

ÕPIKOGEMUSE ROLL TSIVIIL- JA KAITSEVALDKONNA KOOSTÖÖS NING INFOVAHETUSES

Erkki Koort



ÜLEVAADE. Artiklis keskendutakse õpikogemuse rollile laiapindses riigikaitse ning tuuakse esile nii õppimist takistavad kui ka soodustavad tegurid. Käsitlus aitab õpitut paremini talletada, varasemates kriisides saadud tsiviil-militaarkoostöö õppetunde teadvustada ja panustada valdkonna uurimisse Eestis. Õpikogemuse näidetena analüüsitakse kolme 2010. aasta juhtumit, mille puhul jäi olukorra lahendamine Siseministeeriumi haldusalasse, kuigi lahendamisse kaasati ka Kaitseministeeriumi haldusalasse kuuluvad Kaitsevägi ja Kaitseliit. Kaks neist juhtumitest olid õnnetused ning kolmas oli pikalt ette teada ja planeeritud ettevõtmine. Ühelgi juhul polnud tegemist hübriidohuga, kuid koostöö analüüs võimaldab teha järeldusi mistahes kriisi tarbeks. Kõik juhtumid on Eesti mõttes unikaalsed ning neid saab iseloomustada järgmiselt: meie teame, mis meil on, aga teie ei oska seda küsida (1. juhtum); teie ei tea, mis meil on, kuid me pakume kõike ise (2. juhtum); meie teame, mida te soovite, aga teeme selle küsimise keeruliseks (3. juhtum). Artiklis lähtutakse osalt kirjanduse ja juhtumite analüüsist dokumentide ja meediatekstide põhjal ning osalt isiklikest eksperditeadmistest. Analüüsitud kolme juhtumi puhul sujus koostöö paremini ootamatutes situatsioonides ning halvemini pikalt planeeritud ettevõtmise ajal. Erinevad asutused suutsid ootamatus situatsioonis kiirelt koos töötada ilma ametkondlike vastuolude ja poliitilise rivaliteedita.¹

Võtmesõnad: õpikogemus, koostöö, laiapindne riigikaitse, riigikaitse lai käsitus, tsiviil-militaarkoostöö

Keywords: lessons learned, cooperation, comprehensive national defence, civil-military cooperation (CIMIC)

1. Sissejuhatus

Eesti president Lennart Meri on öelnud, et „[k]ogemustega on juba kord nii, et neid leiab ainult minevikust“. Kogemused talletuvad nii meie era- kui ka tööelus iga päev. Mõnigi kord kiputakse teoreetilist teadmist segi ajama

¹ Täna dr Kaide Tammelit, kes viis mu nii kaugele, et ma need juhtumid kirja panin ning artiklik vormisin.

kogemusega lootuses, et mõlemaid saab õpetada. Saabki, aga selleks, et omandada kogemust õppimise kaudu, kulub märksa kauem aega ning seda tuleb vältimatult ka praktiliselt harjutada.

Siinkohal on oluline küsida, kuidas talletame saadud õppetunnid, kuidas neist õpime ja kuidas õpitut edasi anname. Oma vigadest õppida ei pruugi olla ühegi riigi puhul parim lahendus, kuid eriti mõistlik on seda vältida väikeriigil. Õppida tasub ikka teiste eksimustest. Siiski tõi 2020. aasta COVID-19 pandeemia esile, et kipume kogemust pigem ignoreerima ning õppima uuesti tegevuse kaudu.

Kuidas teha nii, et kogemusest õpitu talletuks ega läheks kaotsi siis, kui läbielatu hakkab juba ununema? Üks asi on see, kui mõni inimene unustab läbielatu, sest riigi seisukohast ei mängi see just suurt rolli. Riigi ja ühiskonna jaoks on aga tähtis akumuleerida saadud õpikogemus organisatsioonis, tänu millele lahendatakse tulevikus juhtumid professionaalsemalt.

Siinse artikli esimeses osas keskendun õpikogemuse olemusele ning teguritele, mis takistavad või soodustavad kogemusest õppimist. Laiapindse riigikaitse kontekstis on vaja senise asutusepõhise lähenemise asemel lahendada eri kriise laiemalt ja kaasavamalt kogemuse jagamise teel. Seetõttu tulebki arutleda, kuidas saame riigi ja ühiskonnana paremini kasutada neid teadmisi ja kogemusi, mida on erinevates ametkondades saadud kriiside lahendamisel.

Päriselt toimunud olukorrad näitavad, et tsiviil- ja kaitsevaldkonna koostööd on vaja. Selle selgitamiseks vaatan artikli teises osas tagasi kolmele kümne aasta tagusele juhtumile, mis näitlikustavad sujuva koostöö vajalikkust. Iga juhtum toob esile erinevaid aspekte. Esimesest selgub, et tuleb teada olemasolevaid võimalusi. Teine osutab, kui oluline on kaasata partnereid ka siis, kui esialgu tundub, et olukorraga on võimalik endal hakkama saada. Kolmas kutsub mõtlema selle üle, kas ja millistel puhkudel on alust abist keelduda.

Püstitan kolm uurimisküsimust.

1. Kuidas organisatsioonid kasutasid pärast kriisi oma õpikogemust ning talletasid ja jagasid järelduisi?
2. Kuidas vahetati koostöös partneritega kriisi lahendamise õpikogemust ning valmistuti tuleviku kriise ohjama?
3. Kas tsiviil-militaarkoostöö sujus kolme näidisjuhtumi puhul?

Analüüsis ei käsitleta hübriidohte, mille puhul on samuti ülitähtis erinevate sektorite kiire toetus üksteisele. Tuleb arvestada, et meie käitumismuster võib olla kriisis ja tavaolukorras erinev, kuid kriiside lahendamisel suuresti

sarnane (nt kriisi algfaasis on alati liiga vähe infot ning liiga palju määramatust). Kolm hiljem käsitletavat juhtumit pakuvad aga paralleele selle kohta, kuidas käitüksime riigina ka erinevates hübriidolukordades. Enamasti peetakse hübriidkonflikti sõjaliseks, kuid ei maksa unustada, et konflikti algataja eesmärk on hoida tegevuse taset sellisena, et seda ei peetaks sõjaliseks ja et see ei tooks kaasa NATO viienda artikli rakendumist.² Hübriidrünnaku eeldus on varjata võimalikult kaua selle sõjalist iseloomu. Seetõttu tõrjub ohtu esmase reageerijana mõni Siseministeriumi haldusala asutus, mis võib kaasata Kaitseväge või Kaitseliitu.

Kolm valitud juhtumit on eriilmelised ning autor osales nende kõigi lahendamisel erineval määral. Kõik juhtumid pärinevad aastast 2010. Tegu oli ühtede suurimate siseturvalisust mõjutanud sündmustega tollel aastal, mistõttu vajavad need käsitlemist.

Organisatsioonis aitab unustamisele kaasa see, kui inimesed kiiresti vahetuvad ja selle kaudu kaob ka ajalooline mälu. Selle puuduse saab kõrvaldada info talletamisega, mida suuresti toetavad tänapäevased e-lahendused. Samas pole harvad juhtumid, mille puhul selleks, et talletatut leida, peab keegi teadma, et see on üldse talletatud. Infoajastul võib see kõlada kummaliselt, kuid just info paljusus võib takistada teabe leidmist. Selleks ongi vaja lugusid jutustada ja teha info kättesaadavaks. Praegusel ajal otsitakse infot pigem avalikest otsingumootoritest kui kinnistest infosüsteemidest. Seega võib asutusesisese kasutamise (AK) märke lisamine dokumendile tähendada mõnikord ka kogemuse surma. Sageli lisatakse see märke põhjendatult, et takistada tundliku info levimist. Samas ei pruugi niimoodi märgitud infot leida needki, kes peaksid varasemate kriisiolukordadega kursis olema, mistõttu võib saadud kogemus haihtuda. Me ei tea ühiskonnana, et selline kogemus üldse olemas on.

Artikli kirjutamise ajal selgus, et analüüsiks valitud juhtumite kohta leidub väga vähe avalikku ametlikku materjali. Kuna juhtumid olid ühiskonna jaoks erakordsed, on kasutatud ka ajakirjanduslikke kajastusi, kuid üldjuhul vaid asutuste ametlikke seisukohti, mida esitati intervjuudes. Autor töötas läbi suure hulga sisedokumente, dokumentide projekte, e-kirju, staapides koostatud tekste, AK-märkega materjale ning infot, millele ei ole kunagi lisatud AK-märget, kuid mis pole olnud ka avalikult kättesaadavad. Kõikide analüüsitud dokumentide puhul, millele oli lisatud AK-märke, on möödunud

² Sazonov, V. *et al.* 2020. Sisejulgeoleku hübriidohtude tutvustamine. Sisekaitseakadeemia, lk 1–35.

AK maksimaalne kümneaastane tähtaeg³ või on AK-märke autori palvel⁴ artikli kirjutamiseks kustutatud. Ka piirangute kustumine oli nende kolme juhtumi valikul määrav, sest neist on möödunud küllalt palju aega, et neid võiks käsitleda ilma piiranguteta ja piisavalt ajaliselt kauguselt.

2. Õpikogemus

Õpikogemus saab lähtuda mõnest sündmusest, näiteks kriisisituatsioonist. Kriisi algus on alati heitlik ning sellest tekivad vastuolud inimeste ja organisatsioonide vahel. Suurema kriisilahendamise kogemusega organisatsioonid soovivad teatud tegevusi, kuid väiksema kogemusega asutused võivad tunnetada välist survet ning jätta oma partnerite kogemused kasutamata. Pole mingit kahtlust, et erinevad vastuolud asutuste vahel lahenevad kriisi käigus ning pikema kriisi korral suudetakse leida ühised lahendused. Siiski sõltub kriisiga toimetulek äärmiselt palju stardipositsioonist, et oleks võimalik haarata initsiatiiv ning saavutada edu juba kriisi alguses.⁵ Inimloomus kipub aga vähetõenäolist pigem ignoreerima ning eelistama peatset, peaaegu iseeneslikku naasmist tavaolukorda.

Kriisi ajal tegutsemise võib jagada laias laastus kaheks: 1) varasemast rutiinist hoitakse jäigalt kinni, 2) improviseeritakse ja tegutsetakse paindlikult.⁶ Mõlemal teguviisil on omad plussid ja miinused, kuigi päris selget näidet ühest või teisest on tegeliku kriisiohje puhul raske leida.

Igast suuremahulisest või kaalukast sündmusest tuleb õppida, sest siis ollakse järgmiseks kriisiks või ohuolukorraks paremini valmistunud. Õppida on vaja ka seetõttu, et iga kriis muudab mingil määral organisatsioonikultuuri.⁷ Enne juhtumi erapooletut analüüsi ei ole aga teada, mil määral see

³ **Avaliku teabe seadus.** – Riigi Teataja I, 2000, 92, 597, § 40 lg 1.

⁴ Olemas on vastavad Siseministeeriumi, Kaitseministeeriumi ning Politsei- ja Piirivalveameti kinnitused.

⁵ **Drnevich, P.; Ramanujam, R.; Mehta, S.; Chaturvedi, A.** 2009. Affiliation or Situation: What Drives Strategic Decision-making in Crisis Response? – Journal of Managerial Issues, Vol. XXI, No. 2, pp. 216–231.

⁶ **Deverell, E.; Olsson, E.** 2009. Learning from Crisis: A Framework of Management, Learning and Implementation in Response to Crises. – Journal of Homeland Security and Emergency Management, Vol. 6, Issue 1, Article 85, pp. 1–20. [Deverell, Olsson 2009]

⁷ **Wang, J.** 2007. Organizational Learning and Crisis Management. – Political Science, pp. 1–8. [Wang 2007]

vastab tööle, ning juhtkonnal lasub kohustus selgitada, kas tunnetus langes kokku reaalsusega.

Organisatsiooni käitumise võib kriisist õppimise poolest jagada autori hinnangul neljaks:

- 1) organisatsioon kinnitab enesele ja avalikkusele, et kõik on korras;
- 2) organisatsioon kinnitab avalikkusele, et kõik on korras, kuid analüüsib juhtumit enda sees;
- 3) organisatsioon lubab avalikkusele juhtumit analüüsida, kuid ei tee selleks midagi;
- 4) organisatsioon lubab avalikkusele juhtumit uurida ning teebki seda.

Kõigile neile variantidele võib, aga ei tarvitse lisanduda partnerite kaasaamine. Loetelust on teadlikult välja jäetud organisatsiooni tahtest sõltumatu välisaudit.

Esimese ja kolmanda variandi puhul võib käitumise põhjuseks olla soov varjata organisatsiooni tegelikke nõrkusi. Kui juht tegutseb vaid tunnetuslikult, ei aita see järgmiseks kriisiks valmistuda, see põhjustab hinnangutes vigu, otsustajad tegutsevad ebaratsionaalselt ning info analüüs ja otsuste langetamine jäävad puudulikuks.⁸ Seega ei maksa arvata, et enesepettus aitab kuidagi järgmiseks korra paremini valmistuda, sest juht võib ju olla enda peas järeldused teinud, kuid organisatsiooni teadvusesse need ei jõua.

