

Selle põhjal tekiks viiemõõtmeline indeks:

$$LRI_{ij} = \sum_m R_{jm}/x_j$$

R = liikmete rahulolu - % vastanutest, kes on funktsiooniga rahul või väga rahul

i = liidud 1 kuni 23

j = seotud funktsioonide grupid 1 kuni 5

m = funktsioonid, millest koosnevad funktsioonide grupid 1 kuni x

x_j = funktsioonide arv grupis j

Indeksi arvutatakse kui viie funktsioonide grupi keskmine rahulolu (protsentides vastanutest, kes on rahul või väga rahul). Indeksi maksimaalne skoor on (100, 100, 100, 100, 100) ehk kõigi viie mõõtme järgi on 100% liikmetest rahul või väga rahul. Indeks võimaldaks ühe pilguga aru saada mis valdkonnas ettevõtlusorganisatsiooni kõige suuremad väljakutsed on. Lisaks annaks indeks ülevaate sellest, kui tugev ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkus on võrreldes teistega.

Siiski on indeksil teatud miinused: ei ole teada kas ja kui, siis mil määral, eri ettevõtlusorganisatsioonide liikmete põhimõttelised hoiakud (positiivne või pigem kriitiline) erinevad, mille tõttu ei pruugi teatud rahulolu skoor ühe liidu jaoks sama head haldussuutlikkust tähendada kui teise liidu jaoks. Lisaks ei oleks õige samastada haldussuutlikkust liikmete rahuloluga, eriti arvestades, et hea haldussuutlikkus tähendab ka riigile usaldusväärseks partneriks olemist. Just seda viimast ei pruugi liikmed alati väärtustada. Meeles tuleks ka pidada, et liikmete rahulolu on ilmselt tugevalt seotud liikmete ootustega: kui ootused on kõrged, on rahulolu keskmiselt madalam. Nii võib juhtuda, et nt keskorganisatsioonide LRI skoorid on suhteliselt madalad kuna ootused neile on kõrgemad. Veel üheks miinuseks on andmete kogumise kulu, mille tõttu ei ole indeksi regulaarne kokku panemine väga tõenäoline. Ka ei olnud kõikide liitude puhul liikmetest vastanute arv piisavalt esinduslik.

Uuringu raames mõõdeti kõigi 23 ettevõtlusorganisatsiooni haldussuutlikkust LRI abil. Konfidentsiaalsuse nimel ei avaldata ettevõtlusorganisatsioonide individuaalseid tulemusi käesolevas aruandes, kuid piirduetakse üldisema tasandi kokkuvõttega. Tabel 4.1 annab ülevaate tugevaimast, nõrgeimast ja keskmisest skoorist LRI indeksi põhjal.

Tabel 4.1 – LRI indeksi tugevaim, nõrgeim ja keskmine skoor

Funktsioonide grupid	Tugevaim skoor	Nõrgeim skoor	Keskmine skoor
Teenused	94	48	65
Liikmete huvide esindamine	83	52	63
Kommunikatsioon Eestis	80	28	56
Kommunikatsioon välismaal	90	26	46
Organisatsiooni juhtimine	-	59	80

Kõikide liitude keskmine indeksi skoor tähendab, et kõige tugevamaks funktsioonide grupiks on hinnatud „juhtimine“, kõige nõrgemaks „kommunikatsioon välismaal“. Kõige tugevamaks ja kõige nõrgemaks hinnatud liitude vahe on sealjuures päris suur. Kusjuures keskmiselt on erinevused eri liidu funktsioonide gruppide vahel erinevused suhteliselt väikesed, mis tähendab, et kui rahulolu on kõrge, siis on see ka kõikide või enamiku funktsioonide jaoks kõrge.

Ekspert hinnangu ja enesehindamise indeks (EEI)

LRI indeksi puuduste kõrvaldamiseks on uuringuprojekti lõpus välja töötatud detailsem ja sisulisem indeks: EEI, mis põhineb eksperthinnangul (antud juhul uuringu läbiviijate hinnangul) ja mille võib hiljem ka enesehindamise teel mõõta. Indeksi aluseks on eelmistes peatükkides kirjeldatud ettevõtlusorganisatsioonide

haldussuutlikkuse tugevused ja nõrkused ja peamised arengutakistused. Eriti see viimane sisend võimaldab paremini jälgida lisaks liikmete rahulolule ka seda, kui usaldusväärsed partnerid riigile liidud on. Analüüs lähtub 80 konkreetsest ja detailsest suletud küsimusest, millele vastused võivad olla „jah, olulisel määral“, „jah, teatud määral“, „vaid vähesel määral“ või „ei, üldse mitte“, andes 3, 2, 1 või 0 punkti. Indeksi koostamiseks jaotati kõigepealt kõik haldussuutlikkuse maatriksis esitatud funktsioonid⁵⁷ kolmeks: võtmefunktsioonid, teised sisulised funktsioonid ja toetavad funktsioonid. Jaotus põhineb erinevate sidusgruppide (k.a. liitude juhtide enda aga kõige selgemalt liitude liikmete) arvamusel, millised on ettevõtlusorganisatsioonide kõige olulisemad funktsioonid. Funktsioonide klassifikatsioon on alljärgnev:

Võtmefunktsioonid

- 1) Liikmete huvide esindamine (maksimaalselt 27 punkti võimalik saada)
- 2) Liikmete kaasamine (27 punkti)
- 3) Õigusloomes osalemine (24 punkti)
- 4) Välissuhted (24 punkti)
- 5) Sektori maine kujundamine (18 punkti)

Teised sisulised funktsioonid

- 1) Turuanalüüs ja statistika (maksimaalselt 12 punkti)
- 2) Koolituste ja seminaride korraldamine (15 punkti)
- 3) Kutseharidus (12 punkti)
- 4) Eriala kirjanduse ja infomaterjalide välja andmine (9 punkti)
- 5) Projekti juhtimine (12 punkti)

Toetavad funktsioonid

- 1) Juhtimine (maksimaalselt 15 punkti)
- 2) Asjaajamine (9 punkti)
- 3) Finantsjuhtimine (15 punkti)
- 4) Strateegiline juhtimine (12 punkti)
- 5) Kommunikatsioon (9 punkti)

Selle jaotuse tulemusena on selle indeksi skoor 50% (40 küsimust) võtmefunktsioonide täitmise kvaliteedist, 25% (20 küsimust) teistest sisulistest funktsioonidest ja 25% (20 küsimust) toetavatest funktsioonidest. Kategooriate sees tulenevad küsimused eelnevates peatükkides kirjeldatud hea tava näidetest, kusjuures mitte ühelgi ettevõtlusorganisatsioonis esinevad kõik hea tava näited. Need organisatsioonid, kus neid näiteid esinevad kõige rohkem, saavadki kõige kõrgema indeksi skoori. Küsimustik on täispikkuses esitatud lisas 6.

EEL indeks loob osaliselt teise pildi võrreldes LRI indeksiga: esimesena paistab silma keskorganisatsioonide kõrgem skoor, ilmselt tingitud sellest, et liikmete erinevad ootused ei mängi siin enam rolli. Kõige kõrgem EEL skoor on 200, ehk 83% maksimumist. Kõige madalam skoor on 103, ehk 43% maksimum skoorist. Indeks näitab veel detailsemalt kui LRI milliste funktsioonide osas liitudel kõige suurem arenguruum on. Keskmiselt paistavad nõrgemate funktsioonidena silma Eriala kirjanduse ja infomaterjalide välja andmine, Välissuhted, Sektori maine kujundamine ja Kommunikatsioon.

⁵⁷ Indeksi koostamisel ei arvestatud kahe funktsiooniga, mis esinevad liiga vähesel liitudel: Kollektiivsed töösuhted ja Spetsiifilised Teenused, millega tegelevad vaid üksikud liidud. Teiste funktsioonidega tegelevad liitude endi sõnul kõik või peaaegu kõik (ehk vaid mõnede eranditega) liidud.

Punktide andmine toimus algtaseme mõõtmiseks kahel erineval viisil: eksperthinnanguna haldussuutlikkuse analüüsi läbiviijate poolt ning enesehindamisena uuringu tulemuste tutvustaval seminaril 20. mail 2009.a. Reeglina lähtuti juhtide endi hinnangutest kuid neid korrigeeriti uuringu läbiviidud ekspertide arvamuste põhjal. Kus arvestatavad vahed esinesid järgnes vajadusel ettevõtlusorganisatsioonide juhtide ja ekspertide vestlus, mille tulemusena indeksi tulemused ühtlustusid.

4.3. Seosed indeksi ja programmi indikaatorite vahel

Kuna haldussuutlikkuse tõstmise programmi raames jälgitakse ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse muutusi erinevate indikaatorite abil, peaksid ka käesoleva uuringu raames välja töötatud indeksid nende mõõtmisele kaasa aitama. See eeldaks indekse (eelkõige EEI) regulaarset mõõtmist, mille korraldamine võiks jääda keskorganisatsioonide ühiseks ülesandeks. Ka programmi lõpuks planeeritud järelhindamise üheks ülesandeks võiks olla indekse (siis võimalusel juba mõlemad ja EEI puhul veelkord kombineeritud ekspertarvamuse ja enesehindamise teel) mõõtmine.

Alljärgnevalt kirjeldame kuidas indeksid (ja eelkõige EEI) aitavad kaasa programmi mõju- ja tulemusindikaatorite alg-, vahe- ja lõpptasemete mõõtmisele:

Mõjuindikaatorid

- [Ettevõtjate suurem kaasatus poliitika kujundamise ja õigusloome protsessi.](#) Programmi lõppedes hinnatakse muutust järelhindamise käigus programmis osalejate poolt. Mõõtmine toimub ettevõtlusorganisatsioonide osakaalu põhjal, läbi mille ettevõtjate kaasatus poliitika kujundamise ja õigusloome protsessi on sisuline. Selleks vaadatakse indeksi kategooriate 1.2 ja 1.3 punktid kokku. Kaasatus hinnatakse „sisuliseks“ kui punktide arv ületab 33, mis tähendab vähemalt kaks kolmandikku maksimumist. Praegu ületavad 13 liitu selle skoori, mis on 57% kõikidest ettevõtlusorganisatsioonidest mis osalesid käesolevas uuringus. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 75%.
- [Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse kasv.](#) Indikaator mõõdetakse EEI indeksi abil ja vaadatakse koondpunktide arvu. Praegu on osalenud ettevõtlusorganisatsioonide keskmine punktide arv 151, mis on 63% maksimumskoorist. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 75%.

Tulemusindikaatorid

- [Reageerimise kiirus ja kvaliteet,](#) ettevõtlusorganisatsioonide võimekus reageerida ja anda kvaliteetset tagasisidet EL tasandilt ja riigi tasandilt tulevatele initsiatiividele, nt õigusaktide eelnõud, strateegiad vms. Mõõdetakse ettevõtlusorganisatsioonide osakaal, kelle reageerimise kiirus ja kvaliteet on hea. Selleks vaadatakse indeksi küsimuste 1.3.4 – 1.3.7 punktide arvu kokku. Kui punktide arv on vähemalt 8 (mis on kaks kolmandikku maksimumist) siis loetakse kiirus ja kvaliteet heaks. Praegu ületavad 12 liitu selle skoori, mis on 52% kõikidest ettevõtlusorganisatsioonidest mis osalesid käesolevas uuringus. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 75%.
- [Finantsressursside kasv](#) - ettevõtlusorganisatsioonide finantsvõimekus, mis võib tähendada eelarve kasvu (tänu kompetentsi, liikmete arvu või lisateenuste kasvule) või olemasolevate ressursside otstarbekamat kasutamist, funktsioonide ühildamist teiste ettevõtlusorganisatsioonidega vm. Mõõdetakse ettevõtlusorganisatsioonide osakaal, kus finantsressursse on piisavalt ja finantsvõimekus on hea. Selleks vaadatakse indeksi küsimuste 3.3.1 ja 3.3.3

punktide arvu kokku. Kui punktide arv on vähemalt 4 (mis on kaks kolmandikku maksimumist) siis loetakse finantsvõimekus heaks. Praegu ületavad 15 liitu selle skoori, mis on 65% kõikidest ettevõtlusorganisatsioonidest mis osalesid käesolevas uuringus. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 80%.

- **Initsiatiiv** – ettevõtlusorganisatsioonide võime algatada erinevaid projekte ettevõtluskeskkonna parandamiseks, õigusloome, koolituse vms vallas. Mõõdetakse ettevõtlusorganisatsioonide osakaal, mille algatusvõime on hea. Selleks vaadatakse indeksi küsimuste 1.1.5, 1.2.1, 1.3.3, 2.2.1 ja 2.5.2 punktide arvu kokku. Kui punktide arv on vähemalt 10 (mis on kaks kolmandikku maksimumist) siis loetakse algatusvõime heaks. Praegu ületavad 12 liitu selle skoori, mis on 52% kõikidest ettevõtlusorganisatsioonidest mis osalesid käesolevas uuringus. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 75%.
- **Esindatus** - ettevõtlusorganisatsioonide esindatus sektori tasemel vastavalt sektori esindatuse kriteeriumidele – mõõdetakse liikmete osakaalu vastavast sektorist, kas ettevõtete arvu, käibe või töötajate arvu järgi. Liidud ise määravad milline nendest kolmest kriteeriumist on antud sektorist kõige asjakohasem. Oluline on algataseme ja sihttaseme mõõtmine sama kriteeriumi järgi. Mõõdetakse ettevõtlusorganisatsioonide osakaal, mille esindatus on vähemalt 50%. Praegu ületavad 7 liitu selle skoori, mis on 30% nendest ettevõtlusorganisatsioonidest mis osalesid käesolevas uuringus ning mille kohta on teada vastav sektori statistika. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 50%.
- **Kaasamine** – olemasolevate liikmete osalemine ettevõtlusorganisatsioonide töös ja uute liikmete kaasamine. Mõõdetakse ettevõtete osakaal, mis osalevad aktiivselt ettevõtlusorganisatsioonide töös. Selleks vaadatakse indeksi küsimuste 1.2.2, 1.2.5, 1.2.7 ja 1.2.9 punktide arvu kokku. Kui punktide arv on vähemalt 8 (mis on kaks kolmandikku maksimumist) siis loetakse algatusvõime heaks. Praegu ületavad 13 liitu selle skoori, mis on 57% kõikidest ettevõtlusorganisatsioonidest mis osalesid käesolevas uuringus. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 75%.
- **Ettevõtlusorganisatsioonide maine** – Hinnatakse teadlikkust ettevõtlusorganisatsioonide tegevusest erinevate sihtgruppide (ettevõtjad, ajakirjanikud, avalikkus) seas. Mõõtmine toimub ettevõtlusorganisatsioonide osakaalu põhjal, mille kohta teadlikkus on piisav. Selleks vaadatakse indeksi kategooria 1.5 punktide arvu. Maine hinnatakse „heaks“ kui punktide arv on vähemalt 12, mis tähendab kaks kolmandikku maksimumist. Praegu ületavad 5 liitu selle skoori, mis on 22% kõikidest ettevõtlusorganisatsioonidest mis osalesid käesolevas uuringus. See on ühtlasi antud indikaatori algtase. Sihttase on 50%.

5. Soovitused

Pärast kõikide uuringu ja analüüsi sisuliste tegevuste lõppemist sõnastati soovitused (tegevus 4.3) organisatsioonide edasiseks arenguks, mis koosnevad konkreetsetest ettepanekutest haldussuutlikkuse tõhustamiseks ja sidusgruppide kommunikatsiooni parandamiseks. Soovitusi sõnastati nii ettevõtlusorganisatsioonide kohta eraldi (organisatsioonide tasandi analüüsi tulemusel) kui programmis osalenud ettevõtlusorganisatsioonide kohta üldistatult (haldussuutlikkuse koondanalüüsi tulemusel). Esimene alapeatükk sisaldab ettevõtlusorganisatsioonide maastiku restruktureerimise ettepanekuid. Teine alapeatükk keskendub spetsiifilisematele, kuid horisontaalsetele soovitustele, mis on suunatud kas kõikidele ettevõtlusorganisatsioonidele või enamikule neist.

5.1. Ettevõtlusorganisatsioonide maastik

5.1.1. Ettevõtlusorganisatsioonide maastiku restruktureerimise vajadus

Eelmistes peatükkides esitatud järeldused näitavad selgelt, et peamised ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse arengutakistused tulenevad kogu maastiku killustatusest. Paljud liidud üritavad vähete ressursidega toime tulla peaaegu kõikide funktsioonidega. Kuigi paljud liitude juhid on märkimisväärselt multifunktsionaalsed, omades teadmisi, oskusi ja kogemusi väga paljudel erinevatel teemadel, ei ole reaalne, et kõik funktsioonid ka täidetakse hästi ja/või tekitavad suurt liikmete rahulolu. Ka uuringu käigus defineeritud võtmefunktsioonid⁵⁸ ei ole selle tõttu alati piisavalt kaetud.

Siiski ei ole need – eelkõige piiratud võimekusega seotud – nõrkused liiduti ühed ja samad. Esiteks on keskorganisatsioonidel (ja eelkõige ETK ja ETTK) selgelt rohkem ressursse ja seetõttu suudavad nad ka suurema hulga funktsioone hästi täita kui enamik haruliite. Teiseks esinevad ka haruliitude vahel erinevused, mida näitavad kõige selgemalt mõlemad eelmises peatükis esitatud indeksid. Mõnedel liitudel tuleb kõige paremini välja teenuste osutamine oma liikmetele, kui mõned teised liidud saavad kõige paremini hakkama liikmete huvide esindamisega. Veel kolmandate liitude tugevused on eelkõige seotud kommunikatsiooni või juhtimisega. Mitmed liidud on suutnud välja arendada mõned veidi tugevamad funktsioonid, kuid vähesed liidud on siiski jõudnud spetsialiseeruda. Siiski on seda spetsialiseerumist palju rohkem vaja kui tahta kõikide funktsioonide osas kõrget kvaliteeti pakkuda liikmetele, riigile ja teistele sidusgruppidele.

Lisaks näitas sidusgruppide uuring, et nende seas ei ole piisavat selgust haruliitude ja keskorganisatsioonide omavahelistest seostest ja funktsioonide jaotusest mistõttu mitmed erinevad sidusgruppid ootavad ettevõtlusorganisatsioonide maastiku korrastumist. Tuleb välja, et nende ootused on seotud eelkõige selguse loomisega liitude omavahelistes suhetes ja rollide osas.

Ülaltoodu näitab, et realiseerimata on olulised sünergiavõimalused: ka ilma suure rahasüstita kogu ettevõtlusorganisatsioonide maastikule oleks võimalik kõikide liitude

⁵⁸ Liikmete huvide esindamine, liikmete kaasamine, poliitikakujunduses ja õigusloomes osalemine, välissuhted ja sektori maine kujundamine

haldussuutlikkust tõsta mitmete funktsioonide osas. Selleks on laias laastus vaja kahte asja: rohkem koostööd ja leidlikkust. Koostööd on võimalik saavutada läbi ühiste algatuste (nt europrojektide) või kogemuste vahetamise ja klastrite moodustamise. Selleks teeb uuringumeeskond alljärgnevalt mitmeid ettepanekuid.

Spetsialiseerumine nõuab jõudude, teadmiste, kogemuste ja muude eeliste ja tugevuste koondamist. Selleks on kaks teed: arvestades funktsioonide olulisust spetsiifilise majandusharu jaoks (nt selle põhjal, kui oluliseks peavad liikmed eri funktsioone) või arvestades majandusharude seoseid - kas väärtusahelates või sektorites, mis võimaldaks lisaks liitude haldussuutlikkuse tõstmisele ka ettevõtete (ehk liikmete) omavahelist koostööd klatri vormis. Mõlemal juhul on lõppmudel sama: tuleks - lisaks keskorganisatsioonidele, mis täidavad üldiseid sotsiaalmajanduslikke funktsioone - tekitada nn majandusharu klastrid.

Hollandis on sellest väga sobiv näide olemas: nii Metaalunie kui ka FME-CWM⁵⁹ tegutsevad nn harugruppide mudeli baasil. See tähendab, et liikmete esindamisel ja muude funktsioonide täitmisel ei lähtuta spetsiifilisest majandusharu tasemest, liikudes nt ühisseisukohtade kujundamisel ülespoole (ehk siis kompromissi teel), vaid lähtutakse kõrgema (ehk üldisema) tasandi majandus-tegevusalast⁶⁰, liikudes allapoole (ehk siis eristamise teel). Tehniliselt spetsiifilisemad funktsioonid täidab nõ tegevusala-liit (ehk siis nt Metaalunie) ja kitsama liikmeskonna jaoks aktuaalsed teemad arutatakse pigem harugruppides. **Harugrupp** on tegevusala liiduga võrreldes paindlikumalt organiseeritud grupp sarnaseid ettevõtteid (samast majandusharust, kuid võibolla ka samast teemast huvitatud ettevõtteid), mis korraldab tihedamat suhtlust liikmete vahel ja korraldab, vastavalt spetsiifilistele vajadustele, teisi tegevusi mis on just harugrupi liikmetele suunatud. Paindlikum organisatsioon võimaldab ka paremini (ajutist) harugruppidevahelist koostööd aktuaalsetel teemadel. Nii on Metaalunie¹ näiteks üle 50 harugrupi - kus liidul kokku on üle 13.000 liikme.

Loomulikult on siin võrreldes Eestiga suur mastaabivahe, kuid siiski oleks mudel ka Eestis rakendatav - ainult harugruppide arv oleks palju väiksem: olenevalt liidust nt 3-7. Need harugrupid võiksid olla praegused haruliidud või ka mõni alaliit või mõni uus asutatav temaatiline või klatripõhine liit (nt roheline majanduse ettevõtete liit või tervise ja spordi ettevõtete liit). See soodustaks lisaks majandusharuülest ja väärtusahelapõhist koostööd Eesti ettevõtete vahel, mis toetaks omakorda kiiremat tootearendust ja rahvusvahelist turundust. Hollandi Metaalunie harugrupid on eriti aktiivsed klastrite koostamisel ja tehnoloogia-arendustööde koostöö teemal. Mõlemad teemad on Eestis suhteliselt vähe arenenud. Harugruppide mudeli rakendamine annaks niimoodi ka Eesti majandusele uue arengusuuna.

Harugruppide ülesanded peaksidki olema rohkem suunatud viimastele teemadele kui tehnilistele ettevõtlusorganisatsiooni funktsioonidele (nagu liikmete kaasamise formaalsed aspektid, õigusloomes ja poliitikakujundamise protsessis osalemine, välissuhted, katusorganisatsioonide töös osalemine, turuanalüüs ja statistikad/uuringud jne). Harugruppidesse kuulumine peaks olema kättesaadav kõikidele selle tegevusala liidu liikmetele suhteliselt tagasihoidliku lisatasu eest. Ettevõtted saaksid kuuluda ka erinevatesse harugruppidesse, mis soodustab

⁵⁹ Metaalunie on üks suurimaid Hollandi, peamiselt VKE´dest koosnev ettevõtlusorganisatsioon, mis esindab liikmeid metalli, elektroonika, masinatööstuse jt sektorites. FME-CWM on umbes samades sektorites tegutsev pigem suuremate ettevõtete liit.

⁶⁰ Näiteks: Metaalunie esindab üle 13,000 ettevõtte huve erinevatest majandusharudest: elektroonika, projekteerimine, laevaehitus, metall, masinatööstus, põllumajandustehnika jne. Liidu sees tegutsevad nn harugrupid, mille peamiseks ülesandeks on liikmetega suhtlemine. Tehniliselt spetsiifilisemad funktsioonid (nt õigusloomes osalemine, välissuhted jne) aga täidetakse Metaalunie tasemel, mis omakorda on keskorganisatsiooni MKB Nederland liige. Metaalunie peakontoris töötab üle 150 inimese.

omakorda sünergiat harugruppide vahel. Harugruppide ülesanneteks jääksid spetsiifilise liikmeskonna segmendiga seotud funktsioonid: liikmete (spetsiifiliste) huvide esindamine läbi tegevusala liidu seisukohtade suunamise⁶¹, spetsiifiliste koolituste ja seminaride korraldamine, spetsiifilised kutseharidusega seotud teemad (nt koostöö individuaalsete kutsekoolidega), infomaterjalide koostamine liikmetele ja kõik muud liikmetega suhtlemise jaoks vajalikud kommunikatsiooni tegevused. Ülejäänud toetavad funktsioonid (juhtimine, asjaajamine, finantsjuhtimine, strateegiline juhtimine) võiksid tõhususe nimel olla koondatud tegevusala tasemele. See eeldab väga hea ja tugeva infosüsteemi olemasolu; samuti logistilist ning administratiivset suutlikkust.

Eesti ettevõtlusorganisatsioonide maastikus piiratud ressursside probleemide lahendamiseks tuleks aga veel ühe sammu võrra kaugemale minna: ka siis kui praeguste haruliitude ressursid koondataks nt viieks või kuueks tegevusala liiduks oleks võimalik oluliselt tugevdada neid funktsioone, mis ei oma üldse (või vaid väga vähest) sektorspetsiifikat või nõuavad veelgi oluliselt suuremat kapatsiteeti tehnilise keerukuse tõttu. Head näited on õigusloomes ja poliitikakujundamise protsessis osalemine, välissuhted ja kollektiivsed töösuhted. Suure töömahu ja spetsiifiliste kompetentside tõttu kehtib sama võibolla turuanalüüsi, uuringute ja statistika, ekspordialaste teenuste, projektijuhtimise ning koolituste, seminaride ja konverentside korraldamise kohta. Lisaks oleks ka toetavate funktsioonide raames võimalik veelgi suuremat tõhusust saavutada, eriti arvestades, et praeguses olukorras nõuavad administratiivsed ülesanded ettevõtlusorganisatsioonide juhtidelt ebaproportsionaalselt palju aega⁶² ega võimalda neil piisavalt pühenduda liikmete huvide esindamisele. Eelkõige asjaajamise (mh ka IT-alane töö) ja finantsjuhtimise (mh liikmeskonna administratsioon ja liikmemaksude korraldamine) raames oleks tõhus ressursse koondada ja neid ellu viia veelgi kõrgemal tasandil või vähemalt kõrgema tasandi toetusega. See võimaldaks ka ühisinvesteeringuid ühistesse administratiivsetesse süsteemidesse ja seeläbi üldkulude vähendamisse.

5.1.2. Ettevõtlusorganisatsioonide maastiku restruktureerimise mudel - ettepanek

Ülaltoodud soovitatud arengud eeldaks omakorda edasi arenenud valmisolekut süvendatud koostööks, väga hea ja tugeva infosüsteemi olemasolu ning logistilist ja administratiivset suutlikkust, mistõttu ei ole antud mudelit reaalne lühiajalises perspektiivis teostada. Kogu ettevõtlusorganisatsioonide maastiku jaoks oleks vaja liikuda suurema efektiivsuse poole strateegiliselt ja vahesammude kaupa. Selleks, et protsessis arvestataks kõikide osapoolte huvidega, tuleks paika panna ettevõtlusorganisatsioonide ühiste otsuste protseduur: millal, mis vormis ja kui kaugele edasi minnakse. Võimalik peaks olema ka variant, kus integreerutakse erineva kiirusega gruppides, umbes nagu Euroala-liikmesriigid Euroopa Liidus. Siin on kindlasti oluline üritada kaasata ka teisi, praeguses uuringus mitte-osalevaid liite nagu näiteks Turismiettevõtete Liit ja Hotellide ja Restoranide Liit või uuemad liidud nagu nt Kaitsetööstuse Liit.

Üks variant vahesammude planeerimiseks on järgmine:

- **Tase 1 – Praegune olukord:** 3 keskorganisatsiooni ja umbes 30 eriala liitu – koostöö pigem *ad hoc* baasil

⁶¹ Kõige töömahukam lobitöö peaks siiski jääma tegevusala liidu ülesandeks, kuna see nõuab juba spetsiifilist kompetentsi mida ei oleks mõttekas igas harugrupis eraldi arendada.

⁶² Vt ka Ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse tõstmise programmi raames läbiviidud IT-vajaduste uuringut.

- **Tase 2 – Klasteripõhine koostöö:** väärtusahela-, majandusharu- ja/või funktsioonipõhine, süsteemne koostöö orienteeruvalt 3-5 eriala liiduga klasterites
- **Tase 3 – Ühiste teenuste osutamine:** eriala liidu klasterid on laienenud ja koostöö süvenenud – keskorganisatsioonid osutavad klasteritele ja/või eriala liitudele individuaalselt kõige tehnilisemate ja ressursse nõudvate funktsioonide raames teenuseid
- **Tase 4 – Funktsioonide bürood:** keskorganisatsioonide vahel on tekkinud kompetentside põhine tööjaotus tehniliste funktsioonide ja nende raames osutatavate teenuste osas eriala liitudele ja/või nende klasteritele
- **Tase 5 – Tegevusala liidud:** eriala liitude klasterid on edasi arenenud ja nende ressursid on koondatud 5-7 tegevusala-liitu, mille raames endised eriala liidud keskenduvad harugruppidena oma endise liikmeskonna spetsiifiliste huvide esindamisele ja nendega suhtlemisele

Käesoleva ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse tõstmise programmi raames tundub teostatav jõuda kolmanda tasemeni: klasteripõhise koostöö ja keskorganisatsioonide poolt osutatavate tehniliste teenusteni.

5.1.3. Tase 2 - Klasteripõhine koostöö

Edaspidise protsessi edu saavutamiseks on väga oluline klasteripõhise koostöö positiivne kogemus. Faas peab näitama, et koostööd on võimalik selliselt üles ehitada, et see toob kõigile osapooltele kasu.

Klasterite moodustamisel peaks lähtuma kahest erinevast aspektist: väärtusahelate spetsiifikast ja klasterid moodustavate liitude tugevustest ja nõrkustest funktsioonide täitmisel. Paljud klasterid tekiks pigem uute turu-arengute ja võimaluste põhjal, mitte samasse sektorisse kuulumise tõttu. Sellised võimalused võivad näiteks olla suurem tähelepanu loomemajandusele või kliimasoojenemisele. Viimati tekkinud Kaitsetööstuse Liit tõestab, et see on reaalne võimalus.

Väärtusahelate põhjal on väga sobiv teha koostööd ettevõtluskeskkonna ja liikmete konkurentsivõime arendamisel. See ei ole eelkõige seotud liikmete otsuste huvide esindamise, nende kaasamise ega õigusloomes osalemisega, kuid pigem nt poliitikakujundamise (nt innovatsiooni alal), kutsehariduse, turuanalüüsi, ekspordi edendamise, koolituste ja eriala kirjandusega. Liitude klasterid näitaksid eeskujuna oma liikmetele, algatades ühiseid tootearenduse ja uute turgude sisenemise projekte. Nad võiksid välja töötada näidisstruktuure, plaane ja lepinguid mida erineva liidu liikmed võiksid kasutada endi klasteripõhise koostöö süstematiseerimisel. Ka riigipoolseid (euroraha-)toetusi on järjest rohkem võimalik saada klasterite arendamiseks.

Liitude tugevuste ja nõrkuste põhjal oleks sobiv arendada koostööd siis kui selle tulemusena tekiks selge sünergia inimeste tasandil: meeskondade profiilid (nt proaktiivne vs reaktiivne, võimalustele suunatud vs protseduuridele suunatud) on erinevad, mis tasakaalustab liitude tavalisi reageerimisviise või spetsiifilised kogemused ja oskused ühendatakse, mille tõttu klaster saab suurema osaga funktsioonidest hästi hakkama. Eelmises peatükis esitatud haldussuutlikkuse indeks ja selle (enese)hindamine on sellise koostöö arendamiseks hea baas.

5.1.4. Tasemed 3 ja 4 - Keskorganisatsioonide teenuste osutamine ja funktsiooni bürood

Kolmanda ja neljanda tasemeni jõudes tekkiks struktuur, mis vastaks mitmele ülaltoodud vajadusele ja arengutakistusele, lähtub kolme keskliidu säilimisest nende praeguses vormis, kuid lisab neile spetsialiseeritud, tehnilised bürood õigusloome, välissuhete, ekspordi- ja turuanalüüsi, kollektiivsete töösuhete ning (liikmete) kompetentside tõstmise valdkondades. Keskorganisatsioonides on juba praegu olemas vastav kompetents aga tihtipeale jääb ressurssidest väheks selleks, et ka harulitutele ja nende liikmetele pakkuda tugevat sisulist toetust nii palju kui vaja. Lisaks sellele lisanduks keskorganisatsioonidele administratiivne tugikeskus, mis hõlmaks kõiki mitte-sisulisi ja mitte-liiduspetsiifilisi tegevusi nagu projektijuhtimine, asjaajamine, finantsjuhtimine, kommunikatsiooni tugi ja IT. Siiski muutuks restruktureerimise tõttu osaliselt keskorganisatsioonide roll (vt allpool).

EVEA võiks moodustada eraldi tugikeskuse spetsiifiliste teenustega väikestele ettevõtetele (k.a FIEd), samal ajal kaitstes spetsiifiliselt just nende huve. EVEA oleks seega seguvariant spetsiifilise funktsiooniga büroost ja tegevusala liidust. See tooks EVEA-le kõige selgemalt suure lisandväärtusega, unikaalse rolli mis sobiks kindlasti kokku praeguste pikaajaliste kogemuste ja kompetentsidega.

Kolmandal tasandil algaks protsess spetsiifiliste teenuste osutamisega keskorganisatsioonide poolt. Koostöö tulemusena tekiks neljandas faasis nt 6 Ettevõtlusorganisatsioonide Bürood:

- Õigusloome ja Poliitikakujundamise Büroo
- Kollektiivsete Töösuhete Büroo
- Välissuhete Büroo
- Ettevõtlusorganisatsioonide Kompetentsikeskus
- Turuanalüüsi ja Ekspordi Büroo
- Ettevõtlusorganisatsioonide Tugikeskus(ed)

Büroode tegevuskulud kataks nt 75% ulatuses tegevusala liitude aastamaksust. Tegevusala liitudel on võimalus kaaluda omal jõul ühe või mitme funktsiooniga hakkama saada (kui nad ei soovi büroosid rahaliselt toetada). Igat Bürood juhiks või koordineeriks üks keskorganisatsioon.

Õigusloome ja Poliitikakujundamise Büroo

Büroo keskenduks ettevõtlusorganisatsioonide algatuste, arvamuste ja seisukohtade kujundamise koordineerimisele. Ühiste seisukohtade kujundamine toimuks Õigusloome Komitees, mille liikmeteks võiksid olla keskorganisatsioonide ja tegevusala liitude juhid. Iganädalased koosolekud, mille tehnilise eesistuja ja protokollija rollid täidaks Büroo, tagaksid piisava reageerimise kiiruse. Komitee üritaks nii palju kui võimalik ühiste seisukohtadeni jõuda. Kui see õnnestub, oleks Büroo ülesanne nende seisukohtade kommunikeerimine. Juhul, kui ühist seisukohta ei ole võimalik sõnastada, vastutavad keskliidud ja tegevusalaliidud ise selle konkreetse küsimuse raames riigiga suhtlemise eest, kuid tõenäoliselt on selle sekkumise mõju väiksem. Vajadusel võiks koosolekutel kaasata eriala liitude esindajaid ja spetsialiste väljapoolt vastavalt temale. Lisaks võiksid osaleda koosolekutel keskliitude kommunikatsiooni juhid.

Büroo võiks lisaks korraldada regulaarselt kõikidele ettevõtlusorganisatsioonide töötajatele Õigusloome ja Poliitikakujundamise seminari, kus räägitakse nii sisuliselt aktuaalsetest poliitilistest teemadest kui ettevõtlusorganisatsioonide (ja nende liikmete) kaasamise protsessist.

Kollektiivsete Töösuhete Büroo

Seoses kollektiivsete töösuhete funktsiooniga, kus ETTK'1 on praegu nii praktikas kui ka seadusandlusest tulenevalt selge eestvedaja roll, oleks soovitatav – eelkõige seoses vajadusega tugevdada keskorganisatsioonide omavahelist koostööd ja sünergiaat – luua nn Ettevõtlusorganisatsioonide Kollektiivsete Töösuhete Nõukogu, kus osaleksid regulaarselt kõik keskorganisatsioonide ja tegevusala liitude juhid ja vastavalt vajadustele (olenevalt sellest, millal mis sektoris nt palgaläbirääkimised toimuvad) keskorganisatsioonide juhid koos ühe või mitme tegevusala (või vajadusel ka harugrupi) esindajaga. Koosolekute käigus pannaks paika läbirääkimiste strateegiad ja antaks läbirääkimise tiimile mandaat.

Välissuhete Büroo

Tegemist oleks ühes keskorganisatsioonis tegutseva üksusega, mis toetaks eriala liitude välissuhteid. Osutatavad teenused liitudele oleksid järgmised:

- Toetus (nõuanne, juhendamine) lobitöös ja töögruppides osalemisel Brüsselis
- Toetus EL eriala liitude töös osalemisel (k.a kaasamine ja ettevalmistamine)
- Olulisemate rahvusvaheliste uudiste ja arengute kommunikeerimine
- Rahvusvaheliste kontaktvõrkude tugevdamine teistes liikmesriikides ja väljaspool seda
- *Enterprise Europe* võrgus osalemine/juhendamine

Kompetentsikeskus

Osutatavad teenused liitudele oleksid järgmised:

- Aasta konverentsid
- Koolituste korraldamine
- Õppereiside korraldamine
- Seminaride ja töötubade korraldamine
- Eriala kirjanduse väljaandmine
- Koolitusinfo kogumine ja levitamine
- Kutsekoja töös osalemine

Keskuse kulused võiksid katta osaliselt (tagasihoidlikud) aastamaksed eriala liidu, klastrite ja/või tegevusala liitudelt, kuid suurim osa sellest tuleks nt projektipõhiselt ühekordse sisseostetava teenuse raames (nt konverentsi korraldus).

Turuanalüüsi ja Ekspordi Büroo

Osutatavad teenused liitudele oleksid järgmised:

- Tellitavad spetsiifilised turu-uuringud
- Hangete info
- Partnerotsing
- Väliskaubandusdokumendid
- Messide külustus

Kulude katmine toimuks turu-uuringute ja messide puhul projekti baasil, ehk ühekordsete sisseostetavate teenustena. Ülejäänud teenused oleksid suunatud pigem tegevusala liitude (ja keskorganisatsioonide) liikmetele otse.

Ettevõtlusorganisatsioonide Tugikeskus(ed)

Eelistatav variant oleks luua keskorganisatsioonide ühine tugikeskus, kuid kui see ei osutu võimalikuks, oleks ka mitme keskuse rajamine variant. Nende vahel võiks olla teatud tööjaotus (nt ühes projektijuhtimine ja kommunikatsioon ning teises asjaajamine, finantsjuhtimine ja IT) või tekkida teatud konkurents, mis annaks tegevusalaliitudele ja nende liikmetele (mis oleksid mõlemad tugikeskuste sihtgrupid) valikuvariandi hinna-kvaliteedi võrdlusel.

Osutatavad teenused (tegevusala) liitudele oleksid järgmised:

- Juriidiline nõu (nii tegevusala liitudele kui ka liikmetele)
- Raamatupidamine
- Asjaajamine/sekretäri teenused
- Eelarvete seire (koostamine koos liidu juhtidega)
- Koosolekute ettevalmistamine, protokollimine
- Projektitaotluste koostamine
- Projektide juhtimine (sh välismaksetaotlused ja aruandlus)
- Uudiskirjade tehniline koordineatsioon
- IT-tugi ja veebipõhised teenused
- Reklaam ja PR

5.1.5. Tase 5 - Tegevusala Liidud

Kogu protsessi viimane samm oleks praeguste eriala liitude ja/või nende klastrite koondamine tegevusala liitudeks. Selleks oleks variante mitu ja kõige sobivam neist peaks selguma eelnevalt tehtud vahesammude tulemusena. Ideaalis tekiks 5-7 uut tegevusala liitu, kus keskmiselt võiksid töötada 6-7 inimest. Sellises meeskonnas oleks juba võimalik mõistlik töömahu jaotus, teatud spetsialiseerumine ja kompetentside arendamine.

Ületatavad arengutakistused

Tehtud ettepanekute realiseerimine aitaks kaasa järgmiste peamiste arengutakistuste ületamisele:

1. Liitude eelarved on suhteliselt piiratud ning raske on leida lisavahendeid kui ei soovita tõsta liikmemaksu
2. Liitudes on tööl vähe inimesi, kes tegelevad väga laia tegevuste amplituuga ning puutuvad seega sageli kokku ajapuuduse probleemiga, mis seab tõsised piirangud funktsioonide täitmisele ning töötajate pidevale professionaalsele arengule
3. Liitudel on tihti puudu spetsiifilistest teadmistest ja kompetentsist, mis nende funktsioonide edukaks täitmiseks on siiski äärmiselt vajalik
4. Liikmete arvates ei kajasta formuleeritud ühishuvid siiski piisavalt hästi individuaalsete liikmete vajadusi, mis aga õõnestab liitude võtmefunktsioonide täitmise usaldusväärset
5. Liitude probleemid tihti kattuvad ning mitme liidu koostöös on neid lihtsam lahendada, nt riigiga suhtlemisel omatakse laiemat kõlapinda, mis juhtub praegu suhteliselt harva
6. Liitude jaoks on tihti probleemiks liikmete ebapiisav arv selleks, et tagada liidu esinduslikkus

7. Liitusid ei kaasata piisavalt ministriumite poolt või siis ei arvestata nende ettepanekutega
8. Liitude suutlikkus koostöö realiseerimiseks EL katusorganisatsioonidega on üldjuhul madal ning sageli ei tajuta ka selle konkreetset lisandväärtust liidu tegevusele
9. Tegevuste planeerimine toimub üldjuhul pigem iga-aastaselt ja pikemat planeerimist ei ole ning strateegia on vaid vähestel liitudel toimiv ja regulaarselt uuendatav arengudokument

5.2. Horisontaalsed soovitus

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
<i>Horisontaalsed soovitus: võtmefunktsioonid (võtmefunktsioonide täielik loetelu "Haldussuutlikkuse indeksi" peatükis)</i>				
1	Kõik	Ressursipuudus (sh. rahaliste vahendite, inimressursi ja ajalise ressursi osas) on paljude liitude puhul üheks peamiseks probleemiks ja arengutakistuseks. Liitude eelarved on suhteliselt piiratud ning raske on leida lisavahendeid kui ei soovita tõsta liikmemaksu. Samuti on liitudes tööl vähe inimesi, kes tegelevad väga laia tegevuste amplituudiga ning puutuvad seega sageli kokku ajapuuduse probleemiga.	Liidud võiksid veel rohkem kui praegu paikneda füüsiliselt ühes kohas. Oma olemuselt oleks tegu ettevõtlus-inkubaatori sarnase konstruktsiooniga. See võimaldaks sujuvamalt jagada infot ja töövahendeid (printer, koopiamasin jne) ning seeläbi kulusid kokku hoida. Samuti saaks ühiselt kasutada nt suuremaid koosolekuruume. Ühine asukoht suurendaks liitude teadlikkust üksteisest ja omavahelist koostööd. Lihtsustatud oleks ka perioodiline kokkusaamine/ seminaride korraldamine, et arutada ühiseid teemasid.	Kõik liidud ⁶³
2	Kõik	Liitudel on tihti puudu spetsiifilistest teadmistest ja kompetentsist, mis nende funktsioonide edukaks täitmiseks on siiski äärmiselt vajalik. Vajaliku kompetentsi sisseostmiseks puuduvad liitudel aga sageli finantsressursid.	Kasutada võimalikult palju liidu liikmete kompetentsi ja spetsialiste (nt liikmete juriste, finantsspetsialiste, turunduseksperte, PR-spetsialiste jt eriala asjatundjaid). Selleks, et kasu oleks vastastikkune võib liikmemaksu siduda liikme poolt liidule pakutava kompetentsi kasutamisega – st. nt, et liige maksab vähem liikmemaksu kui liit saab kasutada tema juristi abi. Selliseid konstruktsioone kasutades saaks ka liikmed paremini aru, et liikmed ise moodustavadki liidu ning liit pole neist eraldiseisev organisatsioon. Teise võimalusena teha funktsioonide paremaks täitmiseks erineva spetsiifika (nt. õigusloome, mainekujundus, uuringute ja turuanalüüside läbiviimine)	Kõik liidud

⁶³ Kui vastutavaks on tabelis märgitud kõik liidud - mõnel juhul üksikud liidud juba teatud määral antud soovitude järgi tegutsevad, aga üldsoovituste tabelis ei kajastata individuaalseid liite.

