



**SOOVITUSI KOHALIKU
TEGEVUSGRUPI TEGEVUSPIIRKONNA
STRATEEGIA ARENDAMISEKS
LEADER-MEETME RAAMES**

Koostanud Rivo Noorkõiv, Karin-Liis Haljaste, Ülo Randaru, Veiko Sepp / Geomedia

Kujundanud Hele Hanson-Penu / Ecoprint

Kaanefoto Svetlana Roht

Trükitud AS Pajo

Välja andnud EV Põllumajandusministeerium 2010

ISBN 978-9949-9003-9-8 (trükis)

ISBN 978-9949-462-00-1 (online)

Sisukord

1. Sissejuhatus	7
2. Kohalike tegevusgruppide arengustrateegiate ja tegevuskavade eksperdi hinnang	9
2.1. Hindamismetoodika	9
2.2. Ülevaade hindamistulemustest hindamiskriteeriumite kaupa	11
2.2.1. Kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna ühtsus. Tegevuspiirkond on majanduslikult, kultuuriliselt, sotsiaalselt ja geograafiliselt ühtne	12
2.2.2. Kohaliku tegevusgrupi tasandil partnerluspõhimõtte arvestamine ning mitmesektorilisis	13
2.2.3. Kohaliku tegevusgrupi haldamise funktsionaalsus	14
2.2.4. Majanduslik elujõulisus ning kaasrahastamise mitmekesisus	14
2.2.5. Piirkondliku koostöö elemendid	15
2.2.6. Rahvusvahelise koostöö elemendid	17
2.2.7. Uuenduslikkus	17
2.2.8. Seesmine sidusus	18
2.2.9. Integreeritud lähenemine teistele arengukavadele ja strateegiatele (võimalik ellu viia mitme sektori koostöös), lisanduvus teistele programmidele	19
2.2.10. Kohalike arenguvõimaluste kasutamine	20
2.2.11. Kogu tegevuspiirkonna kaasatus kohaliku tegevusgrupi tegevusse	21
2.2.12. Erinevate elanikegruppide kaasatus kohaliku tegevusgrupi tegevusse	22
2.2.13. Noortele suunatud meetmed ning noorte kaasamine strateegia koostamisse ja teavitustegevusse	23
2.2.14. Jätkusuutlikkus	24
2.2.15. Strateegia selge esitus, ajakava elluviidavus, rahastamiskava selgus ja põhjendatus	25
2.3. Tegevusgruppide enesehinnang	26
3. Kohaliku tegevusgrupi seiresüsteem ja strateegia sisehindamine	28
3.1. Seire ja sisehindamise ülesanne	28
3.2. Seire indikaatorid ja sihtväärtused	30

3.3.	Strateegia sisehindamise küsimused, kriteeriumid ja hindamisskaalad _____	35
3.4.	Seire- ja sisehindamissüsteemi organisatsioon _____	38
4.	Hindamisprotsess projektide menetlemisel _____	40
4.1.	Taotluse esitamine kohalikule tegevusgrupile _____	42
4.1.1.	Taotlusvooru väljakuulutamise _____	42
4.1.2.	Taotlusele ja taotlejale esitatavad nõuded _____	43
4.1.3.	Nõustamine _____	45
4.1.4.	Taotluse nõuetele vastavuse kontroll _____	45
4.1.5.	Projektitaotluse hindamine _____	45
4.1.6.	Hindamiskriteeriumid _____	46
4.1.7.	Hindamisprotseduurid _____	48
4.2.	Hindamiskomisjoni moodustamine ja selle koosseis, huvide konflikti vältimine _____	50
4.2.1.	Hindamiskomisjoni moodustamine _____	50
4.2.2.	Komisjoni sõltumatus _____	53
4.3.	Taotleja teavitamine otsustest _____	53
4.4.	Hindamisotsuste ja -tulemuste avalikustamine _____	54
4.5.	Otsuste, tulemuste ja asjaajamise dokumenteerimine ning dokumentide arhiveerimine _____	54
5.	Strateegia uuendamine _____	55
5.1.	Uuendamisevõimalus ja -vajadus _____	55
5.2.	Uuendamisprotsess _____	56
5.3.	Uuendamisel rakendatavad põhimõtted _____	58
5.3.1.	Eestvedamise laiendamine _____	58
5.3.2.	Tasakaalustatus sektoritevahelises partnerluses _____	58
5.3.3.	Kaasamise kvaliteedi tõstmine _____	59
5.3.4.	Teadmistepõhisuse suurendamine otsustamisel _____	60
5.4.	Strateegilise planeerimise teooriast ja heast praktikast tulenevad soovitud _____	61
5.4.1.	Analüüsi- ja hindamismeetodite mitmekesistamine _____	61
5.4.2.	Mitmete valikuvõimaluste sõnastamine ja kaalutlemine _____	62
5.4.3.	Eesmärkide ja meetmete sõnastuse parandamine _____	62
5.5.	Leader-põhimõtete süvalaiendamise tulenevad soovitud _____	63
5.5.1.	Temaatilisus ja integraalsus _____	63
5.5.2.	Kohalikest arengueeldustest lähtumine _____	63

