

tublimad vabatahtlikud
sihtrühma arendamine
rahaasjad ostuprojekt
uued teenused
inimeste spetsialiseerumine
juhtimisvõimekus
motivatsioon huvikaitse
Arenguhüpe 2017
koostöö
liikmesorganisatsioonid
laiem tegevushaare
ühiskondlik mõju
teenusearendus
meeskonna areng
kommunikatsioon
kodulehe arendus
avalik nähtavus
KOVIga koostöö eestkoste

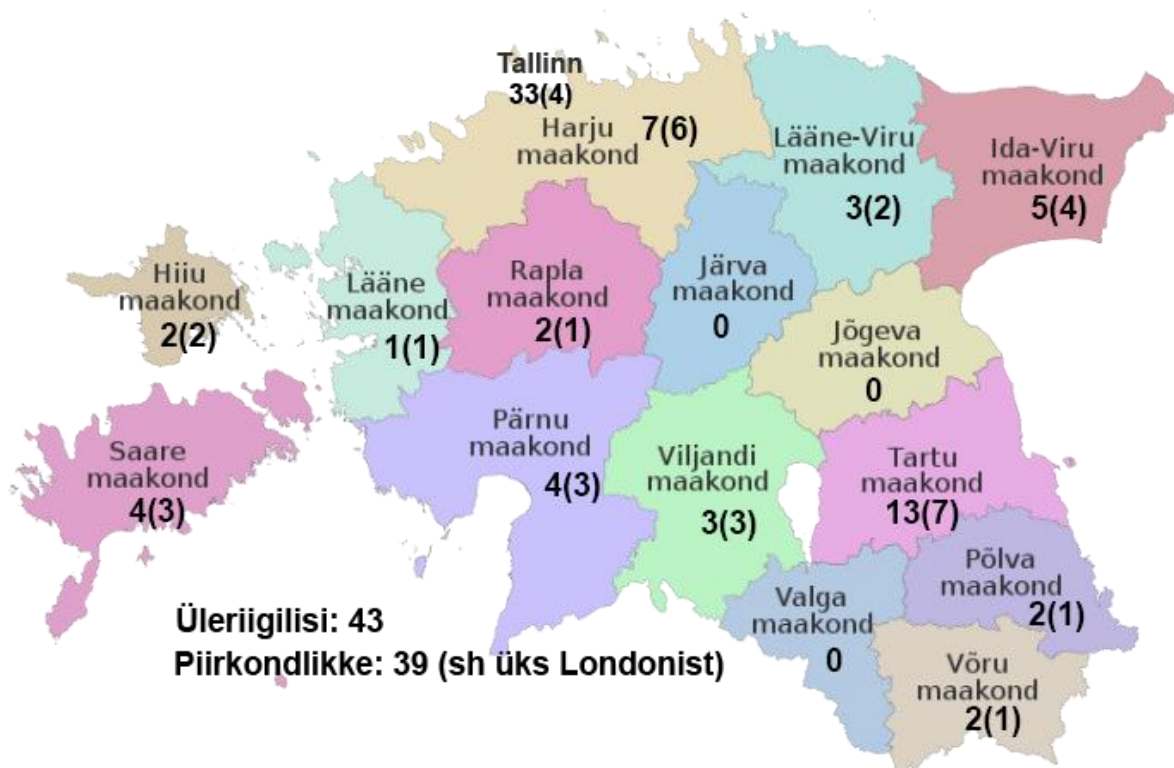
Sissejuhatus

Te loete KÜSKi 2017. aasta esimese arenguhüppe taotlusvooru projektide analüüsi raportit. Analüüsi eesmärgiks oli saada ülevaatlik pilt taotlusi esitanud ühingute arenguvajadustest, nende oskusest oma arenguvajadusi välja selgitada, selle põhjal vastavaid arendustegevusi läbi viia ja ühingu edasist jätkusuutlikku tegevust planeerida.

Tänavuse aasta vooru tulemusi on raportis võrreldud ka 2014nda, 2015nda ja 2016nda aasta sama taotlusvooru analüüsi tulemustega. Käsitletud on kõiki 81 laekunud projekti, ka neid, mis tunnistati esmasel hindamisel taotlusvooru tingimustele mittevastavaks ja ei pääsenud hindamiskspertide kätte edasi sisulisse hindamisse.

Järgnev kaart annab ülevaate taotluste esitamise jaotusest maakondade lõikes (sh eraldi Tallinn). Sulgude ees olev number näitab nii üleriigiliselt kui ka piirkondlikult tegutsevate ühingute projektide koguarvu, sulgudes olev number vaid piirkondlike omi.

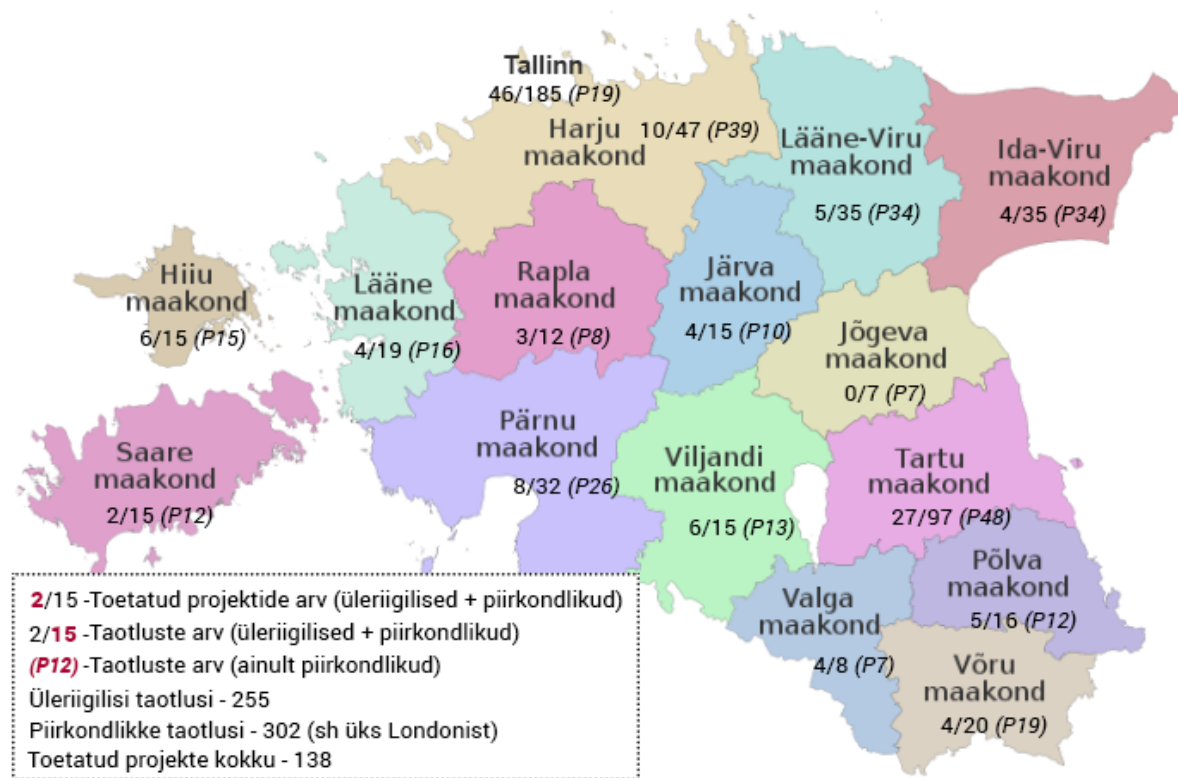
2017. a. vooru esitatud taotluste piirkondlik jagunemine



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 sagedusanalüüsid.

Analüüsis on läbivalt erinevate teemade käsitlemisel võrreldud 2016. aastal laekunud 146, 2015. aastal laekunud 132 ja 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.

Järgneval kaardil on ära toodud ülevaade kõigisse nelja vooru esitatud ja toetatud taotluste arvudest ning nende päritolu maakonnast.



Raporti erinevates peatükkides ja selle järeldustes ei kajastu otseselt KÜSKi hindajate punktid või arvamused taotluste kohta. Uuritud aspektid taotluste puhul kattuvad küll osaliselt hindamisel aluseks olnud kriteeriumitega, aga ei ole täielikult samad.