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			<p>kaasamiseks koostööd õppeasutustega, sh. ülikoolide ja kutsekoolidega. Sellise koostöö puhul saaksid liidud kasutada õppurite kompetentsi ja õppurid ühendada reaalsete kogemuste omandamise õppetöö ülesannetega. Kaasata võiks neid näiteks (üli)õpilaste praktika raames. Praegustes tööturu tingimustes oleks see atraktiivne võimalus õppurite jaoks ka seetõttu, et pakuks neile vajalikke kontakte ja kogemust tööturule sisenemise ettevalmistamiseks.</p>	
3	Liikmete huvide esindamine	<p>Hoolimata haruliitude ja keskorganisatsioonide tegevusest liikmete ühiste huvide formuleerimisel ning selle põhjal läbiviidavast diskussioonist nt valitsuses ja ametnike juures, lähevad liikmed probleemide korral sageli ikkagi otse vajalike ametnike ja ministrite jutule. Siit järeldub, et liikmete arvates ei kajasta formuleeritud ühishuvid siiski piisavalt hästi individuaalsete liikmete vajadusi, mis aga õõnestab liitude võtmefunktsioonide täitmise usaldusväarsust. Lisaks on võimekuse puudumine liikmete ühishuvide esindamiseks liitude peamiste probleemide hulgas nende mitte-liikmete arvates.</p>	<p>Panna keskorganisatsioonide juhtimisel ühiselt paika ühishuvide formuleerimise põhimõtted, mis võiksid olla osaks liikmete kaasamise strateegiast (vt soovitus nr 5). Need võiksid olla ühised kõikidele liitudele ja keskorganisatsioonidele. Lisaks võiks ära määratleda: 1) teemad, mille puhul esindab liikmeid keskorganisatsioon 2) teemad, mille puhul esindab liikmeid haruliit 3) teemad, mille puhul iga ettevõtte ise ametnike, valitsuse jt-ga suhtleb. Eelnimetatud teemade jaotusest kinnipidamine võiks liikmete jaoks olla kohustuslik.</p>	ETTK, Koda
4	Liikmete huvide esindamine	<p>Liitude probleemid tihti kattuvad ning mitme liidu koostöös on neid lihtsam lahendada, nt riigiga suhtlemisel omatakse laiemat kõlapinda. Praktikast on mitmeid näiteid, kus liitude ühise tegevuse korral on saavutatud tulemusi, mis üksi tegutsedes on kättesaamatuks jäänud (nt konkreetsed seadusemuudatused).</p>	<p>Teha taktikaliselt koostööd konkreetsetel juhtudel, mille puhul liitude huvid ja/või probleemid kattuvad. Kui üks liit puutub kokku uue temaatilise probleemiga võiks ta uurida teistelt liitudelt, kelle jaoks see veel asjakohane on. Koos teiste huvilistega võiks ühendada jõud, leppida kokku täpsem rollijaotus ja vastutus ning moodustada liitude ühismeeskond küsimusega tegelemiseks. See meeskond töötaks välja ühisseisukohad väliste organisatsioonidega</p>	Kõik liidud

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			suhtlemiseks ning eesmärgi saavutamiseks.	
5	Liikmete kaasamine	Üks liitude peamisi ootusi oma liikmetele on nende aktiivsem osalemine liidu tegevustes. Samas soovivad liikmed liitudelt mh koostöö tugevdamist liidu siseselt. Seega võib liikmete ebapiisav osalemine olla seotud liikmete ootusega tugevama koostöö tunnetamisele liidu siseselt.	<p>Soovitus 1 Liidud peaksid rohkem keskenduma „meie-tunde“ tekitamisele liidu siseselt. See suurendaks tõenäosust, et liikmed näitaks initsiatiivi ja tõstataks rohkem probleeme lahendamiseks kogu liidu tasandil. „Meie-tunde“ tekitamise peamisteks instrumentideks võiks olla liidu üritused, vabamas vormis koosviibimised ja väljasõidud.</p> <p>Soovitus 2 Lisaks on liitudel soovitatav koostada liikmete kaasamise strateegia (mis võiks olla osa liidu üldisest strateegiast), kus muuhulgas kirjas, kuidas ja millesse liikmeid kaasatakse. See plaan tehakse koos liikmetega ja liikmeid teavitatakse erinevatest protsessidest (kaasamine, teavitamine, konsulteerimine, koolitused, arendustegevus, tagasiside saamine jne), mida liit mingitel juhtudel kasutab. Vastav strateegia aitaks liidul paremini rahuldada liikmete vajadusi ja suunaks liidu arengut. Peamine, et see tööprotsess on eelnevalt liikmetel ja liidul läbi räägitud ja kokku lepitud.</p> <p>Kaasamise strateegias võib muuhulgas käsitleda alljärgnevaid teemasid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mis teemadel liit sõna võtab? • Liidu algatatud seisukohtade kujundamine • Reageerimine teemadele ühiskonnas ja/või meedias • Osalemine õigusloomes ja poliitika kujundamises • Osalemine töörühmades ja komisjonides • Reageerimine liikmete ettepanekutele 	Kõik liidud

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			<ul style="list-style-type: none"> Mis on kaasamise ajagraafik, ehk kui kiiresti peavad/jõuavad liikmed ja liit reageerida erinevatel juhtudel 	
6	Liikmete kaasamine	<p>Liitude jaoks on tihti probleemiks liikmete ebapiisav arv selleks, et tagada liidu esinduslikkus (et liit esindaks arvestatavat osa sektori ettevõtetest). Esinduslikkuse saavutamine on aga oluline selleks, et liidu koondarvamusele kaalu lisada ja tema väärtust tõsta. Uute liikmete värbamine on aga sageli valupunktiks kuna ei osata mitte-liikmeid vajalikul määral motiveerida. Mitte-liikmetel on sageli raske tajuda võimalikust liitu kuulumisest tulenevat lisaväärtust. Tihti ei tajuta liikmelisuse otsest kasu kuna liidu poolt saavutatu on kättesaadav ka mitte-liikmetele või ei mõisteta üldse selle kasu olemust.</p>	<p>Strateegia osana saab liit tegeleda liidu liikmete arvu suurendamisega, kuid enne tuleks läbi mõelda, mida suurem liikmeskond annab ja milliseid vahendeid ja ressursse see nõuab ning kas liidul on vahendeid ja jõudu suurema liikmeskonnaga tegelemiseks.</p> <p>Värbamistegevuse tõhustamiseks:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Õppida lähemalt tundma mitteliikmetest tegelevate ettevõtete ootusi ja vajadusi ning mille eest nad on nõus liikmemaksu maksma. Seejuures saab alusmaterjalina kasutada antud projekti sidusgruppide uuringut, mille põhjal liidud ise mitte-liikmetega lähemalt suhelda saaks – viidates / kasutades nimetatud uuringu tulemusi. 2) Suurendada liikmete kasusaamist võrreldes mitteliikmetega. Näiteks suurendada liikmetele koolituste/seminaride jne “suhtelist kättesaadavust” – nt registreerimisel eelisõigus, selgelt madalam hind, suurem võimalus individuaalseks suhtluseks koolitajaga, koolituse järgselt nõustamine koolitaja poolt jne 3) Arvestada liikmemaksu määramisel liikme poolt liidule pakutavate hüvedega/teenustega ning vähendada selle võrra liikmemaksu (vt. soovitus nr 2). 4) Piirata valdkonda puudutava olulise info levikut 	Kõik liidud

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			mitteliikmete sekka, nt aktiivsema Intraneti kasutamisega liidu kodulehel. Seal võiksid asuda nt seaduste analüüsid, mis on kättesaadavad ainult liikmetele.	
7	Liikmete kaasamine	Liitudel ei ole piisavalt ajakohast infot liikmete rahuolu kohta liidu tegevustega. Rahuolu-uuringuid on küll läbi viidud, kuid need pole järjepidevad ega ühtsed. Liikmetelt igapäevase suhtluse raames saadav tagasiside ei pruugi olla piisavalt kaalukas või tõenduspõhine suuremate muutuste elluviimiseks.	<p>Selleks, et kaasata liikmeid vastavalt nende ootustele ja suutlikkusele, tuleks liikmete seas läbi viia regulaarset rahulolu ja ootuste jälgimist. Nii saab ennetavalt teada, mida vajatakse ja seda tagasiside süsteemi saab kasutada ka liikmete informeerimiseks, mida liidult oodata. Liikmete rahulolu ja tagasiside süsteem võiks olla osa liidu strateegiadokumendist.</p> <p>ETTK ja Koda juhtimisel töötada välja ja kasutada liikmete rahulolu-uuringute ühtsed vormid ja protseduurid kõikide liitude puhul. Liikmete rahulolu on valdkond, mille puhul saaks suures osas ühtset uuringu/küsitluse vormi kasutada, nt kord aastas teostataval uuringul. Küsitlusankeedi lõpus võiks olla ruumi liidu- spetsiifiliste küsimuste jaoks kui liit soovib veel eraldi sektoripõhiseid vms küsimusi lisada. Selleks, et kulusid kokku hoida ja siiski esinduslikkust tagada võiksid nad olla veebipõhised ja nende täitmine liikmetele kohustuslik või nt üldkoosoleku (registreerimise) osaks.</p>	ETTK ja Koda
8	Õigusloomes osalemine	Praeguse seisuga erineb liitude kaasamine ministriumite poolt liitude lõikes päris palju ning on sageli juhusliku iseloomuga. Liitusid ei kaasata piisavalt või siis ei arvestata nende ettepanekutega. Tihti ei küsi ministriumid liidu arvamust, vaid liit peab ise koostööd algatama. Ministriumitel puudub ühtne protseduur	<p>Soovitus 1</p> <p>Selleks, et olla hea partner ministriumitele ja arvestatav eestkosteorganisatsioon tasuks liidul tegutseda ennetavalt - küsida ministriumitelt nende plaanide kohta seoses seadusandlusega, anda teada enda omadest ning saada ülevaade, mis liidu tegevusvaldkonnas lähiajal toimuma hakkab ja milleks valmis olla. Selle põhjal saaks juba varakult liidu õigusloome alast tegevust planeerida ja</p>	Soovitus 1&2- kõik liidud; soovitus 3 - ETTK, Koda

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
		<p>vms dokument (kaasamise hea tava on küll selle eesmärgiga välja töötatud, kuid senini pole veel piisavat kaasamist tagada suutnud)), mis võiks tagada kaasamise järjepidevuse ning ettepanekute töötlemise korra. Üks olulisemaid punkte, mis liitude ja ministeeriumide koostööd seadusandluse vallas takistab, on konkreetsete tähtaegade puudumine, mille jooksul liitude ettepanekuid oodatakse.</p> <p>Samas on tegemist olulise funktsiooniga kuna sidusgruppide ootused liitudele on seotud mh nende suutlikkuse kasvuga seadusloomes osalemisel (kuigi kohati võib liikmetel puududa usk, et riik liidu arvamusega arvestab). Koostöö ministeeriumitega pälvib aga valdavalt kriitilisi hinnanguid ka liitude sidusgruppidele - ministeeriumide poolne kaasamine on ebapiisav ning kaasatakse liiga hilises faasis, kui seaduseelnõu on juba valmis. Samas on ametnike arvates liitude peamine nõrkus puudulik analüütiline võimekus, mis takistab neil piisaval määral kaasa rääkida. Õigusloomes osalemise funktsiooni kriitilisust tõestab asjaolu, et ka mitte-liikmeid motiveeriks liitu astuma see kui nad tajusid konkreetset kasu seadusloome mõjutamisel. Adekvaatset arvamust seadusloome osas saab aga liit avaldada alles siis kui teab, mis mõju on tema poolt tehtavatel ettepanekutel.</p>	<p>liikmeid informeerida. Samuti aitab liidu varajane informeeritus vähendada probleemi, et liitu kaasatakse ainult mõnikord – liit saab seeläbi ise suuremat initsiatiivi üles näidata seadusandlike aktide puhul, mis tema tegevusvaldkonda hõlmavad.</p> <p>Soovitus 2 Liitu kaasatakse kui liikmed, mitteliikmed ja avalik sektor näevad liitu vastavas valdkonnas kompetentsikeskusena. Selleks peaks eestkosteorganisatsioon tegema palju ettevalmistavat tööd algstaadiumis ja olema partneriks lähteülesande faasis ehk mitte reageerija ja kommenteerija, vaid algataja ja eksperdi rollis. Puuduva juriidilise kompetentsi saamiseks ja analüütilise võimekuse suurendamiseks tasub kaaluda liikmete juristide kasutamist, pakkudes selle eest liikmetele soodustusi nt liikmemaksu vähendamise läbi (vt. soovitus nr 2). Teise võimalusena tasub kaasata juura eriala üliõpilasi (vt. soovitus nr 2).</p> <p>Soovitus 3 Sellise õigusaktide koostamisel ennetava sekkumise realiseerimiseks võiks liidud ETTK ja Koja eestvedamisel ühtsed põhimõtted välja töötada ja neid ka järgida. Vastavad põhimõtted peaks kindlasti sisaldama ka soovituslikke tähtaegu ettepanekute esitamiseks ja kommenteerimiseks. ETTK ja Koja osaks oleks eelkõige väljatöötatud põhimõtete tutvustamine ministeeriumitele ja vajalik lobbitöö.</p> <p>Nimetatud põhimõtted võiksid olla osaks liikmete kaasamise strateegiast (vt soovitus nr 5).</p> <p>Paralleelselt võiksid liidud teha ka täiendavat selgitustööd</p>	

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			<p>oma liikmete seas, seletades: 1) mida üldse kujutab endast seadusloomes osalemine 2) kuidas seda tehakse 3) et võimalused seadusloomet mõjutada on reaalsed.</p> <p>Soovitus 4 Õigusloome vallas osta sisse seaduste mõju analüüsi. Arutada EAS-i ja Riigikantseleiga koostöös selleks tarbeks eksisteerivaid rahastusvõimalusi (nt Tarkade Otsuste Fond).</p>	
9	Välissuhted	<p>Välissuhete alane tegevus on üks liitude nõrgemini täidetavaid funktsioone. Liitude suutlikkus koostöö realiseerimiseks EL katusorganisatsioonidega on üldjuhul madal ning sageli ei tajuta ka selle konkreetset lisandväärtust liidu tegevusele. Heal juhul piirdub EL tasandi organisatsioonides tegutsemine koosolekutel osalemisega ja informatiivsete e-mailide saatmisega liikmetele, halval juhul puuduvad liitude ressursid ka koosolekutel osalemiseks.</p>	<p>Soovitus 1</p> <p>Juhul kui ettevõtlusorganisatsioonide maastiku restruktureerimine viib välissuhete büroo loomiseni, peaks välissuhtluse alane tegevus olema selle büroo korraldada. Variant oleks ühtse esinduse loomine Brüsselis mis võiks olla välissuhete büroo asukoht. Eestis toimuksid regulaarsed koordineerimise koosolekud, mis annavad juhiseid esindusele.</p> <p>Kui restruktureerimine ei vii välissuhete büroo loomiseni, võiks välissuhtluse alase tegevuse tõhustamiseks kaaluda alljärgnevat variante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) kõik olulised dokumendid saadetakse ETTK-s asuvasse välissuhtluse osakonda, kus on inimesed, kes töötavad need läbi ja edastavad siis vastavale liidule kokkuvõtva põhiinformatsiooni. Nii oleks võimalik algatada sisulist dialoogi ja probleemistik ka kokku võtta 2) vastava tööga tegeleks Koda, kelle ülesannete hulka lisaks ka kaubandussuhted kuuluvad. 3) teatud valdkondade (tegevusala) liidud (või praegused haruliidud) teeks omavahel koostööd ja ühendaks ressursid, et EL temaatikaga 	Kõik liidud, Välissuhete Büroo

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			<p>tegeleda</p> <p>4) liitude omavaheline koostöö ja ressursside jagamine toimuks koos teistes Balti riikides asuvate liitudega. Mõju suurendamiseks on see otstarbekas, et ei kõlaks ainult nõ väikese Eesti väikese liidu arvamus. Veel parem variant oleks tegutseda koos Põhjamaade või teiste uute EL liikmesriikidega.</p> <p>Erinevate variantide arutelu käigus võiks kindlasti paluda liitudel, kes liikmetelt välissuhete funktsiooni osas kõrge hinnangu said, oma kogemusi jagada.</p> <p>Soovitus 2</p> <p>Kasutada Euroopa katusorganisatsioonide liikme staatust reaalse kasu saavutamiseks liidu või sektori huvide kaitseks. Välismaiste katusorganisatsioonide abi ja tuge on võimalik kasutada nt ka Eesti siseselt õigusloomes osalemisel. Vastavad organisatsioonid saavad oma seisukohtadega mõjutada Eesti ministeeriumeid. Selleks, et seadusloomes valdkonna huvid võimalikult hästi kajastuksid saavad välismaised katusliidud koostada Eesti ministeeriumitele informeerivaid ja selgitavaid kirju, mis aitavad nt põhjendada teatud punktide vajalikkust Euroopa tasandil ning vältida arusaama, et tegu võib olla vaid üksikute ettevõtete huvidega.</p>	
10	Välissuhted	Välissuhtlus pole liitudel üldjuhul kuigi aktiivne ka väljaspool välismaiseid katusorganisatsioone. Liitudel on küll välismaal (potentsiaalseid) partnereid, kuid koostöö võiks olla tulemuslikum.	Korraldada süsteemset kogemuste vahetust teiste riikide erialaliitudega. Õppida partneritelt, kuidas lahendada probleeme, mis on teistes riikides juba esinenud, milliseid meetodeid rakendada jms. Seda saab kasutada nii üldiste teemade puhul kui ka konkreetsete kriisisituatsioonide lahendamise ideede kogumiseks ja testimiseks. Vajadusel	Kõik liidud

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			võiks nt ka koos partneritega analüüsida EL tasandi seadusandlust või uusi poliitikaid.	
11	Sektori maine kujundamine	Paljude liitude sõnutsi on sektori maine kujundamisel keeruline meedia huvi äratada. Raske on saada oma sõnumeid meediasse kui tahetakse lihtsalt sektorit tutvustada või positiivseid artikleid kirjutada (nõ. puudub skandaalne element). Kui erialases meedias on tegevuse kajastamine veel võimalik, siis üldsuse huviorbiiti pääsemine käib sageli liitudel üle jõu.	Korraldada ETTK või Koja juhtimisel ühiselt suur meediaüritus, kuhu erinevad meedia esindajad kokku tulevad. Üritusel tutvustatakse liite ja nende tegevust. Võiks korraldada erinevaid töötubasid ja otsida hästi kokku sobivaid liite ja meediakanaleid, juba koostööd algatada, rääkida nt liitude erinevate püsirubriikide võimalusest. Meedia esindajad saaks seminaril omakorda liite õpetada, mida peaks tegema, et artikleid või esinemisi meedia jaoks huvitavaks muuta ja kajastust pälvida. Seminarile võiks kaasata ka meedia/mainekujundus-eriala üliõpilasi – seminari järgselt võiks liidud teha üliõpilastega mainekujundusküsimustes koostööd, mille puhul liidud saaksid kasutada õppurite kompetentsi ja üliõpilased ühendada reaalse kogemuste omandamise õppetöö ülesannetega. Liitude kommunikatsiooni-alase võimekuse tõstmisele teadmiste ja oskuste osas aitaksid kaasa ka vastavad koolitused.	ETTK/Koda
Nr		Järeldus	Soovitus	Vastutav
<i>Horisontaalsed soovitusel: teised sisulised funktsioonid (teiste sisuliste funktsioonide täielik loetelu "Haldussuutlikkuse indeksi" peatükis)</i>				
12	Eriala kirjanduse ja infomaterjalide välja andmine	Liitude kokkuvõttes on erialase kirjanduse väljaandmise funktsioon liikmete arvates üks liitude poolt halvemini täidetavaid funktsioone. Enamus liitudel on see funktsioon küll mingil määral olemas, nt antakse välja aastaraamatut. Funktsioonist võiksid aga liikmed ja teised liidud oluliselt suuremat kasu saada ning seda ka ilma suurema lisaressursi vajaduseta – st. eelkõige parandades väljaantava materjali	Kuna nii erinevad liidud kui liikmed sooviksid õppida teiste liitude ja liikmete kogemustest, võiks kaaluda liitude aastaraamatute sisu ümberkorraldamist. Seal võiks kajastada nt liidu ja liikmete parimad praktikad ja head näited. Ühe võimalusena võiks nt liidu aastaraamatusse iga eesmärgi alla lisada head näited, mida on tehtud, et vastavat (valdkondlikku) eesmärki saavutada. Aastaraamatu väljaandmise juures on oluline see, et peamine pole mitte aastaraamat omaette, vaid adekvaatne ülevaade, milliste vahenditega liit eesmärke	Kõik liidud

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
		kvaliteeti.	on saavutanud; milline on olnud selle efektiivsus ja mõju. Nt. kui kajastatakse korraldatud üritusi, siis ei piisa kui need üles loetletakse, vaid oluline on anda aru, miks neid tehti ja mis mõju neil oli.	
13	Projektide juhtimine	Projektide rakendamise tase on liitudes suhteliselt erinev. Projektitöö võimaldaks aga liitudel tegeleda arendustegevusega ning kaasata selleks ressursse, mille puudus muidu liidu tegevust pärsib. Samuti edendaks see erinevate liitude vahelist koostööd – liitude-vahelistest projektidest on aga senini suhteliselt vähe näiteid. Erinevate liitude liikmetel oleks omavahel koostööd tehes võimalik saavutada lisaväärtust.	<p>Soovitus 1 Algatada ja rakendada liitude-vahelisi ja/või liikmete-vahelisi projekte. Selliste projektide raames jagada kompetentsi ja ressursse ning suurendada ühtekuuluvustunnet. Finantseerimistaotluste esitamisel kaaluda lisaks suhteliselt hästi tuntud struktuurivahenditele ka teiste programmide võimalusi. Heaks näiteks on siinkohal 2007-2013 Euroopa territoriaalse koostöö programmid Eestis, mis toetavad rahvusvahelist koostööd ning aitaks seeläbi kaasa ka liitude välissuhtluse arendamisele (vt. http://www.siseministeerium.ee/interreg)</p> <p>Soovitus 2 Liidud võiksid soodustada ka oma liikmete vahelisi koostööprojekte, mille raames moodustuksid klastrid mitte ainult liitude sees vaid erinevate liitude liikmete vahel. Erinevate liitude liikmete vahelised klastrid võimaldaksid üksteist täiendada ja luua lisaväärtust. Üheks asjakohaseks projekti näiteks oleks nt Ehitustööde Ettevõtjate Liidu, Ehitusmaterjalide Tootjate Liidu ja Turvaettevõtete Liidu liikmete koostöös projekt tervisliku ja turvalise kodukeskkonna kujundamisel (nn <i>Smart Home</i> tüüpi lahendused).</p>	Kõik liidud
Nr		Järeldus	Soovitus	Vastutav
<i>Horisontaalsed soovitused: toetavad funktsioonid (toetavate funktsioonide täielik loetelu "Haldussuutlikkuse indeksi" peatükis)</i>				
14	Inimeste juhtimine	Liitudes töötavate inimeste arv on üldjuhul väga väike (ca 0,5-2 inimest). See seab tõsised piirangud funktsioonide täitmisele	Juhtimise-alaseid soovitusi on kajastatud liitude maastiku restruktureerimise üldsoovituses. Lisaks on soovitatav analüüsida liitude personali	Kõik liidud

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
		ning töötajate pidevale professionaalsele arengule.	väljakutseid ning leida sobivad lahendused ja võimalused inimeste hoidmiseks ja arendamiseks. Üle tuleks vaadata organisatsiooni olemasolev ja vajalik tööjaotus, suhtluskanalid, infovahetus ja vajadusel teha selleks plaan koos värbamise, koolituste, suunamise, motiveerimise, mõjutamise ja enesetäiendamisega. Juhil teha selgeks, millised ja kelle kompetentsid vajavad tõstmist ja miks; seejärel koostada inimeste koolitus- ja arengukava.	
15	Strateegiline juhtimine	Strateegiline juhtimine on valdkond, kus paljudel ettevõtlusorganisatsioonidel on veel piisavalt arenguruumi, kuna tegevuste planeerimine toimub pigem iga-aastaselt ja pikemat planeerimist ei ole. Isegi kui strateegia on olemas, on see tihti pigem formaalne ja vaid vähestel liitudel toimiv ja regulaarselt uuendatav arengudokument.	<p>Liitudel tuleks (taas) läbi käia strateegilise planeerimise protsess, et üle saaksid vaadatud missioon, visioon, eesmärgid, väärtused, mida liit loob ja sellest tulenevalt tegevusplaan ning vahendite (raha, inimesed, partnerid) leidmise ja jaotamise plaanid. Liit peaks määratlema meetmed, kuidas eesmäärke saavutada, et oleks selge, mis on see väärtus, mida liit toob oma inimestele ja sihtgruppidele.</p> <p>Et liit oleks strateegiliselt juhitud, peaks tulevikus osa strateegiast moodustama edasise tõhusa planeerimise mudel (strateegiline ja taktikaline) ning tagasiside ja analüüsi süsteem (protsesside, kasusaajate rahulolu, tulemuslikkuse jne mõõtmiseks).</p> <p>Selleks, et strateegiline juhtimine oleks läbiv ja pidev, mitte ühekordne tegevus, peaks iga liit korra aastas oma arengukava (strateegia) üle vaatama ja vajalikud muudatused tegema. Strateegia põhjal koostatakse ka aastaeelarve ja kõik projektiplaanid ning strateegia elluviimisest antakse aru.</p> <p>Eelnimetatud protsessi läbimise tulemusena on liidul mitmeaastane strateegiline plaan, mille alusel saab</p>	Kõik liidud

Nr	Seotud funktsioon	Järeldus	Soovitus	Vastutav
			koostada tegevuskava; selgus eesmärkidest ja nende saavutamiseks vajalikest tegevustest, vahenditest ja ootustest.	
16	Strateegiline juhtimine	Enamus liitudel on koostatud strateegia ja/või iga-aastased tegevuskavad. Vastav aruandlus ja eesmärkide saavutamise hindamine toimub üldjuhul üldkoosolekul. Samas puuduvad praktiliselt kõigil liitudel strateegia ja tegevuskava tulemuslikkuse mõõtmiseks konkreetsed indikaatorid, mille alusel saaks väita, kas eesmärgid saavutati ja millises osas. Nt kui eesmärk on teha koostööd teiste asutustega, siis alati saab väita, et seda on tehtud – spetsiifilised mõõdikud annaksid tegevuse hindamisele aga suurema väärtuse (nt antud juhul oleks üks võimalik väljunditasandi indikaator – “Sõlmitud koostöökokkulepe Tarbijakaitseametiga 31.detsembriks 2010).	<p>Juurutada tegevuskavade ja arengukavade täitmise tulemuslikkuse hindamiseks indikaatorite süsteem – sealjuures kasutada lihtsaid ja kergesti mõõdetavaid indikaatoreid. ETTK koostöös Kojaga võiks välja töötada põhi-indikaatorid, mis sobiksid liitudele ühiskasutamiseks, nt liikmete kaasamise raames “x % liikmetest, kes osalevad aastakoosolekul”. Seda, et tegemist peaks olema eelkõige lihtsate indikaatoritega, illustreerib hästi ka ühe liidu juhi poolt välja pakutud indikaator “saadud jõulukinkide arv”, mis on ideaalne indikaatori näide kuna see on kergesti mõõdetav ja üheselt arusaadav. Samas on see indikaator väga hea näitaja sellest, kui rahul liikmed liidu tööga on.</p> <p>Lisaks tuleks igal liidul oma spetsiifikast tulenevalt välja töötada enda strateegia ja tegevuskavade hindamiseks sobivad spetsiifilised indikaatorid, nt liidu tegevuse tulemuslikkuse ja mõju hindamiseks.</p>	Ühiste indikaatorite osas ETTK koostöös Kojaga; liidu-spetsiifiliste indikaatorite osas kõik liidud ise

Lisa 1 – Planeeritud ja elluviidud tegevuste ning oodatud ja saavutatud tulemuste võrdlus

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
1. METOODIKA TÄPSUSTAMINE	Ajurünnak (tegevus 1.1) Ajurünnak kesktasandi ettevõtlusorganisatsiooni juhtidega, et täpsustada uuringu teemad ja hüpoteesid.	15.10.2008 toimus ajurünnak uuringu juhrühma esindajate ning metoodika-eksperptidega	Täpsustatud uuringuteemad	Täpsustatud sidusrühmade uuringu küsimused, haldussuutlikkuse uuringu küsimused ning küsitluse valimi põhimõtted.
	Motivatsiooni-vestlused (tegevus 1.2) Vestlused sektori tasandi ettevõtlusorganisatsioonide juhtidega telefoni teel	CyclePlan viis ajavahemikul 25.09 – 21.10.2008 läbi 25 motivatsioonivestlust programmiga liitunud kesktasandi ja sektori tasandi ettevõtlusorganisatsioonide juhtidega (tegevdirektori või juhatuse liikmega). (Üks vestlus toimus 30.10.2008)	Maksimum arv kaasatud ettevõtlusorganisatsioone, kes saavad aru, milleks ja kuidas uuring toimub.	Kaasatud 25 ettevõtlusorganisatsiooni, kes on teadlikud uuringu põhimõtetest ja eesmärkidest. Lõpuni osales uuringus 23 ettevõtlusorganisatsiooni.
	Lähtearuande koostamine (tegevus 1.3) Lähtearuande koostamine uuringu alguses ja Tellijale esitamine hiljemalt üks kuu pärast lepingu sõlmimist. Lähtearuandes kajastatakse täpsustatud tegevuste ja ajakava kirjeldust vastavalt toimunud ajurünnaku ja motivatsioonivestluste tulemustele	Konsortsium koostas uuringu alguses lähtearuande, kus kajastus täpsustatud tegevuste ja ajakava kirjeldus vastavalt toimunud ajurünnaku ja motivatsioonivestluste tulemustele (tegevused 1.1 ja 1.2). Lähtearuandes anti ka ülevaade järgnevate tegevuste – süvaintervjuud, küsitlus, dokumendianalüüs, haldussuutlikkuse indeksi arendamine – ettevalmistustest. Lähtearuande esitati Tellijale 3.11.2008 (leping ETTK ja CyclePlan'i vahel sõlmiti 30.10.2008). 19.11 laekusid ETTK ja uuringute juhrühma kommentaarid, 1.12 esitasime lõpliku versiooni.	Valminud lähtearuande täpsustatud tegevuste ja ajakavaga.	Valminud lähtearuande täpsustatud tegevuste ja ajakavaga.

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
2. SIDUSGRUPPIDE UURING	<p>Süvaintervjuud liikmetega (tegevus 2.1) 15-20 süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonidesse (haruliidud, keskliidud) kuuluvate ettevõtete esindajatega. Süvaintervjuude sihtrühmaks on erineva suurusega ettevõtjad Eesti erinevates regioonides, kelle valikul arvestatakse jagunemist suurteks ja väikesteks, tööstuse ja teeninduse vahel, võttes arvesse ka omaniku struktuuri. Süvaintervjuud viiakse läbi eelkõige kõrge profiiliga või võtmetähtsusega isikutega.</p>	<p>Ettevõtlusorganisatsioonide liikmetega süvaintervjuude läbiviimiseks koostati valim (vt Lisa 1) ja uuringukava (vt Lisa 2), mis esitati lähtearuandes ja kooskõlastati Tellijaga.</p> <p>Hill&Knowlton viis läbi kokku 23 süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonide liikmetega (ettevõtete juhtkonna liikmetega), sh ka intervjuud kahe programmist välja astunud liidu esindajaga. Intervjuude kokkuleppimine ja läbiviimine toimus perioodil november 2008 – märts 2009.</p>	<p>Ülevaade vastajate hinnangutest uuringuteemade kaupa.</p>	<p>Ülevaade vastajate hinnangutest uuringuteemade kaupa.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Süvaintervjuud mitteliikmetega (tegevus 2.2) 5-7 süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonidesse mittekuuluvate ettevõtete esindajatega. Süvaintervjuude sihtrühmaks on ettevõtlusorganisatsioonidesse mittekuuluvad erineva suurusega ettevõtjad Eesti erinevates regioonides.</p>	<p>Ettevõtlusorganisatsioonidesse mittekuuluvate ettevõtete juhtidega süvaintervjuude läbiviimiseks koostati valim (vt. Lisa 1) ja uuringukava (vt Lisa 2), mis esitati lähtearuandes ja kooskõlastati Tellijaga.</p> <p>Hill&Knowlton viis läbi kokku 7 süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonidesse mittekuuluvate ettevõtete esindajatega (juhtkonna liikmetega). Intervjuude valimi moodustasid ettevõtted, mis tegutsevad järgmistes valdkondades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - infotehnoloogia, - elektritööstus, - elektritööd, - autotransport, - kaubandus, - ehitusmaterjalide tootmine. <p>Intervjuude kokkuleppimine ja läbiviimine toimus perioodil november 2008 – veebruar 2009.</p>	<p>Ülevaade vastajate hinnangutest uuringuteemade kaupa.</p>	<p>Ülevaade vastajate hinnangutest uuringuteemade kaupa.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Süvaintervjuud muude sidusgruppidega (tegevus 2.3) Orienteeruvalt 7-10 intervjuud ettevõtlusorganisatsioonide oluliste partneritega nagu näiteks riigiasutused, kohalike omavalitsuste asutused, ametiühingud, ajakirjanikud vmt. Süvaintervjuude sihtrühmaks on asutused ja ühendused, kellel on koostöösuhteid ettevõtlusorganisatsioonidega nagu Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, Põllumajandusministeerium, Sotsiaalministeerium, ettevõtlusvaldkonnaga seotud riigiametid, suuremate KOVide ettevõtlusametid, sihtasutused (EAS, SA Innove), ametiühingud, ajakirjanikud, arvamusedliidrid.</p>	<p>Ettevõtlusorganisatsioonide muude sidusgruppidega süvaintervjuude läbiviimiseks koostati valim (vt Lisa 1) ja uuringukava (vt. Lisa 2), mis esitati lähtearuandes ja kooskõlastati Tellijaga.</p> <p>Hill&Knowlton viis läbi kokku 6 süvaintervjuud (justiitsministeeriumi ametnikega oli planeeritud 2 intervjuud, kuid üks ametnikest loobus põhjusel, et kolleegi antud intervjuule pole tal midagi lisada). Valimisse kuulusid Majandus- ja Kommunikatsiooni-, Justiits-, Rahandus-, Põllumajandus- ja Keskkonnaministeeriumi ametnikud, kelle vastutusala on seotud ettevõtluskeskkonnaga. Intervjuude kokkuleppimine ja läbiviimine toimus perioodil november 2008 – veebruar 2009</p>	<p>Ülevaade vastajate hinnangutest uuringuteemade kaupa.</p>	<p>Ülevaade vastajate hinnangutest uuringuteemade kaupa.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Telefoniküsitlus (tegevus 2.4) Ettevõtlusorganisatsioonide liikmete telefoniküsitlus - iga haruliidu liikmete seast juhuslikkuse alusel valitud ettevõtetega: kuni 500 ettevõtet (10% 5000st organiseerunud ettevõttest)</p>	<p>Ettevõtlusorganisatsioonide liikmete küsitlus (tegevus 2.4.1) viidi läbi 854 ettevõtte seas ja ettevõtlusorganisatsioonide potentsiaalsete liikmete küsitlus (tegevus 2.4.2) 200 ettevõtte seas. Küsitlused toimusid ajavahemikul detsember 2008 - veebruar 2009</p> <p>PRAXIS valmistas ette telefoniküsitluse valimi ja ankeedid, mis kooskõlastati Tellijaga (vt. Lisa 3).</p> <p>PRAXIS korraldas küsitluste läbiviija leidmiseks allhanke. Küsitluse läbiviijaks valiti GfK Custom Research Baltic Eesti.</p>	<p>Tuvastatud haruliitude arenguvajadused ja kõige haldussuutlikumad haruliidud ning nende omadused.</p>	<p>Tuvastatud haruliitude arenguvajadused (mida liidud peaksid veel tegema/milliseid funktsioone tõhustama) ja kõige haldussuutlikumad haruliidud (liikmete rahulolu liidu tegevustega/funktsioonidega põhjal) ning nende omadused. Lisaks tuvastatud aspektid, mis võivad liitu kuulumisel olulised olla, liikmete aktiivsus ja hinnang oma ressursidele kaasa rääkida liidu seisukoha kujundamisel.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
3. HALDUSSUUTLIKKUSE ANALÜÜS	<p>Dokumendi-analüüs (tegevus 3.1) Dokumendianalüüsi käigus analüüsitakse seadusandlust, ettevõtlusorganisatsioonide strateegiaid ja protseduure, töötajate ametijuhendeid ja haruliitude kodulehekülgi.</p> <p>Vaadeldakse ka organisatsioonide liikmete arvu ja suurust võrrelduna sektori suurusega (ettevõtete arv ja töötajate arv) ning muud vajalikku statistikat. S.o organiseerituse tase ehk kui suurt osa sektorist esindab sektori tasandi ettevõtlusorganisatsioon.</p> <p>Kogutakse andmeid ka selle kohta milline on eri organisatsioonide liikmemaks ja muud finantsandmed, sel määral kui need kättesaadavad on. Lisaks analüüsitakse kogu projekti vältel vajalikke taustamaterjale.</p> <p>Dokumendianalüüsi käigus vaadatakse läbi ettevõtlusorganisatsioonide välised dokumendid (PRAXISe ülesanne) ja ettevõtlusorganisatsioonide sisesed dokumendid (CyclePlan'i ülesanne).</p>	<p>Ettevõtlusorganisatsioonide väliste dokumentide analüüsi (tegevus 3.1.1) viis läbi PRAXIS detsembrist 2008 - mai 2009. Praxis analüüsis järgmisi dokumente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MTÜ seadus; 2. Statistika - organisatsioonide liikmete arv ja suurus võrrelduna sektori suurusega (ettevõtete arv ja töötajate arv) s.o organiseerituse tase ehk kui suurt osa sektorist esindab sektori tasandi ettevõtlusorganisatsioon; 3. Kaasamise hea tava; 4. Relevantset seadused: <ul style="list-style-type: none"> - Tulumaksu seadus - Kollektiivlepingu seadus (ametiühingute teemast lähtuvalt); - Kollektiivsete töötülde lahendamise seadus (ametiühingute teemast lähtuvalt); - Töötuskindlustusseadus (ETTK seaduses nimeliselt mainitud); - Ravikindlustuse seadus (osutus mitterelevantseks kuna ühtegi ettevõtlusorganisatsiooni ei olnud seaduses nimeliselt mainitud). 	<p>Kõikide uuringus osalevate organisatsioonide alusdokumentide, statistika ja muude asjakohaste baasandmete ülevaade.</p>	<p>Ülevaade alljärgnevate ettevõtlusorganisatsioonide väliste dokumentide ja statistika kohta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MTÜ seadus; 2. Statistika - organisatsioonide liikmete arv ja suurus võrrelduna sektori suurusega (ettevõtete arv ja töötajate arv), s.o organiseerituse tase ehk kui suurt osa sektorist esindab sektori tasandi ettevõtlusorganisatsioon; 3. Kaasamise hea tava; 4. Relevantset seadused, sh: <ul style="list-style-type: none"> - tulumaksu seadus; - kollektiivlepingu seadus (ametiühingute teemast lähtuvalt); - kollektiivsete töötülde lahendamise seadus (ametiühingute teemast lähtuvalt); - ravikindlustuse seadus (ETTK on seaduses nimeliselt mainitud).

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
		<p>Ettevõtlusorganisatsiooni siseste dokumentide analüüsi (tegevus 3.1.2) käigus analüüsis CyclePlan iga ettevõtlusorganisatsiooni osas järgmisi dokumente (kui olemas): põhikiri, liikmemaksu dokument, head tavad, kodulehekülg, strateegiad, protseduurid.</p> <p>Selleks koostati vastavalt ettevõtlusorganisatsioonide kodulehtedel avaldatud infole ja organisatsioonide juhtidega läbiviidud motivatsiooninvestlustele esialgne uurijate jaoks kättesaadavate dokumentide nimekiri. Nimekirja täiendati Tellija abiga, kes aitab puuduolevate dokumentide küsimisel organisatsioonidelt.</p> <p>Dokumentide kogumise järel koostati teise etapina vorm, mis sisaldab ettevõtlusorganisatsiooni haldussuutlikkuse maatriksi struktuuri (eelkõige funktsioonid). Vorm täideti iga organisatsiooni kohta organisatsiooni dokumentide läbitöötamise tulemusel. Järgnes info ühtlustamine ja puuduolevate andmete kogumine. Dokumendianalüüsi tulemused olid sisendiks haldussuutlikkuse analüüsile organisatsioonide tasandil (tegevus 3.5). Dokumendianalüüs viidi läbi septembri lõpp 2008 – märts 2009.</p>	<p>Kõikide uuringus osalevate organisatsioonide alusdokumentide, statistika ja muude asjakohaste baasandmete ülevaade.</p>	<p>Ülevaade kõikide uuringus osalevate organisatsioonide alljärgnevate dokumentide kohta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - põhikiri - liikmemaksu dokument - head tavad - strateegia/tegevuskava - protseduurid - kodulehekülg

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonidega (tegevus 3.2)</p> <p>Vähemalt 20 süvaintervjuud haruliitude juhtide ja töötajatega. Eesmärk on selgitada välja, missugusel viisil saab haruliit oma funktsioone kõige paremini täita (st mida teeb kõige efektiivsemalt oma funktsioone täitev haruliit?).</p> <p>Lisaks arutatakse liitude juhtidega milline on nende nägemus oma teenustele ja kuidas nad väärtustavad oma teenuseid, milline on teenuste hinna-kvaliteedi suhe (kvaliteedi osas ka sisendeid liikmetelt mh), kui hästi suudavad liidud ise väärtust luua ja kuidas see mõjub nende liikmelisusele ja rahalisele olukorrale?</p>	<p>Süvaintervjuude läbiviimiseks koostati uuringukava, mille esialgne versioon esitati lähtearuandes ja pärast täiendamist kooskõlastati Tellijaga (vt. lisa 2). Valimis on esindatud kõik uuringus osalevad 23 ettevõtlusorganisatsiooni.</p> <p>CyclePlan viis ajavahemikul jaanuar – märts 2009 läbi 23 süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonide (nii keskorganisatsioonide kui haruliitude) juhtidega.</p> <p>Enamus intervjuud salvestati (juhul kui intervjuueeritavad andsid selleks nõusoleku) ja 5 ettevõtlusorganisatsiooni intervjuu salvestused said tekstianalüüsi sisendiks.</p>	<p>Vähemalt 20 intervjuu salvestused.</p>	<p>Kõikide intervjuude (20) salvestused, mille puhul intervjuueeritavad selleks nõusoleku andsid.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Tekstianalüüs (tegevus 3.3) 5 kesktasandi ja sektori tasandi ettevõtlusorganisatsiooni kirjalike ja suuliste tekstide analüüs.</p> <p>Kirjalike tekstide analüüs kasutatakse keskorganisatsioonide ja haruliitude dokumente (veebilehel olevaid avalikke materjale, eeskätt organisatsiooni väärtuste, missiooni, visiooni ja eesmärkide kirjeldust), kus võrreldakse asutuse väärtustena väljatoodud märksõnu ning nende esinemissagedust teistes dokumentides.</p> <p>Suulise teksti analüüs toimub salvestatud süvaintervjuude (tegevusest 3.2) põhjal. Intervjuude käigus küsitakse muu hulgas juhtidelt, millised on nende organisatsiooni väärtused ja kuidas nemad neid tajuvad. Suulise teksti analüüsi tulemusi võrreldakse kirjaliku teksti analüüsi tulemustega.</p>	<p>CyclePlan analüüsis 5 ettevõtlusorganisatsiooni juhi süvaintervjuude salvestuste transkriptsioone:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toiduainetööstuse Liit 2. Projektbüroode Liit 3. Ehitusmaterjalide Tootjate Liit 4. Kaupmeeste Liit 5. Sadamate Liit <p>Selleks transkribeeriti analüüsitava liitude intervjuude tekst á 10 lehekülje ulatuses. Transkriptsiooni põhjal koostati analüüsitava liidu metaprofiilide analüüs, tuues välja intervjuueeritava põhilised omadused vastavalt metaprofiilide teooriale (analüüsis sisaldub 15 erinevat metaprofiili).</p>	<p>Kesktasandi ettevõtlusorganisatsioonide ja haruliitude metaprofiilid, väärtuste profiilid (arvestame 5 organisatsiooni profiiliga), võrdlus eri funktsioonide jaoks „ideaalsete” metaprofiilide ja sidusgruppide uuringu tulemustega. Tulemuseks valmivad ülevaade ja arusaam, milline osa ettevõtlusorganisatsioonide funktsioonidega seotud probleemidest tuleneb ebasobivast metaprofiilist.</p>	<p>Tehtud 5 liidu tekstianalüüs, selle põhjal tagasiside konfidentsiaalsuse huvides otse nendele, kelle kohta tekstianalüüs tehti.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Fookusgrupid (tegevus 3.4) Kuni kolm (sõltuvalt osalejate arvust) ühist fookusgruppi kesktasandi ja sektori tasandi ettevõtlusorganisatsioonidele. Fookusgrupis osalevad organisatsiooni tegevjuht, juhatuse liikmed. Ühes fookusgrupis osaleb kuni 20 osalejat. Juhtrühma ettepanekul otsustati teha 6-7 fookusgruppi, kus igas oleks 10-12 osalejat.</p>	<p>CyclePlan valmistas ette fookusgruppide ülesehituse kava. Uuringute juhtrühm otsustas fookusgruppe haldussuutlikkuse analüüsi raames mitte läbi viia seoses sidusgruppide uuringusse lisandunud potentsiaalsete liikmete küsitlusega (tegevus 2.4.2). Kogutud informatsiooni jagamiseks peamiste osapooltega korraldati aga järeltegevuste (tegevus 5.3) raames esitlus programmis osalenud ettevõtlusorganisatsioonidele. Vastav koolituspäev toimus 20.05 2009 ning selle raames tutvustati ettevõtlusorganisatsioonidele sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi tulemusi, järeldusi ja soovitusi.</p>	<p>Ettevõtlusorganisatsioonid informeeritud sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi tulemustest, järeldestest ja soovitustest.</p>	<p>20.05 toimunud koolituspäeva tulemusel ettevõtlusorganisatsioonid informeeritud sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi tulemustest, järeldestest ja soovitustest.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Haldussuutlikkuse analüüs organisatsioonide tasandil (tegevus 3.5) Haldussuutlikkuse tõstmise võimalusi analüüsitakse iga sektoritasandi ettevõtlusorganisatsiooni lõikes eraldi. Haldussuutlikkuse hindamisel on üheks sisendiks ettevõtjate ja teiste sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuring, mida arutatakse haruliidu juhtidega.</p> <p>Oluline on analüüsida ka tegevjuhi (palgaline) ja juhatuse liikmete (vabatahtlikult) suhteid ja kuidas liikmed seda tajuvad. Kas liikmed saavad aru, millega haruliit tegeleb? Küsime neid teemasid suhteliselt otse ja võrdleme sidusgruppide uuringu tulemustega, kus lähenemine on pigem kaudselt, väidetega.</p> <p>Iga ettevõtlusorganisatsiooni kohta koostatakse eraldi analüüs komponentide lõikes, kust lähtub, milliseid tegevusi tuleks ette võtta ja millisesse komponenti investeerida, et saavutada võimekuse tõus. Kokku valmib 3 katusorganisatsiooni (Eesti Tööandjate Keskliit, EVEA, Kaubandus-Tööstuskoda) ja analüüsi kaasatud 20 ettevõtlusorganisatsiooni haldussuutlikkuse analüüs ehk haldussuutlikkuse maatriks, kus kajastuvad organisatsioonide tegevused ja nõrkused.</p>	<p>Haldussuutlikkuse analüüs teostati kõigi 23 programmis osaleva ettevõtlusorganisatsiooni kohta. Selleks koondas CyclePlan erinevatest andmekogumise allikatest saadud info vastava liidu haldussuutlikkuse maatriksisse. Peamiselt võeti aluseks dokumendianalüüs, süvaintervi juuga ja liikmega ning liikmete küsitlus.</p> <p>Maatriksis kajastati ettevõtlusorganisatsioonide funktsioonid ning haldussuutlikkuse komponendid. Iga funktsiooni puhul hinnati selle täitmise tugevust ning juhul kui see ei olnud piisav, uuriti ka, millisest haldussuutlikkuse komponendist see tuleneb (süsteem, struktuurid, inimressurss, töövahendid). Igas maatriksis kajastuvad vastava ettevõtlusorganisatsiooni tegevused ja nõrkused.</p> <p>Maatriksid kooskõlastati konsortsiumi siseselt ning saadeti kommenteerimiseks ettevõtlusorganisatsioonidele aprillis 2009. Ettevõtlusorganisatsioonid esitasid oma kommentaarid vastavalt kommenteerimise tabelile ning nende põhjal viidi sisse vajalikud mugandused. Lõplikud maatriksid valmisid mais 2009.</p>	<p>Iga ettevõtlusorganisatsiooni kohta koostatakse eraldi analüüs komponentide lõikes, kust lähtub, milliseid tegevusi tuleks ette võtta ja millisesse komponenti investeerida, et saavutada võimekuse tõus. Kokku valmib 3 katusorganisatsiooni (Eesti Tööandjate Keskliit, EVEA, Kaubandus-Tööstuskoda) ja analüüsi kaasatud 20 ettevõtlusorganisatsiooni haldussuutlikkuse analüüs ehk haldussuutlikkuse maatriks, kus kajastuvad organisatsioonide tegevused ja nõrkused.</p>	<p>Iga programmis osaleva ettevõtlusorganisatsiooni kohta koostatud eraldi haldussuutlikkuse analüüs funktsioonide ja komponentide lõikes, milles kajastuvad organisatsioonide tegevused ja nõrkused. Lisatud on ka ettevõtlusorganisatsioonide iseloomustus, analüüsi järeldused ja neil põhinevad soovitusel. Maatriksi lisadeks on liikmete ja mitte-liikmete küsitluse tulemused. Suurettevõtjate Assotsiatsioon uuringus ei osalenud.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
4. KOOND- ANALÜÜS	Haldussuutlikkuse võrdlev analüüs (tegevus 4.1) Haldussuutlikkuse tõstmise võimalusi analüüsitakse ka sektoritasandi ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse omavahelise võrdlemise käigus, et selgitada välja organisatsioonide peamiste funktsioonide täitmise kõige efektiivsemad viisid.	Ettevõtlusorganisatsioonide lõikes läbi viidud haldussuutlikkuse analüüsi tulemusi kasutati võrdleva analüüsi sisendina. Võrdleva analüüsi põhimõtetel koostati vastused uuringu B-küsimustele (haldussuutlikkuse analüüsi küsimused). Lisaks kasutati võrdlevat analüüsi haldussuutlikkuse indeksi arendamiseks (tegevus 4.2).	Haldussuutlikkuse eri komponentide ja funktsioonide jaoks kõige edukamate näidete (<i>best practice</i>) välja selgitamine – vajadusel koostame konfidentsiaalse edetabeli (sektortasandi organisatsioonid).	Võrdleva analüüsi tulemused kajastuvad vastustes haldussuutlikkuse analüüsi uuringuküsimustele (analüüsi B-küsimused), kus muuhulgas on kajastatud ka organisatsioonide parimad praktikad.
	Haldussuutlikkuse indeksi arendamine (tegevus 4.2) Haldussuutlikkuse võrdleva analüüsi (tegevus 4.1) tulemustele tuginedes püütakse arendada haldussuutlikkuse indeks, mille alusel on võimalik organisatsioonide haldussuutlikkust omavahel võrrelda. Indeksi väljatöötamisel võetakse arvesse ettevõtlusorganisatsiooni liikmete arvu, suurust turu kontekstis jm näitajaid.	Metoodika eksperdid soovitasid haldussuutlikkuse indeksi väljatöötamisega alustada varem. CyclePlan ja PRAXIS esitasid lähtearuandes kaks võimalust ettevõtlusorganisatsioonide haldussuutlikkuse indeksi arvutamisel. 20. veebruaril esitati indeksi täiendavad ettepanekud. Indeksi arendamisega seonduvad kohtumised toimusid: november 2008, veebruar 2009, märts 2009. Aprillis 2009 töötati indeksi jaoks välja ettevõtlusorganisatsioonide enesehindamise küsimustik, mis koosneb enam kui 70-st küsimusest kõikide funktsioonide lõikes. Vastavad küsimustikud täideti ettevõtlusorganisatsioonide poolt 20.05 toimunud koolituspäeval. Hindajad viisid küsimustike täitmise lõpule ning viimistlesid indeksi tulemusid mais 2009.	Välja töötatud indeksi koostamise meetod, sektortasandi organisatsioonide indeksiväärtused arvatud.	Välja töötatud indeksi koostamise meetod ning enesehindamise küsimustik. Täidetud küsimustik kõikide ettevõtlusorganisatsioonide kohta. Selle põhjal välja arvatud organisatsioonide indeksiväärtused.