5.5.3.	Strateegilisus _____	64
5.5.4.	Innovaatilisus _____	64
6.	Kokkuvõte _____	65
7.	Kasutatud materjal _____	66
Joonised		
Joonis 1.	Tegevusgruppide hinnangud kriteeriumite olulisuse kohta _____	27
Joonis 2.	Tegevusgruppide enesehinnang kriteeriumite kaupa _____	27
Joonis 3.	Indikaatorite loomise protsess _____	31
Joonis 4.	Projekti elutsüklid, hindamistsüklid ja kriteeriumivaldkonnad _____	40
Joonis 5.	Projektitoetuse taotluse menetlemise etapid _____	41
Joonis 6.	Hindamisprotsessi skeem _____	50
Joonis 7.	Strateegia uuendamise peamised etapid _____	56
Tabelid		
Tabel 1.	Kohalike tegevusgruppide strateegiate hindamise tulemused* hindamiskriteeriumite kaupa _____	10
Tabel 2.	Hindamismudel _____	47
Tabel 3.	Komisjoni ja juhatuse rollijaotus otsustamisel ja kinnitamisel _____	51
Tabel 4.	Juhatuse liikme, eksperdi ja teiste komisjoniliikmete tugevused ja nõrkused _____	52



1. Sissejuhatus

Euroopa Liidu ühtne põllumajanduspoliitika on alates oma sünnist 1962. aastal teinud läbi suuri muutusi. Lähiajaloo on oluline märkida maaelu arendamise viimist uutele alustele 2005. aastal, kui seati suunised mitmekesistada tegevust maapiirkondades, säilitada keskkonda ja looduslike elupaiku, toetada säästvat ja tõhusat põllumajandust ning kvaliteetseid tooteid ja edendada innovatsiooni ning luua uusi tehnoloogiaid.

Tänapäevane põllumajanduspoliitika lähtub neljast põhieesmärgist:

- tagada toidu kvaliteet ja ohutus;
- kaitsta keskkonda ja loomade heaolu;
- muuta Euroopa Liidu põllumajandustootjad ülemaailmselt konkurentsivõimeliseks ilma selleks maailmakaubandust piiravaid või moonutavaid meetmeid kasutamata;
- hoida alal maakogukondi ning suurendada nende dünaamilisust ja jätkusuutlikkust.

Nimetatud eesmärkide saavutamiseks maaelu arengus koostavad liikmesriigid piirkondlikud või riiklikud arengukavad, mille üldpõhimõtted on sätestatud Euroopa Liidu strateegilistes suunistes. Eesti liitumisel Euroopa Liiduga 2004. aastal avanes võimalus kasutada Euroopa Põllumajanduse Arendus- ja Tagatisefondi arendusrahastust finantseeritavat *Leader*-tüüpi meedet. Maapiirkondades elavate inimeste igapäevaelus tähendab see toetust kohalike inimeste arenguvõimalustele, kusjuures arvesse võetakse piirkonna eripärad ja eeldatakse kõigi osapoolte laialdast kaasamist. *Leader*-meede on Eesti maaelu arengukava 2007–2013 üks telgedest ning selle rakendamise eesmärk on edendada kohalikku algatust, aidata maapiirkonna sisemiste arenguvõimaluste parema kasutamise kaudu kaasa põllumajanduse ja metsanduse konkurentsivõime tõstmisele ning paikkonna elukvaliteedi parandamisele ja majandustegevuse mitmekesistamisele.