Analüüsi viis läbi ja raporti kirjutas Martin Laidla KÜSKist. Küsimused ja kommentaarid saata martin@kysk.ee

**Esilehel olnud sõnapilv märgib tähesuuruste võrdluses ära, milliseid võimekusi ja tegevusvaldkondasid ühingud selle aasta taotlusvoorus kõige rohkem arendada soovisid – mida suuremad tähed, seda populaarsem teema.*

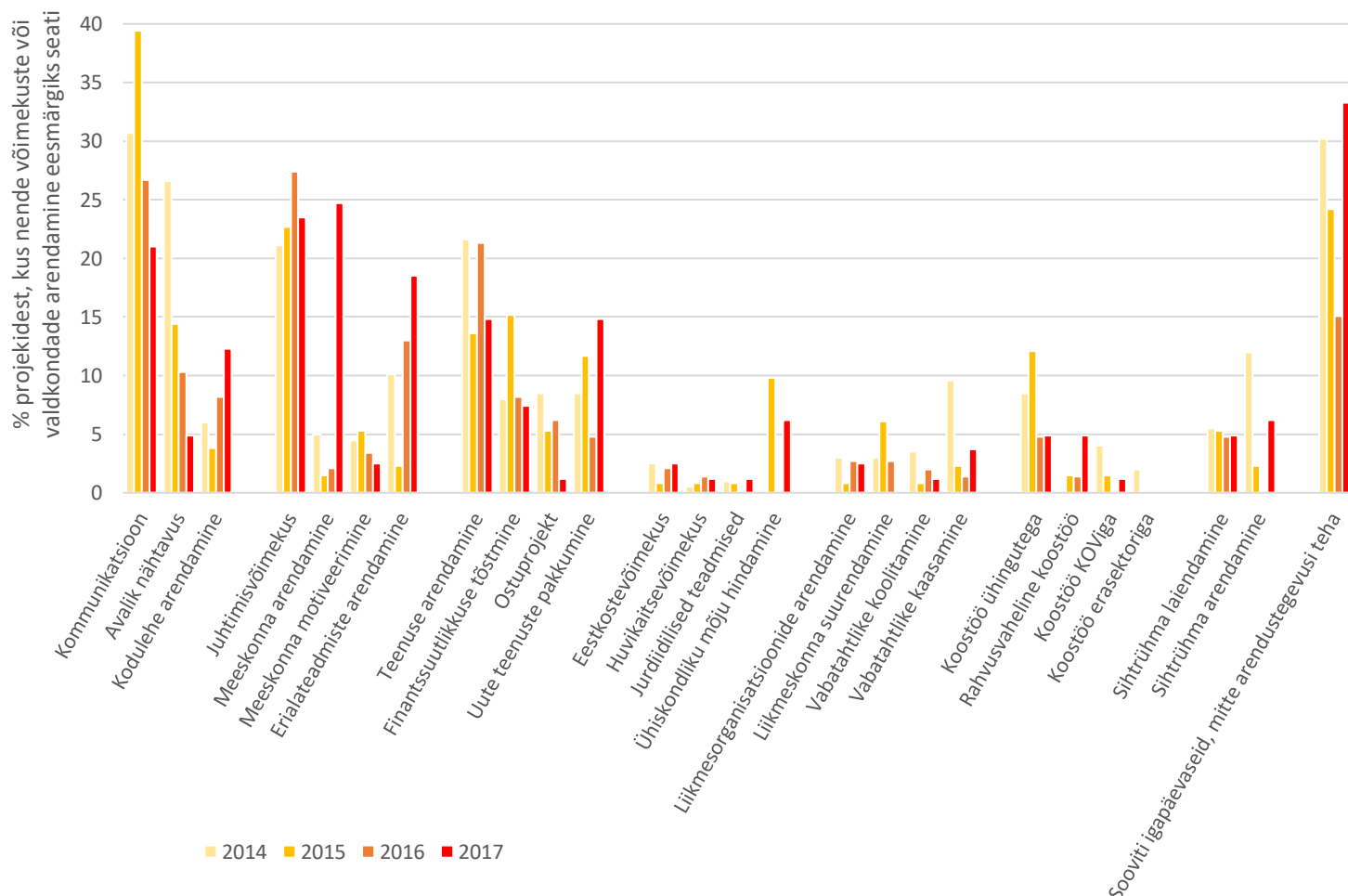
Sisukord

SISSEJUHATUS.....	2
VÕIMEKUSED.....	6
ÜHINGU MÕJU SIHTRÜHMALE	11
VARASEMAD ARENGUPROJEKTID.....	12
ARENGUVAJADUSTE ANALÜÜSI PÕHJALIKKUS.....	13
VALITUD ARENGUVAJADUSTE PÕHJENDATUS	15
EESMÄRKIDE SEADMINE.....	16
SOOVITAVATE TULEMUSTE PAIKA PANEMINE JA NENDE MÕÕTMINE	19
EKSPERTIDE KAASAMINE	21
PROJEKTIDE JÄTKUSUUTLIKKUS	22
ARUSAAM ARENGUHÜPPEST JA VASTAVALT TEGUTSEMINE	24

Võimekused

Arenguhüppe taotlusvoorus saavad vabaühendused ise oma vajadustest lähtuvalt öelda, millise tegevusvõimekuse arendamine neile kõige vajalikum on oma eesmärkide saavutamise jaoks. 2017. aasta esimeses voorus oli esmakordselt sisse viidud väike kitsendus – projekti tegevused pidid olema mingil moel ühingus tegutsevaid inimesi võimestavad ja seeläbi ühingut arendavad ning investeringute või suuremate soetuste tegemine ei olnud lubatud. Arendamist vajavaid valdkondi on nelja aasta peale tulnud kokku väga palju ning neist mõned harvem esinevad on järgnevast joonisest välja jäetud. Sagedasemad on aga ülevaatlilikult ära toodud. Kuna projektides ei ole piiratud enamasti vaid ühe võimekuse või valdkonna arendamisega tegelemine, 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 2017. a. suunatud olid



Järgnevalt käsitlen sagedamini esinenud võimekusi ja nende saavutamiseks planeeritud tegevusi ning võrdlen neid leide eelnevate aastatega.

Meeskonna arendamine

20 projektis oli eesmärgiks seatud ühingus töötajate või aktiivsemate liikmete arendamine erinevatel teemadel. Peamiselt sooviti seda teha erinevate koolituste abil. Kommunikatsiooni teemalisi koolitusi ülejäärmise alapunkti kordamise tõttu siia alla arvestatud ei ole, küll aga on arvestatud näiteks selliseid projekte, mille üheks osaks olid meeskonnatöö koolitused. Tänavu oli taolisi projekte protsentuaalselt võrreldes eelmiste aastatega märgatavalt rohkem. Sellise hüppe peamiseks põhjuseks on suure tõenäosusega taotlusvooru alateema ja tingimustesse kirjalpandu – taotlejatel paluti keskenduda ühingus tegutsevate inimeste arendamisele.

Edukamaid meeskonna arendamise projekte iseloomustab selge eesmärgipüstitus ja arenguvajaduse olemasolu. Kui ei suudetud ära põhjendada, miks või kas üldse mingit õppereisi või koolitust meeskonnale vaja on või kui see tundus asjana, mida „võiks ju teha kah“, kuna vooru eesmärk on selline, ei saanud taotlused ka häid punkte. Võrreldes varasemate aastatega on sel korral meeskonna arendamist eesmärgiks seadnud projektid mõnevõrra kvaliteedilt tõusnud. Just selle arvelt, et neis on rohkem pikitud sisse konkreetseid tegevusi ja plaane, mis selle arenenuma meeskonnaga edasi toimuma hakkab. Varasematel aastatel iseloomustas seda kategooriat pigem koolitamine lihtsalt koolitamise pärast.