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Soovituste sõnastamine (tegevus 4.3) Soovitused sõnastatakse peale kõikide sisuliste tegevuste lõppemist, kuid nende välja mõtlemine algab juba varem.</p>	<p>Kogu projekti vältel koguti infot järelduste formuleerimiseks. Järeldusi kasutati soovituste sõnastamiseks, st. kõik soovitused põhinevad tehtud järeldustel. Järelduste ja soovituste kohta koostati spetsiaalne tabel, kus on märgitud ka vastutajad. Soovitusi tutvustati ettevõtlusorganisatsioonidele 20.05 toimunud koolituspäeva raames.</p>	<p>Sõnastatakse soovitused, mis koosnevad konkreetsetest ettepanekutest haldussuutlikkuse tõhustamiseks ja sidusgruppide kommunikatsiooni parandamiseks.</p>	<p>Koostatud soovitused, mis koosnevad konkreetsetest ettepanekutest haldussuutlikkuse tõhustamiseks ja sidusgruppide kommunikatsiooni parandamiseks.</p>
<p>5. TULEMUSTE ESITAMINE JA</p>	<p>Vahearuanne koostamine (tegevus 5.1) Vahearuanne sisaldab uuringu ja analüüsi esialgseid tulemusi, planeeritud ja elluviidud tegevuste võrdlust ning edasiste tegevuste täpsustatud kirjeldust ja ajakava. Vahearuanne esitatakse pärast andmete kogumise lõppu, hiljemalt 6 kuud pärast lepingu sõlmimist, orienteeruvalt veebruari lõpus.</p>	<p>Vahearuanne kajastab uuringu ja analüüsi esialgseid tulemusi, planeeritud ja elluviidud tegevuste võrdlust ning edasiste tegevuste täpsustatud kirjeldust ja ajakava. Aruande esimene versioon esitati Tellijale 23. veebruaril 2009, Tellija kommentaarid saabusid 27.03 ning vahearuanne lõplik versioon esitati aprillis 2009.</p>	<p>Esitatud vahearuanne.</p>	<p>Esitatud vahearuanne.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Koondaruande koostamine (tegevus 5.2) Koondaruanne koostatakse sidusgruppide ootuste ja vajaduste uuringu ning haldussuutlikkuse analüüsi tulemuste põhjal. Koondaruanne on lõpparuande üks osa. Koondaruanne sisaldab analüüsi organisatsioonide tasandil ning organisatsioonide vahelise võrdluse koondanalüüsi. Raport esitatakse nii elektrooniliselt kui ka paber kandjal. Lisades esitame kõikide uuringus osalevate organisatsioonide haldussuutlikkuse maatriksid ja haldussuutlikkuse indeksi tulemused.</p>	<p>Pakkumuse kohaselt pidanuks koondaruandes esitama ka fookusgruppide käigus organisatsioonide kohta koostatud probleemipuud. Kokkulepitud uuendatud tegevuste kava alusel fookusgruppe ei tehtud. Koondaruanne koostati ja esitati esmakordselt 20.05.2009.</p>	<p>Esitatud koondaruanne, milles kajastatakse analüüsi meetodika, sidusgruppide uuringu tulemused uuringuküsimuste lõikes, haldussuutlikkuse analüüsi tulemused uuringuküsimuste lõikes, järelused ja soovitusel. Lisaks esitatakse ka organisatsioonide haldussuutlikkuse maatriksid ja haldussuutlikkuse indeksi tulemused.</p>	<p>Esitatud koondaruanne, milles kajastatakse analüüsi meetodika, sidusgruppide uuringu tulemused uuringuküsimuste lõikes, haldussuutlikkuse analüüsi tulemused uuringuküsimuste lõikes, haldussuutlikkuse indeks, järelused ja soovitusel. Lisaks esitatud ka organisatsioonide haldussuutlikkuse maatriksid ja haldussuutlikkuse indeksi tulemused.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Järeltegevused (tegevus 5.3) Järeltegevustena on plaanis vajalikud ettekanded kas ettevõtlusorganisatsioonide esindajatega või arengukavade tegijatega ning lõpuseminar.</p> <p>Järeltegevused on planeeritud maikuuksesse, arvestades, et projekti lõpptähtpäev on 22. mai 2009.</p> <p>Sama programmi teiste uuringute – koolitusprogramm, IT-vajaduste analüüs, rahvusvaheliste praktikate uuring – tulemusi on võimalusel plaanis integreerida sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi. Samuti anname omalt poolt käesolevate uuringute tulemustest sisendi paralleelsetesse uuringutesse, nt ettevõtlusorganisatsiooni juhtide koolitusprogrammi. Selle planeerimiseks toimuvad märtsis 2009 arutelud uuringute esindajate vahel.</p>	<p>Projekti algaasis otsustati järeltegevusi mitte korraldada ning viia läbi selle võrra rohkem fookusgrupe. Hiljem otsustati aga fookusgrupid üldse ära jätta kuna sooviti laiendada küsitlust ka ettevõtlusorganisatsioonide mitte-liikmetele. Fookusgruppide asemel otsustati korraldada presentatsioon uuringu tulemuste kohta. Vastav koolituspäev toimus 20.05 2009 ning selle raames tutvustati ettevõtlusorganisatsioonidele sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi tulemusi, järeldusi ja soovitusi.</p>	<p>Ettevõtlusorganisatsioonid informeeritud sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi tulemustest, järeldustest ja soovitustest.</p>	<p>20.05 toimunud koolituspäeva tulemusel ettevõtlusorganisatsioonid informeeritud sidusgruppide uuringu ja haldussuutlikkuse analüüsi tulemustest, järeldustest ja soovitustest.</p>
6. PROJEKTIJUHTIMI	<p>Projekti-juhtimine (tegevus 6.1) Koordinaatsioon, administratiivsed tegevused, igapäevane kommunikatsioon</p> <p>Kogu projekti vältel</p>	<p>CyclePlan koordineerib kogu projekti vältel konsortsiumi suhtlust Tellijaga, samuti konsortsiumi-sisest kommunikatsiooni</p> <p>Ühised kohtumised konsortsiumi partneritega toimusid: 25.09.2008, 16.02.2009, 20.04.2009. Igapäevane suhtlus toimub e-posti ja telefoni vahendusel.</p>	<p>Edukalt juhitud projekt.</p>	<p>Edukalt juhitud projekt.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Juhtrühmad, kohtumised Tellijaga (tegevus 6.2) Väga tihe koostöö kliendiga – regulaarsed sisulised ja protsessi arutelud, sh juhtrühma kohtumised.</p> <p>Kogu projekti vältel</p>	<p>Uuringute juhtrühmad toimusid: 16.09.2008, 15.10.2008, 4.12.2008, 17.02.2009, aprill 2009.</p> <p>Lisaks toimus 24.10.2008 koosolek Maia Burlaka (Hill & Knowlton), Tarmo Kriisi (ETTK), Kadri Seederi (ETTK) ning Raul Kalevi (Nägu & Tegu) osalusel, kus kaardistati ettevõtte ja partnerorganisatsioonid, kelle tagasiside saamine on oluline uuringu seisukohalt.</p> <p>27.11.2008 toimus kohtumine küsitluste ankeetide aruteluks Kadri Seederi (ETTK), Liisi Peetsi (ETTK), Jon Enderi (PRAXIS) ja Klaas-Jan Reincke (CyclePlan) osalusel.</p>	<p>Sujuva koostöö tulemusel pidev ajakohastatud info kliendi soovidest ja vajadustest.</p>	<p>Sujuva koostöö tulemusel pidev ajakohastatud info kliendi soovidest ja vajadustest.</p>

	Planeeritud tegevus	Ellu viidud tegevus	Oodatud tulemus	Saavutatud tulemus
	<p>Progressiaruande koostamine (tegevus 6.3) Ülevaade praktilistest, mittesisulistest teemadest, nt ülevaade uuringu läbiviimise probleemidest, mida tuleb lahendada koostöös Tellijaga.</p> <p>Progressiaruanne koostatakse ja esitatakse Tellijale enne vahearuanne, orienteeruvalt novembri lõpus</p>	<p>Kuna lähtearuanne sisaldas juba ka uuringu läbiviimise käigus kerkinud praktilisi küsimusi, otsustati Tellijaga läbirääkimise tulemusel progressiaruannet selle esialgsel kujul ja ajal, detsembri alguses 2008, mitte koostada. Selle asemel anti pärast liitude juhtidega haldussuutlikkuse süvaintervjuude läbiviimist (tegevus 3.2) ja telefoniküsitluste läbiviimist (tegevus 2.4) ning enne haldussuutlikkuse analüüsi organisatsioonide tasandil (tegevus 3.5), uuringute juhtrühma koosolekul 17.02.2009 ülevaade juba toimunud tegevustest.</p>	<p>Ülevaade toimunud tegevustest.</p>	<p>Ülevaade toimunud tegevustest.</p>
	<p>Lõpparuande koostamine (tegevus 6.4) Vastavalt tööde tehnilisele kirjeldusele sisaldab lõpparuanne uuringu ja analüüsi tulemusi, planeeritud ja ellu viidud tegevuste võrdlust ning oodatud ja saavutatud tulemuste võrdlust. Lõpparuande üheks osaks on koondaruanne, mis sisaldab organisatsioonide tasandi analüüsi ning organisatsioonide vahelise võrdluse koondanalüüsi tulemusi. Lõpparuanne esitatakse Tellijale kinnitamiseks hiljemalt 1 kuu pärast tööde elluviimise lõppu, mais 2009.</p>	<p>Lepingule koostatud lisa tulemusena tuli lõpparuande esialgne versioon esitada 25.05.2009. Koondaruanne esitati 20.05.2009. Tellija-poolsed kommentaarid saabusid 01.06.2009.</p>	<p>Esitatud lõpparuanne, mis sisaldab koondaruannet ning täiendavalt planeeritud ja elluviidud tegevuste võrdlust ning oodatud ja saavutatud tulemuste võrdlust.</p>	<p>Esitatud lõpparuanne, mis sisaldab koondaruannet ning täiendavalt planeeritud ja elluviidud tegevuste võrdlust ning oodatud ja saavutatud tulemuste võrdlust.</p>

Lisa 2 – Ülevaade elluviidud tegevustest programmiga liitunud ettevõtlusorganisatsioonide kaupa

Jrk. nr	Ettevõtlus-organisatsiooni nimi	Motiv. vestlus	Süva-intervjuu liikmega	Süva-intervjuu potents. liikmetega	Süva-intervjuu muude sidus-gruppidega **	Telefoniküsitlus, liikmed (vastanute arv)	Telefoniküsitlus, potents. liikmed (vastanute arv)	Dok. analüüs (x – tehtud)	Süva-intervjuu liidu juhiga	Teksti-analüüs (x – tehtud)
1.	Autoettevõtete Liit	03.10.08	19.02.09	27.01.09		38	6	x	28.01.09	-
2.	Eesti Töandjate Keskliit	08.10.08	x (teiste intervjuude raames)	x (teiste intervjuude raames)		11	15	x	13.01.09	-
3.	Eesti Väike- ja Keskmiste Ettevõtjate Assotsiatsioon	07.10.08	09.03.09	-		48	7	x	12.02.09	-
4.	Ehitusettevõtjate Liit	10.10.08	20.11.08	-		74	6	x	07.01.09	-
5.	Ehitusmaterjalide Tootjate Liit	03.10.08	28.11.08	09.12.08		25	6	x	05.02.09	x
6.	Elektritööde Ettevõtjate Liit	01.10.08	21.11.08	20.11.08		90	5	x	16.01.09	-
7.	Elektritööstuse Liit	03.10.08	13.04.09	28.01.09		5	4	x	12.01.09	-
8.	Haiglate Liit	29.09.08	20.11.08	-		13	5	x	19.01.09	-
9.	Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit (2 intervjuud)	10.10.08	04.12.08	1) 27.11.08 2) 18.12.08		22	-	x	01.04.09	-
10.	<i>Jäätmekäitlejate Liit*</i>	<i>21.10.08</i>	<i>08.12.08</i>	-	-	-	-	x	-	-
11.	Kaubandus-Tööstuskoda	03.10.08	x (teiste intervjuude raames)	x (teiste intervjuude raames)		252	37	x	09.02.09	-
12.	Kaupmeeste Liit	01.10.08	19.11.08	28.01.09		15	14	x	19.01.09	x

13.	Keemiatööstuse Liit	14.10.08	26.02.09	-		26	5	x	18.02.09	-
14.	Kindlustusseltside Liit	09.10.08	27.01.09	-		7	5	x	19.01.09	-
15.	Masinatööstuse Liit	30.10.08	13.10.08	-		29	5	x	09.03.09	-
16.	Metsatööstuse Liit	09.10.08	11.12.08	-		25	6	x	16.01.09	-
17.	Mööblitootjate Liit*	-	16.12.08	-	-	-	-	-	-	-
18.	Pangaliit	08.10.08	13.11.08	-		7	4	x	26.01.09	-
19.	Projektbüroode Liit	02.10.08	21.11.08	-		40	12	x	09.01.09	x
20.	Põllumeeste Keskliit	09.10.08	20.11.08	-		10	6	x	26.01.09	-
21.	Rõiva- ja Tekstiiliit	06.10.08	29.01.09	-		40	7	x	14.01.09	-
22.	Sadamate Liit	10.10.08	03.12.08	-		6	-	x	13.01.09	x
23.	Toiduainetööstuse Liit	01.10.08	27.11.08	-		22	9	x	08.01.09	x
24.	Trükitööstuse Liit	09.10.08	03.12.08	-		15	6	x	16.01.09	-
25.	Turvaettevõtete Liit	03.10.08	26.11.08	-		18	80 ⁶⁴	x	21.01.09	-
	KOKKU					838	250			
	Ministeeriumi nimi									
1.	Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium (2 intervjuud)				1) 19.11.08 2) 27.11.08					
2.	Justiitsministeerium				20.11.08					
3.	Rahandusministeerium				27.11.08					
4.	Keskkonnaministeerium				04.02.09					
5.	Põllumajandus-ministeerium				02.12.08					

* Ettevõtlusorganisatsioon loobus programmis osalemisest

** Näidatud on intervjuu toimumise aeg ja vastava ministeeriumi nimi, kelle esindajaga intervjuu toimus

⁶⁴ Teiste mitteliikmetega võrdlemisel kasutati 15 vastanu arvamusi (võeti välja juhuslikkuse alusel)

Lisa 3 –Süvaintervjuude kavad

Tegevus 2.1: Süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonidesse (keskliidud, haruliidud) kuuluvate ettevõtete esindajatega

UURINGUKAVA

Kontakti võtmine

1. **Kirjalik pöördumine.** Intervjueeritavatega kontakti võtmiseks saadab H&K kontaktisik elektroonilise pöördumise, kus tutvustatakse projekti, selle raames läbiviidava uuringu eesmärke ning projekti tellijat ja uuringu läbiviijaid. Kirjas tehakse ettepanek intervjuu läbiviimiseks ning selgitatakse, millise sisendi annab intervjueeritav uuringule ja kogu projektile, selle juures rõhutatakse vastuste konfidentsiaalsust. Samuti antakse teada, et intervjuu toimub personaalsel kohtumisel, mis kestab ligi tund aega. Palutakse vastata, kas ollakse nõus intervjuud andma. Kirjas öeldakse, et lähiajal võtab H&K kontaktisik intervjueeritavaga telefoni teel ühendust, et leppida intervjuu aeg kokku.
2. **Telefonikõne.** Kirjalikule pöördumisele positiivselt vastanute ning nendega, kes ei ole kirjale reageerinud, võetakse ühendust telefoni teel. Esmalt viidatakse projektile ja uuringule ning edasi tehakse juba konkreetne kokkulepe intervjuu aja ja koha osas.

Intervjuu juhend

- A. **Sissejuhatus.** Tere, olen... (nimi, organisatsioon). Viime läbi ettevõtlusorganisatsioonidesse kuuluvate ning mittekuuluvate ettevõtete esindajate ning partneritega intervjuusid, et saadud tagasiside põhjal anda panus ettevõtlusorganisatsioonide võimekuse arendamisesse. Uuringu tellijaks on Eesti Tööandjate Keskliit ning seda teostavad CyclePlan, Praxis ja Hill & Knowlton Eesti. Lähima 1,5 tunni jooksul räägime Teiega ettevõtlusorganisatsioonidesse kuulumise erinevatest aspektidest, mille osas palun Teil anda oma hinnang. Teie tagasiside korrektseks fikseerimiseks kasutan diktofoni, kuid kõik Teie poolt öeldu jääb konfidentsiaalseks, uuringu tulemusi võtame kokku isikustamata kujul.
- B. **Intervjuu.**

I SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED

1. Millisesse organisatsiooni/ organisatsioonidesse Teie ettevõtte kuulub?
2. Kui kaua on ettevõtte olnud selle organisatsiooni/ organisatsioonide liige?
3. Miks te olete selle organisatsiooni liige? Kui kuulub mitmesse organisatsiooni, siis iga organisatsiooni kohta eraldi.

Abiküsimused:

- Kas see annab mingit lisaväärtust? Millist?
- Kas ettevõtlusorganisatsioon pakub teile teenuseid? Milliseid?
- Kas liikmelisus aitab saada rohkem informatsiooni sektori seisust ja arengust? Millist informatsiooni te saate?
- Kas liikmelisus võimaldab osaleda riigi otsustusprotsessis, seadusloomes? Kuidas?

- Kas liikmelisus võimaldab osaleda sektori arengu suunamisel, võimaldab valdkondlikesse dokumentidesse (arengukavad, strateegiad) sõna sekka ütelda? Kuidas?
- Kas liikmelisus annab juurdepääsu olulistele kontaktidele? Kuidas?

II TAJUTUD ROLL JA MAINE (Juhul kui ettevõte kuulub mitmesse organisatsiooni, paluda intervjuueeritaval iga küsimuse puhul tuua välja organisatsioonide võrdlus ning kõige olulisemad erisused nende vahel)

4. Milliseid rolle täidab organisatsioon, kuhu Teie ettevõte kuulub? (kui on mitu rolli, siis täpsustada, milline on kõige olulisem, olulisuselt järgmine jne)

Abiküsimused:

- Kas organisatsioon toimib eelkõige klubina, kus liikmed käivad aeg-ajalt koos ja suhtlevad? Kuidas klubiline tegevus toimub – mis sisuga üritused toimuvad, kui regulaarselt?
- Kas organisatsioon toimib eelkõige teenuste pakkujana? Milliseid teenuseid ja kui regulaarselt ettevõtte saab?
- Kas organisatsioon toimib eelkõige lobistina ja liikmete huvide esindajana riigi ees? Milliste lobbytegevustega organisatsioon tegeleb ja kui sageli?

5. Kui võrd rahul olete sellega, kuidas ettevõtlusorganisatsiooni tegevus vastab Teie ootustele ?

Abiküsimused:

- Mis osas vastab, mis osas mitte?
- Kui ei vasta, siis mis on selle põhjus?
- Kui vastab, siis tänu millele see õnnestub?

6. Milliseid funktsioone (ülesandeid) täidab ettevõtlusorganisatsioon, kuhu Teie ettevõte kuulub?

7. Milliseid funktsioone täidab ettevõtlusorganisatsioon hästi? Palun põhjendage.

Abiküsimused:

- Millest see tuleb (kas struktuurist (tööjaotus, ülesanded, vastutus), inimressurssidest, töövahenditest, süsteemidest (protseduurid, reeglid) või millestki muust)?

8. Milliste funktsioonide täitmisega ei ole Te rahul? Palun põhjendage.

Abiküsimused:

- Millest see tuleb (kas struktuurist (tööjaotus, ülesanded, vastutus), inimressurssidest, töövahenditest, süsteemidest (protseduurid, reeglid) või millestki muust)?

9. Mida teevad ettevõtlusorganisatsiooni liikmed, et tagada selle toimimine?

Abiküsimused:

- Kuidas on see roll välja kujunenud? Kes see on kellegi poolt paika pandud?

10. Millist panust ootavad ettevõtlusorganisatsioonid oma liikmetelt? Kas see on Teie arvates õigustatud? Palun põhjendage.

11. Kas ja millised arengud on viimasel ajal toimunud ettevõtlusorganisatsiooni tegevuses, kuhu Teie ettevõte kuulub? Palun tooge eraldi välja nii positiivsed kui negatiivsed näited.

Abiküsimused:

- Kas on mingeid positiivseid ja negatiivseid muudatusi toimunud funktsioonide, organisatsiooni teenuste kvaliteedi, liikmete huvide esindamise võimekuse, partnerite kaasamise, maine või kommunikatsiooni osas?

12. Kas te olete kursis teiste ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega?

Abiküsimused:

- Kas Teile on silma jäänud mõnede teiste ettevõtlusorganisatsioonide positiivsed ja negatiivsed sammud/ arengud? Palun tooge näiteid.
- Kas mõned organisatsioonid paistavad välja oma positiivse või negatiivse maine poolest? Palun tooge näiteid.

13. Millised on erinevate ettevõtlusorganisatsioonide omavahelised suhted?

Abiküsimused:

- Kas nende vahel on koostöö- ja partnerlussuhteid? Kas nad konkureerivad omavahel? Milles see väljendub?

II OOTUSED ROLLILE JA FUNKTSIOONIDELE

14. Mis suunas peab ettevõtlusorganisatsioon arenema oma rolli ja ülesannete poolest, et see vastaks rohkem liikmete ootustele?

Abiküsimused:

- Kas ettevõtlusorganisatsioon peab olema tugevam ettevõtete huvide esindaja riigi ees? Kuidas on see saavutatav?
- Kas ettevõtlusorganisatsioon peab pakkuma rohkem teenuseid? Milliseid teenuseid Te sooviksite lisaks saada?
- Kas Teile ootused on ajas kuidagi muutunud? Kuivõrd Teile tänased ootused erinevad sellest, mida ootasite paar aastat tagasi?

15. Kuidas ettevõtlusorganisatsiooni liikmed saaksid panustada selle arengusse?

Abiküsimused:

- Milles peab see panus seisnema?
- Kes veel peavad ettevõtlusorganisatsioonide arengut aitama (organisatsiooni juhtkond, riik jne)?

III LIIKMELISUSE MOTIVATSIOON

16. Mis on Teile ettevõtte peamine motivatsioon kuulumiseks ettevõtlusorganisatsiooni?

Abiküsimused:

- Mis ajendas Teile ettevõtet liikmeks astuma?
- Kas see on piisav motivatsioon liikmelisuse jätkamiseks? Kui ei ole, siis mis tõstaks motivatsiooni?

17. Kas liikmelisus on kuidagi Teile ettevõtte arengut mõjutanud? Kui ei, siis mis oleksid Teile ootused selles osas? Kui jah, siis kuidas on mõjutanud?

Abiküsimused:

- Kas liikmelisus on andnud teile olulisi kontakte ja informatsiooni ettevõtte arengut puudutavate otsuste tegemisel?
- Kas läbi ettevõtlusorganisatsiooni on teil õnnestunud mõjutada teie sektorit puudutavaid riigi otsuseid?

18. Kas Te olete rahul liikmelisuse tingimustega? Palun tooge välja positiivseid ja negatiivseid aspekte.

Abiküsimused:

- Kas olete rahul liikmemaksu ja saadava väärtuse vahekorraga? Palun põhjendage, miks olete/ ei ole rahul.

IV KOOSTÖÖ RIIGI TASANDIL

19. Kes on teie ettevõtet esindava organisatsiooni võtmepartnerid (asutused või isikud, kellega tehakse koostööd olulistest valdkondades) riigi tasandil? Palun nimetage kolm tähtsamat.

20. Kuidas on koostöösuhted välja kujunenud?

Abiküsimused:

- *Miks just need partnerid on?*

21. Milles partnerlus seisneb?

Abiküsimused:

- *Kes ja mis puhul koostööd algatab?*
- *Mis valdkondades koostöö partneritega toimub?*
- *Kas EL otsustusprotsessis kaasaraäkimiseks olete kellegagi koostööd teinud? Kellega? Mis valdkondades?*

22. Kuivõrd olete rahul partneritega koostööga?

Abiküsimused:

- *Millised koostöö- ja kaasamisvormid toimivad?*
- *Kui tulemuslik on koostöö ja kaasamine seni olnud? Palun tooge näiteid.*
- *Mis peaks muutuma koostöö- ja kaasamisprotsessis?*

23. Milline on Teie arvates ettevõtlusorganisatsiooni maine ja positsioon partnerite (vastavalt eelmisele vastusele aga ka riigiasutuste, KOVide, ametiühingute, meedia) silmis?

Abiküsimused:

- *Milles see väljendub? Palun tooge mõni näide.*
- *Kas ja kuidas peaks see pilt muutuma?*

V KOOSTÖÖ ORGANISATSIOONI SEES

24. Kuidas toimub kaasamine otsuste tegemiseks ettevõtlusorganisatsiooni sees?

25. Kuivõrd olete rahul koostöö ja kaasamisega ettevõtlusorganisatsiooni sees?

Abiküsimused:

- *Millised koostöö- ja kaasamisvormid toimivad?*
- *Kes ja mis puhul koostööd algatab?*
- *Kui tulemuslik on koostöö ja kaasamine seni olnud? Palun tooge näiteid.*
- *Mis peaks muutuma koostöö- ja kaasamisprotsessis?*

VI KOMMUNIKATSIOON

26. Kuidas toimib kommunikatsioon organisatsiooni sees?

Abiküsimused:

- *Kas on olemas mingid väljakujunenud suhtlusvormid – e-listid, intranet, infokiri, regulaarsed kohtumised vmt?*
- *Kui regulaarne on infovahetus?*
- *Kes ja mis puhul infovahetust algatab?*

27. Kuivõrd olete rahul organisatsioonisisesse kommunikatsiooniga?

Abiküsimused:

- *Kui ei ole rahul, siis mis põhjusel?*
- *Mida tuleks sisekommunikatsioonis muuta?*

28. Kuivõrd olete rahul organisatsiooni avaliku kommunikatsiooniga?

Abiküsimused:

- *Kui ei ole rahul, siis mis põhjusel?*
- *Mida tuleks avalikus kommunikatsioonis muuta?*

29. Kas soovite öeldule midagi lisada?

C. Lõpetamine. Täname intervjuu eest!

Urija jätab intervjuueeritavale enda kontaktid.

Tegevus 2.2: Süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonidesse (haruliidud, keskliidud) mittekuuluvate ettevõtete esindajatega

UURINGUKAVA

Kontakti võtmine

1. **Kirjalik pöördumine.** Intervjueeritavatega kontakti võtmiseks saadab H&K kontaktisik elektroonilise pöördumise, kus tutvustatakse projekti, selle raames läbiviidava uuringu eesmärgi ning projekti tellijat ja uuringu läbiviijaid. Kirjas tehakse ettepanek intervjuu läbiviimiseks ning selgitatakse, millise sisendi annab intervjueeritav uuringule ja kogu projektile, selle juures rõhutatakse intervjueeritava anonüümsust. Samuti antakse teada, et intervjuu toimub silmast silma kohtumisel, mis kestab ligi tund aega. Palutakse vastata, kas ollakse nõus intervjuud andma. Kirjas öeldakse, et lähiajal võtab H&K kontaktisik telefoni teel ühendust, et leppida intervjuu aeg kokku.
2. **Telefonikõne.** Kirjalikule pöördumisele positiivselt vastanute ning nendega, kes ei ole üldse kirjale reageerinud, võetakse ühendust telefoni teel. Esmalt viidatakse projektile ja uuringule ning edasi tehakse juba konkreetne kokkulepe intervjuu aja ja koha osas.

Intervjuu juhend

- A. Sissejuhatus.** Tere, olen... (nimi, organisatsioon). Viime läbi ettevõtlusorganisatsioonidesse kuuluvate ning mittekuuluvate ettevõtete esindajate ning partneritega intervjuusid, et saadud tagasiside põhjal anda panus ettevõtlusorganisatsioonide võimekuse arendamisesse. Uuringu tellijaks on Eesti Tööandjate Keskliit ning seda teostavad CyclePlan, Praxis ja Hill & Knowlton Eesti. Lähima tunni jooksul räägime Teiega ettevõtlusorganisatsioonide toimimise erinevatest aspektidest, mille osas palun Teil anda oma hinnang. Teie tagasiside korrektseks fikseerimiseks kasutan diktofoni, kuid kõik Teie poolt öeldu jääb anonüümseks, uuringu võtame kokku isikustamata kujul.
- B. Intervjuu.**

I SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED, ÜLDINE TEADLIKKUS

1. Kas olete mõnede ettevõtlusorganisatsioonidega kokku puutunud?

Abiküsimused:

- Milline on teie arvates ettevõtlusorganisatsiooni roll? Palun tooge näiteid.
- Kas Teil on olnud kontakte oma sektori organisatsioonide, katusorganisatsioonidega?
- Mis asjaoludel kokkupuude oli?
- Kas see mõjutas Teie arvamust nende tegevusest?
- Mille alusel te oma arvamust ettevõtlusorganisatsioonidest kujundate (personaalsed kontaktid, meediakajastused, midagi muud)? Palun tooge näiteid konkreetsete organisatsioonide kohta, millel on positiivne maine ja negatiivne maine (kuidas on kujunenud mingi kindla organisatsiooni maine Teie silmis).

II TAJUTAV ROLL JA MAINE

2. Kuivõrd olete kursis erinevate ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega (oma sektori, teiste sektorite ning katusorganisatsioonide)?

Abiküsimused:

- Kuivõrd paistavad nad välja?
- Millistest organisatsioonidest olete kõige rohkem kuulnud?
- Palun tooge näiteid, millistest nende sammudest/ arengutest/ sõnavõttudest olete viimasel ajal kuulnud. Palun tooge positiivseid ja negatiivseid näiteid.

3. Kuidas ettevõttele, kes ei kuulu ettevõtlusorganisatsiooni, paistab välja erinevate haruliitude ja katusorganisatsioonide roll?

- Mis rolli nad Teie arvates täidavad (lisateenuste pakkuja, lobist, klubi, muu)?
- Milliseid erisusi Te näete haru- ja keskorganisatsioonide rollis?
- Kui võimekad ettevõtete huvide esindajad nad on? Milles see väljendub?
- Millisena näete nende rolli ühiskonnas laiemalt?

4. Milles peaks ettevõtlusorganisatsioonide roll Teie arvates seisnema?

5. Kas praegused organisatsioonid täidavad seda rolli, mis neil võiks olla?

III LIKMEMELISUSE MOTIVATSIOON

6. Miks ei ole Teie ettevõtte ühinenud mõne ettevõtlusorganisatsiooniga?

Abiküsimused:

- Kas olete seda kaalunud? Mis olid Teie poolt- ja vastuargumendid?
- Kas mittekuulumise põhjused on seotud liikmemaksu suuruse, teenuste kvaliteedi, organisatsiooni maine, rolli, sobiva esindusorganisatsiooni puudumise või millegi muuga?

7. Mis motiveeriks Teid liikmelisust kaaluma ja tegema selles osas positiivset otsust?

Abiküsimused:

- Millist kasu Te sooviksite saada ettevõtlusorganisatsiooni kuulumisest?
- Mis peab liikmelisuse tingimustes muutuma, et need sobiksid ka Teie ettevõttele (liikmestasu, teenuste, rolli, maine või muu osas)?

IV OSALEMINE OTSUSTUSPROTSESSIS

8. Kas Teil on kogemusi osalemisest riigi otsustusprotsessis/ aruteludes sektori tasandil? Kui jah, siis palun kirjeldage oma kogemusi.

Abiküsimused:

- Mis teemal see toimus? Kelle initsiatiivil? Milles osalemine seisnes? Kui tulemuslik see oli?

9. Kas Te tunnetate vajadust kaasa rääkida riigi otsustusprotsessis/ aruteludes sektori tasandil? Mis teemadel?

10. Kui jah, siis kas Te soovite/ suudate seda teha individuaalselt või vajate selleks mõttekaaslast/ partnereid/ eestkostjat?

Abiküsimused:

- Keda Te mõttekaaslastena/ eestkostjana näeksite? Mis teemade puhul?
- Kas seda rolli võiksid täita ettevõtlusorganisatsioonid? Kui jah, siis mida nad peaksid selleks tegema? Kui ei, siis miks?

11. Kas soovite öeldule midagi lisada?

C. Lõpetamine. Täname intervjuu eest!

Uuriija jätab intervjuueeritavale enda kontaktid.

Tegevus 2.3: Süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonide olulisemate partneritega

UURINGUKAVA

Kontakti võtmine

1. **Kirjalik pöördumine.** Intervjueeritavatega kontakti võtmiseks saadab H&K kontaktisik elektroonilise pöördumise, kus tutvustatakse projekti, selle raames läbiviidava uuringu eesmärgi ning projekti tellijat ja uuringu läbiviijaid. Kirjas tehakse ettepanek intervjuu läbiviimiseks ning selgitatakse, millise sisendi annab intervjueeritav uuringule ja kogu projektile, selle juures rõhutatakse intervjueeritava anonüümsust. Samuti antakse teada, et intervjuu toimub personaalsel kohtumisel, mis kestab ligi tund aega. Palutakse vastata, kas ollakse nõus intervjuud andma. Kirjas öeldakse, et lähiajal võtab H&K kontaktisik intervjueeritavaga telefoni teel ühendust, et leppida intervjuu aeg kokku.
2. **Telefonikõne.** Kirjalikule pöördumisele positiivselt vastanute ning nendega, kes ei ole kirjale reageerinud, võetakse ühendust telefoni teel. Esmalt viidatakse projektile ja uuringule ning edasi tehakse juba konkreetne kokkulepe intervjuu aja ja koha osas.

Intervjuu juhend

1. **Sissejuhatus.** Tere, olen... (nimi, organisatsioon). Viime läbi ettevõtlusorganisatsioonidesse kuuluvate ning mittekuuluvate ettevõtete esindajate ning partneritega intervjuusid, et saadud tagasiside põhjal anda sisend ettevõtlusorganisatsioonide võimekuse arendamisesse. Uuringu tellijaks on Eesti Tööandjate Keskliit ning seda teostavad CyclePlan, Praxis ja Hill & Knowlton Eesti. Lähima tunni jooksul räägime Teiega ettevõtlusorganisatsioonide toimimise erinevatest aspektidest, mille osas palun Teil anda oma hinnang. Teie tagasiside korrektseks fikseerimiseks kasutan diktofoni, kuid kõik Teie poolt öeldu jääb anonüümseks, uuringu võtame kokku isikustamata kujul.
2. **Intervjuu.**

I SISSEJUHATAVAD KÜSIMUSED

1. **Kuivõrd olete kursis erinevate ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega?**

Abiküsimused:

- Millistest organisatsioonidest olete kuulnud? Mis kontekstis?
- Palun tooge näiteid, millistest nende sammudest/ arengutest/ sõnavõttudest olete viimasel ajal kuulnud. Palun tooge positiivseid ja negatiivseid näiteid.

II TAJUTAV ROLL JA MAINE

2. **Milles Te näete täna ettevõtlusorganisatsioonide rolli?**

Abiküsimused:

- Kas roll seisneb liikmete huvide esindamises, riigi otsustusprotsessis osalemises, klubilises tegevuses või milleski muus?
- Mille põhjal on selline arvamus kujunenud?
- Palun andke näidete põhjal hinnang sellele, kuidas ettevõtlusorganisatsioonid täidavad oma funktsioone. Palun tooge positiivseid ja negatiivseid näiteid.

- Mis Te arvate, millest selline funktsioonide täitmine tuleneb (kas struktuurist (ülesanded, tööjaotus, vastutuse jaotus), inimressurssidest, töövahenditest, süsteemidest (protseduurid, reeglid) või millestki muust)?

3. Kas ettevõtlusorganisatsioonide roll peaks tulevikus kuidagi muutuma? Kuidas?

III KOOSTÖÖ JA KOMMUNIKATSIOON

4. Kes on Teie partnerid ettevõtlusvaldkonna teemadel?

Abiküsimused:

- Kas need on eraldi ettevõtjad või ettevõtteid ühendavad organisatsioonid? Miks on nii kujunenud? Kas need on haruliidud või keskorganisatsioonid? Palun nimetage oma partnereid.
- Mis on partnerite valiku kriteeriumid?
- Kas partnerid on Teil selged ja ära kaardistatud või iga konkreetse teema puhul Te otsite eraldi partnereid?
- Mille alusel Te oma arvamust ettevõtlusorganisatsioonidest kujundate (personaalsed kontaktid, meediakajastused, midagi muud)?
- Mille alusel te hindate ettevõtlusorganisatsioonide esindatust (kas liikmete arvu või millegi muu põhjal)?

5. Milliseid kokkupuuteid/ koostöökogemusi on Teil olnud? Palun kirjeldage oma kogemusi.

Abiküsimused:

- Milliste organisatsioonide või ettevõtetega ja mis teemadel olete kokku puutunud?
- Kas ettevõtlusorganisatsioonid / ettevõtted algatasid ise koostööd või Teie otsisite ise partnereid? Palun tooge näiteid.
- Kas koostöökogemused on olnud rahuldavad? Palun tooge positiivseid ja negatiivseid näiteid koostööst.
- Kas koostöös ettevõtete / ettevõtlusorganisatsioonidega on õnnestunud midagi saavutada? Mida?

6. Kuidas toimib Teie kommunikatsioon ettevõtlusorganisatsioonidega?

Abiküsimused:

- Kas toimuvad regulaarsed infovahetused? Mis vormis? Mis teemadel? Kellega?
- Kas te sooviksite saada rohkem informatsiooni ettevõtlusorganisatsioonide tegevusest, seisukohtadest? Millist? Kelle kohta?
- Kas kommunikatsioonis nendega tuleks midagi muuta? Mida?

7. Mida Te oma partneritelt ootate?

Abiküsimused:

- Mis osas Te sooviksite koostöö parandamist? Miks?
- Kas nad peaksid olema aktiivsemad koostöö tegemisel või passiivsemad?

8. Kas partnerid peaksid olema rohkem organiseeritud või esindavad juba praegused organisatsioonid piisavalt erasektori ettevõtjaid? Palun põhjendage.

9. Mida Teie arvates ootavad ettevõtlusorganisatsioonid riigi tasandi partneritelt/ Teilt?

10. Kas riik peab rohkem panustama ettevõtlusorganisatsioonide arengusse või see on ettevõtjate ja ettevõtlusorganisatsioonide teha? Palun põhjendage.

Abiküsimused:

- Milles võiks riigipoolne panus seisneda?

- Milliseid arengusamme peaksid ettevõtlusorganisatsioonid lähiajal tegema?

11. Kuidas ettevõtlusorganisatsioonid paistavad välja avalikus kommunikatsioonis?

Abiküsimused:

- Kas neist on kujunenud välja teatud teemade kõneisik?
- Kas nad peaksid olema aktiivsemad sõnavõtjad?
- Kas Teiega suhtluses ja avalikus kommunikatsioonis hoitakse ühte liini või sõnavõttud erinevad?

12. Kas soovite öeldule midagi lisada?

Lõpetamine. Täname intervjuu eest!

Uurija jätab intervjuueeritavale enda kontaktid.

Tegevus 3.2: Süvaintervjuud ettevõtlusorganisatsioonide juhtidega

UURINGUKAVA

Süvaintervjuude alustamine

Küsitakse nõusolekut intervjuu lindistamiseks, kuna osade intervjuude alusel on plaanis teha tekstianalüüs koos metaprofiilide analüüsiga (tegevus 3.3).

Intervjueeritavat teavitatakse sellest, kuidas intervjuu tulemusi kasutatakse ja millist tagasisidet intervjueeritavad nendest tulemustest saavad. Rõhutatakse konfidentsiaalsust. Intervjueeritav saab ise otsustada, kellele, millise detailsusega intervjuu tagasisidet antakse (millist tagasisidet saavad intervjueeritav, liit, kesktasandi ettevõtlusorganisatsioon ja üldsus). Intervjuu tulemusi kasutatakse konkreetse ettevõtlusorganisatsiooni haldussuutlikkuse maatriksi täitmiseks, mida kolmandatele osapooltele ei avaldata.

Kui intervjueeritav soovib, tutvustatakse talle lühidalt ka sidusgruppide uuringu tulemusi.

Intervjuu

Sissejuhatus

1. **1a** Millised on teie liidu jaoks praegu aktuaalsed teemad?
1b Kas need on uued teemad või on varasematel aastatel (viie aasta jooksul) olnud samad teemad?
2. **Kuidas Te kirjeldaksite oma organisatsiooni olukorda?**
2a Millega olete ise rahul, mis on viimase aja kordaminekud?
2b Millised on liidu peamised kitsaskohad? Mida tahaksite parandada?
2c Kas need kitsaskohad on ka arengutakistuseks? *Kui ei, siis kas on mingeid muid arengutakistusi?*

Organisatsiooni ülesehitus

3. **3a** Kuidas Te näete keskliitude maastikku? Erisused ETTK-Koja-EVEA-ESEA (Eesti Suurettevõtjate Assotsiatsioon) vahel. **Vorm 1** - maatriks, kuhu koos juhiga kirjutatakse märksõnad keskliitude kohta
3b Mis väärtust Te tajute oma organisatsiooni jaoks keskliitu kuulumises (*kui kuulub*)? (*keskorganisatsioonidele mitte esitada*)
3c Kuidas saaks keskliit(-liidud) olla teie liidu jaoks atraktiivsem (ehk suurendada kuulumise väärtust)?
3d Millised peaksid olema keskliidu peamised funktsioonid?
3e Kuidas keskliidud praegu neid funktsioone täidavad?
3f Mida keskliit(-liidud) võiks teha paremini?
4. **4a** Haruliidu kohta – **Vormile 2** paluda juhil nimetada ja paigutada huvigruppe (*ehk stakeholders, nt ETTK, Koda, EVEA, riik, volikogu, liikmed,*) ja märkida nooltega, mida konkreetne huvigrupp liidule annab ja/või mida liidult saab
4b Kuidas Te ise tajute oma liidu mainet erinevate huvigruppide silmis? Miks Te nii arvate?
4c Kuidas Te kirjeldaksite koostööd nende huvigruppidega (nt liikmed, keskliidud, ametnikud, poliitikud, ajakirjanikud, teised osapooled)? Palun selgitage, miks koostöö on hea või halb.

5. **5a** Kas olete liidu juhatuse liige? Kas olete allkirjaõiguslik või mitte? – *kui ei ole, kas näeb selles probleemi*
5b Kas peate liidu juhtimissüsteemi üldiselt mõistlikuks?

Funktsioonid ja võimekus

6. Kuidas hindate oma liidu erinevate funktsioonide haldussuutlikkust?

Vorm 3 Haldussuutlikkuse maatriksi põhjal

- 6a** Millised on teie liidu peamised funktsioonid? *Koos kohandada standardse haldussuutlikkuse tabelit (funktsioonide osas).*
6b Kas Teie haldussuutlikkus on piisav iga funktsiooni täitmiseks?
6c Kuidas igat funktsiooni täidetakse? *Maatriksi põhjal juhi hinnang iga funktsiooni kohta - milline aspekt kõige tugevam ja milline kõige nõrgem, koos põhjendusega, mis aspektist tingitud.*
6d Millisel viisil saaks haruliit oma funktsioone kõige paremini täita? *Palutakse tuua näide liidust, kus funktsioonide täitmine väga hästi toimib.*

Vahendid

7. **7a** Millised teie organisatsiooni funktsioonid on piisavalt ressursidega (raha, ka info) kaetud, millised mitte? Kas ressursside jaotus on mõistlik?
7b Palun hinnake funktsioonide kaupa koormust – ligikaudne protsent tööajast/ressurssidest. Kas selline inimressursside jaotus on tõhus? Või oleks mõistlik teenust sisse osta?
7c Mis kuudel on liidu personali koormus kõige suurem? *Kui aega napib, võib teha ettepaneku, et juht täidab töökoormuse graafiku kuude kaupa intervjuuvälisel ajal.*

Strateegia ja hindamine

8. **8a** Millisel määral teadvustavad juhatuse, töötajad (*keskorganisatsiooni puhul*), liikmed ja toetajad (muud huvigrupid) teie organisatsiooni eesmärged ja visiooni? Kas strateegiat kasutatakse reaalses tegevuses?
8b Milline on Teie strateegilise planeerimise süsteem? Kuidas toimub tegevuste planeerimine? *Kes selle kokku paneb? Tegevjuht ise või töögrupp? Millise protseduuriga?*
8c Kuidas teie liit saab tagasisidet strateegia elluviimise kohta? Kuidas te saate tagasisidet liikmete rahulolu kohta? Kuidas Te hindate oma organisatsioonis liidu töö tulemuslikkust? Millised on indikaatorid?
8d Milliseid kontrollmehhanisme teie organisatsioonis tegevuse järelvalveks kasutatakse? – *üldkoosolek, iga-aastane tegevuse ülevaatamine ja hindamine nõukogu ja juhatusega, revisjonikomisjon, audiitor?*
8e Kuidas toimub eelarve kokkupanemine (kulude või tulude põhine)? *Kirjeldada eelarve koostamise protseduuri.*

Välised tegurid

9. Kuidas mõjutavad Teie hinnangul organisatsiooni haldussuutlikkust välised tegurid

- 9a** Millised on teised, välised tegurid, mis mõjutavad teie liidu haldussuutlikkust?
9b Millised on ohud ja võimalused teie liidu jaoks?
9c Milliseid haldussuutlikkuse aspekte ja funktsioone need tegurid kõige rohkem mõjutavad?
9d Millised tegurid peaksid arengu jaoks teistmoodi olema (*nt mida riik võiks teisiti teha?*) – *kui ei saa muuta, kuidas nende teguritega seotud riske maandada?*

Liikmed ja teenused

10. Kuidas Teie arvates teie liikmed vastaksid?

- 10a Mida teie liit teeb liikmete seisukohast tõeliselt hästi?
- 10b Mida teie liit liikmete seisukohast võiks teha paremini kui seni?
- 10c Kas teie liidu liikmed nõustuksid väitega, et iga ettevõtte peaks kuuluma oma valdkonna haruliitu? (*jah-ei vastusest piisab*)
- 10d Kas teie liidu liikmed nõustuksid väitega, et haruliitu kuulumine aitab kaasa nende ettevõtte arengule?
- 10e Kas teie liidu liikmed nõustuksid väitega, et haruliitu kuulumine on eelkõige oluline ettevõtte juhile?
- 10f Kas teie liidu liikmed nõustuksid väitega, et liikme kuulumine keskliitu(desse) on eelkõige prestiiži küsimus?
- 10g Kas teie liidu liikmed nõustuksid väitega, et keskliitu kuuludes saab ühiste jõududega riigi otsuseid rohkem mõjutada kui üksinda?
- 10h Kas teie liidu liikmed nõustuksid väitega, et liitusesse kuulumine ei too ettevõtte jaoks kaasa lisahüvesid - hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele?
- 10i Kas teie liidu liikmed nõustuksid väitega, et üksi saab ettevõtte oma huvide kaitsel kiiremlt ja efektiivsemalt tegutseda, kui liidus olles?

11. Milline on Teie hinnang teie liidu teenustele või tegevustele?

- 11a Kas osutate oma liikmetele ka tasulisi teenuseid?
- 11b Kuidas hindate teenuste/tegevuste hinna-kvaliteedi suhet?
- 11c Milline on Teie enda arvates liikmete jaoks kõige väärtuslikum teenus?
- 11d Milline on kõige vähem väärtuslik teenus? Kuidas saaks selle teenuse väärtust tõsta?

Potentsiaalsed liikmed

12. Kas on selliseid ettevõtteid (keskorganisatsioonidele: haruliidud ja ettevõtted), kes ei kuulu teie liitu, aga kes oleksid huvitatud teatud tingimustel kuulumisest ja keda Te ka ise heameelega liikmena näeksite?

- 12a Kes need on? Mis põhjusel nad seni ei kuulu?
- 12b Kui vaadata erinevaid pingeridasid (nt Äripäeva TOPid), kas Te ütleksite, et ... valdkonna kõige tublimad ettevõtted on teie liidu liikmed?
- 12c (*Keskorganisatsioonidele*) - Mis Te arvate, miks ei kuulu teatud haruliidud teie keskorganisatsiooni?
- 12d (*Keskorganisatsioonidele*) - Kuidas võiks potentsiaalsetele liikmetele rohkem väärtust luua selleks, et nad liikmeks saaksid?

13. Kas Teil on veel midagi lisada?

- 13a Kas soovite teha ettepanekuid?

Lõpetamine. Täname intervjuu eest!

Urija jätab intervjuueeritavale enda kontaktandmed.

Lisa 4 – Telefoniküsitluse ankeedid

Haruliitude ja keskliitude liikmete küsimustik

Pöördume Teie poole seoses Tööandjate Keskliidu algatatud programmiga „Eesti ettevõtlus-organisatsioonide võimekuse tõstmine“. Selleks, et ettevõtjate ühendused (Kaubandus-tööstuskoda, Tööandjate Keskliit, EVEA) ja Teie valdkonna haruliit saaks Teie ettevõtte jaoks võimalikult kasulikud olla, uurime ettevõtjate ootusi ettevõtlusorganisatsioonidele teenuste ja tegevuste osas, rahulolu ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega jms.

Helistame uuringufirmast GfK ja soovime rääkida (kontaktisik liidus) või mõne teise liikmega juhatuses, kes on olnud seotud ettevõtjate ühenduse tegevusega.

Küsitlusele vastamine võtab ... minutit.

Meie andmetel on Teie ettevõtte liige alates aastast (ja keskorganisatsiooni – Kaubandus-Tööstuskoja / Tööandjate Keskliidu / EVEA liige alates aastast).

INFO VASTAJA KOHTA

Palun öelge oma positsioon ettevõttes.

- 1) Juhatuses esimees
- 2) Juhatuses liige
- 3) Tegevdirektor
- 4) Keskastme juht
- 5) Liige on eraisik

Mis aastast olete ettevõtte esindaja...? (küside vastavalt kuuluvusele)

- 1) haruliidus?
- 2) keskliidus? Kaubandus-Tööstuskojas
- 3) keskliidus? Tööandjate Keskliidus
- 4) keskliidus? EVEAs

Allolevad küsimused on haruliidu kohta.

Kui kuulub ainult keskliitu, siis küside allolevaid küsimusi keskliidu kohta ja jätta lõpus vahele vastava keskliidu küsimus.

