

Vabatahtlike koolitamine  
Liikmeskonna suurendamine  
Kompetentsikeskus

Liikmete spetsialiseeritus  
Kommunikatsioon  
Keeleoskus

# ARENГУHÜPE 2016

Rahvusvaheline koostöö

Vabatahtlike kaasamine

Liikmesorganisatsioonide arendamine

Uue sihtühma kaasamine

Meeskonna motiveerimine

Uute teenuste pakkumine

Finantssuutlikkus

Avalik nähtavus

Huvikattavõimekus

Teenusearendus

Meeskonnatöö

Juhtimisvõimekus

Kodulehe arendus

Ostuprojekt

Koostöövõimekus

Isemajandavus

Eestkostevõimekus

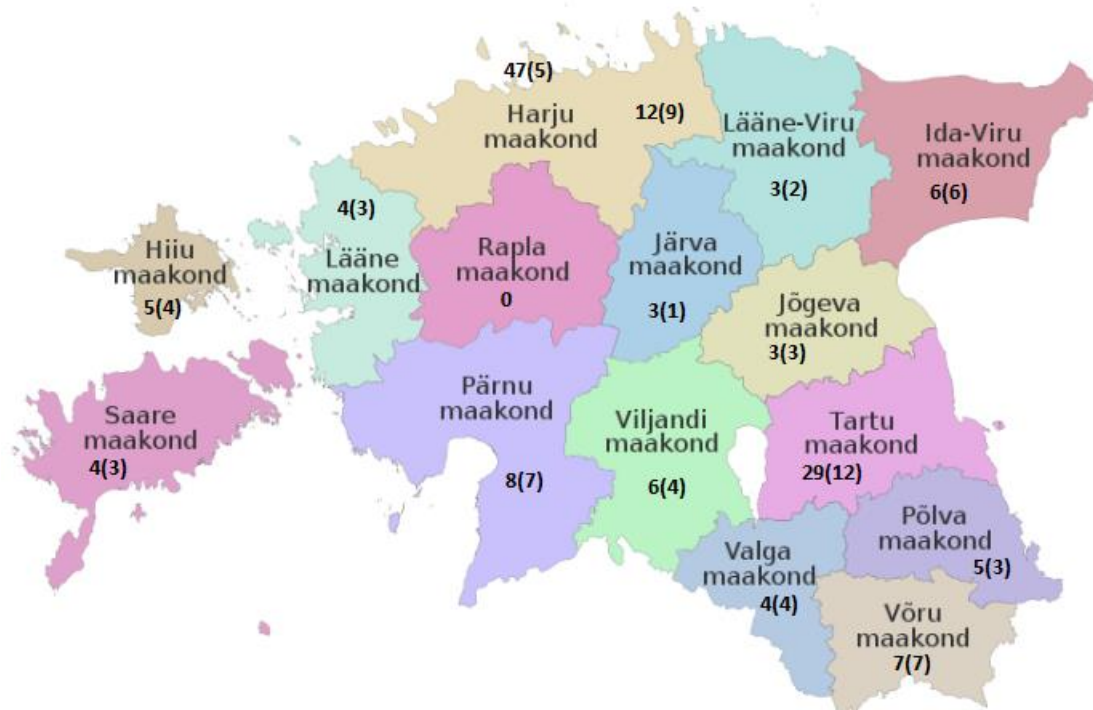
# Sissejuhatus

Tegemist on KÜSKI 2016. aasta arenguhüppe taotlusvooru analüüsiga. Arenguhüppe projektide analüüsi eesmärgiks on saada selgem pilt taotluse esitanud ühingute arenguvajadustest, oskusest ja teadmisest oma arenguvajadusi välja selgitada ning selle põhjal vastavaid organisatsiooni arendavaid tegevusi läbi viia ja ühingu edasist jätkusuutlikku tegevust planeerida.

Käesolevas analüüsis on tulemusi võrreldud ka 2014. aasta ning 2015. aasta sama taotlusvooru analüüsi tulemustega. Käsitletud on kõiki laekunud projekte, ka neid, mis tunnistati esmasel hindamisel taotlusvooru tingimustele mittevastavaks ja ei pääsenud hindamiseksperitide kätte edasi sisuliseks hindamiseks. Projekte laekus kokku 147, millest üks oli aga tühi. Seetõttu on analüüsis käsitletud 146 projekti.

Järgneval kaardil on ära toodud, kuidas jagunesid käesoleva aasta voorus taotluste esitajad maakondade (sh eraldi Tallinn) lõikes. Sulgude ees olev number näitab nii üleriigiliste kui ka piirkondlike projektide koguarvu, sulgudes olev number vaid piirkondliku suunitlusega projektide arvu.

## 2016. a. vooru esitatud taotluste piirkondlik jagunemine



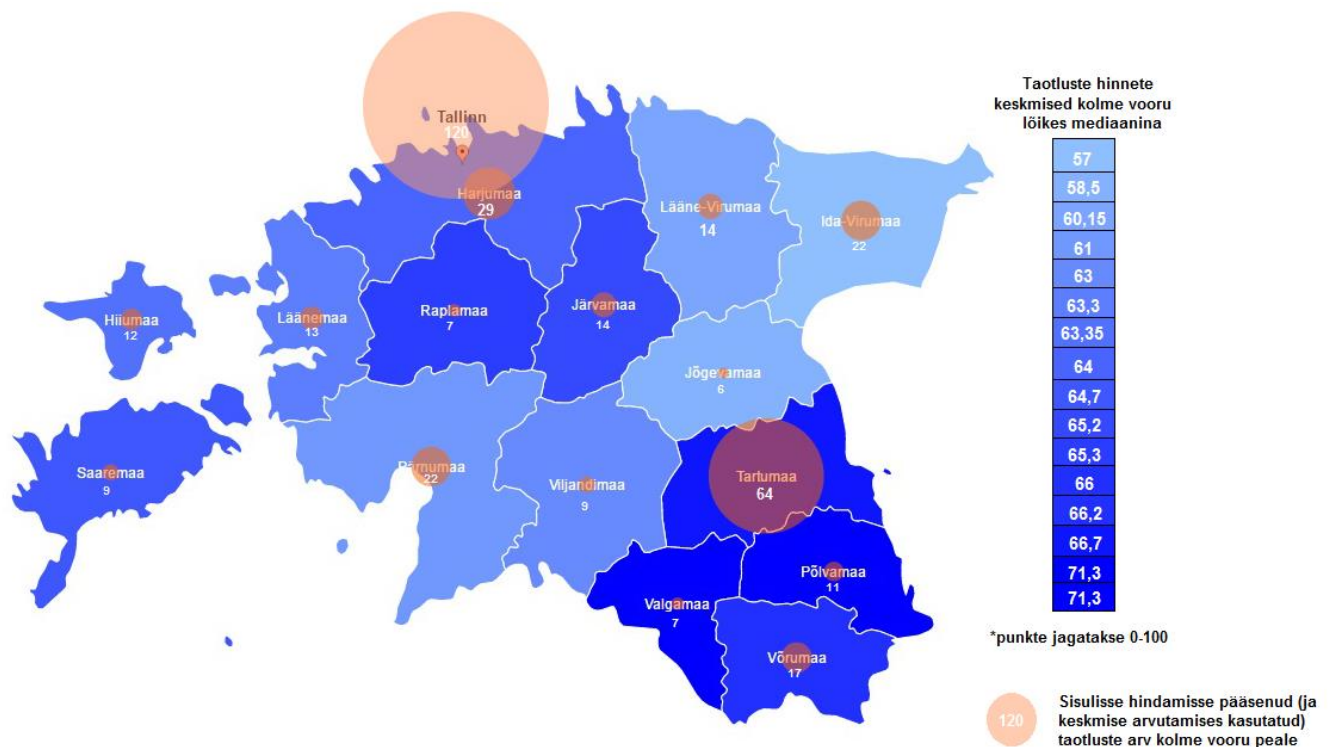
Analüüsi meetodina on kasutatud kvalitatiivset tekstianalüüsi, mille järel on tulemusi kvantifitseeritud. Kõigepealt hinnati taotlusi vastavalt varem paika pandud uurimisküsimustele. Seejärel kanti tähelepanekud erinevatest uuritavatest aspektidest andmekogumisse nominaalskaaladel või neljapallistel järjestusskaaladel. Siinses raportis on välja toodud nende andmetega tehtud sagedus- ja seoseanalüüsid.

