

Sisekaitseakadeemia

Finantskolledž

Laura Emanuell Sander

**HOIU-LAENUÜHISTUTE VALMISOLEK ÜHISTUPANGAKS
ÜMBERKORRALDAMISEKS**

Lõputöö

Juhendaja: Maret Güldenkoh, MBA

Tallinn 2024

SISEKAITSEAKADEEMIA LÕPUTÖÖ ANNOTATSIOON

Finantskolledž	Juuni 2024
Töö pealkiri eesti keeles: Hoiu-laenuühistute valmisolek ühistupangaks ümberkorraldamiseks	
Töö pealkiri võõrkeeles: Readiness of Savings and Loan Cooperatives for Reorganization Into a Cooperative Bank	
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Lõputöö on kirjutatud teemal „Hoiu-laenuühistute valmisolek ühistupangaks ümberkorraldamiseks.“ Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ja sisaldab inglise keelset lühikokkuvõtet. Lõputöö koosneb 55-st leheküljest ning lõputöö koostamisel kasutati kokku 44 erinevat eesti- ja inglisekeelset allikat, millele on tekstis viidatud. Lõputöö uurimisprobleemiks oli: milline on hoiu-laenuühistute seisukoht ühistupangaks kujunemise kohta? Uurimisprobleemi lahendamiseks seati eesmärk selgitada välja hoiu-laenuühistute valmisolek ühistupangaks ümberkorraldamiseks. Lõputöö probleemi lahendamiseks ja uurimisküsimustele vastuse saamiseks ning eesmärgi saavutamiseks ja püstitatud uurimisülesannete täitmiseks viidi läbi kvalitatiivne uuring. Andmete kogumise meetodiks oli küsimustik. Andmeanalüüsimetodina kasutatakse kvalitatiivset uurimismetoodikat.</p> <p>Uuringust selgus, et hoiu-laenuühistute seisukoht ümberkorraldamise kohta on negatiivne ning neil ei ole plaanis seda teha. Hoiu-laenuühistud peavad läbirääkimisi Rahandusministeeriumiga seoses alternatiivse võimalusega, milleks on keskühistu loomise võimalus. Juhul kui keskühistu idee ei leia toetust Rahandusministeeriumis lõpetavad hoiu-laenuühistud tegevust. Rahandusministeerium on avatud läbirääkimistele ja ettepanekutele, kui need on relevantssed ja teostatavad nii rahalises kui ka ajalises perspektiivis. Lõputöös tegin järeldusi ning soovitusi ümberkorralduse toimimiseks Rahandusministeeriumile.</p>	
Võtmesõnad: hoiu-laenuühistu, ühistupank, ümberkorraldus	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>Savings and loan associations, cooperative bank, transformation</i>	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogu	
Töö autor: Laura Emanuell Sander	
<p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujalt allikatest saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Annan Sisekaitseakadeemia tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Annan loa teose üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Sisekaitseakadeemia veebikeskkonna kaudu sealhulgas Sisekaitseakadeemia raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni. Olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.</p>	
Allkiri:	Kommentaari (soovi korral)
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Maret Guldenkoh	Allkiri:
Kaitsemisele lubatud	
Kolledži direktor: Kerly Randlane	Allkiri:

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. HOIU-LAENUÜHISTU JA ÜHISTUPANGA OLULISUS.....	7
1.1 Hoiu-laenuühistute ja ühistupankade tekkimine, olemus ja erinevused	7
1.2 Ümberkorralduse ja valmisoleku protsess.....	12
1.3 Hoiu-laenuühistute regulatsioon Eestis	16
2. HOIU-LAENUÜHISTU ETTEVALMISTUSPROTSESS	20
2.1 Uuringu meetoodika, protsess ja valim	20
2.2 Uuringu tulemused	23
2.3 Järeldused ja soovitusel	33
KOKKUVÕTE	40
SUMMARY	43
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	44
Lisa 1. Küsitlus hoiu-laenuühistute juhtkonnale	49
Lisa 2. Eesti hoiu-laenuühistute nimekiri.....	51
Lisa 3. Kiri hoiu-laenuühistutele	52
Lisa 4. Küsimused Rahandusministeeriumile	53
Lisa 5. Hoiu-laenuühistu küsitluse koodipuu	54
Lisa 6. Rahandusministeeriumi küsitluse koodipuu.....	55

SISSEJUHATUS

2023. aasta septembril võttis Rahandusministeerium vastu eelnõu, mille järgi peavad hoiu-laenuühistud ümber korraldama ühistupankadeks (Võrklaev, 2023). Uued nõuded hoiu-laenuühistute tegevusele kehtestatakse kolmes etapis. Alates 2024. aastast keelatakse uute hoiu-laenuühistute moodustamine ning uute ühistute moodustamine toimub üksnes ühistupankadena. 2025. aastal suurendatakse läbipaistvust, andes liikmetele rohkem õigusi üldkoosoleku kokkukutsumiseks ja piirates laenude andmist ühistu juhtidele. Viimases etapis, hiljemalt 2027. aastaks, peavad ühistud taotlema krediidasutuse tegevusluba või lõpetama enda tegevus. Juhul kui ühistupanga tegevusluba ei saa, võib see alates 2029. aastast jätkata tavalise tulundusühistuna, kuid hoiuste kogumine on keelatud. (Võrklaev, 2023) Kuna kolmanda etapi jõustumine peab olema täidetud juba nelja aasta jooksul, otsustasin uurida hoiu-laenuühistute valmisolekut ühistupankadeks ümberkorraldamiseks.

Lõputöö aktuaalsust rõhutab asjaolu, et alates hoiu-laenuühistute loomisest on nende üle peetud riiklik järelevalve olnud minimaalne. Tagajärjeks oli mõnede hoiu-laenuühistute kuritarvitamine hoiu-laenuühistu seadusega. Näiteks on meedias kajastatud Eesti Arengu Hoiu-laenuühistu investeerimiskelmuseid ning lõpuks kuulutati ühistule ka pankrot (Vahter, 2022). Eesti Arengu Hoiu-laenuühistu pankrotile eelnes hoiu-laenuühistu Eriali kokkuvarisemine koos kelmusesüüdistustega, mis põhjustas paljudele ühistu liikmetele märkimisväärseid rahakaotusi (Nurm, 2020). Pärast neid sündmusi kavatses Rahandusministeerium tugevdada hoiu-laenuühistute regulatsiooni ja suunata need rangema järelevalve alla. Aastaks 2023 esitas tollane rahandusminister Annely Akkermann seadusemuudatused, mille eesmärk oli muuta hoiu-laenuühistute tegevust. Muudatuste eesmärk on tagada hoiustajate raha kaitse, luues tagatisfondi kaitse ning allutades hoiu-laenuühistuid finantsinspektsiooni pidevale järelevalvele. (Akkermann, 2022) Hiljemalt 2023 septembriks oli eelnõu valmis ning Rahandusministeeriumi (eesotsas uue rahandusministri Mart Võrklaevaga) ettepanekul peavad hoiu-laenuühistud 2027. aastaks taotlema krediidasutuse tegevusloa või tegevuse lõpetama (Auväärt, 2023).

Uudsus seisneb selles, et Eestis pole varem hoiu-laenuühistute ühistupankadeks ümberkorraldamise teemal uurimistöid kirjutatud, kuna Rahandusministeeriumi eelnõu on alles jõustumisel. Samas on käsitletud hoiu-laenuühistute jätkusuutlikkust ja erisusi võrreldes

krediidipakkujatega. Näiteks Kristel Kilk analüüsis 2015. aastal hoiu-laenuühistu jätkusuutlikkust, Eliise Rebane uuris 2017. aastal hoiu-laenuühistute ja pankade õigusloome erisust ning Mauno Pihu analüüsis 2015. aastal krediidiriski. Kuna hoiu-laenuühistute ümberkujundamise eelnõu on alles jõustumisel, minu lõputöö kajastab ja pakub võimalust selgitada ja analüüsida midagi täiesti uut. Lisaks aitab lõputöö tulemus ümberkujundamise protsessi läbiviijatel mõista vastaspoole ehk hoiu-laenuühistute seisukohti ja vastavalt sellele kohandada ning vajadusel parendada ümberkorraldamise etappe.

Lõputöö **uurimisprobleemi** püstitan küsimusena: milline on hoiu-laenuühistute seisukoht ühistupangaks kujunemise kohta?

Uurimisprobleemi täpsustavad järgmised **uurimisküsimused**:

1. Mis on hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinevus?
2. Millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed?
3. Millised on hoiu-laenuühistute ettepanekud Rahandusministeeriumile ümberkorralduse osas?

Lõputöö **eesmärk** on välja selgitada hoiu-laenuühistute valmisolek ühistupangaks ümberkorraldamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Analüüsida hoiu-laenuühistute ja ühistupankade tekkimist, olemust ja erinevusi ning ümberkorralduse olemust lähtudes teoreetilistest allikatest.
2. Analüüsida hoiu-laenuühistute tegevjuhtide ja rahandusministeeriumi hinnanguid ümberkorraldusprotsessile ja selle kitsaskohtadele.
3. Sünteesida teooria ja uuringu tulemusi ning teha järeldusi ja soovitusi Rahandusministeeriumile hoiu-laenuühistute ühistupangaks ümberkorraldamise regulatsioonide muutmiseks.

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutan kvalitatiivset empiirilist uurimismeetodit, kuna see meetod sobib Hsieh & Shannon`i arvates (2005, p. 1279) siis, kui uuritava teema olemasolev teooria või uurimiskirjandus nähtuse kohta on piiratud. Samuti võimaldab meetod uurida osalejate ainulaadseid vaatenurki, näiteks sellega saab välja selgitada vastajate suhtumist,

väljakutseid, võimalusi jne (Hsieh & Shannon, 2005, p. 1279). Samuti on kvalitatiivne uurimine parim viis, kui soovitakse süveneda sündmuse detailidesse ja mõista selle tähendust ning struktuuri põhjalikult, mitte ainult pinnapealselt (Syrjälä jt, 1994, p. 25). Andmete kogumiseks kasutan avatud küsimustega küsitlust, mis on defineeritud kui osaliselt standardiseeritud meetod, mille küsimused on suunatud avastamisele ning mõistmisele (Johnson & Christensen, 2012, pp. 33–37).

Kasutan eesmärgipärast valimit, kuna Teddlie & Yu (2017, p. 88) on kehtestanud kindlad eesmärgipärased sihtkriteeriumid. Küsitluse valimi moodustavad erinevad hoiu-laenuühistu liidu juhatuse liikmed ja avaliku sektori esindaja. Andmete analüüsimiseks kasutan kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille puhul jälgin traditsioonilist lähenemist. Seda tüüpi analüüsi peetakse sobilikuks olukordades, kus uuritava nähtuse kohta on piiratud teooriad või uurimisandmed (Mayring, 2000, ref Laherand, 2008, lk 290).

Lõputöö jaguneb kaheks peamiseks osaks. Esimeses alapeatükis uurin finantsasutuste ajaloolist tausta, toimimise põhimõtteid ja erinevusi, keskendudes juhtimisele, teenuste valikule ning finantsteenuste kättesaadavusele. See aitab mõista nende finantsinstitutsioonide ainulaadseid omadusi ja nende rolli majandussüsteemis. Teises alapeatükis uurin eeldusi ümberkorraldamiseks, mis seletab, kuidas organisatsioonides muudatusi kõige efektiivsemalt läbi viia ning leida optimaalsed viisid selle muutuse tõhusaks elluviimiseks. Kolmandas alapeatükis selgitan hoiu-laenuühistute ümberkorralduse olemust lähtudes eelnõust.

Empiirilises osas kirjeldan uurimismetoodikat, valimit ja selle protsessi ning analüüsin küsitluse tulemusi. Lõpetuseks esitan kokkuvõtte ja järeldused uuringu tulemustest, tuues esile hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinevuseid, ümberkorralduse eeliseid ja väljakutseid ning hoiu-laenuühistute valmidust ning võimalikke soovitusi ja murekohti seoses ümberkorraldusega.

1. HOIU-LAENUÜHISTU JA ÜHISTUPANGA OLULISUS

1.1 Hoiu-laenuühistute ja ühistupankade tekkimine, olemus ja erinevused

Uurimaks hoiu-laenuühistute ümberkorraldamise protsessi ühistupangaks, on vajalik eristada hoiu-laenuühistuid ja ühistupanku. See nõuab eelkõige sügavat arusaamist nende finantsasutuste olemusest, eesmärkidest, tööpõhimõtetest ning sellest, millisele sihtrühmale nad suunatud on. Kaasa aitab ajaloolise tausta uurimine, kuna paljud finantsinstitutsioonid saavad oma alged ajaloolisest kontekstist. Seega on hoiu-laenuühistute ja ühistupankade eristamiseks vajalik uurida nende kujunemislugu, avada nende põhieesmärk, olemus ning tuua esile nende omavahelised erinevused ja seosed.

Üldmõistes mahub ühistu organisatsiooni määratlusse, kus organisatsiooni saab defineerida kui inimeste kogumit, kes tegutsevad kindla strateegia, struktuuri ja tehnoloogia raamides ühise eesmärgi nimel (Alas, 2008, lk 7). Kirjanduses jagatakse ühistegevus kahte kategooriasse: ühistulised ühendused ja ühistud, kusjuures esimene neist on kõige sarnasem organisatsiooni mõistega. Leetsar (2012a, lk 210) defineerib ühist tegevust kui inimeste koostööd, kus pingutatakse ühiselt kõigi osapoolte heaolu ja vajaduste rahuldamiseks. Ühistegutsemine on vastastikune mõju, kus kõik osapooled saavad võrdselt kasu ja osalejate saadu on suurem kui nende panus sellesse (Mitkidis, *et al.*, 2013 pp. 2–3). Suurim erinevus ühistegutsemise ja organisatsiooni vahel seisneb selles, et organisatsiooni mõiste ei selgita, kelle huvides tegutsetakse, samas kui ühistegutsemise puhul rõhutatakse, et püütakse tagada kõigi osapoolte heaolu (Mitkidis, *et al.*, 2013 pp. 3–4).

Ühispannad, krediidi- ja hoiu-laenuühistud on maailmas laialdaselt levinud finantsasutused. Need on tekkinud ajal, mil inimeste jaoks ei olnud raha kättesaadav. Nende eesmärk on ühendada liikmete väikesed finantsressursid ja pakkuda neid laenudena liikmetele suuremate investeeringute ja ostude tegemiseks. Ühistuliste rahaasutuste eripära seisneb selles, et kogu liikmete poolt kogutud ja teenitud raha jääb tavaliselt liikmete kätte, mitte ei jaotu dividendidena väljaspool liikmete ringi. Ühistulised rahaasutused toimivad sisuliselt mittetulundusühingutena, pakkudes teenuseid omahinna tasemel peamiselt oma liikmetele. (Leetsar, 2001, lk 6–8)

Eestis pärineb hoiu-laenuühistute loomise algus 19. sajandi esimesest poolest, mil Eesti Maade Krediidiselts 1802. aastal esimese pangähistu asutas. Kuigi esimesed pangähistud olid asutatud kui rüütelkonna-hüpoteegiühistud ning olid rohkem suunatud mõisa omanikele laenude andmiseks, töötasid esimesed hoiu-laenuühistute tüüpi asutused ka raha- ja kapitalitulu keskustena. Enne 19. sajandi ei kasutanud eestlased ühistute teenuseid, kuid 19. sajandi teisel poolel alates 1851. aastast hakkas Eestimaa Maade Krediidiselts rahastama talude päriseks välja ostmist. Selliseid ühistuid tunti hüpoteegiühistutena, mille loomisel järgiti Saksamaa hüpoteegiühistute eeskujul. 19. sajandi teisel poolel tekkis Eesti alal aga teine pangähistute liik – krediidiühistud. (Leetsar, 1999, lk 102)

Hüpoteegiühistud keskendusid peamiselt talude ostmisele, varasemad krediidiühistud aga meenutavad tänapäeval tegutsevaid hoiu-laenuühistuid. Tolleaegsete krediidiühistute eesmärk oli samuti rahastada nn kohalikku ettevõtlust nagu ka tänapäeva hoiu-laenuühistutel. Hüpoteegiühistute ja krediidiühistute vahe tuleneb sellest, et hüpoteegiühistud toimivad minipankadena, kogudes hoiuseid ja pakkudes pankadega sarnaseid teenuseid. Krediidiühistud aga hangivad laenuressursid peamiselt mitmesuguste fondide kaudu ning nende peamine tegevus on suunatud soodsate laenude väljastamisele. (Croteau, 1951, p. 525–526) Kuigi esimesi hoiu-laenuühistu tüüpi asutusi nähti tegutsemas juba 19. sajandi esimesel poolel, peetakse üldiselt Eesti rahvusliku ühistegevuse ja ühistupanganduse alguspunktiks aastat 1902. Sellel aastal asutati Tartus J. Tõnissoni eestvedamisel Eesti Laenu- ja Hoiuühisus. (Ventsel, 2002, lk 39)

Kui esimesed hoiu-laenuühistud tekkisid peamiselt seetõttu, et puudusid alternatiivsed võimalused põllumeeste ja talupidajate rahastamiseks, siis tänapäeval on finantsteenuste pakkujate valik lai ja investeerimisvõimalusi ning finantseerimisvõimalusi on mitmeid. Kuigi hoiu-laenuühistud on Eestis kaua tegutsenud ja nende arv on mitukümmend, on nende turuosa laenude ja hoiuste valdkonnas võrreldes tavaliste pankadega marginaalne. (Loimet, 2014, lk 9)

Tänapäeva hoiu-laenuühistute liikmed valivad ühistu üldkoosolekul nõukogu, kes omakorda määrab ametisse juhatuse, järgides iga liikme võrdset hääleõigust (Ksoll, *et al.*, 2016, p. 72). Põhilised teenused, mida hoiu-laenuühistud pakuvad, on hoiused ja laenud, kuid nad laienevad järjest rohkem, pakkudes ka teisi finantsteenuseid nagu liisingud, garantiid, faktooringud ja finantsnõustamine (*Ibid.*, p. 73). Hoiu-laenuühistud on ühisomanduses olevad organisatsioonid, mis osutavad hoiustamise-, laenamise- ja muid finantsteenuseid oma

liikmetele, keda ühendab kutsealane või muu side (Wheelock & Wilson, 2011, pp. 1355–1356). See side või suhtepõhine laenamine on oluline eelis, kuna vähendab kulusid krediitdivõimekuse ja tagamata laenude hindamisel (*Ibid.*, pp. 1358–1359). Hoiu-laenuühistud järgivad Raifeisseni mudelit, rõhutades liikmete vastastikuse abi tähtsust (Sibbald, *et al.*, 2002, pp. 420–421). Lisaks Raifeissenile on hoiu-laenuühistute iseloomustusi rõhutanud Jasevičienė jt (2014, pp. 120–122), et hoiu-laenuühistud peavad järgima aluspõhimõtteid: vastastikune abi, vabatahtlikkus, demokraatlik valitsemine, sotsiaalne panus ning koostöö. Eelmainitud põhimõtted annavad hoiu-laenuühistutele võimaluse eristuda teistest finantseerimisasutustest ja seeläbi silma paista. Eelpool toodust tulenevalt on hoiu-laenuühistu oluline nii hoiustavatele kui ka laenavate liikmete osalusele, kuna teoreetiliselt moodustavad liikmete hoiused ühistu peamise laenuressursi.