Käesolev trükis on mõeldud *Leader*-tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia arendamise toetamiseks ja sisaldab näpunäiteid ning soovitusi, kuidas kohalike tegevusgruppide tegevuspiirkondade kohta koostatud strateegiaid rakendada, neid parendada, muuta ja täiendada.

Trükises keskendutakse neljale fookusele:

- üldistatud ülevaade 2008. aastal Geomedia OÜ, Tallinna Ülikooli ja Ernst & Young Baltic AS-i poolt Põllumajandusministeeriumile koostatud eksperdi-hinnangutest;
- näpunäited, kuidas korraldada tegevusgrupi strateegia seiret ja mõjude hindamist;
- soovitusid tegevusgrupi strateegiaga hõlmatud projektide hindamise korraldamiseks;
- juhendid kohalikule tegevusgrupile, kes soovib algatada strateegia uuendamist.



Kindlasti pole esitatu täiuslik ja parimad lahendused selguvad ikka praktikas. Iga lugeja peab ise läbi mõtlema, mis tema vaatevinklist on käesolevas trükises kõige õigem nii lähenemisviisi kui ka töökorralduse poolest. Leader-tegevusgrupil on küllaltki suur otsustusvabadus, kuid ka suur vastutus. Esmatähtis on, et realiseeruks tegevusgrupi tulevikukujutus oma piirkonnast. Selle eelduseks on jagatud visioon, selged eesmärgid ja nende saavutamist toetavad parimad lahendused koos mõistliku ressursikasutusega. Kuigi iga tegevusgrupi lähenemisviis on eripärane, on neil kõigil üks suund – aidata kaasa maaelu jätkusuutlikkusele ja seda nii lühi- kui ka pikaajalises perspektiivis.

Raamat on täitnud oma eesmärgi, kui selles kirjapandu on ellu rakendatud. Edu maaelu edendamisel!

Rivo Noorkõiv, Karin-Liis Haljaste, Ülo Randaru ja Veiko Sepp



2. Kohalike tegevusgruppide arengustrateegiate ja tegevuskavade eksperdi hinnang

2.1. Hindamismetoodika

Põllumajandusministeerium tellis 2008. aasta sügisel hinnangud 24 kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia (edaspidi *strateegia*) ning kahe tegevusgrupi tegevuskava kohta kolmelt sõltumatult eksperdilt: Geomedia OÜ-lt, Tallinna Ülikoolilt ja Ernst & Young Baltic AS-ilt. Hinnang anti kooskõlas järgmiste dokumentide ja käsiraamatuga:

- põllumajandusministri 12. juuni 2008. a määrus nr 59 "*Leader*-meetme raames antava kohaliku tegevusgrupi toetuse ja projektitoetuse saamise nõuded, toetuse taotlemise ja taotluse menetlemise täpsem kord" (edaspidi *Leader*-meetme määrus);
- Eesti maaelu arengukava aastateks 2007–2013 (edaspidi *MAK 2007–2013*);
- Euroopa Liidu Nõukogu määrus (EÜ) nr 1698/2005 Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfondist (EAFRD) antavate maaelu arengu toetuste kohta;
- käsiraamat „Kohaliku initsiatiivi arendamine – *Leader*-lähenedamine: soovitud kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia koostamiseks“.

Tegevusgruppide strateegiate ja tegevuskavade hindamise protsess koosnes neljast etapist, mille puhul püstitati järgmised ülesanded:

- töötada välja ja ühtlustada hindamispõhimõtted ning ülesannete jaotus igas hindamismeeskonnas;
- koostada strateegiates ja tegevuskavades kirjapandud teabe põhjal ülevaade dokumentidest ning kujundada kriteeriumite kaupa nende kohta esialgsed hinnangud;
- täpsustada analüütilise töö põhjal hindamiskriteeriumite kasutamist ja hindamisskaalat dokumentides kirjapandu võrdlemiseks;
- anda kvantitatiivne hinnang strateegiatele ja tegevuskavadele ning esitada hinnangute põhjendused.