1. Kas olete veel liige mõnes ettevõttes ühendavas organisatsioonis? (lahtine küsimus, kategoriseerida)

2. Järgnevalt loen Teie ette aspektid, mis võivad liitu kuulumisel olulised olla. Palun hinnake kuivõrd on Teie jaoks oluline liitu kuulumisel? (1-Väga oluline, 2-Pigem oluline 3-Pigem ei ole oluline 4-Kindlasti ei ole oluline)

- 1) Info saamine valdkonnas toimuva kohta
- 2) Ärikontaktide vahetamine
- 3) Koolitused ja konsultatsioon
- 4) Võimalus kujundada ettevõtluskeskkonda
- 5) Võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises
- 6) Võimalus osaleda esindusüritustel (nt vastuvõttud)

- 7) Ettevõtte prestiiži ja maine toetamine
- 8) Teiste ettevõtetega isiklike suhete kujundamine ja hoidmine
- 9) muu

3. Kas nõustute järgmiste väidetega? (1-kindlasti nõustun 2-pigem nõustun 3-pigem ei nõustu 4-kindlasti ei nõustu)

- 1) Iga ettevõtte peaks kuuluma oma valdkonna haruliitu
- 2) Keskliitudesse kuulumine on eelkõige prestiiži küsimus
- 3) Haruliitu kuulumine aitab kaasa meie ettevõtte arengule
- 4) Haruliitu kuulumine on eelkõige oluline mulle kui ettevõtte juhile
- 5) Keskliitu kuuludes saab ühiste jõududega riigi otsuseid rohkem mõjutada kui üksinda
- 6) Liitudesse kuulumine ei too ettevõtte jaoks kaasa lisahüvesid - hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele
- 7) Üksi saab ettevõtte oma huvide kaitsel kiiremalt ja efektiivsemalt tegutseda, kui liidus olles

4. Kuivõrd olete rahul liidu tegevustega, mis on Teie ettevõtte jaoks olulised? (1-väga rahul 2-pigem rahul 3-pigem mitte rahul 4-pole üldse rahul 5- pole oluline ettevõtte jaoks 6-seda liit ei tee)

TEENUSTEGA

- 1) Valdkonna turuanalüüs Eesti ja teiste riikide kohta
- 2) Eesti ja ELi õigusloome info töötlemine ja edastamine
- 3) Kootööpakkumiste info edastamine
- 4) Koolitused ja seminarid liikmetele (sh väliskoolitused)
- 5) Liikmete nõustamine ja abistamine⁶⁵

LIIKMETE HUVIDE ESINDAMISEGA

- 6) Liikmete kaasamine liidu juhtimisse
- 7) Töögruppide töö korraldamine sisuliste küsimuste aruteluks
- 8) Liikmete arvamuse küsimine liidu seisukohavõttude kohta
- 9) Liikmete huvide esindamine kollektiivsetes töösuhetes (läbirääkimised ametiühingutega)
- 10) Liikmete huvide esindamine õigusloomes ja poliitilisel tasandil
- 11) Liikmete huvide eest seismine rahvusvahelistes organisatsioonides ja EL institutsioonides

KOMMUNIKATSIOONIGA EESTIS

- 12) Valdkonna ja liidu maine kujundamine (meediatöö, ürituste korraldamine, aastaraamat) partneritega suhtlus)
- 13) Erialase kirjanduse väljaandmine
- 14) Osalemine kutsehariduse korraldamises (kutsestandardite välja töötamine, kutseomistamine jms)

KOMMUNIKATSIOONIGA TEISTES RIIKIDES

- 15) Välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamise korraldamine
- 16) Osalemine Euroopas ja väljaspool tegutsevate katusorganisatsioonide töös

⁶⁵ Õiguslikud küsimused; partnerlussuhete loomine suurte tellijatega; usaldusväärse maine kujundamine ettevõtetest partnerite ja tellijate silmis; Euroopa Liidu alane liikmete nõustamine ja abistamine; väliskaubandusalane liikmete nõustamine ja abistamine

5. Kuivõrd rahul olete liidu, kui organisatsiooni toimimisega?

(1-väga rahul 2-pigem rahul 3-pigem mitte rahul 4-pole üldse rahul)

- 1) juhtimine (nt büroo korraldus, koostöö liikmetega, koostöö riigiinstitutsioonidega)
- 2) asjaajamine (nt koosolekute korraldamine, infovahetuse korraldamine liikmetega)
- 3) finantsjuhtimine (nt liikmemaksude kogumise korraldamine, aruandlus)

6. Kuivõrd leiate, et liit võiks teha järgmist? 1-Kindlasti jah 2-Pigem jah 3-Pigem ei 4-Kindlasti mitte 0-liit juba teeb seda)

TEENUSED

- 1) laiendada teenuste valikut
- 2) teha kergelt loetavad kokkuvõtteid edastatavast infost (turuanalüüs, õigusloome info jms)
- 3) reageerida kiiremini liikmete küsimustele
- 4) levitada rohkem positiivset kogemust ja häid praktikaid liikmete seas
- 5) korraldada rohkem koolitusi jm infoüritusi

LIIKMETE HUVIDE ESINDAMINE

- 6) teha ise ära suurema eeltöö eelnõude kooskõlastamisel liikmetega
- 7) anda liikmete arvamustele põhjalikum tagasisidet
- 8) rääkida aktiivsemalt kaasa riigi tasandi otsustusprotsessis
- 9) rääkida aktiivsemalt kaasa ELi tasandi otsustusprotsessis
- 10) Mõjutada rohkem turul toimuvat⁶⁶
- 11) Aktiviseerida liikmeid rohkem (üritused, kooskäimised)

KOMMUNIKATSIOON EESTIS

- 12) Selgitada konkreetse ettevõtlusvaldkonna tähendust ja olulisust ühiskonnale, töövõtjatele ja avalikule sektorile
- 13) Võtta jõulisemalt sõna meedias liidu nimel
- 14) Parandada liidu mainet valdkonna ettevõtete seas

ORGANISATSIOONI JUHTIMINE

- 15) juhtida tõhusamalt liidu tegevust
- 16) tugevdada liidu meeskonda
- 17) suurendada liikmete arvu
- 18) suurendada eelarvet projektide, kommertsüritustega jms
- 19) küsida riigipoolset toetust
- 20) hoida kulusid kokku

MUU

7. Kui suur on liidu liikmemaks teie ettevõttele?

.....

8. Kui liit sooviks oma rolli paremaks täitmiseks liikmemaksu tõsta, kui suure liikmemaksu tõusu puhul kaaluksite liidust välja astumist?

- 1) Ei ole nõus liikmemaksu tõusuga
- 2) kuni 10%
- 3) 11-20%
- 4) 21-30%

⁶⁶ Nt ümbrikupalkade kohta info EMTAle saatmine, kvaliteedistandardite väljatöötamine

- 5) 31-40%
- 6) 41-50%
- 7) Võib rohkemgi tõsta liikmemaksu ilma et liidust välja astuks

9. Kuivõrd aktiivselt te: (1-alati 2-sageli 3-mõnikord 4-mitte kunagi)

- 1) Loete infot ja uudiseid liidu kohta
- 2) Osaletel üldkoosolekutel
- 3) Osaletel töögruppides
- 4) Osaletel liidu korraldatud üritustel
- 5) Vastate küsimustele seoses liidu arvamuse- ja seisukohavõttudega
- 6) Osaletel liidu juhtorgani töös (0-ei kuulu juhatusse)

10. Millise hinnangu annate oma ettevõtte ressurssidele rääkida kaasa liidu seisukoha kujundamisel? (väga hea, pigem hea, pigem halva, väga halva)

- 1) Inimressurss (juhatuse/töötajate teadmised, oskused)
- 2) Ajaline ressurss (juhatuse/töötajate aeg, hõivatus)
- 3) Finantsressurss (tööjõukulude eelarve)

KAUBANDUS-TÖÖSTUSKODA (küside nii liikmetelt kui mitteliikmetelt)

11. Kuivõrd olulist rolli täidab Kaubandus-tööstuskoda Teie arvates järgmiste funktsioonide täitmisel? (1-Väga olulist, 2-Pigem olulist 3-Pigem mitteolulist 4-Kindlasti mitteolulist)

- 1) Info saamine valdkonnas toimuva kohta
- 2) Ärikontaktide vahetamine
- 3) Koolitused ja konsultatsioon
- 4) Võimalus kujundada ettevõtluskeskkonda
- 5) Võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises
- 6) Võimalus osaleda esindusüritustel (nt vastuvõttud)
- 7) Ettevõtte prestiiži ja maine toetamine
- 8) Ettevõtjate solidaarsuse kujundamine ja klubiline tegevus
- 9) muu

TÖÖANDJATE KESKLIIT (küside nii liikmetelt kui mitteliikmetelt)

12. Kuivõrd olulist rolli täidab Tööandjate Kesклиit Teie arvates järgmiste funktsioonide täitmisel? (1-Väga olulist, 2-Pigem olulist 3-Pigem mitteolulist 4-Kindlasti mitteolulist)

- 1) Info saamine valdkonnas toimuva kohta
- 2) Ärikontaktide vahetamine
- 3) Koolitused ja konsultatsioon
- 4) Võimalus kujundada ettevõtluskeskkonda
- 5) Võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises
- 6) Võimalus osaleda esindusüritustel (nt vastuvõttud)
- 7) Ettevõtte prestiiži ja maine toetamine
- 8) Ettevõtjate solidaarsuse kujundamine ja klubiline tegevus
- 9) muu

EESTI VÄIKE JA KESKMISTE ETTEVÕTETE ASSOTSIAATSIION (küside nii liikmetelt kui mitteliikmetelt)

13. Kuivõrd olulist rolli täidab EVEA Teie arvates järgmiste funktsioonide täitmisel? (1-Väga olulist, 2-Pigem olulist 3-Pigem mitteolulist 4-Kindlasti mitteolulist)

- 1) Info saamine valdkonnas toimuva kohta

- 2) Ärikontaktide vahetamine
- 3) Koolitused ja konsultatsioon
- 4) Võimalus kujundada ettevõtluskeskkonda
- 5) Võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises
- 6) Võimalus osaleda esindusüritustel (vastuvõetud jms)
- 7) Ettevõtte prestiiži ja maine toetamine
- 8) Ettevõtjate solidaarsuse kujundamine ja klubiline tegevus
- 9) muu

Mitteliikmete küsimustik

Helistame uuringufirmast GfK ja soovime rääkida (kontaktisik ettevõttes) või mõne teise liikmega juhatausest, kes on kursis mõne ettevõtjate ühenduse tegevusega.

Pöördume Teie poole seoses programmiga „Eesti ettevõtlus-organisatsioonide võimekuse tõstmine“. Selleks, et ettevõtjate ühendused (Eesti Kaubandus-Tööstuskoda, Tööandjate Keskliit, EVEA) ja Teie valdkonna haruliit saaks Teie ettevõtte jaoks võimalikult kasulikud olla, uurime mitteliikmetest ettevõtjate ootusi ettevõtlusorganisatsioonidele teenuste ja tegevuste osas, rahulolu ettevõtlusorganisatsioonide tegevusega jms.

Küsitlusele vastamine võtab aega umbes ... minutit.

1. Kas te kuulute mõnda ettevõtjaid ühendavasse organisatsiooni? Kui jah, siis millisesse?

- 1) Ei
- 2) Jah

2. Kas Teie ettevõtte on varem (veel) mõnda liitu kuulunud?

- 1) Ei
- 2) Jah

3A. Teie ettevõtte valdkonnas tegutseb Liit

Lisaks tegutsevad keskliidud: Kaubandus-Tööstuskoda, Tööandjate Keskliit ning Eesti Väike ja Keskmiste Ettevõtete Assotsiatsioon

3B. Kas Teie ettevõttele on liikmeks astumist pakutud?

- 1) Jah, ühel korral
- 2) Jah, korduvalt
- 3) Ei

4. Millal viimati? (kui on pakutud liikmeks astumist)

- 1) eelmisel aastal
- 2) 2 aastat tagasi,
- 3) Rohkem kui 2 aastat tagasi

5. Kas nõustute järgmiste väidetega? (1-kindlasti nõustun 2-pigem nõustun 3-pigem ei nõustu 4-kindlasti ei nõustu)

- 8) Liitumise kuulmine ei too ettevõtte jaoks kaasa lisahüvesid - hüved on kättesaadavad ka mitteliikmetele
- 9) Üksi saab ettevõtte oma huvide kaitsel kiiremlt ja efektiivsemalt tegutseda, kui liidus olles
- 10) Liikmemaks on liialt kõrge
- 11) Organisatsiooni maine on madal
- 12) Ettevõtte tegevus on niivõrd spetsiifiline, et ükski liit ei suuda vastata ettevõtte vajadusele
- 13) Liitude tegevuse kohta ei ole piisavalt infot
- 14) Liitude rollid ja tegevusvaldkonnad on ebaselged

- 15) Liitudesse kuulumisest saavad kasu vaid suured ettevõtted, väikeettevõtte häääl kaob liidus ära
- 16) Liidud on passiivsed ning ei oska ise ettevõttele kuulumise hüvesid näidata/pakkuda
- 17) Liitudesse kuuluvad liiga erineva tegevusspetsiifika ja huvidega liikmed, mistõttu puudub liitudel fookus, tegevus valgub laiali

6. Missugust rolli teie valdkonna haruliit täidab? (1-Kindlasti jah 2-Pigem jah 3-Pigem ei 4-Kindlasti mitte 0- pole kursis liidu selle tegevusega)

- 1) Info edastaja valdkonnas toimuva kohta
- 2) Ärikontaktide vahetaja
- 3) Koolitaja ja konsultatsiooni pakkuja
- 4) Ettevõtluskeskkonna kujundaja
- 5) Riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises liikmete huvide esindaja
- 6) Esindusürituste (nt vastuvõttud) korraldaja, klubilise tegevuse korraldaja
- 7) Ettevõtte prestiiži ja maine toetaja
- 8) Teiste ettevõtjatega isiklike suhete kujundamiseks ja hoidmiseks võimaluse pakkuja
- 9) muu

7. Missugused Teie ettevõtte valdkonna haruliidu tegevused vajaksid arendamist? (1-Kindlasti jah 2-Pigem jah 3-Pigem ei 4-Kindlasti mitte 0- pole kursis liidu selle tegevusega)

TEENUSED

- 17) Valdkonna turuanalüüs Eesti ja teiste riikide kohta
- 18) Eesti ja ELi õigusloome info töötlemine ja edastamine
- 19) Kootööpakkumiste info edastamine
- 20) Koolitused ja seminarid liikmetele (sh väliskoolitused)
- 21) Liikmete nõustamine ja abistamine⁶⁷

LIIKMETE HUVIDE ESINDAMINE

- 22) Liikmete kaasamine liidu juhtimisse
- 23) Töögruppide töö korraldamine sisuliste küsimuste aruteluks
- 24) Liikmete arvamuse küsimine liidu seisukohavõttude kohta
- 25) Liikmete huvide esindamine kollektiivsetes töösuhetes (läbirääkimised ametiühingutega)
- 26) Liikmete huvide esindamine õigusloomes ja poliitilisel tasandil
- 27) Liikmete huvide eest seismine rahvusvahelistes organisatsioonides ja EL institutsioonides

KOMMUNIKATSIOON EESTIS

- 28) Valdkonna ja liidu maine kujundamine (meediatöö, ürituste korraldamine, aastaraamat) partneritega suhtlus)
- 29) Erialase kirjanduse väljaandmine
- 30) Osalemine kutsehariduse korraldamises (kutsestandardite välja töötamine, kutseomistamine jms)

⁶⁷ Õiguslikud küsimused; partnerlussuhete loomine suurte tellijatega; usaldusväärse maine kujundamine ettevõttest partnerite ja tellijate silmis; Euroopa Liidu alane liikmete nõustamine ja abistamine; väliskaubandusalane liikmete nõustamine ja abistamine

KOMMUNIKATSIOON TEISTES RIIKIDES

- 31) Välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamise korraldamine
- 32) Osalemine Euroopas ja väljaspool tegutsevate katusorganisatsioonide töös

8. Mis motiveeriks Teid liikmelisust Teie valdkonna haruliidus kaaluma ja tegema selles osas positiivset otsust? ((1-Kindlasti jah 2-Pigem jah 3-Pigem ei 4-Kindlasti mitte)

- 1) liidu aktiivsuse suurendamine, kuulumise hüvede selge kommunikeerimine ja pakkumine ettevõttele
- 2) liitude selgem roll ja ülesanded
- 3) ettevõtete (k.a väikeettevõtete) huvide tugevam esindamine
- 4) läbipaistev ja õiglane liikmemaks
- 5) liidu hea maine ja suurem nähtavus avalikus kommunikatsioonis, meedias
- 6) muu

9. Kuivõrd olulist väärtust pakuks Teie ettevõttele Eesti Kaubandus-Tööstuskoja järgmised tegevused? (1- väga olulist 2- pigem olulist 3-pigem mitteolulist 4- üldse mitteolulist 5-ei ole kursis selle tegevusega)

- 1) Võimalus mõjutada riigi tasandi otsustusprotsesse ja poliitikakujundamist
- 2) Ettevõtjate maine kujundamine ühiskonnas ja solidaarsuse kujundamine
- 3) Aktuaalne teave ettevõtluses toimuva kohta (muudatused seadusandluses) - Kaubanduskoja Teataja, e-infoleht, koda.ee
- 4) Ärikontaktide vahendamine (koostööpakkumised, äridelegatsioonid, kontaktpäevad, messikülastused, hangete seire jms teenused)
- 5) Koolitused
- 6) Konsultatsioon (juriidiline, väliskaubandusalane ja EL-teemaline)
- 7) Ekspordi edendamine (väliskaubandusdokumendid, ekspordikoolitused jms.)
- 8) Võimalus osaleda Kaubanduskoja liikmeüritustel (ärihommikusöögid, ärihooaja avamine, vastuvõttud jms)
- 9) Ettevõtlustugi (infoteenused, partnerotsingud, konsultatsioonid, koolitused, EL-i poolt finantseeritud programmide ja projektide kohta info levitamine) läbi toetusteenuseid pakkuva võrgustiku *Enterprise Europe Network*

10. Kuivõrd olulist väärtust pakuks Teie ettevõttele Tööandjate Keskliidu järgmised tegevused? (1- väga olulist 2- pigem olulist 3-pigem mitteolulist 4- üldse mitteolulist 5- ei ole kursis selle tegevusega)

- 1) Soodsa ettevõtluskeskkonna kujundamine lähtuvalt liikmete huvidest, osalemine seadusloome protsessis ja kolmepoolsete koostööorganite töös.
- 2) Tööjõu efektiivsuse suurendamine, kutseharidussüsteemi arendamine ja maine tõstmine.
- 3) Konkurentsivõimelise palgapoliitika hoidmine (majanduskasvust lähtuvate palgakokkulepete sõlmimine ametiühingutega ja avaliku sektori esindajatega)
- 4) Ametiühingute ohjamine, töötülide lahendamine ja streigiseadusandluse kujundamine.
- 5) Töö- ja tööjõupuuduse vähendamine (uute töökohtade loomine läbi paindlike töösuhete edendamise ja ettevõtjate koormiste vähendamise)
- 6) Mõistliku maksukoormuse eest seismine avaliku sektori kulude piiramine ja ettevõtluse maksukoormuse vähendamine.
- 7) Tööandjate huvide eest seismine avalikkuses – osalemine debattides, meedias jms.

- 8) Eesti ettevõtjate huvide esindamine Euroopa Liidu tasemel läbi Euroopa tööandjate keskorganisatsiooni BUSINESSEUROPE.
- 9) Tööandjaid puudutava info vahendamine: e-uudiskiri VABRIK, kodulehekülg, teated.
- 10) Koolituste, majandusfoorumite (Tööandja meistriklass, Tuulelohe lend) ja õppereiside korraldamine.

11. Kuivõrd olulist väärtust pakuks Teie ettevõttele EVEA järgmised tegevused? (1- väga olulist 2- pigem olulist 3-pigem mitteolulist 4- üldse mitteolulist 5- ei ole kursis selle tegevusega)

Tugiteenused väike-ettevõtjatele

- 1) EVEA infoleht - muudatused seadustes, praktilisi nõuanded, probleemide arutelud
- 2) tasuta või suure soodustusega seminaridel, koolitustel, ärimissioonides osalemine
- 3) individuaalsed konsultatsioonid juristiga, maksunõustajaga, raamatupidamise spetsialistiga, EL-I rahastamise spetsialistiga
- 4) Ärikoostöö pakkumised Eestist ja välismaalt
- 5) EVEA liikmete vaheline soodustuskauplemise süsteem

Väike-ettevõtjate huvide esindamine

- 1) Eesti ettevõtete arenguks ja kasvuks vajaliku turvalise ja stabiilse ettevõtluskeskkonna tagamine.
- 2) Eesti ettevõtete arengut takistava bürokraatia ohjeldamine.
- 3) Otsese ja varjatud maksukoormuse tõusu ärahoidmine ettevõtluses.
- 4) Ettevõtjate kaasamine ja Eesti ettevõtluskeskkonda mõjutavates otsustusprotsessides osalemine.

Klubiline tegevus

- 1) EVEA klubid, kus liikmed diskuteerivad majanduselu otsustajatega ja suhtlevad omavahel
- 2) aastalõpu ball, suvepäevad koos peredega

12. Kas Te tunnetate vajadust kaasa rääkida riigi otsustusprotsessis/ aruteludes sektori tasandil?

(Kindlasti jah, pigem jah, pigem ei, kindlasti mitte)

13. Millise hinnangu annate oma ettevõtte ressurssidele osalemiseks liidu tegevuses? (väga hea, pigem hea, pigem halva, väga halva)

- 4) Inimressurss
- 5) Ajaline ressurss
- 6) Finantsressurss

14. Kas Teie ettevõtte kuulub mõnda rahvusvahelisse võrgustikku? Millisesse? (lahtine küsimus)

Lisa 5 – Programmis osalevate ettevõtlusorganisatsioonide rahulolu ja motivatsiooni andmed

Tabel L5.1

HARULIITUDE MAINE LIIKMETE ARVATES	Iga ettevõtte peaks kuuluma haruliitu		Haruliit aitab kaasa ettevõtte arengule		Haruliitu kuulumine on oluline et. juhile	
	% nõus ⁶⁸	vast arv	% nõus ⁶⁹	vast arv	% nõus ⁷⁰	vast arv
Pangaliit	71	7	100	7	86	7
Põllumeeste Keskliit	80	10	100	10	80	10
Sadamate Liit	100	6	100	6	50	6
Metsatööstuse Liit	83	24	96	25	64	25
Toiduainetööstuse Liit	77	22	91	22	64	22
Turvaettevõtete Liit	89	18	89	18	72	18
Ehitusmaterjali Tootjate Liit	72	25	88	25	56	25
Elektritööde Ettevõtete Liit	84	90	88	90	73	88
Projektbüroode Liit	93	40	88	40	55	40
Autoettevõtete Liit	86	37	87	38	79	38
Ehitusettevõtjate Liit	96	73	86	73	62	73
Haiglate Liit	77	13	85	13	58	12
Masinatööstuse Liit	62	29	83	29	55	29
Keemiatööstuse Liit	81	26	80	25	38	26
Trükitööstuse Liit	80	15	80	15	60	15
Infotehnoloogia- ja kommunikatsiooniliit	71	21	76	21	59	22
Kaupmeeste Liit	87	15	73	15	50	14
Kindlustusseltside Liit	86	7	71	7	71	7
Rõiva - ja Tekstiiliiliit	75	40	70	40	49	39
Elektritööstuse Liit	60	5	60	5	40	5

⁶⁸ Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

⁶⁹ Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

⁷⁰ Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

Tabel L5.2

KESKORGANISATSIOONIDE MAINE LIIKMETE⁷¹ ARVATES	keskorganisatsiooni kuuludes saab riigi otsuseid mõjutada		keskorganisatsiooni kuulumine on peamiselt prestiižiküsimus	
	% nõus ⁷²	vast arv	% nõus ⁷³	vast arv
EVEA	94	47	19	47
Kaubandus-Tööstuskoda	85	245	55	244
Tööandjate Keskliit	73	11	45	11
Autoettevõtete Liit	100	36	35	37
Kaupmeeste Liit	100	15	33	15
Kindlustusseltside Liit	100	6	43	7
Metsatööstuse Liit	100	24	52	23
Pangaliit	100	5	57	7
Turvaettevõtete Liit	100	18	67	18
Projektbüroode Liit	97	38	51	39
Ehitusmaterjali Tootjate Liit	96	25	61	23
Infotehnoloogia- ja kommunikatsiooniliit	95	22	45	22
Haiglate Liit	92	13	31	13
Keemiatööstuse Liit	92	26	38	24
Põllumeeste Keskliit	90	10	70	10
Ehitusettevõtjate Liit	88	73	61	70
Trükitööstuse Liit	87	15	50	14
Toiduainetööstuse Liit	86	21	43	21
Elektritööde Ettevõtete Liit	86	90	55	88
Masinatööstuse Liit	81	27	39	28
Elektritööstuse Liit	80	5	40	5
Sadamate Liit	80	5	50	6
Rõiva - ja Tekstiiliit	79	39	38	40

⁷¹ Pooled haruliidu liikmetest kuuluvad ka keskliitudesse

⁷² Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

⁷³ Liidetud on vastused 'kindlasti nõustun' ja 'pigem nõustun'

Tabel L5.3

HARULIIDU LIIKMETE TAJUTUD KAUBANDUS- TÖÖSTUSKOJA ROLL	väga oluline		pigem oluline		väga oluline + pigem oluline	
	vast arv	%	vast arv	%	vast arv	%
ettevõtjate maine kujundamine ühiskonnas ja solidaarsuse kujundamine	70	33.02	109	51.42	179	84.44
info saamine ettevõtluses toimuva kohta	56	19.38	146	50.52	202	69.9
võimalus osaleda ettevõtjatele suunatud üritustel	38	13.33	160	56.14	198	69.47
ettevõtte prestiiži ja maine toetamine	48	16.78	144	50.35	192	67.13
koolitused	42	14.89	137	48.58	179	63.47
võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessides ja poliitikakujundamises	64	22.61	111	39.22	175	61.83
ekspordi edendamine	59	21.77	102	37.64	161	59.41
ärikontaktide vahetamine	45	15.68	122	42.51	167	58.19

Tabel L5.4

HARULIIDU LIIKMETE TAJUTUD TÖÖANDJATE KESKLIIDU ROLL	väga oluline		pigem oluline		väga oluline + pigem oluline	
	vast arv	%	vast arv	%	vast arv	%
ettevõtjate maine kujundamine ühiskonnas ja solidaarsuse kujundamine	41	33.06	66	53.23	107	86.29
võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessides ja poliitikakujundamises	43	26.22	73	44.51	116	70.73
info saamine ettevõtluses toimuva kohta	26	15.85	88	53.66	114	69.51
ettevõtte prestiiži ja maine toetamine	29	17.58	82	49.7	111	67.28
võimalus osaleda ettevõtjatele suunatud üritustel	19	11.52	86	52.12	105	63.64
ekspordi edendamine	28	17.72	69	43.67	97	61.39
koolitused	16	10	72	45	88	55
ärikontaktide vahetamine	17	10.63	62	38.75	79	49.38

Tabel L5.5

HARULIIDU LIIKMETE TAJUTUD EVEA ROLL	väga oluline		pigem oluline		väga oluline + pigem oluline	
	vast arv	%	vast arv	%	vast arv	%
ettevõtjate maine kujundamine ühiskonnas ja solidaarsuse kujundamine	11	20	23	41.82	34	61.82
ettevõtte prestiiži ja maine toetamine	11	17.46	26	41.27	37	58.73
info saamine ettevõtluses toimuva kohta	13	19.12	24	35.29	37	54.41
võimalus osaleda ettevõtjatele suunatud üritustel	5	7.69	30	46.15	35	53.84
ärikontaktide vahetamine	9	13.64	26	39.39	35	53.03
ekspordi edendamine	9	14.29	24	38.1	33	52.39
võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessides ja poliitikakujundamises	8	12.7	24	38.1	32	50.8
koolitused	4	6.06	26	39.39	30	45.45

Tabel L5.6

FUNKTSIOONIDE KESKMINE OLULISUS LIITUDE VÕRDLUSES⁷⁴	info saamine	isiklike suhete kujundamine	prestiiži ja maine toetamine	koolitused ja konsult	kujundada ettevõtlkk	ärikontaktide vahetamine	osaleda riigi otsust.	esindus- üritused	Keskmine olulisus
ETTK	2	2.09	1.82	1.91	2.18	2.36	2.36	2.45	2.15
Kaubandus-Tööstuskoda	2	2.11	2.02	2.23	2.39	2.25	2.56	2.53	2.26
EVEA	2.11	2.29	2.3	2.46	2.09	2.51	2.13	2.42	2.29
Autoettevõtete Liit	1.5	1.68	1.86	1.81	1.94	2	2.09	2.16	1.88
Sadamate Liit	1.33	1.33	1.17	1.67	1.33	2	1.17	1.67	1.46
Põllumeeste Keskliit	1.1	1.3	2	1.6	1.5	1.9	1.1	2.1	1.58
Pangaliit	1.71	1.29	2	1.57	1.29	2.29	1.29	2.71	1.77
Metsatööstuse Liit	1.44	1.33	1.75	2.17	1.88	2.13	1.84	2.28	1.85
Turvaettevõtete Liit	1.39	1.67	1.56	2.17	1.89	1.83	1.89	2.44	1.86
Toiduainetööstuse Liit	1.52	1.55	1.9	1.91	1.86	1.91	2	2.45	1.89
Trükitööstuse Liit	1.4	1.33	1.8	1.53	2.07	1.93	2.6	2.6	1.91
Kindlustusseltside Liit	1.43	1.86	1.86	2.43	1.86	2.57	1.29	2.29	1.95
Kaupmeeste Liit	1.47	2.07	1.87	1.8	1.87	2.2	2	2.53	1.98
Rõiva – ja Tekstiililiit	1.52	1.3	1.63	2.17	2.53	2.05	2.39	2.27	1.98
Masinatööstuse Liit	1.72	1.62	1.75	2.07	2	1.83	2.63	2.38	2.00
Ehitusmaterjalide Liit	1.28	1.96	1.92	2.08	2.25	2.32	2.2	2.32	2.04
Elektritööde Liit	1.77	1.76	1.91	1.83	2.27	2.19	2.35	2.32	2.05
Infotehnoloogia ja Telekom	1.86	1.82	2.14	2.36	1.77	2.27	1.91	2.59	2.09
Ehitusettevõtete Liit	1.82	1.95	1.95	1.77	2.29	2.24	2.58	2.33	2.12
Keemiatööstuse Liit	1.31	1.92	2.15	2.04	2.52	2.35	2.36	2.62	2.16
Projektibüroode Liit	1.77	2.15	1.98	2.42	2.16	2.49	2.31	2.63	2.24
Haiglate Liit	1.54	1.69	2.69	2.54	2.38	2.69	2	2.77	2.29
Elektritööstuse Liit	3	3	2.4	2.6	2.25	3.2	2.4	3	2.73
Keskmine	1.76	1.89	1.96	2.09	2.2	2.22	2.31	2.44	2.11

⁷⁴ Olulisust on hinnatud skaalal (1- väga oluline 2 - pigem oluline 3- pigem mitteoluline 4-pole üldse oluline)

Tabel L5.7 - Liikmetelt arvamuse küsimisega rahul seos väitega

		Kuivõrd olete rahul liikmete arvamuse küsimisega liidu seisukohavõttude kohta?					KOKKU
			väga rahul	pigem rahul	pigem mitte rahul	pole üldse rahul	
Üksi saab ettevõtte oma huvide kaitsmisel kiiremalt ja efektiivsemalt tegutseda, kui liidus ollises	kindlasti nõustun	vast arv	7	20	8	0	35
		%	20	57.14	22.86	0	100
	pigem nõustun	vast arv	13	63	23	4	103
		%	12.62	61.17	22.33	3.88	100
	pigem ei nõustu	vast arv	48	211	62	6	327
		%	14.68	64.53	18.96	1.83	100
	kindlasti ei nõustu	vast arv	75	105	15	4	199
		%	37.69	52.76	7.54	2.01	100
	KOKKU	vast arv	143	399	108	14	664
		%	21.54	60.09	16.27	2.11	100

Pearson $\chi^2(9) = 54.4515$ Pr = 0.000. Kui Pearsoni χ^2 järgi toodud Pr < 0.1, näitab see et kahe kõrvutatava küsimuse osas on vastused erinevad – st et nende vahel on mingisugune seos.

Tabel L5.8 - Töögruppide korraldamisega rahulolu seos väitega

		Kuivõrd olete rahul töögruppide töö korraldamisega sisuliste küsimuste aruteluks?					KOKKU
			väga rahul	pigem rahul	pigem mitte rahul	pole üldse rahul	
Üksi saab ettevõtte oma huvide kaitsmisel kiiremalt ja efektiivsemalt tegutseda, kui liidus ollises	kindlasti nõustun	vast arv	7	14	4	3	28
		%	25	50	14.29	10.71	100
	pigem nõustun	vast arv	10	59	20	2	91
		%	10.99	64.84	21.98	2.2	100
	pigem ei nõustu	vast arv	34	170	63	9	276
		%	12.32	61.59	22.83	3.26	100
	kindlasti ei nõustu	vast arv	33	107	30	7	177
		%	18.64	60.45	16.95	3.95	100
	KOKKU	vast arv	84	350	117	21	572
		%	14.69	61.19	20.45	3.67	100

Pearson $\chi^2(9) = 13.5434$. Pr = 0.140. Pr on lähedane 0.1, mistõttu võib siiski väita, et seos kahe küsimuse vahel on olemas.

Tabel L5.9 - Ettevõtluskeskkonna kujundamise olulisuse seos väitega

		Kuivõrd oluline on teie jaoks liitu kuulumisel ettevõtluskeskkonna kujundamine?				KOKKU	
		väga oluline	pigem oluline	pigem ei ole oluline	kindlasti ei ole oluline		
Hariliiu kuulumine aitab kaasa meie ettevõtte arengule	kindlasti nõustun	vast arv	88	124	53	13	278
		%	31.65	44.6	19.06	4.68	100
	pigem nõustun	vast arv	52	182	128	17	379
		%	13.72	48.02	33.77	4.49	100
	pigem ei nõustu	vast arv	19	44	58	3	124
		%	15.32	35.48	46.77	2.42	100
	kindlasti ei nõustu	vast arv	3	5	6	6	20
		%	15	25	30	30	100
	KOKKU	vast arv	162	355	245	39	801
		%	20.22	44.32	30.59	4.87	100

Pearson $\chi^2(9) = 84.2307$ Pr = 0.000

Tabel L5.10 - Koolituste ja konsultatsiooni olulise seos väitega

			Kuivõrd olulised on teie jaoks liitu kuulumisel koolitused ja konsultatsioonid?				KOKKU
			väga oluline	pigem oluline	pigem ei ole oluline	kindlasti ei ole oluline	
Harulijitu kuulumine aitab kaasa meie ettevõtte arengule	kindlasti nõustun	vast arv	101	130	40	10	281
		%	35.94	46.26	14.23	3.56	100
	pigem nõustun	vast arv	82	198	93	11	384
		%	21.35	51.56	24.22	2.86	100
	pigem ei nõustu	vast arv	14	47	63	9	133
		%	10.53	35.34	47.37	6.77	100
	kindlasti ei nõustu	vast arv	2	6	11	2	21
		%	9.52	28.57	52.38	9.52	100
	KOKKU	vast arv	199	381	207	32	819
		%	24.3	46.52	25.27	3.91	100

Pearson $\chi^2(9) = 87.5975$ Pr = 0.000

Tabel L5.11 - Liidu korraldatud üritustel osalemise aktiivsuse seos väitega

			Kuivõrd aktiivselt te osalete liidu korraldatud üritustel?				KOKKU
			alati	sageli	mõnikord	mitte kunagi	
Harulijitu kuulumine aitab kaasa meie ettevõtte arengule	kindlasti nõustun	vast arv	53	92	97	39	281
		%	18.86	32.74	34.52	13.88	100
	pigem nõustun	vast arv	34	94	186	75	389
		%	8.74	24.16	47.81	19.28	100
	pigem ei nõustu	vast arv	10	27	57	38	132
		%	7.58	20.45	43.18	28.79	100
	kindlasti ei nõustu	vast arv	1	0	11	9	21
		%	4.76	0	52.38	42.86	100
	KOKKU	vast arv	98	213	351	161	823
		%	11.91	25.88	42.65	19.56	100

Pearson $\chi^2(9) = 53.6432$ Pr = 0.000

Tabel L5.12 - Töögruppides osalemise aktiivsuse seos väitega

			Kuivõrd aktiivselt te osalete töögruppides?				KOKKU
			alati	sageli	mõnikord	mitte kunagi	
Harulijitu kuulumine aitab kaasa meie ettevõtte arengule	kindlasti nõustu	vast arv	44	42	53	140	279
		%	15.77	15.05	19	50.18	100
	pigem nõustun	vast arv	26	41	93	228	388
		%	6.7	10.57	23.97	58.76	100
	pigem ei nõustu	vast arv	8	10	18	93	129
		%	6.2	7.75	13.95	72.09	100
	kindlasti ei nõustu	vast arv	0	0	4	17	21
		%	0	0	19.05	80.95	100
	KOKKU	vast arv	78	93	168	478	817
		%	9.55	11.38	20.56	58.51	100

Pearson $\chi^2(9) = 40.0177$ Pr = 0.000

Tabel L5.13 - Üldkoosolekutel osalemise aktiivsuse seos väitega

			Kuivõrd aktiivselt te osalete üldkoosolekutel?				
			alati	sageli	mõnikord	mitte kunagi	KOKKU
Harulitu kuulumine aitab kaasa meie ettevõtte arengule	kindlasti nõustu	vast arv	101	61	54	64	280
		%	36.07	21.79	19.29	22.86	100
	pigem nõustun	vast arv	93	81	92	122	388
		%	23.97	20.88	23.71	31.44	100
	pigem ei nõustu	vast arv	30	13	33	56	132
		%	22.73	9.85	25	42.42	100
	kindlasti ei nõustu	vast arv	5	2	5	9	21
		%	23.81	9.52	23.81	42.86	100
	KOKKU	vast arv	229	157	184	251	821
		%	27.89	19.12	22.41	30.57	100

Pearson $\chi^2(9) = 33.4312$ Pr = 0.000

Tabel L5.14 - Hinnang inimressursile rääkida kaasa liidu seisukohakujundamisel seos kaasrääkimise aktiivsusega

		Liikmete hinnang oma inimressursile rääkida kaasa liidu seisukoha kujundamisel					
			väga hea	pigem hea	pigem halb	väga halb	KOKKU
Kuivõrd aktiivselt te vastate küsimustele seoses liidu seisukoha kujundamisel	alati	vast arv	40	136	36	1	213
		%	18.78	63.85	16.9	0.47	100
	sageli	vast arv	25	132	36	0	193
		%	12.95	68.39	18.65	0	100
	mõnikord	vast arv	13	162	100	4	279
		%	4.66	58.06	35.84	1.43	100
	mitte kunagi	vast arv	1	50	21	2	74
		%	1.35	67.57	28.38	2.7	100
	KOKKU	vast arv	79	480	193	7	759
		%	10.41	63.24	25.43	0.92	100

Pearson $\chi^2(9) = 59.7714$ Pr = 0.000

Tabel L5.15 - Liitude järjestuse võrdlus keskmise rahulolu järgi juhatusse mittekuuluvate vastanute ja kõigi vastanute puhul

Rahulolu hinnangud (va juhatuse liikmed)	Keskmine rahulolu	Rahulolu hinnangud (juhatuse liikmed sees)	Keskmine rahulolu
Keemiatööstuse Liit	1.68	Põllumeeste Keskliit	1.63
Pangaliit	1.70	Keemiatööstuse Liit	1.65
Põllumeeste Keskliit	1.79	Pangaliit	1.72
Kaupmeeste Liit	1.82	Sadamate Liit	1.81
Metsatööstuse Liit	1.92	Kaupmeeste Liit	1.82
Ehitusmaterjali Tootjate Liit	1.98	Metsatööstuse Liit	1.93
Haiglate Liit	1.99	Ehitusmaterjali Tootjate Liit	1.98
Autoettevõtete Liit	2.06	Haiglate Liit	2.02
Sadamate Liit	2.06	Autoettevõtete Liit	2.03
Tööandjate Keskliit	2.10	Elektritööstuse Liit	2.08
Ehitusettevõtjate Liit	2.10	Ehitusettevõtete Liit	2.10
Kaubandus-Tööstuskoda	2.11	Tööandjate Keskliit	2.10
Turvaettevõtete Liit	2.13	Kaubandus-Tööstuskoda	2.11
Infotehnoloogia- ja kommunikatsiooniliit	2.15	Infotehnoloogia- ja kommunikatsiooniliit	2.13
Elektritööde Ettevõtete Liit	2.17	Turvaettevõtete Liit	2.13
Rõiva - ja Tekstiiliit	2.18	Elektritööde Ettevõtjate Liit	2.16
Projektbüroode Liit	2.21	Toiduainetööstuse Liit	2.17
Toiduainetööstuse Liit	2.22	Rõiva - ja Tekstiiliit	2.18
EVEA	2.23	Projektbüroode Liit	2.19
Masinatööstuse Liit	2.26	EVEA	2.23
Kindlustusseltside Liit	2.26	Masinatööstuse Liit	2.24
Trükitööstuse Liit	2.28	Trükitööstuse Liit	2.25
Elektritööstuse Liit	2.36	Kindlustusseltside Liit	2.32

Tabel L5.16 - Seos liikme aktiivsuse⁷⁵ ja liidu tegevustega rahulolu⁷⁶ vahel

Liidu tegevused	Küsimustele vastamise aktiivsus seoses liidu seisukoha kujundamisega	Töögruppides osalemise aktiivsus	Üldkoosolekutel osalemise aktiivsus	Liidu üritustel osalemise aktiivsus	Liidu uudiste ja info lugemise aktiivsus
valdkonna turuanalüüsiga Eesti ja teiste riikide kohta	0.138 ⁷⁷	0.065	0.147*	0.264*	0.178*
Eesti ja ELi õigusloome info töötlemise ja edastamisega	0.092*	0.072*	0.101*	0.180*	0.134*
kootööpakkumiste info edastamisega	0.062*	0.036	0.057	0.122*	-0.120*
koolitustega ja seminaridega liikmetele	0.072*	0.036	0.106*	0.140*	0.064*
liikmete nõustamise ja abistamisega	0.105*	0.020	0.108*	0.183*	0.085*
liikmete kaasamisega liidu juhtimisse	0.205*	0.097*	0.216*	0.266*	0.175*
töögruppide töö korraldamisega sisuliste küsimuste aruteluks	0.197*	0.167*	0.179*	0.195*	0.120*
liikmete arvamuse küsimisega liidu seisukohavõttude kohta	0.247*	0.190*	0.300*	0.283*	0.257*
liikmete huvide esindamisega kollektiivsetes töösuhetes	0.127*	0.074*	0.122*	0.169*	0.083*
liikmete huvide esindamisega õigusloomes ja poliitilisel tasandil	0.137*	0.091*	0.130*	0.164*	0.113*
liikmete huvide eest seismisega rahvusvahelistes organisatsioonides ja ELis	0.104*	0.077	0.067	0.117*	0.102*
valdkonna ja liidu maine kujundamisega (meediatöö, ürituste korraldamine jne)	0.056	-0.029	0.026	0.093*	0.067*
erialase kirjanduse väljaandmisega	0.000	-0.058	-0.044	0.022	0.004
osalemisega kutsehariduse korraldamises	0.180*	0.147*	0.272*	0.214*	0.147*
välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamise korraldamisega	0.127*	0.047	0.058	0.162*	0.124*
osalemisega Euroopas ja väljaspool tegutsevate katusorganisatsioonide töös	0.133*	0.156*	0.113*	0.163*	0.160*

* Seos on statistiliselt oluline ($p < 0.1$)

⁷⁵ Aktiivsust on hinnatud skaalal: 1 – alati; 2 – sageli; 3 – mõnikord; 4 – mitte kunagi

⁷⁶ Rahulolu on hinnatud skaalal: 1 – väga rahul; 2 – pigem rahul; 3 – pigem mitterahul; 4 – pole üldse rahul

⁷⁷ Spearmani korrelatsioonikordaja, mis eeldab, et kasutatakse järjestusskaalat (i.k. *ordinal scale*). Tellitud on iga seosepaar eraldi kõigi küsitlusele vastanud liikmete lõikes.