Juhtimisvõimekus

19 projekti puhul sooviti viia uuele tasemele juhtimisvõimekust. Enamjaolt planeeriti selleni jõudmiseks osaleda organisatsiooni juhtimise teemalistes koolitustes, viia läbi töötubasid ja seminare. Töötubade või seminaride tulemusel taheti luua arengu- ja tegevuskavasid või strateegiaid. Suuri erinevusi eelnevate aastatega neis asjus ei olnud. Selgi korral olid korralikumad ja edukamad need projektid, milles seati eesmärgiks lisaks koolitamisele ka konkreetseid praktilised tegevused saadud teadmiste baasil, näiteks arengudokumentide koostamine või teadmiste jagamine teistele ühingu liikmetele. Vähem õnnestunud projektidest jäi taas kõlama koolitamine koolitamise pärast ilma selge vajaduse põhjenduse või saadavate teadmiste konkreetse rakendamiseta. Juhtimisvõimekuse arendamise osakaal kõikidest taotlustest on igal aastal üsna sarnane olnud. Sel korral võis nende seas märgata mõningast kvaliteedi tõusu – juhtimise edendamisele suunatud projektide hulgas oli vaid mõni kehvemapoolne.

Kommunikatsioon

17 projekti puhul sooviti arendada kommunikatsioonivõimekust. Võrreldes eelnevate ja eriti üle-eelmise aastaga, kui pea iga teine projekt tegeles kommunikatsiooniga, on neid sel aastal vähem. Nagu igal aastal, sooviti ka sel korral kommunikatsiooni arendamiseks võtta ette kommunikatsiooniplaani koostamine, kodulehe uuendamine või arendamine. Samuti sooviti minna vastavateemalistele koolitustele. Kodulehtede tegemine või ulatuslik arendamine on 8 projekti puhul võetud üheks põhifookuseks.

Kommunikatsiooniprojektide puhul saab positiivsena tuua välja asjaolu, et aasta-aastalt on jäänud harvemaks tihti sisutühi või ebaselgelt saavutatav eesmärk suurendada ühingu avalikku nähtavust. Esimestes voorudes sooviti seda üsna sageli, kuid väga harva kohtas projekte, mis põhjalikult ja järjekindlalt selle saavutamiseni teed näitasid. Selle eesmärgini ei saa tavaliselt jõuda kõigest läbimõelduma kommunikatsiooni või artiklite avaldamisega meedias, vaid selleni jõutakse pigem ikkagi siis, kui organisatsiooni tegutsemine areneb ning saavutab selge kvaliteedi tõusuga tähelepanu ka oma sihtrühmalt, olgu see siis kitsam sihtgrupp või laiem avalikkus.

Negatiivse asjaoluna näitasid kommunikatsiooniprojektid sel korral üldist kehvemat taset kui varasematel aastatel, kui selle teemalised projektid on võrreldes teistega pigem kvaliteetsemad olnud. Sageli jäadi liigselt teoreetiliseks, toodi välja vajadust paremini välja paista, teha midagi kodulehega, teha turundusmaterjale, kuid konkreetsemaid plaane, mida uuenenud kodulehe, koolituse või kommunikatsiooniplaaniga peale võiks hakata, paika ei pandud.

Uue teenuse loomine või olemasoleva arendamine

12 projektis sooviti tegeleda olemasoleva teenuse arendamisega, teist sama paljudes taheti täitsa uut välja arendada. Esimese puhul on võrreldes eelmise aastaga osakaal mõnevõrra langenud, teise puhul tõusnud. Tegevusi, mida nii uue loomiseks kui vana arendamiseks planeeriti, oli mitmeid. Nagu varem mainisin, kaasnes sel aastal teenuste arendamisega kõige sagedamini kellegi väljakoolitamine ühingus, kes omaks vastaval teemal edaspidi paremat kompetentsi ja suudaks sellega ühingu poolt paremat teenust pakkuda. sagedamini kaasas kellegi väljakoolitamine. Tihti vaadati teenuste arendamiseks või uue pakkumisega alustamisega oma nina eest kaugemale – sooviti minna välismaale kolleegidelt õppima või tuua mõni seal töötav mudel Eestisse. Kui enamasti viib teiste headest praktikatest õppimine edule, siis taolisi projekte oli tegelikult seinast sein – mõne reisirid olid põhjendatud, teistel ilma selgema tulevikuplaani ja otsese vajaduseta. Teiste kogemustest õppimine on kasulik, kuid kui ühing ei olnud enda jaoks selgeks teinud, mis on selle täpne vajadus või kas seda ei saaks näiteks kodumaal mugavamalt ja odavamalt teha, tuli projekt kehvem ja sai vähem punkte.

Ühe olulise erinevusena saab teenustele keskendunud projektide puhul tuua välja ka seda, et kui eelmistel aastatel kippusid paljud neist kehvemapoolseks jääma, kuna võtsid sageli vähe põhjendatult ette teenusega seotud inventari vmt soetamise, siis sel aastal voozu tingimuste järgi suuri soetusi teha ei lubatud. Augu täiteks tegeldigi inimestesse panustamisega ja luues projekti ümber selliste tegevuste suurenes ka nende põhjalikkus, mõtestatus ja üldine kvaliteet võrreldes eelmiste aastatega. Heade ja halbade projektide erinevust iseloomustas ka nende fookuseerituse tase. Kui teenuse arendamine või uue väljatöötamine oligi üks keskne asi, mille ümber plaanid olid koostatud, sai see kõrgemaid hindeid kui need, kus teenuse arendamine ise kadus muude kaasas käivate teemade, näiteks kommunikatsiooni arendamise ja selle tegevuste vahele ära.

Erialaste teadmiste arendamine

13 projekti eesmärgiks oli kas oma juht- või aktiivliikmete erialaste teadmiste suurendamine mõnel konkreetset ühingu tegevuse alal. Taolisi projekte oli sel aastal märgatavalt rohkem kui eelmistel. Enamasti tähendasid need liikmete saatmist spetsiifilistele koolitustele või õppereisidel kogemuste omandamist. See kategooria sarnaneb varem käsitletud meeskonna arendamisega, kuid erinevus on just spetsiifikas – näiteks on siinkohal käsitletud konkreetset merepääste koolitust parema pääste pakkumiseks, meeskonna arendamise juures aga näiteks ühingu aktiivile *coachingu* tellimist. Edukamate projektide puhul olid plaanid mitmekülgsemad ja peale koolitusele saatmist taheti kohe ka saadud teadmised rakendada arenguvajadustega tegelemiseks. Lähimõeldumad projektid sisaldasid tihti ka teadmiste vahetust teiste sama ala ekspertide ja ühingutega, sealhulgas õppereise. Need projektid kattusid sageli eelmises lõigus välja toodud teenuste arendamisega. Võib spekuloida, et seda võimekust pandi projektidesse voozu alapealkirja järgi, kuna sellele keskenduvad projektid jäid nõrgemapoolseteks. Reaalset vajadust ja põhjendatust niivõrd ei olnud, aga raha saamise eesmärgil kohaldati tegelikke ühingu vajadusi ja plaane.

Kokkuvõte

Eelmisel aastal sain voozude võrdluses tuua välja erinevate projektis eesmärgiks seatud võimekuste sageduse summa langust. Tänavu on see aga mõnevõrra uuesti tõusnud. 2014. aasta sagedused teevad kokku 239,9% , 2015. aastal 208,1%, 2016. aastal 176,9% ja 2017. aastal 219,5%. Vaadates tagasi 2014. aasta voozule, on aga langus ikkagi olemas ja 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. Kui 2014. aasta arenguhüppe voozus oli tõesti pea igas taotluses välja toodud soov kolme või isegi nelja arenguvajadusega korraga, on üha enam saadud aru, et korraliku arenguhüppe planeerimiseks ja läbiviimiseks on kasulikum seada kitsamaid fookuseid, võtta

korraga ette vähem, aga tegeleda nende väheste asjadega põhjalikult. 2017. aasta projektide põhjal saab sama kinnitada. Statistilise erinevuse taga näen eelkõige igapäevaste tegevuste kategooria sagenemist ja asjaolu, et näiteks teenuste arendamise projektide puhul ei saanud ühingud erinevalt varasemast suuremaid soetusi teha, mis jättis taolistes projektides suuremad rahalised võimalused, sh võimaluse ka mõnele muule võimekusele keskenduda. Sel aastal olid eraldiseisvana märgitavad võimekused ka rohkem omavahel seotud. Näiteks liikmete arendamine oli tihti konkreetselt seotud ühingu poolt pakutava teenuse arendamisega. Taoliste konkreetsete ja otseste sidemete sagedus ja sellega ka projektide terviklikus on tõusnud.

