

KOHALIK KOOSTÖÖ

Omavalitsus ja kogukond – kuulamisest koosloomeni

Eha Paas

Materjal on valminud projekti „Pärnumaa innovatsioonikeskus KOBAR” tegevuste raames, et toetada kogukondade ja kohalike omavalitsuste koostöö mõtestamist ning tutvustada erinevaid koostöövorme. Projekti kaasrahastas Euroopa Liit meetmest „Atraktiivne piirkondlik ettevõtlus- ja elukeskkond”. Informatsiooni Pärnumaa innovatsioonikeskuse KOBAR tegemiste kohta leiate veebilehelt: arenduskeskus.eu/innovatsioonikeskus-kobar/

KogukonnaKOBAR loodi selleks, et tuua kokku Pärnumaa kogukondade ja vabaihenduste eestvedajaid ning teisi kohaliku elu arengusse panustavaid inimesi ja organisatsioone. Kohtumiste, koolituste, kogemuste jagamise ja ühiste tegevuste kaudu on KogukonnaKOBAR loonud võimalusi üksteiselt õppimiseks, uute kontaktide tekkimiseks ja koostööks.

Kogukondade ja kohalike omavalitsuste koostöö on olnud üks teemadest, mis KogukonnaKOBARa tegevustes ikka ja jälle esile tuleb. Sellest kasvas ka vajadus materjali järele, mis avaks külavanemate, ümarlaudade, võrgustike ja teiste koostöövormide võimalusi ning annaks ainekohaliku koostöö mõtestamiseks.

Materjali koostaja Eha Paas on kogukondade arendamise ja sotsiaalse heaolu magister. Tema teekond kogukondadega sai alguse 1990. aastate alguses töös noorte ja huvipõhiste kogukondadega ning jätkus maaettevõtjate ja külakogukondade juures. Aastate jooksul on ta tegutsenud kogukondade arendaja, koolitaja, nõustaja, projektijuhi ja võrgustike kujundajana.

Täna kirjeldab Eha oma rolli eelkõige ühendaja ja võimaluste loojana: aidata inimestel ja organisatsioonidel üksteist leida, märgata olemasolevaid võimalusi ning luua koostööks sobivaid tingimusi. See materjal on sündinud suuresti tema kogemuste ja õppetundide põhjal ning mõttest, kuidas saavad omavalitsus ja kogukonnad olla teineteisele partnerid.

Materjali koostaja: Eha Paas
Väljaandja: SA Pärnumaa Arenduskeskus
Joonised: tehisintellekt Napkin AI toel
Projekt: Pärnumaa innovatsioonikeskus KOBAR
Väljaandmise aasta: 2026

Sissejuhatus

Ikka ja jälle tuleb kogukondade ja omavalitsuste inimestega kohtudes jutuks sama küsimus: **kuidas teha nii, et omavalitsus ja kohalikud inimesed päriselt teineteist kuuleksid ja koostööd teeksid?**

Kogukond ütleb, et omavalitsus ei kuula. Omavalitsus ütleb, et inimesed ei tule kaasa ega paku lahendusi. Kutsutakse kokku ümarlaud, aga mõne aja pärast tekib küsimus: *mis sellest kõigest tegelikult muutus?* Külavanem on kas väsinud, sest kõik ootused on tema õlgadele kuhjatud, või on ta hakanud küla nimel ise otsustama ja tegutsema. Samas on nii omavalitsusel kui ka kogukonnal vaja teineteist. Omavalitsusel on vaja kohalikku teadmist, usaldust ja inimesi, kes märkavad probleeme enne, kui neist saavad suured probleemid. Kogukonnal on vaja otsustajaid, kellega oma mõtteid arutada, kellelt infot saada ning kellega koos oma ideid ellu viia.

Selle materjali mõte ei ole pakkuda ühte õiget koostöömudelit. **Ühte mudelit ei olegi.** Mõnes kohas töötab külavanem, teises külaselts, kolmandas piirkondlik kogukonnakogu. Mõnel pool on vaja regulaarset ümarlauda, teisel piisab projektipõhisest koostööst või ühest heast kontaktisikust.

Oluline on hoopis läbi mõelda:

- miks me koostööd teeme;
- keda on vaja kaasata;
- mida me koos otsustame või teeme;
- milline on iga osapoole roll;
- kuidas jõuab arutelu tulemus päriselt tegude ja otsusteni;
- kuidas anname üksteisele tagasisidet.

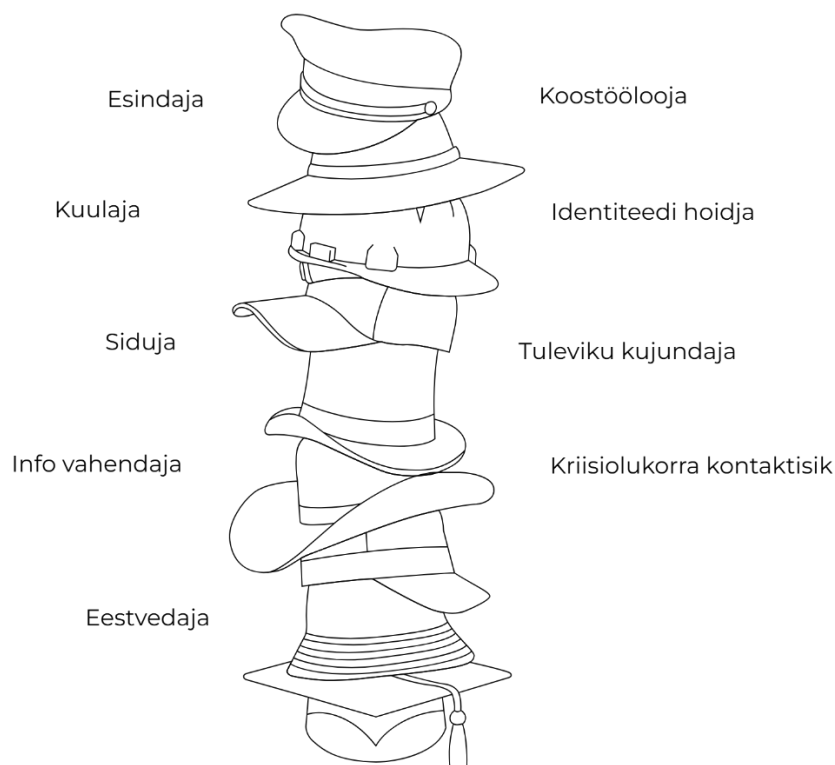
1. Külavanem – vana roll, uued ootused

Külakogukondades on läbi aegade olnud inimesi, kes seisavad küla ühiste asjade eest. Nimetused ja ülesanded on ajas muutunud, kuid üks asi on püsinud: külavanem on inimene, kes tunneb oma inimesi ja paika ning aitab küla häälel kuuldavaks saada.