Hoiu-laenuühistu on traditsioonilise ühistu tüüp, kus on fookus täielikult liikmete teenindamisel ja nende huvide kaitsmisel, samas kui turule orienteeritud ühistupank teenindab lisaks liikmetele ka mitteliikmetest kliente ning nende heaolu muutub juhtimisel oluliseks. Turule orienteeritud ühistupank sarnaneb rohkem tavalisele kapitaliühingule, kus liikme ja kliendi mõisted ei ole üksüheselt samastatavad. Lisaks on turule orienteeritud ühistupanga juhtimisstruktuur keerukam, sisaldades juhatust, tegevjuhtkonda ja osakondi, mis on võrreldav kapitaliühingu juhtimisstruktuuriga. (Roos, 2007, lk 32)

Esimesed ajaloolised viited ühistupankadele ulatuvad keskaega. Algseid ühistupanku saab määratleda kui kohti, kus kauplajad vahetasid maksevahendeid ja pakkusid klientidele hoiuteenuseid. Tehingu teostamiseks oli kliendil kohustus hoiustada oma maksevahendid (enamasti väärismetallide kujul). Vastu saadi kaubanduslik tõend, mida kliendid said täita eri linnade pankade juures. (Jarosz & Janik, *et al.*, 2022, pp. 10–14) Euroopa ühistupangad olid peamiselt kohalikud või kaubanduslikud ühendused ametiühingu tasandil, mille eesmärk oli kaitsta oma liikmeid majandusliku ärakasutamise vastu ning tugevdada või rakendada algelist sotsiaalset solidaarsust ja heaolu poliitikat. Samuti loodi neid, et rahuldada erinevate elualade töötajate, nagu põllumajandustootjate, põllumeeste, kalurite, erinevate spetsialistide ja mikropõllumajandustootjate ning ka madala fikseeritud sissetulekuga tarbijate vajadusi. Seetõttu on ühistupankadel siiani kohalik või piirkondlik olemus ning nad tegelevad ainult oma liikmetega, kes on teatud määral seotud nende tüüpi pangatehingute kaudu. (Kyriazopoulos, *et al.*, 2023, pp. 6–10)

Eestis rajati esimesed ühistupangad 1930. aastal. Need loodi seaduste alusel ning töid kaasa ootamatult suure majandusliku efekti. Põllumajandussaaduste ekspordist saadud raha suunati maale, mis omakorda stimuleeris massilist talude ja ühistuliste ettevõtete ehitamist sel perioodil. Tootmist toetasid ühistupangad ja ühiskindlustus, selline ühistutel põhinev majanduse kiire areng oli Eesti ajaloos mõnevõrra erandlik nähtus. Riigi toetuse toel üleminek ühistulisele tootmis- ja ekspordikorraldusele soodustas põllumajandussaaduste tootmist ja ekspordi märkimisväärset kasvu, mis omakorda parandas talunike elu oluliselt aastaks 1940. Perioodil 1921–1924 eksporditi põllumajanduskaupu keskmiselt 21,5 miljoni krooni väärtuses, arvestades 1937. aasta hindu. Ent aastal 1939 suurenes see summa juba üle kolme korra, ulatudes 65,3 miljoni kroonini. Ühistute osa Eesti majanduses kasvas oluliselt, kus näiteks ühispankades hoiti 52% hoiustest ja ühispanangad andsid 51% laenudest. (Leetsar, 2012b, lk 8–10)

Praegused ühistupangad teenindavad peamiselt väikse ja keskmise suurusega ettevõtete finantsvajadusi kohalikul või piirkondlikul tasandil ning toetavad kohalike ja piirkondlike arendusprojektide ja tegevuste rahastamist, andes madala intressimääraga laene oma liikmetele (Kyriazopoulos, *et al.*, 2023, pp. 6–10). Ühistupankadel on olnud märkimisväärne osalus ühisel pangandusturul, eriti Euroopa Liidu liikmesriikides, viimase kahekümne aasta jooksul. Ühistupangad omavad ettevõttekapitali ja nende liikmeteks võivad olla nii füüsilised kui ka juriidilised isikud. Need pangad mängivad olulist rolli kohalikes kogukondades, tegutsedes eranditult majanduse erasektoris, ilma riigist sõltuvuseta. Nende olemasolu võimaldab kohalikel säästa ning toetab kohaliku majanduse kõiki tootmistegevusi. (Kyriazopoulos, *et al.*, 2023, pp. 6–10)

Paljud ühistupangad on pakkunud oma liikmetele laia valikut tooteid, mis on võrreldavad tavaliste pankadega. Kuid selle väikese pangandussektori turbulentne laienemine ja puudulik õiguslik staatus on viinud sajandivahetuse paiku paljude ühistupankade pankrotini või selle juhtkonna poolt omastamiseni. See olukord on näidanud, et ühistupankade sektorit ei saa jätta ainult üldise reguleerimise ja järelevalve alla. (Scfilossberher, 2012, pp. 128–130) Sellepärast on ühistupankade seadusi mitu korda läbi vaadatud ja nõudeid ühistupankade asutamise ja tegevuse kohta rangemaks muudetud. Aasta 2006 oli reguleerimise ja järelevalve pöördepunkt, kui kõik finantsturu osalised ühendati ainult ühe asutuse järelevalve ja kontrolli alla. Iga riigi Rahandusministeerium on kogu finantsturu peamine asutus, mis soovib seadusi kõigi turul tegutsevate finantsasutuste, sealhulgas ühistupankade positsiooni ja tegevuse kohta. See asutus

reguleerib ja kontrollib mitte ainult järelevalvet, vaid ka subjektide sisenemist finantsturu sektorisse, sealhulgas ühistupankadesse. (*Ibid.*, pp.129–130)

Ühistupank on integreeritud ühistu tüüp, mis sarnaneb küll juhtimisstruktuuri keerukuselt tavalise kapitaliühinguga, kuid erinevalt turule orienteeritud ühistust säilib tugev liikmete vaheline side. Näiteks tarbijate ühistupangad, kus kaupluseketid toimivad ühistupanganduse süsteemi kaudu, tagamaks turukonkurentsivõimet kapitaliühingutest kaupluste kettidega. Kapitaliühingutest kauplusketid suudavad pakkuda laia kaubavalikut ja soodsamaid hindu tänu ühise sisseseadmise, turunduse, reklaami ja personalipoliitikale. Ühistulised kauplused, soovides nendega turul konkureerida, peavad läbi ühistupanga saavutama sarnase olukorra, milleks on oluline side ja koostöö kõikide ühistute vahel ühistupanga tegevuse korraldamisel. Siiski on integreeritud ühistu tegevus ja juhtimine ühistupanga tasandi lisandumise tõttu veelgi keerukam, mis viib ühistu juhtkonna üksikliikmest kaugemale. See loob aluse liikme ja juhtkonna huvide konflikti süvenemisele, mis on sarnane turule orienteeritud ühistu puhul ilmnenud erimeelsustele. (Kramer, 2006, pp. 7–10)

Hoiu-laenuühistu ja ühistupanga vahel esineb mitmeid sarnasusi. Mõlemad finantsasutused rajanevad ühistu struktuuril, kus liikmed on samal ajal omanikud ja osalevad aktiivselt otsustusprotsessides. Nende ühine eesmärk on pakkuda liikmetele erinevaid finantsteenuseid, sealhulgas hoiuseid, laene ja muid pangateenuseid, millega nad saaksid rahuldada liikmete krediteerimis- ja majandushuvisid. Ühistu põhimõtte alusel jagavad nii hoiu-laenuühistud kui ka ühistupangad riske ja hüvesid vastastikku, toetudes vastastikuse kasu põhimõttele. Need finantsinstitutsioonid pakuvad liikmetele nii hoiuseid kui ka laene, kuid nõuavad samas liikmelisust, luues seeläbi tugeva ühenduse liikmete ja institutsiooni vahel. Hoiu-laenuühistud ja ühistupangad tegutsevad kulupõhiselt, kus kogu allesjäänud raha jaotatakse klientidele, arvestades eelnevalt kulusid ja vajalikke investeeringuid. (Pisuke & Roos, 2008, lk 9) Samuti on hoiu-laenuühistud huvitatud oma liikmete pikaajalisest edust, pakkudes nõu ja vajadusel rahalist abi, et ennetada makseraskusi ja majanduskriise (*Ibid.*, lk 9).

Alapeatükis selgus kokkuvõtvalt, et hoiu-laenuühistute juured Eestis ulatuvad 19. sajandi esimesse poole, kui asutati esimene pangäühistu, Eesti Maade Krediidiselts, 1802. aastal. Ühistud arenesid algselt välja hüpoteegiühistutest, mis olid suunatud mõisatele laenude andmisele, ja hiljem tekkisid krediidiühistud, sarnanedes tänapäeva hoiu-laenuühistutele. Hoiu-laenuühistute peamine eesmärk on pakkuda liikmetele soodsaid finantsteenuseid,

toetades kohalikku ettevõtlust ja järgides Raifeisseni mudelit, kus liikmete vastastikune abi on oluline. Ühistupangad, mis said alguse keskajast, olid esmalt kohad, kus kauplejad vahetasid maksevahendeid, kaitstes liikmeid majandusliku ärakasutamise eest ja tugevdades sotsiaalset solidaarsust. Struktuuriliselt järgivad hoiu-laenuühistud ühistu mudelit, kus liikmed osalevad aktiivselt otsustusprotsessides, valides nõukogu ja määrates ametisse juhatuse. Ühistupangad kuuluvad integreeritud ühistute hulka, kus keerulisema juhtimisstruktuuri tõttu võib liikme ja juhtkonna vahel tekkida huvide konflikt. Mõlemad finantsasutused pakuvad liikmetele hoiuseid, laene ja muid pangateenuseid, kuid hoiu-laenuühistutel on rohkem seoseid kohaliku ettevõtluse toetamisega.

1.2 Ümberkorralduse ja valmisoleku protsess

Rahandusministeeriumi heakskiidetud eelnõu näeb ette, et kõik hoiu-laenuühistud on taotlenud krediidasutuse tegevusloa 2027. aastaks (Võrklaev, 2023). Ümberkorraldusprotsess, mis peab olema teostatud nelja aasta jooksul, on kiire ja kahtlemata keerukas. Selliste mastaapsete muudatuste juhtimisel on äärmiselt oluline mõista, kuidas organisatsioonides muudatusi kõige efektiivsemalt läbi viia ning leida optimaalsed viisid selle muutuse tõhusaks elluviimiseks.

Uuega kohanemine võib olla algul keeruline mitmel põhjusel, näiteks mugavustsooni kaotamine, suur kiindumus vana suhtes, kõrged ootused, hirm muutuste ees ja kognitiivne dissonants. Need tegurid soodustavad vastupanu organisatsiooni struktuurimuutustele ning teenuste ja protsesside muutmisele. Siiski muutuvad organisatsiooniliste muutuste kohandamised harjutamise, kannatlikkuse ja avatud meelega märksa hõlpsamaks. (Todnem, 2020, pp. 2–4) Organisatsioonilised muutused on enamikus organisatsioonides pidev reaalsus, põhjustatud tööstuse kohandustest, regulatsioonidest või klientide vajaduste ja eelistuste muutustest või, nagu antud juhul, riigi poolt sunnituna. Sellised muutused võivad olla töötajatele stressirohked ning tekitada ebakindlust ja vastuseisu, kuid avameelsus aitab soodustada sujuvamat progressi ja tõhusust. Selle asemel, et kinni jääda kaua hoitud normidesse, on organisatsioonil võimalus õppida ja kasvada, mis viib suurema rahulolu ja motivatsioonini. (Sukhawattanakun, *et al.*, 2023, pp. 25–27)

Muudatus või siis ümberkorraldus on pigem protsess kui iseseisev eesmärk. Kaasaegses kiirelt muutuvast ärikeskkonnas on hädavajalik teostada muudatusi organisatsiooni struktuuris, teenustes ja protsessides, et tagada ellujäämine. Turu ja keskkonna regulaarne hindamine ning

organisatsiooni ja protsesside järjepidev kohandamine peaks olema jätkuv protsess. (Burlton, 2001, pp. 390–393)

Sageli seisavad organisatsioonid silmitsi olukorraga, kus muudatusi tuleb rakendada kiiresti ja piiratud aja jooksul, mis ei võimalda kõiki soovitatud juhtimissammude põhjalikku järgimist. Predișcan ja Săcui (2011, p. 701) pakuvad erakorralise muudatuse läbiviimiseks alternatiivset tegevuste järjestust: esmalt määrata kindlaks muudatused ja alles seejärel hakata neid rakendama (vt tabel 1).

Tabel 1. Erakorraliste muudatuste läbiviimise järjestus (Predișcan ja Săcui, 2011, p. 701, autori koostatud)

Etapp	Ülesanne
Esimene etapp	Määra kindlaks vajalik muudatus
Teine etapp	Rakenda muudatus kohe
Kolmas etapp	Vähenda inimeste vastuseisu muudatustele

Erakorralise muudatuse raames pole enam võimalik keskkonda ja inimeste meelsust põhjalikult analüüsida. Kriisiolukorras on lihtsam tuvastada, milline muudatus avaldab suurimat positiivset mõju, ja see kiiresti ellu viia. Sel juhul on oluline tõhusalt rakendada kolmandat sammu, vähendades tekkinud vastuseisu muudatusele. Tehnikaid, nagu selge kommunikatsioon, koolitus ja töötajate positiivne motiveerimine, saab kasutada vastuseisu vähendamiseks. Selline radikaalne muudatus võib olla vajalik strateegilise muudatuse kiireks elluviimiseks, kuid samas kätkeb endas riski, eriti kui inimesed ei mõista muudatuse vajalikkust ega näe sellest tulenevat kasu, mis võib kahandada motivatsiooni organisatsioonis. (Predișcan & Săcui, 2011, p. 701)

Vastupanu muutuste vastu võib tekkida erinevatel põhjustel, nagu mugavustsooni kaotamine, kiindumus vana vastu, suured ootused, hirm muutuste ees ja kognitiivne dissonants. Muutustega kohanemise hõlbustamiseks on oluline praktika, kannatlikkus ja avatud meel. Organisatsioonidel tuleb kiiresti muutuvus ärikeskkonnas regulaarselt hinnata turgu ja keskkonda ning kohandada oma struktuuri ja protsesse, et püsida konkurentsivõimelistena. Erakorraliste muudatuste korral on tähtis vähendada tõhusalt vastuseisu, kasutades selget kommunikatsiooni ja positiivset motiveerimist. Kuigi muutuste vastuvõtmine võib olla

riskantne, eriti kui selle vajalikkust ja kasu ei mõisteta, võib avameelsus aidata muudatusi sujuvamalt ellu viia ja soodustada organisatsiooni progressi. (Burlton, 2001, pp. 395–398)

Regulatsioonide järgimine on organisatsioonide jaoks mitte ainult õiguslik kohustus, vaid ka strateegiline vajadus. See tagab seadusliku vastavuse, kaitseb mainet ning loob ausa ja usaldusväärse ettevõtluskeskkonna. (Fredriksson, *et.al.*, 2004, pp. 363–364) Uute riiklike regulatsioonide aktiivne vastuvõtmine on oluline, kuna nende eiramine mitte ainult ei riski kohtumenetlusega, vaid ohustab ka ettevõtete eksistentsi (Betton, *et al.*, 2023, p. 293).