Analüüsis on läbivalt erinevate teemade käsitlemisel võrreldud 2015. aastal laekunud 132 ning 2014. aastal laekunud 199 projekti. Mõnel pool võivad need numbrid vähesel määral erineda, kuna osades taotlustes ei olnud möödunud aastatel kõikides taotluse osades vajalikku infot välja toodud.

Käesolevas analüüsi erinevates peatükkides ja selle järelustes ei kajastu seega otseselt KÜSKI hindajate punktid või arvamused taotluste kohta. Uuritud aspektid taotluste puhul kattuvad küll osaliselt hindamisel aluseks olnud kriteeriumitega, aga ei ole täielikult samad.

Et tuua välja ka mõningaid hindajate punktidest lähtuvaid andmeid ja pakkuda veel ühte regionaalset ülevaadet taotluste kohta, toome järgnevalt ära graafiku, mis ilmestab taotlejate projektide edukust ja arvukust maakondlikult. Antud juhul on käsitletud 2014nda, 2015nda ja 2016nda aasta voorude tehnilisest hindamisest edasi pääsenud projekte ning võrreldud on neile hindajate poolt pandud hinnete mediaanväärtust. Viimast on eelistatud aritmeetilisele keskmisele maakonnasiseste andmete suure varieeruvuse tõttu.

### Kolme aasta taotluste kvaliteet ja arvukus maakonniti



Analüüsi viisid läbi ja kokkuvõtte kirjutasid Tallinna Ülikooli praktikant Annika Ader ja Martin Laidla KÜSKist. Tekkivad küsimused: [martin@kysk.ee](mailto:martin@kysk.ee)

*\*Esilehel olnud sõnapilv märgib tähesuuruste võrdluses ära, milliseid võimekusi ja tegevusvaldkondasid ühingud selle aasta taotlusvoorus kõige rohkem ja milliseid kõige vähem arendada soovisid.*

# Sisukord

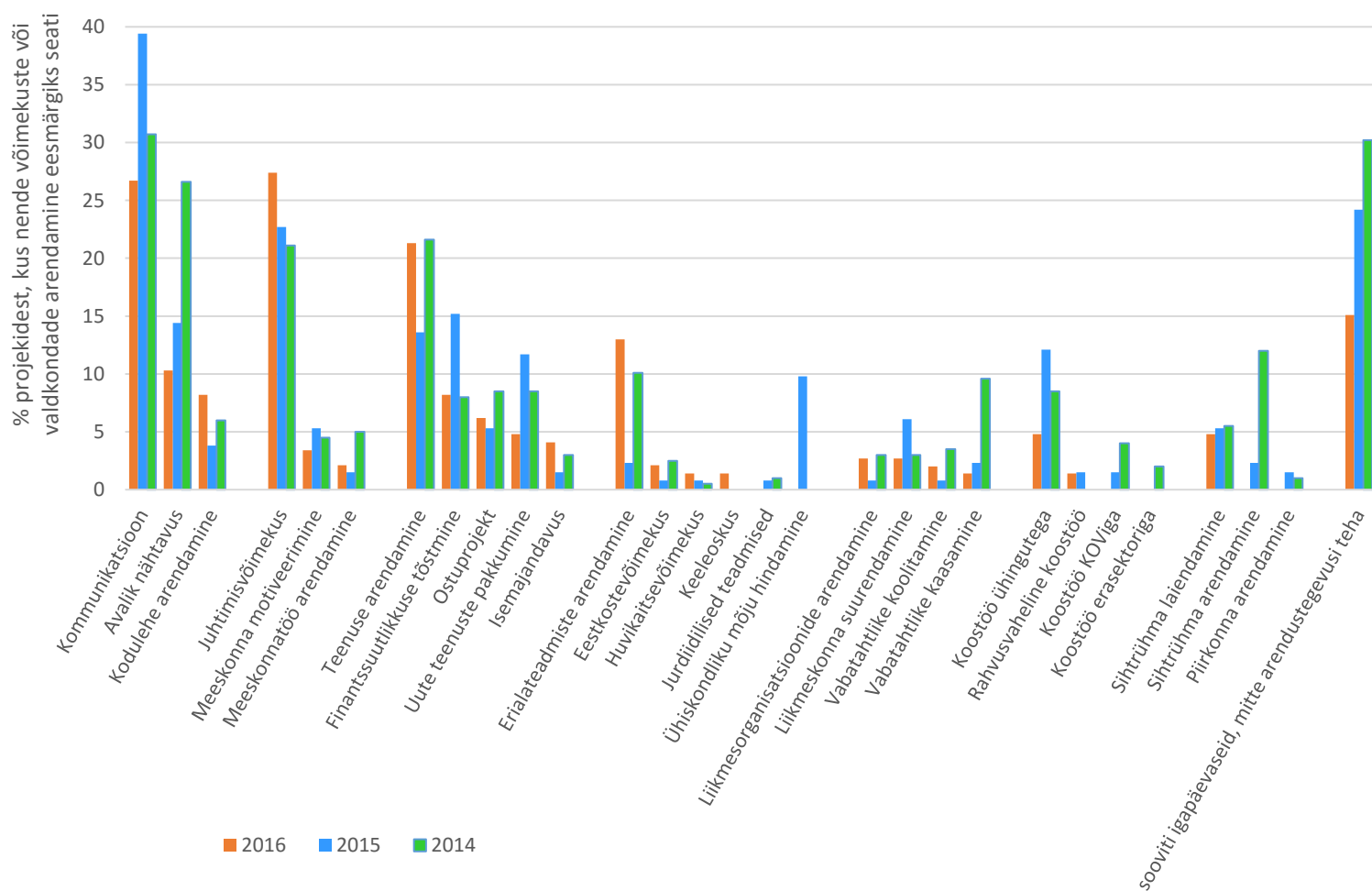
SISSEJUHATUS.....	2
TAOTLUSTE REGIONAALNE JAGUNEMINE.....	6
VÕIMEKUSED.....	7
ARENGUVAJADUSTE ANALÜÜSI PÕHJALIKKUS.....	12
ARENGUHÜPPELE EESMÄRGISTATUS.....	14
(VAHE)TULEMUSTE SEADMINE JA NENDE MÕÕTMINE.....	16
INVESTEERINGUD.....	17
EKSPERTIDE KAASAMINE.....	18
PROJEKTIDE JÄTKUSUUTLIKKUS.....	19
ARENGUHÜPPEST ARUSAAMINE JA VASTAVALT TEGUTSEMINE.....	21
KOKKUVÕTE, JÄRELDUSED.....	23