Hindamisel koostasid kõik eksperdid vormikohased hindamislehed, mis sisaldasid etteantud kriteeriumite kaupa hindeid igale strateegiale ja tegevuskavale. Tabelis 1 on esitatud keskmistatud hindamistulemused kõigi 24 tegevusgrupi kohta. Hinnangust nähtub, et kohalike tegevusgruppide strateegiates on keskmiselt enim arenguruumi piirkondliku ja rahvusvahelise koostöö, uuenduslikkuse ja noortele suunatud meetmete täiendamise puhul. Samuti vajab laiendamist noorte kaasamine strateegia koostamisse ja teavitustegevusse.

**Tabel 1.** Kohalike tegevusgruppide strateegiate hindamise tulemused*
hindamiskriteeriumite kaupa

Jrk	Hindamiskriteerium	Kõigi 24 tegevusgrupi keskmine hinnangumäär mediaanina
1.	Kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna ühtsus. Tegevuspiirkond on majanduslikult, kultuuriliselt, sotsiaalselt ja geograafiliselt ühtne	3
2.	Kohaliku tegevusgrupi tasandil partnerluspõhimõtte arvestamine ning mitmesektorilisus	3
3.	Kohaliku tegevusgrupi haldamise funktsionaalsus	3
4.	Majanduslik elujõulisus ning kaasrahastamise mitmekesisus	3
5.	Piirkondliku koostöö elemendid	2
6.	Rahvusvahelise koostöö elemendid	2
7.	Uuenduslikkus	2
8.	Seesmine sidusus	3
9.	Integreeritud lähenemine teistele arengukavadele ja strateegiatele (võimalik ellu viia mitme sektori koostöös), lisanduvus teistele programmidele	3
10.	Kohalike arenguvõimaluste kasutamine	3
11.	Kogu tegevuspiirkonna kaasatus kohaliku tegevusgrupi tegevusse	3
12.	Erinevate elanikegruppide kaasatus kohaliku tegevusgrupi tegevusse	3
13.	Noortele suunatud meetmed ning noorte kaasamine strateegia koostamisse ja teavitustegevusse	2
14.	Jätkusuutlikkus	3
15.	Strateegia selge esitus, ajakava elluviidavus, rahastamiskava selgus ja põhjendatus	3
	Kõigi kriteeriumite keskmine	3

* Hindamistulemused on siin ja edaspidi antud kolme eksperdi hinnangute variatsioonrea asendikeskmise näitajana ehk mediaanina.



Ekspertid andsid omapoolse hinnangu ka kahe uue kohaliku tegevusgrupi koostatud tegevuskavale. Hindamistulemustest selgub, et enim jäi vajaka partnerluspõhimõtete arvestamisest, koostööst nii sektorite vahel kui ka rahvusvahelisel tasandil ja tegevusgrupi haldamise funktsionaalsuses. Positiivse eelduse tegevuskavade edukaks elluviimiseks annab mõlema tegevusgrupi juhatuse liikmete varasem töökogemus. Tegevuskavade osad on tegevusgrupi liikmete poolt hästi läbi mõeldud ning strateegia rahastamise põhimõtted põhjalikult lahti kirjutatud.

2.2. Ülevaade hindamistulemustest hindamiskriteeriumite kaupa

Järgnevas on esitatud ülevaade tegevusgruppide kohta antud hinnangutest, võttes arvesse kõik viisteist hindamiskriteeriumit (vt tabel 1). Tegevusgruppidele antud keskmiste hindepunktide juures torkab silma, et kõrgeimad hinded andsid eksperdid esimese ja teise hindamiskriteeriumi puhul. Saadud tulemus on igati seaduspärane, kuna mõlemad kriteeriumid, nii kohaliku tegevuspiirkonna ühtsus kui ka partnerluspõhimõtte arvestamine kohaliku tegevusgrupi tasandil ning mitmesektorilisuse nõue on *Leader*-meetme määruses sätestatud kohalike tegevusgruppide asutamise lähtenõuetena. Määrus kehtestab, et strateegia väljatöötamisel ja strateegia rakendamisel saab toetuse taotlejaks olla mittetulundusühing, kelle põhikirjaline eesmärk on suunatud kohaliku elu arendamisele ning kes vastab kohalikule tegevusgrupile esitatavatele nõuetele, sealhulgas tegevuspiirkonnale ja liikmelisusele esitatavatele nõuetele.