Mikk Sarv kirjeldas külavanema olemust esimeses [külavanema käsiraamatus](#) (Sarv Mikk, 2001) „Külavanema viis väge“ kaudu. Need viis väge on **keel, meel, süda, hing** ja **hinge külalistemaja** – oskus kõnelda, kuulata ja mõelda, julgeda otsustada ja vastutada, olla järjepidev ning jääda avatuks kõigele uuele. Need mõtted on ka täna üllatavalt ajakohased. Külavanema töö ei ole ainult „küla asjade ajamine“, vaid eelkõige inimeste ja paiga ühendamine.

Tänases Eestis võib külavanem olla korraga:

- **esindaja** – viib küla sõnumi omavalitsusse ja teiste partneriteni;
- **kuulaja** – tajub, mis külas tegelikult toimub;
- **siduja** – aitab inimestel, ühendustel ja algatustel kokku saada;
- **info vahendaja** – toob infot vallast külla ja külast valda;
- **eestvedaja** – käivitab tegevusi ja aitab inimestel tegutseda;
- **identiteedi hoidja** – hoiab paiga lugusid, tavaid ja tunnet;
- **koostöölooja** – ühendab külasid, seltse, ettevõtjaid ja omavalitsust;
- **tuleviku kujundaja** – aitab sõnastada, kuhu kogukond tahab liikuda.



Praktikas korraldab külavanem ühistegevusi, vahendab infot, aitab koostada küla arengukava ja projekte, suhtleb vallaga ning annab teada heakorra- või olmeprobleemidest. Viimastel aastatel on lisandunud ka ootused, et külavanem oleks **kriisiolukorras kontaktisik**, aitaks küla kriisideks ette valmistada ja osaleks kriisiplaani koostamises.

Kõige selle taustal tekib aga küsimus:

Kui palju saab ühelt vabatahtlikult inimeselt üldse oodata?

Kui kõik küla vajadused, info, probleemid ja algatused koonduvad ühe inimese kätte, tekib suur läbipõlemise oht. Samuti võib juhtuda, et külavanemast saab inimene, kes teeb ise kõik ära, selle asemel et teisi kaasa tõmmata. Seetõttu tasub külavanema rolli puhul küsida: **Kas külavanem on eelkõige tegija või inimeste kaasaja ja suhete looja?**

Külavanema rolli saab mõtestada ka **nelja vastandipaari** kaudu.

Esindamine ↔ kaasamine

Kas külavanem räägib küla eest või aitab küla inimestel ise rääkida? Külavanemal on oma mandaadist tulenevalt õigus küla nimel kõneleda. Kuid oluline on küsimus, **kuidas ta küla seisukoha kujundab**. Kui külavanem ei kuula enam küla inimesi, võib esindajast saada hoopis ühe inimese arvamuse kandja.

Juht ↔ võrgustiku käivitaja

Kas kõik peab käima ühe inimese kaudu? Hea eestvedaja ei pea kõike ise tegema. Tema üks olulisemaid oskusi võib hoopis olla **teiste inimeste tugevuste märkamine ja nende ühendamise**. See aitab vähendada ka läbipõlemise riski.

Traditsioon ↔ muutus

Kuidas hoida küla identiteeti nii, et see ei muutuks ainult minevikku vaatamiseks? Küla identiteet võib olla tugev ressurss, kuid samal ajal peab külavanem olema valmis **uute inimeste, ideede ja muutustega kaasa** minema.

Üks inimene ↔ jagatud eestvedamine

Kui kaua peab üks inimene olema külavanem? Küsimus ei ole ainult selles, kuidas leida järgmine külavanem, vaid kuidas **kujundada eestvedamise järjepidevus** nii, et küla ei jääks ühe inimese lahkumisel ilma eestvedamiseta. Siin võib abiks olla külavanema ja külaseltsi tandem või külavanema ja asevanemate meeskonnatöö.

2. Külavanema õiguslik raamistik on ajas muutunud

Külavanema roll näitab hästi, kuidas muutub arusaam kohaliku elu juhtimisest.

1937. aasta Eesti õigusruumis oli külavanema amet auamet. Külavanemalt oodati muu hulgas majanduslikku kindlustatust ja suutlikkust ülesandeid täita. Seaduse kohaselt kaasnes ametiga ka ametimärk. Ametimärk jõuti välja töötada aga külavanematele jaotamiseni ei jõutud. Külavanemate ametimärkide kohta saab rohkem lugeda materjalist [„Külavanemate ametimärgid“](#) (Volmer, 2013). Toonased nõuded peegeldavad oma aega – näiteks olid külavanemad toonases praktikas valdavalt mehed. See on hea meeldetuletus: **ükski külavanema mudel ei ole ajatu**. Rolli sisu sõltub ühiskonnast, inimestest ja sellest, millist eestvedamist parasjagu vajatakse.

Taasiseseisvunud Eestis oli külavanem kohaliku omavalitsuse korralduse seaduses juba selle algusest. 1993. aastal vastu võetud KOKSi § 58 kandis pealkirja „Aleviku- ja külavanem“ ning sätestas, et aleviku või küla koosolekul võidakse valida aleviku- või külavanem. Samuti nähti ette võimalus sätestada vallavalitsuse ülesannete täitmine külavanema poolt lepinguga.

2005. aastal täienes säte võimalusega kehtestada külavanema statuut, milles määratakse muu hulgas valimise kord, kandidaadile esitatavad nõuded, õigused ja kohustused ning volituste kestus.