# Taotluste regionaalne jagunemine

# Võimekused

Arenguhüppe taotlusvoorus saavad vabaühendused ise oma vajadustest lähtuvalt öelda, millise tegevusvõimekuse arendamine neile kõige vajalikum on oma eesmärkide saavutamise jaoks. Valdkondi, milles areneda tahetakse, on senisel kolmel aastatel olnud väga palju. Nende esinemissagedust on näha järgnevas graafikus. Kuna projektides ei ole piiratud enamasti vaid ühe valdkonna arendamisega, on tabelis toodud valdkondade koguarv igal aastal suurem kui laekunud projektide arv. Esinemissagedused on võrdluseks teiste aastate tulemustega teisendatud protsentidesse ning selguse mõttes grupeeritud sarnaste teemade järgi erinevatesse kategooriatesse.

Võimekused, mille arendamiseks projektid 2016. a. suunatud olid



Järgnevalt käsitleme sagedamini esinenud võimekusi, toome välja tegevusi, mis neid puudutavates projektides kavas ette võtta oli ning teeme võrdlevaid järeldusi eelnevate aastatega.

### **Juhtimisvõimekus**

40 projekti puhul sooviti viia uuele tasemele juhtimisvõimekust. Enamjaolt planeeriti selleni jõudmiseks osaleda organisatsiooni juhtimise teemalistes koolitustes, töötubades ja seminarides. Töötubade või seminaride tulemusel taheti luua arengu- ja tegevuskavasid või strateegiaid. Suuri erinevusi eelnevatel aastatel juhtimise arendamist puudutanud projektidega võrreldes sel aastal ei olnud. Selgi korral olid korralikumad ja edukamad need projektid, milles seati eesmärgiks lisaks koolitamisele ka konkreetsed praktilised tegevused saadud teadmiste baasil, näiteks arengudokumentide koostamine või teadmiste rakendamine omakorda ühingu liikmete harimiseks. Juhtimisvõimekuse arendamise osakaal kõikidest taotlustest on igal aastal üsna sarnane olnud.

### **Kommunikatsioon**

39 projekti puhul sooviti arendada kommunikatsioonivõimekust. Võrreldes eelmise aastaga, kui pea iga teine projekt tegeles kommunikatsiooniga, on neid sel aastal vähem ja pigem sama suure osakaaluga, nagu oli esimeses arenguhüppe taotlusvoorus. Nagu igal aastal, sooviti ka sel korral kommunikatsiooni arendada kõige sagedamini kommunikatsiooniplaani koostamise ja kodulehe või sotsiaalmeedia lehe tegemise, uuendamise või täiendamisega. Sihtgruppina oli enim kommunikatsiooni arendamist liikmete ja allorganisatsioonide, mõnevõrra vähem teiste partnerite vahel. Märkatavalt vähem oli soove luua paremaid sidemeid KOVidega, mida küll eelmistelgi aastatel just väga palju ei esinenud.

Kommunikatsiooniga tegelevate projektide puhul jäi sel aastal silma nende suur teoreetiline iseloom, soovide paljusus ja eesmärkide laialivalgusus. Seda võis märgata ka eelmisel aastal. Keskendutakse suures osas planeerimisele ja tuuakse välja mõned stampitegevused (nt kodulehe arendamine, koolitused), kuid konkreetseid tegevusi ja eesmärke, mida uuenenud kodulehe või koolitusega peale võiks hakata või kuidas edasi liikuda, paika ei panda ja kaugemaid sihte ei seata. Parem koduleht ja koolitusel käimine aga iseenesest ühingut ju ei arenda, kui selle vajadus ja edasine rakendust selgelt paika pole pandud.

### **Teenuse arendamine**

28 projekti soovisid tegeleda olemasoleva teenuse arendamisega. Nende osakaal on sarnane 2014. aasta tulemusele. Eelmisel aastal oli küll märkatavalt vähem olemasolevate teenuste arendamist, kuid selle arvelt mõnevõrra rohkem uute välja arendamist. Tegevusi, mida selle võimekuse arendamiseks planeeriti, oli mitmeid. Sooviti korraldada koolitusi, õppereise ning



külastusi, kus saada teadmisi, kuidas oma teenust paremini pakkuda. Samuti plaaniti viia läbi küsitlusi teenuse kasutajate seas, arendada turundust ning erinevaid tehnilisemaid tegevusi, remontida ruume ja soetada inventari.

Kvaliteetsemad ja hindajatelt kõrgemaid punkte saanud projektid paistsid silma orienteeritusega planeerimistegevusele, teenuse paremale ja kaasavale läbimõtlemisele, mille jaoks sooviti koostada turundusstrateegiad, viia läbi küsitlusi ja kaasata teenuse arendamise kohtumistele erinevaid osapooli. Kui eelmisel aastal oli positiivselt suur hulk teenuse arendamiseks soetustele ja ruumide remondile suunatud projekte ka ühingu arengu kontekstis hoolikalt läbi mõeldud, siis sel aastal, nagu ka 2014ndal, olid läbimõeldus märgatavalt halvem. Teenuse ja ühingu edasine areng peale remonti või suuremate soetuste tegemist jäi ebaselgeks ning investeeringud olid sageli halvasti põhjendatud ja läbimõtlematud.

### **Erialaste teadmiste arendamine**

19 projekti eesmärgiks oli kas oma juht- või aktiivliikmete erialaste teadmiste suurendamine mõnel konkreetsetel ühingu tegevuse alal. Taolisi projekte oli sel aastal märgatavalt rohkem kui eelmisel, kuid suurusjärgus sama palju, kui 2014ndal aastal. Enamasti tähendasid need liikmete saatmist spetsiifilistele koolitustele. Edukamate projektide puhul olid plaanid mitmekülgsemad ja peale koolitusele saatmist taheti kohe ka saadud teadmised rakendada arenguvajadustega tegelemiseks. Läbimõeldumad projektid sisaldasid tihti ka teadmiste vahetust teiste sama ala ekspertide ja ühingutega, sealhulgas õppereise. Sel aastal oli võrreldes eelnevatega märgatavalt rohkem õppereise planeeritud, seda ka teiste võimekuste arendamise jaoks. Õppereiside puhul jäi aga sageli silma nende nõrk põhjendatus ja mitme taotluse puhul kahtlus selles osas, kas terve ühingu reisimine on kõige kuluefektiivsem.