Tabel L5.17 - Seos juhatusse kuulumise⁷⁸ ja liidu tegevustega rahulolu vahel

Liidu tegevused	Juhatusse kuulumine
valdkonna turuanalüüsiga Eesti ja teiste riikide kohta	-0.078*
Eesti ja ELi õigusloome info töötlemise ja edastamisega	-0.024*
kootööpakkumiste info edastamisega	0.004
koolitustega ja seminaridega liikmetele	-0.045
liikmete nõustamise ja abistamisega	-0.037
liikmete kaasamisega liidu juhtimisse	-0.138*
töögruppide töö korraldamisega sisuliste küsimuste aruteluks	-0.052
liikmete arvamuse küsimisega liidu seisukohavõttude kohta	-0.155*
liikmete huvide esindamisega kollektiivsetes töösuhetes	-0.085
liikmete huvide esindamisega õigusloomes ja poliitilisel tasandil	-0.059
liikmete huvide eest seismisega rahvusvahelistes organisatsioonides ja ELis	-0.088*
valdkonna ja liidu maine kujundamisega (meediatöö, ürituste korraldamine jne)	0.014
erialase kirjanduse väljaandmisega	0.016
osalemisega kutsehariduse korraldamises	-0.081*
välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamise korraldamisega	0.005
osalemisega Euroopas ja väljaspool tegutsevate katusorganisatsioonide töös	-0.096*

Tabel L5.18 - Väitega nõustumise seos rahuloluga⁷⁹ liidu tegevuste osas

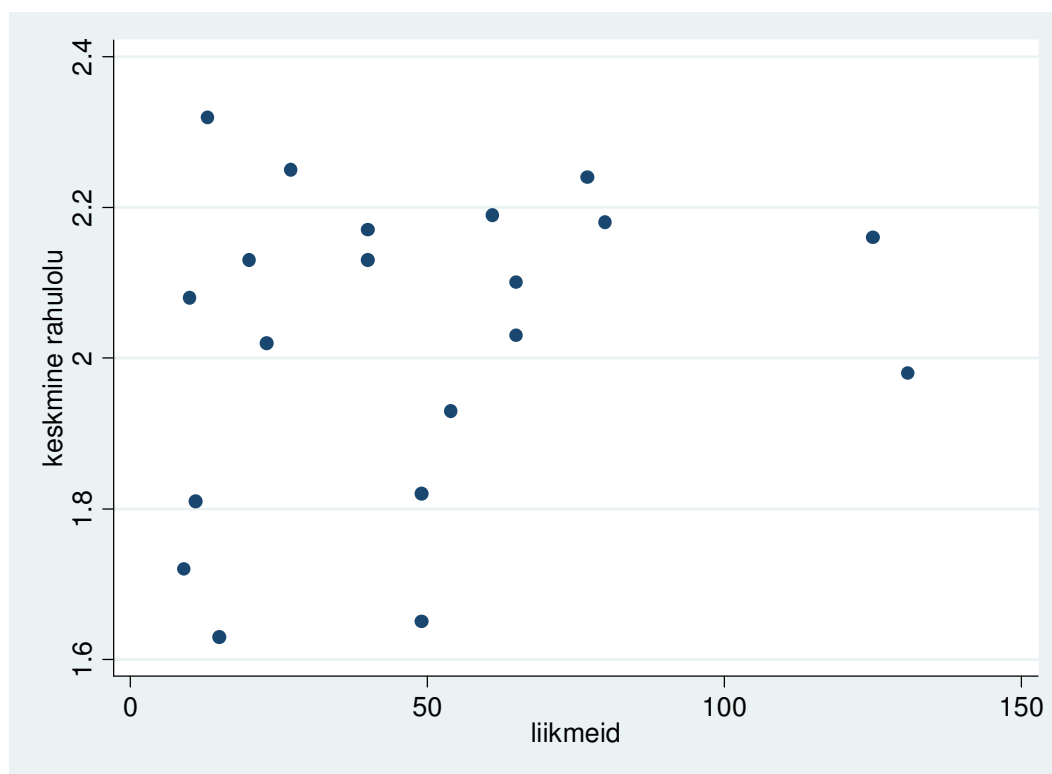
Liidu tegevused	Haruliit aitab kaasa ettevõtte arengule⁸⁰
valdkonna turuanalüüsiga Eesti ja teiste riikide kohta	0.225*
Eesti ja ELi õigusloome info töötlemise ja edastamisega	0.196*
kootööpakkumiste info edastamisega	0.153*
koolitustega ja seminaridega liikmetele	0.189*
liikmete nõustamise ja abistamisega	0.294*
liikmete kaasamisega liidu juhtimisse	0.188*
töögruppide töö korraldamisega sisuliste küsimuste aruteluks	0.248*
liikmete arvamuse küsimisega liidu seisukohavõttude kohta	0.147*
liikmete huvide esindamisega kollektiivsetes töösuhetes	0.226*
liikmete huvide esindamisega õigusloomes ja poliitilisel tasandil	0.231*
liikmete huvide eest seismisega rahvusvahelistes organisatsioonides ja ELis	0.271*
valdkonna ja liidu maine kujundamisega (meediatöö, ürituste korraldamine jne)	0.178*
erialase kirjanduse väljaandmisega	0.149*
osalemisega kutsehariduse korraldamises	0.185*
välismaiste õppereiside ja ärikontaktide vahetamise korraldamisega	0.153*
osalemisega Euroopas ja väljaspool tegutsevate katusorganisatsioonide töös	0.239*

⁷⁸ Juhatusse kuulumine on skaalal: 0 – ei kuulu; 1 – kuulub

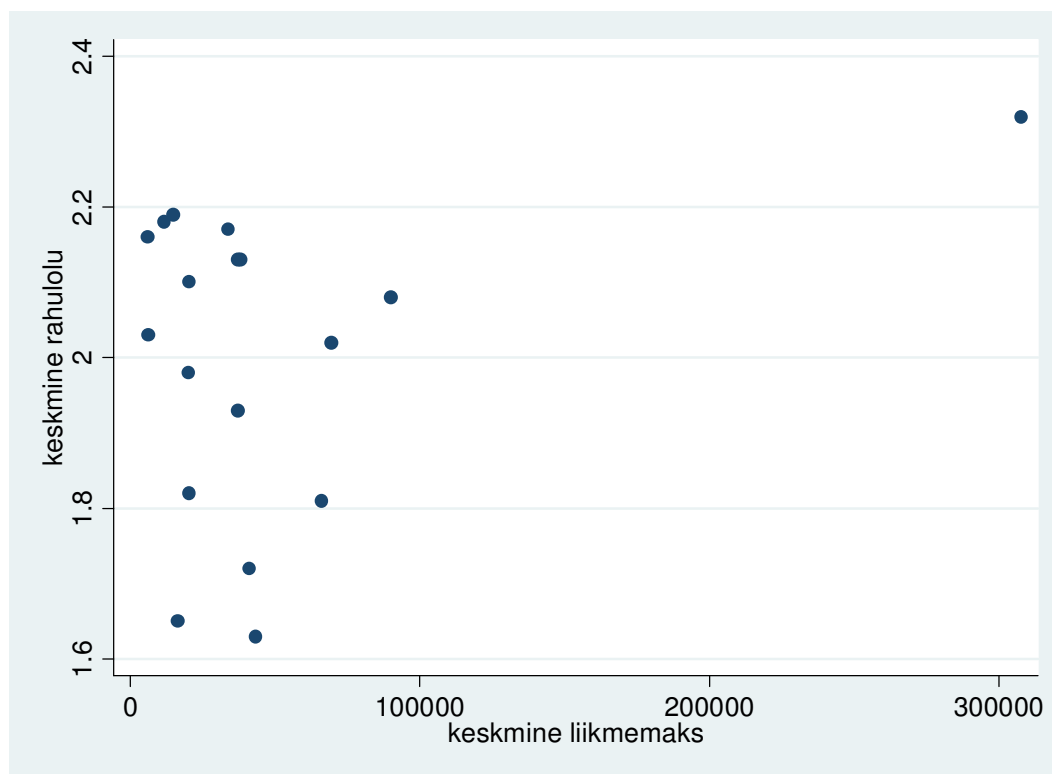
⁷⁹ Rahulolu on hinnatud skaalal: 1 – väga rahul; 2 – pigem rahul; 3 – pigem mitterahul; 4 – pole üldse rahul

⁸⁰ Nõustumist on hinnatud skaalal: 1 – kindlasti nõustun; 2 – pigem nõustun; 3 – pigem ei nõustu; 4 – kindlasti ei nõustu

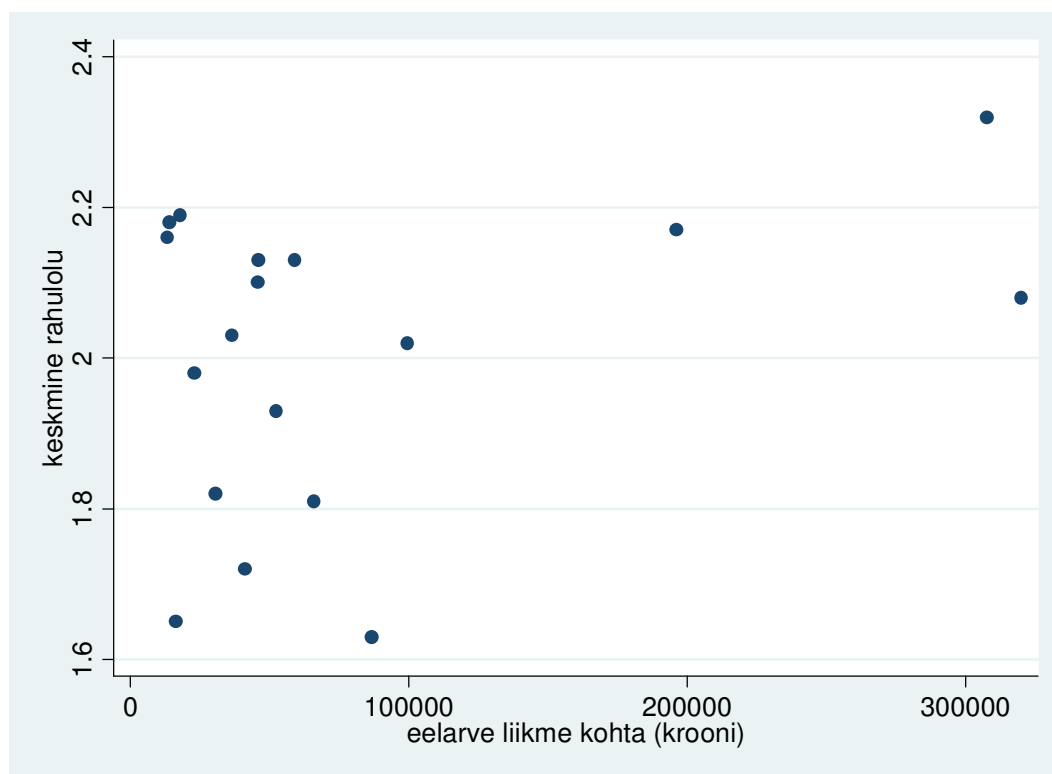
Graafik L5.1 - Liikmete arvu ja keskmise rahulolu seos



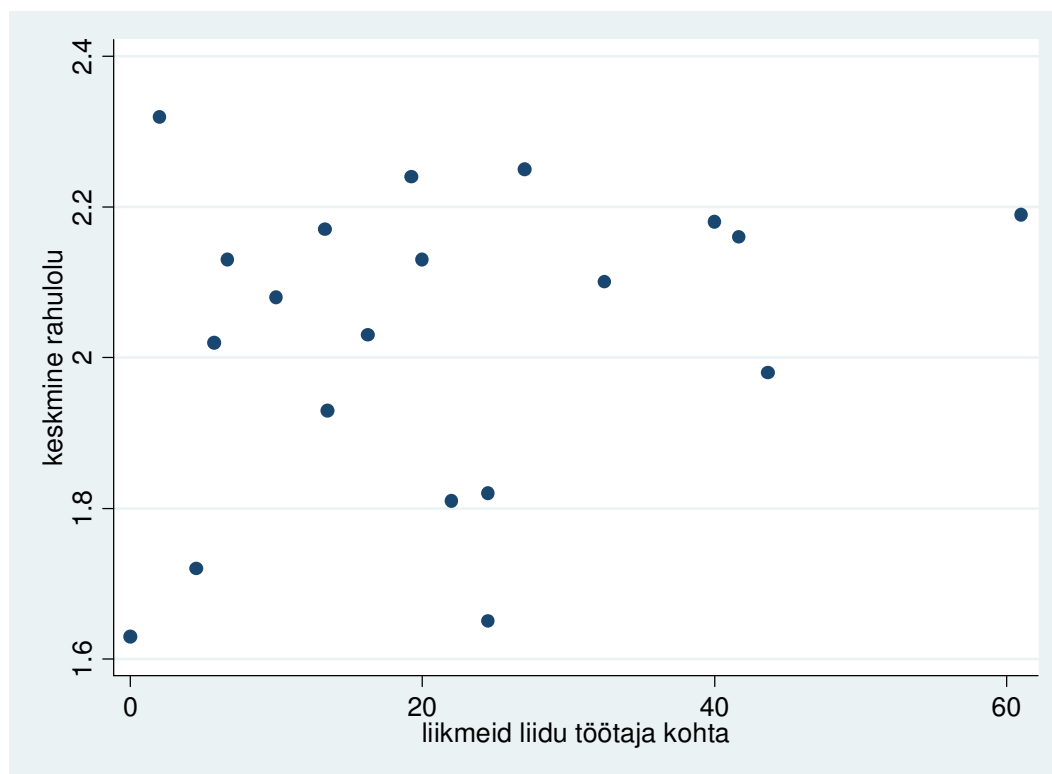
Graafik L5.2 - Keskmise liikmemaksu ja keskmise rahulolu seos



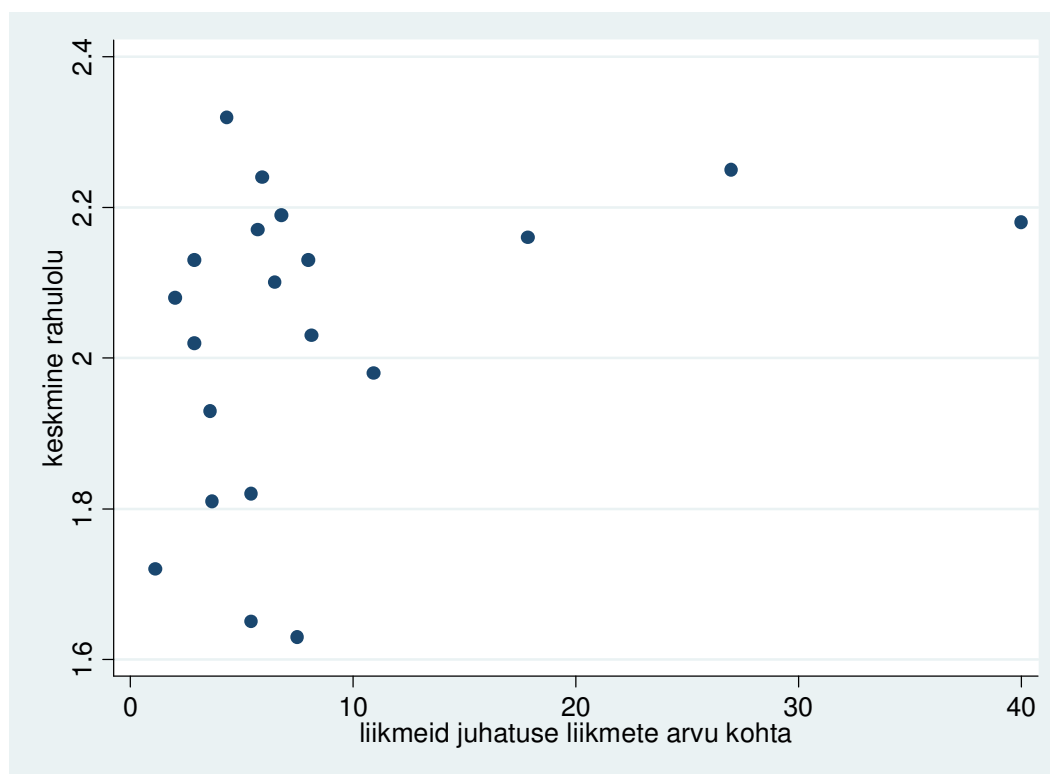
Graafik L5.3 - Eelarve liikmete kohta seas keskmise rahuloluga



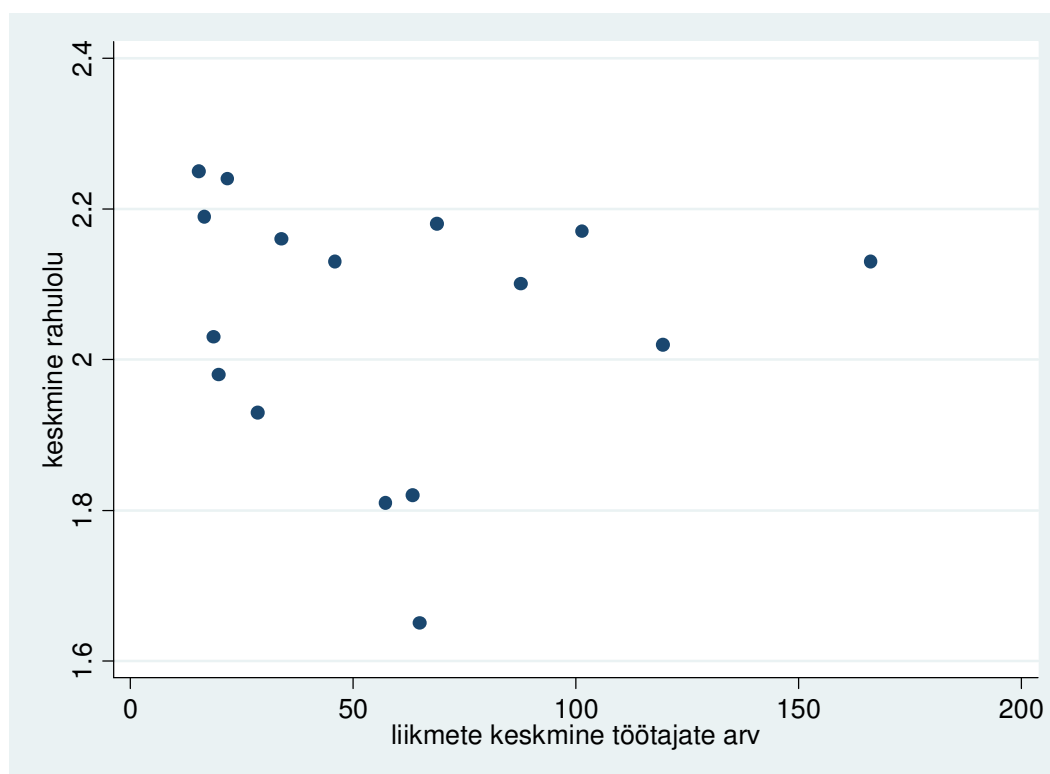
Graafik L5.4 - Liikmeid liidu töötaja kohta seas keskmise rahuloluga



Graafik L5.5 - Liikmeid juhatase liikmete arvu kohta seos keskmise rahuloluga



Graafik L5.6 - Liikmete keskmise töötajate arvu seos keskmise rahuloluga



Lisa 6 – Valdkondade kirjeldused ettevõtlusorganisatsioonide sihtgruppide suuruse arvestamiseks (Statistikaameti andmete järgi)

Valdkondade kirjeldused, mille alusel on Statistikaameti andmete järgi ettevõtlusorganisatsiooni sihtgrupi suurust arvestatud:

Autoettevõtete Liit

Muu maismaaveendus
..sõitjate maismaavedu
..kaubavedu maanteel

Ehitusettevõtete Liit

Ehitiste ja nende osade ehitus
..ehitiste üldehitustööd
..kiirteede, teede, lennuväljade ja spordirajatiste ehitus
..vesiehitus
..muud eriehitustööd
Ehitistesse seadmete paigaldus
Ehitiste viimistlus
Ehitus- ja lammutusseadmete rentimine koos operaatoriga

Elektritööstuse Liit

...elektrienergia tootmine ja jaotus

Toiduainetööstuste Liit

..toiduainete ja jookide tootmine

Haiglate Liit

Haiglad, sh erahaiglad

Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooniliit

...telekommunikatsioon

Kaupmeeste Liit

..hulgi- ja vahenduskaubandus
..jaekaubandus; isiklike tarbeesemete ja kodumasinade parandus

Keemiatööstuste Liit

..kemikaalide ja keemiatoodete tootmine

Masinatööstuste Liit

..muude masinate ja seadmete tootmine
..elektri- ja optikaseadmete tootmine

Rõiva- ja Tekstiililiit

..tekstiili ja tekstiiltoodete tootmine
...tekstiilitootmine
...rõivatootmine; karusnaha töötlemine ja värvimine

Trükitööstuse Liit

...kirjastamine, trükindus ja salvestiste paljundus

Lisa 7 – Kasutatud kirjandus

Õigusaktid:

Kollektiivlepingu seadus <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=185337>

Kollektiivse töötüli lahendamise seadus
<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=191311>

Kuni 30.06.09 kehtiv Mittetulundusühenduste seadus:
<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13110829>

Alates 01.07.09 Mittetulundusühenduste seadus:
<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13149444>

Ravikindlustuse seadus <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13116491>

Tulumaksusoodustusega mittetulundusühingute ja sihtasutuste nimekirja kandmise taotlemise ja nimekirjas püsimise kord (2007)
<http://www.emta.ee/14795>

Töötuskindlustuse seadus <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13147875>

Õigustloovate aktide eelnõude normitehnika eeskiri
<https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=916454>

Kirjandus:

Ender, Jon (2009), Riigikogu menetlusse läinud eelnõu seletuskirjade analüüs (2007), avaldamata

European Commission (2009) Impact Assessment Guidelines
http://ec.europa.eu/governance/impact/docs/key_docs/iag_2009_en.pdf

Merusk Kalle, Olle Vallo, Saarmets Virgo (2003) „Kodanikuühenduste seadusandlike küsimuste analüüs“ Tartu Ülikooli Õigusteaduskond

USAID „2007 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 11th Edition – June 2008“ www.ngo.ee/indeks

Lisa 8 – Haldussuutlikkuse indeksi küsimustik

Ettevõtlusorganisatsioonide Haldussuutlikkuse Indeks (EEI)

Ekspert hinnangu ja Enesehindamise ankeet - 80 küsimust

Vastusevariandid:

jah, olulisel määral = 3 punkti

jah, teatud määral = 2 punkti

vaid vähesel määral = 1 punkt

ei, üldse mitte = 0 punkti

EEI	PUNKTIDE ARV KOKKU (240)
1.	VÕTMEFUNKTSIOONIDE TÄITMINE (KOKKU kuni 120 punkti)
1.1.	Liikmete huvide esindamine (kuni 27 punkti)
1.1.1.	Kas liidul on teada, kes on tema avaliku sektori partnerid?
1.1.2.	Kas on liit suhtleb regulaarselt (nt korra kuus) mitme erineva riigiasutuse esindajatega?
1.1.3.	Kas liit suhtleb regulaarselt (nt mitu korda kuus) ka teiste valdkondade liitude / esindajatega?
1.1.4.	Kas valdkonna turul tegutsevatest ettevõtetest ja neid koondavatest liitudest ning muudest olulistest huvigruppidest on olemas kaasajastatud ülevaade?
1.1.5.	Kas liit on ise algatanud koostööd eri valdkonna arengu jaoks oluliste huvigruppide vahel?
1.1.6.	Kas liidul õnnestub riigi otsuseid mõjutada?
1.1.7.	Kas liidul õnnestub valdkonna turukorrastamisele kaasa aidata?
1.1.8.	Kas liidul on olemas oma arvamusi liider, kellel õnnestub mõjutada avalikku debatti?
1.1.9.	Kas liidu võtmefigureid (tegevjuhil, juhatuse liikmetel) on tugev kontaktvõrgustik tipptasemel riigiametnike või poliitikute seas?
1.2.	Liikmete kaasamine (kuni 27 punkti)
1.2.1.	Kas liit on kokku kutsunud erinevaid, praegu töösolevaid, töögrupe või ümarlaudu?
1.2.2.	Kas liit kaasab oma töösse või pakub teenuseid – lisaks juhtidele - ka teistele liikmesettevõtete töötajatele (personalijuhid, ekspordijuhid, valdkonna eksperdid, turundusjuhid jne.)
1.2.3.	Kas liidus on välja kujunenud selged, liikmeskonnale kommunikeeritud, põhimõtted ja protseduur, kuidas uusi liikmeid värvata?
1.2.4.	Kas liidul on selged, liikmeskonnale kommunikeeritud, liidust välja astumise põhimõtted ja protseduur?
1.2.5.	Kas liidul õnnestub – arvestades majandusolukorraga ja võrreldes teiste liitudega, liikmete arvu hoida esinduslikul tasandil?
1.2.6.	Kas valdkonna kõige tugevamad ja mõjukamad ettevõtted on liidu liikmed?
1.2.7.	Kas liit suhtleb aktiivselt suurema osa liikmetega kirjalikult ja/või suuliselt?
1.2.8.	Kas liit korraldab (igal aastal) kõikidele liikmetele ja muudele huvigruppidele suunatud üritust, kus toimub oluline kontaktide loomine ja hoidmine?
1.2.9.	Kas liidu liikmed on pigem aktiivsed kui passiivsed (tõstatavad probleeme ja olulisi teemasid, avaldavad arvamust seadusloome jms osas, osalevad liidu üritustel jne)?
1.3.	Õigusloomes osalemine (kuni 24 punkti)
1.3.1.	Kas liidu riiklikud partnerid küsivad regulaarselt ja õigel ajal nõu või arvamust eelnõude väljatöötamise käigus?

1.3.2.	Kas liidu liikmed või juhtfiguurid on osalenud ministeeriumite vms organisatsiooni töögruppides?
1.3.3.	Kas liit osaleb aktiivselt õigusaktide ja poliitikate ettevalmistamisel?
1.3.4.	Kas liit jõuab talle saadetud eelnõud sisuliselt piisavalt analüüsida?
1.3.5.	Kas liidul on olemas liikmete arvamuse koondamise protseduur?
1.3.6.	Kas liidul on olemas piisavalt juriidilist kompetentsi (või kiiret ligipääsu sellele) selleks, et õigusloomes osaleda?
1.3.7.	Kas liidul õnnestub liikmete seas saavutada uute õigusaktide puhul piisavalt kiiresti selged ühised seisukohad?
1.3.8.	Kas liidul õnnestub oluliselt mõjutada uute õigusaktide sisu liidu jaoks olulistel teemadel (st. kas liidu ettepanekutega arvestatakse)?
1.4. Välissuhted (kuni 24 punkti)	
1.4.1.	Kas liit osaleb EL õigusaktide eelnõude konsulteerimisel ja kommenteerimisel?
1.4.2.	Kas liit kuulub Euroopa Liidu katuseorganisatsioonidesse?
1.4.3.	Kas liit osaleb regulaarselt katuseorganisatsioonide poolt korraldatavatel üritustel ja või koosolekutel?
1.4.4.	Kas liit jõuab EL katuseorganisatsioonide töögruppide töösse sisuliselt panustada ja/või kas liidu esindaja on valitud katuseorganisatsioonide juhatusse?
1.4.5.	Kas liidul õnnestub katuseorganisatsioonide töös selgelt Eesti seisukohti väljendada ja kaitsta?
1.4.6.	Kas liit on tajunud konkreetset kasu välismaistesse katusorganisatsioonidesse kuulumisest (nt katusorganisatsiooni toetus liidule vajalike muutuste elluviimiseks Eestis jne)?
1.4.7.	Kas liidul on olemas tugev kontaktvõrgustik sarnaste liitude ja ettevõtetega teistes EL liikmesriikides ja mujal maailmas?
1.4.8.	Kas liit pakub liikmetele tuge väliskontaktide loomisel?
1.5. Sektori maine kujundamine (kuni 18 punkti)	
1.5.1.	Kas liidu juhtimisel toimub liikmete toodete ühisturundus?
1.5.2.	Kas liit on korraldanud sektoriülest reklaami või turunduskampaaniat?
1.5.3.	Kas liit korraldab sektoripõhist aastakonverentsi või seminari mis leiab laiapõhjalist kajastust riiklikes meediakanalites?
1.5.4.	Kas liit korraldab regulaarselt muid sektorit tutvustavaid üritusi või messidel osalemist?
1.5.5.	Kas liit kirjutab regulaarselt sektoripõhiseid artikleid ja/või pressiteateid ja kas neid ka avaldatakse riiklikes meediakanalites?
1.5.6.	Kas liidul õnnestub liikmeid veenda, et nende käitumine mõjutab sektori/liidu mainet?
2. TEISTE SISULISTE FUNKTSIOONIDE TÄITMINE (kuni 60 punkti)	
2.1. Turuanalüüs ja statistika (kuni 12 punkti)	
2.1.1.	Kas liit kaardistab regulaarselt (nt igal aastal) liidu valdkonda/turgu?
2.1.2.	Kas liit teeb turuanalüüse ka mitte-liikmete kohta?
2.1.3.	Kas liit jälgib, kogub ja/või analüüsib valdkonna arengu jaoks olulisi statistilisi andmeid?
2.1.4.	Kas liit teostab, korraldab või tellib regulaarselt valdkonna arengu jaoks olulistel teemadel uuringuid?
2.2. Koolituste ja seminaride korraldamine (kuni 15 punkti)	
2.2.1.	Kas liit korraldab regulaarselt oma liikmetele koolitusi?
2.2.2.	Kas liit korraldab regulaarselt oma liikmetele infopäevi või seminare?
2.2.3.	Kas liit korraldab õppereise ja/või väljasõite liikmete teadmiste arendamiseks ja/või kogemuste jagamiseks?
2.2.4.	Kas liidul on teada / on kaardistanud liikmete peamisi koolitusvajadusi?

2.2.5.	Kas liit pakub oma liikmetele juriidilist või muud ettevõtlusalast nõustamist?
2.3.	Kutseharidus (kuni 12 punkti)
2.3.1.	Kas liit osaleb aktiivselt kutseharidust reguleerivate organisatsioonide töös (nt Kutsekojas)?
2.3.2.	Kas liit teeb regulaarselt koostööd valdkonna jaoks olulisi teadmisi/oskusi arendavaid koolitusi pakkuvate kutsekoolidega ?
2.3.3.	Kas liit osaleb või on osalenud valdkonna jaoks olulisi teadmisi/oskusi kirjeldavate kutsestandardite väljatöötamisel või kohandamisel?
2.3.4.	Kas liidul on roll kutseomistamise töös (liit on Kutset Omistav Organ või osaleb selle töös)?
2.4.	Eriala kirjanduse ja infomaterjalide välja andmine (kuni 9 punkti)
2.4.1.	Kas liit annab regulaarselt välja infomaterjali (nt liikmetele brošüürid, voldikud, infokirjad)?
2.4.2.	Kas liit annab regulaarselt välja erialast kirjandust?
2.4.3.	Kas liidul on oma aastaraamat (mis sisaldab mh sisulist infot liidu ja liikmete kohta) või muu liitu ja liikmeskonda tutvustav materjal?
2.5.	Projekti juhtimine (kuni 12 punkti)
2.5.1.	Kas liit tegeleb erinevate projektide juhtimisega?
2.5.2.	Kas liit kirjutab regulaarselt projektitaotlusi?
2.5.3.	Kas liidu personalil on projektijuhtimise kogemusi?
2.5.4.	Kas liit panustab liikmete ühisprojektide arendamisele?
3.	TOETAVATE FUNKTSIOONIDE TÄITMINE (kuni 60 punkti)
3.1.	Juhtimine (kuni 15 punkti)
3.1.1.	Kas liidul on põhikohaga tegevjuht?
3.1.2.	Kas liidu juhil on pikaajalisi erialaseid kogemusi?
3.1.3.	Kas liidu juhatuse arutab regulaarselt (nt korra kuus) liidu toimimise jaoks olulisi teemasid?
3.1.4.	Kas tegevjuhi ja juhatuse koostöö on piisav?
3.1.5.	Kas on olemas regulaarselt uuenev liidu tegevuskava?
3.2.	Asjaajamine (kuni 9 punkti)
3.2.1.	Kas liidul on sekretär ja/või administratiivtöötajaid?
3.2.2.	Kas oluliste (nt juhatuse) koosolekud on administratiivselt hästi ettevalmistatud? (nt kutsed koos päevakorra ja materjalidega lugemiseks õigeaks ajaks osalejatele saadetud?)
3.2.3.	Kas liidu dokumendihaldus on piisavalt süsteemne?
3.3.	Finantsjuhtimine (kuni 15 punkti)
3.3.1.	Kas liidu finantsseis on rahuldav (ehk kas strateegia ja tegevuskava elluviimiseks on rahalisi vahendeid piisavalt ja liidul on olemas reserve)?
3.3.2.	Kas liidu eelarve koostamise, kinnitamise ja jälgimise protsess on tõhus?
3.3.3.	Kas liidul on olulisi sisetulekuid tasuliste teenuste osutamisest, kommertsprojektide arendamisest ja/või projekte toetuste saamiseks?
3.3.4.	Kas liidu arvete väljasaatmine, maksmine ja raamatupidamine on rahuldavalt korraldatud?
3.3.5.	Kas liidul on selged liikmemaksude arvestamise põhimõtted, mis on eraldi dokumendina kättesaadavad ka kõigile liikmetele ja mitte-liikmetele?
3.4.	Strateegiline juhtimine (kuni 12 punkti)

3.4.1.	Kas liidul on olemas regulaarselt uuenev mitmeaastane strateegia?
3.4.2.	Kas liidu juhatusel, töötajatel ja liikmetel on teada (ja jagavad) liidu missiooni ja strateegiat?
3.4.3.	Kas liidu tegevuskava koostatakse lähtudes liidu strateegiast ja/või missioonist?
3.4.4.	Kas liidu juhatus ja/või üldkoosolek arutab regulaarselt strateegia elluviimise edukust ning kas seda hinnatakse konkreetsete moodsuste alusel?
3.5.	Kommunikatsioon (kuni 9 punkti)
3.5.1.	Kas liidul on olemas eraldi kommunikatsiooniplaan?
3.5.2.	Kas liidu töötajate seas on olemas kas eraldi kommunikatsiooni juht või teatud spetsiifiliste kompetentside või kogemustega kommunikatsiooni eest vastutav töötaja?
3.5.3.	Kas liidul on olemas eraldi kanaleid mille kaudu aktiivselt ja regulaarselt (vähemalt korra kuus) oma liikmetega suhelda ja nendelt saada tagasisidet (nt meilinglist, foorum, ekstranet, infotunnid jne)?

Mõned soovitused Indeksi kasutamiseks

Käesolev indeks on mõeldud eelkõige EVOde enesehindamiseks. See tähendab seda, et selle täitmine on subjektiivne ja sõltub otseselt täitja (ehk tõenäoliselt EVO juhi) sellest, kui kriitiline EVO juht enese ja oma organisatsiooni suhtes on. Seega on indeks kõige sobivam EVOde arengu hindamiseks ajas. Indeks ei võimalda hästi EVOde omavahelist võrdlust ega pingeridade koostamist.

Soovitus on (lasta) täita iga EVO kohta regulaarselt, kõige loogilisem oleks kord aastas. Eelduseks on see, et igal aastal täidab sama inimene. Kui juhid vahetuvad toimuks põhimõtteliselt uus algataseme fikseerimine. Sel juhul täidaks indeks uue juhi jaoks olulise funktsiooni, näidates kiiresti ära kõige suuremaid arenguvajadusi.

Selleks, et võimaldada järelduste tegemist ka EVOde maastiku kohta, oleks vaja lisada enesehindamise tulemustele ekspertarvamus. Antud uuringu käigus on autorid täitnud selle rolli, võrreldes enesehindamise tulemusi enda kogutud andmete ja läbiviidud analüüsiga, vajadusel korrigeerides tulemusi. Järgnevatel aastatel võiks täita selle rolli keskorganisatsioonid (nt ETTK). Vaja oleks korrigeerida erinevate EVO juhtide kriitilisuse eest, lisades hästi informeeritud kõrvalseisja hinnangud.

Pärast eksperthinnangu lisamist ja tulemuste ühtlustamist oleks võimalik mõõta 4. peatükis esitatud indikaatorite tasemeid. Kõikide EVOde peale kokku väheneb tõenäoliselt subjektiivsuse (ja erineva kriitilisuse taseme) mõju kuna joonistub välja teatud keskmine kriitilisuse tase, mis ajas nii palju ei pruugi muutuda: tulevad juurde kriitilisemad ja vähem kriitilisemad juhid.

Soovitus on koostada ühtne enesehindamise (ja eksperthinnangu) vorm, kus on kirjas kõik ülaltoodud 80 küsimust. Vastamiseks annaksid juhid (ja eksperdid) igale küsimusele 0 („ei, üldse mitte“), 1 („vaid vähesel määral“), 2 („jah, teatud määral“) või 3 („jah, olulisel määral“) punkti. Enesehindamise läbiviimise vorm, aeg ja viis võiks olla koordineeritud keskorganisatsioonide (nt ETTK) poolt.

Lisa 9 – Süvaintervjuud liitude sidusrühmadega

INTERVJUUDE KOKKUVÕTE

Intervjuude analüüsi tulemused on esitatud allpool teemafookuste kaupa, iga teemafookuse juures on välja toodud analüüsi kokkuvõtte, selgitused ja intervjuueeritavate tsitaadid.

1. Süvaintervjuud LIIKMETEGA

Fookused

Süvaintervjuude läbiviimisel ja analüüsimisel keskenduti järgmistele teemadele:

- ettevõtlusorganisatsioonide rolli tajumine liikmete poolt, rahulolu rolliga;
- funktsioonide täitmine, rahulolu;
- funktsioonide täitmise võtmetegurid;
- ootused liitude arengu osas;
- liikmelisuse motivatsioon ja mõju ettevõttele;
- rahulolu liikmelisuse tingimustega;
- kommunikatsioon organisatsiooni sees, rahulolu;
- kaasamine ettevõtlusorganisatsiooni sees, rahulolu;
- avalik kommunikatsioon, rahulolu;
- riigi otsustusprotsessis osalemise kogemused, ootused koostööle.

Alljärgnevalt on toodud välja intervjuude kokkuvõtted teemafookuste kaupa. Kokkuvõtete juures on esitatud vastajate valitud tsitaadid, mis illustreerivad järgeldusi.

Ettevõtlusorganisatsioonide rolli tajumine

Ettevõtlusorganisatsioonide rollide tajumine oli vastanutel üldiselt seotud ettevõtete tegevusvaldkonna, konkreetsete huvide ja liikmelisuse aktiivsusega. Mida aktiivsemalt osales ettevõtte liidu tegevuses, seda rohkem tunnetas selle esindaja liidu aktiivsemat ja selgemat rolli.

Intervjuudest tuli välja, et haruliidu rollist on vastanutel mõnevõrra selgem arusaam kui keskliidu rollist.

Haruliite tajutakse rohkem liikmete eestkostja, lobisti ja teenusepakkujana.

Lobisti, seadusloomes osaleja ja liikmete eestkostja roll toodi selgelt välja Ehitusettevõtjate Liidu, Pangaliidu, Turvaettevõtete Liidu, Kaupmeeste Liidu, Toiduainetööstuse Liidu, Projektbüroode Liidu, Metsatööstuse Liidu, Keemiatööstuse Liidu, Haiglate Liidu, Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liidu ja Kindlustusseltside Liidu puhul. Eriti selgelt toodi teenusepakkuja rolli täitmine välja lisaks ka Turvaettevõtete Liidu, Projektbüroode Liidu, Rõiva- ja Tekstiililiidu puhul.

„Algusest peale on tugev suund olnud seadusloomesse sõna sekka ütlemine, /.../ nii mõnigi asi läks ka meie ettepanekutena sisse, mis väga eluline – riigihangete seadus, millega sai tegeletud, ja nüüd ja ka varem ehitusplaneerimisseadus, see on uuesti päevakorral, ehitajad peavad oma sõna välja ütleva.“

„Üritame olla suunaandjad, /.../ näeme ka Euroopa raames probleeme, oleme nn ruupor ka.“

„Põhiline on ikka töö seadusandlusega. Ühendused vastavate ministriumidega, majandus- ja kommunikatsiooniministriumiga on kõige suuremalt seotud, tarbijakaitse. Igasuguste seadusandlike projektide läbitöötamine vastavates töögruppides, kohtumised osakondade töötajatega vastavates ministriumites kuni riigikogu komisjonideni välja.“

„Väga selgelt esindab meie huve riigi ees, seadusandja ees, nii Eestis kui ka Brüsselis. Majandusministeerium küsib kõiksugu kommentaare erinevate direktiivide kohta, mis tulevad Brüsselist.“

„Palgaline direktor, kellele juhatus annab juhtnöörid, mis teemasid peab kaitsma, poliitika, päevakorralised küsimused. Liidus ca 70 liiget. Teeb meie eest mõningaid asju, millega pole firmadel aega teha ja viitsimist, informatsioon liigub.“

Mõnede haruliitude puhul – näiteks Autoettevõtete Liit ja Masinatööstuse Liit – on vastajad toonud välja rolli täitmise osas nõrga võimekuse või teise rolli täitmise vajadust.

„Tunnen, et pean lobitööd otse tegema, mitte läbi liidu, sest liit ei suuda seda teha. Ideaalvariandis peaks lobitöö toimima ikka läbi liidu, mitte otse ettevõttelt, liitu on kindlasti selleks vaja. Aga praegu on kuidagi nii kujunenud, et kõik neli suuremat ettevõtet ajavad omaette lobitööd.“

„Kurbusega pean ütlema, et kõige vähem ma tunnetan ettevõtjate esindamist riigi ees. Tööandjate Keskliiduga olen käinud näiteks Jaapanis, kus sai väga hästi organiseeritud, seal sai palju räägitud nende inimestega, kes täna liidu eesotsas on, lugedes lehti, vaadates nende esinemisi, tunnetan positiivselt esindamist. Kaubanduskoja puhul ka tunnetan. Haruliidu pealiku tegemisi tean võib-olla rohkem, kuidas ta käib, suhtleb majandusministeeriumis ja EASis. Rabelemine on meeletu, aga arusaama otsesest kasust ei ole justkui.“

Üksikud vastajad nägid probleemina haruliitude rollide täitmise juures suurte ja tugevamate ettevõtete huvide esindamist ning väiksemate häälte ignoreerimist.

„Väiksemale on tihti raske öelda mis sellest kasu on. Suuremad kipuvad liiga domineerima. See on sundinud väiksemaid distantsilt vaatama.“

„Eelmise juhtkonna ajal küll, siis oli väga selge, et mõned suured firmad liialt domineerisid, ka põhjus ilmselt, miks liikmelisus ei kasvanud, väikesed vaatasid, et ei ole mõtet suurtega sinna vaidlema minna, kui on selge, et koosolekute vahelisel ajal ikkagi domineerivad suured. Täna enam sellist asja ei ole. Tegevjuht kuulab kõik ära.“

Keskliitu tajutakse rohkem **klubi** või **lobistina**. Samuti on vastajate poolt välja toodud ka **teenusepakkuja** rolli täitmine.

Klubi rolli on rohkem toodud välja KTK puhul.

„Ega ta väga palju rolli ei mängi, käin juhina ettevõtetega rääkimas. Neis foorumites ei ole mingit omakasu, kahepoolne kasu, näed, kuidas inimesed mõtlevad, suhtlevad. Saab auditooriumi mõttemaailma mõjutada, jagada oma vaateid, pidada aru, mida kuidas paremini teha.“

„Kaubandustööstuskoda on paraku rohkem esindusorganisatsioon. Klubi.“

„Kaubandus-Tööstuskoda tundub selline organisatsioon, kus kõik on koondunud ühe sõpruskonna ümber.“

„See on nagu ühemehe klubi, kes korjab sinna klubiliikmeid. Iga kahe aasta tagant käib naljakas kaklus, kes sinna juhatusse saab, käib meeletu häälte kokku korjamine. Suured ärimehed teevad selliseid põnevaid mängu.“

„Ühelt poolt on muidugi tore käia kord aastas ballil ja tunda ennast ühise pere liikmena. Ma ei naeruväärista seda, see on oluline roll, aga teiselt poolt ega ühe ettevõtja sõna seal, kus on tuhandeid liikmeid, palju see ikka maksab.“

„Eks nad promovad palju, kõige rohkem välja paistavad kontaktide loomise rolliga.“

KTK osas on vastajad samuti toonud välja teenusepakkuja rolli.

„Tema on teenusepakkuja, vist miskid load on, mis käivad nende kaudu. Uudiseid, mis on seaduste poole pealt tulemas, nad vahendavad. Tööandjate Keskliit on rohkem lobist ja rohkem neutraalne, mul on tunne, et Kaubandus-Tööstuskoda on rohkem parempoolsete maailmavaadete edasikandja ja sellega nagu natuke kapseldub. See tuleb selgelt Lumani juhtimisel välja, Tööandjate Keskliit on selline neutraalne, kes proovib küll valitsusega diskussiooni arendada, aga viimasel ajal ei kuku välja.“

„Nemad on teenusepakkujad, teevad konverentse, mingeid seminare, koolitusi.“

Lobi, poliitikakujundamise ja seadusloome rolli on vastajad toonud välja enamasti ETTK ja Põllumeeste Keskliidu puhul. Üksikud vastajad on maininud selle rolli täitmise ka KTK puhul.

Mitu vastajat on rõhutanud ETTK tegevuses selge suuna olemasolu nende rollide täitmiseks ning on kiitnud liidu juhti kui selle suuna aktiivset eestvedajat. Mitu vastajat ongi ETTK rolli seostanud just Tarmo Kriisi isikuga.

„Nad juhivad regulaarselt tähelepanu meie majandushaigetele kohtadele, on toodud pidevalt esile probleeme /.../. Minu meelest on see paremaid näiteid, kuidas selline organ võiks töötada. Kõik need teemad, mis on seal tõstatatud, tööstuspoliitika kujundamine, mis võiks olla hoopis ministri roll, teatud valdkonna põhiste riigitasandi poliitika väljakujundamine. Kuna seda riigi poolt ei ole tulnud, siis see roll on keskliidu poolt võetud, mis on väga positiivne, aga ta peaks olema kaasatud, initsiatiiv peaks tulema mujalt.“

„Nad on dialoogis ametiühingutega, töötajaskonnaga, normaalse kultuuri tekkimine. Leida tasakaal alampalkade osas, maksude suhtes. /.../ Ma näen, et Tööandjate Keskliit on nähtav ja võitleb jätkusuutliku, tugeva maksukeskkonna eest.“

„Tööandjate Keskliidus on selge, et töösuhted on seal esimesel kohal, kuid tegemist on üldse ühe tõsisema ettevõtlusorganisatsiooniga. Ta on väga tugev. Ta toimib ka puhtmajanduskeskkonna mõjutajana laiemalt, mitte ainult töösuhted.“

„Tööandjate Keskliidus on positiivsust rohkem tunda, lobitööd on päris hästi tehtud, suudetud luua kohtumisi, arutelusid vastavate isiksuste, persoonidega, kes on sõnaõiguslikud vastavates küsimustes. Nad puutuvad ka igapäevaselt volikogus olevate inimestega kokku. Otsustused lähevad tihti edasi poliitilisel tasandil.“

„Nende praegune tegevjuht on õige inimene õigel kohal. Ja need mõtted, mis on välja käidud, kuidas on püütud luua dialoogi valitsusesindajatega, mis kahjuks ei ole väga õnnestunud, ja mitte selle pärast, et tööandjad ei ole tahtnud, vaid tegelikult on kahjuks valitsuse liikmed sellisel positsioonil, et nemad on kõige targemad ja nõuandeid ei vajata.“

„Tarmo Kriis on aktiivne märgatav juht, mitte ainult läbi ühiste visiitide, vaid kutsub ettevõtjad kokku, laseb laiemalt rääkida, kuhu võib minna. Ei räägi vaid lehes.“

„Ma arvan, et Tööandjate Keskliit on pigem riigi siseselt rohkem seadustes sees, Kaubanduskoda nii palju ei ole.“

Põllumeeste Keskliidu esindaja märkis samuti ära, et liidul on võetud selge liikmete huvide riigi ees esindamise suund, liit vastavalt ka tegutseb ning saavutatud on ka konkreetsed tulemused.

„Lobitöö on põhiline, põllumeeste esindamine, majandusruumi kindlustamine, koolitust ka palju. /.../ Eelmise aasta kokkuvõtet vaadates säästisime põllumeestele 18 miljardit krooni.“

EVEA liige mainis, et liit pakub küll mõningaid teenuseid, kuid rolli määratluse osas oli vastaja üsna kriitiline, sidudes seda liidult saadava kasuga.

„Meie jaoks ühe hulga edevate poliitikute eneseväljendamise võimalus. Miks me sinna kuulume, kuna kuulumine on suhteliselt mõistlikel põhimõtetel, väga palju ei maksa midagi. Ja seal infot natuke liigub, midagi seal toimub, aga ega temast väga kasu küll ei ole. Lõpptulemusena need teemad mida nad on käsitletud, on ikka suure kaarega mööda läinud. Olen isegi midagi arvamust avaldanud, aga väga palju lisaväärtust seal pole tekkinud.“

Osa vastanutest ei osanud keskliidu rolli täpselt määratleda (seda just enamasti KTK puhul, sama ka EVEA liikme puhul). Mõnede vastajate puhul oli see seotud sellega,

et keskliit ühendab väga suurt ringi ettevõtteid erinevatest sektoritest, mistõttu ei ole tal võimalik valida ühte suunda oma tegevuses, mis puudutaks reaalselt kõiki liikmeid ja oleks kõigile võrdselt kasulik.

„Kui mitu sektorit kokku panna, siis see ei toimi – siin on näiteks Kaubandus-Tööstuskoda, mis ei toimi kui kaubanduse ja tööstuse ettevõtte ühiste huvide eest seisja, nagu see oli algselt plaanitud.“

„Kaubanduskoda võtab meilt liikmemaksu lahkelt vastu, ta teeb teisi asju, tegeleb rohkem makrostruktuuriga, mis meid ei huvita.“

„Kõikide nende ja kaasa arvatud EVEA viga on see, et ta on liiga lai ja laialivalgub. Äris kõikidele ühiseid probleeme on praktiliselt näpuotsatäis, suurem seaduse muudatus, mis kõiki puudutab. Ülejäänud ei käi paraku suurust mööda, vaid tegevust mööda. 5 töötajaga restoran ja 5 töötajaga tootmisettevõtte ei oma peale 5 töötaja midagi sarnast, täiesti erimaailm, ei näegi üldse seda teemat.“

Mõned vastajad rõhutasid aga, et nad ei oska liidu rolli iseloomustada, kuna nende liikmelisus on passiivne ning osalus organisatsiooni algatustes on vähene.

Funktsioonide täitmine

Haruliitude puhul mainisid vastajad järgmiste funktsioonide täitmist:

- infovahetus: sektorit puudutava info koondamine ja analüüs, infoürituste korraldamine, rahvusvahelised kontaktid, programmide vahendamine (Pangaliit, Masinatööstuse Liit, Ehitusettevõtjate Liit, Kaupmeeste Liit, Ehitusmaterjalide Tootjate Liit, Autoettevõtete Liit, Elektritööde Ettevõtjate Liit, Trükitööstuse Liit, Rõiva- ja Tekstiililiit);

„Pangaliidu vahendusel Eesti pangad saavad endale sisendi Euroopa panganduses, Euroopa komisjonis, Euroopa panga föderatsiooni poolt kavandatavatest uutest initsiatiividest, põhiliselt puudutab see piiriülest pangateenust. /.../ See teenus peabki liikuma vabalt Eestist Läti, Eestist Leetu, Taani, Rootsi. Selleks peab aga olema projekte, pangaliit läbi alaüksuste teeb seda väga hästi.“

„Liidu kaudu me saame informatsiooni, käiakse messidel, ühiskülastused. Otsesest majanduslikku tulu ei saa, et oleksime tellijaid juurde saanud.“

„Üks teenus, mida regulaarselt tehakse ja mis on väga hästi, on statistika kogumine. Eestis tegutseb ca 100 trükikoda ja see statistika kogumine käib nii, et võetakse ametlikult äriregistri andmed ja tehakse koondtabel, kust saab siis eelmise aasta kohta väga põhjaliku ülevaate Eesti trükielust. Kindlasti palju põhjalikuma kui kuskilt Statistikaametist. See on üks väga konkreetne väärtus.“

- (kutse)standardite väljatöötamine, kutse omistamine, koolitused (Turvaettevõtete Liit, Ehitusettevõtjate Liit, Projektbüroode Liit, Elektritööde Ettevõtjate Liit, Trükitööstuse Liit, Rõiva- ja Tekstiililiit);

„Liit mitte ei anna ainult kutsetunnistust, vaid komisjon, kes eksamit vastu võtab, kontrollib kas turvatöötaja on vajalikud teadmised omandanud või mitte ja koostöös kutsekojaga antakse kutsetunnistus välja. Uus asi, millega sellel aastal oleme tegelema ja järgmisel aastal tuleb meie juurde, on tehnikute, valveseadmete paigaldajate kutsetunnistuse vormistamise pool. Täna on see elektriliidu all, aga nad on valmis selle meie liidu alla andma. See on hästi suur põhimõtteline valdkond, mida tegelikult liit teeb, mitte ainult liidu liikmetele, vaid kõigile turvaettevõtjatele, ka need, kes liitu ei kuulu, on kohustatud sealt läbi käima.“

„Oleme saanud hakkama mitmete päris suurte projektidega, mitu standardit on välja töötatud, mis on kasutuses, nt hooneprojektistandard, millised joonised, milline tekst peab olema jne. Muidu on nii, et igaüks kirjutab nii, nagu jumal juhatab.“

„Koolitusega tegeletakse juba mitmeid aastaid, see aasta oli väga edukas. Koostöö kooliga on tihenunud, uued grupid on vastu võetud, kus on rohkesti õpilasi. On suudetud koolis osakonda elus hoida. Paar aastat tagasi oli küsimus, et kas pannakse üldse kinni trükieriala

Tallinna Polütehnikumis. Ennem oli Sidekoolis, aga siis viidi polütehnikumi alla, ja seda ka osaliselt meie initsiatiivil, et taset hoida ja tõsta.“

- seadusloomes osalemine (Turvaettevõtete Liit, Pangaliit, Ehitusettevõtjate Liit, Sadamate Liit, Kaupmeeste Liit, Toiduainetööstuse Liit, Ehitusmaterjalide Tootjate Liit, Metsatööstuse Liit, Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit, Kindlustusseltside Liit);

„Suurem asi on see, et koondab tootjad, koondab info kokku ja proovib seista nende eest ja valitsuse seadusi ja määrusi korrigeerida ja parandusettepanekuid teha.“

- sektori ja selles tegutsevate ettevõtete maine kujundamine (Toiduainetööstuse Liit, Kaupmeeste Liit, Elektritööde Ettevõtjate Liit, Metsatööstuse Liit, Kindlustusseltside Liit).