Regulatsioonid pakuvad palju kaitset näiteks tarbijatele/töötajatele/keskkonnale, luues samal ajal õigusi/lube mitmesugustes viisides/kontekstides, mille täielik mõju jääb sageli juhtimisuuringutes tähelepanuta (Borowski, 2018, pp. 10–11). Tõepoolest, regulatsioon ei "soodusta ega edenda ettevõtlustulemusi", kuid riigi poolt kehtestatud ettevõtlusregulatsioonid kujundavad käitumist nii nende piirangute kaudu kui ka võimalikult muul viisil, seetõttu tuleks seda pidada üldise juhtimisfunktsiooni oluliseks osaks (Čulinović-Herc, *et.al.*, 2018, p. 1447). Ettevõtted peaksid rakendama/järgima kõiki asjakohaseid äriregulatsioone ja seejärel säilitama nende vastavuse pidevalt arenevas regulatiivses maastikus, mis nõuab uute nõuete pidevat õppimist, mida tuleb mõista ja rakendada (Suwaryo, *et.al.*, 2015, pp. 70–73). Hoiu-laenuühistute ümberkorraldus ühistupankadeks ei soodusta uusi liikmeid, kuid see tagab klientide/liikmete finantsilise kaitse ja annab turvatunde. Ümberkorralduse eelnõu rakendamine on osa arenevast riigimaastikust, mis tehakse riigi järelvalve kehtestamiseks endistes hoiu-laenuühistutes. Augoustinos ja kolleegid (2014, 257–260) töötasid välja ABC mudeli, mis kirjeldab valmisolekut läbi kolme dimensiooni (vt tabel 2 järgmisel leheküljel)

Kognitiivne valmisolek ehk professionaalne pädevus koosneb tööalastest teadmistest ja oskustest, mis on olulised töö edukaks sooritamiseks. Afektiivne valmisolek väljendub emotsionaalses seisundis ja suhtumises. Kui afektiivne tase on madal, väheneb huvi teema vastu ning töö sooritamine tundub raske ja ebameeldiva pingutusena. Praktiline valmisolek ilmneb siis, kui inimesel on nii vajalikud oskused ja teadmised, kui ka positiivne suhtumine. Valmisoleku arendamine on järjepidev protsess, kus teadmisi ja oskusi uuendatakse ja tugevdatakse koolituste kaudu. Afektiivse valmisoleku jaoks on olulised edukogemused ja positiivne meeleolu. Praktiline valmisolek tugineb kogemustele, mis kogunevad aja jooksul. (Augoustinos, *et.al.*, 2014, pp. 257–260)

Tabel 2. ABC valmisoleku mudel (Augoustinos *et.al*, 2014, 257–260, autori koostatud)

Valmisoleku tüüp	Omadused
Kognitiivne valmisolek	teadmised oskused
Afektiivne valmisolek	tunded emotsioonid väärtused
Praktiline valmisolek	jooksev rakendamine tulevane rakendamine

Võttes aluseks valmisoleku teooria, saab järeldada, et kõik välja toodud valmisoleku tüübid on kohaldatavad hoiu-laenuühistute ümberkorraldamiseks ühistupankadeks. Kognitiivne valmisolek hoiu-laenuühistutes tähendab, et töötajatel ja juhtidel on vajalikud teadmised ja oskused ümberkorralduste läbiviimiseks. See hõlmab uute regulatsioonide ehk Rahandusministeeriumi eelnõu, turutrendide ja finantsjuhtimise põhimõtete mõistmist. Kognitiivse valmisoleku edendamiseks võivad ühistud korraldada koolitusi ja töötubasid, mis tagavad töötajate pideva professionaalse arengu ja pädevuse. Afektiivne valmisolek peegeldab ühistu liikmete ja töötajate emotsionaalset suhtumist ümberkorraldustesse. See hõlmab nende valmisolekut muutusteks, motivatsiooni ja pühendumust. Hoiu-laenuühistud saavad suurendada oma valmisolekut, tunnustades saavutusi, mis võivad tulla ümberkorraldusest. Praktiline valmisolek hõlmab nii vajalike teadmiste ja oskuste olemasolu kui ka positiivset suhtumist nende rakendamisse. See ilmneb hoiu-laenuühistute selgelt struktureeritud plaanide, ressursside ja süsteemide kaudu, mis on vajalikud muutuste elluviimiseks. (vt tabel 2)

Alapeatükis selgus kokkuvõtvalt, et ümberkorraldustes on oluline mõista muutuste keerukust ning kohanemise väljakutseid, mida võivad põhjustada juhtkonna ja liikmete vastupanu, hirmud ning muutuste kiirus. Regulatsioonide järgimine on oluline mitte ainult õiguslikust aspektist, vaid ka strateegilisest vaatenurgast, kaitstes mainet ning luues usaldusväärse ärikeskkonna. Hoiu-laenuühistute ümberkorraldamine eeldab valmisolekut kõigil tasanditel ja nõuab hoiu-laenuühistutelt vajalikke teadmisi ja oskusi, kaasatust muutustesse ning ka struktuursete ja operatiivsete süsteemide valmisolekut. Oluline on mõista, et muutused on pidev osa organisatsioonilisest reaalsusest ning nende tõhusaks juhtimiseks on vaja pidevat analüüsi, kohanemisvõimet ning valmisolekut.

1.3 Hoiu-laenuühistute regulatsioon Eestis

Riiklik järelevalve hoiu-laenuühistute üle on olnud pikka aega minimaalne, selle tagajärjeks on liikmete kuritarvitamine mõne hoiu-laenuühistu juhtkonna poolt. Näiteks on mõned hoiu-laenuühistud juhtkonda süüdistatud investeerimiskelmustes ja hiljem on välja kuulutatud pankrotiprotsess, mille tagajärjena kaotasid liikmed raha (Vahter, 2022). Eestis otsustati probleemiga tegeleda ja ennetada sarnaseid probleeme tulevikus. Vastavalt Predišcan ja Săcui (2011, p. 701) mudelile oligi Rahandusministeeriumi esimeseks etapiks muutuste vajalikkuse kaardistamine. Rahandusministeerium tegi 2023. aasta septembri eelnõuga mitmeid muudatusi hoiu-laenuühistu seaduses, mis mõjutavad hoiu-laenuühistu tegevust ja õiguslikku raamistikku. Eelnõu jõustus 01.04.2024 ning sellisest tegevusest nähtub Predišcan ja Săcui (2011, p. 701) mudeli järgi teise etapi rakendamine, kuna seadus jõustus praktiliselt kohe peale eelnõu välja rakendamist (Rahandusministeerium, 2023, lk 19). 2029.aasta 1. jaanuariks tunnistatakse Hoiu-laenuühistu seadus kehtetuks ning selleks ajaks peab olema lõpule viidud ümberkorralduse protsess (Rahandusministeerium, 2023, lk 15). Eelnõu koosnes muudatustest, mille eesmärgiks on reguleerida hoiu-laenuühistute tegevust ja tagada nende jätkusuutlikkus ning läbipaistvus.

Uute muudatuste hulka kuulub mitmeid parandusi ja täiendusi, mis käsitlevad hoiu-laenuühistute õiguslikku seisundit, tegevuse aluseid ja kontrolli nende tegevuse üle. Näiteks on täpsustatud hoiu-laenuühistu põhitegevusi ja lisateenuseid ning seatud piirangud teatud tehingutele ja tegevustele. Üks oluline muudatus on seotud liikmete nimekirja ja sidevahendite andmete avalikustamisega, mis suurendab ühistute läbipaistvust ja usaldusväarsust. Näiteks, peavad hoiu-laenuühistud pidama liikmete nimekirja ja selle andmeid ning tagama nende täpsuse ja ajakohasuse (Rahandusministeerium, 2023, lk 12). Samuti peavad nad hoidma ja kandma liikmete sidevahendite andmeid elektrooniliselt ning avalikustama neid vastavalt seadusele (Rahandusministeerium, 2023, lk 3).

Eelnõu eesmärk on eelkõige hoiu-laenuühistute järelevalvet ja juhtimist oluliselt tugevdada mitmete täiendavate nõuete ja kontrollimeetmete kehtestamisega. Esiteks võimaldab üldkoosoleku pädevuse üleandmine volinike koosolekule tõhusamat otsustusprotsessi ning laseb liikmetel paremini kaasa rääkida ühistu tegevuse osas (Rahandusministeerium, 2023, lk 2). Teiseks on täpsustatud revisjonikomisjoni rolli, nõudes neilt regulaarseid aruandeid ja

tõhustades järelevalvet hoiu-laenuühistu tegevuse üle (Rahandusministeerium, 2023, lk 18). Kolmandaks suurendab hoiu-laenuühistute raamatupidamise aastaaruande auditeerimise nõue läbipaistvust ja usaldusväarsust ning tagab, et ühistu majanduslik seisund oleks adekvaatselt hinnatud (Rahandusministeerium, 2023, lk 11–13). Lisaks on kehtestatud ranged nõuded juhatuse liikmetele ja töötajatele tagamaks, et nad omaksid vajalikke oskusi ja teadmisi ning järgiksid eetilisi standardeid (Rahandusministeerium, 2023, lk 5).

Eelnõu sisaldab ka peatükki „Raamatupidamine, aruandlus ja avalikustatav teave“, mis reguleerib hoiu-laenuühistute raamatupidamise korraldamist, aruandluse esitamist ning liikmete õigust saada teavet. Muudatused hõlmavad endas informatsiooni, mida hoiu-laenuühistud peavad järgima, et tagada raamatupidamise korrashoid ja läbipaistvus nende majandustegevuse suhtes. § 41¹ sätestab, et hoiu-laenuühistu raamatupidamine peab vastama seadustele, põhikirjale ja sise-eeskirjadele ning tagama tõese teabe finantsseisundi ja majandustegevuse kohta. Lisaks võib vastutav minister kehtestada täpsemad nõuded raamatupidamisele ja aruandlusele. § 41² käsitleb aruannete esitamist, mis hõlmab bilanssi, kasumiaruannet ja liikmete arvu kohta käivat teavet. Juhatus peab esitama revisjonikomisjonile aruanded korrapäraselt ning tagama nende õigeaegse esitamise. § 41³ käsitleb liikmete õigust saada teavet ja nõuab, et juhatus esitaks nõudmisel liikmetele auditeeritud majandusaasta aruande ning muud vajalikud dokumendid ja andmed. Samuti peab juhatus tagama, et teave oleks kättesaadav ka elektroonilisel kujul. § 41⁴ käsitleb teabe esitamist Eesti Pangale, hoiu-laenuühistud peavad esitama perioodiliselt statistilisi andmeid vastavalt kehtivatele seadustele. Lisaks sellele sisaldab peatükk muudatusi hoiu-laenuühistute seaduses, mis mõjutavad nende tegevust ja piiranguid alates teatud kuupäevadest. Näiteks piiratakse pärast teatud kuupäevi uute liikmete vastuvõtmist ja uute lepingute sõlmimist ning kehtestatakse nõuded ühistupankadele. (Rahandusministeerium, 2023, lk 11–13)

Eelnõu peatükis „Raamatupidamine, aruandlus ja avalikustatav teave“ rõhutatakse, et eelnõu eesmärk on oluliselt tugevdada hoiu-laenuühistute järelevalvet ja juhtimist, muutes nende tegevuse läbipaistvamaks ja vastutustundlikumaks ning tagades seeläbi nende jätkusuutlikkuse finantsmaastikul.

Predişcan ja Săcui (2011, p. 701) mudeli kolmanda etapiga pole Rahandusministeerium toime tulnud. Erimeelsusi ei suudetud ära hoida, kuna eelnõu loomisel ei kaasatud hoiu-laenuühistuid. Lisaks Eesti Kaubandus-Tööstuskojale avaldasid oma arvamust ka Eesti hoiu-

laenuühistud. Annely Ojamets, Tallinna hoiu-laenuühistu juhatuse esinaine, saatis vastuse eelnõule 2023. aasta septembris. Selles on välja toodud hoiu-laenuühistute arvamused ümberkujundamise protsessi kohta, mille allkirjastasid 1333 erinevate hoiu-laenuühistute liikmed. (Ojamets, 2023)

Pöördumine oli suunatud Eesti Vabariigi Valitsusele, peaministrile ja Riigikogule ning on allkirjastatud isikute poolt, kes toetavad Eesti inimeste ja ettevõtete vaba ühinemist hoiu-laenuühistute kaudu ning näevad neid kui olulist osa riigi ja rahva jõukuse ülesehitamisel. Sukhawatthanakun (2023 pp. 25–29) järgi võivad organisatsiooni (hoiu-laenuühistute) muutused olla töötajatele (liikmetele) stressirohked ning tekitada ebakindlust ja vastuseisu, kuivõrd nad arvavad, et muutused toovad endaga pigem kahju. Pöördumise allkirjastajad väljendavad oma vastuseisu Rahandusministeeriumi esitatud eelnõule, mis nende arvates piirab hoiu-laenuühistute tegevust ja kahjustab nende liikmete huve, jättes nad ilma olulistest tagatistest. (Ojamets, 2023)

Allkirjastajad väidavad, et hoiu-laenuühistud on olulised Eesti majandusele ja rahvale ning nende tegevuse piiramiseks esitatud eelnõu on ebaõiglane. Nad toovad välja, et hoiu-laenuühistud on tegutsenud aastakümneid üle maailma, pakkudes oma liikmetele soodsamaid laenu- ja hoiuseteenuseid. Pöördumise allkirjastajad süüdistavad Rahandusministeeriumi ametnikke selles, et nende eelnõu piirab hoiu-laenuühistute ühistegevust ja soosib võõrpankade huve. Samuti toovad nad välja, et hoiu-laenuühistud moodustavad vaid väikese osa pangandussektori hoiustest ning seetõttu ei ole nad nõus väitega, et ühistutel on konkurentsieelis pankade ees. Lisaks väidavad allkirjastajad, et Rahandusministeeriumi eelnõu kitsendab hoiu-laenuühistute liikmete omandiõigust ning rikub seeläbi Eesti Vabariigi põhiseadust. Nad nõuavad, et ametnikud arvestaksid hoiu-laenuühistute ettepanekutega ning tagaksid seaduse, mis soodustaks hoiu-laenuühistute kasvu ja arengut ning tagaks riigi ja rahva ühise edu. (Ojamets, 2023)

Eelnõu ei mõjuta ainult hoiu-laenuühistu seadust, vaid ka ühistuid ja nende liikmeid. Need muudatused kujundavad ümber hoiu-laenuühistute tegevuskeskkonna, sundides neid kohandama oma strateegiaid ja protseduure vastavalt uutele nõuetele ja regulatsioonidele. See võib kaasa tuua lisakulusi ühistutele, et täita uusi regulatsioone ja tagada nende nõuetele vastavus. Antud olukorras on hoiu-laenuühistud kohustatud muutma oma seadusi ja protseduure, vastasel juhul ei saa nad tegutsemist jätkata. (Ojamets, 2023) Vastavalt Burlingtonile

(2001, pp. 390–395) peab kiiresti arenevas maailmas ka kiiresti muutustele reageerima, vastasel juhul ei saagi hoiu-laenuühistud oma tegevust jätkata ja peavad oma töö lõpetama. Samas võib nende muudatuste tulemusena paraneda hoiu-laenuühistute usaldusväärsus ja turvalisus, kuna suurem läbipaistvus ja vastutustundlikkus võivad meelitada rohkem liikmeid ning suurendada usaldust finantsasutuse vastu. Kuid on oluline märkida, et muudatuste täielik mõju sõltub nende praktilisest rakendamisest ja hoiu-laenuühistute reageeringust.

Alapeatükis selgus kokkuvõtvalt, et riiklik järelevalve hoiu-laenuühistute üle on seni olnud ebapiisav ja põhjustanud mitmeid kuritarvitamise juhtumeid ning pankrotte, millega kaasnes liikmetele oluline varaline kahju. Rahandusministeerium esitas 2023. aasta septembris eelnõu, mille eesmärgiks oli hoiu-laenuühistute regulatsiooni tugevdamine ning nende tegevuse jätkusuutlikkuse ja läbipaistvuse tagamine. Eelnõu käsitles hoiu-laenuühistute õiguslikku raamistikku, tegevust ning liikmete õigusi ja kohustusi. Eesti Kaubandus-Tööstuskoda väljendas oma seisukohti eelnõu suhtes, tundes muret kaasamisprotsessi puuduste ja piiravate meetmete üle ning soovitades alternatiivseid lahendusi, mis võiksid olla ühistutele vähem piiravad, kuid tagaksid siiski hoiu-laenuühistute jätkusuutlikkuse ja läbipaistvuse. Lisaks rõhutas Kaubandus-Tööstuskoda vajadust mõjude hindamise järele pärast muudatuste jõustumist ning huvigruppide protsessi kaasamist. Hoiu-laenuühistute seisukoht eelnõu suhtes oli kriitiline, nad kritiseerisid eelnõu koostamise protsessi ning nõudsid oma ettepanekute arvestamist, et tagada hoiu-laenuühistute jätkusuutlikkus ja vaba ühistegevus.