2.1. Õpikogemuse jagamine

Kuna suuremad kriisid ei ole õnneks igapäevased, jääb nende vahele ajaline nihe ning järgmiste kriiside puhkemisel on tavaliselt vahetunud osa varasema kriisiga kokku puutunud töötajatest. Isegi kui eelmise kriisi lahendamise tegelenud inimesed töötavad organisatsioonis edasi, pole organisatsioonid enamasti nii püsivad, et lahendajad töötaksid samal ametikohal, kus saadi eelmise kriisi kogemus. Kogemus erinevatel töö- ja juhtimistasanditel mõjutab aga ka kriisi lahendamist.

Kriisidest õppimisel tuleks püüelda eesmärgi poole, mille puhul organisatsiooni õpikogemus on suurem kui sellesse kuuluvate inimeste õpikogemuste

⁸ Antonacopoulou, E.; Sheaffer, Z. 2013. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. – Journal of Management Inquiry, Vol. 23, Issue 1, pp. 5–21. [Antonacopoulou, Sheaffer 2013]

summa.⁹ Organisatsioon saab õpikogemuse ikkagi vaid siis, kui juhtunud süstemaatiliselt analüüsitakse ja selle tulemusi tutvustatakse nii organisatsioonile, partneritele kui ka avalikkusele.

Loomulikult tuleb nii analüüsi kui ka (eriti) partneritele ja avalikkusele tulemuste tutvustamise puhul kohati arvestada teadmismisvajadusega¹⁰ (ingl *need-to-know*). Samas on tänapäeval pigem mõistlikum lähtuda jagamismisvajadusest¹¹ (ingl *need-to-share*). Viimane pakub paremat valmisolekut kriisideks ning õnnetusteks, sest näiteks Eesti siseturvalisuse arengukavas toodud põhimõtet „turvalisus algab meist endist“¹² ehk igäühe vastutust on võimalik tagada ainult siis, kui ühiskonna liikmed oskavad käituda end ohtu seadmata. See on oluline printsiip inimeste puhul, kuid organisatsioonid peavad samuti teadma, kuidas ohutult käituda.

2.2. Kogemusest õppimist pidurdavad tegurid

Millistel põhjustel soovitakse õppimist vältida? Tegelikult ei soovita ilmselt vältida õppimist ennast, vaid sellega kaasnevat tähelepanu. Tihti paistab õppimisega kaasas käivat ka valehäbi. Hästi töötav organisatsioon ei saa järsku tunnistada, et ei saanud millegagi hakkama. Vähemasti kardetakse jätta sellist muljet. Ometi võib just häbi olla organisatsioonides sotsiaalsete normide jõustaja ning suurema sotsiaalse sidususe tagaja.¹³ Õppimisest hoidutakse järgmistel põhjustel:

- 1) juhi tõttu (emotsionaalsed põhjused),
- 2) organisatsiooni eripära tõttu,
- 3) organisatsioonikultuuri tõttu.

Nähtavasti kõige hullemaks võib liigitada juhtumi, mille puhul juht päriselt ei mõistagi, et õpikogemusel on väärtus. Seda võib rohkem ette tulla väga tsentraliseeritud süsteemides, kus otsustuspädevus on viidud üles ning

⁹ Deverell, Olsson 2009.

¹⁰ Teadmismisvajadus – infot jagatakse ainult nendega, kellel usutakse olevat seda positsioonist tulenevalt vaja teada ning kes tõlgendavad infot edasi, avaldamata selle päritolu.

¹¹ Jagamismisvajadus – infot jagatakse nendega, kellel on ametikohast olenemata sellist infot tööks tarvis.

¹² Siseturvalisuse arengukava 2015–2020. – Siseministeerium. Siseturvalisuse arengukava 2020–2030 projekt. – Siseministeerium.

¹³ Stiles, P. 2008. The Negative Side of Motivation: the Role of Shame. – Working Paper Series. Cambridge, Judge Business School, July, pp. 1–29. [Stiles 2008]

tippjuhi puudumine võib organisatsiooni kriisi ajal halvata.¹⁴ Sedagi aspekti tuleb õpikogemuse juures arvestada.

Juht peab mõistma, et tal tuleb õpikogemust pakkuda ka siis, kui tema enda hinnangul ei läinud midagi valesti. Kui aga kriisi lahendamisel tekkisid probleemid ja juht keeldub organisatsioonile õpikogemust pakkumast, luuakse sedasi kindlad eeldused ebaõnnestumiseks järgmises kriisis. Tavaliselt võib olla siin põhjuseks juhi kogenematus ja liigne (põhjendamatu) enesekindlus, aga ka kartus näida nõrgana. Samuti võib olla põhjuseks varasem isiklik negatiivne kogemus.¹⁵

Minevikust tuleb õppida, kuigi tihtipeale tõrjutakse õppimist vormeliga „tagantjärele tarkus ei muuda midagi“. Tõsi, õppimine ei tee olnut olematuks, kuid võib näidata, kuidas järgmisi kriise kiiremini lahendada või tagajärgi leevendada. Tegelikult on kogu õpiprotsess suures osas tagantjärele tarkus ning selle olulisus võib emotsioonide tasandil jääda arusaamatuks õnnestuses kannatanule, kuid see ei tohi olla mõistetamatu kriisi lahendava asutuse juhile. Isegi kui tagantjärele tarkus ei tundu olevat vajalik lahendamaks tulevikus sarnast kriisi, võib see aidata valmistuda hoopis teistsugusteks olukordadeks, sh planeeritud ettevõtmisteks, ning anda ideid innovatsiooniks.¹⁶ Tuleb arvestada, et tõenäoliselt seavad töötajad kriisi järel organisatsiooni põhiväärtused kahtluse alla ning muudatused, sh juhtimises, võivad olla eduks vajalikud.¹⁷

Teine märkimisväärne õppimist pidurdav tegur on organisatsiooni hirm näida nõrga ja ebaõnnestununa. Arvatakse, et see paneb organisatsiooni justkui oma vigu tunnistama ja avab võimalused avalikkuse, sh ajakirjanduse rünnakuteks. Psühholoogilisest vaatepunktist käib kriisidega alati kaasas suur määramatus, need on keerulised ja emotsionaalselt laetud, nende ajal suudavad inimesed piiratud määral infot töödelda.¹⁸ See, et kriisidega kaasnevad emotsionaalsed rünnakud, on tegelikult paratamatu. Selle üks põhjuseid võib tuleneda tõsiasjast, et avalikkus ja ajakirjanikud pole kursis avaliku võimu ülesannete jaotusega. Nagu kirjutab mitmekordne minister Marko Pomerants, on ministri seisukohalt oluline, et saaks teema maha, olenemata

¹⁴ Deverell, Olsson 2009.

¹⁵ Näiteks tekkisid probleemid 11. septembri terrorirünnakute meediakajastamisega Rootsi raadios, kuna ühel programmidirektoril oli varasem negatiivne kogemus, mis väljendus tema hinnangul ebapiisavas eetrias (Deverell, Olsson 2009).

¹⁶ Palu, E. 2014. Pronksiöö ja Padaoru lumetorm. – Director, 2, lk 40. [Palu 2014]

¹⁷ Wang 2007.

¹⁸ *Ibid.*

sellest, kas oled patuoinas või mitte.¹⁹ Kriisides tundub alati olevat vähe infot, mistõttu paratamatult tekivadki valesi sihitud rünnakud ja arusaamatused. Ka juhid reageerivad sündmustele ebaratsionaalselt ning võivad käituda kokkulepitust erinevalt.²⁰ Ometi ei tohiks seda karta ning jätta seetõttu oma tegevus analüüsimata.

Eeltooduga haakub ka hirm, et puudused või vajadused, mis õppimise ajal selguvad, muudavad organisatsiooni haavatavamaks. Mõnel juhul polegi küsimus niivõrd avalikkuse või ajakirjanduse pelguses, kuivõrd selle väljatulemises, et mõni riigile oluline võime on piiratud. Eraldi kategooria selliste organisatsioonide puhul moodustavad näiteks julgeolekuasutused, politsei, piirivalve, toll, vanglad ning kaitsejõud. Avaldatud andmed organisatsioonide puudustest võivadki päriselt vähendada riigi reaalselt võimet tagada julgeolekut või võidelda kuritegevusega. Tuleb arvestada, et juba loetletud täidesaatvatele asutustele võivad lisanduda neid haldavad ministriumid.

Selliste diskussioonide näiteid võib tuua ka kohtusaalidest (endise kaitseministri Margus Hansonini kohtuasi Tartu Maakohtus, Tartu Ringkonnakohtus ja Riigikohtus), kus üks pool väidab, et dokumendis toodud arv ei saa olla riigisaladus, sest see on null. Ometigi salastati too dokument just seetõttu, et Kaitseväe varustus võrdus teatud varustusartiklite puhul nulliga ning seetõttu tuli seda potentsiaalse vastase eest varjata. Selle näite eesmärk ei ole iseloomustada toonaseid kaitsejõude ega anda hinnangut kohtulikule vaidlusele, vaid kirjeldada, miks mõnel juhul soovitakse avalikku debatti vältida. Selle juhtumi õpikogemuses on kaks olulist tahku. Esiteks oli Venemaa Föderatsiooni välisluure (SVR) juba koostööle kaasanud Kaitseministeeriumi toonase riigisaladuse eest vastutava osakonnajuhataja Herman Simmi.²¹ Seetõttu võis kaitseministri portfelli varguse ajal olla SVRile teada ka dokumendi sisu. Samuti muutis olukorda varustuse hankimisel kriitiline teemakäsitus ajakirjanduses.²² Kuigi Kaitseministeeriumi hinnangul ei vastanud kogu artikkel tõele²³, aitas see siiski poliitilisel tasandil olukorda mõista ja otsuseid teha.

Juhtumite analüüsi ja õppimist võib samuti pidurdada kartus rikkuda suhteid partneritega. Analüüs võib näidata juhtumit lahendanud partnerasutust

¹⁹ Pomerants, M. 2018. Minu ministriumid. Tallinn: Hea Lugu, lk 230.

²⁰ Wang 2007.

²¹ Kamenik, T. (koost). 2009. Kaitsepolitsei aastaraamat 2008, lk 12.

²² Nt Salu, M. 2016. Mikk Salu: Kuningas on alasti, kõvera jalaga ja kurt. – Eesti Ekspress, 24. august.

²³ Eesti Ekspress avaldas kaitseväge kohta valeväiteid 2016. – BNS, 24. august.

ebasoodsas valguses, mis omakorda põhjustab solvumist. Olenevalt asutustest ning juhtidest võib see tähendada probleeme edasises koostöös ning halvemal juhul kaasa tuua teise poole rünnakuid.²⁴

Asutuste erimeelsuste ületamiseks on tarvis viia aga küsimuse lahendamise järgmisele tasandile, millest organisatsioon hoiab mõnikord tagasi jällegi häbi.²⁵ Ometi näitavad autori kogemused, et kriisiohjes on selliste tupikseisude kiire lahendamine määrava tähtsusega. Nii tuleks ametite ületamatud erimeelsused lahendada ministriumite tasandil ja vajaduse korral valitsuse julgeolekukomisjonis või presidendi juhitud Riigikaitse Nõukogus.

Pigem seda siiski välditakse, püütakse hoida suhteid ning vältida teise poole pahameelt. Seetõttu võib probleem jääda omavaheliste suhete hoidmise hinnaga lahendamata ja õpikogemus omandamata. Selline lähenemine ei aita tegelikult järgmiseks kriisiks kuidagi paremini valmis olla, sest kui erimeelsusi ei suudeta häbi tõttu ületada, ei teki ka ühist õpikogemust²⁶ ega ühist planeerimist. Peab arvestama, et selle tõttu kannatab ühiskond, sest avalikkus eeldab organisatsioonidelt ikkagi kogemustest ja vigadest õppimist.

2.3. Kogemusest õppimist soodustavad tegurid

Kuigi õpikogemus on arenguks, valmisoleku tagamiseks ning kerkuseks vajalik, tuleb siiski läbi mõelda täpne tegevus, olla mõistlikus ajakavas ja hoida fookust. Nagu paljude tegevustega võib ka õpikogemusega üle pingutada. Kindlasti on tähtis panna kriisi lahendamisel kirja kõik märkimisväärsed asjaolud, kuid mitte kõik ei kutsu esile muutust ning pole olulised inimese või organisatsiooni õpikogemuses. Nii iga päev kui ka kriisi ajal on väga palju kaasnevat infomüra, mis hägustab fookust ning millele reageerimine loob mulje tegutsemisest. Seetõttu peab juhtkond suutma eristada vajalikku ning kaasnevat infovoogu. Seda protsessi tuleb ohjata ning juhtida diskussioon tagasi probleemsetele valdkondadele, mida on vaja muuta või mis on kriisi ajal välja tulnud.

Mõningatel juhtudel on juhtkonnal aga mõistlik lasta arutelul minna ka pisisajadesse, sest see aitab organisatsioonil rahuneda ning taastada mõistliku tööritmi. Sellel on samas suur vahe, kas juhtkond läheb ise kaasa detailidele

²⁴ Stiles 2008.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

reageerimisega või juhib organisatsiooni teadlikult detailide üle arutlema, et pingeid maandada.