### **Avalik nähtavus**

15 projektis seati üheks peamiseks eesmärgiks organisatsiooni avaliku nähtavuse suurendamine. Tegevused olid sisuliselt sarnased, mis kommunikatsioonivõimekuse suurendamise puhul ning olid suunatud kas laiemalt avalikkusele või konkreetsemalt vaid oma ühingu sihtrühmale. Sooviti luua kommunikatsiooniplaane, võeti eesmärgiks osaleda mõnel messil või konverentsil, et enda sihtrühmaga otsesemas kontaktis olla ning laiema avalikkuse silmas nähtavuse suurendamiseks planeeriti hakata enda valdkonna alaseid arvamusartikleid meediaväljaannetesse kirjutama. Edukuse pandiks oli tegevuste osas konsultatsioonide planeerimine ekspertidega ning jällegi kõikide ettevõtmiste läbimõeldum sidumine ühingu reaalse arenguvajadustega.

Erinevate võimekuste hulgas on avaliku nähtavuse suurendamisega tegelevate projektide arv kõige selgema langusega olnud kolme aasta võrdluses. Esimeses arenguhüppe taotlusvoorus kolm aastat tagasi oli selle arendamine seatud eesmärgiks pea kolmandikes projektides ning

suures osas ei olnud see hästi läbi mõeldud. Avaliku nähtavuse suurendamist on kasutatud kui ihaldusväärset sõnakõlksu, mille taga reaalseid nähtavust suurendavaid ja organisatsiooni arendavaid tegevusi tihti ei ole olnud. Selle eesmärgini ei saa tavaliselt jõuda kõigest läbimõelduma kommunikatsiooni või artiklite avaldamisega meedias, vaid selleni jõutakse pigem ikkagi siis, kui organisatsiooni enda eesmärgiks seatu areneb ning saavutab selge kvaliteedi tõusuga tähelepanu ka oma sihtrühmalt, olgu see siis kitsam sihtgrupp või laiem avalikkus. Selgelt on märgata, et sellest on eelmisel ja käesoleval aastal ka üha rohkem aru saadud organisatsiooni arengut planeerides – avalikku nähtavust seatakse vähem eraldi eesmärgiks iseenesest ning rohkem planeeritakse konkreetsemalt ühingu tegevusvaldkondade arendamist, mille edukus väljendub ka suuremas ühingu nähtavuses.

### ***Ühiskondliku mõju hindamine ja suurendamine***

Nagu diagrammilt näha, oli ühiskondliku mõju hindamise ja suurendamisega tegeleda soovivaid ühinguid sisuliselt vaid 2015. aasta taotlusvoorus. Tõenäoliselt seetõttu, et taotlemise ja sellele eelnenud infopäevade ja minikoolituste juures oli võetud suund rõhutada ühiskondliku mõju hindamise ja selle teadliku arendamise vajadust. Ka taotlusvorm oli sellele teemale suunavalt üles ehitatud. Paljud abimaterjalid taotlusvooru lehel ning infopäevadel ja koolitustel räägiti sai kas suuremal või vähemal määral ka arvestatavasse hulka projektidesse siss pandud. Järeldusena võib oletada, et taotlevate ühingute seas teadlikkus ühiskondliku mõju hindamisega tegelemise vajadusest otseselt ei ole suurenenud, nagu seda võis eelmisel aastal ekslikult välja tuua.

### **Kokkuvõte**

Käesoleval aastal on projektid neis eesmärgiks seatud võimekuste osas sarnasemad 2014. aasta taotlusvooru projektidele. Kolme aastat võrreldes on märgata erinevate projektis eesmärgiks seatud võimekuste sageduse summa langust. 2014. aasta sagedused teevad kokku 239,9% , 2015. aastal 208,1% ja 2016. aastal 176,9%. See näitab, et taotlejad on järjest enam seadnud projektidele fookuseks vähemate võimekuste arendamise ja keskenduvad pigem väiksemale hulgale tegevustele ning ei püüa lahendada korraga kõiki oma muresid, mida 2014. aasta taotluste põhjal võis selgelt välja tuua. Kui 2014. aasta arenguhüppe voorus oli tõesti pea igas taotluses välja toodud soov arendada kolme või isegi nelja võimekust korraga, on üha enam saadud aru, et korraliku arenguhüppe planeerimiseks ja läbi viimiseks on kasulikum seada kitsamaid fookuseid, võtta korraga ette vähem, aga tegeleda nende väheste asjadega põhjalikumalt.

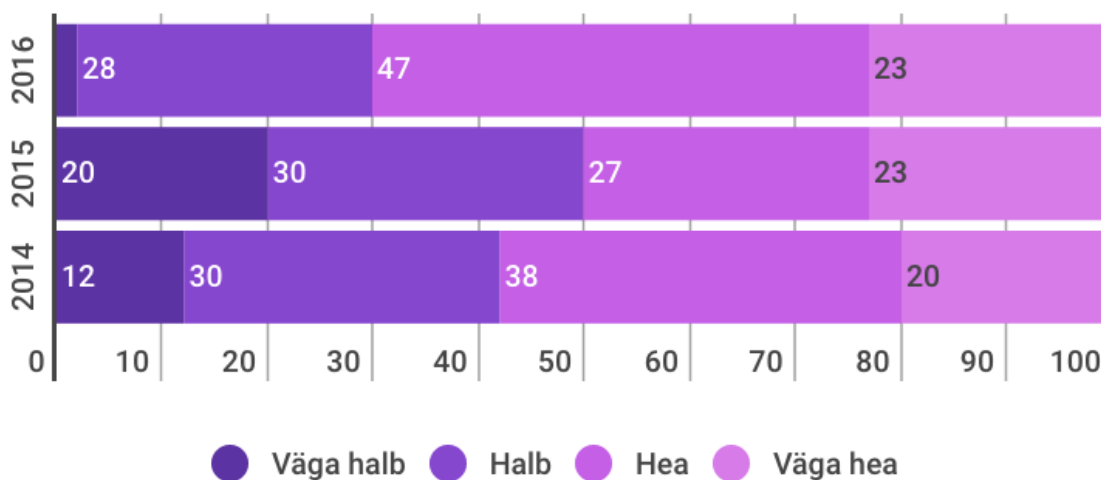
Kokkuvõttes on populaarseimad tegevused endiselt seotud kommunikatsiooni, ühingu nähtavuse tõstmise ning sihtrühma edukamalt haaramisega. Veebis olemasolu ja sotsiaalmeedia tähtsus on aina kasvamas ning vajadus olla suures infomüras ja tähelepanu konkurentsisis sihtrühmaga kindlamalt seotud on ühingute poolt suuresti teadvustatud. Nende ja teiste probleemidega tegelemisel on aga endiselt märkimisväärne lõhe eesmärkide, nendeni jõudmiseks seatud plaanide ja kavandatud tegevuste vahel. Sel aastal planeeriti ligi sajas projektis ühel või teisel teemal koolitustel osalemist, samaväärselt palju taheti ka arengudokumente koostada, kuid seejuures jäi veidi vähem kui poolte projektide puhul rohkemal või vähemal määral selgusetuks, kuidas need tegevused ühingu ikkagi arendavad ja mida nende tegevustega ühele poole saamise järel edasi peale hakata.