2. HOIU-LAENUÜHISTU ETTEVALMISTUSPROTSESS

Esimeses jaotises annan ülevaate uuringu läbiviimise meetodist, valimist ja selle moodustamise protsessist. Järgnevates alapeatükkides analüüsin uuringu tulemusi.

2.1 Uuringu metoodika, protsess ja valim

Lõputöö eesmärk on välja selgitada hoiu-laenuühistute ühistupangaks ümberkorraldamise valmisolekut. Antud alapeatükis on kirjeldatud lõputöö raames kasutatud andmete kogumise ja analüüsi metoodikat. Lõputöö on kvalitatiivne empiiriline uurimustöö, kuna antud uurimismeetod on kontekstuaalne ja kogub andmeid loomulikkuse põhimõttel. Kvalitatiivne uuring, nagu defineerib Creswell (2009, p. 22), hõlmab uurija interpretatsiooni nähtustest, kuuldustest ja arusaamadest ega eralda uuringutulemusi uurija taustast, ajaloost, kontekstist ja põhimõtetest.

Lõputöös kasutan andmete kogumise meetodina kvalitatiivset küsitlust. Eelistan kvalitatiivseid uurimismeetodeid, kuna need põhinevad mitteamvulistel andmetel (Johnson & Christensen, 2012, pp. 33–37) ning uuring keskendub analüüsimisele, näiteks ümberkorralduse mõjudele hoiu-laenuühistutele.

Andmekogumismeetodiks on kvalitatiivne küsitlus, mille eesmärk on välja selgitada hoiu-laenuühistute valmisolek ühistupangaks ümberkorralduseks (nende suhtumine ümberkorraldusse, ettepanekud, mured). Küsitluse küsimustik hoiu-laenuühistu juhtkonnale (vt lisa 1) sisaldas 20 avatud küsimust. Hsieh ja Shannoni (2005, p. 1281) väitel võimaldavad avatud küsimused osalejatel oma arvamust ja seisukohta avaldada. Küsitluse valim on eesmärgipärane, uurimisobjektid on valitud kindlate kriteeriumide alusel (Teddlie & Yu, 2007, p. 88). Valimisse kuuluvad kõik tegutsevad Eesti hoiu-laenuühistud äriregistris leitavate andmete alusel (Äriregister, 2023). Küsimustik saadeti 20-le hoiu-laenuühistule (vt lisa 2).

Küsitlus viidi läbi *Microsoft Forms* veebipõhise platvormi abil. Küsitlusele lisati kaaskiri (vt lisa 3) ja vastuseid koguti 14 päeva jooksul (18.03. – 31.03.2024). Küsitlus oli anonüümne ning vastamine sellele vabatahtlik. Meeldetuletuse vastamiseks saatsin kolm korda, kuid kuna vastuseid ei tulnud, võtsin telefoni teel ühendust kõigi hoiu-laenuühistutega, kellest 11 oli nõus telefoni teel küsimustele vastama. Küsitlusele vastas 55% hoiu-laenuühistutest.

Küsitluse küsimustiku vastuste analüüsiks tegin kvalitatiivse sisuanalüüsi. Sisuanalüüs võimaldab keskenduda peamistele olulistele tähendustele. Samuti võimaldab see saada ülevaate kogemustest seoses uuritud teemaga, võttes arvesse varjatud tähendusi. (Cassell & Bishop, 2019, pp. 189-191). Küsimustiku (vt lisa 1) küsimused hoiu-laenuühistutele koostasid lähtudes uurimisküsimustest (vt tabel 3).

Tabel 3. Uurimisküsimuste seos küsitlusega (autori koostatud)

Uurimisküsimus	Küsimus
Millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed?	<p>Millised on peamised väljakutsed, millega Teie organisatsioon seisab ümberkorraldusprotsessis silmitsi?</p> <p>Kuidas hindate ülemineku kiirust, kas viieaastane periood on piisav või oleksite eelistanud pikemat ettevalmistusperioodi?</p> <p>Kuidas kavatsete lahendada organisatsiooni sees tekkida võivad vastupanu või ebakindlust seoses ümberkorraldusega ja milliseid meetmeid olete juba rakendatud või kavandanud vastuseisu vähendamiseks?</p> <p>Missuguseks hindate ümberkorralduse mõju hoiu-laenuühistute liikmetele ning millised on peamised eelised või väljakutsed, mida protsess kaasa toob?</p> <p>Millised on Teie peamised strateegilised eesmärgid pärast ümberkorraldust ning milliseid meetmeid kavatsete rakendada nende saavutamiseks?</p> <p>Millised on Teie ootused ja lootused seoses hoiu-laenuühistute ümberkorraldamisega ning milliseid väljakutseid ja võimalusi sellega seotult näete?</p>
Millised on hoiu-laenuühistute ettepanekud ümberkorralduse osas?	<p>Kas olete ministeeriumiga suhelnud või olnud nende poolt eelnõu aruteludesse kaasatud? Milliseid ettepanekuid on teil Rahandusministeeriumile ümberkorralduse protsessi osas?</p> <p>Kas ja milliseid tugimeetmeid oleksite Rahandusministeeriumi poolt oodanud?</p> <p>Millist tuge ja ressursse vajate ümberkorraldusprotsessi tõhusaks elluviimiseks?</p> <p>Kui saaksite muuta eelnõus tingimusi, siis kuidas?</p>

Rahandusministeeriumile esitatud küsimustiku (vt lisa 4) eesmärk oli koguda teavet hoiu-laenuühistute ühistupangaks ümberkorraldamise valmisoleku (võimaluste, mõjude ja

ettepanekute) kohta. Kasutasin eesmärgipärast valimit, tagades seeläbi vajaliku teabe kättesaadavuse (Campbell jt, 2020, pp. 653–654). Rahandusministriga läbi viidud küsitluse küsimustik koosnes üheksast avatud vastustega küsimusest (lisa 4) ja viidi läbi 09.04.2024. Küsimustiku (vt lisa 4) küsimused rahandusministrile koostasid uurimisküsimustest lähtudes (vt tabel 4).

Tabel 4. Uurimisküsimuste seos Rahandusministeeriumi küsimustega (autori koostatud)

Uurimisküsimus	Küsimus
Mis on hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinevus?	Mis on Teie jaoks suurim erinevus Hoiu-laenuühistute ja ühistupankade vahel?
Millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed?	Kuidas kommenteerite hoiu-laenuühistute sügavat vastuseisu ümberkorraldamisele ühistupankadeks ning nende väljendatud muret eelnõu mõju üle nende tegevusele ja liikmetele? Kuidas hindate võimalusi ja väljakutseid, mida hoiu-laenuühistud näevad ümberkorraldamise protsessis, ning millised on Teie prioriteedid nende lahendamisel ja toetamisel?
Millised on hoiu-laenuühistute ettepanekud ümberkorralduse osas?	Kuidas kavatseb valitsus toetada hoiu-laenuühistuid üleminekuperioodil, arvestades nende väljendatud vajadust finantsabi, nõustamisteenuste ja muude ressursside järele? Kas ja mil moel on plaanis läbi viia täiendavaid konsultatsioone ja arutelusid hoiu-laenuühistutega, et paremini mõista nende muresid ja vajadusi ning tagada nende kaasamine ümberkorraldamise protsessis? Kas ja mil moel on plaanis teha muudatusi eelnõus, võttes arvesse hoiu-laenuühistute väljatoodud muresid ja ettepanekuid ning tagades seeläbi ümberkorraldamise protsessi sujuvuse ja edu?

Küsitluste küsimustike analüüsimiseks moodustasin kategooriad ja koodid (vt lisa 5 ja 6) ning analüüsitulemusi illustreerisin ilmestavate tsitaatidega.

2.2 Uuringu tulemused

Küsitluse eesmärk oli välja selgitada hoiu-laenuühistute valmisolek ühistupangaks ümberkorraldamiseks. Küsitluse analüüs on seotud teise (millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed) ja kolmanda (millised on hoiu-laenuühistute ettepanekud Rahandusministeeriumile ümberkorralduse osas) uurimisküsimusega.

Hoiu-laenuühistu küsitlus

Küsitluse küsimused koostati lähtudes uurimisküsimustest (vt tabel 3). Küsitluse analüüsi esitasin kategooriate ja koodide kaupa (vt lisa 5). **Esimene kategooria** (vt lisa 5) keskendus ümberkorraldamise eelistele ja väljakutsetele ning koosnes kuuest koodist (vt tabel 5).

Tabel 5. Kategooria „Nõrkused ja tugevused“ (autori koostatud lisa 5 alusel)

Kategooria	Koodid
Nõrkused ja tugevused	Kood 1. Vastuseis ja ebakindlus Kood 2. Vähe aega Kood 3. Vajalikud struktuurimuudatused ja investeeringud Kood 4. Suurem läbipaistvus ja kaasatus Kood 5. Efektiivsuse ja tõhususe suurenemine Kood 6. Koostöövõimalused

Analüüsist selgub, et peamiseks nõrkuseks on **vastuseis ja ebakindlus** (kood 1) nii hoiu-laenuühistute juhtkonna kui ka liikmete seas, selle teeb keerulisemaks hoiu-laenuühistute negatiivne suhtumine protsessi. Kõik ankeetküsitluse vastajad on ümberkorralduse vastu, pooled vastajad otsustasid end pigem likvideerida kui jätkata ühistupangana. Üks vastajatest lisas: „*Kui õnnestub hoiu-laenuühistute keskühistuks muutmise, siis selle kaudu jätkame tegevust, kui ei tule keskühistut, siis likvideerimine*“.

Hoiu-laenuühistud, kes pole otsustanud peale eelnõu väljakuulutamist end likvideerida, on pikemat aega tegelenud liikmete negatiivse suhtumisega eelnõusse ning üritanud nende ebakindlust taandada. Esindajatele väljendasid paljud ühistu liikmed muret, kuidas ümberkorraldus mõjutab nende teenuste kättesaadavust ja ühistu toimimist. Ebakindlus seisneb peamiselt selles, kuidas ümberkorraldus mõjutab nende osalust ühistus ja millised on protsessis nende huvide arvestamise võimalused.

Paljud liikmed tunnevad, et nende seisukohti ei võeta piisavalt arvesse ning nad on mures, kuidas üleminek ühistupankadeks võib mõjutada nende hoiuseid, laene ja üldist finantstulevikku. Üks vastaja lisas: „*Väljakutsed, millega meie ühistu seisab ümberkorraldusprotsessis silmitsi, hõlmavad vastuolulise eelnõu mõju meie tegevusele ja liikmetele ning vajadust leida tasakaal jätkusuutlikkuse ja regulatsioonide vahel*“. Seega on oluline mõista, et liikmete vastuseis ja ebakindlus ümberkorralduse suhtes võivad mõjutada ümberkorraldusprotsessi sujuvust ja vastuvõtmist ning nende mured ja huvid tuleks võimalikult suurel määral arvesse võtta, et tagada protsessi edukus ja liikmete rahulolu.

Teiseks suurimaks puuduseks toodi välja **vähem aega** (kood 2), mida Rahandusministeerium neile andis. Niivõrd suured muudatused organisatsioonides nõuavad rohkem aega, et suuta struktuuri muuta ja lasta liikmetel uuendustega kohaneda. Vähene etteteatamise aeg sunnib hoiu-laenuühistuid tegevust lõpetama ja end likvideerima. Üks vastaja lisas: „*Viieaastane periood on liiga lühike, eriti võttes arvesse, et hoiu-laenuühistu seaduse alusel on laenude pikkus 10 aastat ning kui kuulutatakse välja seadus likvideerimise osas, siis hoiu-laenuühistud, kes ei kujunda ettevõtlust ümber, lähevad pankrotti*“. Hoiu-laenuühistud eelistaksid pikemat ettevalmistusperioodi, et tagada sujuv üleminek ja vältida negatiivset mõju.

Hoiu-laenuühistud ja ühistupangad on väga erinevad oma struktuuri ja regulatsioonide poolest, seetõttu nõuab ümberkorraldus palju muutusi. See kinnitab teooriat, et mõlemad finantsasutused on erinevad ning ümberkorraldamine tähendab täiesti uue struktuuri vastu võtmist, mis nõuab suuri muutusi igas valdkonnas.. Vastaja ütles: „*Ümberkorraldus nõuaks ulatuslikke muudatusi hoiu-laenuühistute struktuuris, tegevuses ja regulatsioonis. Pooled hoiu-laenuühistud on hetkel fookuse võtnud eelnõuga seotud ohtudele ja väljakutsetele vastamisele ning liikmete teadlikkuse suurendamisele ning teine pool likvideerib end*“. Siit tuleneb, et üheks suurimaks väljakutseks on **vajalikud struktuurimuutused** (kood 3) ning lisaks ka **investeeringud** (kood 3), mida ümberkorraldus nõuab.

Struktuurimuudatusesse on oluline kaasata liikmed, et tagada nende arusaamine muudatustest. Investeeringud keskenduvad ressursside eraldamisele ümberkorraldusprotsessi jaoks ning personali koolitamisele uute regulatsioonide ja struktuurimuudatuste osas. See hõlmab finantsabi ja nõustamisteenuste pakkumist ning personali koolitusprogrammide korraldamist, et valmistada neid ette muudatuste rakendamiseks ja uute nõuete täitmiseks. Vastaja lisas: „*Peamised väljakutsed on regulatsioonide järgimises ja ümberstruktureerimise kuludes*“.

Teine vastaja täiendas: „*Liikmete hulgas tekib paras segadus nende osas, kellel on hoiu-laenuühistutes hoiused või laenu. Probleeme tekib ka nende liikmete osas, kes tahavad saada ettevõtluse tarbeks laenu, mida nad ei saa. Ettevõtlus maapiirkonnas kindlasti selles osas kannatab*“. Kuigi eelnõu võeti vastu 2023. aastal, on hoiu-laenuühistud juba rahaliselt kaetud ning maapiirkonna ühistutele sellest ei piisa.

Ümberkorralduse eeliseks on liikmete kaasamine ümberkorraldusse – **suurema läbipaistvuse ja kaasatuse** kaudu (kood 4). See võib olla oluline samm nende jätkusuutlikkuse ja liikmete rahulolu tagamisel, arvestades organisatsioonidega seotud väljakutseid ja võimalusi ümberkorraldusprotsessis. Vastustest selgub, kuidas hoiu-laenuühistud suhtuvad läbipaistvuse ja kaasatuse tagamise ning milliseid meetmeid nad kavandavad või on juba rakendanud selles suunas, näiteks toodi välja: „*Kaasame liikmeid ja töötajaid ümberkorralduse protsessi läbi regulaarsete koosolekute, koolituste ja tagasisidevooru. Tagame nende toetuse ja kaasatuse läbi avatud suhtluse ja selgitustöö*“. Lisaks on nad rakendanud teavituskampaaniaid ja korraldanud arutelusid liikmetega, et koguda nende arvamusi ja ideid. Teised hoiu-laenuühistud on väljendanud muret riikliku järelevalve puudumise üle ning peavad seda takistuseks läbipaistvuse ja kaasatuse tagamisel. Nad leiavad, et seadust ja ümberkujundamist teostavad ametnikud, kellel puudub arusaam hoiu-laenuühistute olemusest ja vajadustest. Selline arusaam võib takistada tõhusa suhtluse ja kaasatuse loomist, mis omakorda võib mõjutada liikmete rahulolu ja usaldust.

Hoiu-laenuühistud tunnevad, et üleminek ühistupankadeks võib **suurendada** nende **efektiivsust ja tõhusust** (kood 5). Hoiu-laenuühistute hinnangul võib üleminek ühistupankadeks kaasa tuua parema ressurside kasutamise, protsesside optimeerimise ning tehnoloogia ja infrastruktuuri uuenduste rakendamise. Samuti võimaldab see võimalust paremaks klientide teenindamiseks ja nende rahulolu suurendamiseks.

Üks vastajatest lisas: „*Peamised strateegilised eesmärgid pärast ümberkorraldust hõlmavad organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamist, teenuste parendamist ning klientide rahulolu suurendamist ning rakendavad meetmeid nende saavutamiseks läbi uuenduste ja efektiivsuse suurendamise*“. Seega usuvad mõned hoiu-laenuühistud, et üleminek ühistupankadeks võib kaasa tuua nende efektiivsuse ja tõhususe suurenemise, mis omakorda võib kaasa aidata nende pikaajalisele jätkusuutlikkusele ja konkurentsivõimele finantsturul.

Hoiu-laenuühistud on huvitatud **koostöövõimalustest** (kood 6) teiste ühistutega ülemineku ettevalmistamisel või ühiste probleemide lahendamisel. Mitmed vastanutest väljendasid valmisolekut jagada ressursse, vahetada parimaid tavasid ja teha koostööd ümberkorraldusprotsessi sujuvamaks muutmiseks. Üks vastajatest kommenteeris: „*Oleme kaalunud koostöövõimalusi teiste hoiu-laenuühistutega ülemineku ettevalmistamisel ja ühiste probleemide lahendamisel. Koostöö võib hõlmata ressurside jagamist, parimate tavade vahetamist ning ühiseid tegevusi*“. Seega, koostöö teiste hoiu-laenuühistutega võib olla oluline strateegia ülemineku ettevalmistamisel ja eduka ümberkorraldusprotsessi tagamisel. Hoiu-laenuühistuid ühendab nende rolli tähtsus Eesti finantsmaastikul, hoiu-laenuühistud kui väiksemad asutused aitavad inimestel võtta mõistlikute intressidega laene ja kodu samast lähedalt. Vastaja lisas: „*Eelnõus ei võta arvesse hoiu-laenuühistute olulist rolli kogukondades ning nende osatähtsust finantsteenuste pakkujatena. Eestile on vaja väiksemaid finantsasutusi, mille haldamiskulud oleksid mõistlikud, ei ole üle reguleeritud ja asuvad üle Eesti*“.