Alates 1. juulist 2026 kannab [KOKS](#) § 58 pealkirja „Asustusüksuse vanem“. Seadus võimaldab valida linna-, alevi-, aleviku- või külavanema ning annab asustusüksuse vanemale õiguse osaleda volikogu istungil sõnaõigusega. See tähendab võimalust volikogu istungil arutatavates küsimustes sõna võtta vastavalt volikogu töökorraldusele. Samuti võib volikogu vastu võtta asustusüksuse vanema statuudi. See on oluline muutus: **seadus ei räägi enam ainult külavanemast kui küla esindajast, vaid loob laiemat raami asustusüksuse elanike esindamiseks ja nende kaasamiseks kohaliku elu juhtimisse**.

3. Statuut on vajalik, aga sellest üksi ei piisa

Eesti Külaliikumine Kodukant on koostanud **külavanema statuudi näidise** ning välja andnud ka [kommenteeritud väljaande](#) (Eesti Külaliikumine Kodukant, 2018). Seda just selleks, et aidata nii omavalitsusel kui ka külal kokku leppida, kuidas külavanem valitakse ja milline on tema roll. Täna tuleb materjali lugeda kriitilise pilguga, sest aeg on edasi liikunud ja **statuudi näidis vajab ajakohastamist**. Samas toob näidisstatuut hästi esile erinevad teemad, millele mõelda külavanema puhul.

Meeles tasub pidada:

Statuut ei pane koostööd toimima. Inimesed ja suhted panevad.

Maiken Ristmäe uurimus [„Külavanema roll väikeses ja suures kohalikus omavalitsuses ning enne ja pärast ühinemist„](#) (Ristmäe, 2017) kolme Eesti omavalitsuse – Lääne-Saare, Põlva ja Viljandi – näitel toob hästi välja, et sarnase õigusliku raamistiku puhul võib külavanema tegelik roll olla väga erinev. Mõnes kohas on külavanem tugev kogukonna eestvedaja, teises on olulisem külaselts või muu kontaktisik. Uuringus tuli välja ka olukordi, kus ametlik külavanem puudus, kuid külas oli siiski inimene või ühendus, kellega omavalitsus suhtles. Mõnes külas oli külavanema ja külaseltsi juhi roll ühendatud.

Seega tasub omavalitsusel enne uue süsteemi loomist küsida: **Kas meil on vaja just külavanemat või on meil vaja toimivat kontakti ja koostööd kogukonnaga?**

Need ei ole alati üks ja sama asi. Veelgi olulisem on küsida, kuidas kogukonnad ise soovivad oma eestvedamist kujundada ja omavalitsusega koostööd teha. Käsukorras külavanemate ellukutsumine üldjuhul head tulemust ei anna.

4. Kui palju meil üldse külavanemaid on?

Külavanemate rolli kohaliku kogukonna arengus uuris põhjalikult Rivo Noorkõiv 2016. aasta artiklis „[Külavanemal põhinev kogukondlik mudel](#)” (Noorkõiv, 2016, lk 151–160). Tema analüüsi järgi oli Eestis 2016. aasta märtsi seisuga **1171 külavanemat**. Külavanemaga maa-asulaid oli 1363 ehk **29% kõigist maa-asulatest**.

Aasta	Külavanemaid	Külavanemaga maa-asulaid	Osakaal
2004	1006	1034	22%
2012	1351	1617	35%
2016	1171	1363	29%

2004–2012 kasvas külavanemate arv märgatavalt, kuid 2012–2016 toimus langus 13,3%. Samas oli 2016. aastal külavanemaid endiselt 165 võrra ehk 16,4% rohkem kui 2004. aastal.

Huvitav on ka järjepidevus: 629 maa-asulas ehk 46 % 2016. aasta külavanemaga asulatest oli külavanem olemas nii 2004., 2012. kui ka 2016. aastal (Noorkõiv, 2016, lk 154).

Hiljem on Külaliikumine Kodukant kokku lugenud külavanemaid 2017. ja 2020. aastal, mil Ivika Nõgel viis läbi kaardistuse „Külaliikumise ja külade tugisüsteemi kaardistus 2020” (Nõgel, 2020). Kui 2017. aasta kaardistuses oli külavanemate arvuks 1171, siis 2020. aasta kaardistuses loendati 554 mandaadiga külavanemat. Lisaks oli 442 inimest, keda peeti või kes nimetasid end külavanemaks, kuid kellel puudus statuudi alusel antud või uuendatud mandaat. Samas tuleb arvestada, et 2017. aasta kaardistuses ei olnud külavanema definitsioon selgelt fikseeritud, mistõttu toonane number sisaldab ka neid, keda 2020. aasta kaardistuses nimetati mitteametlikeks külavanemateks (puudus statuut või mandaat). Olemasolevad kaardistused viitavad külavanemate arvu vähenemisele.

See viib küsimuseni:

Kui külavanemaid on vähem, kas külates on vähem eestvedamist või on eestvedamise vorm lihtsalt muutunud?

Noorkõiv rõhutab, et külavanemate arvu vähenemine ei tähenda automaatselt külaliidrite vähenemist. Kogukonna eestvedaja võib olla ka külaselts või muu kohalik aktiivne inimene ning kõik eestvedajad ei ole ametlikult külavanemad (Noorkõiv, 2016, lk 158).

5. Ümarlauad – kas päris koostöö või lihtsalt üks kohtumine kalendris?

Ümarlauad ja võrgustikud ei ole uued koostöövormid. Neid on omavalitsustes aastaid kasutatud, kuid tulemused on väga erinevad.

Ümarlaua toimimise kõige olulisem küsimus ei ole tegelikult „**Kui tihti me kohtume?**“, vaid: „**Miks me kohtume ja mis muutub tänu sellele?**“

Meeles tasub pidada:

Inimesed laua taga on sama olulised kui teema laual.

Koostöö ei sünni ainult struktuurist ja töökorraldusest, vaid inimestevahelistest suhetest. Ümarlauas ei osale ainult organisatsioonid, külad või asutused. **Nende taga on inimesed. Koostööd teevad inimesed.** Kuigi igaühe taga võib olla terve kogukond, organisatsioon või ametiasutus, hakkavad koostöö ja vastastikune kuulamine päriselt toimima siis, kui inimesed võtavad aega ka omavahel tuttavaks saada ja üksteist kuulata.