Kokkuvõttes on kommunikatsiooni, ühingu nähtavuse tõstmise ning sihtrühma edukamalt haaramisega tegelevatelt projektidelt võtnud populaarsuse edetabelis esikoha ühingu tegutsevatesse inimestesse panustamine. Samuti on protsentuaalselt kõrgel kohal teenuste arendamine või uute käivitamine, mille eesmärgiks on oma ühingu asja ajamise kaudu rohkem ka omatuulu teenida ja vähem projektirahadest sõltuda. Meeskonna arendamise oli peamiseks fookuseks seadnud vaid neljandik taotlejatest, kuid ka teistele teemadele suunatud projektidest sai varasemate aastatega võrreldes lugeda selgelt välja suuremat keskendumist just ühingu tegutsevatele inimestele, mitte ainult paarile juhatuse liikmele vmt. Seda oli läbivalt märgata nii vajaduste analüüsi, eesmärkide kui ka tegevuste ja tulevikuplaanide juures. Lihtsustatult öeldes olid projektid kirjutatud konkreetsemalt ja inimeste keskemalt ja vähem teoreetiliselt, umbmääraselt või stiilis „ühing muutubki kohe edukamaks kui paar juhatuse liiget saab koolitatud ja a,b ja c asjadega paremini tegeleda“.

Eelmisel aastal sain positiivse asjaoluna tuua välja, et selliste projektide arv, mis sisaldasid suurel määral vaid igapäevaseid ja arenguhüppele mitte viivaid tegevusi, oli selges langustrendis. Tänavu läks aga halvemini. Taolisi projekte oli 2014. aasta taotluste hulgas 30%, 2015. aastal 25%, eelmisel kõigest 15%, kuid sel aastal taas 33%. Tänavuse hüppelise tõusu taga on osaliselt selles aspektis analüüsi meetodi karmimaks muutumine. Isegi kui projekt oli kvaliteetne ja sai muudes aspektides kõrgeid hindeid, sh ka tegevuskava oli arengu eesmärkidele vastav, kuid kõige hea vahelt paistis plaanidest välja paar igapäevaste toimetamiste rubriiki kuuluvat tegevust, märkisin selle kohe ära. Varem läksid igapäeva tegevuste kategooria alla sellised projektid, kus arendamist eriti üldse näha ei olnud. Seda arvesse võttes saab endiselt öelda, et võrreldes 2014. või 2015. aastaga on projektide fokuseeritus tõusnud ja need keskenduvad üha enam just sellele, mille jaoks voorust toetusi saab – arendustegevustele.

Ühingu mõju sihtrühmale

2017. aasta arenguhüppe voorus küsisime taotlejatelt esimest korda konkreetsemalt nende tegutsemise ülevaate saamise juures ka nende mõju sihtrühmale – millist lisaväärtust nad oma tegevustega ühiskonnale, kogukonnale loovad. Järgnevalt annan ülevaate, kuidas see neil õnnestus.



25%

20 taotlejat oli väga hästi, konkreetselt ja ülevaatlikult oma seniste tegevuse kõrval ka nende tegevuste kaudu sihtrühmale loodavat mõju kirjeldanud. Nad kasutasid nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid näitajaid tegevuste ja sihtrühma haarde, mingi uue olukorra saavutamise ilmestamiseks või kirjeldasid oma tegevuste vajalikkust sihtrühmalt saadud positiivse tagasiside põhjal.



38%

31 projektis konkreetselt ja ülevaatlikult toodud välja sihtrühma heaks ära tehtud tegevusi ning põhjendati selgelt oma tegutsemise vajadust, kuid konkreetset mõju sihtrühmale ei kirjeldatud. Ära polnud toodud ei numbrilisi ega ka kvalitatiivseid näitajaid või tagasisidet.



27%

22 projektis puudus samuti sihtrühmale avaldatava mõju selge kirjeldamine ning tegutsemise aja jooksul ära tehtud tegevusigi loetleti lihtsalt tegevuse ära tegemisena, ilma mingi konkreetsema kasu või muutuse loomise näitamiseta.



10%

8 projekti puhul ei antud selget ülevaadet ei tegevustest, ega ka sihtrühmast, rääkimata neile loodavast mõjust. Sellistes projektides oli kirjutatud ühingu loomisest, eesmärkidest või ühinguga seotud inimeste endi saavutustest muudel rinnetel.

Varasemad arenguprojektid

2017. aasta voores analüüsi käigus uurisin esimest korda seda, kui paljud taotlejad on varem KÜSKI võimekuse tõstmise voorudes toetusi saanud (mitte ainult arenguhüppe voorud) ning mil määral olid uued projektid jätkuks varasematele.

Veidi üle poole (48) taotlejatest ei olnud varasemalt KÜSKI võimekuse tõstmise projekte ellu viinud. Mõned olid saanud kolmes või kahest voorust toetust ja 23 ühingut mõnest üksikust varasemast voorust. Seda, kuivõrd loogiliselt käesolevad projektid varasematega haakusid, oli aga üsna keeruline hinnata. Kuigi taotlusvormis oli palutud lühidalt tuua välja varasemate projektide jooksul korda saadetut, ei olnud see piisavalt põhjalik, et konkreetseid järeldusi mitme projekti seotuse vahel teha. Üldiselt võib aga öelda, et loogilisi jätkuprojekte ei olnud, vaid mõnel korral oli taotleja tulnud uuesti samal võimekuse edasi arendamiseks toetust küsima. Enamasti oli ette võetud täiesti teine teema.

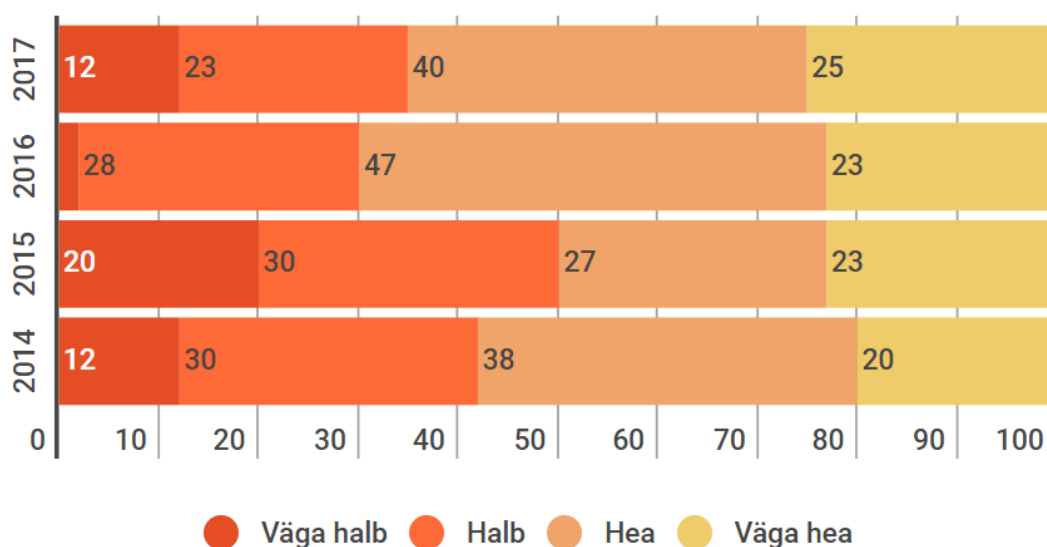
Kuna nüüdseks on arenguhüppe voorust neljal aastal põhjalik analüüs valminud, saan varasemate arenguprojektide võrdlemise mõttes tuua välja mõningaid näitajaid just arenguhüppe voorude kohta.

- **557** taotlust on kokku nelja arenguhüppe voores esitatud **446** erineva ühingu poolt.
- **127** erinevat ühingut on toetuse saanud, kelle seas on ka **11** ühingut, kes on kahel korral toetust saanud.
- **419** projektile ei ole toetust antud (siia hulka kuuluvad nii tehnilises hindamises kui ka sisulises hindamises välja langenud taotlused).
- **274** ühingut on ühel korral arenguhüppe voorudest taotleda proovinud ning toetusest ilma jäänud ja uuesti taotlema ei ole tulnud.
- **40** on ühingute arv, kes on kaks korda taotlenud ja mitte kordagi toetust saanud.
- **5** ühingut on kolm korda taotlenud ja iga kord toetuseta jäänud.