Muudatusi ja ilmnunud parandamisvajadusi tuleb kuidagi jälgida, kasutatagu selleks siis pliiaatsit-paberit, Exceli tabelit või mõnda infosüsteemi. Juhtkond saab detailidele reageerides teha selle vea, et luuakse ülimalt üksik- asjalik tegevuskava ning püütakse selle täitmist tippjuhtide tasemel hoolega jälgida.²⁷ Detailne tegevuskava võib mõistagi organisatsioonis olemas olla, kuid juhtkonna tasandil peaks see olema omajagu abstraktne, nii et seda pole mõtet lihvida täiuslikkuseni. „Tuhanderealine Excel“ ja hulk „uusi lähene- misi“ kurnavad organisatsiooni ja juhti ennast. Arusaam, et juhtkonna nõu- pidamisel on abi sadade ridade pikkusest Exceli tabelist, on enesepettus.²⁸ Samuti kulutatakse hiljem paljudel nõupidamistel aega, et arutada ja lahti mõtestada seda, mis tabelisse ikkagi kirja sai pandud ja kes selle eest vastu- tab. Kuna tavaliselt tegutseb juhtkond mõningase abstraktsuse tasandil, pole alust arvata, et ühe tööülesande täitmise loogika kuidagi erineb.

Kriisist saadud õpikogemus võib kutsuda esile vajaduse teha organisatsioonis strateegilisi muudatusi. Seetõttu on mõistlik tuua paralleele strateegilise pla- neerimise lähtekohtadega:

- 1) hoia strateegiline eesmärk lihtne,
- 2) mõista, et strateegia ei ole täiuslikuks saamine,
- 3) püüa hoida asjad loogilised.²⁹

Ükski organisatsiooni eelmainitud käitumisviis ei taga tegelikult seda, et analüüsile järgneb õppimine, ega määra kuidagi kindlaks õppimise ulatust. Organisatsioonide puhul eristatakse kriisist õppimise kolme taset. Esiteks võidakse õppida ekstreemsete olukordade tekkimise käigus nendega kohan- duses.³⁰ Tegu on paindliku meetodiga, kuid pigem juhib kriis organisatsiooni ning organisatsiooni reaktsioon vaid peegeldab juhtunut. Teiseks võidakse õppida kriisi kaudu, hinnates juba ette valmistatud plaanide tulemuslikkust. On täheldatud, et kriisiplaani olemasolu, isegi kui see ei ole käimasoleva

²⁷ **Martin, R. L.** 2014. The Big Lie of Strategic Planning. – Harvard Business Review, January-February.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ **Simmons, C.** 2009. Crisis Management & Organizational Learning: How Organizations Learn from Natural Disasters. University of Alabama, Culverhouse College of Commerce & Business Administration, pp. 1–29. [**Simmons** 2009]

kriisiga seotud, aitab organisatsioonil kriisis kiiremini kohanduda ning leida vajalikke vastumeetmeid.³¹ Detailsete kriisiplaanide koostamine ei pruugi olla alati mõistlik, kuid see, et plaani koostamine on kord läbi tehtud, on kahtlemata tee suurema õnnestumiseni tõelises kriisis. Kolmas õppimise tase on kriisi põhjal uute plaanide koostamine.³² Kindlasti sõltub taseme valik ka kriisist, selle ulatusest, kaasatud partnerite arvust ja muust asjasse puutuvast.

Kui eeldada, et organisatsioon analüüsis kriisi järeloomju vähemasti enda sees, võib edasised tegevused autori hinnangul jaotada järgmiselt:

- 1) analüüs, mida ei tutvustata töötajatele;
- 2) sisemiste normatiivaktide muutmine õpikogemuse põhjal;
- 3) juhtumi tutvustamine töötajatele ringkirja või lühikese analüüsiga;
- 4) kriisiplaanide analüüs ja vajaduse korral muutmine;
- 5) sisemiste aktide muutmisele eelnevad arutelud;
- 6) uute töötajate koolitus organisatsiooni tööle võtmisel;
- 7) õpikogemuse muutmine spetsiifilistes valdkondades väljaõppe ja õppekavade osaks (nt Sisekaitseakadeemia ja Kaitsevæ Akadeemia);
- 8) juhtumiuuringute ja ettevaatavate uuringute tellimine.

Esimest viit tegevust saab pidada nii elementaarseks, et need peaksid olema tänapæeval iga organisatsiooni lahutamatu osa. Kõigist kategooriatest tasub esile tuua kahte: õppekavade muutmine ja uuringud. Õppekavade muutmiseega saab siduda uute töötajate koolitamise, mis võib osa organisatsioonide puhul tähendada õppekava muutmist. Siinkohal eristatakse selguse huvides uute töötajate koolitamist ning hariduse omandamist. Õppekavade ajakohastamine õpikogemuse põhjal on äärmiselt vajalik³³, sest sellisel juhul ei ole juurde tulevaid töötajaid vaja ümber õpetada ega täiendavalt koolitada. Selle mõju on ka kiirem. Pealegi on nii, et mida suurem on keskkonna määramatus, seda suurem on organisatsiooni vajadus õppida.³⁴

Meetod, millega saab luua uusi teadmisi, on (tuleviku kohta) uuringute tellimine. Probleemidel ja kriisidel on kalduvus korduda. Inimeste vahetumise ja väliskeskkonna muutuste tõttu korduvad varasemad probleemid üha

³¹ **Simmons** 2009.

³² *Ibid.*

³³ **Sieberk, E.** 2019. Kirjaliku ja suulise eneseväljenduse kui võtmepädevuse arendamine Sisekaitseakadeemia näitel. – Sõjateadlane, nr 10. Tartu: Eesti Ülikoolide Kirjastus, lk 75–85.

³⁴ **Wang** 2007.

uuesti. Ainult organisatsioonisisese analüüsiga saadakse tavaliselt teada seda, mida juba niigi teatakse.

Seda olukorda võib proovida lahendada püsiva ja süstemaatilise uurimistööga, sest iga päev millelegi reageerivas organisatsioonis jääb vähem aega mõelda uutele esilekerkivatele väljakutsetele ning vanadele korduvatele probleemidele. Seetõttu on oluline, et juhtkond telliks tuleviku (aja ja ruumi) kohta uuringuid. Vähem tähtis pole ka kindla aja tagant süsteemne kontrollimine, kas tehtud valikud olid õiged.

Plaane koostatakse ja katsetatakse selleks, et panna organisatsioonid olukorda, kuhu võidakse sattuda. Ükski plaan ei pea vastu kokkupõrget reaalsusega, kuid ometi asetab see meid tõenäoliselt saabuda võivasse tulevikku. Loomulikult on vaja õppusi korraldada õpikogemuse kinnistamiseks ja plaanide proovimiseks. Sedasi saadakse kinnitus valitud suunale või laidetakse see hoopis maha.

Üks hea võimalus plaanide katsetamiseks on panna asutuse kriisiohjesüsteem tööle olukorras, kus lahendatav kriis kuulub tegelikult mõne teise asutuse vastutusalasse. Kriisis saab efektiivselt õppida, sest siis saab tegeliku kriisi ajal kontrollida oma süsteemi töökindlust.³⁵ Kui kasutada päris kriisi, mille eest vastutab mõni teine asutus, aitab see süsteemi proovile panna, kuid selle harjutusega on mõistlik jätkata vaid niikaua, kuni oma süsteem on tööle hakanud. Kui teha kogu pikk kriis kaasa, kurnatakse oma organisatsioon välja ning uue hädaolukorra puhul võib süsteem olla juba väsinud. Eriti raske võib olla olukord siis, kui kriisis ennast proovile pannud organisatsioon peab ise asuma kriisi lahendamist juhtima.

Organisatsioonid kipuvad alati käituma ühetaoliselt, mis tähendab, et pole suurt vahet, millist juhtumit lahendatakse. Siiski pole haruldane seegi, kui sama organisatsioon lahendab sarnast kriisi täiesti erinevalt.³⁶

Kuna tõhusad organisatsiooni ja kriisiohje meetodid on läbi põimunud, on selge, et kui organisatsioon õpib kriisi eel, ajal ja järel, annab see mistahes organisatsioonile parema positsiooni uue kriisiga silmitsi seismiseks.³⁷ Eriti efektiivne on õpitegevus koos osalevate partneritega.

³⁵ Antonacopoulou, Sheaffer 2013.

³⁶ Ham, C. D.; Hong, H.; Cameron, G. 2012. Same Crisis, Different Responses: Case Studies of How Multiple Competing Corporations Responded to the Same Explosion-Related Crises. – International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 20, pp. 19–31.

³⁷ Wang 2007.

3. Tsviil- ja kaitsevaldkonna koostöö analüüs kolme juhtumi põhjal

Tänapäeva organisatsioonid tegutsevad keskkonnas, kus valitseb suur määramatus ja heitlikkus, mida tekitavad näiteks looduskatastroofid, terrorirünnakud, korporatiivsed skandaalid ja ulatuslikud toote defektid.³⁸ Organisatsioonid ei saa kriise planeerida³⁹, kuid nendeks saab valmistuda. Erinevate valdkondade koostöö võib olla planeeritud ja planeerimata tingimustes erinev.

Artiklis ei analüüsita süvitsi ühtegi kolmest juhtumist, sest see ei ole praegu eesmärgiks võetud. Juhtumite kronoloogiast annan lühikese ülevaate, et toimuvat oleks võimalik mõista ning sündmusi jälgida. Keskendun eelkõige ikkagi kaitsevaldkonnaga koostöö toimimisele või mittetoimimisele. Sellise fookuse tõttu tuleb pidada silmas, et olukorda lahendanud (Siseministeriumi haldusalasse kuulunud) asutuse roll paistab artiklis väiksem, kui see tegelikult oli.

3.1. Esimene juhtum: lennuk Ülemistes

2010. aasta 18. märtsi hommikul kell 10.18 tegi kullerfirma DHL kaupa vedanud Poola firma EXIN kaubalennuk AN-26 (täiskaal 24 tonni, sh 4 tonni kaupa ja 3 tonni kütust) hädamaandumise Tallinnas Ülemiste järve jääle. Õnnetuse ajal oli pardal kuus inimest, kes pääsesid eluga, üks inimene toimetati haiglasse. Kuna Ülemiste järvest varustatakse Tallinna linna veega, alustati päästetöid kohe. Päästeoperatsioon lennuki allakukkumisest kaldale tõmbamiseni kestis 32 tundi.

See juhtum kuulus harvaesinevate õnnetuste hulka, mille tõttu oli päästjatel vähe praktilisi kogemusi selle lahendamiseks, kuid millega kaasnes avalikkuse ja meedia väga kiire ja tugev surve, et olukord lahendataks.⁴⁰ Õnnetust kajastati meedias erakordselt palju, kahe päeva jooksul 248 korda,⁴¹ st tunnis umbes kaheksa korda. See pani olukorra lahendajad kahtlemata suure pingele alla. Kui otsene oht inimestele oli kõrvaldatud, tulenes kõige suurem

³⁸ Wang 2007.

³⁹ Simmons 2009.

⁴⁰ Piile, T. 2010. Ülemiste järvel 18.–19.03.2010 toimunud lennuõnnetuse ülevaade. Ettekanne. Päästeamet.

⁴¹ Ülemiste lennuõnnetuse kaasatud osapoolte koostöö arutelu protokoll 2010. Päästeamet, 31. märts, lk 3. [Ülemiste lennuõnnetuse ... arutelu protokoll 2010]

oht avalikkusest, sest suur osa survest oli seotud üldsuse hirmuga, et vesi võib ulatuslikult reostuda. Tegelikult polnud suure tõenäosusega reaalselt ja vahetut ohtu joogiveele, kuna lennukikütus on veest kergem ja jääb pinnale ning veepuhastusjaam ei hõiva vett pindmistest kihtidest. Seega on küsitav, kas oht oleks üldse realiseerunud.

Operatsiooni juhtis Päästeamet, kuigi tollal kehtinud päästeseaduse § 19 lg 5 kohaselt pidanuks lennuvälja piirkonnas toimunud ja lennujaama tegevusega seotud otsingu- ja päästetöid korraldama lennuvälja valdajad ning sertifitseeritud lennuliiklusteenistused.⁴² Seega pidanuks 2010. aasta märtsis otsingu- ja päästetöid korraldama Tallinna Lennujaam. Päästeseadusega määratud tegevusraadius on viis meremiili ning see õnnetus jäi viie meremiili sisse, olenemata sellest, millisest lennujaama territooriumi punktist mõõta.

Päästeoperatsioonis saab tuua välja neli põhisuunda, millega tuli tegeleda: inimeste päästmine ja reostuse piiramine, lennuki stabiliseerimine, kütuse väljapumpamine ning lennuki jäält teisaldamine.⁴³ Mõnes allikas käsitletakse ka viit etappi ning tehakse vahet reostuse korjamise ja kütuselekke peatamise etapil.⁴⁴

Kuigi varasemad päästejuhid⁴⁵ selgitasid üldist tava, et Kaitsevæelt küsitakse abi viimase võimalusena, nähtub, et Kaitsevæes oldi valmis olukorrale reageerima pärast õnnetust 3–4 tunniga. Logistikapataljoni sõidukid koondati valmisolekusse juba kell 13–15, aga kuna abipalvest loobuti⁴⁶, lõppes valmisolek kell 17.40 ja mehed saadeti koju, kuid aktiveeriti uuesti kell 22.48.⁴⁷ Kuna Põhja-Eesti Päästkeskuse lepingupartneri tehnika vedas alt, saadi abi Kaitsevæelt ning kell 23.15 jõudsid logistikapataljonist sündmuskohale lahingutehnika teisaldamiseks mõeldud kaks sõidukit (Mercedes-Benz Actros II, Recovery Unit).⁴⁸ Seega pole päris õige väide, et Kaitsevæge kaasatakse viimases hädas. Pigem loodeti, et olukord lahendatakse

⁴² **Päästeseadus.** – Riigi Teataja I, 1994, 28, 424 (kehtetu).