Sageli tundub, et vaba vestlus, ühine kohv või paar minutit isiklikuks jutuajamiseks on „aja raiskamine“. Tegelikult sünnib just sellistes hetkedes inimestevaheline **usaldus ja sidusus**, millele hilisem koostöö toetub. Kui inimesed tunnevad üksteist, teavad, kes on teisel pool lauda ja mis teda päriselt huvitab või muret teeb, on lihtsam ka eriarvamustest rääkida, abi küsida ja lahendusi otsida.

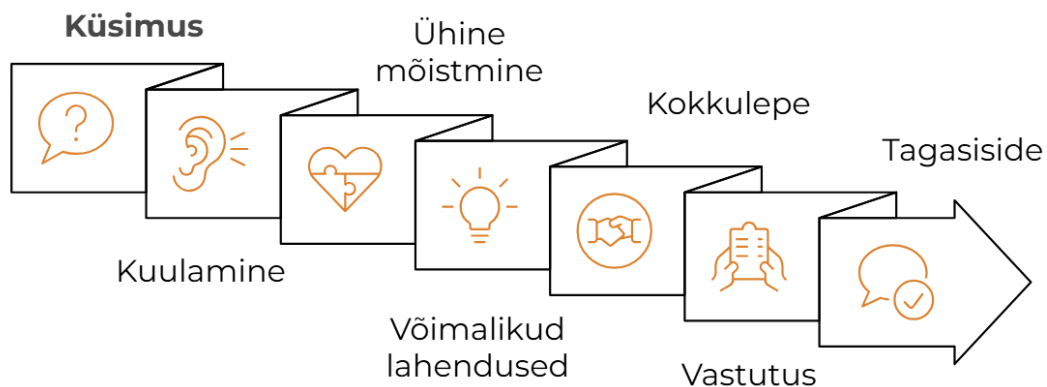
Seetõttu ei pea iga kohtumise minut olema täidetud päevakorrapunktidega. **Mõnikord on kõige tulemuslikum osa kohtumisest hoopis see, kui inimesed saavad lihtsalt omavahel tuttavaks.** See loob suhteid, mis toovad nad ka järgmisel korral kokku ja panevad vahepealgi üksteisega mõtteid pörgatama.

Hea ümarlaua puhul on osalejatele enne kohtumist selge:

- mis küsimust lahendatakse;
- miks just need inimesed on laua taga;
- mida osalejatelt oodatakse;
- milles saab koos otsustada;
- mis jääb kellegi teise vastutuseks;
- kuidas jõuab tulemus otsustesse ja tegevustesse.

Kõige kehvem variant on ümarlaud, kus inimesed annavad oma arvamuse, omavalitsus kuulab ära ja pärast ei juhtu midagi. Siis õpitakse kiiresti, et **oma aega ei tasu sinna enam panna.**

Hea ümarlaua lihtne loogika võiks olla:



Kui viimane samm (tagasiside) puudub, muutub ka koostöö kiiresti **formaalsuseks**.

Mõnikord kutsutakse ümarlauale liiga palju inimesi. Kui teema on näiteks eakate liikumisvõimalused, ei ole vaja iga kord kokku kutsuda kõiki seltse, külavanemaid ja ettevõtjaid.

Võib olla hoopis mõistlikum moodustada **väike teemavõrgustik**, kus on:

- eakad või nende esindajad;
- sotsiaaltöö tegija;
- ühistranspordi või liikumiskorraldusega seotud inimene;
- kogukonna esindaja;
- vajadusel ettevõtja või teenusepakkuja.

Kui probleem muutub, võib muutuda ka võrgustik. See tähendab, et võrgustik ei ole tingimata püsiv struktuur, vaid võib olla koostöövorm konkreetse probleemi lahendamiseks.

6. Võrgustik – kui eesmärk ei ole ainult infot jagada?

Võrgustiku väärtus tekib siis, kui inimesed ei ole lihtsalt üksteise kontaktid, **vaid teavad, mida teised teevad, ja saavad üksteisele toetuda** (Gilchrist, 2009).

Hea võrgustik:

- jagab infot;
- märkab probleeme;
- ühendab ressursse;
- aitab vältida tegevuste dubleerimist;
- leiab uusi koostööpartnereid;
- saab kiiresti kokku tulla, kui midagi muutub.

Näiteks kriisivalmiduses on sellisel võrgustikul eriti suur väärtus. Kriisi hetkel ei hakata alles otsima, kes on küla aktiivsed inimesed, kes saab aidata eakaid, kus on generaator või kus asub sobiv kogunemiskoht.

Koostöövõrgustik on kõige väärtuslikum enne seda, kui koostööd päriselt vaja läheb.

7. Dialoog- kui eesmärk ei ole kohe lahendust leida

Üks võimalus tuua omavalitsuse ja kogukonna koostöösse rohkem kuulamist ja mõistmist on kasutada **dialoogi**.

Dialoog ei ole lihtsalt järjekordne arutelu või koosolek, kus igaüks saab oma arvamuse välja öelda. Dialoogi eesmärk on luua turvaline ruum, kus inimesed saavad rääkida oma kogemustest, mõtetest ja vajadustest ning **kuulata ka neid, kelle vaated võivad nende omadest erineda**. See võib olla eriti väärtuslik teemade puhul, kus kogukonnas või omavalitsuses on erinevad arvamused ja pinged. Selle asemel et hakata kohe vaidlema, kellel on õigus või milline lahendus on õige, aitab dialoog esmalt mõista, **miks inimesed üht või teist asja just nii näevad**.

Dialoogis ei ole eesmärk tingimata jõuda ühise arvamuseni. Oluline on, et inimesed saaksid üksteisest paremini aru ja tekiks võimalus märgata ka seda, mis erinevate seisukohtade taga on. Nii võib avaneda uusi mõtteid ja võimalusi, mida ainult oma seisukohast lähtudes ei pruugita märgata.

Dialoogi praktilisi põhimõtteid ja tööriistu leiab Piret Jeedase juhendmaterjalist „[Dialoogi pidamine kogukonnas](#)” (Jeedas, 2024). Materjal on mõeldud parema arutelukultuuri toetamiseks ning aitab mõtestada, kuidas luua vestlusruum, kus inimesed saavad rääkida, kuulata ja üksteist mõista.