Positiivse asjaoluna on aastate lõikes selges langustrendis selliste projektide arv, mis sisaldavad suurel määral vaid igapäevaseid ja arenguhüppele mitte viivaid tegevusi. Taolisi projekte oli 2014. aasta taotluste hulgas 30%, 2015. aastal 25% ja sel aastal kõigest 15%. Igapäevategevuste osakaalu langusest tuleneb ka eelnevalt ära toodud asjaolu, et projektidel on aina enam konkreetsemad ja läbimõeldumad fookused. Kui varem lisati paari arendava iseloomuga tegevuse kõrvale ka ühingu tavapäraseid ja uuele arengutasemele aitamise osas kahtlase väärtusega tegevusi, siis sel aastal on suurema fokuseeritusega kasvanud kokkuvõttes ka projektide kvaliteet. Seda eriti taotlusvooru väga vähe sobivate taotluste arvu languse arvelt.

# Arenguvajaduste analüüsi põhjalikkus

Arenguhüppe taotlusvooru projektide üks tähtsamaid osi on ühingute arenguvajaduste analüüs, mille tulemuste põhjal ühinged projektidele eesmäärke seavad ja edasisi tegevusi planeerivad. Arenguvajaduste väljaselgitamise kvaliteet mõjutab seega suuresti kogu ülejäänud projekti kvaliteeti. Taotlusvormis paluti analüüsi kirjeldamisel tuua välja, keda kaasati analüüsi, mis vormis, mis meetodeid või abimaterjale kasutati ning mida nende põhjal järeldati. Järgmisena on kirjeldatud 2016nda, 2015nda ja 2014nda aasta arenguvajaduste analüüside põhjalikkust ja selgitatud tulemusi lahti. Numbrid diagrammil näitavad vastavaid hinnanguid saanud taotluste osakaale, mitte absoluutarve, kuna igal aastal on taotluste arv olnud erinev.

## Arenguvajaduste analüüsi põhjalikkus kolme aasta lõikes, %



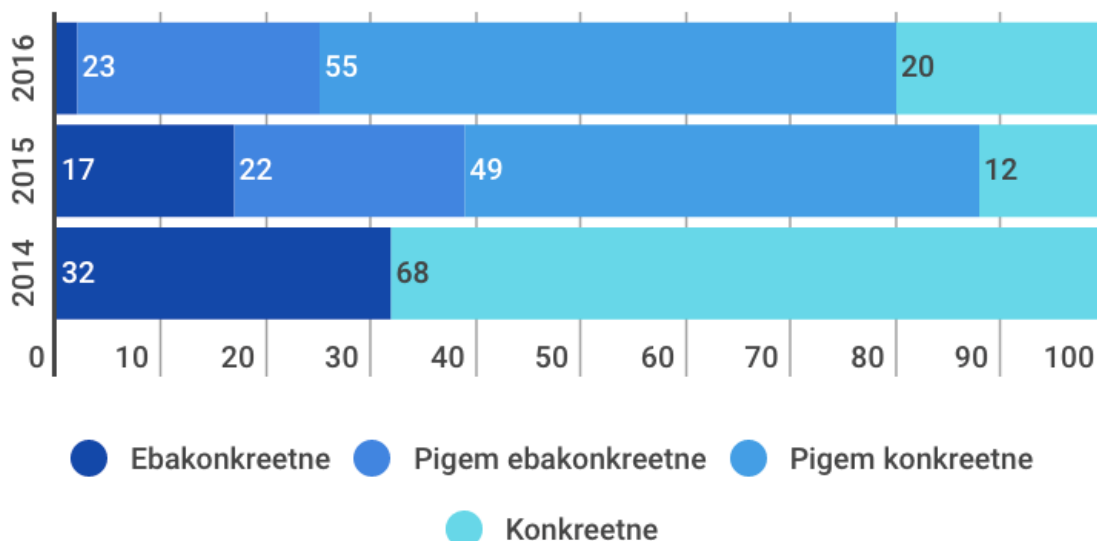
- 33 taotluses oli arenguvajaduste analüüs läbi viidud ja selle põhjal järeldused tehtud väga hästi. Neis kaasati analüüsi läbiviimiseks erinevaid osapooli ja väliseid eksperte, kasutati erinevaid organisatsiooni analüüsi meetodeid ja mudeleid ning analüüsi põhjal osati konkreetselt tuua välja kõige enam arendamist vajav(ad) suun(a)d.
- Ühingute arenguvajaduste analüüside tase oli sel aastal märgatavalt parem võrreldes eelmiste aastatega ja seda just kõige kehvemate analüüside vähesuse arvelt. Selle põhjuseks võib olla:
  - Konkreetsemate ja lühemate küsimustega taotlusvorm, mis ei pannud taotlejaid kirjutama pikki kirjandeid ja laialivalgavat teksti, nagu seda eelmisel aastal sageli tehti.
  - Arenguvajaduste analüüsi abivahendeid ja mudeleid kasutatakse aina rohkem – teiste hulgas sagedamini näiteks McKinsey suutlikkuse hindamise mudelit 60 korral ja SWOT analüüsi 52 korral (eelmisel aastal samad näitajad vastavalt 30 ja 14).

- Paljud olid osalenud EMSLi, SEVi või Maakondlike arenduskeskuste koolitustel ja arenguprogrammides, kus arenguvajaduste üle juba täpsemalt järgi oldi mõeldud
- Halvema analüüsiga taotlustes seisnes peamine probleem selles, et peale sisendi kogumist ja erinevate analüüsi tööriistadega töötamist jäi vajaka saadud info põhjal konkreetsete järelduste ja edasiste plaanide tegemisest. Seega, andmeid ja arvamusi koguti, aga nendega ei osatud eriti midagi teha.
- Vigadest võib veel välja tuua, et tihti kirjeldati enda tegevust, toodet või näiteks üldist olukorda ja probleeme oma tegevusvaldkonnas, kuid organisatsiooni ennast ning selle juhtimist või struktuuri analüüsiti vähe.

# Arenguhüppele eesmärgistatus

Järgmisena on välja toodud, kui võrd olid projektides seatud eesmärgid konkreetselt uute arengutasemetena ning kui võrd olid omakorda planeeritud tegevused eesmärgile vastavad ja seatud tasemele viivad. Võrreldud on 2016nda, 2015nda ja 2014nda aasta tulemusi. 2014ndal aastal oli mõõtmise skaala kahepalline ning kahe viimase aasta analüüsis neljapalline, kuid üldine võrdlusmoment positiivse ja negatiivse vahel sellest ei kannata. Jällegi näitavad numbrid diagrammil vastavaid hinnanguid saanud taotluste osakaalusid, mitte absoluutarve, kuna igal aastal on taotluste arv olnud erinev.