⁴³ **Piirsoo, S.** 2010. Transpordilennuk maandus tallinlaste jooginõusse. – Päästeteenistuse ajakiri Häire 112, nr 1, lk 24. [**Piirsoo** 2010]

⁴⁴ **Terep, T.** 2010. Lennuõnnetus Ülemiste järvel 18.03.2010. Ettekanne. Päästeamet. [**Terep** 2010]

⁴⁵ **Sulbi, R.** Raidma: kaitsevæe ressursi kasutatakse viimase abinõuna. – Postimees, 23. märts.

⁴⁶ **Saar, P.** 2010a. Ülemiste lennuõnnetuse esmased järeldused, koostatud 01.04.2010. Sise-ministeerium, lk 2. [**Saar** 2010a]

⁴⁷ **Kesa, G.** 2010. Koostöö Päästeametiga Ülemiste järvel, märts 2010. Ettekanne. Kaitsevægi. [**Kesa** 2010]

⁴⁸ **Piirsoo** 2010, lk 25.

tavapäraselt oma harjunud partneritega. Päästeameti lepingupartneri vahenditega tõmmati lennukit 50 meetrit kaldale lähemale, enne kui need asendati Kaitseväe tehnikaga. Samal öhtul suudeti lennukit liigutada Kaitseväe tehnika abil veel 15 meetrit. Mõlemal juhul tuli põhiline probleem trosside katkemisest, mida põhjustas jää takistus lennuki kerele.

Lennuki kaldale tõmbamise tegi kõige raskemaks lennuki kere vajumine nii sügavale vette, et lennuk toetus jääle vaid tiibadega. Sarnaste õnnetustega toimetulekuks puudus päästetehnika ning selleks, et lennuk ei vajuks edasi läbi jää, kasutati puust prusse ja muud käepärast. 19. märtsil pakkus õhuvägi päästetöödeks tõstepatju, mis kindlustanuks lennuki püsimise jääl. Tõstepadjad toodi kohale 19. märtsil kell 11.40.⁴⁹

Ämari lennubaasi tõstepatjadega tõsteti lennuk jää kohale nii, et jäeserv ei kujutanud endast lisatakistust lennuki liigutamisel. Peale selle telliti uued trossid. Kell 15.30 alustasid Kaitseväe puksiirid lennuki kaldale tõmbamist ja kell 17.38 oli see kaldal.⁵⁰

Õpikoht

Ülemiste järvel toimunu on väga hästi dokumenteeritud ning samuti on korraldatud arutelud kõigi sündmuses osalenud pooltega. Probleem seisneb sündmuse kohta koostatud materjali avalikus kättesaadavuses. Ajakirjanduses on küll ilmunud palju kajastusi ning intervjuusid, kuid tuleb arvestada, et õnnetuse ajal edastatakse sõnumeid emotsionaalselt. Kokku pandud uudised ei kajasta tingimata kogu tegelikkust, vaid selle põnevamat osa. Mõnigi kord on uudiseid moonutanud see, kuidas ajakirjanik edastatud sõnumit mõistis.

1. aprillil 2010 kohtusid olukorda lahendanud pooled. Tõdeti, et on vaja tõhustada ametkondade koostööd sündmuskohal ning laiemalt võttes parandada võimet lennuõnnetusele reageerida (koolitused, õppused ning juhendite, plaanide ja käsiraamatute koostamine).⁵¹

Lennuki päästeoperatsioonil osalesid Kaitseväe logistikakeskus, 1. jalaväebrigaad ja õhuvägi.⁵² Kaitseväe hinnangul ei antud neile piisavalt head ülevaadet juhtunu asjaolude, maastiku ja muude aspektide kohta ning

⁴⁹ Saar 2010a, lk 4.

⁵⁰ Põhja-Eesti Päästkeskuse ettekanne olukorrast nr 4. 2010. 19. märts, kell 19.00.

⁵¹ Saar 2010a, lk 1.

⁵² Roosvee, T. (*sine anno*). Haldusorganid, koostöö ja järelevalve. Sisekaitseakadeemia õppe-materjal.

infot tuli hankida meedia ja tuttavate kaudu. Päästeametnikud sellega nõus ei olnud ja nende hinnangul sai Kaitseväge infot piisavalt.⁵³

Kaitsevael oli aastal 2010 päris palju tehnikat, mida sai lennuõnnetuse korral kasutada ning mille olemasolu ei olnud Kaitseväge hinnangul kindlasti riigisaladus. Olid masinad väga raskete objektide vedamiseks, tõstepadjad ning ka teadmised lennundusvaldkonnas.⁵⁴ Kuigi Ämaris ei lennatanud 2010. aastal veel kuigi aktiivselt, plaanis Kaitseväge tõsta päästeväime kategooria Ämaris kõrgemaks kui Tallinna lennuväljal.

Olulisima puudusena töid päästjad esile selle, et neil ei olnud ülevaadet Kaitseväge ressurssidest. Kaitseväge soovitas aga formuleerida konkreetsed küsimused ning läheneda asjale vajaduspõhiselt. Käis justkui mäng, kus üksteisele öeldakse, et „ütle, mis sul on“ ja „ütle, mida sul vaja on“. Kokkuvõttes tõdeti, et nii Päästeametil kui ka Politsei- ja Piirivalveametil (PPA) peab olema parem ülevaade Kaitseväge (sh mittesõjalistest) ressurssidest.⁵⁵ Õnnetuse järel saatis õhuväge küll Päästeametile loetelu varustusest, mida võib Ülemiste järvel juhtunuga sarnases olukorras vaja minna⁵⁶, kuid sellest loetelust ei tule välja, kas teistsugusteks olukordadeks on varustus samuti olemas. Olukorra lahendamises olulist rolli mänginud tõstepatju ei osanud päästetöötajad küsida. Lennundusõnnetuste päästetöid tehakse nii harva, et päästjad ei oska nii spetsiifilist varustust otsida. Kuna tõstepadjad olid õhuväge valduses Ämari lennuväljal⁵⁷, ei pruukinud nende olemasolu teada isegi logistikapataljon. Sellele osutab ka olukorra lahendamise käik.

Probleemiks nimetati veel seda, et hädaolukorra lahendamise plaani info ei ole kättesaadav operatiivseks kasutamiseks⁵⁸, et Päästeameti ja õhuväge vahel pole koostöölepingut⁵⁹, et Kaitseväge ja lennuvälja päästega pole ühtset raadiosidet⁶⁰ ning et sündmuskohaga on vaja varem tutvuda⁶¹.

Siseministeriumi sisejulgeoleku asekancleri korraldusel uuriti pärast Ülemiste lennuõnnetust seda, kas sarnastele olukordadele reageerimisel saaks

⁵³ Saar 2010a, lk 2.

⁵⁴ *Ibid.*, lk 3.

⁵⁵ *Ibid.*, lk 2–3. Ülemiste lennuõnnetuse ... arutelu protokoll 2010, lk 3. Saar, P. 2010b. Valmisolek lennuõnnetuseks. Ettekanne. Siseministerium, 31. märts.

⁵⁶ Lennubaasi olukord erivarustuse osas lennuõnnetuse jaoks 2010. Õhuväge e-kiri Päästeametile, 1. aprill.

⁵⁷ Sepp, K. 2010. Lennuõnnetus Ülemistel 18.03.2010. Ettekanne. Päästeamet.

⁵⁸ Terep 2010.

⁵⁹ Ülemiste lennuõnnetuse ... arutelu protokoll 2010, lk 3.

⁶⁰ Terep 2010. Saar 2010a, lk 3.

⁶¹ Kesa 2010.

naaberriikide kopteritega objekte välja tõsta, kuid meie lähimatel Euroopa Liidu ja NATO partneritel polnud siin piirkonnas selliseid koptereid.

Juhtumi järel püüti samuti uurida teiste varustuse kohta midagi täpsemat välja, kuid kuna asjaosaliste ring oli konkreetses olukorras osalenutest märksa laiem, takerdus seegi. Sellest juhtumist ajendatuna leppisid sise- ja kaitseminister 12. oktoobril 2010 kokku, et nende haldusala asutused vahetavad varustuse kohta infot⁶² ning et tehakse koostööd selle nimel, et Kaitseväge saaks rahuajal aidata suurendada siseturvalisust ja et vastupidine tugi oleks tagatud sõjaajal⁶³.

Peale selle täiendati õigusakte. Enne õnnetust vastutas lennujaamast kuni viie meremiili kaugusel päästetegevuse eest lennuvälja päästeteenistus, kuid 2010. aasta sügisel jõustunud lennundusseaduse muudatused panid lennujaamale kohustuse teha üksnes esmaseid otsingu- ja päästetöid.⁶⁴

2015. aastal korraldati õppus, mille käigus tegi 58 inimesega „lennuk“ hädamaandumise Ülemiste järve. Harjutati inimeste päästmist ja reostuse tõrjumist.⁶⁵ Õppus oli ajendatud lennukiga AN-26 viie aasta eest juhtunust, kuid uudistest ei tule välja, kas õppusse kaasati ka Kaitseväge. Kuna harjutati inimeste päästmist ning reostuse korjamist, polnud Kaitsevael seal ilmselt oma rolli. Lennuki kaldale tõmbamist õppusel ei harjutatud.

Päästeamet vastutab päästetööde korraldamise eest maismaal ja siseveekogudel. PPA vastutab otsingu- ja päästetööde eest merel ja Peipsi-Pihkva järvel ning allakukkunud lennuvahendi otsingu eest maismaal ja siseveekogudel. Selle sündmuse analüüsi aluseks olnud avalikult kättesaadavast materjalist ei nähtu, et PPA oleks neid tegevusi avalikkusele suunatuna planeerinud või harjutanud.

3.2. Teine juhtum: Padaorg

8. detsembril 2010 andis Eesti Meteoroloogia ja Hüdroloogia Instituut (EMHI) hoiatuse, et tulemas on tugev tuisk. Seetõttu soovitas Päästeamet võimaluse korral pikki sõite vältida, varuda autosse piisavalt kütust, toitu ja

⁶² **Sise- ja kaitseministrite kohtumine Värskas** 2010. Protokoll, 12. oktoober.

⁶³ **Ministrid võtsid Värskas luubi alla sõjaaja koostöö** 2010. – Reporter, Kanal 2, 12. oktoober.

⁶⁴ **Lennundusseadus**. – Riigi Teataja I, 1999, 26, 376, § 48 lg 1.

⁶⁵ **Supis, S.** 2015. Lennuk kukkus vette! Ülemiste järvel viidi läbi pool aastat kavandatud päästeõppus. – TV3 uudised, 13. mai. **Kaukvere, T.** 2015. Päästjad harjutavad lennuki päästmist Ülemiste järvest. – Postimees, 13. mai.

riideid ning laadida mobiiltelefonid. Monika nime kandnud lumetorm tabas Eestit 9. detsembril.

Tugeva tuule tõttu kukkusid suured puud maanteedele ja elektriliinidele. Suurim tormituule kiirus (26,1 m/s) mõõdeti Dirhami vaatlusjaamas ja veel 24 ilmajaamas registreeriti tuule kiiruseks üle 15 m/s. Lääne-Virumaal nähti mitmes kohas äikest, mis on talvel päris harv loodusnähtus. Intensiivse lumesaju tõttu tekkis paks lumikate, mis oli mõõtmise järgi kõige paksem Väike-Maarjas: 60 sentimeetrit, kusjuures ööpäeva jooksul oli lumekiht kasvanud 38 sentimeetrit. 10. detsembri pärastlõunal lumesadu lõppes, aga jätkus pinnatuisk ja puhus tuul kiirusega kuni 23 m/s.

Padaoru kriisi sai alguse, kui Maanteeameti lepingulised teehooldajad ei suutnud teed puhastada ning Padaoru tõus muutus suurtele veokitele läbimatuks. Elutähtsa teenuse tagaja ei saa loobuda teenuse osutamisest, kui see muutub tema jaoks raskeks.⁶⁶ Vaatamata abi pakkumisele ei võtnud teehooldaja ega Maanteeamet seda alguses vastu. Teele tekkis kiiresti kolonn, millest paljud juhid asusid tuisust hoolimata mööda sõitma. Selle tagajärjel muutusid mõlemad sõidurajad läbimatuks, mis pikendas tunduvalt hili-
semaid päästetöid.