Hindamistulemusi on käsitletud üksikute strateegia osade ehk hindamiskriteeriumite kaupa ning näidatud ära iga kriteeriumi hindamise alused, mis tulenevad *Leader*-meetme määrusest. Käsitlust ilmestavad näited parimate tegevusgruppide praktikast. Välja on toodud positiivsed elemendid nende tegevusgruppide strateegiatest ja neile antud hinnangutest, mille puhul kõigi kolme eksperdi arvamused kõnealuse kriteeriumi hindamisel langesid kas täielikult kokku või siis erinesid minimaalselt (1 hindepunkt). Samas annab järgnev ülevaade igale tegevusgrupile ja tema liikmetele võimaluse iseseisvalt analüüsida tema kohta antud eksperdiarvamust ning vajaduse korral teha strateegiate vastavatesse osadesse muudatusi ja täiendusi lähtudes esitatud hindamistulemustest.



2.2.1. Kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna ühtsus. Tegevuspiirkond on majanduslikult, kultuuriliselt, sotsiaalselt ja geograafiliselt ühtne

Hinnangute andmise alused:

- tegevusgrupi tegevuspiirkonna küllaldane inimeste arvukus (elanike arv ületab 10 000 inimese piiri);
- tegevuspiirkonna geograafiline ühtsus: külgnevus, looduslik aspekt;
- tegevuspiirkonna majanduslik ühtsus: tegevusalad, tööhõive ja selle kvaliteet, infrastruktuur;
- tegevuspiirkonna kultuuriline ühtsus: traditsioonid, ühistegevused, piirkondlik eripära;
- tegevuspiirkonna sotsiaalne ühtsus: koostöö, teenuste kättesaadavus;
- tegevuspiirkonna ühtsuse erinevad aspektid.

Kõigi kolme eksperdi käest said maksimumhinded kolm kohalikku tegevusgruppi – Hiidlaste Koostöökogu, Pandivere Arendus- ja Inkubatsioonikeskus (edaspidi *PAIK*) ning Saarte Koostöökogu. Kui saarte tegevusgruppide puhul pole ühtsuse kriteeriumit põhjust kahtluse alla seada, siis Pandivere piirkonna ühtsus oli lähtuvalt erinevatest aspektidest strateegias põhjalikult ja hästi kirjeldatud.

Majandusliku ühtsuse puhul oli nimetatud Pandivere piirkonna sarnaseid põllumajandusettevõtteid ja sarnaseid ettevõtlusharusid. Tallinna-Tartu raudtee läbib kolme omavalitsust, lähiajaloo ühendas piirkonda Pandivere Agrofirma. Piirkonnas on ühesugused eeldused turismi arendamiseks.

Piirkonna kultuurilise ühtsuse aluseks on omaaegsete mõisate tihe suhtlus, suur haritud inimeste hulk, mitme kuulsa maadeavastaja pärimine sellest piirkonnast ja rikas kultuurilis-ajalooline pärand.

Geograafilise ühtsuse seisukohast on olulised asukoht Pandivere kõrgustikul, ajalooline Virumaa koosseisu kuulumine, väga viljakad mullad, ühte veekaitsealasse kuulumine, samade jõgede voolamine läbi valdade, karstinähtused ja sarnased kliimatingimused.

Sotsiaalset ühtsust piirkonnas mõjutavad asustustihedus ning pikaajaline huvirühmade koostöö.

Soovitused

- Mõelda rohkem piirkonna kui terviku analüüsile.
- Tuua piirkonna ühtsuse aspektid selgelt esile.
- Rohkem lähtuda kohalikust eripärast, tuua välja piirkonna unikaalsus.



2.2.2. Kohaliku tegevusgrupi tasandil partnerluspõhimõtte arvestamine ning mitmesektorilisus

Hinnangute andmise alused:

- kohaliku tegevusgrupi liikmete arv kohaliku omavalitsusüksuse kohta;
- tegevusgruppi kaasatud ettevõtlus- ja mittetulundussektorite arvukus ja mitmekesisus.