Arenguvajaduste analüüsi põhjalikkus

Arenguhüppe taotlusvooru projektide üks tähtsamaid osi on ühingute arenguvajaduste analüüs, mille tulemuste põhjal ühinged projektidele eesmärgi seavad ja edasise tegevusi planeerivad. Arenguvajaduste väljaselgitamise kvaliteet mõjutab seega suuresti kogu ülejäänud projekti taset. Taotlusvormis paluti analüüsi kirjeldamisel tuua välja, keda kaasati analüüsi, mis vormis, mis meetodeid või abimaterjale kasutati ning mida nende põhjal järeldati. Järgmisena on kirjeldatud tänavuse, 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 nelja aasta lõikes, %



Head

- 19 projektis oli arenguvajaduste analüüs viidud läbi väga põhjalikult. Neis kaasati analüüsi läbiviimiseks erinevaid osapooli ja väliseid eksperte, kasutati mitmeid asjakohaseid 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 ka sel aastal parem võrreldes 2014. või 2015. aastaga. Mullusega võrreldes on tase langenud vaid kõige kehvemate osakaalu kasvu tõttu. Jätkuva parema taseme põhjuseks võib olla:
 - Liigendatum ja konkreetsete küsimustega taotlusvorm, mis ei pane taotlejaid kirjutama pikki kirjandeid ja laialivalguvat teksti, nagu seda kahel esimesel aastal sageli ette tuli.

- Suurt pilti vaadates kasutatakse vooru lehel viidatud arenguvajaduste analüüsi abivahendeid ja mudeleid aina rohkem ja aina korralikumalt – teiste hulgas sagedamini näiteks McKinsey suutlikkuse hindamise mudelit 50% projektidest ja SWOT analüüsi kolmandikes (eelmisel aastal samad näitajad 40% ja 35% ning üleeelmisel 9% ja 10%). 14 projektis öeldi, et nende ettevalmistuseks töötati läbi ka EMSLi koostatud organisatsiooni arendamise käsitraamat.
- Nagu eelmiselgi aastal, tõid mitmed taotlejad välja, et olid osalenud MAKide, EMSLi või SEVi koolitustes, arenguprogrammides ja nõustamisel, kus arenguvajaduste üle juba eelnevalt järgi oldi mõeldud.

Vead

- Kehvema analüüsi tasemega projektide seas on mõnevõrra rohkem piirkondlikult tegutsevate ühingute projekte ja vähem üleriigiliselt tegutsevate omi.
- 18 projekti said kõige halvema hinde. Neis oli arenguvajaduste analüüs kas praktiliselt täiesti läbi viimata või see polnud eriti asjakohane, adekvaatne või põhjalik. Näidetena võib tuua välja seda, et analüüsi pähe toodi välja mitu aastat tagasi tehtud arengukavas leiduvaid punkte, mis ei pruugi iseenesest halb olla, kuid selle kõrval polnud põhjalikult vaagitud, kas tollaegsed mured on endiselt samad või mis vahepeal muutunud on. Selgi aastal esines analüüsi stiilis „mõtlesime juhatuses paaril kohtumisel asjade üle järele“ või projekte, mis olid tehtud ainult ühe kindla sihiga ühe mure lahendamiseks ja organisatsiooni analüüsis sellest kaugemale ei mõeldud.
- Halvema analüüsiga taotlustes seisnes peamine probleem sarnaselt eelmistele aastatele ka 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.
- Eraldi saab mainida erinevate analüüsi abimaterjalide kehva kasutust. Sageli oli vooru lehelt soovitude järgi võetud näiteks McKinsey mudel ja see mõne inimesega ühingu läbi tehtud, võib-olla ka tulemused vormi kirja pandud, kuid siis hoopis teistel teemadel ja põhjendustega projektis edasi mindud. Samuti oli näha, et mõningate väiksemate ühingute tegevuse hindamiseks taoline mudel ei sobigi, kuid teadmatusel või plusspunktide lootuses oli midagi igaks juhaks ikkagi kokku punitud.
- Eelmistel aastatel sai ühe läbiva joonena tuua välja, et tihti kirjeldati analüüsis enda tegevust, teenust või näiteks üldist olukorda ja probleeme oma tegevusvaldkonnas, kuid organisatsiooni ennast ning selle juhtimist või struktuuri analüüsiti vähe. Sel korral oli ka taolisi vigu, aga vähem. See läheb kokku ka võimekuste peatükis välja toodud tähelepanekuga, et projektid on läbivalt vähem umbmäärased, teoreetilised ja üha selgemalt just ühingu sisse vaatavad, selles tegutsevaid inimesi käsitlevad.
- Taotlusvormi suurem liigendatus arenguvajaduste analüüsi plokis on enamasti ühingute projekte suurema selguse poole juhtinud. Samas juhtub endiselt seda, et kohta, kus palutakse lühidalt tuua välja arenguvajaduste väljaselgitamiseks kasutatud meetodeid, räägitakse pikalt ka muud juttu, halvemal juhul korrates ees- või tagapool

kirjutatut. Samuti kirjutati sageli esimesse arenguvajaduste analüüsi lahtrisse osaliselt juba viimase lahti infot. Ehk kohta, kus sooviti ülevaاتlikult tehnilist infot selle kohta, keda analüüsi kaasati, mis vormis seda tehti, kuidas tulemused fikseeriti, kirjutati otsapidi juba ka analüüsi tulemustest või leiti see koht olema sobiv, kus laiemalt ühingu tegutsemist ja muresid kirjeldada, mis eneseanalüüsi tulemuste lahtrisse ei mahtunud.

Valitud arenguvajaduste põhjendatus

2017. aasta voorus olen esimest korda hinnanud arenguvajaduste analüüsist eraldiseisvana ka seda, kui hästi ühingu oma projektis fookuseks võetud arenguvajadustega tegelemist põhjendasid. Kuivõrd olid põhjendused seotud eelneva analüüsiga ja läksid kokku ühingu reaalse vajadustega.



31%

25 taotlejat olid valitud arenguvajadustega tegelemist põhjendanud konkreetselt, need olid selgunud korralikult läbi viidud organisatsiooni analüüsi käigus ning nendega tegelemise vajadus oli selgelt olemas.



20%

16 taotleja poolt valitud arenguvajaduste ja organisatsiooni analüüsi tulemuste vahel sai seoseid näha, kuid valiku põhjendamine jäi veidi kehvaks – miks just see suund võtta ning kuidas sellega tegelemine ikka kõige paremini ühingu edasi võiks viia.



10%

25 taotluses oli valitud arenguvajadustega tegelemist põhjendatud pinnapealselt, argumentatsioon haakus vaid osaliselt ühingu analüüsi tulemustega või mõnel määral ignoreeris seda. Vajadus tuli aga enam vähem loogiliselt välja, kuigi ise põhjendada ei osatud.



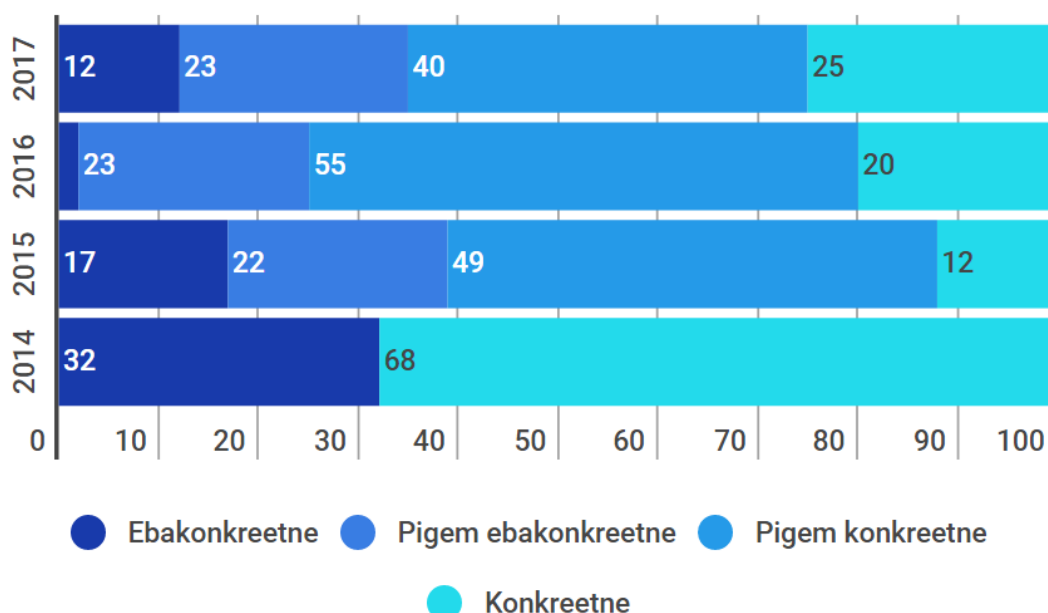
20%

17 projektis põhjendati valitud arenguvajadustega tegelemist väga halvasti. Neis ei olnud kas valik üldse varasema analüüsiga seotud või oli analüüs ise väga kehv, mis muutis ka põhjendamise keeruliseks.