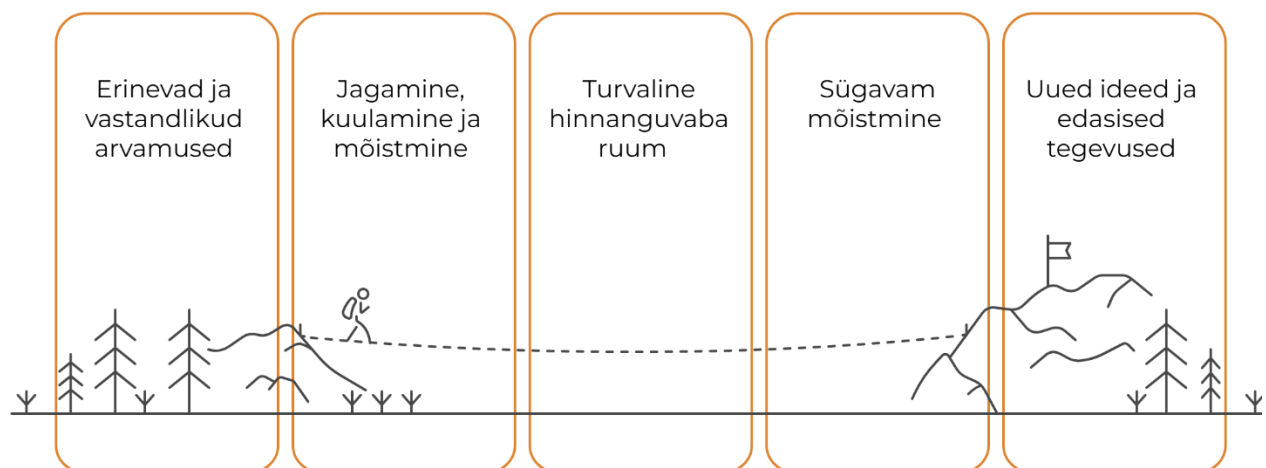
Pireti juhendmaterjalis toodu põhjal võib dialoog olla eriti kasulik siis, kui:

- kogukonnas on **erinevad või vastandlikud arvamused**;
- mõni teema tekitab pingeid või vastasseisu;
- on vaja luua inimestele võimalus oma mõtteid välja öelda ja olla kuulatud;
- inimesed räägivad üksteisest mööda ja vajavad võimalust päriselt kuulata;
- enne lahenduste otsimist on vaja **olukorda ja erinevaid vaatenurki paremini mõista**.

Dialoogi ei pea alati korraldama suure ametliku sündmusena. Seda saab kasutada nii kogukonna sees, omavalitsuse ja kogukonna kohtumisel kui ka väiksemas teemaringis.

Mõnikord ei ole mõistlik alustada küsimusega „Millise lahenduse me leiame?“, vaid „Kas me oleme üldse teineteisest aru saanud?“

Just siin võib dialoog olla väärtuslik koostöövorm. See aitab luua **kuulamise, mõistmise ja usalduse pinnase**, millele saab hiljem hakata ehitama ühiseid lahendusi.



8. Uuemad koostöövormid – vähem „komisjoni“, rohkem koosloomet

Kogukondade kaasamine ei pea tähendama ainult külavanemaid, ümarlaudu ja ametlikke komisjone. Üha enam tasub kasutada paindlikumaid vorme.

Kogukonnakogu või piirkonna esinduskogu

Suuremas omavalitsuses võib olla keeruline suhelda kümnete või isegi sadade külavanemate ja/või kogukonna eestvedajatega eraldi. Siin võib olla lahenduseks piirkondlik esinduskogu, kuhu koonduvad eri asustusüksuste ja huvigruppide esindajad.

Alates 1. juulist 2026 näeb [KOKS § 57²](#) ette ka **piirkonna esinduskogu**, mille eesmärk on muu hulgas kohaliku initsiatiivi ja identiteedi hoidmine, elanike kaasamine kohaliku elu küsimuste otsustamisse ning piirkondlike huvide esindamine. Statuudis võib ette näha ka asustusüksuste vanemate ja huvigruppide esindajate kaasamise.

See annab omavalitsustele ühe uue võimaluse mõelda: **Kas kõiki inimesi on vaja alati ühe suure laua taha kokku tuua või vajame piirkondlikku esinduskogu?**

Teemakohased töötoad

Näiteks ei pea planeeringu arutelu olema ainult ametlik avalik väljapanek ja koosolek. Enne otsuste tegemist võib kutsuda piirkonna inimesed väiksemasse töötuppa, kus koos vaadatakse:

- mis on piirkonna väärtused;
- mis muutub;
- mida inimesed kardavad kaotada;
- milliseid lahendusi nad näevad.

See aitab esile tuua teadmisi, mida formaalsest menetlusest sageli ei saa.

Kohaliku elu probleemide „kiirkohtumised“

Mõne küsimuse jaoks pole vaja moodustada komisjoni. Näiteks: „Meil on kolm kuud aega leida lahendus, kuidas pääseda talvel bussipeatusesse.“ Kutsutakse kokku need, kes saavad midagi teha, pannakse probleem lauale ja lepitakse kokku järgmised sammud. See on vähem ametlik, aga võib olla palju tulemuslikum.

Digitaalne kaasamine

Kõik inimesed ei tule tööajal või õhtul vallamajja. Seetõttu võiks kasutada:

- lühikesi veebiküsitlusi;
- ideekorjeplatvorme;
- kaardipõhist tagasisidet;
- veebikohtumisi;
- piirkonna infokanaleid;
- vallarakendusi või kogukonnagruppe.

Samas ei tasu teha digitaalset kaasamist eesmärgiks omaette. **Digikanal on üks tööriist teiste hulgas, mitte kogukonna kaasamise asendus.**

Materjalis [„Kogukonnakeskne valitsemisviis kohalikul tasandil”](#) toob Raivo Küüt välja, et koostöövorm ei pea alati tähendama füüsilist ümarlauakohtumist (Küüt, 2022, lk 4). Kasutada saab veebivõimalusi ning toimivate kogude kõrvale **ei ole vaja luua uut struktuuri, kui olemasolevat saab kasutada.**

Koosloome

Oluline muutus toimub siis, kui kogukonda ei kutsuta enam ainult arvamust avaldama, vaid lahendust koos looma.