## Eesmärkide seadmine konkreetselt uue arengutasemenä

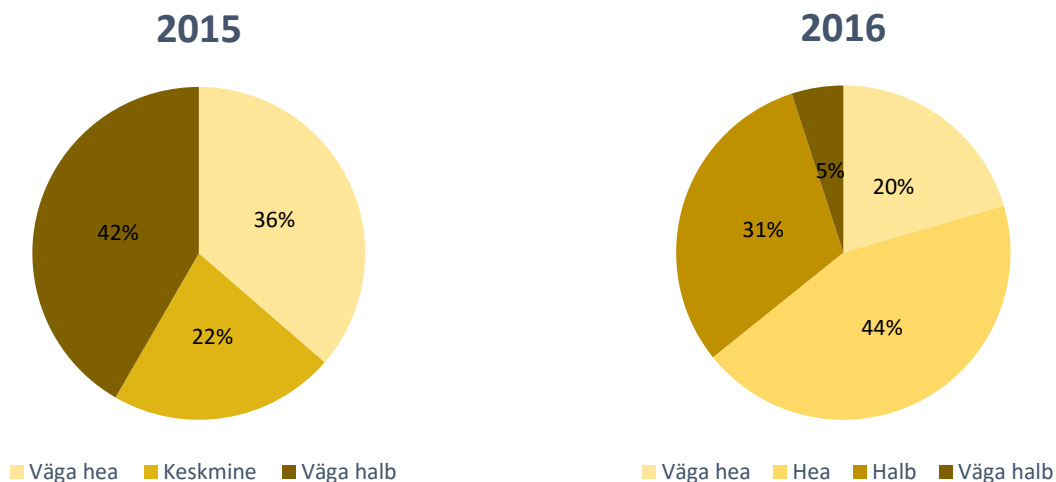


Kuna eelmises punktis käsitletud arenguvajaduste analüüsi kvaliteedist oleneb enamasti ka kõikide teiste taotluse osade kvaliteet, on ka eesmärkide seadmine sel aastal võrreldes eelmistega märgatavalt paremaks läinud. Seda jällegi peamiselt kõige nõrgemate projektide vähesuse arvelt.

Probleemid siinkohal kehvemate hinnangute saajate puhul on samad, mis eelmistel aastatel on olnud. Uue ja konkreetse arengutaseme eesmärgiks seadmise asemel seatakse eesmärgiks lihtsalt mõne tegevuse läbi viimine või asjaga ühele poole saamine, mille ära tegemisel jääks aga selgusetuks, mis kasu on sellest ühingu arengule.

Järgnevalt on välja toodud, kui võrd olid taotlustes planeeritud tegevused seotud paika pandud eesmärkidega ning kas nende abil võinuks ka realselt soovitud eesmärke saavutada. Märkuseks nii palju, et 2016. aasta taotluste puhul on kasutatud 4-pallilist skaalat, 2015. aastal kasutati 3-pallilist ning 2014. aastal antud aspekti eraldi ei analüüsitud.

## Tegevuste seotus arengueesmärkidega

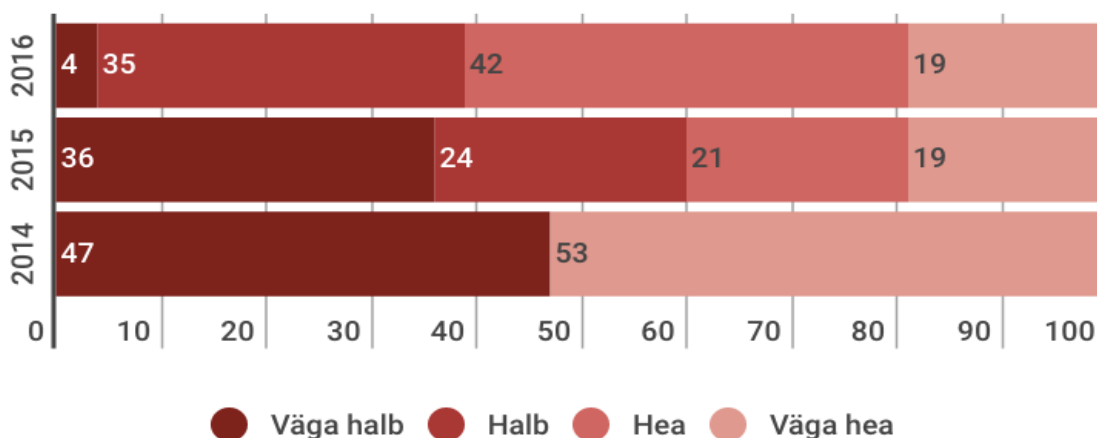


- Sel aastal olid planeeritud tegevused paremini eesmärgiga kooskõlas kui eelmisel aastal.
- Peamised vajakajäämised:
  - Eelnevalt välja selgitatud ja kirja pandud arenguvajaduste adresseerimiseks ei planeeritud konkreetseid ja seda vajadust puudutavaid tegevusi
  - Ette võetud arenguvajadus ja probleem oli suur, kuid tegevusi selle lahendamiseks oli liiga vähe või need kippusid olema liialt optimistlikud ning oleks suutnud vaid osaliselt lahendust pakkuda.
  - Läbivaks probleemiks on seega ühingute vähene teadlikkus erinevatest võimalustest ja tegevustest probleemide lahendamiseks ja ühingu arendamiseks. Isegi kui vajadused on hästi välja selgitatud ja eesmärgidki korralikult paika pandud, ei teata parimaid meetodeid ja tegevusi, mis nendeni viiksid. Kui vaadata aastate jooksul taotlustes enim esinevaid tegevusi, siis nende seast torkavad kõige enam silma igasugused koolitused ja strategiadokumentide valmistamised, millel iseenesest ei ole tihti kauakestvat mõju.

# (Vahe)tulemuste seadmine ja nende mõõtmine

Arenguhüppe taotlustes paluti ühingutel panna kirja oodatavad konkreetsed tulemused või muutused võimekuses (nii vahe- kui lõpptulemused), seejuures oli vaja ka selgitada, kuidas vahetulemusi mõõdetakse ning milliseid mõõdikuid kasutatakse. Võrreldud on 2016nda, 2015nda ja 2014nda aasta tulemusi. 2014ndal aastal oli mõõtmise skaala kahepalline ning kahe viimase aasta analüüsis neljapalline. Numbrid diagrammil näitavad osakaalu protsente, kuna igal aastal oli taotluste arv erinev.