Eesmärkide seadmine

Järgmisena olen toonud välja, kuivõrd olid projektides seatud eesmärgid konkreetselt uute arengutasemetena ning kuivõrd olid omakorda planeeritud tegevused eesmärgile vastavad ja soovitud tasemele viivad. Võrreldud on 2016nda, 2015nda ja 2014nda aasta tulemusi. 2014ndal aastal oli mõõtmise skaala kahepalline ning järgnevate aastate 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, %



Head

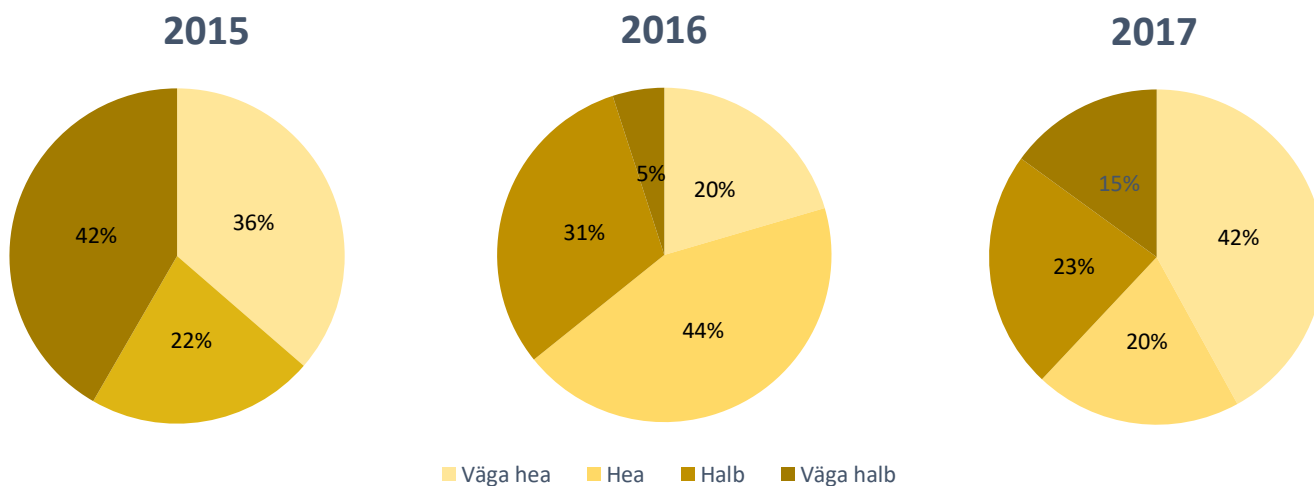
- Eesmärkide seadmine tuli taotlejatel selgi aastal paremini välja kui esimesel kahel. Mõnevõrra halvem on see 2016ndast aastast just kõige nõrgemate projektide arvu suurenemisest tingituna. Väga selgelt eesmärgistatud projekte oli aga tänavu protsentuaalselt kõige rohkem.
- 20 projekti puhul oli eesmärk väga konkreetselt, lühidalt ja selgelt uut soovitavat tuleviku olukorda või arengutaset kirjeldav.

Vead

- Kõige halvematel juhtudel seati eesmärgiks lihtsalt mõne tegevuse läbi viimine või asjaga ühele poole saamine. Nende „ära tegemisel“ jääks aga selgusetuks, mis kasu on sellest ühingu arengule.
- Suuremat osa taotlejatest kummitab endiselt ka eesmärkide seadmine tegevustena.
- Samuti kiputi taaskord tulevikusoove liiga laiaks jätma või seati kaks täitsa eraldi suundadesse vaatavat eesmärki. Terve maailma parandada soovijaid oli aga vaid mõni, ehk märgatavalt vähem kui esimesel kahel aastal. See tähendab, et neid, kes oleks seadnud projekti eesmärgiks oma ühingu vajadustega tegelemise asemel kõikide oma sihtrühma murede parandamist, oli vähe.

Järgnevalt toon välja, kuivõrd olid taotlustes planeeritud tegevused seotud paika pandud eesmärkidega ning kuivõrd saanuks nende abil ka reaalselt soovitud eesmäärke saavutada. Märkuseks nii palju, et tänavu ja 2016. aasta taotluste puhul on kasutatud 4-pallilist skaalat, 2015. aastal kasutati 3-pallist ning 2014. aastal antud aspekti eraldi ei analüüsitud.

Tegevuste seotus arengueesmärkidega, %



Head

- See on kõige selgemalt tõusnud kategooria! Kui eelmisel aastal sai öelda, et hea analüüsi järel ei osatud häid ja seostatud tegevusi valida, oli sel korral selles aspektis olukord märksa parem.
- Tõenäoliselt on selle taga projektide fokuseeritumaks muutumine või järjest enam paranev arusaam, millised tegevused ühingut arendavad ja millised kuuluvad tavatoimetamise alla

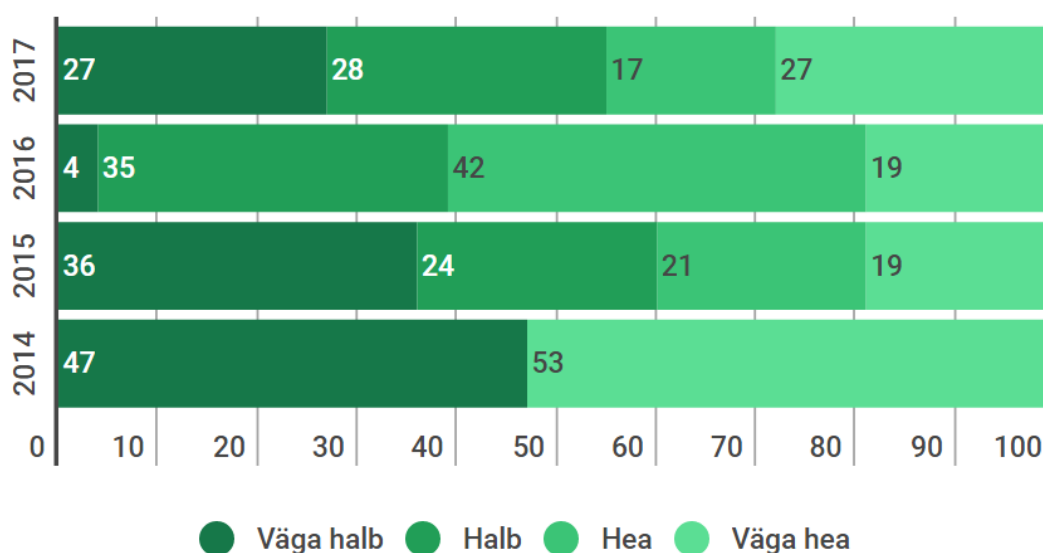
Vead

- Eelnevatel aastatel sain taotluste põhjal öelda, et isegi kui ühing oli oma vajadused hästi välja selgitutatud ja eesmärgidki korralikult paika pandud, ei teatud valida parimaid meetodeid ja tegevusi, mis nendeni viiksid. Sel aastal esines samuti taolisi probleeme, aga märgatavalt vähem.
- Sarnaselt varasematele aastatele oli ka liiga tagasihoidlikke ja teiselt poolt liiga ambitsioonikaid tegevuskavasid – esimese puhul on eesmärgid liialt optimistlikud ja tegevused ei lubanuks sinna jõuda, teise puhul ei olnud kindel, kas kõike planeeritud ühe projektiga ära jõuab teha. Taoliste vigadega projekte oli tänavu samuti vähem.
- Sel aastal oli üheks läbivaimaks veaks projekti arendustegevuste asemel igapäevaste tegevuste lisamine. Seda esines rohkemal või vähemal määral nii tugevamate kui nõrgemate projektide puhul.
- Teine läbiv probleem kehvamate taotluste puhul puudutab erinevate projekti osade seotust valitud tegevustega. Sageli võis näiteks projekti alguses välja toodud suurem eesmärk minna kokku planeeritud tegevustega, samas arenguvajaduste analüüsist välja koorunud ja arendamist vajavad võimekused nende tegevustega hästi ei ühtinud. Sama juhtus ka teistpidi – analüüsist tulenev läks tegevustega kokku, aga muu jutuga taotluses mitte.