Näiteks ei küsita: „Millist mänguväljakut te soovite?” vaid: „Millist kohta vajavad meie piirkonna lapsed ja pered ning kuidas me saame selle koos luua ja hiljem ka hoida?”

See muudab ka vastutust. Kui inimesed on lahenduse kujundamises osalenud, võib tekkida suurem valmisolek **selle elluviimisse panustada.**

9. Kaasamine ei tähenda, et kõik otsustavad kõike

Kogukonna kaasamine ei tähenda, et omavalitsus annab oma otsustusõiguse ära. Samuti ei tähenda see, et kogukonna iga ettepanek tuleb ellu viia. Oluline on olla aus selles, **mida saab koos otsustada ja mida mitte**.

Näiteks:

- „Selle küsimuse puhul ootame teie ettepanekuid.”
- „Selles küsimuses otsustab volikogu.”
- „Seda lahendust ei saa seaduse tõttu teha.”
- „Me võtame teie ettepanekud aluseks ja anname otsusest hiljem teada.”

Usaldust võib vähendada see, kui inimestelt küsitakse arvamust, kuid neile ei öelda, mida selle arvamusega edasi tehti. Seetõttu on kaasamise üks olulisemaid osi **tagasiside**.

Suurinvesteeringutega seotud otsused võivad tekitada omavalitsuse ja kogukondade vahel pingeid. Kogukonnaveebi artiklis [„Kuidas tuua valda suurinvesteeringuid kogukonnaga vastandumata?”](#) kirjutab Garri Raagmaa (2026):

„Eesti omavalitsuste peamine väljakutse ei ole seega ainult investeeringute ligimeelitamine, vaid see kuidas kujundada õiglane ja läbipaistev koostöömudel. Kogukondade varane kaasamine, kohaliku kasu selge määratlemine ning usaldusväärne planeerimisprotsess aitavad vähendada konflikte ja suurendada piirkondade arenguvõimekust. Eduka suurinvesteeringu eelduseks on kokkulepe kogukondadega.”

Raagmaa kasutab artiklis ka mõistet **„kokkuleppe arhitektuur”**, mille all peab silmas protsessi, kus arendaja, omavalitsus ja kogukond lepivad varases etapis eeldatavatest mõjudest lähtuvalt kokku hüvitised ja ühised arengueesmärgid (Raagmaa, 2026).



Varane kaasamine

Kogukondade kaasamine protsessi algusjärgus, et vältida otsuste tegemist üle inimeste peade.



Kohalik kasu

Otsene kasu elanikele töökohtade, odavama energia, kogukonnafondi või taristu parandamise kaudu.



Kokkuleppe arhitektuur

Protsess, kus arendaja, omavalitsus ja kogukond lepivad varakult kokku hüvitistes ja eesmärkides.



Läbipaistev koostöömudel

Õiglane ja usaldusväärne planeerimisprotsess, mis vähendab konflikte ja suurendab arenguvõimekust.

10. Formaalne ja mitteformaalne koostöö – kus on tasakaal?

Koostööst rääkides tasub vaadata ka üht vähem nähtavat, kuid väga olulist küsimust: **kui palju on meie koostöös ruumi mitteformaalsele tegutsemisele?**

2016. aasta uurimuses „*Blending, braiding, balancing: Strategies for managing the interplay between formal and informal ways of working with communities*” käsitleb Alison Gilchrist vajadust leida tasakaal formaalse ja mitteformaalse tegutsemise vahel (Gilchrist, 2016). Kui eesmärk on **hoolivam ja sidusam ühiskond**, tuleb luua keskkond, kus inimeste endi algatused ja iseorganiseerumine saavad areneda, ilma et neid liiga vara eeskirjade, nõuete ja protseduuridega piirama hakataks.

Mitteformaalne tegutsemine sünnib inimeste omavahelistest kokkulepetest, usaldusest ja ühistarkusest. See annab ruumi õhinapõhisusele, uutele ideedele ja kiirele tegutsemisele. Inimesed saavad midagi ära teha ka siis, kui neil ei ole selleks organisatsiooni, põhikirja ega projektitaotlust. **Formaalne tegutsemine** loob seevastu selgust, läbipaistvust ja stabiilsust. Reeglid, kokkulepped, rollid ja vastutus on vajalikud eriti siis, kui tegemist on avaliku raha, otsuste või suurema hulga inimestega. Probleem tekib siis, kui **formaalne hakkab mitteformaalset lämmatama**. Näiteks võib kogukond alustada väga lihtsast mõttest: „Toome oma küla inimesed kokku ja korraldame ühise söömaaja.” Mõne aja pärast võib aga selguda, et tegevuseks on vaja projekti, eelarvet, lepinguid, aruandeid, erinevaid kooskõlastusi ja dokumente. Algne mõte ja tegutsemisrõõm võivad selle kõige sisse ära kaduda. See ei tähenda, et reegleid pole vaja. Gilchristi (2016) mõte ei ole valida formaalse ja mitteformaalse vahel, vaid neid omavahel sobitada: **ühendada, põimida ja tasakaalustada** (*blend, braid, balance*). Küsimus on pigem selles: **Kas meie reeglid toetavad inimeste tegutsemist või muudavad tegutsemise nii keeruliseks, et inimesed loobuvad?**

Sama küsimus kehtib ka omavalitsuse ja kogukonna koostöös. Omavalitsus vajab läbipaistvust, võrdsust ja vastutust. Kogukond vajab usaldust, paindlikkust ja võimalust ise tegutseda. Seetõttu võiks koostöö kavandamisel küsida:

- Millist osa on vaja reguleerida?
- Kus saab anda inimestele rohkem vabadust?
- Kas iga väikese tegevuse jaoks on vaja uut vormi või lepingut?
- Kas toetuse saamise tingimused aitavad kogukonnal tegutseda või kulub suurem osa energiast nende täitmisele?
- Kas me usaldame kogukonda piisavalt, et lasta neil proovida ka siis, kui tulemus ei ole ette teada?
- Millal on vaja ametlikku organisatsiooni ja millal piisab inimeste kokkuleppest?