Hoiu-laenuühistu suurim erinevus ühistupangast on, et hoiu-laenuühistud pakuvad väiksemaid kulusid oma liikmetele, ning hoiu-laenuühistu tingimused võrreldes ühistupankadega ei ole keerulised. Lisaks finantsteenuste pakkumisele toetavad nad kohalikku majandust, pakuvad toetust väikeettevõtetele ning aitavad kaasa kogukonna arengule. Seega on nende säilitamine oluline, eriti piirkondades, kus suuremad pangad ei pruugi olla kättesaadavad või ei arvesta kohalike eripäradega.

Teine kategooria (vt lisa 5) keskendus hoiu-laenuühistute ettepanekutele ümberkorralduse muutmiseks ja koosnes kolmest koodist (vt tabel 6).

Tabel 6. Kategooria „Ettepanekud“ (autori koostatud lisa 5 alusel)

Kategooria	Koodid
Ettepanekud	Kood 1. Pikem ettevalmistusperiood ümberkorraldamiseks Kood 2. Vajadus toetuse, finantsabi nõustamisteenuste järele Kood 3. Keskühistu

Tulemuste analüüsist selgus, et paljud hoiu-laenuühistud sooviksid **pikemat ettevalmistusperioodi ümberkorraldamiseks** (kood 1). Vastanutelt saadud tagasisidest nähtub et viieaastane periood, mis on hetkel ette nähtud üleminekuks ühistupankadeks, võib olla ebapiisav. Üks vastajatest lisas: „... ei peaks olema ümberkorraldamist, vaid riikliku

järelevalve teostamine. Selleks, et kõik hoiu-laenuühistud vastaksid finantsettevõtluse hea tava põhimõtetele, oleks kindlasti mingit ajaperioodi vaja, näiteks kolm aastat". Vastajad märkisid, et üleminekuperioodi pikendamine võimaldaks neil paremini kohaneda uute nõuetega ja vähendada negatiivset mõju nende tegevusele ja liikmetele.

Samuti vajavad hoiu-laenuühistud ümberkorraldamisperioodil **tuge, finantsabi ja nõustamisteenuseid** (kood 2). Paljud vastajad väljendasid: „*Ootame Rahandusministeeriumilt tuge ja toetust üleminekuperioodil, sealhulgas finantsabi ja nõustamisteenuseid, et me saaksime kohaneda uute regulatsioonidega ja säilitada tegevust*“. Nõutud toetus hõlmab sageli finantsabi ja nõustamisteenuseid, mis aitaksid hoiu-laenuühistel mõista ümberkorraldamisega kaasnevat väljakutset ning leida lahendusi nende ületamiseks.

Lisaks on oluline tagada, et nõustamine hõlmaks praktilisi juhiseid strateegiliste muudatuste tegemiseks ja liikmete kaasamiseks ümberkorraldamisprotsessis. Selline tugi võib aidata vähendada ebakindlust ja tagada, et ümberkorraldamine toimuks võimalikult sujuvalt ning jääksid tagamaad liikmete heaolule ja organisatsiooni jätkusuutlikkusele. Näiteks üks vastajatest lisas: „*meie jaoks on oluline, et hoiu-laenuühistutele antakse võimalus tegutsemiseks ning et meie tegevus peaks olema riiklikult toetatud nagu iga tavaline ettevõtlusvorm, paljud on end likvideerinud, kuna ei soovigi end ümberkorraldada*“.

Kõik vastajad jõudsid ühisele arvamusele, et **keskühistu** (kood 3) loomine võiks olla oluline samm hoiu-laenuühistute ümberkorraldamise protsessis. Mitmed vastanud rõhutasid keskühistu vajadust, nähes selles potentsiaali parema järelevalve, nõustamise ja ressursside jagamise tagamiseks. Keskühistu loomine võimaldaks tõhustada kontrolli hoiu-laenuühistute üle, pakkuda neile vajalikku tuge ja nõustamist ning hõlbustada ressursside jagamist. Selle kaudu saaksid hoiu-laenuühistud tõhusamalt toime tulla ümberkorraldamisega seotud väljakutsetega ning tagada nende jätkusuutlikkuse tulevikus. Üks vastaja lisas: „*Osaleme aktiivselt Rahandusministeeriumi arutelus ning hetkel on tulnud ettepanek moodustada hoiu-laenuühistutele keskühistu, kes teostaks hoiu-laenuühistute üle kontrolli, ning keskühistu annaks piisava koostöövõimaluse ka teiste hoiu-laenuühistutega*“. Keskühistu võiks olla platvorm või ühendav organisatsioon, mis esindab ja koordineerib hoiu-laenuühistuid ümberkorraldusprotsessis. Selle rollid hõlmaksid mitmeid aspekte vastavalt esitatud vastustele. Esmalt peaks keskühistu pakkuma liikmetele konsultatsiooni ja teavitust ümberkorraldusprotsessi olulisusest, eelnõu mõjust ja võimalikest tagajärgedest. Lisaks võiks

keskühistu aidata hoiu-laenuühistutel koostada strateegiaid ja plaane üleminekuks ühistupankadeks ning nende jätkusuutlikkuse tagamiseks pärast ümberkorraldamist. Samuti peaks see esindama hoiu-laenuühistuid suhtluses Rahandusministeeriumiga ja teiste asjakohaste ametiasutustega, et väljendada ühistu ühtset seisukohta ja esitada ettepanekuid eelnõu muutmiseks. Keskühistu ülesanne oleks olla toetav ja ühendav jõud, mis aitab hoiu-laenuühistutel ümberkorraldusprotsessis edukalt navigeerida ja tagab nende jätkusuutlikkuse ning liikmete heaolu.

Hoiu-laenuühistud ilmutasid üldiselt sügavat vastuseisu ümberkorraldamisele ühistupankadeks ning väljendasid muret eelnõu mõju üle nende tegevusele ja liikmetele. Enamik vastajaid ei toetanud ümberkorraldamise ideed ning nägid selles ulatuslikke väljakutseid ja riske. Peamisteks murekohtadeks olid üleminekuajaperioodi lühike aeg, regulatsioonide järgimise raskused ning vajadus tagada liikmete kaasamine ja toetus ümberkorraldusprotsessis. Mõned hoiu-laenuühistud väljendasid soovi, et eelnõu arvestaks rohkem nende eripäraga ning pakuks rohkem tuge ja ressursse üleminekuks. Likvideerimine tundus olevat paljude hoiu-laenuühistute jaoks reaalsus, kuid mõned jätkasid ettevalmistusi ümberkorralduseks, keskendudes liikmete kaasamisele ja vajalike muudatuste tegemisele. Üldiselt näisid hoiu-laenuühistud olevat mures ümberkorraldamise protsessi pärast ning ootasid rohkem toetust ja arvestamist nende eripäraga.

Rahandusministeeriumi küsitlus

Küsitluse küsimused koostati lähtudes uurimisküsimustest (vt tabel 4). Küsitluse küsimustiku analüüsi esitasin kategooriate ja koodide kaupa (vt lisa 6). Küsitluse küsimustikule vastas rahandusminister. **Esimene kategooria** (vt lisa 6) keskendus hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinevusele ning koosnes kolmest koodist (vt tabel 7).

Tabel 7. Kategooria „Erisused“ (autori koostatud lisa 6 alusel)

Kategooria	Koodid
Erisused	Kood 1. Tegevusluba Kood 2. Järelevalve Kood 3. Eelarvamus

Analüüsist tuleneb, et mõlemal finantsasutusel, olgu selleks ühistupangad või hoiu-laenuühistud, on sarnane eesmärk ja tegevusala, mille hulka kuulub hoiuste kogumine ja laenude väljastamine. Ent vaatamata nende organisatsioonide sarnasustele, esineb neil oluline

erinevus, mis seisneb **tegevusloas** (kood 1). Ühistupankadel on vajalik panga tegevusluba ja nende tegevust reguleerib **finantsjärelevalve** (kood 2) vastupidiselt hoiu-laenuühistutele, kus järelevalve on liikmete endi vastutusel, kuna neil puudub riiklik järelevalve. Rahandusminister Vörklaev märkis: „*Erinevus on aga mastaapides – ühistupangana tegutsemine eeldab panga tegevusluba ja seeläbi rakendub ka finantsjärelevalve. Ehk hoiu-laenuühistute puhul taandub järelevalve lõpuks liikmetele endile, kuna seal riiklikku järelevalvet ei ole*“. Ümberkorralduse eesmärk pole mitte hoiu-laenuühistute nõuete karmistamine, mis on paljude hoiu-laenuühistute **eelarvamus** (kood 3), vaid pigem nende muutmine ühistupankadeks, mis väljendab ümberkorralduse peamist eesmärki.

Rahandusminister lisas: „*Mõnevõrra ongi jäänud ekslik mulje nagu Eestis kehtiv regulatsioon ja plaanitava eelnõuga tehtavad muudatused muudaksid nõuded meie ühistute suhtes rangemaks*“. Vörklaev rõhutas, et ümberkorralduse eesmärk ei ole muuta hoiu-laenuühistute nõudeid rangemaks, vaid kaitsta nende liikmete raha ja tagada finantsasutuse läbipaistvus. Lisaks märkis ta, et Eestis kehtiv regulatsioon ning plaanitavad muudatused ei muuda nõudeid ühistute suhtes rangemaks, kuigi võib jääda ekslik mulje.

Teine kategooria (vt lisa 6) keskendus Rahandusministeeriumi plaanidele ja muutustele seoses ümberkorraldamisega ning koosnes kolmest koodist (vt tabel 8).

Tabel 8. Kategooria „Plaanid ja muutused“ (autori koostatud lisa 6 alusel)

Kategooria	Koodid
Plaanid ja muutused	Kood 1. Arutelu Kood 2. Finantsabi Kood 3. Muudatused

Analüüsi käigus selgus, et Rahandusministeerium on alati valmis **aruteluks** (kood 1), et kuulata hoiu-laenuühistute arvamusi. Rahandusminister kinnitas, et: „*meie oleme avatud ja oleme jätkuvalt valmis ühistutega pidama debatti*“. Rahandusminister rõhutas ka seda, et arutelu sõltub hoiu-laenuühistutest endist, kuna nende pakutavad ideed peavad sobima ka Rahandusministeeriumile. Rahandusminister lisas, et „*sõltub pigem vastaspoolest, kui konstruktiivseid ettepanekuid tehakse. Oleme valmis ka nn üleminekusätteid üle vaatama*“. Samuti on Rahandusministeerium valmis läbi viima täiendavaid konsultatsioone ja arutelusid hoiu-laenuühistutega, et paremini mõista nende muresid ja vajadusi ning tagada nende kaasamine ümberkorraldamise protsessis. Rahandusministeerium on hoiu-laenuühistute

muudatuste mõtetele vastutulelikud, kuid need peavad olema hästi põhjendatud ja tõesti vajalikud.

Vaatamata hoiu-laenuühistute soovile saada riigilt **finantsabi** (kood 2), pole Rahandusministeerium valmis toetust pakkuma. Rahandusministeerium ei saa toetada hoiu-laenuühistuid ümberkorralduse perioodil, kuna nii nad eelistaksid üht ettevõtlussektorit teisele. Rahandusminister lisas: „*Näitena – üsna varsti peavad ka inkassofirmad ja krüptoteenuse osutajad taotlema samuti Finantsinspeksiooni loa. Ning seejuures mingit riigipoolset finantsabi ei pakuta. Seda ei saa teha ka hoiu-laenuühistute puhul, muidu tekiks ebavõrdne kohtlemine*”. Kuigi riik ei saa endale lubada toetada hoiu-laenuühistuid, siis analüüsist tuli välja, et tegelikult on mitmed hoiu-laenuühistud saanud täna sihtotstarbelisi laene riikliku sihtasutuse kaudu – Maaelu Edendamise Sihtasutuse käest. See viitab hoiu-laenuühistute oskusele leida ka ilma riigi abita toetust ja ressursse.

Rahandusministeerium on avatud hoiu-laenuühistute pakkumistele seoses eelnõu **muudatustega** (kood 3). Rahandusministeerium võtab arvesse hoiu-laenuühistute välja toodud mured ja ettepanekud ning soovib seeläbi tagada ümberkorraldamise protsessi sujuvuse ja edu. Rahandusminister lisas: „*Kui on konstruktiivsed ettepanekud, siis oleme valmis kaaluma ja ka arvestama*”. Hoiu-laenuühistud saavad esitada oma ideid ja pakkumisi Rahandusministeeriumile, kuid peavad silmas pidama, kas see on konkreetne muudatuse pakkumine või oma soovide esiletõstmine.

Kolmas kategooria (vt lisa 6) keskendus Rahandusministeeriumi poolt vastu võetud ümberkorralduse protsessile ja koosnes kolmest koodist (vt tabel 9).

Tabel 9. Kategooria „Ümberkorralduse protsess“ (autori koostatud lisa 6 alusel)

Kategooria	Koodid
Ümberkorralduse protsess	Kood 1. Vastuseis Kood 2. Piisav üleminekuperiood Kood 3. Riiklik kaitse

Analüüsi käigus selgus, et rahandusminister on kursis, et tema kinnitatud eelnõu tekitaks sügavat **vastasseisu** hoiu-laenuühistutelt. Ümberkorralduse suurim takistus on hoiu-laenuühistute kangekaelsus ühistupangaks muutumise ees. Rahandusminister saab sellisest arvamusest aru: „*Vastuseis on arusaadav, ettevõtjate esmane reaktsioon on üldjuhul alati see,*

et uued nõuded suurendavad koormust“. Sellistes olukordades ei saa tulla vastu ja teha leebemaks juba kinnitatud seadust, kuna tegemist on inimeste rahadega, mis hoiu-laenuühistutesse lähevad ning eelnõu ongi tehtud hoiu-laenuühistute huvides. Rahandusminister rõhutas: „*Siin on aga oluline aru saada, et tegemist ei ole tavapärase ettevõtluse – tegemist on finantsteenuste osutamisega, kus sisuliselt kaasatakse kolmandate isikute raha. Ja seda raha tuleb kaitsta. Kokkuvõttes ongi plaanitavad muudatused liikmete endi huvides*“. Rahandusministeerium ei taha olla hoiu-laenuühistute vaenlane, kuid inimeste kaitseks peavad olema tagatud reeglid.

Valitsuse kavatsus tagada hoiu-laenuühistute liikmete huvide säilimine ning teenuste kättesaadavuse tagamine ümberkorraldamise protsessis ilmneb nende seatud eesmärkidest ja meetmetest. Üks oluline lähenemine on anda **piisav üleminekuperiood** (kood 2) uute nõuete rakendamiseks, mis võimaldab hoiu-laenuühistutel kohaneda ja vastavalt tegutseda. Rahandusminister lisas, et „*meie eesmärk on esmalt anda piisavalt pikk üleminekuperiood uute nõuete rakendamiseks*“. Rahandusministeeriumi hinnangul on viieaastane periood piisav, et hoiu-laenuühistud saaksid krediidasutuse loa.

Lisaks sellele, kui hoiu-laenuühistu omandab ühistupanga litsentsi, tagatakse hoiustajate **riiklik kaitse** (kood 3). Rahandusminister täiendas: „*Kui hoiu-laenuühistu saab ühistupanga litsentsi, siis rakendub ka hoiustajate riiklik kaitse – hoius on garanteeritud üldjuhul kuni 100 000 euro ulatuses*“. See meede peaks tagama hoiustajate kindlustunde ja minimeerima riski hoiuste kaotamisele.

Teenuste kättesaadavuse aspekti osas märgitakse, et Eestis tegutseb mitmeid panku ja krediidiandjaid, kes pakuvad finantsteenuseid ka maapiirkondades. See peaks tagama, et hoiu-laenuühistute liikmetel on juurdepääs vajalikele teenustele pärast ümberkorraldamist. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja Kredex (Krediidikindlustuse AS) pakuvad vastavaid meetmeid, mis võivad toetada teenuste kättesaadavust ja ümberkorraldusega kaasnevaid väljakutseid. Need meetmed ja lähenemised näitavad valitsuse püüdu tagada ümberkorraldamise protsessi sujumus ning hoida ära negatiivset mõju hoiu-laenuühistute liikmete huvidele ja teenuste kättesaadavusele kogukondades.

Neljas kategooria (vt lisa 6) keskendus Rahandusministeeriumi tulevikuplaanidele ja võimalustele seoses ümberkorraldusega ja koosnes kahest koodist (vt tabel 10).