9. ja 10. detsembril kasvas Häirekeskuse koormus üle kahe korra ning lumetormi tõttu anti päästemeeskondadele üle 200 väljasõidukorralduse.⁶⁷ Tuleb märkida, et teehooldus ei ole Päästeameti ülesanne, vaid kuulub Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi haldusalas oleva Maanteeameti pädevusse. Maanteeamet sõlmib teehoolduslepingud konkreetsete äriühingutega, kes korraldavad teehooldust. Maanteeamet ja teehooldaja hindasid, et suudavad tee vabastada ilma kõrvalise abita, ning seetõttu ei alustanud Päästeamet ka päästetöid. Hooldaja teavitas Maanteeameti teatel nende ida regiooni kuuetunnise hilinemisega ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumit ja Siseministeeriumi teabe- ja analüüsiosakonda ei teavitatud üldse, mis oli otsene lepingu rikkumine.⁶⁸ Ilmselgelt ei saadud hilinenu teavituse tõttu kriisi tekkest aru ning olukorrale ei reageeritud kiiresti ega adekvaatselt. Samas on selge, et Maanteeamet soovis ennast rehabiliteerida (väites, et teavitus jäi hiljaks), kuna selleks ajaks olid päästetööd tegelikult juba alanud.

⁶⁶ **Lumetorm Monika kaasatud osapoolte koostööarutelu protokoll** 2011. Päästeamet, 7. jaanuar, lk 1. [**Lumetorm Monika ... protokoll** 2011]

⁶⁷ **Ojala, T.** 2011. Turvalisuspoliitika aruanne 2011. Siseministeerium, lk 117. [**Ojala** 2011]

⁶⁸ **Lumetorm Monika ... protokoll** 2011, lk 6.

Kuna Häirekeskusesse maanteelt tulnud kõnede arv ei vähenenud, sõitis Ida-Eesti Päästkeskuse päästeauto olukorda kontrollima 9. detsembri õhtul kell 23 ja jõudis sündmuskohale kaks tundi hiljem. Tavalised päästeautod liikuma ei pääsenud.⁶⁹ Meeskonnavanem hindas olukorda äärmiselt tõsiseks ning alustati päästetöid.⁷⁰ Läbimatu polnud mitte ainult Padaoru lõik, vaid ka maantee Sõmerust Varjani, kusjuures samal ajal oli pooleli veel palju erinevaid päästetöid, kus inimesed olid ohus.⁷¹

Tallinna-Narva maanteel Padaorus 119. kilomeetril oli sõiduautodes, reissibussides ja veokites (umbes 200 sõidukit) kaheksal kilomeetril lumevangis hinnanguliselt kokku 600 inimest.⁷² Liiklus oli suletud Sämist Varjani. Paljud neist inimestest olid sunnitud autodes ööbima. Viru-Nigula spordihoonesse oli evakueeritud üle 90 inimese, kellele anti sooja sööki ja jooki ning pakuti pesemisvõimalust. 10. detsembril kella 16-ks oli evakueeritud 153 inimest. Kokku soovis evakueerimist 177 inimest, autodesse jäänutele pakuti süüa ja juua ning neid varustati kütusega.⁷³ Inimesi veeti ära kaheksa Band-Wageni roomikautoga (kolm Ida-Eesti Päästkeskusest, üks Lääne-Eesti Päästkeskusest ja neli Kirde kaitseringkonnast).⁷⁴ Kella 21 paiku oli tee vabastatud ning kella 22-ks olid kõik inimesed peale ühe spordihoonest lahkunud.

10. detsembril olid Lääne-Virumaa kõrvalteed lumetormi tõttu läbimatud ja veel 11. detsembril oli Harjumaal Raasiku-Kostivere teel lumevangis 11 autot. Liiklus (ka lennu- ja rongiliiklus) oli tugevalt häiritud ning avariisid juhtus kogu Eestis. Liikluses hukkus üks ning surnuks külmus kaks inimest.

Sündmuskohal sujus hästi koostöö Kaitseväge, Kaitseliidu, Naiskodukaitse ja Viru-Nigula Vallavalitsusega.⁷⁵ Ida-Eesti Päästkeskuse juhi Ailar Holzmanni kinnitusel oli päästkeskusel kõige parem koostöö Kaitseliidu ja Kaitseväega ning saadi kõike, mida küsiti.⁷⁶ Samas oli probleeme Põhja-Eesti Päästkeskuse tööpiirkonnas, kus regionaalsel tasandil vastutavad ohvitserid

⁶⁹ Lumetorm Monika ... protokoll 2011, lk 3.

⁷⁰ Ojala 2011, lk 118.

⁷¹ Lumetorm Monika ... protokoll 2011, lk 3.

⁷² Ojala 2011, lk 118.

⁷³ *Ibid.*, lk 119.

⁷⁴ Padaoru juhtumist ja Eesti Valitsuse juhtimisvõimetest 2011. Minister Marko Pomerantsi 14.01.2011 vastus 13.12.2010 esitatud 10 Riigikogu liikme arupärimisele. Projekt. Siseministerium, lk 5. [Padaoru juhtumist ja Eesti Valitsuse juhtimisvõimetest 2011]

⁷⁵ Lumetorm Monika ... protokoll 2011, lk 2.

⁷⁶ *Ibid.*, lk 3.

polnud päästkeskuse hinnangul oma pädevuses päris kindlad. Kokkuvõttes tõdeti, et tuleb arendada kontakte ning õppida tundma üksteise ressursse.⁷⁷

Kogutud andmetest nähtub, et pärast EMHI hoiatust edastati info Kaitseväge juhtkonnale, üksustele ning korrapidajale, samuti teavitati Kaitseliitu. Ida-Eesti Päästkeskusest saabus Kaitsevæele ametiabi taotlus, milles paluti nii tehnikat kui ka inimesi, ning Padaoru teelõigule tuli appi Kirde kaitseringkonnast ligi 100 kaitsevæelast koos tehnikaga.⁷⁸ Kirde kaitseringkonna tehnika kasutamises lepiti kokku juba 9. detsembril kell 14.20.⁷⁹ Regioonis osales ligi 200 kaitsevæelast ja 30 masinat, patrulliti väiksematel teedel, et vältida ummikute tekkimist, ning tõmmati välja 50 sõidukit. Tallinnas aitas tänavaid puhtana hoida ligi 130 kaitsevæelast.⁸⁰

Lisaks Kaitsevæele oli kaasatud Kaitseliit, mis sai tormihoiatuse Kaitsevæe juhtimiskeskusest. Kaitseliit toetas Päästeametit, püüdes seda vabastada kõrvaltegevusest, sh tegelesid naiskodukaitsjad inimeste toitlustamisega. Esimesed vabatahtlikud läksid peale hoiatust kohe välja – Jõelähtme vallas tehti seda omal algatusel, mitte käsu korras.⁸¹ 10. detsembril andis Kaitseliidu ülem korralduse olla valmis abistama operatiivteenistusi ja kohalikke elanikke ning viis juhtimise malevapealike tasandile.⁸² Padaoru kandis oli väljas 30 kaitseliitlast ning tehnikaga evakueeriti hädasolijaid, toimetati inimestele toitu ja osutati puksiirabi.⁸³ Kaitseliit osales ka mitme kadunud inimese otsimises eri maakondades.⁸⁴

Lisaks Ida-Eesti Päästkeskuse tegevusele on võrdlemisi hästi dokumenteeritud Lõuna-Eesti Päästkeskuse oma. See on ka mõistetav, sest torm ei tabanud kogu Eestit samasuguse raevuga ning teolud ei olnud ühtemoodi läbimatud. Lõuna-Eestis vähendas Kaitsevægi samuti muid sõite, et aidata tsiviilstruktuure, ning Kaitseliidul oli igas malevas valmis vähemalt üks-kaks (Tartus neli) hea maastikuläbitavusega veoautot Unimog.⁸⁵

Peale elanike põhjustas lumetorm probleeme ka abistajatele. Nii nähtub sündmuse logist, et 10. detsembril kell 9.28 jäid lumme kinni kaks Kaitsevæe

⁷⁷ **Lumetorm Monika ... protokoll** 2011, lk 3.

⁷⁸ *Ibid.*, lk 7.

⁷⁹ **Holzmann, A.** 2011. Lumetorm Monika. Ettekanne. Ida-Eesti Päästkeskus, 17. veebruar.

⁸⁰ **Lumetorm Monika ... protokoll** 2011, lk 7.

⁸¹ *Ibid.*

⁸² *Ibid.* **Arike, H.** 2011. Kaitseliidu ettekanne 09.–10.12.2010 sündmustest, lk 1. [**Arike** 2011]

⁸³ **Lumetorm Monika ... protokoll** 2011, lk 7.

⁸⁴ **Arike** 2011, lk 1.

⁸⁵ **Lõuna-Eesti regionaalse kriisikomisjoni 10.12.2010 erakorralise istungi protokoll** 2010. Päästeamet, lk 2.

Kirde kaitseringkonnale kuulunud puksiiri.⁸⁶ Ometi oli kell 9.33 esitatud info, et Tapa ja Rakvere vahel on tee läbitav ning et Kaitseväe roomikautod võivad tulla.⁸⁷ Kell 11.12 tahtsid Eesti Energia töötajad kolme roomikautot elektriliinide kontrolliks. Selleks anti neile Kaitseväe, Kohtla-Järve ja Iisaku roomikautod.⁸⁸ Ressursijaotus oli seega 1/3 Kaitseväest ja 2/3 Päästeametist. Kuigi Kaitseväe ja Kaitseliidu abi aitas olukorda kiiremini lahendada, ei tohi unustada, et põhilahendaja ja ressursiga panustaja oli Päästeamet.

Eraldi tuleb rõhutada veel Kaitseväe panust kõrvalteede puhastamisel, mille jaoks jõudis varustus kohale tegelikult alles peale sündmuse lõppu Padaorus. 11. detsembril anti Maanteeameti käsutusse kaks võimsat lume-puhurit Kaitseväe Ämari lennuväljalt.⁸⁹

Kaitsevägi kasutas olukorra lahendamiseks ka mobilisatsioonivaru, mida Kaitseväe juhataja varasemate korralduste vastaselt otsustas teha Kirde kaitseringkonna ülem Martin Herem.⁹⁰ Kaitseväe toonane juhataja võttis seda vähemalt esialgu üsna rahulikult ja isegi päris, kas vajatakse veel abi,⁹¹ kuigi korralduste eiramine võib tuua kaasa teenistusliku järelevalve.

Sisuliselt toimisid kõik järgmise juhtimistasandi mehhanismid, sealhulgas vahetasid Päästeamet ja kaitsejõud infot kõige kõrgemal tasandil.⁹²

Õpikoht

Eeltoodud analüüsist nähtub, et juhtumise hindas Maanteeamet koostöös teehooldajaga oma võimeid üle ning seetõttu venis ka päästetööde alustamine. Oma võimeid üle hinnata on pigem tavapärane, sarnaseid käitumisjooni võis märgata Terviseameti tegevuses COVID-19 kriisi lahendamisel 2020. aasta alguses. Oluline õpikoht seisneb abi küsimises. Arvestades toonast õigusruumi, pidanuks selle juhtumi puhul küsima Päästeameti ja Kaitseväe toetust just Maanteeamet. Kuna olukorra lahendamise võttis üle Päästeamet, olid nemad ka kaasav pool.

⁸⁶ **Lääne- ja Ida-Viru maakonna lumetormi logi 09.–10.12.2010.** Päästeamet, lk 4.

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ *Ibid.*, lk 13.

⁸⁹ **Ida-Eesti Päästkeskuse ettekanne olukorrast 2010.** Päästeamet, 11. detsember, kell 10.00, lk 1.

⁹⁰ **Herem, M.** 2012. Juhid, kasutage võimu. – Director, 15. märts.

⁹¹ *Ibid.*

⁹² **Padaoru juhtumist ja Eesti Valitsuse juhtimisvõimetusest 2011,** lk 7.

Kaitseväe abi pakkus pigem kaitseringkonna juht ise, mis on hea näide riigi soetatud ja Kaitseväe varude hulka kuuluvate vahendite kasutamisest kogu ühiskonna tarbeks. Siinkohal võib laiapidset riigikaitset tõlgendada nii, et ühiskond kaitseb ennast ohtude vastu kõikide olemasolevate vahenditega, olenemata ohu liigist ja soetatud vahendite otstarbest.

Praegusel ajal aitab riigil kiiremini reageerida ja Häirekeskusel toimuvast aru saada IT-lahendus, mida toona ei olnud. GIS-112 kuvab helistajate asukohta Häirekeskuse operaatori jaoks kaardile ning see aitab saada ruttu ülevaate abivajajate paiknemisest. On loodud kõik eeldused, et Padaoru-laadse juhtumi puhul keskus aduks abivajajate paiknemist väikesel territooriumil. See peab aitama kaasa, et päästeoperatsiooni või mistahes muid töid olukorrale reageerimiseks alustataks varem, isegi kui vastutaja jääb adekvaatse otsuse langetamisega hiljaks.