Kohalikul tegevusgrupil on oluline roll kõigi piirkonna tähtsamate avaliku võimu, ettevõtjate ja mittetulundusorganisatsioonide esindajate kaasamisel ühiselt seatud eesmärkide nimel üheskoos töötamisele. Tegevusgrupil on tähtis mõista oma osa piirkonna tasakaalustatud arendamisel ja sõnastada see ning olla avatud uutele liitujatele. Tuleb jälgida, et kohalik identiteet kujuneks laiemaks kui ühe omavalitsuse piirid. Praegu varieerub kohalike omavalitsuste arv tegevusgruppide liikmete hulgas 3-st (Lõuna-Järvamaa Koostöökogu ja Põhja-Harju Koostöökogu) kuni 16-ni (Tartumaa Arendusselts). Tegevusgruppide tegevuspiirkondade elanike arvu erinevused on 4–5-kordsed.

Partnerluspõhimõtet on edukalt arvestanud ja mitmesektorilisuse nõude täitnud kolm tegevusgruppi. Nii on Hiidlaste Koostöökogus esindatud kõik kolm sektorit ning seda mitte vaid miinimumnõudest lähtudes. Kui igast omavalitsusest on tegevusgrupis üks liige, siis kolmanda sektori esindajaid on igast vallast juba kaks ning erasektori esindajate arv varieerub vallati ühest kuueni. Esindatud on mitmed tegevusalad, erasektorist näiteks jaekaubandus, turism, ehitus ja tööstus. Kolmandast sektorist on esindatud haridust, kalandust, teadust, loodust ja kultuuri arendavad organisatsioonid.

Kaks tegevusgruppi eristuvad teistest oma liikmete arvukuse poolest. Nii oli Rohelise Jõemaa Koostöökogus strateegia koostamise ajal kokku 82 liiget, neist 11 kohaliku omavalitsuse üksust, 32 mittetulundusühingut ja 39 ettevõtjat, igast vallast 2–3 kolmanda sektori ning 2–4 erasektori esindajat. Kaasatud olid nagu hiidlastegi puhul erinevate tegevusalade esindajad.

Kõige enam liikmeid on aga Piiriveere Liidris. Selle tegevusgrupi puhul hakkab silma, et 18 asutajaliikmega tegevusgrupp on kasvanud strateegia koostamise käigus juba 101-liikmeliseks: 7 kohaliku omavalitsuse üksust, 66 ettevõtjat ja 28 mittetulundussektori esindajat. See on suurima liikmete arvuga kohalik tegevusgrupp Eestis. Igast vallast on selles tegevusgrupis 3–30 liiget. Piirissaare era- ja kolmas sektor on esindatud kumbki ühe liikmega, aga arvestades valla väga väikest elanike arvu (83) on see igati mõistetav. Teised vallad on esindatud 5–16 erasektori ja 2–13 mittetulundussektori esindajaga.

Soovitused

- Esitada tegevusgrupi liikmete koosseis selliselt, et on näha nii kohaliku omavalitsuse kuulumine, valdkondlik esindatus kui ka liikme roll piirkonnas.
- Olla avatud uute liikmete tarvis. Eesmärk on tagada võimalikult lai tegevuspiirkonna esindatus kõigi tegevusgrupiga liitunud valdade tasandil.



2.2.3. Kohaliku tegevusgrupi haldamise funktsionaalsus

Hinnangute andmise alused:

- keskuse ruumide olemasolu, nende kvaliteet;
- keskuse ülesannete väljatoomise selgus;
- ligipääsu tagamine keskusele ja teabele;
- kohaliku tegevusgrupi tegevtootajate ülesannete ja tegevuste kirjeldused.

Valdavalt tegutsevad kohalikud tegevusgrupid järgmise juhtimisstruktuuriga: kõrgeim juhtimisorgan on üldkoosolek, sellest allpool on juhatus ning keskuse (büroo) töötajad eesotsas palgalise tegevjuhiga.