Tabel 10. Kategooria „Võimalused“ (autori koostatud lisa 6 alusel)

Kategooria	Koodid
Võimalused	Kood 1. Koondumine Kood 2. Mitmekesisus ja stabiilsus

Analüüsi käigus selgus, et hoiu-laenuühistute ümberkorraldamine ühistupangaks toob kaasa mitmeid võimalusi ja väljakutseid, mille hindamine on oluline protsessi sujuvaks ja tõhusaks juhtimiseks. Ühest küljest võimaldab üleminek ühistupangana tegutsemisele suuremaid mastaape ja koostöövõimalusi, kuid teisalt seab see ette olulised nõudmised kapitali ja inimressursi osas. Sellega seoses on oluline kaaluda **koondumise** (kood 1) võimalusi. Rahandusminister vastas: „*Hoiu-laenuühistud võiksid kindlasti mõelda koondumise peale, et taotleda ühistupanga luba ühiselt. Ja sellega tasub alustada võimalikult varakult, et kõik piisava detailsusega läbi mõelda*“. Selline ettepanek võimaldab ühendada jõud ja ressursid ning lihtsustada üleminekut pangaks. Loomulikult nõuab koondumine hoolikat planeerimist ja koostööd, et tagada kõigi osapoolte huvide arvestamine ning vajalike ressursside ja dokumentatsiooni korralik ettevalmistus pangaloa taotlemiseks. Rahandusminister soovitas: „*Konsulterida finantsinspeksiooniga, kes on tegevuslubade väljastaja, tasub juba eelnevalt konsulterida, et milliseid andmeid ja dokumente on pangaloa saamiseks vaja*.“

Valitsuse visioon ja strateegia hoiu-laenuühistute ümberkorraldusel peegeldab soovi säilitada raha kaotamise hirmuta **mitmekesine ja stabiilne** (kood 2) finantssektor Eestis, mis oleks turvaline kõikide jaoks. Oluline on mõista, kuidas see visioon ja strateegia sobivad üldise finantssektori arenguga ning kuidas kavandatud muudatused mõjutavad finantsteenuste pakkumist ja tarbimist üldiselt. Rahandusminister rõhutas: „*Tugev finantssektor on kogu Eesti majanduse vereringe. Riigina peame tagama, et siin saaksid vabalt tegutseda nii suuremad ja väiksemad pangad kui ka muud finantsteenuse osutajad*“.

Rahandusministeeriumi visioon peab ühistupanga vormi ainulaadseks, andes mõista, et hoiu-laenuühistute ümberkorraldamine ühistupangaks on oluline samm finantssektori mitmekesisuse tagamisel ning inimestele/tarbijatele erinevate valikute pakkumistel. Ümberkorralduse eesmärk on suurendada finantssektori mitmekesisust ning toetada tugevat majanduskasvu Eestis, samuti tagada hoiu-laenuühistute liikmete huvide ja teenuste kättesaadavuse säilimine.

2.3 Järeldused ja soovitused

Käesoleva lõputöö uurimisprobleemi „Milline on hoiu-laenuühistute seisukoht ühistupangaks kujunemise kohta?“ lahendamiseks püstitasin kolm uurimisküsimust. Eelmises alapeatükis analüüsisin uurimisküsimuste täitmist lähtudes hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinevuste kaardistamisest, hoiu-laenuühistute ümberkorraldust hindavast analüüsist ja ettepanekutest seoses ümberkorraldusega. Selles alapeatükis võrdlen uuringutulemusi lõputöö teoreetiliste lähtekohtadega. Alapeatüki lõpus teen soovitusi mõlemale osapoolle Rahandusministeeriumile hoiu-laenuühistute sujuvama ümberkorralduse suurendamiseks ning lõin lõputöö teema arendusvõimalused.

Ümberkorralduse algatamise põhjus oli riigi ebapiisav järelevalve hoiu-laenuühistute üle (vt käesolev töö, lk 16). Minimaalne kontroll on viinud kuritarvitamise juhtumiteni ja pankrottideni, põhjustades liikmetele olulist varalist kahju (vt käesolev töö, lk 16). Probleemi lahendamiseks koostati eelnõu, et tagada hoiu-laenuühistute läbipaistvus (vt käesolev töö, lk 16). Eelnõu sisaldab mitmeid muudatusi, sealhulgas täiendusi ja parandusi hoiu-laenuühistute õigusliku seisundi, tegevuse aluste ja kontrolli üle. Rahandusministeeriumi visioon ümber korraldada hoiu-laenuühistud ühistupankadeks peegeldab soovi säilitada mitmekesine ja stabiilne finantssektor Eestis, tagades samal ajal turvalisuse ning vähendades raha kaotamise hirmu (vt käesolev töö, lk 32). See strateegia on suunatud üldise majanduskasvu toetamisele, võimaldades nii suuremate kui väiksemate pankade ning muude finantsteenuste osutajate vaba tegutsemist. Rahandusministeeriumi eesmärk on edendada ühistupangandust kui unikaalset vormi, mis rikastab finantssektori mitmekesisust ja pakub tarbijatele eri valikuid.

Uuringust selgub, et hoiu-laenuühistud ja ühistupangad eristuvad struktuuriliselt ning teenuste osutamise viisilt. Hoiu-laenuühistud keskenduvad peamiselt liikmete teenindamisele ja kohaliku ettevõtluse toetamisele, järgides vastastikuse abi põhimõtet (vt käesolev töö, lk 8). Kohaliku ettevõtluse toetamise seisukohta kinnitasid ka hoiu-laenuühistute tegevjuhid, kelle sõnul iseloomustab hoiu-laenuühistuid nende oluline panus Eesti finantsmaastikule, kuna nende väiksemad asutused võimaldavad inimestel võtta laene mõistliku intressimääraga ning soodustavad koduomanikke lähedalasuvates piirkondades (vt käesolev töö, lk 26). Ühistupangad teenindavad lisaks liikmetele ka mitteliikmetest kliente ning nende juhtimisstruktuur on keerukam, hõlmates juhatust, tegevjuhtkonda ja osakondi, mis on sarnased kapitaliühingu struktuuriga (vt käesolev töö, lk 9). Seda kinnitavad ka hoiu-laenuühistud, et

hoiu-laenuühistu ja ühistupanga suurim erinevus seisneb selles, et hoiu-laenuühistud pakuvad oma liikmetele madalamaid kulusid ning nende tingimused pole liiga keerulised. Lisaks finantsteenuste osutamisele toetavad hoiu-laenuühistud kohalikku majandust, pakuvad toetust väikeettevõtjatele ning edendavad kogukonna arengut. Seetõttu on nende säilitamine oluline eriti piirkondades, kus suuremate pankade teenused võivad olla kättesaamatud või ei arvesta kohalike vajaduste ja eripäradega. (vt käesolev töö, lk 26) Hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinõuiga on samal seisukohal ka rahandusminister, kes leiab, et hoolimata ühistupankade ja hoiu-laenuühistute sarnastest eesmärkidest, hoiuste kogumine ja laenude väljastamine, on oluline erinevus seotud tegevusloaga (vt käesolev töö, lk 28). Ühistupankadel on vajalik panga tegevusluba ning neid reguleerib finantsjärelevalve, samas kui hoiu-laenuühistute järelevalve on liikmete enda vastutusel.

Teoorias leidus hoiu-laenuühistute ja ühistupankade vahel ka sarnasusi. Mõlemad finantsasutused rajanevad ühistu struktuuril, kus liikmed on samal ajal omanikud ja osalevad aktiivselt otsustusprotsessides (vt käesolev töö, lk 11). Nende ühine eesmärk on pakkuda liikmetele erinevaid finantsteenuseid, sealhulgas hoieuseid, laene ja muid pangateenuseid, millega nad saaksid rahuldada liikmete krediteerimis- ja majandushuvisid (vt käesolev töö, lk 11). Ühistu põhimõtte alusel jagavad nii hoiu-laenuühistud kui ka ühistupangad riske ja hüvesid vastastikku, toetudes vastastikuse kasu põhimõttele (vt käesolev töö, lk 11). Need finantsinstitutsioonid pakuvad liikmetele nii hoieuseid kui ka laene, kuid samas nõuavad liikmelisust, luues seeläbi tugeva ühenduse liikmete ja institutsiooni vahel (vt käesolev töö, lk 11). Mõlemad finantsasutused pakuvad hoieuseid, laene ja muid pangateenuseid, kuid hoiu-laenuühistutel on rohkem seoseid kohaliku ettevõtluse toetamisega, samas kui ühistupangad keskenduvad peamiselt väike- ja keskmise suurusega ettevõtete finantsvajadustele kohalikul või piirkondlikul tasandil (vt käesolev töö, lk 11–12). Seega on nende eristamine oluline majandus- ja finantssektori mõistmiseks ning loomulikult ka ümberkorraldamisel.

Uute olukordadega kohanemine võib olla keeruline, kuna see kaasneb sageli mugavustsooni kaotamise, emotsionaalse kinnitumisega vana süsteemi suhtes ning hirmuga muutuste ees. Sellised tegurid võivad soodustada vastupanu organisatsiooni struktuurimuutustele ja protsesside ümberkujundamisele. (vt käesolev töö, lk 12) Ka hoiu-laenuühistud kinnitavad, et peamine takistus hoiu-laenuühistute ümberkorraldamisel on vastuseis ja ebakindlus nii juhtkonna kui ka liikmete seas, kuna enamik hoiu-laenuühistute liikmetest on ümberkorralduse vastu ning pigem valmis ühistu likvideerima kui ühistupangana jätkama (vt käesolev töö, lk

23). Liikmete ebakindlus keskendub sellele, kuidas ümberkorraldus mõjutab nende finantsseisu ja rolli ühistus ning piiratud aeg teeb selle vaid suuremaks.

Teooria järgi peavad organisatsioonid oskama kiiretes olukordades reageerida (vt käesolev töö, lk 13). Organisatsioonid seisavad sageli silmitsi vajadusega rakendada muudatusi kiiresti ja piiratud ajaga, mis ei võimalda kõigi soovitatud juhtimisstrateegiate põhjalikku järgimist (vt käesolev töö, lk 13). Kuid hoiu-laenuühistud keelduvad nii väikese ajaga leppimast. Teiseks suurimaks vastuseisu tekitajaks on piiratud aeg, mille Rahandusministeerium ümberkorralduste tegemiseks andis (vt käesolev töö, lk 24). Muutused organisatsioonides vajavad rohkem aega nii struktuuri muutmiseks kui ka liikmete kohanemiseks uuendustega ning lühike etteteatamise aeg sunnib hoiu-laenuühistuid tegevuse lõpetamiseks ja likvideerimiseks (vt käesolev töö, lk 24). Rahandusministeeriumi hinnangul peaks viieaastane üleminekuperiood olema piisav, et hoiu-laenuühistud saaksid krediitiasutuse loa (vt käesolev töö, lk 31). Organisatsioonide kiire reageerimisvõime teooria põhjal tuleb tunnistada, et hoiu-laenuühistute vastumeelsus piiratud ajaga nõustumiseks kinnitab praktilisel tasandil, et muutuste elluviimiseks antud lühike aeg võib takistada nende struktuuri ja liikmete kohanemist.

Kolme etapiline ümberkorraldusprotsess toob kaasa muutusi hoiu-laenuühistutes. Samal seisukohal on ka hoiu-laenuühistud, et ümberkorraldus nõuab ulatuslikke muudatusi hoiu-laenuühistute struktuuris, tegevuses ja regulatsioonis (vt käesolev töö, lk 24). Pooled hoiu-laenuühistud keskenduvad hetkel eelnõuga seotud ohtudele ja väljakutsetele vastamisele ning liikmete teadlikkuse suurendamisele (vt käesolev töö, lk 24). Ülejäänud hoiu-laenuühistud likvideerivad ennast, kuna ümberkorraldamise protsessi teevad raskemaks kõik vajalikud struktuurimuutused, mis tuleb läbida ning see vajab ka omakorda rahalisi vahendeid, mida paljudel hoiu-laenuühistutel pole (vt käesolev töö, lk 24). Struktuurimuudatusesse tuleb kaasata liikmed, samuti on vajalikud investeeringud personali koolitamiseks ja uute nõuete täitmiseks. Probleeme tekitavad regulatsioonide järgimine, ümberstruktureerimise kulud ning segadus liikmete seas, eriti maapiirkondades asuvad hoiu-laenuühistud, kes on rahaliselt raskustes. (vt käesolev töö, lk 24–25)

Uued muutused organisatsioonid võivad mõjuda positiivselt nende ärikeskkonna struktuuri, teenuste ja protsessidele (vt käesolev töö, lk 14). Seda teooriat kinnitas see, et mõnel hoiu-laenuühistul on veendumus, et üleminek ühistupankadeks võib suurendada nende efektiivsust

ja tõhusust, mis omakorda võib toetada nende pikaajalist jätkusuutlikkust ja konkurentsivõimet finantsturul (vt käesolev töö, lk 25). Oluline on regulaarselt hinnata turu ja keskkonna muutusi ning vastavalt sellele kohandada organisatsiooni struktuuri ja protsesse, et tagada selle ellujäämine ja konkurentsivõime (vt käesolev töö, lk 14).

Erakorraliste muudatuste läbiviimisel tuleks rakendada meetmeid nagu selge kommunikatsioon ja positiivne motiveerimine (vt käesolev töö, lk 13), mis aitavad vähendada vastuseisu. Hoiu-laenuühistud kinnitavad, et ümberkorralduse protsessis on oluline suurendada läbipaistvust ja kaasata hoiu-laenuühistute liikmed, mis võib tagada pikaajalise jätkusuutlikkuse ja liikmete rahulolu (vt käesolev töö, lk 25). Hoiu-laenuühistud rakendavad erinevaid meetmeid nagu regulaarsed koosolekud, koolitused ja tagasiside voorud, et kaasata liikmeid ümberkorraldusprotsessi ning tagada nende toetus ja kaasatus läbi avatud suhtluse ja selgitustöö (vt käesolev töö, lk 25).

Regulatsioonide järgimine on lisaks õiguslikule aspektile oluline ka strateegilisest vaatenurgast, kaitstes organisatsiooni mainet ning luues usaldusväärse ärikeskkonna (vt käesolev töö, lk 14). Ettevõtted peaks olema valmis järgima kõiki asjakohaseid äriregulatsioone ning vastavalt muutuvatele nõuetele pidevalt oma teadmisi ja oskusi uuendama (vt käesolev töö, lk 14). Kuigi teooria järgi eeldatakse, et organisatsioonid peaksid olema avatud uuendustele, ei ole hoiu-laenuühistud sellega ühel meelel. Analüüsist tuleneb, et peamine ümberkorralduse väljakutse/nõrkus seisneb vastuseisus ja ebakindluses nii hoiu-laenuühistute juhtkonna kui ka liikmete seas. Kõik hoiu-laenuühistud on ümberkorralduse vastu ning eelistavad pigem likvideerida ühistu kui jätkata ühistupangana. Ebakindlus seisneb peamiselt selles, kuidas ümberkorraldus mõjutab nende osalust ühistus ja millised on nende huvide arvestamise võimalused protsessis. Rahandusminister mõistab hoiu-laenuühistute vastuseisu ümberkorraldusele, kuid rõhutab vajadust kaitsta inimeste raha ning tagada reeglite järgimine finantsteenuste osutamisel. Rahandusministeeriumi eesmärk on muuta regulatsioone liikmete huvides, mitte neid kahjustada. (vt käesolev töö, lk 30–31)

Paljud liikmed tunnevad, et nende seisukohti ei võeta piisavalt arvesse ning nad on mures selle üle, kuidas üleminek ühistupankadeks võib mõjutada nende finantsolukorda (vt käesolev töö, lk 23–24). Seega on oluline mõista, et liikmete vastuseis ja ebakindlus võivad mõjutada ümberkorraldusprotsessi sujuvust ja vastuvõtmist ning nende mured ja huvid tuleks võimalikult suurel määral arvesse võtta, et tagada protsessi edukus ja liikmete rahulolu.

Rahandusministeerium on valmis arutama hoiu-laenuühistute muresid ja ettepanekuid ning kaaluma nende poolt esitatud ideid ja muudatusi ümberkorraldamise protsessis. Oluline on, et ettepanekud oleksid hästi põhjendatud ja toetaksid protsessi sujuvust ning eesmärke. (vt käesolev töö, lk 29–30)

Valmisoleku arendamine hõlmab nii vajalike teadmiste ja oskuste omandamist kui ka nende praktilist rakendamist ning emotsionaalset suhtumist muutustesse (vt käesolev töö, lk 14). Kuigi hoiu-laenuühistud ei ole veel hakanud ümberkorraldust läbi viima, väljendavad nad huvi koostöövõimaluste vastu ülemineku ettevalmistamisel ja ühiste probleemide lahendamisel teiste ühistutega. Vastajad näitavad valmisolekut ressursside jagamiseks, parimate tavade vahetamiseks ning koostööks ümberkorraldusprotsessi sujuvamaks muutmisel. Koostöö teiste hoiu-laenuühistutega võib osutada oluliseks strateegiaks ülemineku ettevalmistamisel ja eduka ümberkorraldusprotsessi tagamisel. (vt käesolev töö, lk 26) Ümberkorralduse juhtimisel on oluline mõista muutuste keerukust ning kohanemise väljakutseid ja säilitada pidev analüüsivõime, kohanemisvõime ning valmisolek.