## Projektide (vahe)tulemuste seadmise ja mõõtmise kvaliteet

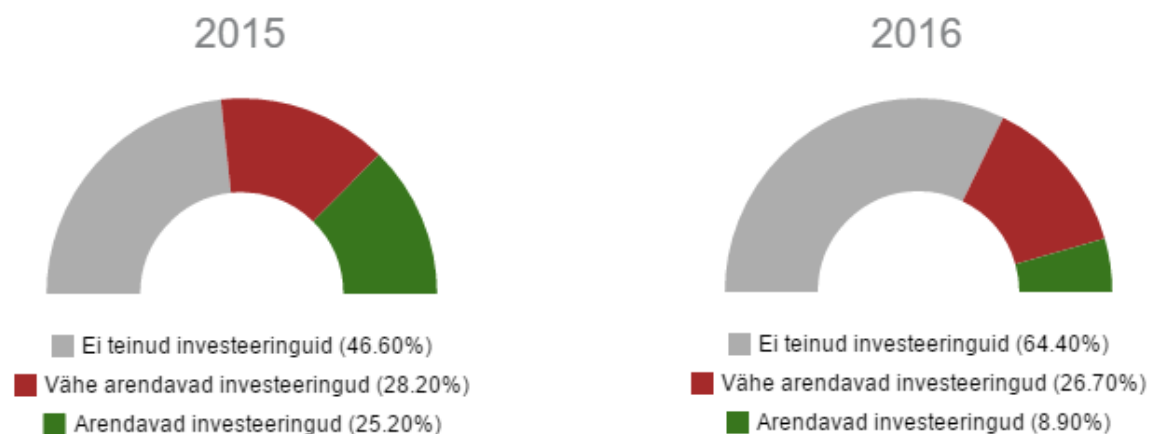


- Projekti edukaks läbiviimiseks vajalike tulemuste seadmise ning nende mõõtmise kvaliteet on võrreldes eelmise aasta taotlustega hinnanguliselt lausa 20% võrra tõusnud ning on parem ka 2014. aasta samast näitajast.
- Kõige edukamates projektides oli lisaks arenguhüppele viimist hästi ja konkreetselt kirjeldavate laiemate tulemuste ja vahetulemuste seadmisele pandud kirja ka adekvaatsed kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed mõõdikud, et nende tulemusteni ja nende abil arenguhüppeni jõudmist hinnata saaks.
- Tegevusvõimekustes uue arengu tasemeni viivate (vahe)tulemuste seadmisel on endiselt problemaatiline ka asjaolu, et tulemuseks seatakse millegi ära tegemine, mitte ei seata uut kvaliteeditaset, milleni jõuda soovitakse. Selle juures on jällegi probleem – kui asi saabki ära tehtud, pole selge, kuhu siis välja jõuti ja miks see suures pildis vajalik oli.
- Kõige problemaatilisem on konkreetsete ja realselt hinnatavate mõõdikute seadmine, mis ei tule taotlejatel endiselt hästi välja. Mõõdikud tuuakse välja mõõtmistegevustena, näiteks „teeme küsitluse“, mitte ei seata konkreetseid kriteeriume, milleni jõudmist hiljem hinnata saaks, näiteks „küsitluse tulemus näitab teenuse rahulolu X%“.



# Investeeringud

Investeeringute peatüki all on ära toodud andmed nende projektide kohta, kus oli rohkemal või vähemal määral planeeritud kulutusi projekti elluviimisega seotud põhivara ja seadmete ning remondi- ja ehitustööde kulugruppi. Käsitatud on ka selliseid projekte, mis ei olnud suunatud ainult suurte soetuste tegemisele, vaid milles olid soetused paari tuhande euro suurused ja kõigest üks osa planeeritud tegevustest ja kuludest. 2015 aastal oli kõiki neid projekte kokku 70, sel aastal aga 52. Järgnevalt on hinnatud, kuivõrd oleks soetuse tegemine neis projektides toonud ühingule kaasa soovitud arenguhüppe, kuivõrd olid kulutused eesmärgipärased ja selgelt põhjendatud. Välja on toodud ka nende projektide osakaal, milles investeeringuid ei olnud planeeritud.



Võrreldes eelmise aastaga on vähenenud projektide osakaal, milles sooviti teha investeeringuid. Samuti on sel aastal kõikide projektide hulgas vähem selliseid, milles oleks planeeritud investeeringu tegemine olnud põhjendatud ja aidanud ühingu uuele arengutasemele.

**€ 71 138,06**

eest sooviti teha investeeringuid, mis olid eesmärgipärased, põhjendatud ja hinnanguliselt võiksid viia arenguhüppeni.

**€ 169 615, 83**

on planeeritud soetuste kogusumma, mis ei olnud selgelt eesmärgistatud ja ei oleks arenguhüppet toonud.

- Kõige sagedamini esinevad soetused olid selgi aastal kallimad kontoritarbeid, nagu arvutid või projektorid.

- Arenguhüppe kontekstis kõige kasulikumad investeeringud olid enamasti spetsiaalsed tarvikud, mida oli vaja olemasoleva teenuse arendamiseks või uue teenuse loomiseks.
- Halbade investeeringute osas oli sarnaselt eelmisele aastale põhjendamata remondiprojekte, mille eesmärk polnud selgelt arenguhüppele suunatud ning samuti oli väikeseid tehnika ostu soove, mille vajadust ei olnud selgelt põhjendatud ja kasutamiseks plaane loodud.

## Ekspertide kaasamine

Kogemus on näidanud, et need ühingud, kes kaasavad oma projekti läbiviimisesse välise eksperdi, on oma eesmärkide saavutamisel edukamad, saavad projekti jooksul rohkem tehtud ning tegevused paremini läbi mõtestatud. Seetõttu soovitab KÜSK ühingutel neid oma projektidesse võimaluse korral ka kaasata. Mõningatel juhtudel kaasatakse eksperte juba projekti koostamise faasis, kuid enamasti ikka ainult projekti elluviimise jures.

Et ühingutele õigete ekspertide leidmist kergemaks teha, on KÜSK loonud eraldi [andmebaasi](#). Eksperte võib muidugi ka mujalt otsida – andmebaasis on vaid soovituslik ja jooksvalt täienev, mitte ammendav nimekiri. Järgnevalt on ära toodud, paljud ühingud planeerisid oma projekti elluvimisesse mõnda eksperti abiks võtta.



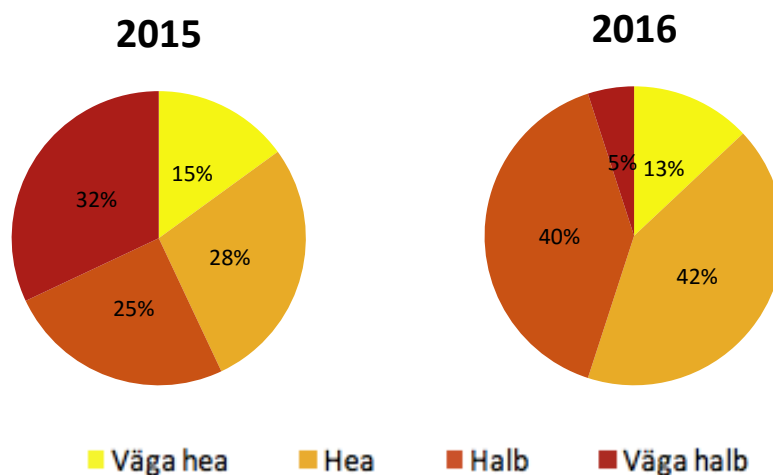
● KÜSKi andmebaasist (28) ● Mujalt (75) ● Ei kaasanud eksperti (43)

- Sel aastal planeeriti rohkemates projektides eksperte kaasata. Seda plaaniti teha kokku 103 projektis (70%), (eelmisel aastal 79 ehk 60% projektides).
- KÜSK-i andmebaasis olevaid eksperte planeeriti sel ja ka eelmisel aastal kaasata viiendikus projektides.
- Selle aasta suurem arv tuleneb mujalt kaastatud ekspertide arvukusest, kes olid enamasti mõne konkreetse tegevusala eksperdid
- Mõningate projektide puhul jäi küsitavaks kaasatava eksperdi roll ja vajadus. Mõnel puhul toodi lihtsalt lahtri täitmiseks kaasatava eksperdina välja ühingu lähedasi inimesi või kedagi ühingu liikmeskonnast, keda peeti teatud teemal pädevamaks kui teisi.
- Paremates taotlustes, mida KÜSKi hindajad ka rahastada otsustasid, oli enamasti planeeritud kaasata eksperte KÜSKi andmebaasist ning neis projektides oli eksperdi roll ka paremini lahti mõtestatud ja selgitatud.
- Nii toetuse saanute kui mittesaanute hulgas oli ekspertide kasutamist planeerinud ühingute osakaal sama.
- Ekspertide kaasamise kasulikkuse nägemist ei saa seega omistada selgelt vaid tugevamatele taotlejatele.