Parim eeskuju tegevusgrupi haldamise funktsionaalsuse läbimõelduse poolest on Arenduskoda. Tegevusgrupi ajalugu ulatub juba 1994. aastasse. Praegu on Arenduskoja tööruumid Tapa Vallavalitsusele kuuluvas hoones. Ruumide pindala on 144 m ning sinna hulka kuuluvad kaks õppeklassi koolitustööks 25–30 inimesele. Ühes klassis on keeleõppeks vajalik eritehnika ning teine on arvutiklass. Asukoha valikul oli peamiseks piirkonnas olemasolev organisatsioon, vajalikud töötajad ning tehniline baas. Arenduskoda on avatud tööpäevadel kella 9–16. Arenduskoja juures tegutseb registreeritud ja koolitusluba omav erakool Arenduskoja Koolitus. Teave tegevusgrupi kohta on kättesaadav tema veebilehel. Tagatud on hõlbus ligipääs nii keskusele kui ka keskuse poolt pakutavale teabele. Arenduskojas asub internetipunkt, mis on avatud kõigile soovijatele tööpäevadel kella 11–16. Arenduskojas on kaks põhikohaga töötajat (tegevjuht ja sekretär), lepingu alusel on palgatud raamatupidaja. Määratud on põhikohaga töötajate tööalased ülesanded.

Soovitused

- Panna strateegiasse kirja kogu olemasolev oluline informatsioon organisatsiooni kohta.
- Näidata ära töötajate arv ja nende ülesanded.
- Anda ülevaade organisatsiooni toimimisest.
- Kirjeldada ruumide kasutamist ning avalikkusele kättesaadavat teavet ja pakutavaid teenuseid.

2.2.4. Majanduslik elujõulisus ning kaasrahastamise mitmekesisus

Hinnangute andmise alused:

- kaasrahastamise allikate mitmekesisus;
- kasutatud sisendressursside ja kavandavate tulemuste saavutamise optimaalsus;
- juhtimisstruktuuri läbimõeldus ja efektiivsus.



Valdavalt on tegevusgruppide arengustrateegiates finantsilised tulud ja kulud selgelt välja toodud ning ressursid ja nende kasutamine on planeeritud läbimõeldult. Paljudel tegevusgruppidel on rahastamisallikaid ette nähtud võrdlemisi arvukalt ning need on allikapõhiselt seostatud erinevate strateegia meetmetega. Vahel tuleb siiski esile kaasrahastamise nappus. Nendel juhtudel on strateegia rahastamine jäänud põhiliselt *Leader*-meetmetest eraldatava toetuse keskseks ja kehtestatud liikmemaksud moodustavad väga väikese osa tegevusgrupi kogueelarvest.

Esiletõstmist väärivad Piiriveere Liidri inimeste pingutused leidmaks ja kasutamaks kõiki võimalusi tegevusgrupi majandusliku elujõulisuse tagamisel ja kaasrahastamisallikate mitmekesistamisel. Tegevusgrupi majandusliku elujõulisuse alused on:

- kavandatud tegevuste toetamine organisatsioonilise ja inimressursiga, oskusteabe, nõustamise ning tugiteenustega;
- koostöö piirkonnas tegutsevate organisatsioonidega strateegia elluviimisel ja ühiste eesmärkide saavutamisel;
- kavandatud tegevuste katmine rahaliste ressurssidega.

Strateegia rakendamiseks vajalike vahendite allikad on: *Leader*-toetus, liikmemaksud, strateegia elluviimise tegevuste osamaksud, projektitaotlejate omafinantseeringud, laenud, sildfinantseerimised, kohalike omavalitsuste rahalised toetused, muude programmide vahendid, annetused, tegevusgrupi liikmete ja projekti teostajate vabatahtlik töö. Kohalik tegevusgrupp suunab administratiivkulude katmiseks kuni 20 protsenti toetuse summast (s.o strateegia rakendamise osa toetusest). See võimaldab piisava inimressursi, et pidevalt kavandada projekte ja taotleda rahastamist muudest allikatest. Organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagab valmiva strateegia realistlikkus ja rakendatavus, mis saavutatakse selle kaudu, et strateegia koostamisel toimuvad töögruppide koosolekud ja koolitused, tehakse uuringuid ja kasutatakse ekspertide abi. Kaasfinantseerimiseks soovitakse kasutada mitmekesiseid rahastamisallikaid, samuti mõeldakse läbi tegevusgrupi toimimine ja organisatsiooni majanduslik elujõulisus.