„Aga on võimalik ühise laua taga istuda paari kuu tagant, meie sektsiooni esindaja ja Eesti Energia jaotusvõrgujuht, ja hakatakse üksteisest paremini aru saama, ka sellest aru saama, et mitte iga kord ei ole madalaima hinnaga töö või teenus parim, kui sellega kaasnevad igasugused rikkumised, ohutustehnilised ja tehnoloogilised, aga kui kaasneb ka see, et ettevõtted püüavad üksteist turult välja suruda, hakkavad maksma ümbrikupalka, rikuvad seadust, siis mainekas tellija ei tunne ilmselt ka end turvaliselt ja õnnelikult, ühelt poolt vaba konkurents, teiselt poolt tunnustatud elektritööde ettevõtja. Mainekujundamine on oluline tegevus.“

„Ma arvan, et kogu metsatööstus on tänu liidu tegevusele paari viimase aastaga kuigivõrd avalikku arvamust puidu tarbimise suhtes muutunud, vahepeal oli täiesti maas. Arvati et puid ei ole üldse mõistlik raiuda, samas puidu tarbimine on alati olnud väga in, ökoloogiline materjal. Aga metsa raiuma nagu ei peaks. Lihtinimese niisugune auk jääb sinna vahele. See on liidu tegevuse tulemus paaril viimasel aastal. Ennem me ei saanud selle metsatöötuse imidži hoidmisega hakkama.“

Selgelt positiivsed iseloomustused haruliitude funktsioonide täitmise osas anti näiteks Pangaliidule, Turvaettevõtete Liidule, Toiduainetööstuse Liidule, Kaupmeeste Liidule, Projektbüroode Liidule.

Selgelt negatiivset tagasisidet andsid vastajad Autoettevõtete Liidu funktsioonide täitmisele.

Keskliitude puhul mainisid vastajad järgmisi funktsioone:

- seadusloomes ja poliitikakujundamises osalemine (ETTK, KTK, Põllumeeste Keskliit, EVEA);

„EVEA kui väga sissepoole suunatud tegevus, proovib kirjadega seadusandlust mõjutada. Aga tavaliselt väga vales etapis, kui rong on juba läinud.“

- ettevõtjate huvide esindamine riigi, ametiühingute ja avalikkuse ees (enamasti toodi välja ETTK ja Põllumeeste Keskliitu, mõnede vastajate jaoks ei olnud aktuaalne);
- ärikontaktide vahendamine, ärivisiidid (ETTK, KTK);

„Läbi Kaubanduskoja toimub ärivisiitide ja äridelegatsioonide organiseerimine nn riigivisiitide juurde, peaminister, välisminister, president. Mis on väga positiivne nende puhul, keegi peab seda tegema ja nemad teevad seda väga professionaalselt. Korralikud tööseminarid, korralikud kohtumised. Mina tunnetan selle organisatsiooni positiivsust eelkõige läbi selle.“

- koolitused, seminarid, infovahetus (ETTK, KTK, EVEA, Põllumeeste Keskliit, KTK puhul toodi välja ka juriidilist nõustamist ja arbitraažikohtu).

„Täna siis, mis lisaks on, olemasolevate ettevõtete esindusorganisatsioon, palju tegeletakse koolitusega, kuidas ettevõtlust alustada. Aga mis me sellega peale hakkame, kuidas keegi peaks alustama. No ütleme sellised praeguses olukorras eriti, tuleb mõelda ettevõtete kihistumisele, kes on ammu stabiilselt tegutsenud, kui kes alles midagi üritavad. Ega see kõik väga mõistlik ei tundu.“

„Kaubanduskojast kui küsida konsultatsiooni, siis nemad on pädevamad. Saadavad oma lehte ja infot välja. Üks teenus ongi neil, et pakuvad vaidluste lahendust arbitraažikohtus, kallid ja kiire lahendus. Tavalises kohtus peab kõik 3 astet läbi jooksma. Ja meie jaoks on oluline et see võimalus Kaubanduskojas on olemas, kuigi õnneks vaja pole veel läinud.“

Keskliitude funktsioonidele antud iseloomustuste juures on silmatorkav EVEA liikme kriitilisus liidu funktsioonide täitmise sisu ja suunitluse osas. Vastajate esile toodud KTK, ETTK ja Põllumeeste Keskliidu funktsioonidele olid aga antud valdavalt positiivsed hinnangud.

Funktsioonide täitmise võtmetegurid

Andes hinnanguid erinevate liitude funktsioonide täitmisele, tõid vastajad välja järgmisi tegureid, millest hea või halb funktsiooni täitmine sõltub:

- liidu juhtimine (tegevjuhi olemasolu, juhi aktiivne isiksus, strateegiliste suundade olemasolu);

„Liit on tugev ja jõuline juhul, kui seal on ees karismaatiline liider. Meil sellist karismaatilist liidrit ei ole ja selline uimerdamine liidu liikmeskonda eriti ei laienda.“

„Tööandjate Keskliidus on juht aktiivne ja seetõttu on neil ka tulevikku. Kõik sõltub tegelikult juhust – ta peab olema selline, kes liikmeid koondab, ta peab oskama formuleerida liikmete huve.“

„Nad on pikaajaliselt juba toimetanud seal ja eks nad on rutiinis ja ei suuda tegevjuhtidena haarata kogu seda alal toimuvat nii operatiivselt ja kiiresti kui vaja.“

„Aga täiesti tuntav on see, et kui nüüd tegevjuhtkond muutub, siis tihtipeale mingid suunad muutuvad, ja vahel mõne inimese puhul, et organisatsioon on kukkunud koomasse. Ei toimu üldse midagi. Võiks nagu lasta teistel ka midagi teha. Selle tulemusel organisatsioon eriti ei arene. /.../ Ja mis on teine pool, mis igal pool töötab, kui tekivad palgalised töökohad, siis praktiliselt momentaalselt on nad reaalsest elust nii kaugel. Ei adu enam absoluutselt, mis täna tähtis on, inerts on suhteliselt suur.“

- liidu meeskonna suurus ja pädevus;

„Pangaliidus on tegevjuht, tegevus on jaotatud alamprojektideks Euroopa suunal, nende juhid on meie parimad töötajad erinevatest pankadest. Tegevuse loovadki pangad ise. Oma parimatele inimestele lisakoormust lisades realiseerida projekte.

- eelarve suurus ja piisavus liidu tegevuse toimimiseks ja arendamiseks;

„Palgad on väikesed ja võimekuse tase on nõrk.“

„Masinatööstuse Liidu ruumid on üsna väikesed ja kehvakesed. Kui sul ei ole esinduslikku võimalust kedagi vastu võtta, siis eks need kontaktid ole täpselt samaväärsed. Eks liitude tegevus teab kui tulutoov ei ole, täna ta suures osas, eriti masinaliidus seisab püsti fanattide peal, kes seda tööd teevad, saavad tagasihoidlikku tasu.“

„Kui finantseerimine oleks parem, saaks rohkem personali palgata, saaks rohkem ära teha. Kui oleks liikmemaksud suuremad, siis saaks muidugi ka rohkem tegevusi ära teha. Seadusandluses me ei suuda ise füüsilisi analüüse teha, peame juriste palkama, see aga kulukas.“

„Kaubandus-Tööstuskoda on jõuline, seal on rahad taga.“

- liikmete aktiivsus liitu kuulumisel, soov panustada liidu tegevusesse ja arengusse;

„Täna kui vaadata on direktor, tema nüüd on palgaline, on ka sekretär, kes saab mingit tasu. See seltskond ei jõuaks aga ka kindlasti seda tööd kõike ära teha, seetõttu oodatakse aktiivset osalemist.“

„Tihtilugu on küsimus selles, sa maksad ja ei mõtesta enda jaoks lahti, mis su soovid on ja siis tekibki tunne, et midagi ei saa. Loomulikult ei saa, kui ei ole aktiivne. /.../ Kõige pealt peab

ise olema aktiivne ja kui siis midagi ei muutu, siis on väga liidus. Organisatsioon aga väga ei võida ega kaota kritiseerivatest passiivsetest liikmetest.“

„Kui ise ikkagi olla aktiivne ja tahta toiduliidust, siis saab ka, aga kui olla passiivne ja vinguda toa nurgas, siis ei tulegi midagi. Ma arvan, et see on ka teistel organisatsioonidel sama moodi.“

„Projektbüroode Liit on nii hea kui meie oleme, liidu kaudu jagame koormust laiali, kaasame suuremat seltskonda.“

- sisekommunikatsiooni toimimine ja kaasamine liidu sees, võime kujundada ühisseisukohti;

„Praegu on infovahetus vaevaline, kõikidel firmajuhtidel on firmaasi ikka esimesena ajada. Paratamatult liidu asjadele vaadatakse pärast seda, see puudutab nii infovahetust kui tegutsemist.“

- liidu ja sektori maine oluliste partnerite ja avalikkuse silmis.

„Ma arvan, et see avalike suhete korraldamine on üks väga oluline komponent, ja siis alles hakatakse arvestama, kui meil on piisavalt autoriteeti /.../. Kui tekib sotsiaalsel partneril, valitsusel või mõnel teisel küsimus, kas asja võiks lahendada nii või naa, siis tal kuskil kahe kõrva vahel on teada, et on niisugune liit, neilt võiks asjalikku nõu saada. /.../ Kui sind pole kuulda, siis sind pole olemas.“

Ootused liitude tegevuse arendamise osas

Haruliitude funktsioonidest rääkides ootasid vastajad eelkõige seadusloomes osalemise ning sektori maine kujundamise funktsiooni tugevdamist ning aktiivsuse kasvu nende valdkondadega tegelemisel.

„Idealis peab liit olema esindaja, üldistaja, formuleerija, ühishuvide kandja. Praegu on liidu esindatus nii väike, et me ei saa pretendeerida arvamusiidri rollile. Selles suunas võiks liit areneda küll. Aga peab olema rohkem liikmeid.“

„Me peame ise olema aktiivsed, me ei saa eeldada, et meid kuhugi kutsutakse ja palutakse ja küsitakse arvamust. Eks me oleme olnud ka ise ajaloos suhteliselt tagasihoidlikud ja nõrk liiduna. Riigipartnerite poole pealt vaadatuna meiega ei taheta väga arvestada.“

„Ma arvan, et see riigiga suhtlemine ongi number üks, igasugu seadusi, mis on tulemas, mis riik tahab poolvaikselt kabinetis valmis teha, et meil ei ole aega ja jõudu üksikute ettevõtetenä sellega tegeleda, et seadusi enne vastuvõtmisi analüüsida, pigem siis toiduliit peabki koondama selle paremiku, olema filter vahel, kes kogub ettevõtjate arvamused kokku ja edastab riigile. Toimib ka enam-vähem, aga siin sõltub ka partneritest, mis osakond riigi poolt, kellega toimib paremini, kellega halvemini.“

„Kus ta võib-olla võiks olla tugevam, kuigi ressursse pole palju, on valdkonna laiem tutvustamine, osatähtsus majanduses.“

Samuti ootavad mõned vastajad suuna andva rolli võtmist liidu poolt.

„Üks koht, kus tegin kriitikat liidu aadressil, puudutab eelkõige majanduslangust, siin oleks tulnud rohkem võtta initsiatiivi. Ja nüüd tõesti käivitati koostöö teadlastega kas Tartu ülikooli või mõne teise ülikooliga. Aga ikkagi, et töötaks koos teadlastega, mis annab suundi, praegu majanduse vallas, aga peale selle ka spetsiifilisemad asjad, tehnoloogia küsimused, uued suunad.“

„Liit võiks olla võimeline negatiivseid tendentse ette prognoosida ja suuta seda ka ametkondadele edasi anda.“

„Eks see niisugune ühine tegevusstrateegia ja meie seisukoha välja ütlemine soliidsetl kõlaval on oluline, millega tegeleda, kui seda ei tule, siis ühing kaotab oma väärtusest palju, jääb klubiliselt, mis on ka tore, aga liit ei saa olla vaid kohvik-klubi, kus on mõnus olla, siis ei taheta maksta rohkem kui kohvitassi eest.“

Oodatakse ka koostöö parandamist ja ühtsustunde tugevdamist liidu sees.

„Mida näiteks ehitusettevõtjad ei tee, on see, et ei taheta näidata, mis sul hästi on, konkurentsi kardetakse. Võiks olla rohkem kooskäimisi teemal, kuidas korraldatakse näiteks /.../ finantsjuhtimist, omavaheline kogemuste vahetamine. Näidatakse seda, mis on hästi, käidaks partneritel külas ja tutvutaks tegemistega, meie liidus seda pole /.../. Et tekiks kontaktid ja need süveneks.“

„Oluline on liitu kuuludes küünarnuki tunne.“

„Aga no üks tähtis pool on ikkagi klubiline pool, et Eesti ettevõtted omavahel saaksid läbi ja teeksid koostööd, eriti kui majandusel kehvemini läheb, tehtaks koostööd omavahel, mitte ei oldaks konkurendid. Aga noh, ega eestlased naljalt koostööd ei tee. Siin on just see inimeste vaheline, kas Toiduliit suudab neid kokku viia, eritööstusi ja kas need juhid pärast ise suudavad koostööd teha.“

Samuti on mõned vastajad toonud välja ka vajaduse teha rohkem koostööd liitude vahel, eriti haru- ja keskliitude vahel, ühendades mõnede funktsioonide täitmist ja säästes sellega ressursse.

„Kindel see, et vähe inimesi ei suuda pardal hoida palju. 1,5 inimest teeb liidus praegu töö ära. Ma näeks seda, et kui liit ise teeb parandusettepanekuid seadustele, kirju valitsusele, võib-olla see kõik on hästi ja ressurss jääb ka piiratuks, aga võiks oma sisendit Tööandjate Keskliitu anda, ja sealt kaudu tugevamalt ajada liini. Aga me nagu ikka rohkem oma supipotis, ise teeme ja ise oleme, ega see eestlaste vahelise koostöö organiseerimine ei ole nii lihtne. /.../ Ma näeks seda, et alumised liidud ja vihmavarju liit või üks katuseorganisatsioon ja et need suunad ja süsteemid töötaks, aga praegu struktuuri ei ole.“

Keskliitude funktsioonide puhul oodati enamasti seadusloomes osalemise ja poliitikakujundamise funktsiooni tugevdamist. Samuti rõhutati vajadust laiendada selle funktsiooni täitmist tööandjate teemadelt üldmajanduskeskkonna teemadele.

„Tööandjate Keskliidu juhtkond, keda isiklikult tunnen, tunduvad kõik olema piisavalt targad inimesed, kellega on hea asju ajada. Aga meid tihti segab see, et kellegi kõrgema ja kaugema juurde ei minda ja ei panda rusikat lauale. Täna lugesin lehest, et maailma turul on kütuse hinnad on juba alla 1996-97 a taset, aga meil millegi pärast ei lange, aga langeks küll, kui keegi lööks rusika lauale, et vot nüüd. Kui näiteks võtaks kätte ja ei tangi 2 nädalat, ma tahaks näha, mida need kütusemüüjad teevad, neid on 4-5 tükki, hind tuleks naksti posti otsast asfalti peale. Aga täna ei tee seda keegi.“

„Kaubanduskoda võiks kindlasti julgemalt koondada ettevõtlust, kui näiteks seda on üks majandusajakiri, kus tehakse foorumeid.“

„Ma näen, et tema [Tööandjate Keskliidu] tegevusvaldkond oleks laiem kui ainult töösuhted, tööandja, töövõtja ja ametiühing. Kuna nad on küllaltki mõjuvõimas organisatsioon, siis ka rohkem üldmajanduskeskkonna teemasid. Räägib päris kõvasti juba kaasa ja seda suunda tuleb hoida. Analüütilist poolt ka veel rohkem, koostöö alaliitudega ja ka Kaubandus-Tööstuskojaga, mis on küll rohkem esindusorganisatsioon. Aga mitu häält on ikka mitu häält. Poliitikutega on nii, et võib-olla ka seitse häält, nad ikka ei kuula.“

„Analüütiline pool on puudu, seda tuleb kas targemini sisse osta või võtta keegi tugevam analüütik tööle, võimalik lahendada ka sisseostu teel. Koostöös arengufondiga või mõne ülikooliga. Seda tehakse ka, aga ma näen, et seda võiks rohkem teha. Analüüsida valitsuse samme ja kohe vastumeetmeid rakendada.“

Samuti kõlas arvamusi, et kuna keskliidud on laiapõhjalised, koondades enda alla erinevate valdkondade ettevõtjaid, kellel ei ole alati ühishuve, tuleks liitudel kriitiliselt hinnata, kuivõrd kasulikud on nad oma liikmetele. See on oluline liikmete säilitamise seisukohalt.

„Laiapõhjalised organisatsioonid tuleks ikka väga kriitiliselt üle vaadata, mida milleks tehakse. Ja kas tegevuse tulemusel on enamusel paremaks läinud.“

ETTK puhul anti mõningaid soovitusi töökorralduse ja kommunikatsiooni parandamise osas.

„Tööandjate Keskliidult eeldaks täpsemat tegutsemist selles osas, et kui mina volikogu liikmena tulen koosolekule, siis saaksin materjali varem kätte, et saaks paremini ette valmistada. Praegu paar päeva ette saab teada päevakorra ning siis alles kohapeal saab paberimapi kätte ning hakatakse arutama. Paljud tahaksid sõna võtta, aga kui igapäevaselt ei puutu kokku nt haigekassa probleemiga, siis peaks ikkagi rohkem ennem tutvuda saama.“

„Tööandjate Keskliidus aga tundub, et juhtkond seal teeb midagi, käiakse välja volikogus materjal, et nii peab tegema, aga pole aega mõeldagi, kas nii on õige. Volikogu juhtkond on küll valitud, aga tundub, et väljakäidud otsused on mõnelt poolt liiga kallutatud. Võiks natuke rohkem enne otsustamist liikmetega läbi arutada, liikmed pole ju ka jooksupoisid, liiga pealiskaudne tundub see asi.“

Kuna osa vastanutest ei osanud KTK rolli ja sellesse kuulumisest saadavat kasu enda jaoks väga selgelt määratleda, ei osanud nad ka konkreetseid ootusi KTK arengu osas pakkuda.

„Tegevus eelkõige peaks käima läbi erialaliitude. Kui on tõesti mõned väga aktiivsed tegelased, kui keegi soovib otsekontakte, ja veel millegagi silma paista, miks mitte läbi Kaubandus-Tööstuskoja.“

EVEA puhul ootas liige organisatsiooni visiooni paikapanemist ja selgemaid eesmärke liikmete huvide esindamise osas.

„Rohkem saaks teha, EVEA puhul visioonid ja ideed on ebamäärased. Restoranis esindasime, õhtul ööklubis esindasime, igal pool esindasime, aga noh, mis liikmetel sellest kasu on.“

Üldine vastajate ootus nii haruliitudele kui ka keskorganisatsioonidele on, et liidud muutuksid tugevamaks ning et praegune killustatud liitude maastik oleks korrastatum – oleksid selged ja koordineeritud liitude omavahelised seosed ning paigas haru- ja keskliitude rollijaotus.

„Liitude roll peaks suurenema. Aga noh siin sõltub palju sellest, mis alustel need liidud on tekkinud, kuidas nad toimivad. Näiteks ka Toiduliidu ettevõtete sees on nii, et leivaettevõtjad omavahel on moodustanud leivaliidu, siis kalaettevõtted kalaliidu, piimaettevõtted piimaliidu. Leivaliit toimib väga hästi, aga samas ka üksikult on Toiduliidu liikmed, inimesed saavad omavahel läbi ja toimib. Kalaliidus on rohkem rabelemist, nagu ka piimaliidus. Nii et pigem oleks hea, kui see liitude turg korrastuks.“

„Mina ei saagi sellest Eesti olukorrast natuke aru, et kas katusorganisatsioon on Kaubanduskoda või on see Tööandjate Keskliit või kes. Võib-olla see on minu probleem, et ma ei tea seda asja nii hästi, aga ma näen, et selget ühtset katusorganisatsiooni ei ole. Et alaliidud oleks kõik ühe vihmavarju all ja see vihmavari on partner rahvusvahelisel tasemel ja valitsusega suhtlemisel. /.../ Koostöö Tööandjate Keskliiduga või Kaubanduskojaga võiks olla tugevam, paremini struktureeritud, selgem, mida me tahame saada. Praegu on igaühel oma huvid ja teevad oma väikseid asju. Kui seda ei ole koordineeritud, siis selge sõnum ei jõua välja.“

„Kesk, nagu juba ütleb nimi, peab koondama erinevate majandusharude või tegevusvaldkondade liituseid, ühinguid, MTÜ-sid, mida iganes, seal ei saa rääkida nendest asjadest, mis on olulised ühe või teise sektori jaoks, siis ta oleks kuhugipoole kaldu, ta peab katsuma seda üldistada, roll eeskätt läbi rääkida valitsuse tasemel, ühiskonnas tervikuna.“

„Oleks siis parem, et kõik peaksid läbi erialaliitude kuuluma. Aga noh, siis oleks struktuur natuke selgem. Siin nagu selles mõttes meie jaoks reaalne oht ammu aastaid tagasi oli, kui mingi trükikoda võetakse otse keskliidu liikmeks, siis motivatsioon kuuluda erialaliitu on kindlasti väiksem ja see nõrgestab pigem erialaliitu.“

Samuti on mitu vastajat välja toonud vajaduse riigipoolse toetuse järele ettevõtlusorganisatsioonide arengu stimuleerimiseks.

„Ma arvan, et praegu tugi riigi poolt on olematu ettevõtlusorganisatsioonile. Sisuliselt ikkagi puhtalt liikmete ülevõlpidamisel sel aastal oleme esimest korda tundnud rahalist tuge, kaks

koolitust sai korraldatud. Aga see oli läbi EAS-i, see on sama, nagu läbi ettevõtte oleks seda taotlenud. Mingisugune tugi, kas rahaline või läbi seaduste võiks olla, mis motiveeriks neid asju üleval hoidma. Peale selle, et ise oma huvide eest tahame seista.“

„Võiks riiklikul tasandil rohkem toetada, liikmemaksudest laekuv raha on üldiselt väga vähene, mille eest ei saa seda mida vaja. Nt EAS-i rahasüst võib viia liidu taseme täiesti teisele tasandile ja liikmed raatsivad oma aega rohkem panustada.“

„Vaevalt, et riik neid liite toetama hakkab, aga vaja oleks küll. Kui liit pakub ikka oma liikmetele mitmesugust abi, ise me ju teame, et kui ettevõtted siin järjest nõrgemaks on jäänud ümberringi, paljudele võib liikmemaks hakata üle jõu käima ja see on üks esimene asi, millest saab loobuda, see ei ole elutähtis asi. Kui tahame tööstust ja tootmist toetada, siis see oleks ju üks võimalus.“

Kuulumise motivatsioon

Vastajate sõnul on **haruliitusesse** kuulumise motivatsioon seotud järgmiste aspektidega:

- konkreetsete hüvede saamisega (valdkonnainfo, teenused, mainekujundus, mõju seadusloomele);

„Riigihangete puhul on oluline seda poolt hästi vallata, on olnud mitmeid vaidlusi läbi aegade, kus liidu jurist on konkreetsetelt kaitsnud, oleme vaidlusi võitnud.“

„Et olla Euroopas, sa pead lihtsalt seal olema, tasub ära see väike liikmemaks, olla infovoos sees, oled olukorra peremees. Kõik kontaktid läbi finantsinspeksiooni, läbi Eesti Panga on hästi väärtuslikud, saad nagu korra vihmavarju vaate kiiresti kätte ja igaüks paneb oma asja edasi.“

„Eks on hästi erinev, mis kelle motivatsioon on liikmeks tulles, väiksematel on see isegi justkui prestiižne, et näiteks pressiteates saab ära märkida, kodulehel on mainitud. Suuremate jaoks on see teismoodi, nemad näevad seda rohkem väljundi võimalusena, olemine iseenesest ei ole niivõrd tähtis.“

„Üks asi on kindlasti olla kontaktis oma erialaetevõtetega. See on minu meelest esmane. Kui seda funktsiooni liit ei täidaks, siis kaoks meil motivatsioon seal olla. Just nende ühiste probleemide arutamine. Näiteks meil on praagi küsimused. Kui tekib praaki, siis on vaja mingisuguseid kolmandaid pooli või ekspertkomisjone. Kui katusorganisatsiooni poleks, oleks väga raske selliseid asju korraldada.“

- sektori arendamise sooviga (parem tegutsemise keskkond, tugevamad tegijad, kvaliteedi kasv, tootearendus, parem maine);

„Tehakse igasugu asju otsuseid, aga tehakse lolle otsuseid, tekkis tunne, et kui me liitume, osaleme seadusloomes, saame omale äkki parema keskkonna.“

„Terve hulk ühiseid küsimusi, mis vajavad lahendamist. Selle pärast me selle liidu lõimegi.“

- võimalusega koos paremini oma huvide ees seista kui üksinda (soodsamad regulatsioonid, parem maine, ühisturundus).

„Plusspool on see, et kui võetakse koos mingi otsus vastu, et see on nüüd tähtis mingite ettevõtete jaoks, siis liidu kaudu on seda võimalik suruda palju lihtsamalt läbi kui üksiku ettevõttena. Ja kui me tahame ühisüritusi või ühisturundust teha, /.../ kus saab Euroopa Liidu rahasad kasutada, et ei saa öelda konkreetse tootja nime, vaid reklaami teha tervele sektorile, siis on liit ainus variant, et tootjad ühe mütsi alla saada.“

„Oleme teinud ühisturundust, kõik need kvaliteedi ümarlauad, nõupidamised, tarbijakaitsega suhtlemised, mida me üksi ei saaks nii efektiivselt teha“

„Tänapäeval ressursimahukas tootmine sõltub poliitikast. Ja sellepärast üha teravamalt tõuseb alaliidus vajadus jõuda oma sõnumitega poliitikuteni, kes otsuseid teevad.“

„Konkreetselt huvide eest seisab ikka läbi erialaliidu. Kui on mingi probleem näiteks riigiametiga, siis me oleme teinud kõikide trükikodade nimel ühise pöördumise. Selleks pole Kaubanduskoda vaja.“

Keskliitude puhul on motivatsioon vastajate hinnangul seotud:

- prestiiži küsimusega;

„Ei tahaks kõlavalt öelda, et on prestiižiküsimus, kirjablanketil on logo üleval. Aga noh võib-olla ikka natuke näitab, et korralik firma.“

„Mingisugune osa kindlasti lisab grammikese usaldusväärtust firmale juurde, samas ilma selliste organisatsioonideta pikka ja stabiilset tegutsemist on keeruline näidata. Kes see viitsib 1996. aasta aruande lahti teha, aga kui kirjutada, et sellest aastast oleme liige... Firma CV kirjutamisel on kasu.“

„Üks asi on kindlasti ka missioonitunne, kuulud mingisse liitu, kes sinu huvide eest seisab. Teiseks on partneritele, klientidele hea öelda, et kuulud sellesse organisatsiooni, annab kaalu juurde. Ja muidugi ka infovahetus on põhjus ning võrreldes erialaliitu kuulumisega nõuab vähem ressursse, liikmemaks on tunduvalt väiksem.“

- sooviga mõjutada seadusloomet;
- võimalusega saavutada suuremat mõjujõudu katusorganisatsiooni kuuludes;

„Üksinda maakonna liit ei leia väljundit, ei kuula neid keegi, koondudes on suurem jõud taga, probleemid on ühised.“

„See oli esimene organisatsioon, mis väljendas tol ajal ettevõtjate huvisid. Tol ajal olid ju kõik ettevõtted väga noored, ühiskonnas struktuur puudus, mis toetaks ettevõtteid. Praegu poliitilises plaanis esindab firmasid hästi, liikmemaks ei ole suur, hästi majanduslikult kindlustatud, nad on suutelised palkama suurepäraseid juriste. Nad mõtlevad õiges suunas, nad on selles mõttes kasulikud, ainus reaalne partner Tööandjate Keskliidu kõrval, kellega valitsus on sunnitud arvestama. Suures majanduspoliitilises plaanis on meile kasulik. Ja me temalt rohkem ei tahagi.“

- sooviga saada teatud teenuseid soodsamalt;

„Aga miks me seal liikmed oleme, on päritolusertifikaadid, mis on vajalikud ühele tootjale, eksportijale, tulevad nende majast ja on teatud soodustused, mis tulevad, kui oled liige. Ja ka teatud koolitused.“

- osade jaoks ei ole kuulumise põhjus selgelt mõtestatud.

Enamasti ei osatud põhjendada KTKsse kuulumise motivaatoreid ja tuua välja kuulumisest konkreetset kasu, kuulumise põhjustena toodi välja näiteks isiklikke kontakte juhtkonnaga või ammu tehtud kuulumise otsust, mille üle hiljem ei mõeldud. Sama hinnangu andsid üksikud vastajad ka ETTKsse kuulumise motivatsioonile.

„Aga astunud sai üsna isiklikel põhjustel, Luman isiklikult kutsus. Jälle võib olla teatud missioon. Aga ei midagi konkreetset.“

„Kaubandus-Tööstuskoda on aegade hämarusest otsus, miks sinna kuulume, aga mul ei ole mitte ühtegi arvamust selle liidu kohta. Tean presidenti Toomas Lumanit, väga tore inimene, aga see on ka kõik. /.../ Isegi on olnud mõttes, kas ja miks me seal oleme.“

„Ei tea, mida iganes, traditsioon, harjumus. Võiks muidugi raha rohkem lugeda, aga see liikmemaks ei ole teab mis suur.“

„Laiskusest ja mugavusest. Ei olnud suur summa ka maksta. Ja kui selle eest midagi eriti ei taheta. Ja äkki on juhuslikult mingi asi, milles on vaja osaleda. Aga eks nagu paljud asjad, laiskus ja mugavus.“

„Seal on ta ajalooliselt vist nii, et väljastavad mingeid lubasid, et nagu peaks seal liige olema, siis kas on see kõik odavam või lihtsam ekspordi osas. Ja ega seal meie jaoks muud väga ei

ole. Kuna nad on niivõrd suur organisatsioon, siis neil ettevõtetel, kellel ei ole ambitsiooni juhtrolli mängida, nendel minu arust ei ole väga seal pointi olla. Liige võib ikka olla, aga kui ma juba toiduliidus olen, siis ma saan oma riigiga suhtlused ära rahuldatud toiduliidu kaudu, mul pole vaja Tööandjate Keskliitu või Kaubandus-Tööstuskoda.“

„[Tööandjate] Keskliidu volikogus kes olid, need rohkem oma asja ajasid, kindlasti ajasid õiget asja. Keskliit on olnud väga aktiivne ja õigesti tegutsenud, aga see ongi see, millise panuse meie liit oleks sinna saanud anda ja mida vastu saanud. Et isegi kui anda, siis ega väga palju peale info ei pakutud ka. Seepärast ei nähtudki enam põhjust sinna kuuluda, seda enam, kui tõsteti liikmemaksu. Peatasimegi liikmelisuse.“

„Kaubandus-Tööstuskojast me loobusime. Juhtfiguuridele on see kindlasti mingiks väljundiks, saab ennast näidata, olla esindatud. Meil aga ei ole huvisid väljaspool Eestit, see vahendus meie jaoks ei toimi. /.../ Tööandjate Keskliidus olemisel on mingisugunegi loogika olemas, kaudselt esindavad nad ka meid, tööandja oleme ikka. Kaubandus-Tööstuskojas jäi see asi kuidagi liiga kaugeks.“

Liikmestasu nimetas enamus vastajatest jõukohaseks, rõhutades selle põhimõtte õiglust, et väiksema käibega liikmed maksavad ka vähem. Rohkem peavad liikmemaksu proportsionaalseks liikmelisusest saadavale kasule aga need vastajad, kes ise osalevad aktiivselt liidu tegevuses.

„Ei ole koormav olnud, üldiselt saab nii palju, kui ise viitsid tegeleda, uurida, kontakti võtta, ega keegi ei tule ise laua nurgale tooma, see on mingil määral kahepoolne.“

„On pigem täna niipidi, et saame rohkem, kui maksame. Aga seda ei saa öelda nende ettevõtete kohta, kes on ise passiivsed.“

„On muidugi neid, kes sellegi maksu pärast virisevad. Mina oleksin aga valmis veelgi rohkem maksma, kui tunneksin, et veelgi rohkem saan tagasi. Küsiksin virisejate käest, mida sa ise oled teinud selleks, et oma raha kuhjaga tagasi saada. Ei saa ju tahta, et me valime välja mingisuguse võimeka inimese, ei kipu talle andma normaalseid töötingimusi ja tasu, aga siis aasta pärast küsime „mis sa teinud oled?“. Ilma motiveerimata ei saa ju ka nõuda.“

Mõned vastajad väljendasid arvamust, et ettevõttena on liikmemaksu maksmine jõukohasem, kui haruliiduna keskliitu kuuludes, kuna ettevõttel on suurem eelarve ning sellest liikmemaksu maksmine ei ole nii tunnetatav nagu liidu puhul.

„Kui firma tahab tulla Tööandjate Keskliidu liikmeks, siis ta leiab vahendid maksta 30 000 – 50 000 maksu, samas kui liit on liige, siis ta maksab oma kogutud potist maksu, millega ta õõnestab ära alaliidu tegevust. Tööandjate Keskliidus ongi aga rohkem üldisemad tegevused, see on ka õige lähenemine, aga iga alaliit annab oma potist raha ära ja tema tegevus jääb selle võrra nõrgemaks.“

Liitude sisekommunikatsioon

Liitude sisemise suhtlemise peamiseks kanaliteks on vastajad nimetanud infoliste, e-posti, infokirju, kodulehte, liidu üldkoosolekuid (mõned korrad aastas), volikogu koosolekuid, ühiseid väljasõite ning ka muid, k.a meelelahutuslikuma iseloomuga üritusi (aastaballid jmt).

Praktiliselt kõigi liitude osas mainisid vastajad toimivaid sisekommunikatsiooni kanaleid.

„Liidu koosolekud pannakse poolaasta peale paika, kes ei saa tulla, saadab asendaja. Päevakord 2-3 päeva ette, pärast protokollid saadetakse laiali. On ka positiivne aukohus, pangad ei kritiseeri, nad ei ütle midagi halvasti oma kolleegi kohta, aga alati oled avatud võtma vastu kriitikat. Teemad aga tuuakse juhtide ette, arutatakse ja õpime alati oma vigadest. Tuleb ära kuulata ja proovida parandada. See kultuur mulle väga meeldib.“

„Näiteks eelmine nädal käisime Soomes. Saime arutleda erinevatel teemadel, väga tänuväärt suhtlusvorm, kus kerkivad üles huvitavad teemakäsitlused, mis ühel hetkel lähevadki reaalseks. Tööandjate Keskliidu volikogu mõistes kaks korda aastas peale ametliku volikogu istungit on vabam vorm, jälle väga positiivne. Midagi hea endale kõrva taha panna ja midagi hea ühiselt üles tõstatada.“

„Infoliikumine toimib kenasti, on paika loksunud. Juhatus iga kuu koos. 4-5 korda kuus minimaalselt suhtleme meili teel. Liikmetele saadetakse kogu aeg toimunu kohta infot, kus tegevdirektor on käinud. Koduleht on küllaltki hea, liikmetele on ka salasõnaga informatsioon.“

„Meil on ajaleht, 90%-l on meilid olemas, kui ta seda ise ei loe, siis on tema enda viga. Isegi Riigikogu /.../ komisjon teeb kokkuvõtted igasse lehte, mis ta on arutanud. Hästi palju Brüsseli infot, mis meie esindaja välja saadab. Lisaks on meil iga aasta seminarid, kuhu oleme alati ministrid ja presidendi kohale saanud.“

„See, kuidas infot jagatakse on väga ok. Seda funktsiooni täidab liit väga hästi, selle taha midagi ei jää. Et kui on vaja kõigile liikmetele midagi teada anda, siis nimekirjad on olemas. /.../ Koordinaator on tegevjuht ja läbi tema käib info levitamine. Kui kellelgi on mingisugune küsimus või soov, siis ta pöördub tavaliselt liidu juhataja poole, kes siis pöördub ka kõigi poole.“

„Haruliidu asi on väga regulaarne, infoleht tuleb iga kuu. On ikka 5-10 lehte, tuleb meili peale, tuleb ka paberkanalil. Samamoodi on regulaarsed kohtumised.“

Iseloomustades positiivselt toimivaid sisekommunikatsiooni kanaleid, ootavad mõned vastajad levitava info osas siiski asjakohasemat sisu.

„Regulaarsust küll on, aga võiks olla rohkem asjakohast infot.“

„Praegu vähemalt kord nädalas liigub, vahel tundub seda isegi palju, sisu tihtipeale polegi. Tänapäevaks on suures osas kolinud elektroonilistesse kanalitesse. Eelmise aastaga lõpetati paberite saatmine ära, see on küll hea, postkast oli umbes muidu.“

„Toimib meili tee ja väga kärmelt, isegi liiga palju saame mitte väga olulist infot, 10 meili päevas, 7 sellest ei ole vajalik, aga ei ole ka lihtne filtreerida nii kirjus seltskonnas. Liikmetena omavahel rohkem võistleme kui suhtleme.“

Kaasamine-osalemine liidu sees

Paljudes liitudes (nii haru- kui keskorganisatsioonides) on toimiv infoliikumine ning loodud regulaarsed infovahetuse võimalused nagu näiteks juhataja koosolekud, üldkoosolekud, e-posti listid, mis on vastajate sõnul oluliseks eelduseks liikmete aktiivseks kaasamiseks. Samuti mainivad vastajad, et on oluline liikmete kaasamisel teha juhtorganite poolt eeltööd, selekteerides arutamist vajavad küsimusi ja tehakse kokkuvõtteid.

„Olen rahul. Kui on mingid koolitused, seaduseelnõu teema, alati on asjad meilis, küsitakse, uuritakse, ei jõuagi tihtipeale vastata. Info liigub kenasti e-maili teel.“

„Mina ütlen, et Tööandjate Keskliidu puhul on väga toimekas volikogu, mis käib regulaarselt koos ja need küsimused, mis vajavad volikogu tasandil käsitlemist, saavad seal käsitletud, töö on väga hästi korraldatud.“

„On see siis lihtsalt ametkondlikul tasandil suhtlemine, on see kohaliku võimu tasandil suhtlemine, aga me oleme alati püüdnud kujundada üldise seisukoha neis teemades ja ühiselt neid lahendada.“

„Üldjuhul on see, et kui on probleem, püüame juhatuses seisukoha välja töötada ja anname siis liikmetele arvamuse avaldamiseks, sõltub ka teemadest. Mitte täitsa nii, et viskame teema õhku ja jääme ootama arvamusi, üldjuhul oleme näinud, et töötab paremini, kui juhatus ikka ise ennem välja töötab omapoolse nägemuse.“

„Kõikides maakondades on organisatsioonid, lisaks veel mõned ühingud. Sealt tulevad ettepanekud, teemade tõstatused, tagasiside, info läheb ka sinna tagasi, päevas mitu e-meili. Informeerimine on väga tähtis.“

„Kaasamine käib väga personaalselt. Kord kuus tuleb ports materjale meili peale. Initsiatiiv tuleb rohkem juhatuselt. Kord aastas valitakse uus juhatus, saadetakse ringkiri küsimuste kohta, mis vajaksid lahendamist, selle järgi tehakse tööplaani. Ettepanekuid saab teha muidugi millal tahes ka aastaringselt.“

Takistava asjaoluna liidu töös osalemisel toodi välja näiteks see, et liikmetele ei jäeta piisavalt aega teemadesse süvenemiseks ja aruteludeks ettevalmistamiseks.

„Tööandjate Keskliidult eeldaks täpsemat tegutsemist selles osas, et kui mina volikogu liikmena tulen koosolekule, siis saaksin materjali varem kätte, et saaks paremini ette valmistada. Praegu paar päeva ette saab teada päevakorra ning siis alles kohapeal saab paberimapi kätte ning hakatakse arutama. Paljud tahaksid sõna võtta, aga kui igapäevaselt ei puutu kokku nt haigekassa probleemiga, siis peaks ikkagi rohkem ennem tutvuda saama.“

Mõned vastajad tunnevad, et liidu juhtkond ei ole alati oma otsustusprotsessis avatud ning mõned otsused on üksikute liikmete poolt mõjutatud.

„Tööandjate Keskliidus aga tundub, et juhtkond seal teeb midagi, käiakse välja volikogus materjal, et nii peab tegema, aga pole aega mõeldagi, kas nii on õige. Volikogu juhtkond on küll valitud, aga tundub, et väljakäidud otsused on mõnelt poolt liiga kallutatud. Võiks natuke rohkem enne otsustamist liikmetega läbi arutada, liikmed pole ju ka jooksupoisid, liiga pealiskaudne tundub see asi.“

„Ja nüüd mõnes mõttes aort seal on, keegi midagi teeb aetakse nende asju, kes on juhtorganitesse end sisse saanud. Ülejäänud ikka vaatavad niisama, ega seal ei olegi midagi kaasa rääkida, paljud asjad eriti ei puudutagi.“

Vastajad mainivad samuti, et mitte kõik liikmed ei kasuta kaasarääkimiseks loodud võimalusi. Liikmete kaasamine sõltub sellest, kui võrd aktiivselt liikmed otsuste tegemisel ja eelnõude kommenteerimisel osaleda soovivad ning kui võrd kasutavad selleks loodud sisekommunikatsiooni võimalusi.

„Ma arvan, et mõned üksikud küsimised on olnud, aga üks liikmed on ise laisad ka, kui väike tegevaparaat saadab mingi probleemi arvamuse avaldamiseks välja, vastajaid on alati vähem, et „ah mis nüüd mina, väike ja vilets, kellele minu arvamus korda läheb“. Meie sektiooni käest on ka mõnel korral küsitud, kas meie toetame, siis ka tegevjuhtkond julgeb oma arvamust hakkama avaldama, arenguid kavandama. Iga liit on täpselt nii tugev, kui tema liikmed ise suudavad olla.“

„Operatiivtööna on olemas meilindus. Iganädalane infovahetus tegevjuhi poolt ja aktiivne liikmete arvamuste avaldamine. Kes tahab, see saab kommenteerida. Hästi korraldatud, kui võrd oleme kõik üle Eesti laiali. /.../ Tagasiside andmise võimalus on kogu aeg olemas. Passiivsemad reeglina ei reageeri.“

„On kutsutud hommikukohvidele, vestlustele, aga tööd on ka vaja teha, olen ise rohkem distantsi hoidnud.“

Samuti on mõnede liitude puhul liikmete vähenemine osalus tingitud sellest, et valdkonnad, kuhu soovitakse nende panust, ei puuduta nende tegevusala ning vastupidi – teemad, mis osa liikmeid huvitavad, jäävad enamuse liikmete huviorbiidist välja.

„Küsitakse arvamust küll, aga need on umbisikulised, raske öelda, kas need kuhugi jõuavad. Tegelased midagi seal seabivad ja tahavad asja ajada. Ikka kellegi teise mõtted ja ideed, suures osas jäävad natuke kaugeks, miks sellise teemaga üldse sebite.“

„Igal pool on enamuse liikmeid passiivsed, ootavad, et midagi tuleks. Samas mure on ikkagi selles, et ettevõtte ei ole ka nii hirmus palju aega ja viitsimist seda demokraatia protsessi läbida. Reaalne elu on selline, et meil on vot siin sellised ettevõtted ja neil on selline mure ja tahame, et organisatsioon sellega tegeleks, häh, aga see on meie liikmeskonnast alla 10% ja sellega me küll ei tegele ja ongi kogu teema lõppenud.“

Liitude avalik kommunikatsioon

Üldiselt arvavad vastajad, et isegi siis, kui liit on avalikkuses nähtav ja kommunikatsiooniga tegeletakse, on sellegipoolest kommunikatsiooni korralduse ja mainekujunduse osas veel kindlasti arenguruumi. Enamuses liitudest ei tegeleta proaktiivselt kommunikatsiooni kui eraldi suunaga, samas kui paljud vastajad nägid selles kindlat vajadust.

„Maine on, ma arvan, et positiivne. Aga me oleme seda liiga vähe kommuniqueerinud, ehk siis liitu ei teata, pigem oleme olnud passiivsemad kui võiks. Eks see on jah tegelikult üks ülesanne, kas siis liitu promoda avalikkuses või mitte. Me pigem oleme hakanud oluliselt rohkem oma arust promoma, aga jällegi see on kahe otsaga asi, tavatarbijale ei ole sellest mingit kasu, ei ole mõtet ennast suunata. Samas jälle partnerid, kelle jaoks on vaja liitu kehtestada, nende jaoks ikkagi siis proovime rohkem PR tööd teha. Teadlikkus on meist madal.“

„See on tagasihoidlik. Meediaga on tegelikult head suhted – meedia küsib tihti arvamust, aga meie liidu juhid kardavad meediat. Arvan, et paistame väljapoole laiale avalikkusele neutraalsena, ei usu, et paistame neile negatiivse või positiivsena.“

„Meil on küll päris edukad firmad, aga me väga tuntud ei ole, võib ju öelda, et on ka siin edulugusid, aga nad lihtsalt ei jõua seda niisugust PR-i teha, tähtsustada nt võrreldes kasvõi turismiga.“

Mitmed vastajad on avalikkuse informeerimisel ja teadlikkuse tõstmisel samuti takistusena välja toonud raskusi meediatöös – ajakirjanikes huvi tekitamist pakutavate teemade kajastamisel.

„Oleme üritanud oma nähtavust parandada, et leiaksime meedias tähelepanu, aga paraku see künnise ületamine on väga vaevaline ja ikka üsna harva on meie liidu tegevus leidnud kajastamist. Oleme paar korda mõelnud, kuidas seda asja paremini korraldada, aga seni on see projekt alles projekti tasemel, pole piisavalt ellu viidud. Läbi kooliteema suhtlus on toimunud. Seal on konkreetseid edusamme ka, sai eraldi koduleht tehtud, külastajatele suunatud, reklaamid saitidel üles riputatud, saime selle kaudu kontakte.“

Enamus vastanutest nägi liidu kommunikatsiooni korraldamise vahendina vaid meediat. Mõned vastajad tõid välja ka kommunikatsiooni laiema tähenduse – ka dialoogi riigiga ning suhtlust oluliste partneritega.

Vähestes liitudes on paika pandud kommunikatsiooni eesmärgid, nende saavutamiseks tegutsetakse plaanipäraselt ning suhtekorraldusega tegeletakse eraldi valdkonnana (näiteks Tööandjate Keskliit, Kaupmeeste Liit, Põllumeeste Keskliit, Haiglate Liit, Kindlustusseltside Liit).

„Meediaga suhtleme läbi suhtekorraldusfirma. Pressiteate koostamisega saab muidu ka direktor hakkama. Aga teatud küsimustes kasutame suhtekorraldusfirmat, et üldsus saaks teada, mis on tulekul. /.../ Viimasel ajal püüame end rohkem propageerida, /.../ meie mainet tõsta.“

„Arvan, et oleme olnud meedias päris parasjagu olemas. Ja ikka rohkem projektipõhiselt. Oleme vahel professionaalseid abilisi palganud.“

„Nemad [Tööandjate Keskliit] on tunduvalt rohkem pildil. Isegi väga hästi. Kolmest kõige rohkem pildil. Kõige praktilisemate küsimustega ja kõige mõjuvõimsamad täna.“

„Üldjuhul meil on nii, et võtsime tööle ühe pressinimese, kes korraldab meediasuhtlust. Kui on mingisugune teemaring, mida tahetakse avalikkuses üles tõmmata, siis seda üritatakse kooskõlastada. See on täna aga asi, milles ei ole väga selget ja tugevat seisukohta. Me ei saa ka eeldada, et see, mis liit välja ütleb, kõikidele seltsidele 100% ka meeltmööda on. Mõnele ei meeldi sõnastus, mõnele sisu, mõnele midagi, mõnele kõik. Oleme loonud sellise

olukorra, kus tegevjuhil on kõik õigused, me ei saa tulla iga teema osas kokku ja jõuda üleüldisele konsensussele.“

Mõnedes liitudes nähakse vajadust panna rõhku mitte avalikkuse informeerimisele, vaid oluliste huvirühmade mõjutamisele.

„Me kindlasti ei ole nii väga aktiivsed avalikkuses suhtlejad. Spetsiifilisuse teema, väga laiemat avalikkust ei huvita, küll me oleme kasutanud seda teatud survemetodina. Teeme mingeid artikleid, sõnavõtte. Ega me parlamentääridega otsekontakte ei suuda luua, siis äkki nad loevad neid artikleid.“

Riigiga koostöö

Enamus liite on ühel või teisel moel teinud koostööd riigiasutustega – osaledes töörühmades, nõukogudes, ümarlaudades, kommenteerides eelnõusid, esitades ettepanekuid jne. Liitude partneritena nimetatakse Riigikogu komisjone, praktiliselt kõiki ministeeriume ja nende allasutusi sõltuvalt liidu tegevusvaldkonna spetsiifikast. Enamus vastajaid nendib, et riik on viimasel ajal hakanud kaasamist üha rohkem praktiseerima ning mõnede valdkondade puhul on tekkinud ka rutiinsed töösuhted.