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda ja hoiu-laenuühistud on väljendanud eelnõu suhtes kriitikat, väljendades muret kaasamisprotsessi puuduste ja piiravate meetmete üle ning soovitades alternatiivseid lahendusi, mis võiksid olla vähem piiravad, kuid siiski tagada hoiu-laenuühistute jätkusuutlikkuse ja läbipaistvuse (vt käesolev töö, lk 18). Hoiu-laenuühistud kinnitasid seda: nad ei taha oma tegevusi piirata ja ühist eesmärki laenuühistuna kaotada (vt käesolev töö, lk 28). Nende pakkumine Rahandusministeeriumile on moodustada keskühistu. Hoiu-laenuühistute ümberkorraldamise protsessis on keskühistu loomine oluline samm, mis võimaldaks paremat järelevalvet, nõustamist ja ressursside jagamist. Keskühistu roll hõlmaks liikmete teavitamist, strateegiate väljatöötamist ning ressursside ja teadmiste jagamist (vt käesolev töö, lk 28). Selle eesmärk on tagada hoiu-laenuühistute jätkusuutlikkus ja liikmete heaolu ümberkorraldusprotsessis (vt käesolev töö, lk 28).

Teoriast tuleneb, et ümberkorraldamisel on vajadus mõjude hindamise järele (vt käesolev töö, lk 18). Kaubandus-Tööstuskoda rõhutas vajadust mõjude hindamise järele pärast muudatuste jõustumist ning huvigruppide protsessi kaasamist, et tagada muudatuste tõhusus ja tasakaal huvide vahel (vt käesolev töö, lk 18–19). Ka hoiu-laenuühistud kinnitasid, et nad vajavad ümberkorraldamisperioodil tuge, eriti finantsabi ja nõustamisteenuseid (vt käesolev töö, lk 27). Rahandusministeerium ei ole valmis hoiu-laenuühistutele ümberkorraldamise perioodil

finantsabi pakkuma, kuna see tähendaks ühe ettevõtlussektori toetamise eelistamist teisele, tekitades ebavõrdse kohtlemise (vt käesolev töö, lk 30). Kuigi riik ei saa neid otse toetada, on analüüs näidanud, et mitmed hoiu-laenuühistud on suutnud leida sihtotstarbelisi laene läbi riikliku sihtasutuse. See illustreerib hoiu-laenuühistute võimet leida toetust ja ressursse ka ilma riigi abita.

Analüüsi kokkuvõttena võib väita, et Eesti on teinud olulise sammu hoiu-laenuühistute regulatsiooni tugevdamise suunas, kuid sellega kaasnevad väljakutsed ja vastuolulised seisukohad huvigruppide vahel, mis nõuavad täiendavat arutelu ja läbirääkimisi. Muudatuste lõplik mõju sõltub nende praktilisest rakendamisest ning hoiu-laenuühistute reaktsioonist.

Tuginedes töö teoreetilisele osale ja uuringu tulemustele, teen Rahandusministeeriumile **kolm** soovitusi, millele lisasin täiendava selgituse.

1. Selge kommunikatsioon ja kaasamine ümberkorralduse protsessi

Rahandusministeerium peaks tagama selge ja läbipaistva kommunikatsiooni kõigi hoiu-laenuühistutega ja nende liikmetega, selgitades ümberkorralduse eesmärgi, mõjusid ja protsessi detaile. Selleks peaks ministeerium selgitama ümberkorralduse eesmärgi ning tutvustama üksikasjalikult kõiki muudatusi, mis on seotud ühistute õigusliku staatusega, tegevuse alustega, ja kontrolliga. Regulaarsed kohtumised võimaldaksid hoida avatud suhtlust ning anda hoiu-laenuühistute esindajatele võimaluse esitada küsimusi ja anda tagasisidet.

2. Koostöö julgustamine/ keskühistu loomine

Rahandusministeerium peaks julgustada hoiu-laenuühistuid omavahel koostööd tegema, et jagada parimaid tavasid, kogemusi ja ressursse ümberkorraldusprotsessi sujuvamaks muutmiseks. Samuti võiks kaaluda keskühistu moodustamist, et toetada liikmete teavitamist, strateegiate väljatöötamist ja ressursside jagamist. Keskühistu saaks aidata liikmetel jagada kogemusi ja parimaid tavasid. Keskühistu mõtte edastamine Rahandusministeeriumile täidab ära mõlema osapoolte tahtmised ja eesmärgid, hoiu-laenuühistud saavad jätkata oma tegevust krediidasutuseks muutumata ja Rahandusministeerium saab tagada mitmekesise ja stabiilse finantssektori Eestis, kindlustades samal ajal turvalisuse ning vähendades raha kaotamise hirmu.

3. Arvestamine hoiu-laenuühistute murede ja ettepanekutega

Rahandusministeerium peaks võtma arvesse hoiu-laenuühistute muresid ja ettepanekuid ning kaaluma nende poolt esitatud ideid ja muudatusi ümberkorraldamise protsessis. Rahandusministeerium peaks kaaluma üleminekuajaperioodi pikendamist rohkem kui viie aasta

võrra, et anda hoiu-laenuühistutele piisavalt aega struktuurimuutusteks ja liikmete kohanemiseks uue süsteemiga. Pikem üleminekuperiood annaks hoiu-laenuühistutele võimaluse põhjalikumalt uurida ühistupankade eeliseid ning võib neid julgustada kaaluma võimalikku ümberkorraldumist.

KOKKUVÕTE

Hoiu-laenuühistute tegevustel oli suureks puuduseks riikliku järelevalve puudumine. Hoiu-laenuühistute üle ei peetud kontrolli ning nende tegevusi ei saanud reguleerida. Selle tulemusena kavandas Rahandusministeerium 2023. aastal seadusemuudatused, et tugevdada hoiu-laenuühistute regulatsiooni, nõudes neilt, kas krediitiasutuse tegevusloa taotlemist või tegevuse lõpetamist hiljemalt 2027. aastaks.

Lõputöös püstitatud uurimisprobleem seisneb küsimuses, milline on hoiu-laenuühistute seisukoht ühistupangaks kujunemise kohta. Uurimisprobleemi täpsustamiseks püstitati kolm uurimisküsimust. Esimese uurimisküsimuse (mis on hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinevus) vastuseks selgus, et erisus seisneb nende struktuurilt ja teenuste pakkumise viisilt. Samuti ühistupankadel on vajalik tegevusloa ning neid reguleerib finantsjärelevalve, samas kui hoiu-laenuühistute järelevalve on liikmete enda vastutusel. Teise uurimisküsimuse (millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed) vastuseks selgus, et eelisteks on läbipaistvus ja stabiilsus finantssektoris, mis võimaldab säilitada konkurentsi turul ja pakub liikmetele turvalisust ja väljakutseteks on vastuseis ja ebakindlus nii juhtkonna kui ka liikmete seas, piiratud aega muutusteks ja struktuurimuutuste ning ressursside vajadus. Kolmanda uurimisküsimuse (millised on hoiu-laenuühistute ettepanekud Rahandusministeeriumile ümberkorralduse osas) vastuseks selgus, et ettepanekuteks on kaasata hoiu-laenuühistuid rohkem ümberkorralduse protsessi ning lubada hoiu-laenuühistutel luua keskühistu, samuti arvestada rohkem hoiu-laenuühistute murede ja ettepanekutega. Probleemküsimuse vastusena selgus, et hoiu-laenuühistud ei soovi end ümber korraldada ühistupangaks ning eelistavad likvideerimist krediitiasutuse loa taotlemisele. Nad suhtuvad negatiivselt kogu ümberkorralduse protsessi, rõhutades lühikest ettevalmistusperioodi ja arvukaid struktuurilisi muudatusi, mida hoiu-laenuühistutelt nõutakse. Lisaks vajab protsess suurt finantsilist tuge, mida riik hoiu-laenuühistutele ei paku.

Kuna eelnõu kinnitati alles 2024. aasta alguses, oli lõputöö eesmärk uurida hoiu-laenuühistute valmisolekut ühistupankadeks ümberkorraldamiseks. Lõputöös püstitatud eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset empiirilist uurimismeetodit. Lõputöö eesmärgi (välja selgitada hoiu-laenuühistute valmisolek ühistupangaks ümberkorraldamiseks) saavutamiseks oli püstitatud kolm ülesannet, mis hõlmasid teoreetilise tausta analüüsi, ümberkorralduse

olemuse uurimist, ekspertide seisukohtade analüüsi ning teooria ja uuringu tulemuste sünteesi ning järelduste tegemist. Lõputöö eesmärk täideti läbi uurimisülesannete.

Esimene uurimisülesandena süstematiseerisin teoreetiliste allikate põhjal hoiu-laenuühistute ja ühistupankade tekkimist, olemust ja erinevusi ning ümberkorralduse olemust. Teoreetiliste allikate analüüsist selgus, et hoiu-laenuühistud ja ühistupangad erinevad teenuste osutamise ja juhtimisstruktuuri poolest, kus hoiu-laenuühistud keskenduvad peamiselt liikmete teenindamisele ja kohaliku ettevõtluse toetamisele. Ümberkorralduse protsessis seisavad hoiu-laenuühistud silmitsi vastuseisu ja ebakindlusega ning on oluline kaasata liikmed muutuste elluviimise suurema läbipaistvuse ja kaasatuse kaudu. Rahandusministeeriumi regulatsioonide muutmisega kaasneb aga mure huvigruppide seas, mis võib mõjutada ümberkorralduse tulemuslikkust ja liikmete rahulolu.

Teine uurimisülesanne oli analüüsida hoiu-laenuühistute tegevjuhtide ja rahandusministeeriumi hinnanguid ümberkorraldusprotsessile ja selle kitsaskohtadele. Analüüsist selgus, et peamised väljakutsed olid hoiu-laenuühistute vastuseis ja ebakindlus ümberkorralduse suhtes. Vastajad väljendasid muret ümberkorralduse mõju üle nende tegevusele ja liikmetele ning tundsid, et nende seisukohti ei võeta piisavalt arvesse. Hoiu-laenuühistud nägid alternatiivse võimalusena moodustada keskühistu, mis aitaks hoiu-laenuühistutele tõhusamalt toime tulla ümberkorraldamisega seotud väljakutsetega ning tagada nende jätkusuutlikkuse tulevikus, täites ühtlasi Rahandusministeeriumi eelnõu tingimusi. Rahandusministeeriumi seisukohtade järgi on ümberkorralduse eesmärk kaitsta hoiu-laenuühistute liikmete raha ja tagada finantsasutuste läbipaistvus.

Kolmanda uurimisülesandeks oli sünteesida teooria ja uuringu tulemusi ning teha järeldusi ja soovitusi Rahandusministeeriumile hoiu-laenuühistute ühistupangaks ümberkorraldamise regulatsioonide muutmiseks. Teooria ja uuringu tulemuste põhjal jõuti järeldusele, et on oluline mõista ümberkorralduse protsessi keerukust ning leida optimaalsed viisid muutuste tõhusaks elluviimiseks. Samuti on oluline arvestada organisatsioonide vastuseisu ja ebakindlust ning kaasata neid protsessi, et tagada muutuste edukus ja liikmete rahulolu. Ettepanekud hoiu-laenuühistutele hõlmavad liikmete kaasatust ja läbipaistvust, keskühistu loomist ning ümberkorralduse põhjalikku analüüsi enne otsuste langetamist. Rahandusministeeriumi ettepanekuteks on ümberkorralduse asemel rakendada hoiu-laenuühistute üle kontroll ning teiseks ettepanekuks on ümberkorralduse aja pikendamine.

Teostatud analüüside põhjal saab järeldada, et hoiu-laenuühistute üleminek ühistupankadeks on keeruline protsess, millele vastupanu tuleneb eelkõige teadmatusesest, ebakindlusest ning vastumeelsusest tegeleda suurte struktuurimuutustega. Kuigi Rahandusministeeriumi seadusemuudatused on suunatud hoiu-laenuühistute paremale reguleerimisele ja liikmete huvide kaitsmisele, seisavad need ettevõtted siiski silmitsi mitmete väljakutsetega, sealhulgas finantsilise toe puudumisega. Analüüsist tulenevalt tehti kolm soovitus Rahandusministeeriumile (selge kommunikatsioon ja hoiu-laenuühistute kaasmaine; koostöö julgustamine ja keskühistu loomine; hoiu-laenuühistute ettepanekutega arvestamine). Lisaks vajavad regulatsioonid ja seadusemuudatused põhjalikku kaalumist, arvestades erinevate huvigruppide seisukohti ning muutuste tegelikku mõju sektorile tervikuna.

SUMMARY

The title of this thesis is „Readiness of savings and loan cooperatives for reorganization into a cooperative bank “. The thesis consists of 55 pages and contains two main chapters. The thesis is written in Estonian, and the author refers to 44 sources.

The transition of savings and credit cooperatives into cooperative banks is a complex and multifaceted process, hampered by the lack of public supervision and the vulnerability of regulations. As a result, the Ministry of Finance planned changes to the law in 2023 to strengthen the regulation of savings and loan cooperatives, requiring them to either apply for a credit institution license or cease operations by 2027 at the latest.

Through empirical research, the conflicting views of savings and loan associations and the challenges associated with the transition to cooperative banking and the accompanying structural changes have been identified. In most cases, savings and credit cooperatives prefer liquidation because they are unwilling or unable to face the complexities of restructuring and the lack of financial support. Their reluctance stems primarily from fear of a short preparation period and major structural changes, and underlines the need for better financial support, which the state has so far been unable to provide.

For the restructuring process to be successful, it is important to take account of the views of the various stakeholders and to stress the importance of transparency, member involvement and strategic planning. Regulations and legislative changes should also be subject to careful consideration, considering their real impact on the sector as a whole and the interests of the various stakeholders. The transition from savings and loans cooperatives to cooperative banks requires strong cooperation and mutual understanding between stakeholders and the members.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Akkermann, A., 2022. Riik kavatseb hoiu-laenuühistud tugevama kontrolli alla võtta. *ERR*, [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.err.ee/1608819388/riik-kavatseb-hoiu-laenuuhistud-tugevama-kontrolli-alla-votta> [Kasutatud 25.09.2023].

Alas, R., 2008. *Juhtimise alused*. Tallinn: Külim.

Augoustinos, M., Walker, I. & Donaghue, N., 2014. *Social cognition: An integrated introduction*. 3. Edition. London: SAGE Publications, Inc.

Auväärt, T., 2023. Eelnõu järgi peavad hoiu-laenuühistud end muutma ühistupankadeks. *ERR*, [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.err.ee/1609098023/eelnou-jargi-peavad-hoiu-laenuuhistud-end-muutma-uhistupankadeks> [Kasutatud 15.10.2023].

Betton, M.-E., Branston, J.-R. & Tomlinson., P.-R., 2023. Perceived regulatory compliance in micro-firms: The case of English accommodation providers. *Journal of General Management*, 48(3) 293–306.

Borowski, P.-F., 2018. Adaptation strategy on regulated markets of power companies in Poland. *Energy & Environment*, Vol. 30(1) 3–26.

Burlton, R.T., (2001). *Business process management: profiting from process*. Indianapolis: SAMS Publishing.

Campbell, S., Greenwood, M., Prior S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K., 2020. Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), pp. 651-661.

Cassell, C. & Bishop, V., 2019. Qualitative Data Analysis: Exploring Themes, Metaphors and Stories. *European Management Review*, 16(1), pp. 195–207.

Creswell, J.W., 2009. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3. Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Croteau, J. T., 1951. Co-Operative Central Banking in Canada. *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, Vol. 17 Issue 4, pp, 523–537.

Fredriksson, P., Damania, R., & Mani, M., 2004. The Persistence of Corruption and Regulatory Compliance Failures: Theory and Evidence. *International monetary fund*, Vol. 121 (3) pp. 363–390.

Hsieh, H.-F & Shannon, S.-E., 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative health research*, Vol. 15 No. 9, November 2005 1277-1288.

Jarosz, A. & Janik, K., 2022. The history and specificity of cooperative banks in Poland. *Zeszyty Naukowe UPH Seria Administracja i Zarządzanie*, 59, pp. 1–15.

Jasevičienė, F., Kėdaitis V. & Vidzbelytė S., 2014. Credit unions' activity and factors determining the choice of them in Lithuania. *Ekonomika*, Vol. 93 pp. 117–130.

Johnson, B. & Christensen, L., 2012. *Educational Research, Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches*. 4. Edition. Los Angeles: Publications, Inc.

Kramer, J.-W., 2006. Co-operative Development and Corporate Governance Structures in German Cooperatives - Problems and Perspectives. *Wismarer Diskussionspapiere*, No. 14/2006, pp. 1–39.

Ksoll, C., Lilleor, H.-B., Lonborg, J.-H & Rasmussen O.-D., 2016. Impact of Village Savings and Loan Associations: Evidence from a cluster randomized trial. *Journal of Development Economics*, Vol. 120, pp. 70–85.

Kyriazopoulos, G., Mustaqe, E., & Dimitrios, P., 2023. Mergers and Acquisitions of Cooperative Banks. Before and After a Takeover. *Journal of Finance and Investment Analysis*, Vol. 12, pp. 1–25.

Laherand, M.-L., 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.

Leetsar, J., 1999. *Ühistegevuse areng ja perioodid Eestis. II vihik*. Tallinn: Eesti Ühistegelise Liit, 1999, lk 102.