Oluline on vaadata kriisi keskmest kaugemale, sest kuigi Padaoru kriis jäi tegelikult lokaalseks, mõjutasid selle kulgu märksa kaugemalt lähtuvad siirded. Olukorda saanuks paremini juhtida ka riigi tasandil. Nii ei suletud näiteks Narva piiripunkti, kust raskeid veoautosid tuli halvasti läbitavatele teedele järjest juurde, luues ohu ummistada ka ümbersõiduks mõeldud kõrvalteed. Kaks aastat hiljem korraldatud Padaoru kriisi jälgendaval õppusel suleti ka Narva piiripunkt.⁹³

Olukorda hakkas lahendama Siseministeeriumi haldusalasse kuuluv Päästeamet, mis kaasas teisi asutusi. Kuigi Kaitseväe ja Kaitseliidu toetus võimaldas kriisi kiiremini lahendada, juhtis päästeoperatsiooni põhiraskuse kandjana Päästeamet. Siiski aitasid head suhted ning varasem koostöö lahendamisele kaasa. Märkimisväärne on seegi, et mitu kriisi lahendajat nii Päästeametist kui ka Kaitseväest oli õppinud koos Eesti Riigikaitse Akadeemias (praegune Sisekaitseakadeemia), sest toona oli sõjakool selle osa. Erinevate erialade ühes koolis õpetamine on väga hea näide laiapidse riigikaitse eelduste loomisest. Nähtavasti juhtus see 1992. aastal mõneti tahtmatult ning võimalik, et isegi kogemata. Tegelikult jõudis riik teadlikult laiapidse riigikaitse kontseptsioonini alles kümme aastat pärast koolide lahutamist.

Ka selle juhtumi puhul mängis tähtsat rolli see, kui hästi teati partnerasutuse ressursse. Sellele viitasid nii Päästeamet, Kaitsevägi, Kaitseliit kui ka Siseministeerium. Viimane tõi veel esile, et riigisaladuse ja ametkondliku teabega seotud piirangud on infovahetusel ületatavad.⁹⁴ Kuigi otseseid

⁹³ Palu 2014, lk 38–40.

⁹⁴ Lumetorm Monika ... protokoll 2011, lk 8.

probleeme AK-märkega või riigisaladuseks tunnistatud teabe vahetamisega polnud võimalik tuvastada, viitab see otseselt asjaolule, et juurdepääsu- piiranguga materjalidega seoses tekkis probleeme.

Kriisist järeltuste tegemise ajal käsitleti põgusalt päästekompaniide taasloomist. Päästeameti peadirektor Kalev Timberg oli nende taasloomise vastu, öeldes, et see on möödanik. Tema hinnangul saab arvestada Kaitseväe tehnikaga, aga probleeme tekitas riigisiseste (mittesõjaliste) tegevuste strateegia puudumine.⁹⁵ Aastal 2010 tehti laiapindse riigikaitse vallas alles esimesi samme ning seetõttu ei olnud igal alal praktiline koostöö veel kuigi kaugele jõudnud.

Selle juhtumi olulisim osa on aga see, et pakuti valdkonnas olemas olnud vahendeid ilma ootamata, et teine pool sõnastaks täpselt ja üksikasjalikult kõik oma vajadused. Eraldi tasub märkida, et ressursse kaasati osaliselt ilma kõrgema juhtkonna otsese loata ning isegi õigusakte rikkudes. Loomulikult tuleb järgida protokoll, kuid otsustusjulgus ning selle adumine, mis muudab jõudude tasakaalu ja mis mitte, näitavad head ühiskonna teenimist. Sellised juhtumid peaks viima selleni, et õigusakte muudetakse või vähemalt vaadatakse need üle.

3.3. Kolmas juhtum: eurole pandi kroon pähe

Kolmanda juhtumina käsitlen Eesti üleminekut eurole. Kaks esimest olid õnnetusjuhtumid, kuid kroonilt eurole üleminekut planeeriti kaua ning see oli kõigile teada. Seetõttu pidanuks see olema ka kõige vähem probleemne, sest ajasurvet polnud. Ometigi tekkis üleminekul probleeme, mis ei olnud tingitud planeerimatuses ega ettenägematutest asjaoludest. Kuigi juhtum on sarnaselt kahe eelneva üldteada, on info selle üksikasjade kohta kõige raskemini kättesaadav.

Eesti ühines euroalaga 2011. aasta 1. jaanuari südaööl, kuid ettevalmistused olid alanud mõistagi tunduvalt varem. Oli loodud asjatundjate komisjon, mille all tegutses seitse euro kasutuselevõtuga tegelevat töögruppi: 1) Eesti Panga ja krediitiasutuste, 2) ärikeskkonna, 3) valitsusasutuste tehnilise valmisoleku, 4) tarbijakaitse, 5) õigusloome, 6) kommunikatsiooni ning 7) eurole ülemineku kriteeriumite täitmise seire ja arvestuse töögrupp.⁹⁶ Mingil põhjusel ei loodud alguses turvalisusega tegelevat töögruppi, ning

⁹⁵ Lumetorm Monika ... protokoll 2011, lk 9.

⁹⁶ Kes juhtis euroalaga ühinemise ettevalmistusi? 2011. – Tere euro.

kuigi asjatundjate komisjoni kuulus Siseministeeriumi kantsler⁹⁷, ei olnud turvalisuse teemat komisjonis arutatud enne 2010. aasta suve, kui seda tehti esimest korda Eesti Panga initsiatiivil.

Samas olid ettevalmistused eurode turvaliseks kohaletoomiseks alanud ka ilma asjatundjate komisjoni suuniseta. Selleks oli siseminister loonud juba 2009. aasta augustis üleriigilise töörühma, et see hindaks euro kasutuselevõtuga kaasnevaid turvariske ja töötaks välja meetmed. Neid tegevusi juhtis Siseministeerium ning kaasatud olid Eesti Pank, politsei, piirivalve, kaitsepolitsei, pangad, sularahakeskus ja veel mitu poolt.⁹⁸ Ettevalmistuste käigus lepiti kokku strateegia, mille alusel oli kavas europangatähed ja -mündid turvaliselt Eestisse vedada ning hiljem jaotada pangakontoritele ja -automaatidele. Üksikasjad jäeti operatsiooni korraldavate asutuste ja pankade otsustada.

Kui riigis vahetatakse raha välja, on see alati seotud turvariskiga. Peale ühiskonna kõrgendatud huvi pööravad sellele erilist tähelepanu kurjategijad. Lisandub veel maine kahjustamise võimalus, sest kõik probleemid leiaksid tee rahvusvahelisse meediasse. Kogemust Eestil selles valdkonnas nappis, sest eelmine rahareform oli olnud 1992. aastal, kui Eestis tuli käibele kroon. Suur osa personalist oli selle aja jooksul vahetunud, kusjuures neid kaht rahavahetust eristas üks äärmiselt oluline takk. Kroon ei olnud 1992. aastal enne käibele tulekut (sh transportimisel) veel maksevahend. Euro oli seevastu maailmavaluuta, mis oli sularahana käibinud juba kümnendi. Seega oli kuritegeliku rünnaku oht vägagi erinev. 1992. aastal tekitas suuresti kriminogeenne olukord probleeme võimalike kohalike rünnakutega, ent eurole üleminekul võis karta rahvusvahelist organiseeritud kuritegevust. Seda kinnitas veelgi tõsiasi, et mitmes eurole üle läinud riigis oli ülemineku ajal korraldatud rünnakuid. 2010. aasta suvel koolitasid Saksamaa politseinikud Eesti ametivendi konvoide saatmise alal ning suur osa kogemusest oli omandatud Iraagis ja Afganistanis, kus konvoide ründamine oli igapäevane.⁹⁹

15. septembril 2010 alustas Eesti Pank euromüntide ja 15. novembril 2010 europangatähtede eeljaotust kommertspankadele.¹⁰⁰ Selleks, et oleks midagi Eestis laiali jagada, pidi raha kõigepealt Eestisse jõudma. Tuli korraldada kümneid euromüntide ja -pangatähtede vedusid ning

⁹⁷ **Asjatundjate Komisjon** 2011. – Tere euro.

⁹⁸ **Töörühma moodustamine seoses Euro kasutusele võtmisega kaasnevate turvalisuse riskide hindamiseks ja meetmete väljatöötamiseks.** Siseministri 17.08.2009 käskkirja nr 165L; siseministri käskkirja muutmine, 22.01.2010, nr 18.

⁹⁹ **Pealtnägija** 2011. Eesti Rahvusringhääling, 7. detsember. [Pealtnägija 2011]

¹⁰⁰ **Eurole üleminek Eestis** 2011. – Tere euro.

julgestusoperatsioone.¹⁰¹ Suurte operatsioonide vajalikkuse tõttu ei saanud Siseminister oma haldusalas tagada kõigi ülesannete täitmist parimal võimalikul viisil. Seetõttu pidid eri ametkonnad koos töötama, kasutades nii materiaalseid ja tehnilisi ressursse kui ka väljaõppinud meeskondi.¹⁰²

Eurole ülemineku kõige suurem ning kriitilisem operatsioon oli 2. novembril Eestisse saabuv lend, millega toodi kohale suurem osa rahavahetuseks vaja minevatest europangatähtedest. Eesti Panga esindaja sõnul oli tegemist Eesti kõigi aegade suurima sularahaveoga.¹⁰³ Samuti oli see üks suurim sularahavedu kogu euroalal. Operatsiooni kriitiline osa oli rahavedu Tallinna lennuväljalt Eesti Panga hoonesse. Seega oli abi küsimine Kaitsevält oluline. Lisaks julgestamiseks planeeritud soomusvõimele oli tarvis transpordivõimet, milleks plaaniti kasutada Kaitseväge veokeid.

Nii kirjutaski siseminister politsei ettepanekul kaitseministrile, et informeerida teda eesootavast sündmusest ja selle tagamaadest ning juhtida tema tähelepanu abipalvele. Üksikasjade läbirääkimiseks sooviti kontaktisikut, kelle kaudu politsei täpsed vajadused edastaks.¹⁰⁴ Kaitseminister nimetas oma vastuses ministeeriumi kontaktisiku, kelle kaudu saab detailid kokku leppida.¹⁰⁵

18. oktoobril 2010 kohtusid Kaitseministeeriumi ja PPA esindajad, et arutada, millist varustust on vaja kaasata. Seejärel esitati järgmine tellimus riigi rahaveo julgestamise korraldamiseks 22. oktoobrist 2010 kuni 14. jaanuarini 2011:

- 7 veoautot Man Multilift (1 inimene),
- 2 kahveltõstukit Manitou (1 inimene),
- 1 Mercedes-Benz Actros Recovery (2 inimest),
- 2 soomustransportööri Pasi-XA 180EST (2 inimest),
- 2 soomustatud Toyota Land Cruiserit (inimeste arv sõltub taktilisest olukorrast),
- 1 soomustatud Mercedes 270 GD (inimeste arv sõltub taktilisest olukorrast).¹⁰⁶

¹⁰¹ Euro kasutusele võtmisel turvalisuse riskide maandamine 2010a. Siseministri 20.09.2010 kiri nr 9-2/8-1 kaitseministrile. [Euro kasutusele võtmisel turvalisuse riskide maandamine 2010a]

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Kärmas, M. 2019. „Pealtnägija“ tegi kaasa rangete piirangutega ajaloolise rahaveo. – Eesti Rahvusringhääling, 17. aprill.

¹⁰⁴ Euro kasutusele võtmisel turvalisuse riskide maandamine 2010a.

¹⁰⁵ Euro kasutusele võtmisel turvalisuse riskide maandamine 2010b. Kaitseministri 19.10.2010 kiri nr 1.1-22/3852 siseministrile.

¹⁰⁶ Kaitseministeeriumi ning Politsei- ja Piirivalveameti kohtumise koosoleku protokoll 2010. 18. oktoober, kell 11.30.

2. novembril 2010 allkirjastas Kaitseministeeriumi kantsler käskkirja nr 31, millega anti Siseministeeriumile kasutada järgmine riigivara:

- 1 Mercedes-Benz Actros Recovery,
- 2 soomustransportööri Pasi-XA 180EST,
- 2 soomustatud Toyota Land Cruiserit,
- 1 soomustatud Mercedes 270 GD.¹⁰⁷

Käskkirjast nähtub, et tuleb valmistada ette ministeeriumitevaheline riigivara üleandmise leping ning Kaitsevägi peab vormistama vara kasutusse andmise akti. Sellest johtub, et tehnika anti kasutada valdavalt ilma personalita. Mercedes-Benz Actros Recovery puhul ei ole see aga mõeldav, sest lisaks sõiduki juhtimisele eeldab sellega tõhusalt töötamine põhjalikku väljaõpet.

Väärrib märkimist, et üle anti just rünnaku tõrjumiseks kasutatav soomustechnika, kuid seitse veoautot ja kaks tõstukit jäid üle andmata. Kaitseministeerium põhjendas toona veoautode andmata jätmist sellega, et rahavedu ei ole Kaitseväe ülesanne, ning kui konvoi satub rünnaku alla, peab veoauto juht näiteks teesulgu rammima. Selles on aga juba tunnused Kaitseväe kaasamiseks jõu kasutamise ja selleks peab andma loa valitsus, kes peab saama nõusoleku presidendilt ja kaitseministrilt. Siseministeerium soovis Kaitseväe transpordivahendeid kaasata ametiabina, st mitte kitsalt rahaveoks, vaid veoteenusena. Keegi ei eeldanud, et veoauto- või tõstuki juhid hakkavad jõudu kasutama. Jõu kasutamise küsimus võinuks tekitada probleeme soomustatud sõidukite kaasamisel koos personaliga, kuid sellele vaatamata anti soomustatud sõidukid üle. Selle juhtumi puhul ei lähtunud Siseministeerium eeldusest, et kaasatakse Kaitseväge jõu kasutamise õigusega, ning valitsuselt ei küsitud ka selleks luba. See loonuks pretsedendi loa küsimiseks ametiabi puhul ning vedu korraldati erafirma Schenker¹⁰⁸ sõidukitega.