Eriti oluline on see **väikeste ja alles kujunevate algatuste puhul**. Kui iga uus idee peab kohe muutuma projektiks või organisatsiooniks, võivad paljud head mõtted sündimata jääda.

Ka kogukond ise võib muutuda liiga formaalseks. See ei ole ainult omavalitsuse probleem. Kui tegutsemiseks on vaja pidevalt projekte kirjutada, aruandeid teha ja erinevaid nõudeid täita, hakkab eestvedaja aega kulutama järjest rohkem süsteemi haldamisele ja vähem inimestega suhtlemisele. Siis võib juhtuda midagi üsna paradoksaalset: **organisatsioon muutub tugevamaks, aga kogukondlikkus nõrgeneb.**

Seetõttu tasub ka kogukonnal endal aeg-ajalt küsida:

- Kas meie organisatsioon aitab inimestel kaasa tulla või peab inimene kõigepealt meie süsteemiga kohanema?
- Kuidas mõõta seda, mis tabelisse ei mahu?
- Mitteformaalse kogukondliku tegevuse üks keerukusi on see, et selle väärtust on raske mõõta.
- Kuidas mõõta õhinat?
- Kuidas mõõta seda, et inimesed tunnevad üksteist?
- Kuidas mõõta usaldust naabrite vahel?
- Kuidas mõõta seda, et inimene, kes muidu kodust ei välju, tuleb ühisele söömaajale?
- Kuidas mõõta seda, et keegi otsustab pärast ühte head vestlust ise midagi korraldama hakata?

Need võivad olla väga olulised kogukonna tulemused, kuid need ei mahu hästi tavapärasesse projektiaruandesse. Samas on just **suhted, usaldus ja kuuluvustunne** sageli see nähtamatu kiht, millele hilisem koostöö toetub. Gilchrist (2016) toob välja ka lihtsa, kuid kõneka näite: **toit ja ühine lõbus tegevus aitavad luua suhteid ning usaldust ja tuua kokku ka inimesi**, kes ise ei otsi võimalust „organiseeruda“.

Seetõttu ei tasu kogukonnatöös **alahinnata ka väga lihtsaid asju.**

- **Ühine söök võib olla kogukonnatöö.**
- **Vaba vestlus võib olla kogukonnatöö.**
- **Naabriga kohvi joomine võib olla kogukonnatöö.**

Need ei pruugi anda kohe mõõdetavat tulemust, kuid võivad luua midagi palju olulisemat – **inimestevahelise sideme**, millele saab hiljem koostöö üles ehitada.

Mõttekoht!

Kui palju on meie omavalitsuses ja kogukonnas ruumi lihtsalt koos olemiseks, katsetamiseks ja ise tegemiseks ilma, et sellele peaks kohe panema külge vormi, projekti või aruandluse?

Võib-olla on hea koostöö üks tunnus ka see, et **kõike ei ole vaja kohe ära korraldada. Mõnele asjale tuleb lihtsalt anda võimalus tekkida.**

11. Enne koostöövormi loomist tasub küsida viis küsimust

Enne uue ümarlaua, komisjoni, kogukonnakogu või muu vormi loomist võiks omavalitsus koos kogukonnaga läbi mõelda **viis küsimust**.

1. **Mis probleemi me lahendame?** Kui probleem ei ole selge, ei ole selge ka koostöö vajadus.
2. **Kelle teadmisi meil vaja on?** Mitte ainult „keda me tavaliselt kutsume“, vaid kellel on selle teema kohta päriselt teadmine, kogemus või huvi.
3. **Mida saab koos otsustada?** Kui koos otsustada ei saa, võib olla tegemist lihtsalt infokoosolekuga. See pole tingimata halb, aga seda võiks ka nii nimetada.
4. **Mis juhtub pärast kohtumist?** Kes teeb? Millal teeb? Kellele annab teada?
5. **Kuidas teame, et koostöö oli kasulik?** Kas midagi muutus? Kas probleem sai selgemaks? Kas sündis uus lahendus? Kas inimesed said omavahel tuttavaks? Kas tekkis uus koostöö?

Kõik tulemused ei pea olema suured ja mõõdetavad. Mõnikord ongi tulemus see, et inimesed hakkasid üksteist usaldama.

12. Miks omavalitsusel on kogukonda vaja?

Kogukond ei ole omavalitsuse „lisakäsi“. Kogukond on **kohaliku elu teadmiste ja tegutsemisvõime oluline allikas**. Kohalikel inimestel on teadmisi, mis ei pruugi ametiasutuses alati nähtavad olla.

Näiteks:

- kus on ressursid ja kus probleem;
- kellel on abi vaja;
- milline lahendus võiks päriselt toimida;
- millised inimesed saavad kaasa aidata;
- milline koht või tegevus on kohalikele oluline;
- millised muutused tekitavad vastuseisu.

Kogukonna kaasamine võib aidata omavalitsusel **teha kohalikke olusid paremini arvestavaid otsuseid, märgata probleeme varem ja kasutada olemasolevaid ressursse targemalt**.

Kogukonnakeskse valitsemise mõte ongi selles, et kohaliku elu teadmised ei asu ainult ametiasutuses. Kogukonnal on oma teadmised, kogemused ja ressursid ning neid saab otsustamisse tuua.

13. Miks kogukonnal on omavalitsust vaja?

Kogukonnal on palju teadmisi ja tegutsemisjõudu, kuid kõiki kohaliku elu küsimusi **ei saa lahendada omal jõul**.

Omavalitsusel on:

- otsustusõigus;
- avalikud teenused;
- eelarve;
- spetsialistid;
- planeerimisvõimekus;
- info ja andmed;
- võimalus kutsuda kokku erinevaid osapooli;
- vastutus kohaliku elu korraldamise eest.

Seega ei peaks kogukond vaatama omavalitsust ainult rahaandja või probleemide lahendajana. Hea koostöö puhul võib omavalitsus olla kogukonnale: **partner, vahendaja, ühendaja, võimaluste looja ja mõnikord ka lihtsalt kuulaja**.

14. Koostöö algab rollide selgusest ja ausast lähtekohast

Üks koostöös ette tulevaid probleeme on see, et **osapooled ootavad teineteiselt erinevaid asju**.