Leetsar, J., 2001. *Ühistute asutamine : (õppematerjal ühistegevusnõunikele ja koolidele) ; 4 (Eesti Ühistegelise Liidu õppematerjalide sari)*. Tallinn: Eesti Ühistegelise Liit.

Leetsar, J., 2012a. *Maamajanduslik ühistegevus*. Tartu: Eesti Maaülikool.

Leetsar, J., 2012b. *Ühistu liikme käsiraamat*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://yhistegevus.emu.ee/wp-content/uploads/2017/03/yhistegevuse_ajaloost_eestis.pdf. [Kasutatud 12.12.2023].

Loimet, M., 2014. *Hoiu_Laenuühistutega liitumise motiivid Tartu Hoiu-laenuühistute näitel*. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.

Mitkidis, P., Sørensen, J., Nielbo, K., L., Andersen, M. & Lienard, P., 2013. Collective-Goal Ascription Increases Cooperation in Humans. *PloS one*, 8(5), pp. 1–7.

Nurm, S., 2020. Politsei pidas kinni kolm hoiu-laenuühistuga Erial seotud inimest. *ERR*, [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.err.ee/1157584/politsei-pidas-kinni-kolm-hoiu-laenuuhistuga-erial-seotud-inimest> [Kasutatud 10.09.2023].

Ojamets, A., 2023. Jah Hoiu-laenuühistutele, ei võõrpangastamisele. [Võrgumaterjal] Leitav: https://rahvaalgatus.ee/initiatives/1026-jah-hoiu-laenuuhistutele-ei-vooorpangastamisele?fbclid=IwAR1tGVBZuO_Spq3xLX9G-A9JgsyV9lDOFisX3NxYWjdVJwwkF0Wv07pTxPQ#initiative-events [Kasutatud 04.01.2024].

Teddlie, C. & Yu, F., 2007. Mixed Methods Sampling. A Typology With Examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), pp. 77-100.

Todnem, R., 2020. Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. *Reframing Leadership and Organizational Practice*, 20 (1), pp. 1–6.

Pisuke, E., Roos A., 2008. Ühistupank kui Eesti finantsinnovaator. *Eesti innovatsiooni ajakiri*, lk 1–52.

Predişcan, M. & Săcui, V., 2011. Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science*, 20, pp. 698–702.

Rahandusministeerium, 2023. *Hoiu-laenuühistu seaduse muutmise ja sellega seonduvalt teiste seaduste muutmise seadus*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.koda.ee/sites/default/files/content-type/content/2023-09/Eelnõu_3.pdf [Kasutatud 01.02.2024].

Roos, A., 2007. *Ühistulise panganduse roll ja arenguvõimalused Balti riikides*. TÜ rahanduse ja arvestuse instituut. Magistritöö. Tartu: Tartu Ülikool.

Scfilossberher, O., 2012. Current possibilities of the cooperative banking. *International Journal of Management Cases*, Vol. 14 Issue 2, pp. 126–130.

Sibbald, A., Ferguson C., & McKillop, D., 2002. An Examination of Key Factors of Influence in the Development Process of Credit Union Industries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(3), 399–428.

Sukhawattanakun, K., Roopsing, T., & Silpcharu, T., 2023. Industrial Procurement Management Efficiency Guidelines: Perform Excellence Through Organisational Change Strategies. *International Journal of Professional Business Review (JPBReview)*, vol. 8, no. 4, pp. 25–29.

Suwaryo, J., Daryanto, H. K. & Maulana, A., 2015. Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *Bisnis & Birokrasi Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 22(1), pp. 69–78.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., Saari, S., 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjayhtymä.

Vahter, T., 2022. 17 miljonit eurot kadunud! Eesti Arengu Hoiu-laenuühistu juhi karm sõnum: hoiustajad jäävad oma rahast ilma. *Eesti Ekspress*, [Võrgumaterjal] Leitav: <https://ekspress.delfi.ee/artikkel/120077052/17-miljonit-eurot-kadunud-eesti-arengu-hoiu-laenuühistu-juhi-karm-sonum-hoiustajad-jaavad-oma-rahast-ilma> [Kasutatud 08.10.2023].

Ventsel, A., 2002. *Ühispanganduse arengust Ecstis. - Ühistegelised Uudised*. Tallinn: Eesti Ühistegeline Liit.

Võrklaev, M., 2023. *Hoiu-laenuühistute seaduseelnõu läks kooskõlastusringile*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.fin.ee/uudised/hoiu-laenuühistute-seaduseelnou-laks-kooskolastusringile> [Kasutatud 09.10.2023].

Wheelock, D.-C., & Wilson, P.W., 2011. Are credit unions too small? *The Review of Economics and Statistics*. , 93(4), pp. 1343–1359.

Čulinović-Herc, E., Zubović, A. & Filipović, M.B., 2018. The preventive restructuring of copmanies in difficulties: one-size-fits-all or tailor made solutions?. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 39(4), pp.1447–1475.

Äriregister, 2023. *Hoiu-laenuühistutue nimekiri*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://ariregister.rik.ee/est/company_search_result/1e164b9?name_or_code=hoiu-laenu%C3%BChistu [Kasutatud 22.12.2023].

Lisa 1. Küsitlus hoiu-laenuühistute juhtkonnale

1. Kuidas hindate Rahandusministeeriumi poolt esitatud eelnõu, mis näeb ette hoiu-laenuühistute ümberkorraldamise ühistupankadeks 2029. aastaks? Juhul kui toetate või ei ole sellega nõus, siis palun kirjutage põhjused.
2. Kuivõrd on hoiu-laenuühistud valmis üleminekuks ühistupankadeks ja millised on Teie organisatsiooni hetkeolukord ja ettevalmistused selle protsessi jaoks?
3. Millised on peamised väljakutsed, millega Teie organisatsioon seisab silmitsi ümberkorraldusprotsessis?
4. Kuidas hindate ülemineku kiirust? Milline on Teie arvamus selle kohta, et viieaastane periood on piisav või oleksite eelistanud pikemat ettevalmistusperioodi?
5. Kuidas kavatsete lahendada organisatsiooni sees tekkivaid vastupanu või ebakindlust seoses ümberkorraldusega ja millised meetmed olete juba rakendanud või kavandanud vastuseisu vähendamiseks?
6. Kas olete suhelnud ministeeriumiga või kaasatud eelnõu aruteludesse? Milliseid ettepanekuid on Teil Rahandusministeeriumile ümberkorralduse protsessi kohta?
7. Kas/milliseid tugimeetmed oleksite Rahandusministeeriumi poolt oodanud?
8. Kui kaugele olete juba jõudnud ümberkorralduse ettevalmistustega ja millised on Teie peamised tegevused ja eesmärgid lähiajal selles protsessis?
9. Missuguseks hindate ümberkorralduse mõju hoiu-laenuühistute liikmetele ning millised on peamised eelised või väljakutsed, mida see protsess kaasa toob?
10. Kuidas plaanite tagada, et üleminek ühistupankadeks vastaks uutele regulatsioonidele ja jätkusuutlikkuse nõuetele?
11. Kuidas plaanite tagada, et uued regulatsioonid ja nõuded oleksid täidetud ning ettevõtte jätkaks seaduslikku ja eetilist tegevust?
12. Millised on Teie strateegiad ja plaanid, et tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus ja läbipaistvus pärast ümberkorraldamist?
13. Missuguseid võimalikke koostöövõimalusi olete kaalunud teiste hoiu-laenuühistutega ülemineku ettevalmistamisel või ühiste probleemide lahendamisel?
14. Kuidas plaanite kaasata oma liikmeid ja töötajaid ümberkorralduse protsessi ning tagada nende toetus ja kaasatus selle elluviimisel?
15. Millised on Teie peamised strateegilised eesmärgid pärast ümberkorraldust ning milliseid meetmeid kavatsete rakendada nende saavutamiseks?

16. Millist tuge ja ressursse vajate ümberkorraldusprotsessi tõhusaks elluviimiseks?
17. Millised on Teie ootused ja lootused seoses hoiu-laenuühistute ümberkorraldamisega ning milliseid väljakutseid ja võimalusi näete sellega seotud?
18. Kas/kuidas kavatsete tagada, et eelnõuga kaasnevad muudatused toovad kaasa positiivseid tulemusi, nii et nii organisatsioon kui ka selle liikmed saaksid kasu?
19. Kui saaksite muuta eelnõus tingimusi, mis need oleksid?
20. Mida veel üleminekuprotsessist ja muust teemakohasest arvate? Palun kirjutage oma seisukohad.

Lisa 2. Eesti hoiu-laenuühistuste nimekiri

Allpoololevas tabelis on toodud hoiu-laenuühistuste nimekiri.

Tabel. Hoiu-laenuühistuste nimekiri (Äriregister, 2023; autori koostatud)

Eesti hoiu-laenuühistud				
<i>(Äriregistrist kogutud andmete põhjal)</i>				
NIM	KONTAKTANDMED	MAAKOND	KAS KUULUB HLÜ LIITU?	Likvideerimisel
BALTI HOIU-LAENUÜHISTU	Elektronposti aadress: info@balthoius.ee telefon: +372 5693811	Harjumaakond		
EestihoiusHLÜ	Elektronposti aadress: info@eestihoius.ee Telefon: +372 6230230	Harjumaakond		
Eesti Kapital Invest Hoiu-laenuühistu	Elektronposti aadress: info@ekapital.ee Mobiiltelefon: +372 55545535	Harjumaakond		jah
EESTI KORTERIÜHISTUTE HOIU-LAENUÜHISTU	Elektronposti aadress: info@yhstupank.ee Telefon: +372 7407134	Harjumaakond		
Harju hoiu-laenuühistu	Elektronposti aadress: kaspars@bk.ru Telefon: +372 54583072	Harjumaakond		
Hea Koostöö Hoiu-laenuühistu	Elektronposti aadress: info@heakoostoo.ee Mobiiltelefon: +372 56601822 Mobiiltelefon: +372 5066537	Harjumaakond		
Hoiu-laenuühistu ERIAL	Elektronposti aadress: info@erial.ee Telefon: +372 6684211	Harjumaakond		
Sihitasutus Hoiu-laenuühistute Hoiuste Tagamise Fond	Elektronposti aadress: mari@kreedo.ee Mobiiltelefon: +372 5046823	Järva maakond	JAH	
Intus Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: info@intus.ee Telefon: +372 6676179	Harjumaakond		
Kambja Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: kambja.hly@gmail.com Mobiiltelefon: +372 5096186 Telefon: +372 7416237	Tartu maakond	JAH	
Kehtna Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: kehtna.hly@gmail.com Mobiiltelefon: +372 5271055 Telefon: +372 4875245	Rapla maakond	JAH	jah
Leie Hoiu-laenuühistu	Elektronposti aadress: info@leie.ee Telefon: +372 4395167	Viljandi maakond	JAH	
Loo Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: loohoiu@online.ee Mobiiltelefon: +372 5089610 Telefon: +372 6080582	Harjumaakond		
Lääne Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: laanehly@gmail.com	Rapla maakond		jah
Maaelu Endamise Hoiu-laenuühistu	Elektronposti aadress: kylli@kreedo.ee Mobiiltelefon: +372 5046823	Järva maakond	JAH	
Octotron Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: kailli.pesti@gmail.com	Harjumaakond		
PÕLVAMAA HOIU-LAENUÜHISTU	Elektronposti aadress: hoius@hot.ee Telefon: +372 7993186	Põlva maakond	JAH	
Raha Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: info@rahahoius.ee Telefon: +372 6000969	Tartu maakond		
Raha on Vaba hoiu-laenuühistu	Elektronposti aadress: kkriisa@gmail.com Mobiiltelefon: +372 5206708	Tartu maakond		
Rahva Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: rahvahoius@gmail.com Telefon: +372 55625485	Harjumaakond		
Refinance Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: refinancehly@mail.com Telefon: +372 56362104	Harjumaakond		
Saaremaa Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: shlu@tt.ee Telefon: +372 53464675	Saare maakond	JAH	jah
Tallinna Hoiu-Laenuühistu	Elektronposti aadress: info@erahoius.ee Telefon: +372 6630118	Harjumaakond		
TARTU HOIU-LAENUÜHISTU	Elektronposti aadress: info@yhstupank.ee Telefon: +372 7407132	Tartu maakond	JAH	
Unioneed Hoiu-laenuühistu	Elektronposti aadress: info@unioneed.com	Harjumaakond		

Lisa 3. Kiri hoiu-laenuühistutele

18.03.2024

Tere

Olen Sisekaitseakadeemia finantskolledži tolli- ja maksunduse eriala kolmanda kursuse õppur Laura Emanuell Sander ja kirjutan lõputööd teemal "Hoiu- laenuühistute ühistupangaks ümberkorraldumise valmisolek". Olen väga tänulik, kui leiate 10-15 minutit aega, et vastata minu küsimustele. Vastamine on anonüümne ning vastuseid kasutatakse ainult selle lõputöö raames.

Küsimustiku link: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=6reAl-UVaEOfDFPz8hAcT6ktEZcJEq1AqnUdlPo0lpBUMFZPQTFXMIVXMVJTODIwRU1aMkRHWIUzMi4u>

Küsimustikule saab vastata kuni 26. märtsini (k.a). Küsimuste korral võite minuga ühendust võtta meili teel.

Ette tänades

Laura Emanuell Sander

õpperühm FS-210

finantskolledž

Sisekaitseakadeemia

lauraemanuell.sander@kad.sisekaitse.ee

Lisa 4. Küsimused Rahandusministeeriumile

1. Mis on Teie jaoks suurim erinevus Hoiu-laenuühistute ja ühistupankade vahel?
2. Kuidas kommenteeriksite hoiu-laenuühistute sügavat vastuseisu ümberkorraldamisele ühistupankadeks ning nende väljendatud muret eelnõu mõju üle nende tegevusele ja liikmetele?
3. Millised on Teie plaanid ja meetmed tagamaks, et hoiu-laenuühistute eripära ja liikmete huvid oleksid arvesse võetud ümberkorraldamise protsessis ning et üleminek ühistupankadeks toimuks võimalikult sujuvalt?
4. Kuidas kavatseb valitsus toetada hoiu-laenuühistuid üleminekuperioodil, arvestades nende väljendatud vajadust finantsabi, nõustamisteenuste ja muude ressursside järele?
5. Kas on plaanis läbi viia täiendavaid konsultatsioone ja arutelusid hoiu-laenuühistutega, et paremini mõista nende muresid ja vajadusi ning tagada nende kaasamine ümberkorraldamise protsessis?
6. Kuidas kavatseb valitsus tagada, et ümberkorraldamise protsess ei kahjustaks hoiu-laenuühistute liikmete huve ega teenuste kättesaadavust nende kogukondades?
7. Kas on plaanis teha muudatusi eelnõus, võttes arvesse hoiu-laenuühistute väljatoodud muresid ja ettepanekuid ning tagades seeläbi ümberkorraldamise protsessi sujuvuse ja edu?
8. Kuidas hindate võimalusi ja väljakutseid, mida hoiu-laenuühistud näevad ümberkorraldamise protsessis, ning millised on Teie prioriteedid nende lahendamisel ja toetamisel?
9. Kas on võimalik saada täiendavat selgitust valitsuse visiooni ja strateegia kohta hoiu-laenuühistute ümberkorraldamisel ning kuidas see sobib kokku üldise finantssektori arenguga?

Lisa 5. Hoiu-laenuühistu küsitluse koodipuu

Allpoololevas tabelis on toodud uurimisküsimustele vastavad kategooriad ja koodid.

Tabel. Kategooriad ja koodid (autori koostatud)

Uurimisküsimus	Kategooriad	Koodid
Millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed?	Kategooria 1 Tugevused ja nõrkused	Kood 1. Liikmete vastuseis ja ebakindlus Kood 2. Vähe aega Kood 3. Vajalikud struktuurimuudatused ja investeeringud Kood 4. Suurem läbipaistvus ja kaasatus Kood 5. Efektiivsuse ja tõhususe suurenemine Kood 6. Koostöö
Millised on hoiu-laenuühistute ettepanekud Rahandusministeeriumile ümberkorralduse osas?	Kategooria 2 Ettepanekud	Kood 1. Pikem ettevalmistusperiood ümberkorraldamiseks Kood 2. Vajadus toetuse, finantsabi ja nõustamisteenuste järele Kood 3. Keskühistu

Lisa 6. Rahandusministeeriumi küsitluse koodipuu

Allpoololevas tabelis on toodud uurimisküsimustele vastavad kategooriad ja koodid.

Tabel. Kategooriad ja koodid (autori koostatud)

Uurimisküsimus	Kategooriad	Koodid
Mis on hoiu-laenuühistute ja ühistupankade erinevus?	Kategooria 1 Erisused	Kood 1. Tegevusluba Kood 2. Järelevalve Kood 3. Eelarvamus
Millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed?	Kategooria 2 Plaanid ja muutused	Kood 1. Arutelu Kood 2. Finantsabi Kood 3. Muudatused
Millised on ümberkorraldamise peamised eelised ja väljakutsed?	Kategooria 3 Ümberkorralduse protsess	Kood 1. Vastuseis Kood 2. Piisav üleminekuperiood Kood 3. Riiklik kaitse
Millised on hoiu-laenuühistute ettepanekud Rahandusministeeriumile ümberkorralduse osas?	Kategooria 4 Võimalused	Kood 1. Koondumine Kood 2. Mitmekesisus ja stabiilsus