Soovitavate tulemuste paika panemine ja nende mõõtmine

Arenguhüppe taotlustes paluti ühingutel iga projektis arendatava võimekuse juurde lisada oodatavad konkreetsed tulemused ja tooma välja meetodid, kuidas nendeni jõudmist mõõta kavatsetakse. Järgnevalt olen võrrelnud tänavuse, 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.

Soovitavate tulemuste seadmise ja mõõtmise kvaliteet



Head

- Antud aspektis on kõige edukamate taotluste osakaal tõusnud.
- Läbimõeldud projektides oli pärast sihiks seatud arenguvajadusega tegelemise põhjendamist toodud lühidalt välja konkreetsed tulemused, mis väljendaksid uut arengutaset ja oleksid mõõdetavad.
- Heades projektides oli iga tulemuse kohta lisatud ka adekvaatne mõõdik, mille kaudu saaks projekti lõppedes hinnata, kas soovitud punkti on jõutud või mitte.

Vead

- Üldpilti vaadates on tulemused aga halvemad kui varasematel aastatel – positiivse poole kalduvate arv on väiksem. Levinuim probleem oli konkreetsete tulemuste ja mõõdikute kirja panemise asemel pika ja laialivalguva teksti kirjutamine, mis võis mõnel

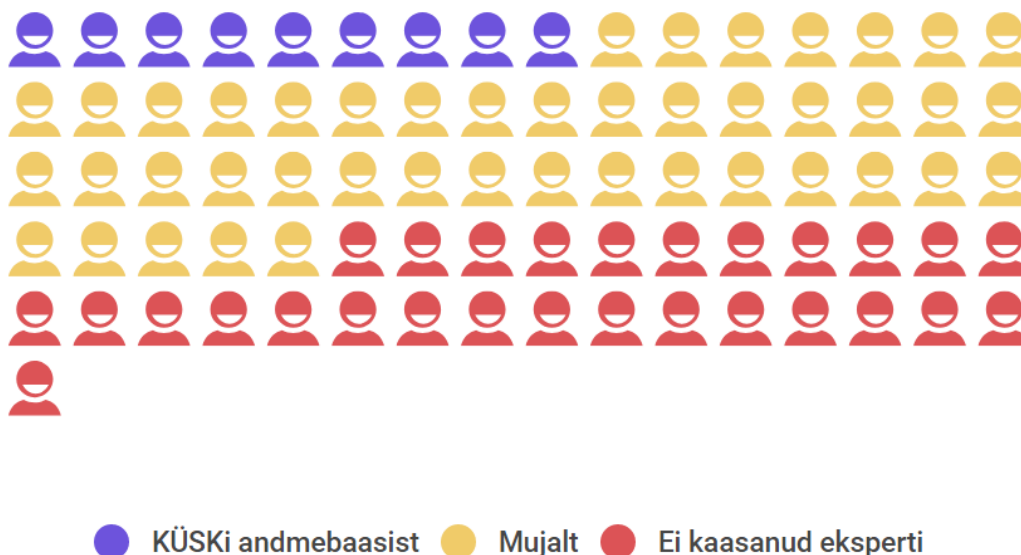
määraral ka oodatavaid tulemusi ja mõõdikuid sisaldada, kuid ei olnud lõppkokkuvõttes piisavalt selge, et seda praktiliselt eesmärkideni jõudmise mõõtmiseks kasutada saaks.

- Laialivalgusus võis osaliselt olla tingitud ka nende aspektid küsimise juures muutunud taotlusvormist. Tulemuste seadmine ja nende mõõtmine jäid n-ö lahtisena valitud arenguvajadustega tegelemise põhjendamise vahele. Halvematel juhtudel ei olnud neid üldse lisatud või oli väga minimaalselt mainitud.
- Esines ka samu probleeme, mis käisid läbi eelnevatel aastatel – tulemused ja mõõdikud kirjutati tegevuste ära tegemise, mitte uue saavutatava taseme või tegevuste mõjuna, mida saaks mõõta ja mille mõõtmisel võiks hiljem midagi projekti edukuse kohta arvata. Kui asi saabki ära tehtud, pole selge, kuhu siis välja jõuti ja miks see suures pildis vajalik oli.
- Oli neid, kes pidasid tulemuste ja nende mõõtmise välja toomise asemel vajalikuks kirjeldada pikalt näiteks planeeritavaid tegevusi ja konkreetsus sellega kadus ära. Jäi segaseks, mis osa sellest on tulemus ja kuidas selle mõõtmine käib ja mis osa on lihtsalt tegevused.
- Sageli võis põhimõtteliselt tulemuste ja mõõdikutega enam-vähem korras olla, kuid mõlemad ei vastanud täielikult üksteisele – näiteks oli kirjas 4 tulemust, aga ainult kahe jaoks mõõdikud või ühed ei klappinud loogiliselt teisega.
- Kõige problemaatilisem on konkreetsete ja reaalselt 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%“.

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 juures.

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.



- Sel aastal planeeriti eksperte kaasata protsentuaalselt mõnevõrra vähemates projektides kui eelmisel aastal. Seda plaaniti teha kokku 53 projektis (65%), eelmisel aastal 103 projektis (70%) ning 2015. aastal 79 projektis (60%).
- KÜSKi andmebaasis olevaid eksperte planeeriti eelmisel ja üle-eelmisel aastal kaasata igas viiendas projektis, tänavu vaid kokku üheksas, ehk igas kümnendas projektis.
- 28 projektis ei nähtud üldse vajadust eksperti kaasata.
- Nagu varasemaltki, jäi selgi korral mõningate projektide puhul 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. Teistel juhtudel pandi sinna kirja inimesi, kellelt on

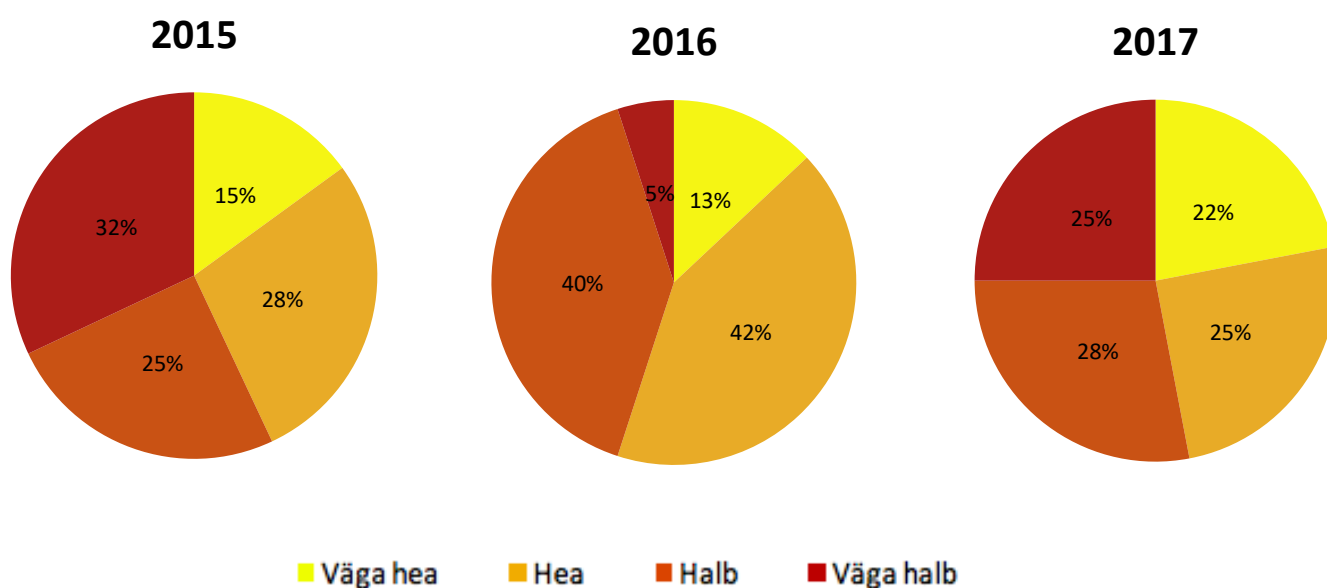
plaanitud tellida projekti jooksul koolitusi, kuid kes projekti enda käekäigu juures nõustaja rolli ei mängi.