Politseile oli aastavahetusele eelnenud ja järgnenud aeg äärmiselt pingeline, sest koos turvafirmaga G4S täideti lühikese aja jooksul ligi 800 sularahaautomaati üle Eesti. Politsei julgestas kõiki selle perioodi rahavedusid.¹⁰⁹ Nii oli otsustanud euro kasutuselevõtuga kaasnevate turvalisusriskide hindamiseks ja meetmete väljatöötamiseks moodustatud töörühm, et vältida igasuguseid intsidente, mis kahjustanuks riigi mainet. Relvastatud politsei

¹⁰⁷ Kaitseministeeriumi kantsleri 02.11.2010 käskkirja nr 31.

¹⁰⁸ Šmutov, M. 2010. Galerii: Tallinnasse saabus euro sularaha. – Postimees, 2. november.

¹⁰⁹ G4S: Kõik sularahaautomaadid on eurodega täidetud 2010. – Tere euro, 31. detsember.

osalemine pidi välistama röövi korraldamise katsed. Eurode turvalise kohaletoomise operatsioonis osales 1668 politseinikku ning rahavedude saatmisel läbiti 320 000 kilomeetrit.¹¹⁰ Huvitav on seegi, et 9. detsembril 2010 korraldatud euroveol Virumaale jõudis konvoi Padaorust läbi tund aega enne selle ummiku tekkimist, mis vältas seal terve ööpäeva.¹¹¹

Aastavahetusel, kui tehti viimased suuremad veod, olid Siseministeeriumi sisejulgeoleku asekancleri ja Kaitseväe juhataja kokkuleppel pandud valmis nii soomukid, mida juhtinuks politseinikud, kui ka sõdurid nende tööde jaoks, mis ei eeldanud jõu kasutamist. Samuti oli valmistatud ette siseministri otsus taastada sisepiiridel piirikontroll juhaks, kui Eestis oleks mõnda konvoid rünnatud, et tõkestada või vähemalt raskendada raharöövlitel riigist lahkumist. Peale siseministri otsust pidanuks piirikontrolli taastamise kinnitama ka valitsus. Õnneks sujus asutuste koostöö tõrgeteta ning piirikontrolli ei tulnud ajutiselt taastada.

Õpikoht

Selle juhtumi puhul on tähelepanuväärne just otsuste aegrida. Kuigi rahavahetus oli planeeritud ning ka varustuse küsimine pidanuks kulgema rutiinselt, see siiski nii ei läinud. Siseminister kirjutas kaitseministrile 20. septembril 2010 ja kaitseminister vastas talle 19. oktoobril 2010, kasutades ära kogu ühekuulise vastamistähtaaja. Kaitseministeeriumi ning PPA esindajad kohtusid 18. oktoobril 2010 ehk päev enne ametliku vastuse saatmist. Nähtavasti oli esindaja määramise otsus tehtud, kuid kaitseministril allkirjastamata, sest kohtumisel osales juba kontaktisik, kes on järgmise päeva kirjas välja toodud. Eesti suurim sularahavedu toimus 2. novembril 2010 ning samal päeval (vahetult enne vedu) allkirjastas Kaitseministeeriumi kancler käskkirja vahendite eraldamise kohta, nähes ette klausli täpsustava lepingu sõlmimiseks. Sellest käskkirjast nähtub, et kaitseministri käskkirja nr 368 „Kaitseministeeriumi valitsemisel oleva riigivara kasutamise ja käsutamise kord“ on muudetud 30. septembril 2010, mis võis olla seotud Siseministeeriumi taotlusega. 12. oktoobril 2010 kohtusid sise- ja kaitseminister Värskas, kus rahaveo teemat ei arutatud, kuna Kaitseministeeriumi vastus polnud veel teada ning erimeelsusi ei olnud tekkinud.

Sellest juhtumist selgub, et rahaveo turvamine kippus olema rohkem Siseministeeriumi ja tema haldusala asutuste ainuülesanne, kuigi sellest sõltus

¹¹⁰ Politsei- ja Piirivalveameti ametlik Facebooki leht.

¹¹¹ Pealtnägija 2011.

kogu riigi kuvand. Samas tuleb tõdeda, et Kaitseministeeriumi kantsleri käskkirjaga kasutada antud varustus oli eurovedude operatsioonil rakkes, mis näitab, et tegelikult ametkondade koostöö sujus. Erimeelsused ilmnesis pigem poliitilisel tasandil, kuigi mõlemad ministrid kuulusid samasse erakonda.

Sarnase näite saab tuua 2020. aasta kriisireservi teemade arutelust,¹¹² mille käigus kõlanud argumentidest näib osa sarnanevat eurovedudega seotud probleemidega.

4. Järeldused ja kokkuvõte

Artiklis kirjeldati kolme olukorda ja tutvustati veidi probleeme, mis tekkisid nende lahendamisel. Tsiviil- ja kaitsevaldkonna koostöö juhtumid saab lühidalt kokku võtta kolme lausega. Tean, et koostööpartner vajab abi, ning ma pakun seda abi ise (1. juhtum). Loon enesele illusiooni, et saan hakkama, ning kaasan partneri liiga hilja (2. juhtum). Tean, et partner vajab abi, kuid keeldun seda andmast, viidates (teoreetilistele) juriidilistele takistustele (3. juhtum).

Selgus üks Eesti avaliku halduse tüüpiline probleem. Meil on olnud palju erinevaid olukordi ja meil on palju kogemusega inimesi, kuid riigina oleme nendega seotud infot väga vähe hilisema analüüsi tarbeks talletanud. Kuigi nii nende kolme kui ka teiste juhtumite kohta on ajakirjanduses avaldatud palju materjale, on viidatavate ametlike ja avalikult kättesaadavate allikate hulk napp. Analüüsitud juhtumite kohta (lennuki hädamaandumine Ülemiste järvel, ummik Padaorus ja eurode turvamise operatsioon) ei ole talletatud ammendavat materjali, rääkimata spetsiifilisematest käsitlustest.

Kriis algab surve teha erakorraliselt ja kiiresti neidki toiminguid, mis olid tegelikult prognoositavad ja tihtilugu tavaoludes päevakorral. Eriti halb praktika on see, kui asutusele antud ülesanne on aastaid täitmata, aga kriisi ajal ilmneb, et sellest on saanud probleem, millele hakatakse emotsionaalselt lahendust otsima. Tuleb hoida lahus meede, mis aitab lahendada kriisi tegelikult, ja meede, mis teeb seda vaid näiliselt. Samuti tuleb eristada juhtumeid, mille korral planeeritav meede aitab olukorda küll lahendada, kuid organisatsioonide jaoks on kriisiolukorras liiga koormav seda planeerida,

¹¹² Saabas, I.; Koorits, V. 2020. Video. Mart Helme: sisekaitse reserv ei konkureeri inimeste pärast kaitseväge ja kaitseliiduga. – Delfi, 17. juuli. Vasli, K. (toim) 2020. Jüri Luik vastuseks Helmele: ärme heida juba loodut kergel käel kõrvale. – Delfi, 17. juuli.

välja töötada ja kasutusele võtta. Siin tekib küsimus, kas lahendus on möödapääsmatu või leidub muu toimiv võimalus. See kerkib esile just pikkade kurnavate kriiside ajal.

Kahe esimese käsitletud juhtumi puhul oli tegemist õnnetusega, mis tähendas kiiret ja vahetut kontakti taktikatasandil, kolmas juhtum oli aga planeeritud ning ette teada. Seega tehti taktikatasandil koostööd väga hästi, sest toimisid varem kokku lepitud või välja kujunenud protseduurid. Koostöö sujus koguni nii hästi, et vähemalt Padaoru kriisis anti kasutada Kaitseväge varustust, mille saamine eeldanuks pikka protseduuri. Kolmandal juhul läks otsustamine aga poliitilisele tasandile, mis polnud kuigi tõhus.

Kriiside lahendamist on vaja hinnata ning selleks sobiv meetod on arutada olukorra lahendamist koos kõigi sellesse kaasatud pooltega. Seda tasub teha mõistliku aja jooksul pärast juhtunut, sest siis on toimunu värskelt meeles, aga osa emotsioonidest on jõudnud juba lahtuda. Samuti on vähenenud või lakanud ajakirjanduse surve, mis käib suurte kriisidega vältimatult kaasas ning võib tegelikkuses anda aruteludele täiesti väärast suuna.

Esitatud uurimisküsimustele saadi järgmised üldistavad vastused.

1. Kahest esimesest juhtumist õppis organisatsioonisiselt Päästeamet ja see on ka dokumenteeritud. Teiste asutuste puhul ei olnud sarnane info kättesaadav või taasesitataval kujul jäädvustatud. Kolmandast juhtumist on samuti säilinud asutuse sees koostatud dokument, mis pole aga kusagil registreeritud.
2. Ülemiste ja Padaoru juhtumi puhul arutati koostöös partneritega kriisi lahendamise õpikogemuse vahetamist ning see on protokollitud. Samadel nõupidamistel analüüsiti koostöös partneritega ka valmistumist tuleviku kriiside ohjamiseks. Eurovedude puhul ei õnnestunud leida kättesaadavat materjali kaasatud partneritega hiljem peetud arutelude kohta.
3. Tsiviil-militaarkoostöö sujus kahe esimese juhtumi korral hästi ning pigem oli olemas soov abi pakkuda. Kolmas juhtum oli küll planeeritud sündmus, aga koostöö takerdus poliitilisele tasandile. Töötasandil sujus see siiski hästi.

Kolme juhtumi põhjal ei saa teha absoluutseid järeldusi Eesti riigi toimimise ega laiapiindse riigikaitse kohta, kuid näitlikustavad on need ometi. Laiapiindne riigikaitse eeldab alati tsiviil- ja sõjalise sektori koostööd. Kõik kolm juhtumit toimusid 2010. aastal ehk ajalises mõttes piisavalt ammu, et nendest võib nüüd kirjutada ning õppida. Igast juhtumist võiks teha – ja lausa peaks tegema – eraldi uuringu või artikli, sest ametkondlikult ja ka asjaosaliste

arvutites on info praegu veel üsna hästi talletatud. Tihti hoitakse seda teavet praegusel ajal oma tööprotseduuride tarbeks ning see ei pruugi olla registreeritud ega leitav. 2020. aastal möödub neist juhtumitest kümme aastat, mis tähendab, et kustub nende maksimaalne AK-piirang ja on võimalik vastavale infole ligi pääseda, et neid juhtumeid avalikult uurida. Enamasti olid dokumendid aga juurdepääsupiiranguta ning ametlikult registreerimata. Registreeritud dokumentide puhul kehtivad aga dokumentide säilitamise tähtajad, mis tekitavad isegi AK-märkest suuremaid probleeme, sest peagi võidakse need dokumendid hävitada.

Kuigi nendes juhtumites oli Kaitseväe tehnika kaasamisel suur osa, ei lahendanud ühtegi analüüsitud juhtumitest Kaitseväge, vaid ta oli kaasatud ühe poolena. Kindlasti aitas aga tsiviil-militaarkoostöö lahendada olukordi efektiivsemalt ning kannatanutele ja ühiskonnale leebemate tagajärgedega.

Kuigi nende juhtumite puhul ei olnud tegemist hübriidkonfliktiga, tuleb arvestada, et asutused tegutsevad olenemata kriisist ühtemoodi. Joonistuvad välja samad mustrid ja tegutsemisloogika. Nende juhtumite põhjal võime tõdeda, et ühiskond kaitseb ennast ohtude vastu kõikide olemasolevate vahenditega, sõltumata ohu liigist ja soetatud vahendite otstarbest.

Analüüsitud juhtumite puhul saab väita, et koostöö oli efektiivne seni, kuni otsuseid langetati madalamal tasandil. Sellest järeldub, et mida madalamale anname otsustamisõiguse, seda paremini saab riik kriisis hakkama. Loomulik on juhtimistasandi ootus teha ise otsuseid, kuid alati tuleb silmas pidada, millise tasandi otsuseid on vaja teha millisel tasemel (üksus, regioon ja juhtkond). Mõistlik on töötasandi otsuste puhul kasutada pigem järelkontrolli, mis tähendab, et kõrgema tasandi organ ei otsusta näiteks ressursi kasutamise üle, vaid hindab, kas seda kasutati õiguspäraselt. Kui seda kasutati õiguspäraselt, siis ei sekkuta, ning kui tuvastatakse mõni puudus, siis: 1) lõpetatakse vastav tegevus või 2) kui tegevus on vajalik, legitimeeritakse selle jätkamine. Niisugune lähenemine on mõistlik, kuna iga otsuse langetamine võtab aega ning teatud olukorras võib normi hindamine tagantjärele olla ühiskonnale vähem fataalsete tagajärgedega kui pikk poliitiline arutelu.

Kõik kolm juhtumit leidsid aset aastal 2010, mis langes kokku ka laiapindse riigikaitse kontseptsiooni diskussioonidega. Seetõttu on tähtis fikseerida, kuidas tolle ajastu tsiviil- ja kaitsevaldkonna koostöö tegelikult sujus. See aitab protsesse mõista ja tulevikus tõhustada.