„Reeglina on nii, et kui on mingi seadus või seadusmuudatus tulemas, siis küsib riik toiduliidu käest arvamust, liit saadab liikmetele laiali ja me siis vastame, mis sellest arvata. Selle tõttu ikkagi oleme kursis ja saame ettepanekuid teha, iseküsimus, palju sellega arvestatakse. Mingid näited on, kus meie käest ei küsita, tehakse enne ära, siis on jama, nii võivad tulla apsud sisse, mis ettevõttele päras üldse ei meeldi. See on maks, mida on raske koguda või revolutsioon, mida võimatu täita.“

„Tegevus on viimasel ajal konstruktiivsemaks läinud. Aastaid tagasi oli nii, et nemad tulid ja ütlesid ja meie ainult virisesime, nüüd on hakatud meid rohkem arvesse võtma.“

„See on nii haruliidu kui Tööandjate Keskliidu puhul, et kolmandat sektorit arvestatakse üha rohkem. Kui tehakse üks seadusemuudatus, siis saadetakse see liitu kommenteerimiseks.“

Siiski on üldiselt erinevate liitude liikmed ühisel arvamusel, et vaatamata mõnedele positiivsetele koostöötulemustele ei kasuta riigisektor piisavalt ettevõtlusliitude potentsiaali ja võimalust saada praktilist, reaalsest elust tulenevat sisendit.

„Koostöö hinne on praegu koolipoi si „kolm“. Tahangi öelda, et julgustaksin just eriti rahandusministeeriumi vastavaid maksuosakondi tegema tõsisemaid kokkusaamisi, andma kas või ühepoolseid sisendeid. Räägitakse koguaeg maksulaekumistest läbi ajakirjanduse, läbi online, see pole see.“

„Nad ei arvesta ettevõtjate ettepanekutega nii, nagu vaja oleks, ei tahagi kuulata isegi. Ignoreerib. Ütleme nii, et nad ei tahagi eriti diskussiooni laskuda, OK, ei peagi kuulama mingit ühte inimest või firmat. Kui aga ikkagi liitudega tegemist, siis nendega võiks diskussioonis olla.“

„Ütleme, et seadusandluse väljatöötamise protsessis on pigem erandjuhus see, kui küsitakse ettevõtlusliidu arvamust. Ja kui küsitakse, siis on see pigem formaalne küsimine. Et eile saadeti eelnõu meilile ja saatke homseks kommentaar. Pigem on initsiatiiv tulnud liidu poolt. Siis mingi asi kas aeg maha võtta või lollus sealt välja suruda, pigem tulekahju kustutamine.“

„Nende avatus on kohe esimene küsimus. Nad ei ole avatud selleks dialoogiks. Ja kui nad kuulavad, ega nad siis ei võta piisavalt tõsiselt. Nüüd on see tänane majandusolukord tõsine õppetund. Sest ettevõtlusorganisatsioonid andsid neid signaale aasta-poolteist tagasi.“

Paljud vastajad tunnistavad, et koostöö riigiasutustega ei ole soovitud tulemust toonud, vaatamata ettevõtjate antud panusele.

„Meil on seal mitmeid kordi olnud väga häid diskussioone, kui mõni minister on käinud esinemas. Erinevatel teemadel on väga konstruktiivsed ettepanekud meie poolt välja käidud. Kui vaadata reaalselt elu, siis nad on kõik kuskile ära kadunud, rakendusi pole leidnud.“

„Huvitav näide ongi töölepingu seadus, küll seda kommenteeriti, arutati, ja nüüd juba koolitatakse, aga valmis süsteemi ju pole veel tegelikult siamaani olemas, rakendusakte pole. Vaidlusi on veel terve kari, koolitused käivad stiilis, et see nüüd on tähtis niimoodi, aga eelnõu läheb veel muutmisele. Milleks kogu sellist jama ümber keerutada. Teeme ikka asja ennem valmis. Terve hulk inimesi sellega tegeleb, pärast selgub, et lausa grammatiliselt valesti koostatud.“

„Partnerlus on hea, alati räägime ja oleneb, milline valitsus on võimul, on tulemused üldjuhul nigelad. Kogu aeg suhtleme, ka ministriga, saadetakse eelnõusid, saame sõna sekka öelda, teeme ise ettepanekuid. 20% kui arvestatud on, on hästi.“

„Koostöö on hea, inimestega suhtlemine on ka OK, aga tulemust ei tule. Osad küsimused on nii kinni kui kinni. Ja ei tea, mille taga see on. Ei taha korruptsioonile vihjata, aga on ju Eesti ettevõtjaid, kes toetavad poliitilisi parteisid. Me ei ole seda teinud ja ega kavatse seda teha. Mõnikord vägisi mõttled selle peale, et kas see kuidagimoodi otsustusprotsessis mängib rolli.“

Samuti märgivad mõned vastajad, et riigipoolne kaasamine toimub siis, kui eelnõu on juba praktiliselt valmis, oodatakse aga varajases faasis teavitust ja kaasamist.

„Absoluutselt kõik need on vanad teemad, kõik eelnõud ilmuvad niivõrd hilja, kui on juba väga raske parandada. Kaasamine on küll riigitasemel vastu võetud, aga ega need põhimõtted hästi ei toimi, kõik võiks toimuda varasemas etapis.“

„Reeglina on nii, et kui on mingi seadus või seadusmuudatus tulemas, siis küsib riik toiduliidu käest arvamust, liit saadab liikmetele laiali ja me siis vastame, mis sellest arvata. Selle tõttu ikkagi oleme kursis ja saame ettepanekuid teha, iseküsimus, palju sellega arvestatakse. Mingid näited on, kus meie käest ei küsita, tehakse enne ära, siis on jama, nii võivad tulla apsud sisse, mis ettevõttele pärast üldse ei meeldi. See on maks, mida on raske koguda või revolutsioon, mida võimatu täita.“

Vastajad kritiseerivad riigiasutustes töötavaid ametnikke, kes nende sõnul ei saa ettevõtluse muredest aru ning on kauged reaalsest elust. See takistab koostööd ja omavahelist arusaamist. Üheks määravaks faktoriks nimetatakse koostöös ka koostööprojekti koordineeriva ametniku isiksust.

„Ministeeriumitel on see viga, et kui on üks kord viga tehtud varem, siis seda ei julgeta tunnistada ja jätkatakse samamoodi edasi, selle asemel, et viga tunnistada ja seda parandada.“

„Kui aga rääkida spetsiifilisemalt, siis tegelikult riik kardab seda, kui /.../ liit tugevaks peaks minema. Nad isegi torpedeerivad seda, riigilt on tuntav negatiivne surve. Ning liidu juhil ei ole võimekust sellest läbi murda.“

„Kuid suuresti on probleem selles, et ei ole vastaspoolt, kellega oleks hea suhelda, kus saaks näha, et sind võetakse kui partnerit.“

„Kuulasin presidendikõnet ja seal ta noomis ettevõtjaid, et vastandavad end ametnikele. Aga ma arvan, et see on kahesuunaline, mõlemad vastandavad end teineteisele.“

Aktiivsema osana koostöös näevad paljud vastajad ennast.

„Julgen väita, et initsiatiiv on kogu aeg tulnud organisatsiooni poolt. Kasvõi see sama merenduspoliitika teema, meie muudkui lükkasime seda asja ja nemad siis lõpuks olid need, kes võtsid kätte ja lükkasid selle asja käima. Ennem tuli aga teha hulka tööd.“

„Suhtlemine toimub meie suurel survele, oleme väga tülikad, häirime ametnike rahu, sunnime neid tegema asju, mida nad ei tahaks teha, see on lõputu madin, saame võib-olla 30% sellest, mis me tahame. Ametnikud ei ole huvitatud tavaliselt reaalse eesmärgi saavutamisest, saaks vaid kaelast ära.“

„Käime peale, käime kaebamas, käime ministrite jutul oma liidu kaudu, Tallinna linna juhtkonnaga rääkimas. Nii suur mõjugrupp ikka oleme, et meid jutule võetakse, isegi presidendini välja läheme. Niimoodi me teeme oma huvid teatavaks, oleme saavutanud, et

majandusministeeriumis ilma liiduta ei tehta ühtegi eelnõud. Meid kutsutakse tööruhma, kuigi kui eelnõu välja tuleb, selgub, et meiega pole siiski arvestatud, siis jälle teeme kaebuse jne.“

Mõned vastajad tunnistavad, et liitude endi kompetents ei ole piisavalt tugev, et riigi otsustusprotsessis kaasa rääkida.

„Kui rääkida riigiga suhtlemisest, siis suhtluses riigiga on probleem kahepoolne – ministeeriumite ja ametkondade kompetents on vähene ning liitude sõnumite formuleerimine on nõrk.“

Riigiasutustega koostööd (just ettevõtjate esindajate füüsilist kohalolekut koosolekutel) takistab ka see, kui ettevõtte asub väljastpoolt Tallinna.

„On kutsutud, aga kuna me oleme Tartus, kes kelle juurde tuleb, siis on see teinekord jäänud nende takistuste taha, siis kaalud, kas minu olemine on seal määrava tähtsusega.“

2. Süvaintervjuud MITTELIIKMETEGA

Fookused

Süvaintervjuude läbiviimisel ja analüüsis keskenduti sellistele teemadele nagu:

- mitteliikmete üleüldine teadlikkus ja kokkupuude ettevõtlusorganisatsioonidega ,
- ettevõtlusorganisatsioonide rolli tajumine,
- liikmelisuse motivatsioon,
- osalemine riiklikes otsustusprotsessides.

Mitteliikmete üleüldine teadlikkus ja kokkupuude ettevõtlusorganisatsioonidega

Pea kõik vastanutest oskavad nimetada Tööandjate Keskliitu või Kaubandustööstuskoda, kuid kursisolekut nende tegevustega hinnatakse siiski kesiseks. Katusorganisatsioonidest nimetavad vastajad sageli Tööandjate Keskliitu ja Kaubandus-Tööstuskoda, samuti teisi kaubanduskodasid. Haruliitudest nimetatakse organisatsioone, mille valdkond ühtib küsitletud ettevõtte ärivaldkonnaga. Nende hulgas on näiteks Infotehnoloogia Ettevõtete Liit, Eesti Rahvusvaheliste Autovedajate Assotsiatsioon, Ehitusmaterjalide liit, Elektritööde Ettevõtete liit, Aiandusliit, Eesti Vedajate Liit, Eesti Aiandusliit jt.

„Tööandjate Keskliiduga me oleme põhiliselt [kokku puutunud]. Nemad on pöördunud ja otsinud nõu ja arvamusi välistööjõu teemadel. Me ei ole meediasuhtluses väga rääkinud sellest, oleme isiklikult Veskimägi ja nendega vaadanud neid asju.“ kommunikatsiooniettevõtte

„Hetkel kuulume Soome-Eesti kaubanduskotta, Väliskaubandusliitu. Otsustasime just hiljuti astuda välja KTK-st ja liituda ETK-ga. ETK-ga me veel liitunud ei ole, aga oleme praegu liitumas.“ elektroonika

„Ma olen Tööandjate Keskliiduga kokku puutunud siamaani. Nad aitasid meil koostada soovituskirja.“ tarkvaraarendus

„Peale ERAA-d ei ole nagu tegelikult kokkupuudet olnud. Ja on ka veel Eesti Tööstuskoda... sealt antakse infot ja iga kuu mingid brošüüre... Ta võib-olla on mõeldud rohkem tootmisettevõtetele, et meie tegelikult müüme teenust, meist jälge maha ei jää, toodangut.“ transport

„Olen olnud nii Kaubandus-Tööstuskoja kui ka Aiandusliidu liige. Mõlema kohta peab ütleva, et selleks, et sealt mingit kasu saada, peab ise suhteliselt aktiivne liige olema. Kui sul ei ole ajaressurssi ja võimalust väga aktiivselt seal töös osaleda, siis ... mis sa ikka saad? Mõne kontakti saad...“ kaubandus

Mitteliikmed hindavad oma kursisolekut katusorganisatsioonide tegevusega sageli kesiseks. Teadlikkus ja muljed kujundatakse enamasti otsekontaktide põhjal. Jälgitakse ka meediakajastust, kuid selle mõju teadlikkuse tekkimisele on otsekontaktist oluliselt väiksem. Mitmed vastajad toovad oma mitteliikmelisuse põhjusena välja arvamuse, et nende hääl ei kosta suurliikmete selja tagant välja. See viitab asjaolule, et paljud mitteliikmed kujundavad oma arvamusi ka katusorganisatsioonide liikmenimekirjadega tutvudes.

Teadlikkus ettevõtte ärivaldkonna haruliitude tegevusest on pisut parem ning enamik vastajatest on kujundanud seisukoha haruliitude poolt pakutavate teenuste väärtusest. Seisukohad põhinevad enamasti otsekohtumistena toimunud müügikohtumistel, või siis liidu tegemisi jälgides ja üritustest osa võttes. Domineerib aramus, et ettevõtte ei saa liidu liikmelisusest piisavalt väärtust.

„Absoluutselt ei ole kursis. Mis meie töösse või erialasse puutub, siis Ehitusettevõtjate liit... seal aegajalt muutuvad juhatuse esimehed... need pakuvad meile huvi. Et tuleb jälle uus, siis on tore naerda jälle.“ *elektritööd*

„Oleme selle sama Elektritööde Ettevõtete Liiduga kokku puutunud ja üldiselt on nende info meile ka viimasel ajal tulnud koguaeg, olenemata sellest, et me sinna ei kuulu. Kuna liidu esimees on välja vahetatud ja oluliselt mõistlikumaks läinud tegevus seal.“ *elektritööd*

„Luman suudab teha siin igasugu trikke, reklaami. Või kes iganes see... Ainult nii palju, kui ajalehes, üldiselt ei ole nagu [kursis].“ *elektritööd*

„Väga ei ole. Aga samas ega me ei ole otsinud ka selliseid kontakte...Ma kardan, et mul on päris korralik spämmifilter juba kõrvade vahel. Loen kahjuks aja puuduse tõttu ainult neid uudiseid, mis ennast huvitavad või on seonduvad kuidagi minu enda tegevusega või oma valdkonnaga. Et ma arvan, et kui oleks natuke laiema silmaringiga inimene, siis arvatavasti ta oskaks mõne nimetada, mina kahjuks ei ole selles mõttes liiga laia silmaringiga inimene. Mind huvitab oma valdkond ja üritan selles valdkonnas end kursis hoida.“ *tarkvaraarendus*

„Ei ole kuulnudki. No ma tean, et selline peaks olema olema. Tööandjate Keskliit... Kruuda suguseid võib-olla on seal... Mul ei ole sinna asja olnud.“ *transport*

„Mina ei teagi, kas meil on mingit haruliitu. Sest seal IT-valdkonnas ma ei tea, et oleks ühtegi organisatsiooni, mis töötajate huve kaitseks ja seetõttu ei ole meil seda vastukaalu ka nüüd väga vaja olnud.“ *tarkvaraarendus*

„Ütleme nii, et me oleme teadlikud, et sihuke liit [Kaupmeeste Liit] on olemas, aga nemad ei ole huvi üles näidanud ja meie – isegi, kui nad huvi üles näitaksid, siis ma ei oskagi öelda, et mis see kokkupuutepunkt on... Kui nad suudavad end maha müüa ja see liikmetasu väga suur ei ole, siis tuleks kõne alla, aga praegu nagu hädavajadust, miks kindlasti peaks sinna astuma, me küll ei tea, et oleks.“ *kaubandus*

Ettevõtlusorganisatsioonide rolli tajumine

Palusime vastajatel kirjeldada katusorganisatsioonide ja haruliitude vajadust, rolli ning võimalikke erinevusi nende funktsioonides. Küsimusele vastates olid paljud mitteliikmed väga kriitilised ning nende kriitiline meel puudutas just haruliite. Enamik vastajaid argumenteeris, et kõiksugu haruliite on Eestis liiga palju - ühe valdkonna peale mitu paari liikmega liitu - ning et nende väärtus ettevõtjatele on jäänud segaseks või on peaaegu olematu.

„Vot need haruliidud on ... minu arust liiga väiksed. IT-valdkonnas ma ei näe haruliidul suurt mõtet. Kõige rohkem näen IT-valdkonnas mõtet eelkõige organisatsioonil, mis on piisavalt suur tegemaks lobitööd ja mina pean seda endiselt kõige suuremaks plussiks ka Tööandjate Keskliidu puhul. Ma ei näe nendel [haruliitudel] üldse funktsiooni. Ma kardan, et mõned sellised on moodustatud sellepärast, et teistel harudel on sellised... siis arvatakse, et loogiliselt peaks ka siin valdkonnas olema. Kardan, et see sihuke sisuline ühisjoon seal võib täitsa puududa.“ *tarkvaraarendus*

„Mina ei tea, millega need haruliidud tegelikult reaalselt tegelevad. Juhul, kui nad on klubilised tegevused, siis arvatavasti see koostööformaad ongi sellele üles ehitatud, et kõik annavad oma panuse ja siis nad teevad ühiselt midagi. Ja võib-olla ei ole liikmemaksu suurus üldse koht, millega saaks hinnata, kas see teenus on selline nagu taheti või mitte. Et seal on võib-olla see ühistegevuse osa palju suurem. Keskliidu puhul ma juba eeldan, et seal peaks olema juba see, keskliidul peaks olema see eestvedaja roll üsna tugev.“ *tarkvaraarendus*

„Ma ei ole kogenud, et näeks ERAA võitleks meie eest, et me saavutasime midagi... Seoses EL-iga, tegelikult on nende organisatsioonide tähtsus vähenenud oluliselt, sellepärast, et kelle eest sa võitled, kuna õigused on ühed... see tähendab näiteks siseveed naaberriigis, mis olid enne keelatud, praegu on lubatud... Et piirangutesse saada mingeid mõõndusi, see oli enne nende roll.“ *transport*

„Mõned on nagu väga veidrad kambad, näiteks see Suurettevõtjate Assotsiatsioon, selgelt nagu ühe põlvkonna haide klubi. Ja kui mõtled, et mis seda suurettevõtjat peaks defineerima,

siis suudad loetleda veel ja veel suurettevõtjaid, kes kindlasti kunagi selle klubiga ei liituks, sest seal on nagu mingisugune ühe generatsiooni gildkond või klikk. Et see on nagu huvitav.“ kommunikatsioonilahendused

„Mitte ükski neist ei ole suutnud mulle selgeks teha, mismoodi meil nendest saadav kasu muutuks, kui me liituma peaks.“ kommunikatsioonilahendused

„Miks peab üldse olema nii palju haruliite, kes kõik oma arvamust välja ütlevad. Eesti on liiga väike, et kõigil sektoritel oleks oma liit. Mitmed ettevõtted, ma ei tea, kas nad sinna kuulumisest midagi saavad ja mis on sinna kuulumise väärtus. See on minu jaoks ebaselge. Ja ma ei ole eriti huvitatud sellest, mida nad teevad, sest nad on liidud, kuhu kuulub vaid paar ettevõtet... Ei, ma ei näe mingit väärtust selles liitumises. Kui me kuulume ETK-sse, siis miks me peaksime kuuluma kuhugi, mis pürgib samas suunas.“ elektroonika

Haruliitude ja katusorganisatsioonide roll ja erinevus jääb paljudele mitteliikmetest vastajatele ebaselgeks. Mõnel puhul töid vastajad välja, et katusorganisatsioonidel on ja peaks olema haruliidust rohkem jõulisust esindamiseks oma liikmete huve dialoogis riigiga või siis rahvusvahelisel tasandil. Üks vastaja seostas selle ka palgalise personali olemasoluga:

„Üldjoontes [on vajalikud]. Näiteks et Tööandjate Keskliit ja Kaubandus-Tööstuskoda, neil on nagu mingisugune, rohkem nagu sellist palgalist meeskonda. ITEL on sihuke [vabatahtlike] liikmete liit. Nad katsuvad ise vabast ajast üldist asja ajada. Tüüpiline on see, et vabariigi elueast tulenevalt on paljud suuremad firmad 10-15aastased. See tähendab üldjuhul seda, et kes oma firma on käima lükanud, on liikunud firma nõukokku, võtnud natuke passiivsema rolli ja katsub vabanenud aega ühiskondlikeks asjadeks tagasi anda. ... See ei ole nagu täiskohaga pühendumine ikka. Tööandjate Keskliidus on mingisugused vennad, kes on palgatud. See ongi tema töö, ta teeb seda hommikust õhtuni. Tundub, et see tegevus on palju efektiivsem ja fokuseeritum. Teistel juhul on ta ikkagi natuke poolpidune.“ tarkvaraarendus

„Minu arust nad, võib-olla erinevus on eelkõige mastaabis. Et ma arvan, et Tööandjate Keskliit võtab endale rahvusvahelise lobitöö rolli või rahvuslikul tasemel olevad lobitöö rolli. Et võib-olla need haruliidud ajavad eelkõige ainult oma valdkonna asju. Keskliit ehk üldistab asju paremini. Lühidalt kokku võttes võiks seda vaadata nii.“ tarkvaraarendus

„Erinevate sektorite huvid ei tohiks olla väga erinevad, vastasel juhul on tegu juba erateemadega, ühe ettevõtte teemadega. Liidud ei ole õige koht isiklike asjade ajamiseks. Tööstus on tööstus ning seal ei tohiks olla erinevusi. Võib-olla mõningaid erinevusi, kui mingid konkreetset seadused puudutavad vaid kindlat sektorit, aga ma arvan, et ETK saab selliste teemadega hakkama ja ei ole vaja selleks haruliite. Sarnane areng on olnud ka Soomes. Traditsiooniliselt on iga sektori jaoks olnud oma haruliit, aga viimasel ajal areneb kõik selles suunas, et on üks keskne liit. Keskliidul on rohkem võimu kui haruliidul, kes esindab vaid paar ettevõtet. Sa võid ükskõik kui palju karjuda, aga keegi sind ei kuule.“ elektroonika

Kuid oli ka neid, kelle jaoks oli katusorganisatsioonidest saadav kasu ebamäärasem kui näiteks haruliitude puhul.

„Noh, Tööandjate Keskliit ja Kaubandus-Tööstuskoda, need jätavad mulle kui võhikule mulje, et on sihukesed Kroonika ajakirja pikendused. Et inimesed kuuluvad sinna sellepärast, et teatud ajakirjade lehekülgedele pääseda. EETEL... vähemalt praegu püüabki kõige rohkem rõhku pöörata koostööle ja siis mingisuguste normdokumentide väljatöötamisele... elektrikute või selle ala töötajate kvaliteediklasside määramiseks ja eksamite tegemise korra kehtestamiseks. See iseenesest võiski olla organisatsiooni eesmärgiks.“ elektritööd

„Kaubanduskoda ... ühesõnaga maksad liikmemaksu ja võib-olla on prestiižikas olla nende liige ja mingit infot sealt saab. Ja muidugi nad annavad teada, et neil on seal kogunemised ja koosolekud ja asjad. Aga kahjuks see on ikkagi sellisel tasemel, et see puudutab nagu suuremat tootjat.“ transport

Üks elektroonikaettevõtte nimetas haruliitude puhul ka nende head organiseeritust, kuna liikmete arv on väike: „Haruliidud ei ole võimsad, nad on väiksed ja neil ei ole igal juhul häält. Teine võimalus on see, et nad on väga hästi organiseerunud, sest praegu esindavad nad vaid üht või paari üksikut ettevõtet.“

Liitude konkreetsest rollist rääkides leiavad mitmed vastajad, et erinevate liitude fookus peaks ennekõike olema oma liikmete ühishuvide esindamisel. Olgu selleks seadusandluse mõjutamine, koolituste-kirjanduse pakkumine, standardite arendamine, kontaktide vahendamine, parimate praktikate, info ja ülevaadete jagamine. Nimetatakse ka liitudest tulevat mastaabiefekti – võimalus saada teatud teenuseid soodsamalt (eriti oluline keskmise või väikese suurusega ettevõtete jaoks) või panna hääl ühiselt valjemini kõlama.

„Liidu roll on nagu see, et kõiki liikmeid õigustada, ilma et liikmeid endid nimetataks.“ kommunikatsioonilahendused

„Ma arvan, et ikkagi kaks varianti... Üks on seesama koolitus ja kvaliteedi edendamise pool, ja teine on seadusandluse väljatöötamise juures hääle omamine. Aga meie mõte või appikarje võiks olla see, et riigi seadusandlus võiks natuke ärist lahus olla. Hästi huvitav on see, et mingisuguse maksuseaduste vastuvõtmisel ettevõtjate hääl absoluutselt ei kosta Toompeale. Seal võidakse teha, mis sülg suhu toob... Samas mingisuguste erialaste seaduste või siis hangete osas, on hästi naljakas, et mingi hetk ettevõtjate arvamus kostab sinna väga täpselt.“ elektritööd

„Ma käisin raamatupoest otsimas näiteks ADR-vedude kohta kirjandust, raamatupood on lähedal, aga seda pole. Et mine, osta Soomest. Näiteks, kui ERAA oleks sellise raamatu teinud oma liikmete jaoks, trükkinud, müünud, levitanud või vähemalt. See on vajalik kirjandus ... tegelikult siin on ikkagi vaja tunda inimesi ja tunda kohti, kust ostida.“ transport

„[Liidud] on valdkond, mida Eestis 10 aastat tagasi ei eksisteerinud üldse... Heategevuse valdkonnas nõustasime puuetega inimeste liitu ... Seal oli paarsada liiget... kogu asja aastaeelarve oli mingi 32000 krooni. On selge, et see organisatsioon üksi ei suudakski ennast kuidagi kuuldavaks teha. Tänu koondavale liidule Puuetega Inimeste Koda või mis iganes, on see liiduefekt selgelt suurem, kui selle üksikud liikmed. Ma arvan, et Kaubandus-Tööstuskojas väljaspool Tallinna paarikümne töötajaga väikefirmal ei olegi võimalusi mingisuguseid liigutusi teha. Näiteks see sama ekspordi-teema. Sa üksi ei jõua endale reisigi osta, aga kui sa teed seda kambaga koos, siis seal selle väärtus palju selgem ja suurem.“ tarkvaralahendused

„Ma täpselt ei tea, kas nad on Jaekaubanduse liidu liikmed, aga Rimi ja Prisma ja Selver näiteks - nendel on palju teemasid, mida nad omavahel ei räägi, mis on ärisaladus, aga palju, mis on ühiseid probleeme, mida ära lahendades kõigil on võimalus rohkem teenida, vähem kulutada. Et mõistlik on nendel ühtselt lahendada.“ kaubandus

Samas nimetatakse ühiste huvide esindamisega seoses mitmeid olemuslikke probleeme. Näiteks viitavad kaks vastajat, et ettevõtted jäävad päeva lõpuks siiski kasumit taotlevateks algatusteks. Seetõttu oleks naiivne loota, et need ühishuvid ei puuduta varem või hiljem erinevaid hinnakokkulepped või suurema kasumi teenimist võimaldavaid ettepanekuid, mis aga ei pruugi tulla kasuks kogu sektori arengule või ühiskonnale laiemalt.

„Ma arvan, et see koostöö töötab täpselt nii palju, nagu ajakirjanduses kirjutatud Eesti-Vene suhted... Koostööd tehakse niikuinii ja kui on raha poolest kasulik, siis lepivad... kurat, siis lepivad Merko ja Skanska kokku nagu laksu... Mõne inimese rahaahnus on nii suur, et seal ei aita ei sugulased ega verevendid, kurat. Kokkulepped saavutatakse omavahel niikuinii, selleks ei ole mingit liitu tarvis.“ elektritööd

„Mul meenub puidu haruliit, kes vaidles seaduse muutmise poolt, et lubada raskemaid veoautosid metsa, et puitu transportida. Halb on see, et kui veoautod on teede jaoks liiga rasked, siis puidufirma saab sellest küll kasu, aga maksumaksjad maksavad kinni [teede remondil]. Kui kellelgi on huvi ainult oma sektori konkurentsivõimet parandada, siis mina ei näe põhjust sellist arutelu üldse pidada. Sest kui see on ainuke viis sinu konkurentsivõimet parandada, siis sul on suur probleem. ETK roll võiks olla siin ka neutraalne järelevaataja, et keegi oma huvisid selliselt ei kaitseks, et see teistele kahjulik on.“ elektroonika

„Me räägime koguaeg, et on Konkurentsiamet ja ta jälgib pidevalt, et ei tehtaks kartellikokkuleppeid ja nii edasi ja nii edasi. Samas erialaliidud – kelle poolt nad ellu on kutsutud? Ehituses, seesama Ehitusettevõtete liit... Võime rääkida siin igasugu juttu

inimestega, [seada] igasugu eesmäärke, keegi tahab maailma paremaks teha, keegi tahab olla jumala asemik, aga tegelikult on kõikide eesmärk raha teenida, eks ole. Raha teenimise eesmärgil tehakse ainult ühte kokkulepet ja see on hästi lähedane kartellile...“ elektritööd

„Halva maitsega on ka Kütusemüüjate liit. Selgelt käib selline kartellijutt ... ei mõelda ühiskonna peale laiemalt, vaid väga kitsad ärihuvid. Ja Pangaliit ka aegajalt sähvatab mingite selliste asjadega. Viimasel ajal oli mingi euro vahetuskursi [teema], et laenulepingutes oli Keskpanga kursi asemel kommertskurss. Hästi naljakas oli vaadata, et pangad ise ei kommenteerinud, vaid lükkasid selle liidu tanki“ kommunikatsioonilahendused

Samuti toovad mitu vastajat välja probleemi, et liidu liikmetel on tulenevalt oma erinevast profiilist ja fookusest sageli keeruline ühishuvide leidmine, mistõttu ei näe ettevõtteid liitude liikmelisuses ka võimalikku kasu nende ettevõtmisele. See kriitika esines sagedamini haruliitude puhul, harvem katusorganisatsioonide puhul.

„Esindamine eelkõige riigiga või valitsusega suhtlemisel, aga ka ühiskonnas. No näiteks ITEL-i osad asjad, mida nad teevad nagu mingid kommentaarid riigiandmete seadustele, on meile täiesti irrelevant. Teistlaadi tegevused nagu keskkoolides tehnoloogiaõppe promomine... lähevad meie visiooniga paremini kokku...“ kommunikatsioonilahendused

„Seal [Ehitusmaterjalide Tootjate Liidus] möllas betoon, tsement ja killustik, kellel olid suured mahud. Liikmemaksud olid seal ka seotud käivetega ja nad võtsid sealt automaatselt oluliselt suurema osa. Kui oli üldkoosolek, siis 90% pidime kuulama betooni ja killustiku probleemidest. Ja mulle tundus, et sellel pole mingit mõtet. Ja kuna oli tegemist arvestatava liikmemaksuga, siis üritasin kalkuleerida, mida ma raha eest tagasi saan - vaid selle sotsiaalse suhtlemise... Aga ma olen seal praegu selline omamoodi liige ikkagi, annan koguaeg oma andmeid ja nad lülitavad need statistikasse.... Väga hea mulje, organisatsioon [Ehitusmaterjalide Tootjate Liit] on väga terve, väga hea juhtimisega. Mind ikka aeg-ajalt sinna kutsutakse ja nad on mul tehases külas käinud, olen aeg-ajalt külastanud nende üldkoosolekuid nõ lobitöö kontekstis. Ja ma olen lülitatud standardiseerimise gruppi.“ ehitusmaterjalid

„Aiandusliidu probleem on ju selles, et ta on väike liit, kuna neid aiandusfirmasid üldse Eestis on vähe. Teine asi, et need aiandusfirmad, mis siin Eestis üldse on, on väga erineva suunitlusega. Osad on tootjad on nii-öelda puuviljakasvatavad või nagu tarbimis- puuvilja- ja köögiviljakasvatavad, kes toodavad õunu, kurke, mida iganes. Teised on istikutootjad, mis on iluaianduse pool. Need on omavahel juba suhteliselt erinevad teemad. Ja kolmandaks on veel jaemüüjad nagu meie. Ma nüüd pead ei anna, aga minu meelest 2007 lõpetati see Aiandusliitu kuulumine ära ja põhjõhjus oli see, et meil sealt midagi saada ei olnud.“ kaubandus

„Jällegi meie üksiku ühe aianduskeskusena Tööandjate Keskliidus – me oleksime liikmemaksu maksajad lihtsalt. Nagu jällegi ei oska nagu arvata, et mis me sealt saada võiksime.“ kaubandus

„Meie valdkond on selles mõttes võib-olla natuke nagu teistmoodi. Et IT-valdkonnal, kui sellisel läheb veel isegi täna suurepäraselt. Ja need üksikud ettevõtteid suudavad ise päris hästi hakkama saada oma muredega. Et väga palju selliseid ühiseid muresid erinevate IT-ettevõtete vahel, ei, ma ei usugi, et neid väga nagu ongi. Võib-olla on tööjõupuudus, et üks selline ühine mure, aga tegelikult sellega vist asi piirdubki.“ tarkvaraarendus

„Kunagi on Kaubandus-Tööstuskojaga olnud juttu, nad on ise olnud kunagi aktiivsed ja otsinud lisaliikmeid... Aga... mis meid kaubanduse, tööstusega seob? Me oleme teenindajad. Peaksime siis kuskile teenindajate liitu minema.“ elektritööd

Täiendava probleemina nimetati ka liikmete hääle liiga erinevat kaalu. Suurettevõtetest mitteliikmed tunnistasid intervjuudes, et liidu liikmeks astudes eeldavad juhtivat rolli liidu tegemiste suunamises ja oma kasu maksimeerimist. Väiksematest ettevõtetest mitteliikmed tunnistasid aga, et suurettevõtetest liikmete armee selja tagant ei kõla nende soovid ja huvid, mistõttu teenivad liidud enamasti vaid suurliikmete eesmäärke.

„Ei, põhimõtteliselt sellist haruliitu ei olegi ja ma ei näe põhjust, miks me peaksime kuuluma sellistesse väikestesse liitudesse. Meie eesmärgiks on, et kui me kuhugi kuulume, siis me

peaks midagi vastu saama või siis peaks see olema otsene kanal millegi mõjutamiseks. Väiksed grupid ei ole tegelikult meie jaoks.“ elektroonika

„Ma ei näinud ühtki põhjust ega saadud teenust. Ainuke, mida me saime, oli suur arve, ja see oli kõik. Oma suuruse poolest pidime maksma suurimat arvet, aga ma tunnen, et see liit [KTK] on mõeldud väikestele ettevõtetele. Sest kui ma olen üks 3000st ja maksan 10 või 20 korda rohkem kui teised, aga mul on teistega võrdne võim midagi mõjutada, mis on nullilähedane, siis mida muud teha?“ elektroonika (KTK-st väljaastumise põhjustest)

„Kaubandus-Tööstuskojas on ka suuremad ettevõtjad... rohkem selline klubi värk on. Omavahel olles seal juhatuses või nõukogus nad kindlasti suhtlevad. Kui sa tõesti tahad suhelda kuskil kõrgel valitsuse tasandil, siis sellel on paha maik juures, kui mingi ettevõtte läheb ja räägib oma asjadest. Aga kui organisatsioon, siis see ongi sihukene ühing, tekib võimalus rääkida seltskonna nimel, mitte ajada oma asja.. Võib-olla, et võimendada mingisuguse huvirühma nii-öelda sõnumit. Et selleks nad võib-olla on täitsa OK üritused. Aga kas nad nüüd väikeliikmetele või lihtliikmetele väga palju annaksid jääb küsitavaks. Parteidega on ju samamoodi, et kui sa partei liige oled, siis tegelikult sinu sõnum jõuab päralt ainult siis, kui oled parteiladvikus. Kui oled lihtliige, siis liikmena kinnitad lihtsalt seda, et sa oled nõus suunaga, mida see partei ajab ja nii edasi.“ kaubandus

„Ma usun, et tugevama õigus maksab... Ma ei kujuta ette, mida võiks teha üks Ehitusettevõtjate liitu kuuluv väike ettevõtte, kui Merkel, Skanskal on oma arvamus asjast. See ettevõtete liit kindlasti on nende hääletoer ja ruupor, mitte nende väikeste ehitusfirmade... Elektrifirma O ja A Kapa-Kohilast ei suuda ennast ühegi liidu kaudu teha märgatavaks või saada nendest liitudest kasu...“ elektritööd

Liikmelisuse motivatsioon

Mitteliikmete hinnangul sõltub nende katusorganisatsioonide ja haruliitude liikmelisus eelkõige saadava kasu konkreetsusest ja selle mõjust ettevõttele. Kuna liikmemaksud on ettevõtjate hinnangul arvestatava suurusega, suhtutakse liikmeks astumisse kui teenuse ostmisesse. Enamasti tuuaksegi kriitikana välja liitude suutmatust pakkuda ettevõttele piisavalt väljundit ehk sisukat teenust.

Kritiseeritakse ka lähenemist „astu liikmeks ning hakkame sinu huvide eestkostjaks“. Ettevõtjad ootavad, et liit on enne müügiettepanekut teinud piisavalt kodutööd ning suudab pakkumise ettevõtte jaoks ahvatlevaks muuta. See aga tähendab, et liidud on võrdlemisi keerulises olukorras, kus neil tuleb sisuliselt igale liikmele pakkuda „rätsepa ülikonda“.

„Jaekaupmeeste ühenduses võiks ju põhimõtteliselt olla, kui nad suudaksid väga täpselt ära põhjendada, mis me sealt saame. Siin on ju mitmeid asju, kus peaks tegelikult enda õiguste eest võitlema. Üks jama on autoritasud. Me maksame neid Esitajate Liidule ja Autorite liidule ja nii edasi. Ma arvan, et Jaekaupmeeste liidu asi oleks ikkagi läbi rääkida, et mis need tasu suurused on ja kellele ja kui palju neid makstakse... On üldisi kaubandusteemasid, mis võiksid olla huvitavad tegelikult.“ kaubandus

„Kõik sulle müüvad midagi.. Ma küsin konkreetselt: „et teil on aastamaks 10 000 krooni, mida ma selle eest saan?“ Ja pärast pikka keerutamist, et seal on see info, seal on see info, see info on meil olemas.. Aga kuidas näiteks ERAA seisab minu kui ettevõtja huvide eest... võib-olla on lapsik, et ma ootan mingit konkreetset tegu?“ transport

„Nad [KTK] peaksid läbi mõtlema milliseid teenuseid nad ettevõtetele pakuvad – kas see on kõigile sama. Kui see nii on, siis nad peaksid üle vaatama liikmemaksu. Kui teenused ei ole samad kõigile, siis peaks vaatama, et kõik ettevõtted ei oleks ühel joonel... nad peaksid oma juhtimist rohkem avama. Siiani ei ole ma olnud kaasatud ja ei saa aru, kuidas üldse saaks volikogu liikmeks. Neil võiks olla reegel selle kohta, kui kaua sa saad olla volikogu liige. Muidu on see nagu kindlate inimeste klubi. Nad peaksid olema rohkem läbipaistvad.“ elektroonika

„Juhul, kui liikmed ise peavad... näiteks, meie näite puhul peame ise leidma kokkupuutepunkti või selle kasuteguri... Siis on ettevõtte teinud liidu eest hästi suure töö ära.

Ja tegelikult liit peaks maksma selle eest, mitte ettevõtte ise ei maksaks veel selle eest, et teeb liidule tööd.“ tarkvaraarendus

„Võib teoretiseerida, et Tööandjate Keskliit suudaks nähtavaid tulemusi tekitada valdkonnas, nagu sotsiaalmaks... Kui tooksime rahvusvahelisel tasemel tegijad Eestisse ...ja nendel oleks riiklikul tasemel maksusoodustused, et sisuliselt ettevõtte maksaks sama palju, kui eestlasele ja riik näiteks kompenseeriks selle vahe, siis ma suudan endale kujutada ette sellest tulenevalt lisaväärtust. Või juhul, kui Tööandjate Keskliit suudaks läbi rääkida oma liikmetele eristaatuse, et nad võivad tuua ükskõik kust maailmast endale tööjõudu ja need tööjõukulutused oleksid aktsepteeritavad, kasvõi riikliku toetuse näol, siis ma jälle näen siin mingit lisaväärtust. Või kui seadusandlus muutuks väga tugevasti tööandjakeskseks ehk töölevõtmine, vallandamine, koondamine, kõik oleksid väga lihtsaks tehtud Tööandjate Keskliidu liikmete jaoks, siis ma jälle näeksin mingit lisaväärtust. Või juhul, kui Tööandjate Keskliit suudaks mõjutada Eesti haridussüsteemi nii palju, et kõrgkoolidest tuleks piisavalt palju ülikooli lõpetanud inimesi, kellel oleks piisavalt kõrgel tasemel koostöö seljataga, et nad saaksid kohe astuda rahvusvahelise ettevõtte töötajaskonda, siis ma jälle näeksin lisaväärtust. Aga kõik need asjad, mida ma olen siiani maininud, on hästi pikaajalise lobitöö tulemus, kui üldse tulemust on kunagi näha. Ja seetõttu planeerida asju, mis võivad realiseeruda 6, 8, 10 aasta pärast, ei tundu IT-valdkonnas kuigi mõistlikud, sest me kunagi ei planeeri tegevusi nii kaugemale ette. IT-valdkonnas on 5-aastased plaanid võrdlemisi ebarealistlikud, sest valdkond iseenesest muutub sedavõrd kiiresti... Puht teoreetiliselt võiksime muidugi toetada Tööandjate Keskliitu sellega, et liitume ja maksame liikmemaksu. Aga me ei saaks sellest midagi muud, kui sümboolse koostööformaadi ... see ei tundu kuigi ahvatlev.“ tarkvaraarendus

Ülaltoodud arvamused teevad sissejuhatuse teise olulise argumendi juurde, mis puudutab liitude liikmeks astumist. Mitmed vastajad leiavad, et liitude rolli ja kasulikkuse hindamisel on olulisel kohal ka saavutatud tulemused. Liidu potentsiaalsed liikmed tahavad näha, et liit on suutnud oma liikmete huvisid edukalt esindada. See aga tähendab, et uute liikmete värbamisel peab liidu müügitöö hõlmama ka seni saavutatud tulemuste tutvustamist nii avaliku kui otsekommunikatsiooni kaudu.

„Tööandjate Keskliidu puhul on palju formaalsemaid karaktereid, mulle tundub. Kuna neil on ka see konkreetne vastane –ametiühingute kamp – siis on nad end paremini positsioneerinud. Reaalselt riik kutsub nemad ja ametiühingud laua taha. Neil on selgem ettevõtjate esindamise roll.... [ITL-is] jääb väga palju asju nagu jutu tasandile, mulle tundub, et sellist jõulist kriisi ei ole. Hea näide on, et kui ITL näiteks kirjutab riigi mingisuguse IT-strateegia ettepanekuid, siis ta tegelikult ei olegi jõudnud sellega lõpuni minna, mingil hetkel peab riik selle üle võtma ja neid ettepanekuid ellu viima. Mulle tundub, et nende puhul nagu sumbuvad need tihti ära, samal ajal, kui neil Tööandjatel on iga-aastane rutiin see alampalga variant. Et nad lihtsalt ei räägi soovistest, vaid jõutakse ka mingi tulemuseni, lepatakse milleski kokku ja... Kuidagi tundub, et see nagu mõõdetavate tulemustega asi.“ kommunikatsioonilahendused

„... üks asi on see, et kui me ei ole liitunud, siis me ei pea maksma mingit väga suurt summat liikmemaksu... see on ju puhas kokkuhoid, usun, et mitutuhat krooni, ma usun, et isegi 3000 krooni. ... ja kellel oleks meie firmas aega nendel üritustel, koosolekutel, ma ei tea mis iganes seal toimub, osaleda – see on esimene asi. Teine asi - mis maailmas paremaks saab, kui me seal osaleme. Ja kolmandaks, et mis mõte sellel ikka on, sest meid veetakse ikka kaasa ju... oleme justkui rongi peal?“ elektritööd

„Näiteks EVEA on kaubelnud välja mingisugust toetusraha väikestele ettevõtetele, mida nad oma äranägemise järgi läbi mingite projektide siis edasi jaotavad. Võiks ju huvi olla nendel väikestel ettevõtetel, kes ise ei jõua kuskile messile minna, läbi EVEA minna näiteks ühise stendiga oma kaupa pakkuma messile või... Et mis puudutab väiketootjad ja nende võimalusi leida ekspordiväljund, siis EVEA-taoline, on jälle OK.“ kaubandus

Pea kõik mitteliikmed nimetasid vestlustes liikmemaksusid ja seda eelkõige saadava teenuse kontekstis. Enamasti leidsid mitteliikmed, et liikmemaksud on saadava

teenuse väärtust arvestades liiga kõrged. Liikmemaksu ei maksa ettevõtte missioonitundest, vaid pigem ostu-müügi tehinguga sarnases situatsioonis.

„Ma mäletan, et ... ajal see liikmemaks oli mingi 40000 või 50000 krooni aastas. Et suhteliselt selline väike, suhteliselt eksklusiivne klubi, mitte laiemale massile... selle raha eest saaks anda 2 stipendiumi aastas. Kui me liitudesse mittekuulumisest midagi ei kaota ja meil on selle rahaga midagi mõistlikuma teha, mis läheb ka ühiskonda, siis teeksime seda pigem niimoodi.“ kommunikatsioonilahendused

„Mingil määral ta mõistagi mängib rolli. Oletame, et juhul kui liikmemaks oleks 4 krooni, siis võiks ka sümboolseid asju teha. Juhul, kui liikmemaks on 70000 krooni või 140000 krooni, siis tahes-tahtmata pead mõtlema, kas sa midagi saad selle eest... põhjendad seda asja nii, et ostad mingit teenust või ostad lisaväärtust ja juhul, kui seda lisaväärtust sa ei suuda isegi teoreetiliselt välja mõelda, siis seda sellist investeringut on endal väga raske teha... kui on kehtestatud liikmemaks, on raske võtta sellist rolli, et OK, me maksame ja siis ise hakkame mõtlema, et mis see kasu sellest võiks olla. Pigem tekib tunne, et see, kes pakub toodet, peaks ka selle toote läbi närima ja selle nii-öelda maha müüma.“ tarkvaraarendus

„Tööandjate Keskkliidul on minu arust juba piisavalt suur liikmemaks selleks, et sealt reaalseid tegevusi saada. Juhul, kui neid reaalseid tegevusi ei ole võimalik defineerida, siis on raske seda liikmemaksu ka hakata maksma. Juhul, kui oletame, et liikmemaksu suurus oleks 300 krooni aastas, oleks võrdlemisi lihtne öelda, et väga kena ettevõtmine teil, me toetame seda ja astume liikmeks ja juhul, kui on vaja midagi arutada, siis arutame... Nüüd, kui on kehtestatud liikmemaks, on raske võtta sellist rolli, et OK, me maksame ja siis ise hakkame mõtlema, et mis see kasu sellest võiks olla. Siis pigem tekib tunne, et see, kes pakub toodet, peaks ka selle toote läbi närima ja selle nii-öelda maha müüma.“ tarkvaraarendus

„Et milleks mul teda... Kui ma firma lõin, mul oli 1 auto, 1 autojuht, siis ma pean järsku maksma 10000 liikmeks olemise eest. Mida ma saan selle eest? Täna on mul, jah, mingi 30 miljonit aastakäive, täna on olukord teine, et see summa tundub... aga tol ajal see oli suur summa mulle. Ja ma ütlesin, et mida ma saan selle eest. Ja vastus oli... Pärast seda pikka vestlust, siis ma jõudsin järeldusele, et ma ei saagi sealt midagi, et miks ma teile maksma peaksin.“ transport

Liikmeks motiveeriks astuma võimalus rääkida kaasa seadusloomes, lobitöö, mis on suunatud kogu sektori käekäiku mõjutama. Samuti nimetatakse järelevalve ja turureguleerimise funktsiooni vajadust näiteks heade tavade või teiste meetmete abil.

„Lobitöö on üks kõige vajalikum asi. IT-valdkonna probleemid on hästi laia profiiliga probleemid... näiteks käesolev 3-aastane bakalaureuse kaard IT-valdkonnas ei võimalda inimesel tööle asuda rahvusvahelisse ettevõttesse. Seda kahtlemata võib pidada probleemiks. Aga seda ei ole ainult ühe haruliidu mure, vaid see puudutab ka tervet Eesti ülikooli koollitussüsteemi. See ei ole ühe liidu võimuses seda muuta. Ja seetõttu ma kujutan ette, et keskkliit, juhul, kui nad seda lobitööd suudaksid niivõrd tõhusalt riiklikul tasandil teha, siis ehk nad suudaksid mõjutada natuke suurema mastaabiga asju ja otsuseid.“ tarkvaraarendus

„Võib-olla õige pisut see, mis sa küsisid, et kui natuke saaks seadusandluse loomise juures kaasa rääkida. Kõikjal on palju, kokku tuleb sealt mingisugune seadus. Võib-olla siis meie poolt oleks just see analüütilisem pool...“ elektritööd

„Noh, näiteks... millest hinnad sõltuma panna, et see oleks mingit moodi vedajatele kohustuseks. Ja kui välja tuleb, et kuldset miinimumreeglit on rikutud, oleksid mingid korralekutsuvad sanktsioonid selle puhul tõesti mõistlikud... Eks me alainimestena saame ju ikkagi ka asjadest aru. Ei ole võimalik, et ühe veo ajal sooritatakse teist, aga nii ta käib... Ja põhiline, et suurte tööpakkujate surve on selles mõttes äärmiselt suur.. Ja et ka teenusepakkujatel oleks ettekujutus meie elust. Et nad teaksid, mis on meie valupiiir... sellest on muide vedajate hulgas palju juttu olnud... selline, noh, meeldetuletus kõigile, et kuskile see piir tuleb vedada, et nii nagu inimene ei suuda nüüd väiksema rahaga elada...“ transport

Kontaktide vahendamise väärtust hinnatakse erinevalt. Nii toob üks vastaja välja, et võimalus osaleda liidu toel messidel-üritustel ning saada uusi ärikontakte võib olla oluline argument just väiketootjate jaoks. Tugevat positsiooni omavad ettevõtted

leiavad, et vajalikud kontaktid saab ta ka ise efektiivsemalt sõlmitud. Kontaktide vahetamise kõrval tuuakse välja ka kogemuste vahetamise võimalust.