- Projekte, kus oleks valitud ekspertide rolli konkreetselt kirjeldatud, oli endiselt vähe. Enamjaolt jäadi nime mainimise või konkreetse inimeste ekspertisist ülevaate andmise juurde. See annab omakorda alust arvata, et paljud on neid eksperte lisanud taotlusesse moe pärast või seetõttu, et vormis on küsitud, mõtlemata täpsemalt läbi nende seotuse ja kasulikkuse ühingu.
- Otsest seost ühegi kategooria (kas plaaniti kaasata KÜSKi andmebaasist, mujalt, või üldse mitte) ja projekti edukuse vahel tänavustest taotlustest välja tuua ei saa. Võrdluseks sai eelmise aasta kohta öelda, et KÜSKi andmebaasist eksperti kaasata planeerinud ühingute taotlused olid paremad ja said enamasti rahastuse.
- 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, 2016nda ja 2017nda aasta taotlusvoorude tulemusi (2014ndal aastal seda aspekti eraldi ei hinnatud).

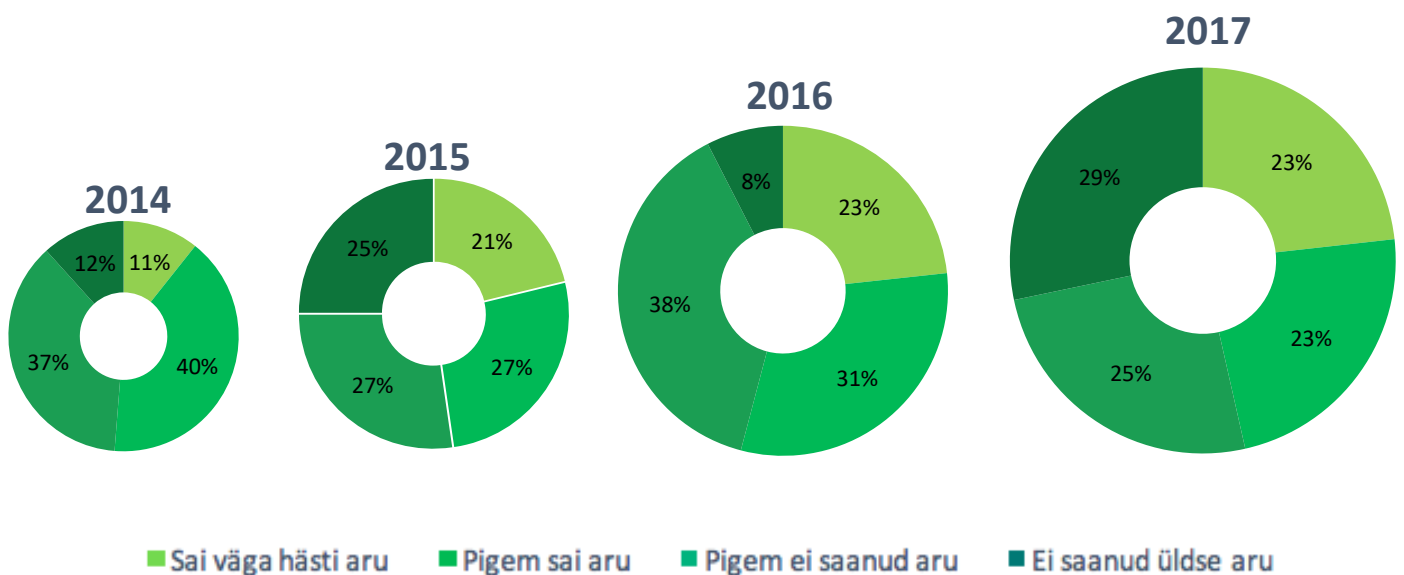
Jätkusuutlikkuse planeerimise kvaliteet



- Väga hästi paika pandud jätkusuutlikust tagavate plaanide osakaal on taotluste hulgas märgatavalt tõusnud, kuid kokkuvõttes võib öelda, et suutlikkus seda enam vähem heal tasemel teha, ei ole aastate lõikes otseselt paranenud.
- Peamiseks probleemiks on endiselt paljude ühingute suutmatust mõelda konkreetsetest projektiga seotud tegevustest kaugemale ning seada arenguvajaduste analüüsile vastavalt ja projekti jooksul tehtavate tegevuste jätkuks 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 pandi harvem paika. Veel vähesemad olid selles piisavalt konkreetsetes. Võib-olla mõjutab seda asjaolu, et konkreetsete edasiste sammude lahter on taotluses üheskoos projekti mõju lahtriga ning mõju osa ära täites tekib taotlejal tunne, et põhimõtteliselt on ka edasised plaanid kirja pandud.
- 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 protsentuaalselt märgatavalt rohkem kui eelmisel, kuid vähem kui 2015. aastal. 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.

Arusaam arenguhüppest ja vastavalt tegutsemine

Antud punkti all käsitlen mõõdikut, mis võtab omamoodi kokku kõik eelnevad ning ka vastupidiselt, kõik eelnevad vaadeldud teemad toimivad justkui kontrollküsimusena käesolevale. Arenguhüppest aru saamise all on mõeldud seda, kuivõrd on taotlejad saanud aru taotlusvooru eesmärgist, milleks on ühingute tegevusvõimekusi arendavate tegevuste toetamine, ning mil määral on nad sellest lähtunud kogu taotluse koostamise protsessi jooksul.



- Võrreldes 2014. ja 2015. aastaga on taotlusvooru eesmärgile väga hästi vastavate taotluste osakaal märgatavalt tõusnud, jäädes samaks eelmise aasta tulemusega.
- 19 taotleja puhul (23%) võib öelda, et tegevusvõimekuste arendamisest saadi väga hästi aru, taotlused olid arenguhüppele viimise seisukohast läbimõeldult ja terviklikult koostatud.
- 19 projekti puhul (23%) jäi tervikliku arenguhüppe kavandamise seisukohast mõnes aspektis vajaka, kuid arenguhüppele suunatus oli selgelt eesmärgiks seatud. Tüüpveana jäi nende puhul puudu konkreetsusest – arenguvajaduste tuvastamise järel seati laiad ja ambitsioonikad eesmärgid, kuid planeeritud tegevused nendeni jõudmiseks jäid tagasihoidlikuks, ei vastanud päris täpselt eesmärkidele ning mõnel määral jäi küsitavaks ka nende jätkusuutlikkus.
- 20 projekti (25%) olid arenguhüppele viimise seisukohast pigem kesised. Neis oli planeeritud tegevusi, mis võisid organisatsiooni küll arengus natuke edasi viia või

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.

- 24 taotleja puhul (29%) võib öelda, et arenguhüppe mõttest ei ole üldse aru saadud. Projektide tegevused olid tavalised organisatsiooni igapäevategevused, arenguvajaduste analüüs oli pinnapealselt tehtud ja plaanid ei olnud selgelt põhjendatud. Samuti käivad siia alla projektid, millega sooviti ühingu enda asemel arendada mingeid üritusi, mida iga-aastaselt läbi viiakse. Kui eelnevatel aastatel olid paljud siia kategooriasse kuuluvad projektid seotud ilma suurema eesmärgita soetuste tegemisega või ainult sihtrühmale keskendumisele, siis sel aastal taolisi muresid ei olnud.