## Projektide jätkusuutlikkus

Ühe osana taotlusest paluti ühingutel kirjeldada, millisena näevad nad projekti mõju ühingu toimimisele pikemas plaanis ning mida nad planeerivad teha projekti jooksul saavutatava uue arengutaseme hoidmiseks ja arendamiseks vastavalt tehtud arenguvajaduste analüüsile. Järgnevalt on võrreldud 2015nda ja 2016nda aasta taotlusvoorude tulemusi (2014. aastal seda aspekti eraldi ei hinnatud).

### Jätkusuutlikkuse planeerimise kvaliteet



- Väga hästi paika pandud jätkusuutlikust tagavate plaanide osakaal taotluste hulgas ei ole eriti muutunud, kuid kokkuvõttes võib öelda, et suutlikkus seda enam vähem heal tasemel teha, on üldiselt paranenud.
- Peamiseks probleemiks on endiselt paljude ühingute suutmatust mõelda konkreetsetest projektiga seotud tegevustest kaugemale ning seada vastavalt väljaselgitatud arenguvajaduste analüüsile kindlaid tulevikuplaane.
- Enamasti kirjeldati taotluses küll ilusti ära, millised muutused on projekti lõppedes ühinguga toimunud ning tublimad olid ka edasiste võimaluste peale mõelnud, kuid projektile järgnevaid edasisi tegevusi uue arengutaseme hoidmiseks ja kasvatamiseks panid vähesed paika. Veel vähesemad olid selles piisavalt konkreetsed.
- Tulevikuplaanide asemel tehti palju kokkuvõtteid projekti sisust ning öeldi, et projekti lõppedes ongi uus tase käes, mis jääb justkui iseenesest kestma.
- Väga halvasti paika pandud plaanidega projekte oli sel aastal aga märgatavalt vähem. Väga halva hinnangu said need taotlused, kus oli vähe või üldsegi mitte midagi jätkusuutlikkuse planeerimiseks kirja pandud ning samuti need taotlused, milles oli lihtsalt uuesti ära toodud projekti tegevused ja eesmärgid. Seda esines aga märgatavalt rohkem 2015. aasta taotluste puhul ning sel aastal vaid vähestel juhtudel.



organisatsiooni toimivana hoida, kuid selget ja terviklikku tegevusvõimekuste arendamist need kaasa tuua ei lubanud. Siinkohal olid sagedased jätkusuutlikkuse probleemid. Arenguvajadustest lähtuvalt oli enam vähem loogiliselt tehtud plaane erinevate tegevuste läbiviimiseks, kuid nende juures ilmnes selge puudus, et peale projekti lõppemist ei saa jätkusuutlikkusest enam eriti rääkida. Näiteks taheti võtta käsile mõne arengustrateegia koostamine, kuid selle vajadus, edasine kasutus ja sellest lähtuvad edasised tegevused jäid täpsemalt paika panemata.

- 11 taotleja puhul (8%) võib öelda, et arenguhüppe mõttest ei ole üldse aru saadud. Projektide tegevused olid tavalised organisatsiooni igapäevategevused või projekti eesmärk oli üldsegi vaid organisatsiooni töö käivitamine. Paljud projektid nende seast olid ka täiesti eesmärgistamata soetuste tegemisele või ehitamisele suunatud.

# Kokkuvõte, järeldused

## Mis on hästi?

- Üldiselt võib öelda, et igas arenguhüppele viimist mõjutavas aspektis on taotluste kvaliteet tõusnud, ja seda just kõige viletsamate taotluste märgatavalt väiksema osakaalu arvelt.
- Kõrgem kvaliteet tuleneb järjest tõusvast organisatsiooni arenguvajaduste analüüsi tasemest. Osalt näitab see viimasel ajal suurel hulgal läbi viidud MTÜdele suunatud arenguprogrammide ja koolituste efektiivsust. Paljudes taotlustes oli mainitud näiteks EMSLi ja maakondlike arenduskeskuste poolt korraldatud koolitusi ja arenguprogramme, milles osalemine oli ühingu viinud parema arusaamani oma arenguvajadustest.
- Arenguvajaduste analüüsiks kasutatakse rohkem kõiksugu erinevaid organisatsiooni analüüsi meetodeid ja mudeleid, kõige enam taotlusvooru lehel soovitatud McKinsey võimekuste hindamise tööriista.
- Kui eelmise aasta taotluste põhjal sai erinevate analüüsitud aspektide tulemusi kokku võttes öelda, et ühingu arenguvajadustega tegelemise tähtsusest igapäevategevuste kõrval on üha enam aru saadud, kuid praktikas ei osata veel selgeid arenguhüppeid planeerida, siis sel aastal on need planeerimise oskusedki juba rohkem järgi jõudnud.
- Eelmist seisukohta toetab näiteks projektide vahetulemuste ja mõõdikute seadmise aspekt, mis oli sel aastal kõvasti paranenud – sammammulist projekti planeerimist ja tulemuste konkreetset mõõtmist peavad üha enamad taotlejad tähtsaks aspektiks, mida taotlemisel hoolikalt läbi mõelda ja paika panna.
- Iga aastaga muutuvad projektid konkreetsemateks ja spetsiifilisemateks. See on igati positiivne, kuivõrd arenguvajaduste väljatoomise juures käsitletakse endiselt laia hulka teemasid ja probleeme, kuid üha enam saadakse aru, et vähemale keskendumisega saab jõuda parema tulemuseni. Tühje sõnu ja laialivalgust on taotlustes vähem ning läbimõeldust ja konkreetset nendele vähematele valdkondadele keskendumisega on aasta-aastalt taotlustes märgatavalt rohkem.

## Mis võiks olla paremini?

- Konkreetsete ning tulemusi toovate tegevuste planeerimine vastavalt seatud eesmärkidele tekitab veel suurele osale ühingutest raskusi. Eesmärgi osata seada, kuid täpsete ning realistlike sammude väljatöötamine, tegevuste ja meetodite valimine nendeni jõudmiseks tekitab raskusi. Lihtsalt öeldes, nähakse küll probleemi, aga ei teata täpselt, mida teha.
- Jätkusuutlikkusele keskendumine ja tulevikule suunatud mõtlemine vajab arendamist. Arenguhüpped ei tohiks olla projektipõhised ettevõtmised, vaid nende mõju peab oskama ka tulevikus hoida ja tegevusi selle jaoks eelnevalt ka paika panna.
- Eelmise aasta taotlusvoorus sisse viidud muudatus soodustada arenguhüpete tegemiseks ka suuremate investeeringute tegemist oli küll eelmise aasta projektide põhjal õigustatud, kuid sel aastal oli häid soetusprojekte märksa vähem. Soetust teha soovivatele taotlejatele on vaja selgemini arusaadavaks teha, kuidas investeeringute planeerimise puhul pidada silmas arenguvajadustest lähtumist ja tuleviku jätkusuutlikkusele suunatust.