Kolme juhtumi kokkuvõttes saab anda järgmised peamised soovitusel:

- 1) on vältimatu, et juhtunut tuleb hinnata koostöös partneritega, et olla edaspidi parema valmisolekuga;

- 2) juhtumite kohta koostatud info tuleb alles hoida ning hoolitseda selle eest, et seda oleks võimalik leida;
- 3) kui AK-piirang on möödas, tuleb juhtumite uurimiseks luua tingimused, et infole pääseks ligi;
- 4) kriise tuleb käsitleda süsteemselt ja akadeemiliselt ning teha tulemused kättesaadavaks;
- 5) varasematest kriisidest tehtud järeldusi tuleb käsitleda süsteemselt väljaõppe osana.

Info kättesaadavus on tähtis mitte ainult kriisi ajal, vaid kogu aeg. Info liigne jagamine võib kahjustada meie julgeolekut ning sama võib teha info liigne varjamine, kui vajalik teave ei jõua õigete reageerijateni. Seega tuleks jäigema teadmismvajaduse põhimõtte asemel järgida pigem jagamisvajaduse põhimõtet. See loob eelduse paremaks infovahetuseks ning tagab ühiskonnale parema abi iga kriisi ajal.

Kirjandus

- Antonacopoulou, E.; Sheaffer, Z.** 2013. Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. – Journal of Management Inquiry, Vol. 23, Issue 1, pp. 5–21.
- Arike, H.** 2011. Kaitseleidu ettekanne 09.–10.12.2010 sündmustest.
- Asjatundjate Komisjon** 2011. – Tere euro.
<http://euro.eesti.ee/EU/Prod/Euroveeb/Avaleht/download/AKtoogrupid.pdf> (23.07.2020).
- Avaliku teabe seadus.** – Riigi Teataja I, 2000, 92, 597.
- Deverell, E.; Olsson, E.** 2009. Learning from Crisis: A Framework of Management, Learning and Implementation in Response to Crises. – Journal of Homeland Security and Emergency Management, Vol. 6, Issue 1, Article 85, pp. 1–20.
https://www.researchgate.net/publication/40823576_Learning_from_Crisis_A_Framework_of_Management_Learning_and_Implementation_in_Response_to_Crises (11.09.2020).
- Drnevich, P.; Ramanujam, R.; Mehta, S.; Chaturvedi, A.** 2009. Affiliation or Situation: What Drives Strategic Decision-making in Crisis Response? – Journal of Managerial Issues, Vol. XXI, No. 2, pp. 216–231.
- Eesti Ekspress avaldas kaitseväe kohta valeväiteid** 2016. – BNS, 24. august.
<https://www.bns.ee/en/topic/1845/news/55668073.pdf> (23.07.2020).
- Euro kasutusele võtmisel turvalisuse riskide maandamine** 2010a. Siseministri 20.09.2010 kiri nr 9-2/8-1 kaitseministrile.
- Euro kasutusele võtmisel turvalisuse riskide maandamine** 2010b. Kaitseministri 19.10.2010 kiri nr 1.1-22/3852 siseministrile.

Eurole üleminek Eestis 2011. – Tere euro.

http://euro.eesti.ee/EU/Prod/Euroveeb/Avaleht/Vasakmenuue/Eurole_uleminek_Eestis/index.html (23.07.2020).

G4S: Kõik sularahaautomaadid on eurodega täidetud 2010. – Tere euro, 31. detsember.

http://euro.eesti.ee/EU/Prod/Euroveeb/Avaleht/Vasakmenuue/Uudiste_arhiiv/atm10837.html (23.07.2020).

Ham, C. D.; Hong, H.; Cameron, G. 2012. Same Crisis, Different Responses: Case Studies of How Multiple Competing Corporations Responded to the Same Explosion-Related Crises. – *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 20, pp. 19–31.

Herem, M. 2012. Juhid, kasutage võimu. – *Director*, 15. märts.

<https://director.ee/2012/03/15/juhid-kasutage-voimu/> (23.07.2020).

Holzmann, A. 2011. Lumetorm Monika. Ettekanne. Ida-Eesti Päästkeskus, 17. veebruar.

Ida-Eesti Päästkeskuse ettekanne olukorrast 2010. Päästeamet, 11. detsember, kell 10.00.

Kaitseministeeriumi kantsleri 02.11.2010 käskkiri nr 31.

Kaitseministeeriumi ning Politsei- ja Piirivalveameti kohtumise koosoleku protokoll 2010. 18. oktoober, kell 11.30.

Kamenik, T. (koost). 2009. Kaitsepolitsei aastaraamat 2008.

https://www.kapo.ee/sites/default/files/public/content_page/aastaraamat-2008.pdf (23.07.2020).

Kaukvere, T. 2015. Päästjad harjutavad lennuki päästmist Ülemiste järvest. – *Postimees*, 13. mai.

<https://www.postimees.ee/3188245/paastjad-harjutavad-lennuki-paastmist-ulemiste-jarvest> (23.07.2020).

Kes juhtis euroalaga ühinemise ettevalmistusi? 2011. – Tere euro.

http://euro.eesti.ee/EU/Prod/Euroveeb/Avaleht/Vasakmenuue/Eurole_uleminek_Eestis/15_211205_majpolmoju.html (23.07.2020).

Kesa, G. 2010. Koostöö Päästeametiga Ülemiste järvel, märts 2010. Ettekanne. Kaitsevägi.

Kärmas, M. 2019. „Pealtnägija“ tegi kaasa rangete piirangutega ajaloolise rahaveo. – *Eesti Rahvusringhääling*, 17. aprill.

<https://www.err.ee/931027/pealtnagija-tegi-kaasa-rangete-piirangutega-ajaloolise-rahaveo> (23.07.2020).

Lennubaasi olukord erivarustuse osas lennuõnnetuse jaoks 2010. Õhuväe e-kiri Päästeametile, 1. aprill.

Lennundusseadus. – *Riigi Teataja I*, 1999, 26, 376, § 48 lg 1.

Lumetorm Monika kaasatud osapoolte koostöoarutelu protokoll 2011. Päästeamet, 7. jaanuar, lk 1–7.

Lõuna-Eesti regionaalse kriisikomisjoni 10.12.2010 erakorralise istungi protokoll 2010. Päästeamet.

Lääne- ja Ida-Viru maakonna lumetormi logi 09.–10.12.2010. Päästeamet, lk 4–13.

- Martin, R. L.** 2014. The Big Lie of Strategic Planning. – Harvard Business Review, January-February.
<https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning> (23.07.2020).
- Ministrid võtsid Värskas luubi alla sõjaaja koostöö** 2010. – Reporter, Kanal 2, 12. oktoober.
<https://reporter.elu24.ee/3507191/ministrid-votsid-varskas-luubi-alla-sojaaja-koostoo> (23.07.2020).
- Ojala, T.** 2011. Turvalisuspoliitika aruanne 2011. Siseministeerium.
- Padaoru juhtumist ja Eesti Valitsuse juhtimisvõimetest** 2011. Minister Marko Pomerantsi 14.01.2011 vastus 13.12.2010 esitatud 10 Riigikogu liikme arupärimisele. Projekt. Siseministeerium, lk 5–7.
- Palu, E.** 2014. Pronksiöö ja Padaoru lumetorm. – Director, 2, lk 38–40.
- Pealtnägija** 2011. – Eesti Rahvusringhääling, 7. detsember.
<https://arhiiv.err.ee/vaata/pealtnagija-447> (23.07.2020).
- Piile, T.** 2010. Ülemiste järvel 18.–19.03.2010 toimunud lennuõnnetuse ülevaade. Ettekanne. Päästeamet.
- Piirsoo, S.** 2010. Transpordilennuk maandus tallinlaste jooginõusse. – Pääste-teenistuse ajakiri Häire 112, nr 1, lk 24–25.
- Politsei- ja Piirivalveameti ametlik Facebooki leht.**
https://m.facebook.com/politseijapiirivalveamet/photos/a.139257502787856.24968.131755040204769/283418648371740/?type=3&tra=1&_rdc=1&_rdr&refsrc=http%3A%2F%2Fwww.google.ee%2F (23.07.2020).
- Pomerants, M.** 2018. Minu ministeeriumid. Tallinn: Hea Lugu.
- Põhja-Eesti Päästkeskuse ettekanne olukorrast nr 4.** 2010. 19. märts, kell 19.00.
- Päästeseadus.** – Riigi Teataja I, 1994, 28, 424 (kehtetu).
- Roose, T.** (*sine anno*). Haldusorganid, koostöö ja järelevalve. Sisekaitseakadeemia õppematerjal.
http://stud.sisekaitse.ee/roosve/Haldusorganid/lemiste_juhtum.html (23.07.2020).
- Saabas, I.; Koorits, V.** 2020. Video. Mart Helme: sisekaitse reserv ei konkureeri inimete pärast kaitseväge ja kaitseliiduga. – Delfi, 17. juuli.
<https://www.delfi.ee/news/paevauudised/eesti/video-mart-helme-sisekaitse-reserv-ei-konkureeri-inimete-parast-kaitsevage-ja-kaitseliiduga?id=90481291> (23.07.2020).
- Saar, P.** 2010a. Ülemiste lennuõnnetuse esmased järeldused, koostatud 01.04.2010. Siseministeerium, lk 1–4.
- Saar, P.** 2010b. Valmisolek lennuõnnetuseks. Ettekanne. Siseministeerium, 31. märts.
- Salu, M.** 2016. Mikk Salu: Kuningas on alasti, kõvera jalaga ja kurt. – Eesti Ekspress, 24. august.
<https://ekspress.delfi.ee/kuum/mikk-salu-kuningas-on-alasti-kovera-jalaga-ja-kurt?id=75420193> (23.07.2020).
- Sazonov, V. et al.** 2020. Sisejulgeoleku hübridohtude tutvustamine. Sisekaitseakadeemia, lk 1–35.
- Sepp, K.** 2010. Lennuõnnetus Ülemistel 18.03.2010. Ettekanne. Päästeamet.
- Sieberk, E.** 2019. Kirjaliku ja suulise eneseväljenduse kui võtmepädevuse arendamine Sisekaitseakadeemia näitel. – Sõjateadlane, nr 10. Tartu: Eesti Ülikoolide Kirjastus, lk 75–85.

- Simmons, C.** 2009. Crisis Management & Organizational Learning: How Organizations Learn from Natural Disasters. University of Alabama, Culverhouse College of Commerce & Business Administration, pp. 1–29.
<https://ssrn.com/abstract=1351069> (11.09.2020).
- Sise- ja kaitseministrite kohtumine Värskas** 2010. Protokoll, 12. oktoober.
- Siseturvalisuse arengukava 2015–2020.** – Siseministeerium.
https://www.siseministeerium.ee/sites/default/files/dokumendid/STAK/2016/siseturvalisuse_arengukava_2015-2020.pdf (28.12.2020).
- Siseturvalisuse arengukava 2020–2030 projekt.** – Siseministeerium.
<https://www.siseministeerium.ee/et/STAK2030> (23.07.2020).
- Stiles, P.** 2008. The Negative Side of Motivation: the Role of Shame. – Working Paper Series. Cambridge, Judge Business School, July, pp. 1–29.
- Sulbi, R.** 2010. Raidma: kaitseväge ressursi kasutatakse viimase abinõuna. – Postimees, 23. märts.
<https://www.postimees.ee/240729/raidma-kaitsevae-ressurssi-kasutatakse-viimase-abinouna> (23.07.2020).
- Supps, S.** 2015. Lennuk kukkus vette! Ülemiste järvel viidi läbi pool aastat kavandatud päästeõppus. – TV3 uudised, 13. mai.
<https://uudised.tv3.ee/eesti/uudis/2015/05/13/ulemiste-jarvel-viidi-labi-pool-aastat-kavandatud-paasteoppus> (23.07.2020).
- Šmutov, M.** 2010. Galerii: Tallinnasse saabus euro sularaha. – Postimees, 2. november.
<https://majandus24.postimees.ee/335709/galerii-tallinnasse-saabus-euro-sularaha> (23.07.2020).
- Terep, T.** 2010. Lennuõnnetus Ülemiste järvel 18.03.2010. Ettekanne. Päästeamet.
- Töörühma moodustamine seoses Euro kasutusele võtmisega kaasnevate turvalisuse riskide hindamiseks ja meetmete väljatöötamiseks.** Siseministri 17.08.2009 käskkiri nr 165L; siseministri käskkirja muutmine, 22.01.2010, nr 18.
- Vasli, K. (toim)** 2020. Jüri Luik vastuseks Helmele: ärme heida juba loodud kergel kael kõrvale. – Delfi, 17. juuli.
<https://www.delfi.ee/news/paevauudised/eesti/juri-luik-vastuseks-helmele-arme-heida-juba-loodut-kerget-kael-korvale-selged-pole-uee-kriisireservi-ulesanded?id=90482281> (23.07.2020).
- Wang, J.** 2007. Organizational Learning and Crisis Management. – Political Science, pp. 1–8. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504551.pdf> (11.09.2020).
- Ülemiste lennuõnnetuse kaasatud osapoolte koostöö arutelu protokoll** 2010. Päästeamet, 31. märts.

Politseikolonel ERKKI KOORT, MPA

Sisekaitseakadeemia sisejulgeoleku instituudi juhataja