Kogukond võib mõelda: „Me rääkisime vallale sellest probleemist, nüüd vald lahendab.“

Omavalitsus võib mõelda: „Kogukond tõi probleemi välja, järelikult võiksid nad ka midagi ise teha.“

Mõlemal võib olla õigus. Seetõttu tasub iga suurema koostöö puhul kokku leppida:

Mida teeb kogukond? Mida teeb omavalitsus? Mida teeme koos? Mida me ei saa teha?

See ei pruugi olla alati lihtne, aga sageli aitab just selline kokkulepe vältida pettumust.

Omavalitsuse poolelt on oluline ka küsida: **kas me tahame kogukonda kuulata või kaasata?**
Need ei ole päris sama asi.

Kuulamine tähendab, et inimene saab oma arvamuse öelda.

Kaasamine tähendab, et tema teadmine ja arvamus mõjutavad protsessi.

Koosloome tähendab, et lahendust kujundatakse koos.

Kõik kolm tasandit võivad olla vajalikud. Oluline on lihtsalt **mitte nimetada kuulamist kaasamiseks**, kui tegelikult ei ole inimestel võimalust protsessi mõjutada.

15. Koostöö kavandamise lihtne meelespea

Enne uue koostöövormi loomist võib kasutada kuut järgnevalt toodud sammu:

1. **MÄRKA** Mis on päris küsimus või probleem?
2. **KUULA** Kellel on selle kohta kogemus ja teadmine?
3. **ÜHENDA** Kes peavad omavahel kokku saama?
4. **LEPI KOKKU** Mida igaüks teeb?
5. **TEE** Milline on esimene konkreetne samm?
6. **ANNA TAGASI** Mis sai tehtud ja mis saab edasi?

Kui üks neist sammudest jääb puudu, võib koostöö hakata logisema.

Lõpetuseks: koostöö ei ole eesmärk omaette

Külavanem, külaselts, ümarlaud, kogukonnakogu, võrgustik, töötuba või veebiküsitlus on kõik erinevad koostöövormid. Ükski neist ei ole iseenesest hea ega halb koostöövorm.

Oluline on see, mida me selle vormi kaudu teha tahame. Mõnes külas on parimaks lahenduseks tugev külavanem. Teises on tugev külaselts. Kolmandas on mõistlik, et külavanem ja selts tegutsevad kõrvuti. Suures omavalitsuses võib olla vaja piirkondlikku esinduskogu. Mõne probleemi puhul on kõige mõistlikum kokku kutsuda kümme inimest üheks korraks ja leida lahendus.

Seega ei tasu alustada küsimusest: „Millise koostöövormi me loome?”

Alustada võiks hoopis küsimusest: „Mida me tahame koos saavutada ja kelle teadmisi, otsustusõigust ning panust selleks vajame?”

Ja võib-olla ongi hea koostöö kõige lihtsam tunnus see, et pärast kohtumist on midagi selgem, midagi muutunud või midagi liikuma hakanud.

Kui soov on oma kogukonna olemasolevaid tugevusi ja ressursse teadlikumalt märgata, on abiks ABCD lähenemist tutvustav juhendmaterjal „[Ressursipõhise kogukonna arendamise põhimõtted ja rakendamine](#)” (Kass, 2026).

Kasutatud allikad:

Eesti Külaliikumine Kodukant. (2013). Külavanemate ametimärgid 2013.

https://kodukant.ee/wp-content/uploads/2023/11/Kylavanemate_ametimark1937.pdf

Eesti Külaliikumine Kodukant. (2018). Külavanemate statuut: Kommenteeritud väljaanne.

https://kodukant.ee/wp-content/uploads/2023/07/Kulavanema-statuudi-kommenteeritud-valjaanne_2018_Kodukant.pdf

Gilchrist, A. (2009). The well-connected community: A networking approach to community development (2nd ed.). Policy Press.

<https://doi.org/10.1332/policypress/9781847420565.001.0001>

Gilchrist, A. (2016). Blending, braiding, balancing: Strategies for managing the interplay between formal and informal ways of working with communities (Working Paper No. 136). Third Sector Research Centre, University of Birmingham.

<https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/social-policy/tsrc/working-papers/working-paper-136.pdf>

Jeedas, P. (2024). Dialoogi pidamine kogukonnas. Kogukonnaveeb.

<https://kogukonnaveeb.ee/juhendmaterjalid/849/>

Kass, K. (2026). Ressursipõhise kogukonna arendamise põhimõtted ja rakendamine (3. versioon). Kogukonnaveeb.

<https://kogukonnaveeb.ee/juhendmaterjalid/ressursipohise-kogukonna-arendamise-ehk-abcd-mudeli-pohimotted-ja-rakendamine/>

Küüt, R. (2022). Kogukonnakeskne valitsemisviis kohalikul tasandil. Siseministeerium.

https://siseministeerium.ee/sites/default/files/documents/2023-02/Kogukonnakeskne%20valitsemisviis%20kohalikul%20tasandil%20Raivo%20K%C3%BC%C3%BCT_KKK%2021.10.22.pdf

Noorkõiv, R. (2016). Külavanemal põhinev kogukondlik mudel. Eesti Statistika Kvartalikirj, 1/2016, 151–160.

https://www.stat.ee/sites/default/files/2020-07/kvartalikirj_1-2016.pdf

Nõgel, I. (2020). Külaliikumise ja külade tugisüsteemi kaardistus 2020. Eesti Külaliikumine Kodukant.

Raagmaa, G. (2026, 26. mai). Kuidas tuua valda suurinvesteeringuid kogukonnaga vastandumata? Kogukonnaveeb.

<https://kogukonnaveeb.ee/uudis/kuidas-tuua-valda-suurinvesteeringuid-kogukonnaga-vastandumata/>

Ristmäe, M. (2017). Külavanema roll väikeses ja suures kohalikus omavalitsuses ning enne ja pärast ühinemist [Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool]. Tartu Ülikooli DSpace.

<http://hdl.handle.net/10062/57495>

Sarv, M. (2001). Külavanema käsiraamat: Esimene vihik. Eesti Külade ja Väikelinnade Liikumine Kodukant.

<https://kogukonnaveeb.ee/juhendmaterjalid/kulavanema-kasiraamat-esimene-vihik/>