„Kui sa ei kuulu kuskile, siis oled üks. Üks asjaolu on suhtlus teiste firmadega, ideede vahetamine – muidu hakkad isoleeruma...Nii saab ka tööd teha, aga see pole päris see.“ elektroonika

„Aiandusliidu puhul on võimalus paar korda aastas osaleda nii-öelda ringreisidel, vaadata teiste ettevõtete käekäiku. Ja Kaubandus-Tööstuskoda on muidugi suurem organisatsioon ning põhiline, mida nemad oma liikmetele pakuvad, nagu olen aru saanud, on infopäevad. Et kui Belgia ettevõtted tahavad tulla rääkima, annavad nad info liikmetele. Aga jällegi see ampluaa on nii lai. Kaubandus-Tööstuskodas on põhimõtteliselt ju ettevõtteid alates suurtöösturitest kuni FIE-denil välja. Võimalust, et kui Belgia ettevõtted tulevad, et mõni on tõesti see, kellega koostööst sa tõesti võiksid huvitatud olla, ütleme, kas siis üksiku jaemüüja või väiketootjana, praktiliselt ei olegi... Lihtsalt meie kogemus ütleb seda, et kui on vaja uusi kontakte saada, siis tuleb minna lihtsalt vastava eriala messile. Ja kui sa oled kontakti internetist leidnud, siis võtta otse ühendust.“ kaubandus

„Minu teada on sel Aiandusliitude ühendusel omamoodi klubi tekkinud, kus on aianduskeskused Tšehhist, Hollandist ja Poolast. Vahetavad kogemusi. Meid võiks huvitada pigem selline Euroopa organisatsioon, aianduskeskuste organisatsioon, kes vahetab kogemusi, mis trendid on, mis võimalused on, mis ohud on; kus siis ka võib-olla vahetatakse hankijate suhtes infot, et kes missuguse hankijaga edukat koostööd teeb, missugune on parem, missugune kehvem...Võib-olla selline organisatsioon oleks meie jaoks. Eesti aianduskeskusi me teame ja üks me oleme siin...“ kaubandus

„Ma olen aru saanud, et seal Kaubanduskodas on võib-olla ka see, et kui valdkond on suurem ja laiem, siis mingi kogemuste vahetamine ja selline... On põhjust kokku tulla ja siis nii-öelda lobi teha ja suhelda omavahel. Aga meie jaoks täna on küll see hästi küsitav.“ kaubandus

„Liidus olla selleks, et rahvusvahelisi ärikontakte saada, sel moel jätab nagu külmaks. Meil on see kaetud.“ kommunikatsioonilahendused

Harvem ollakse arvamusel, et liidu liikmelisus ei ole tingimata eeltingimuseks liitudega koostöö tegemiseks. Samuti oli neid ettevõtjaid, kes leidsid, et tulevad toime liitudesse kuulumata.

„Ega me ei tahakski saada neilt mingeid teenuseid või hüvesid. Viimasel ajal oleme kasutanud küll nende paari-kolme võimalust, kus on EAS-iga koostöös mingisuguseid koolitusi korraldatud. Nad on ise neid reklaaminud, et ei ole just erialaliidu sisene teema, et võib vabalt osaleda ka väljas poolt organisatsiooni.“ elektritööd

„Mitte keegi pole kunagi öelnud, et kuule, et vaat seda asja me ei tee koos enne, kui te liikmeks hakkate.“ Kommunikatsioonilahendused

„Liidud, haruliidud ja keskliidud – see valdkond on minu jaoks väga võõras. Need ei ole olnud minu valdkonnas vajalikud. Ja me ei ole aktiivselt otsinud kordagi kontakti ei haruliitudega ega keskliiduga... Töandjate Keskliidu roll on minu meelest oluline valdkondades, kus on vaja teist poolt esindada suhtluses ametiühingutega. Näiteks rasketööstuses või sellistes valdkondades, kus on ametiühingud üsna tugevad. Seal ma usun on see roll tugevam. IT-valdkonnas, kus töötajad on valdavalt kõrgharidusega, palgatasemed on võrreldes Eesti keskmise palgaga suurepärased, ei ole see probleem kunagi üles kerkinud.“ Tarkvaraarendus

„Valdkond on piisavalt spetsiifiline. See käputäis inimesi, kellega sa asju ajad, sa tead niikuinii, selleks ei pea kuskile liitu kuuluma.“ kaubandus

Üks ettevõtja avaldas arvamust, et erinevad liidud soovivad tuntud ettevõtteid-kaubamärke hoopis enda turunduses kasutada. Sellega viitab ta, et liit saab ettevõtte liikmelisusest selgelt rohkem kasu, kui ettevõtte ise: *„Oleme eelispositsioonil, meie brändi tahetakse hästi palju kasutada igal pool. Et tänu sellele ongi nagu nihkest ära, sest igapäevaseid argiseid vajadusi meil oma äri ajamiseks on minimaalselt, kuid kõikide nende kodade ja liitude poolt on väga suur huvi, et nad saaksid meie logo näidata oma presentatsioonis.“* kommunikatsioonilahendused

Osalemise riiklikes otsustusprotsessides

Ettevõtjad peavad üldjuhul võimalust seaduste kujundamise juures ja riiklike otsuste juures osalemist oluliseks liidu poolt pakutavaks väärtuseks. Käesoleva kokkuvõtte varasematest tsitaatidest tuleb ka välja, et sellise väljundi pakkumise suutlikkust omistatakse sagedamini just keskliitudele või katusorganisatsioonidele.

Intervjuude kestel nimetatakse lobitöö kontekstis kõige sagedamini just Tööandjate Keskliitu, kelle riikliku suuna tegevus vastukaaluks ametiühingutele on mitteliikmetele kõige selgemini silma jäänud.

„Kindlasti on suurem juurdepääs infole, mis puudutab seaduste ettevalmistamist, infole, mis näitab, mis praegu toimub. Meil on ka omad kanalid alati olemas selleks, aga ETK on selleks ka väga hea viis. Suurendame oma kommunikatsiooni kanalite võimalusi.“ elektroonika

„Noh, tegelikult üks igaühel meist oleks oma mätta otsast oma maailmavaadete soov, tahe mõjutada asjade kulgu või oma nägemust öelda. ... Aga me ei näe ju siit seda suurt pilti. Kindlasti mõne koha peal oleks kasulik... Ma küsiks kohe, et miks näiteks seesama teeluba Soomes ei maksa, aga meil maksab. Näiteks Soomes teeloa väljastab üldsegi toll, mitte vedajate liit. Aga selge see, et see organisatsioon peab ennast üleval pidama...“ transport

Ehkki pea kõik mitteliikmetest vastajad pidasid oluliseks liikmelisuse argumentatsiooniks osalemist riiklike otsuste tegemise juures, leiti, et selleks ei pea tingimata liidu liige olema. Vastajate hinnangul on Eestis otsustajate ring väga väike ning lugupeetud firmade juhid, kel on hea renomee ja kompetents, osalevad riiklike otsustamisprotsesside juures sageli poliitikute endi kutsel.

„Projektid on erinevad. Ühest küljest just seesama informaatikanõukogu, kus ma osalen, ma ei ole lõpuni aru saanud, et kas ma olen seal rohkem nagu persoon või olen seal ettevõtte esindaja. Ettevõtte huvid on suhteliselt väikesed, seega vist ikkagi persoon. Välistöö teemadel on olnud paar korda... näiteks Tööandjate Keskliit kohtub mingite poliitikutega ja tahab neid asju seletada, on kutsunud meid kaasa. Jällegi see ei ole seganud, et me ei ole liige. Ja siis on mingi kolmas ports asju, kus me oleme suhelnud otse valitsusega. Eesti on nii väike riik, et kui sul vähegi mingi teema on, siis ministriga kohtumiseks ei ole sul vaja mingit vahendajaid. Et on võimalik kokku leppida lihtsalt isiklik kohtumine.“ kommunikatsioonilahendused

„Eesti on ikka nii väike riik, et tegijad on konkreetsed inimesed, mitte liidud.. Mina just kardan seda, et see seadusandlik pool on nagu liiga ettevõtlusega seotud... Meil ei õnnestu kuidagi nagu nälgivaid filosoofe sinna Toompeale palgata.“ elektritööd

„Oleme nagunii selline ettevõtte, et saame oma häält ka ilma sellise kanalita [liit] kasutada. Saame ka otse minna ja suhelda ministeeriumitega. Seda me teeme ka. Kuid sellegipoolest on parem kasutada selliseid kanaleid [liite], kui et minna otse ja öelda, et meie kui ettevõtte tahame teha nii ja naa. See ei ole võib-olla hea viis. Läbi liidu on seda märksa parem teha. Liit peab sellisel juhul olema esinduslik või esindama väärtuseid ja ideesid, mille poole ka meie püüdleme.... Loomulikult me astume esile, aga see ei ole hea ja see ei ole isegi õiglane, et kuna sa oled nii suur, siis sa saad oma võimu kasutada. Siis ongi hea kasutada liite, sest nad on ettevalmistunud selliseks eesmärgiks. Nad saavad ka kontrollida, et kui kellelgi on veel sarnaseid ideesid, siis nad saavad nad kokku viia. Vastasel juhul on paar suurt ettevõtet, kes ütlevad, mida neile vaja on ja ei ole sektorist ühtset sõnumit.“ elektroonika

„Võib-olla suuremad ketid on huvitatud, et nendel oleks mingisugune võimalus läbi Kaupmeeste liidu võib-olla kuskil valitsuse või ministeeriumite tasemel mingeid määrusi mõjutada või nii edasi. Meil oleks sel juhul põhjust oma omanike poole pöörduda, kes kindlasti mingitesse seltskondadesse kuuluvad, kustkaudu on võimalik...“ kaubandus

Ühe vastaja meelestatus oli aga äärmiselt kriitiline, mis puudutas just eraettevõtluse osalemist seaduste kujundamise juures.

„Ettevõtlusorganisatsioone ei tohiks üldse lasta otsustamise juurde. Et kui me oleksime suutnud kokku valida normaalse Riigikogu... siis nemad oma nõu peaksid küsima hoopis, ma ei tea kust, ülikoolide juures asuvatelt teadusorganisatsioonidelt või... ettevõtlus ei saa teha riigis seadusi... Mida rohkem liitu kuuluks liikmeid, et seda keskmisem see hääl tuleb, aga see

hää! tuleb ikka suurte liikmete suust. Teine asi on just see, et mismoodi saab olla ehitusettevõtja või elektritööde ettevõtja hää! kallutamata? Onju. Kui me hakkaks seadusandjale rääkima, mida meie asjast arvame, siis me ju ikka arvame nii, et meil oleks parem. Me oleme nii suure südamega inimesed, et me tahaksime, et Eestil läheks hästi – niisugust lollu juttu pole mõtet rääkida.... Kui ma vaatan igat uut seadust, mis vähemalt meie erialale ilmub, siis ma peaaegu et läbi lugemata võin ära tunda, kes selle autorid on. Ma saan aru küll, et seadusi võetakse Toompeal vastu, aga ilmselt need vastuvõtjad seal väga elektritöödega kursis ei ole, see tähendab, et ette söödetakse neile mida iganes. Ma väidan, et see läheb iga aastaga aina lollimaks. Eesti konkurentsivõimega ei ole seal midagi pistmist... Lobistid ja seadusandjale lähedal seisvad kodanikud... kuna nad on hästi aktiivsed, siis nad on tegevad ka seal EETEL-is... Meie firmas on selline arvamus, et need on nagu šaakalid või nagu hää!nid, kes raibeid koristavad. Sellepärast, et kui sa tegeled oma tööga süvenenult, siis võtab see põhi aja, eks ole, ja see tähendab seda, et seal lõkerdada ja laterdada on aega nendel, kes tööd ei tee. Need samad härrasmehed, kes kõvasti võtavad sõna ja on kõvad lobistid. Ma väidan, et nad reaalse eluga puutuvad iga päev aina vähem kokku ja sellepärast need elektrialased seadused aina inimestest kaugenevadki.“ elektritööd

3. Süvaintervjuud MINISTEERIUMIDE AMETNIKEGA

Fookused

Süvaintervjuude läbiviimisel ja analüüsis keskenduti sellistele teemadele nagu:

- ettevõtlusorganisatsioonid kui partnerid, partneriks kujunemine;
- koostöövormid;
- koostöö positiivsete tulemuste näited;
- takistused koostöös;
- ootused ettevõtlusorganisatsioonidele koostöö osas;
- ettevõtlusorganisatsioonide tegevuse toetamine.

Ettevõtlusorganisatsioonid kui partnerid

Peamised ministeeriumide partnerid on keskliidud, haruliitudega tehakse koostööd vastavalt spetsiifilistele teemadele ning liitude aktiivsusele. Koostööd tehakse ka üksikute ettevõtetega, kuid partneritena eelistatakse pigem erinevaid valdkondi esindavaid liite, et välistada üksikute ettevõtete huvide teenimist.

„Üldiselt selliseid makroteemasid räägime me katusorganisatsioonidega, aga meie seadused on ikkagi konkreetse, et kui me avaldame arvamust näiteks mingi keskkonnatasude kontseptsiooni suhtes, siis me tegelikult soovime ikkagi juba tõepoolest saada juba Keemiatööstuse liidult ja mingitelt erinevatelt liitudelt tagasisidet või kui seal on mingite tehniliste nõuete täpsustamised. Kui me arutame turismi toetamise meetmed või muid turismimõjusid, siis ikkagi nende osalistega. /.../ Ja kui me teame, et turul on mingi paar konkreetset ettevõtet, kes selles valdkonnas tegelevad, siis me loomulikult suhtleme nendega ka.“

„Loomulikult me suhtleme suuremate katuseorganisatsioonidega nagu Kaubandus-Tööstuskoda, Tööstuste Keskliit, EVEA ja aktiivsemate sektoraalsete liitudega ka. /.../ Ehk kus on liit, kes on aktiivne, nendega me ka suhtleme. Ja loomulikult ka suhtleme otse ettevõtjatega, kes tulevad mõnikord kas siis ministri juurde või tulevad ka mõnedes nii-öelda vähem poliitilistes küsimustes meie juurde.“

„Et üksikettevõttel tavaliselt ongi see, et ta reageerib seal, kus kõige valusamalt pigistab. Aga kui me tahame rääkida mitte ainult sellest, mis on hetkel ühel ettevõttel, vaid probleemidest, mis puudutavad tuhandeid ja tuhandeid ettevõtteid või mis pikemaajaliselt ette. Loomulikult olekski naiivne arvata, et viie töötajaga väike suudab igal teemal öelda, mis tema põhjendatud süvaanalüüsil tugineb, arusaam, kuhu peaks Eesti haridussüsteem liikuma, see ongi natuke naiivne. Ja seetõttu ongi vaja tugevaid ettevõtlusorganisatsioone.“

„Väga sageli on meie probleem just nimelt selles, et meil ei ole neid – täpselt, et kui on, siis ei toimi, ütleks niimoodi – neid arutelusid läbi nende organisatsioonide. Ja selle asemel meil, otse öeldes, siis parema puudumisel ei jää muud üle, kui hakata otse ettevõtetega suhtlema.“

Üldiselt on ministeeriumides olulised partnerid ja huvirühmad ära kaardistatud. Ministeeriumide ettevõtlusorganisatsioonidest partnerid kujunevad vastavalt ettevõtlusorganisatsioonide aktiivsusele ja suutlikkusele kaasa rääkida. Samuti mainivad intervjuueeritavad, et mida sisulisemat tagasisidet annavad ettevõtlusorganisatsioonid, seda rohkem suhtutakse nendesse kui tõsiste partneritesse.

„Selles mõttes, et kriteerium on see, et keda see eelnõu kõige rohkem puudutab. Ja teine on see, et kes siis, kelle nägemusel või seisukohal on mingisugune tähendus meie jaoks, et see mõjutab seda protsessi. Kui me nendega ei suhtle, nende seisukohti kindlaks ei tee, siis lihtsalt me teeme kas kehvade eelnõu või pärast eelnõu menetlusprotsessis nad nii-öelda sekkuvad. Ja loomulikult on ka väga selge üks kriteerium, et nendega, kellega kujuneb välja hea partnerlussuhe, kes on valmis konstruktiivselt osalema, üks nendega suhtled ikka rohkem ja tihemini ja mitteformaalsemalt kui nendega, kes siis ei viitsi, ei jaks, ei jõua, ei huvita.“

„Mida tõsisem sisend, sisu, seda tõsisem suhtumine.“

„Siin on kaks poolt – kas neil on piisavalt palju liikmeid, kas nad on esinduslikud, ja teine asi, et kas nad suudavad adekvaatselt nende huve esindada. Eks probleeme on mõlemaga.“

„Alati, kui me vähegi suudame selle peale tulla, et kellelegi, et kedagi see võiks puudutada, me talle saadame.“

Olulise aspektina toovad intervjueeritavad partnerlussuhete kujunemise osas välja ka ettevõtlusorganisatsioonide suutlikkust kaasa rääkida mitte ainult spetsiifilistel teemadel, vaid ka üldistes pikaajalist majandusarengut puudutavates küsimustes.

„Ehk me saame partnerlust pidada nende organisatsioonidega või ettevõtetega, kellel on võimekust seda dialoogi pidada. Et eriti kui me räägime strateegilistest, pikemaajalistest küsimustest, et mida teha selleks, et Eesti ettevõtlus areneks 50, 15 aasta pärast ja nii edasi, mitte ainult seda, et kas mingi tulumaksuseaduse pügal on FIE-de suhtes ebamugav või mitte.“

Kõik intervjueeritavad on toonud välja selle, et üldiselt on ettevõtlusorganisatsioonidest kujunenud välja üsna tõsised partnerid ministeeriumidele ning koostööpraktikas on palju positiivseid tulemusi.

„Ma arvan, et ettevõtlusorganisatsioonid on olnud koguaeg läbi aegade ühed tugevamad partnerid. Et võrreldes muude sektoriga. Et ettevõtted on olnud ikkagi ka rohkem finantseerimissuutlikud ja nendel on ühiseid huvisid lihtsam deklareerida ja ma arvan, et nad ongi ühed tugevamad partnerid.“

Koostöövormid

Ettevõtlusorganisatsioonidega teevad ministeeriumid koostööd väga erinevates vormides – kaasatakse komisjonide, töögruppide ja nõukogude töösse, tehakse infopäevi, saadetakse eelnõusid kommenteerimiseks ning ka lihtsalt tehakse erinevaid algatusi avalikuks osalusveebis ja e-õiguses.

„Näiteks meil on hästi palju erinevaid nõustavaid komisjone, meil on innovatsioonipoliitika komisjon, mis kohtub, ütleme, kuskil võib-olla 3-4 korda aastas ja seal on ka katuseorganisatsioonide esindajad esindatud. Siis meil on, kui me uusi meetmeid tegime EL vahenditega, siis meil olid sellised pisemad temaatilised töögrupid, kus olid samaoodi nii ettevõtjad kui ettevõtlusorganisatsioonid esindatud. Ja ütleme, informaatikanõukogus samamoodi on nii harulいた kui ettevõtjad esindatud, kus me arutame infoühiskonna, IT ettevõtlusega seotud küsimusi. Meil on sellised regulaarsed nõuandvad kogud, kus me kogume seda põhilist sisendit, pluss siis jooksvates küsimustes – meil on ju see osalusveeb, kus asju ülesse pannakse, samamoodi e-õigusesse, kuhu lähevad konkreetsemad eelnõud, siis tegelikult kõik need organisatsioonid saavad ligi.“

Koostöö positiivsete tulemuste näited

Positiivse koostöö tulemusena nimetati ühes intervjuus kolmandatest riikidest välistöötajate toomise temaatika arutelusid, mille tulemusena jõuti erinevaid osapooli rahuldava kompromissini.

„Seal oli meil väga laiapõhjaline töögrupp, kus olid tööandjate esindajad ja lõpuks me jõudsime ametiühingutega, Siseministeerium, Tööandjate Keskliit, kõik ütlesid, et ok, me jõudsime otsusele, et saame valitsusse. Küll oleks, kõik oleks tahtnud midagi natuke enamat saada nii-öelda enda huvidest lähtuvalt, aga ikkagi oli see selline suhteliselt positiivne, et me jõudsime nii erinevad osapooled sellise lahenduseni, millele ütlesime, et see on mõistlikum, lihtsam ja parem. Ja see on tänaseks jõustunud seaduste näol ja see juba toimib praktikas. Selles mõttes see oli üks selline näide, mis oli küll võrdlemise ajamahukas, et tõesti suur töögrupp käis koos üle poole aasta, vaieldes ja vaieldes, regulaarselt tehti analüüse, räägiti. Alguses olidki väga-väga erinevad arusaamad kõikidel ja lõpuks jõuti kontseptsioonini, mis tõesti kõiki pooli rahuldab nüüd.“

Veel ühe positiivse kogemusena mainiti koostööd Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liiduga elektroonilise side seaduse väljatöötamisel, mille käigus suutsid valdkonna ettevõtted jõuda kompromissini ja kujundada ühisseisukohti, millega seaduses ka arvestati.

„Infotehnoloogiafirmade liiduga, kes meil informaatika nõukogus esindatud on, on väga suurepärase koostöö. Üks paremaid ajaloolisi koostöövorme oli selle uue – nüüd ta ei ole enam uus, mõned aastad vana – elektroonilise side seaduse koos väljatöötamine. Nemad tegid ära äärmiselt tänuväärse töö, et need telekomiettevõtted, suured konkurendid omavahel, et nad suutsid võtta need ühe laua taha ja kujundada välja nende ühise ettepaneku. Et me ei pidanud tegelema mingi nelja erineva, täiesti erinevate huvide kaitsmisega, vaid tuli telekomifirmade ühine seisukoht. Et äärmiselt hinnatav töö.“

Jooksvast koostööst rääkides nimetatakse parimaks partneriks enamasti Kaubandus-Tööstuskoda, kes ametnike arvates on ise aktiivse hoiaku ja koostöösooviga ning kõige professionaalsemal tasemel analüüsib eelnõusid ja esitab sisulisi ettepanekuid.

Takistused koostöös

Koostööd ettevõtlusorganisatsioonidega takistab ametnike sõnul enamasti ebapiisav analüütiline kompetents ja ajapuudus liitudel, mistõttu ei suuda liidud vajalikul tasemel ettepanekuid esitada või kommenteerida eelnõusid.

„Probleem on see, kui nad ei jaksa selles tempos anda sisendit või ütleme nii, et need sisendid on ebavõrdsed näiteks. Me teeme 15 lehekülge analüüsi, see võiks nii olla, ja siis nemad ütlevad lihtsalt ei, meie ei ole nõus sellega, ja kui me küsime, et miks, siis neil ei ole seda suutlikkust produtseerida hinnangut.“

„Nad ei jõua ka kõiki asju piisavalt läbi vaadata, süveneda, liikmetel pole aega ja need mahud on võib-olla suured, nad ei tuvasta ära tegelikult neid kohti, mis võiksid neile väga olulised olla. Ja siis sealt võib-olla ei tule seda tagasisidet, mis oleks oluline olnud. Meie ei tule võib-olla selle peale ja nad ise ka ei avasta.“

„Ütelda seda, et mitte ükski meile ei meeldi, ei ole sisuline jutt. Aga umbes sellel tasemel väga sageli meil paraku see diskussioon on. Ja siis veel lihtsalt inimesed räägivad mööda üksteisest, räägime üksteisest lihtsalt mööda. /.../ Ja seda esineb – ma ei ütle, et see on nüüd üleüldine, aga paraku seda esineb väga sageli.“

„Palju siin kaasaraäkamise osas, et siin suudaks selle nii palju läbi töötada, et ise pakkuda mingeid uusi alternatiivseid asju välja, on... – mõnikord juhtub, aga paljudel juhtudel mitte.“

„Et kui sa pead üksinda mingi 100 riigi palgal oleva juristi vastu, kes koguaeg kirjutavad midagi, siis sa lihtsalt ei jõua. Sa võid väga hea olla, kõige parem jurist – lihtsalt ei suuda seda süveneda, sul ei ole aega.“

„Ettevõtjad ise väga tihti või ettevõtjate esindajad ise väga tihti siis minu hinnangul ei väärtusta seda materjali, mida nad niimoodi sellisel kujul saavad. Et tagasisidet ei anta meile ei positiivset ega negatiivset ja tihti lihtsalt paremal juhul muretsetakse sellepärast, et meile ei saadetud, mis on üks nii-öelda tagasiside vorm, aga harva on seda, kui öeldakse, et jah, et selles küsimuses meie toetaksime seda seisukohta või teist seisukohta, me ei saa seda. Me saame väga tihti mitte midagi, ütleme. Vaikimine on reeglina, mida me saame käsitleda nõusolekuna.“

„Et tegelikult ametnike tasandil käib niisugune rõhkude, komade, taustade niisugune ülitäpne kaalumine. Ja teiselt poolt, kui... Seda diskussiooni ei saa tuua ka kahjuks Brüsselist siia, et nad sellest aru saaks. Mina arvan, et see on üks põhjus – nad ei saa aru kõikidest taustadest, nad ei saa aru, et mis on selle paberi nii-öelda rõhkukoht ja nii edasi.“

Koostöö takistusena nähakse ka liitudepoolse huvi puudumist teatud valdkondade vastu ning ebaregulaarset suhtlust ja huvi ülesnäitamist.

„Võib-olla on mingi asi meile oluline, siis selgub, et nende jaoks nii oluline ei ole, nad ei tule seda isegi arutama.“

„Mida spetsiifilisem liit, seda vähem võetakse ju üldistel teemadel sõna.“

„Et erinevad inimesed, kes on pidevalt osalenud, nad saavad väga paljudest asjadest, selle informatsiooni põhjal, mida koguaeg räägitakse, hästi aru. Probleem tekib nende inimestega, kes pidevalt ei käi, et siis nendel tekib lisaküsimusi ja kuna nad järjepidevalt ei osale, siis nad tegelikult sellega pidurdavad tööd, et sa pead pidevalt tulema algtõdede juurde tagasi ja see tegelikult ei ole meie eesmärk.“

„Me organiseerime aeg-ajalt seminare, konverentse ja kutsume esinejaid välisriikidest ja nii edasi. Hiljuti oli kvaliteedi arendamise seminar, kestis kella 10-st 5-ni. Ma arvan, et ma ei tee kellelegi oluliselt liiga, kui ma ütlen, et 80% tootjate esindajaid lahkus enne lõunat. Ja 20% jäi. Ütleme, et 10% jäi siis päris lõpuni ja 20% oli siis pealelõunase kohvipausini. /.../ Et sellised näited teevad ametnikele tuska. Selles mõttes teeb see tuska, et kelle jaoks me seda siis teeme. Me pingutame, aga kohati tundub see nagu vastu seina jooksmine.“

Koostöö probleemse aspektina näevad ametnikud ka mõnede liitude ebapiisavat sisemist kaasamist, mille tulemusena ei jõua liikmeteni ministriumidest saadatud materjalid või liikmete ettepanekud ministriumidesse. Muret tekitab ametnikele ka see, et mõnedes liitudes kasutavad suured ettevõtted liitu oma hääletoruna.

„Ütleme, mulle on jäänud mulje, loomulikult on see liiduti erinev ja see erineb ka vastavas küsimuses, et kui meie paneme pikema tähtaja, siis kõigilt üritatakse ilmselt küsida seisukohti. Aga loomulikult on meil ka otsekontakti-ettevõtetest jäänud mulje, et väga tihti ikkagi need liidud ise ei esinda ettevõtteid või nad esitavad üksikute väga mõjukate ettevõtete seisukohti, kes on selle oma assotsiatsiooni juhatuses või nõukogus, mis iganes see juhtimisstruktuur on, ühesõnaga, et suutlikkus väga kiirelt ja efektiivselt kaasata paljusid oma liikmeid, saada neid sisendeid ja seda siis kuidagi analüüsitud, sünteesitud, meile esitada, et see on probleemiks.“

Ametnikud toovad välja ka selle takistava asjaolu, et mõnedes sektorites tegutsevad ettevõtjad ja liidud ei suuda ühishuvides kokku leppida ning erimeelsuste tõttu eri huvide kaalumise ja ühtlustamise roll langeb ministriumidele, mis põhjustab partnerite rahulolematuse ja kooskõlastusprotsesside venitamise.

„Aga me peame arvestama sellega, et sektor ise ei ole nii kaugelt tänases Eestis arenenud, et nad ei suuda nii palju koos töötada ja nad ei suuda oma positsiooni selgeks vaielda, et nad ei mahu ühe katuse alla. Ja kuna nad ei mahu ühe katuse alla, siis paraku oleme meie need ettepanekute timukad selles mõttes, et me peame mingisugustest ettepanekutest mingid asjad valima ja lõpuks selle kiriku keset küla ehitama.“

Lisaks mainiti ka ettevõtjatel nägemuse puudumist selles osas, mida nad soovivad saada ettevõtlusorganisatsioonidelt, mis on liidu tegevuse väljund. Konkreetsete eesmärkide puudumine mõjutab negatiivselt ka koostööd riigiga.

„Minu arust üksikutes ettevõtjates on olemas mingisugune nii-öelda missioonitunne, et see missioon on see, et me peaksime ühte organisatsiooni üleval pidama, aga et nad väga palju sellelt organisatsioonilt ootaksid või tahaksid, seda minu arust ei ole. Et see on nende ettevõtlusorganisatsioonide puudus, see on minu isiklik hinnang.“

Ametnikud on välja toonud ka ministriumipoolseid takistusi – koostööd pärsib ka ametnike endi ajapuudus, kiire spetsialistide vahetus või poliitikute soov otsuseid kiiresti langetada, mistõttu ei jõuta alati ettevõtlusorganisatsioone vajalikul määral otsustusprotsessi kaasata. Samas rõhutavad ametnikud enda avatust ja valmisolekut läbirääkimisteks ning ei nõustu mõnede liitude poolt tulnud kriitikaga koostöösoovi puudumise osas.

„Probleemiks on meie poolt – enda vabanduseks me ütleme alati, et tempo on lihtsalt väga kiire. Väga paljud küsimused on vaja läbi töötada väga kiires tempos, ongi see, et kui sul ei ole kuidagi normaalset sundi, on nagu hea tava, et mõnikord lihtsalt ei jõua seda head tava nii hästi jälgida nagu hea oleks.“

„Ja see koostöö vajab parandamist alati mõlemalt poolt. Me teame oma miinuseid samamoodi väga hästi – inimesed vahetuvad, spetsialistid vahetuvad, et volavus on päris suur. Uus peaspetsialist, et seal võib olla kohutavalt tüütu, kui sa oled eelmisega seal suutnud võib-olla selgeks teha sektori huvid, teemad, tema teadis, mis on vastuvõetav, mis ei ole, ja siis tuleb uus inimene ja hakkad otsast pihta.“

„Muidugi aeg-ajalt neil on, ma ei tea millest, mulje, et riik ei taha nendega rääkida. Vahel olen ma kuulnud, et keegi arvab, et ah, mida ma nende riigiametnikele ütlen üldse, et ega nad midagi niikuinii ei tee. Ma ei tea, siis ilmselt tuleb rohkem suhelda. Mina ei usu, et meie valdkonnas see probleem on, see on kuskil mujal.“

„Poliitikud tahavad kiiresti otsuseid teha ja nemad arvavad, et nemad on otsustajad ja vahest tõesti aeg surub peale, et need otsused tuleb ära teha.“

Ootused ettevõtlusorganisatsioonidele koostöö osas

Intervjueeritavate sõnul oodatakse ettevõtlusorganisatsioonidelt eelkõige laiapõhjalist liikmete huvide esindamist ehk suutlikkust kaasata rohkem valdkonna ettevõtteid, koguda liikmete seisukohti, leida ühisosa, saavutada kompromiss ning esitada ministeeriumile ühine tagasiside.

„Meil on alati ju, põhimõtteliselt me ei taha suhelda üksikute nii-öelda turuosalistega või ettevõtetega, me tahaksime, et need ettevõtted oleksid koondunud, et nende seisukoht tuleks välja nii-öelda koondatult, mitte et meie peaks hakkama selekteerima seal, et mis siis tegelikult tähtsam on ja mis vähem tähtsam on nende jaoks.“

„Ma arvan, et ühiskonna huvides tervikuna muidugi oleks see, kui nad oleksid rohkem organiseeritud. Ja et see kaasatus oleks võimalikult lai. Ja ütleme, et need mured ja need asjad nagu jõuaksid, eks ole, nii-öelda poliitilisesse otsustusprotsessi.“

„Meie jaoks on soovitatav olukord see, kus suudetakse tõesti oma liikmetega arutada neid strateegilisi küsimusi, et näiteks liitudel on selge nägemus, ettepanek, mis nad esitavad. Et me tahame oma liikmetele pakkuda selliseid teenuseid ja me tahame näha riigi poliitikas eelkõige neid asju juhtumas lähimatel aastatel. Need on need suunad, mis on meie jaoks olulised või need printsiibid näiteks. Nii-öelda liidu poliitika.“

„Seda, et nad esindaksid võimalikult suurt osa oma sektorist ja teiseks, et nende organisatsioon toimiks. Kui meie oleme olnud tublid, neid kaasanud õigel ajal ja suutnud need asjad neile, nendega koostöös ettepaneku teha, et me saaksime siis seda tagasisidet ka nende poolt. Ja et see on läbi analüüsitud tagasiside. Ja loomulikult ka sellest läbirääkimiste, kompromisside valmidust.“

„Eks nad peaksid võib-olla püüdma rohkem niimoodi süveneda asjadesse. See on ka tegelikult selline küsimus, et palju sul seda tööjõudu on või palju aega investeerid. Muu tulekski iseenesest selle pealt. Ega meil nendega muid suuri probleeme ei ole, mõnikord nad ei ole lihtsalt piisavalt ettevalmistatud.“

Samuti oodatakse vähem deklaratiivset ning rohkem sisulist panust ehk konkreetsete alternatiivide pakkumist.

„Üldiselt kindlasti see jutt, et midagi peaks tegema ja midagi peaks toetama, et riik, et see on suhteliselt ebapraktiline. Et kasvõi rääkida tõepoolest konkreetselt, et mida võiks teha. Et mis siis... Et näete, meil on see, et meil on 3-4 valikut siin praegu laual, et mis nendest kõige tähtsam on või mida ellu võiks rakendada või kõigepealt rakendada. Selles mõttes, et kindlasti peaks see nendepoolne sõnum suurem, konkreetsema adressaadiga, konkreetsema sihiga.“

Ametnikud tunnistavad, et erinevates ministeeriumides toimivad kaasamisprotsessid erineva intensiivsusega, seetõttu on oluline, et ettevõtlusorganisatsioonid jälgiks kriitiliselt ministeeriumide initsiatiive ning oleksid proaktiivsed ettepanekute esitajad ja alternatiivlahenduste pakkujad.

„Aga mida oleks vaja, on ilmselt see, et selle tõttu, et kuskil ministeeriumi on sattunud laisad inimesed, selle tõttu mingid valdkonnad ei jääks kiratsema, et siis peaksid ettevõtlusorganisatsioonid pakkuma sellist alternatiivset analüüsi. Peavad ütleva, et kuulge, et see, et te midagi ei tee, on halb, et te võiksite teha neid ja neid asju. Nad võiksid proovida sellist analüüsivõimekust tekitada.“

Ettepanekute tegemisel oodatakse liitudelt ka pikaajalise perspektiiviga arvestamist. Praegu lähtutakse ametnike sõnul enamasti lühiajalistest huvidest. Riigi otsustusprotsessid on aga suunatud reeglina pikaajalise mõjuga muutustele. Samuti rõhutati, et seadusloome protsessid iseenesest juba nõuavad aega.

„Loomulikult, mida laiemalt nad suudavad ühiskonda vaadata ja olla üle ainult kitsastest huvidest, seda parem. Loomulikult võiks nad selles suunas liikuda.“

„Eesti ühiskonnas huvitavad ettevõtjad need küsimused ja otsused, mida tal tuleb teha nädala ja kuu pärast. Et kui ma vahepeal küsisin siin ühelt piimatöösturilt, et kui kaua ta ette mõtleb, siis ta vastas, et pool aastat. Meie tegeleme perspektiiviga, mis on 2013 pluss, mis me siis teeme.“

„Ettevõtjad ei näe otsest seost, kuidas nende poolt välja öeldud seisukohad mõjutavad poliitikat nende soodsas suunas. Protsessid on nii pikad ja aeglased, et need ei teki tulemust nende jaoks. Lühikeses perspektiivis, kus Eesti ettevõtja üritab ette vaadata aasta, poolteist, võib-olla kaks, selles ajaperspektiivis ei toimu Brüsseli koridorides väga suuri muutusi. Ka õigusaktide valdkonnas. Et on nii vormiline probleem, kui sisuline probleem.“

Mõned intervjuueeritavad on toonud välja vajaduse tõhusama ja sisulisema infovahetuse järele – näiteks pikaajaliste arenguplaanide osas (nii ministeeriumide kui ka ettevõtlusorganisatsioonide poolt).

„Aga näiteks seda ma küll väga ei mäleta, et oleks olnud, et mõni liit tuleb ja räägib, või tutvustab oma liikmete tegevust. Meie omapoolt oleme nagu... Meie tutvustame oma strateegiaid, et meil on sellised strateegiad, tegevuskavad, meetmed, sellised ajaplaanid, et tegelikult ilmselt oleks meil kasulik teada järgmised kaks aastat, et mõni liit või suurem asi tahab fokuseerida sellele ja teeb seda ja nii edasi.“

Lisaks oodatakse ettevõtlusorganisatsioonidelt selget sisemist visiooni sellest, kuhu liit peab arenema ja mida saavutama ning aktiivset tegevust eesmärkideni liikumisel.

„Kui liidu juhtkond on aktiivne ja koguaeg käib välja, et nüüd võiks seda teha, nüüd võiks seda teha, siis liikmetel tekib kohe see, et OK, teeme selle, teeme selle, teeme selle, nüüd koguaeg midagi liigub. See on üks võimalus, kuidas asi võiks areneda. Ehk tugevad juhid, liidrid veavad enda taga mingisugust organisatsiooni, pole mingit probleemi. Ja teiselt poolt, kui ei ole selle organisatsiooni juhtliider, siis tekib teistpidi harjutus, et kui ettevõtjad teavad väga täpselt, mille jaoks nad selle liidu tegid, mis selle konkreetse liidu eesmärk on, siis hakkab see asi kohe samamoodi arenema. Tähendab, kõik, kes raha maksavad, ütlevad, et ma tahan selle raha eest seda asja saada. Ja asi läheb.“

Ettevõtlusorganisatsioonide tegevuse toetamine

Intervjuueeritud ametnike arvates pakub riik juba täna olulisel määral tuge ettevõtlusorganisatsioonidele nagu näiteks nende võimekuse tõstmise programm, samuti on olemas ka täiendavaid ressurside saamise võimalusi lisaks riiklikele vahenditele, mida liitudel on võimalik kasutada. Samas rõhutasid ametnikud, et võtmerolli liitude arendamisel peavad mängima siiski ettevõtted ise, kuna tugev esindusorganisatsioon on eelkõige nende huvides, riik ei saa endale koostööpartnerit ja tagasisideandjat kasvatada ja rahastada.

„Ma arvan, et see on piisav, mida me oleme teinud. Täna on olukord ju väga hea, on väga erinevad EL struktuurivahendid, et või igasuguste pehmete tegevuste jaoks, et midagi, mingit valdkonda uurida, et mingit oma liikmeid koolitada, et ennast arendada. Et iseenesest... Et selles mõttes on nagu kõik võimalused olemas nendele, kes suudavad neid kasutada.“

„Aga nii palju ettevõtjad peavad ikka suutma oma organisatsiooni ikka natuke ise ka arendada, et ta oleks võimeline neid kasutama. Kui ettevõtetel sedagi huvi ei ole, siis... Kui nad siin ise üldse ei panusta, siis ta on nagu asi iseeneses ja see side puudub. Ei ole mõtet, isegi kui oleks riigil võimalus võtta nad riigi ülalpidamisele, et me ei saa olla sõltuvad ettevõtetest, neid esindada.“

„Üks asi on, et tõepoolest saab neid rahaliselt toetada ja saab neid siin koolitada ja kõik seda teha. teistpidi väga kaugele ei saa sellega minna. Peaks nagu olema vabal tahtel põhinevad sellised seltskonnad, muidugi tekib selline... Põhja-Korea või Venemaa või riik, kus... Väga ei tahaks sinna sekkuda, muidu läheb asi väga imelikuks.“

Lisa 10 – Seadusloomes osalemise olulisus liikmete jaoks

Missuguste liikmete jaoks on seadusloomes osalemine oluline?

Reeglina liikmed, kelle jaoks on oluline poliitikakujundamises osaleda, peavad oluliseks ka ettevõtluskeskkonna kujundamist⁸¹. Neid liikmeid kokku on 370 ehk 46%.

Tabel L10.1 – Osalemine otsustusprotsessis ja ettevõtluskeskkonna kujundamine

LIIKMETE ARV, KELLE JAKS ON LIITU KUULUMISEL OLULINE		võimalus osaleda riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitika kujundamises				
		väga oluline	pigem oluline	pigem ei ole oluline	kindlasti ei ole oluline	KOKKU
võimalus kujundada ettevõtlus keskkonda	väga oluline	99	41	15	7	162
	pigem oluline	65	165	98	21	349
	pigem ei ole oluline	14	52	155	26	247
	kindlasti ei ole oluline	4	5	3	26	38
	KOKKU	182	263	271	80	796

Võib oletada, et riigi tasandi otsustusprotsessides ja poliitikakujundamises osalemine on oluline peamiselt suurematele ettevõtetele. Kõikides töötajate arvu kategooriates on umbes pooltele liikmetele oluline riigi tasandi otsustusprotsessis osalemine, erandiks on vaid 1-5 töötajaga liikmed, mille puhul üle 60% jaoks pole see oluline. Eristuvad veel 251-500 töötajaga ning üle 1000 töötajaga liikmed, mille puhul üle 60% on pidanud poliitikakujundamisest osalemist oluliseks. Nende andmete põhjal aga ei teki seost mille aluseks saaks väita, et suurema töötajate arvuga liikmete jaoks on poliitikakujundamises osalemine olulisem, kui väiksemate töötajate arvuga liikmetele, vaid saab piirduda erandite mainimisega. Samuti ei ole siin seost liikmete käibevahemikkudega. Eranditena saab välja tuua kuni 1-3 miljoni kroonise käibega liikmed, millest 68% jaoks ei ole liitu kuulumisel oluline riigi tasandi otsustusprotsessis kaasäräkimine, ja 200-500 miljoni kroonise käibega liikmed, millest 71% peab seda oluliseks. Ülejäänud käibevahemikkudega liikmetega seas jaotuvad vastused umbes pooleks selles küsimuses.

Tabel L10.2 – Osalemine otsustusprotsessis ja liikmete töötajate arv

TÖÖTAJAJD LIIKMEL	Riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises osalemine (%)				KOKKU	
	kindlasti ei ole oluline	pigem ei ole oluline	pigem on oluline	väga oluline	%	vastanute arv
1-5	17.58	43.96	23.08	15.38	100	91
6-15	13.69	32.74	36.9	16.67	100	168
16-25	11.46	33.33	25	30.21	100	96
26-50	9.09	38.84	39.67	12.4	100	121
51-100	4.82	38.55	39.76	16.87	100	83
101-250	1.67	35	28.33	35	100	60
251-500	0	13.64	59.09	27.27	100	22

⁸¹ Sümmeetriline lineaarne regressioon annab seosekordaja 0,524 (p = 0,000)

501-1000	28.57	14.29	28.57	28.57	100	7
üle 1000	0	33.33	33.33	33.33	100	6
KOKKU	10.4	35.63	33.94	20.03	100	654

Samuti ei mängi siinkohal rolli liikme asutamisaasta, ehk vanus, isegi kui ainult taasiseseisvumise perioodil asutatud liikmeid uurida. Kui aga vaadata vastuseid sellele küsimusele liitude lõikes ja reastada nad 'pigem oluline' ja 'väga oluline' osakaalude järgi, on näha, et nii mõne liidu puhul on kõik vastanud liikmed pidanud poliitikakujundamises kaasaráärmist oluliseks ja on liite, kus seda arvavad alla pooled liikmed. Põllumeest Keskliitu tasuks siin erandina käsitleda, sest selle liikmeskond koosneb maakondlikest liitudest. Esiotsas on küll mõned liidud, mille liikmed on peamiselt suure töötajate arvuga ettevõtted, kuid selliseid on ka pingerea allosas. Pigem paistab, et olulisemaks peavad liitu kuulumisel riigi tasandi otsustusprotsessis kaasaráärmist need ettevõtted, mille tegevusala seadused ja poliitikakujundamine rohkem mõjutab.

Tabel L10.3 – Osalemine otsustusprotsessis liiduti

LIIDUD	Riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises osalemine (%)				KOKKU	
	kindlasti ei ole oluline	pigem ei ole oluline	pigem on oluline	väga oluline	%	arv
Põllumeeste Keskliit	0	0	10	90	100	10
Sadamate Liit	0	0	16.67	83.33	100	6
Kindlustusseltside Liit	0	0	28.57	71.43	100	7
Pangaliit	0	0	28.57	71.43	100	7
Turvaettevõtete Liit	11.11	5.56	44.44	38.89	100	18
Toiduainetööstuse Liit	9.09	13.64	45.45	31.82	100	22
Haiglate Liit	0	23.08	53.85	23.08	100	13
Metsatööstuse Liit	8	16	28	48	100	25
Infotehnoloogia- ja kommunikatsiooniliit	9.09	18.18	27.27	45.45	100	22
Ehitusmaterjali Tootjate Liit	8	20	56	16	100	25
Projektbüroode Liit	12.82	17.95	56.41	12.82	100	39
Kaupmeeste Liit	13.33	20	20	46.67	100	15
Autoettevõtete Liit	5.71	28.57	34.29	31.43	100	35
EVEA	10.42	25	31.25	33.33	100	48
Elektritööstuse Liit	20	20	40	20	100	5
Keemiatööstuse Liit	16	28	32	24	100	25
Elektritööde Ettevõtete Liit	5.62	41.57	34.83	17.98	100	89
Rõiva - ja Tekstiiliit	18.42	28.95	26.32	26.32	100	38
Trükitööstuse Liit	13.33	40	40	6.67	100	15
Tööandjate Keskliit	0	54.55	27.27	18.18	100	11
Kaubandus-Tööstuskoda	12.08	44.58	30.83	12.5	100	240
Masinatööstuse Liit	18.52	40.74	25.93	14.81	100	27
Ehitusettevõtjate Liit	8.22	52.05	28.77	10.96	100	73
KOKKU	10.18	33.87	33.37	22.58	100	815

Nende liikmete jaoks, kes väärtustavad liidus olemisel poliitikas kaasärääkimist on, lisaks ettevõtluskeskkonna kujundamisele oluline valdkonnas toimuva kohta info saamine ja esindusüritustel osalemine. Pisut vähemolulisem on nende jaoks koolitused ja nõustamine ning ärikontaktide vahetamine.

TEISTE ASPEKTIDE OLULISUS LIITU KUULUMISEL LIIKMETELE, KELLE JAKS ON OLULINE POLIITIKAS KAASARÄÄKIMINE	seosekordaja ⁸²	statistiline olulisus (p)
võimalus kujundada ettevõtluskeskkonda	1.359	0
võimalus osaleda esindusüritustel	0.567	0
info saamine valdkonnas toimuva kohta	0.542	0
teiste ettevõtetega isiklike suhete kujundamine ja hoidmine	0.058	0.608
ettevõtte prestiiži ja maine toetamine	0.054	0.64
koolitused ja konsultatsioon	-0.120	0.254
ärikontaktide vahetamine	-0.177	0.09

Seega ei eristu riigi tasandi otsustusprotsessis ja poliitikakujundamises kaasärääkimist liitu kuulumisel oluliseks pidavad liikmed teistest objektivsete näitajate, nagu käive, töötajate arv, asutamise aasta. Pigem on näha, et rohkem on kaasärääkimist oluliseks pidavad liikmeid nende liitude seas, kus seadused ja poliitikakujundamine liikmete tegevusele rohkem mõju avaldavad ja seda vähemolulisemaks pidavaid liikmeid on rohkem nende liitude seas, mille valdkonda riik sekkub vähem. Poliitikakujundamine on oluline neile liikmetele, kes peavad oluliseks ettevõtluskeskkonna kujundamist, valdkonnas toimuva kohta info saamist ja esindusüritustel osalemist.

⁸² Järjestuslik logistiline regressioonanalüüs, kus hinnatakse teiste olulisuse aspektide seost poliitika kujundamise olulisusega