Soovitused

- Mõelda senisest detailsemalt läbi võimalike rahastusallikate kaasamine, tagada rahastamise jätkusuutlikkus.
- Koostada rahastamiskavad ja tegevuste eelarve ning prognoosida rahavooge.
- Selgitada riskid ja analüüsida nende maandamise võimalusi.

2.2.5. Piirkondliku koostöö elemendid

Hinnangute andmise alused:

- koostöö teiste tegevusgruppidega (*Leader*- või teised samasuguste eesmärkidega piirkondlikud grupid);
- koostööplaanide läbimõelduse aste ja konkreetsus;
- koostööelementide põhjendatus ja tulemuslikkus.



Piirkondade koostöö tähendab ennekõike koostööd eri maapiirkondade vahel. Seda võidakse teha kohalike tegevusgruppide vahel, kuid säilima peab avatus koostööks teiste kohalike gruppidega, kes panustavad piirkonna arengusse. Tegevuse avatus piirkonna kõikidele organisatsioonidele näitab tegevusgrupi valmisolekut võtta vastutus piirkonna tervikliku arengu eest, olla kohaliku tegevuse innustaja ja eestvedaja ning anda motiiv ühistegevuse kandepinna laiendamiseks.

Samuti on oluline koostöö teiste võrgustikega. Mõningatel juhtudel on varasemad koostööühendused astunud kohaliku tegevusgrupi liikmeks. Hea näide on Raplamaa Partnerluskogu, mille liikmed on Raplamaa Külade Liit, Raplamaa Tootjate OÜ ja Rapla Ettevõtjate Ühendus. Samuti on märkimisväärne Eesti Külaliikumise Kodukant tegevus, mis on olnud tihedalt seotud maaelu edendamisega ning mis jätkuvalt pakub tegusat partnerlust paljudele.

Tegevusgruppide strateegiates on olulisel kohal noorte vaba aja sisustamine. Noortega seoses on positiivne Põlvamaa Partnerluskogu initsiatiiv pakkuda arendavat töövälisest tegevust piirkonna õpilasmaleva rühmadele. Eesti õpilasmalev kui võrgustik on koostöö seisukohalt väga perspektiivikas, sest ta ühendab nii kogukonna liikmete – õpilaste, lapsevanemate ja ettevõtjate – kui ka omavalitsuste huviseid.

Omaette sihtrühma moodustavad erivajadustega inimeste organisatsioonid, sest nende liikmeid elab kõikide omavalitsuste piires. Siit tuleneb vajadus kogukonna ellu kaasamise ja mitteformaalse rehabilitatsiooni parema sujumise huvides teha koostööd Eesti Puuetega Inimeste Kojaga, kellel on esindajad ja võrgustikud kõikides maakondades.

Jõudsa tegutsemisega paistab silma Rohelise Jõemaa Koostöökogu, kus piirkonna arendamisel teevad koostööd kolm sektorit. Samal ajal jätkatakse kogemuste omandamiseks eri valdkondades koostööd teiste tegevusgruppidega – Mulgimaa Arenduskojaga toimib koostöö rahvusvaheliste suhete arendamisel ning tegevusgrupiga PAIK säästva majandamise ja turismi valdkonnas. Oluliseks on peetud koostöö arendamist ka paljude võrgustikega ja teiste organisatsioonide üritustel osalemist.

Soovitused

- Strateegia koostamisel määrata valdkonnad, milles koostöö saaks anda piirkonna ja kohaliku tegevusgrupi arengule lisandväärtust.
- Strateegia täiendamisel lisada täpsustused kavandatava riigisisese koostöö kohta, näidata koostööst taotletav kasu ja panustamine koostöövõrgustiku ülesehitusse.



2.2.6. Rahvusvahelise koostöö elemendid

Hinnangute andmise alused:

- koostöö rahvusvahelisel tasandil *Leader*- ja teiste tegevusgruppidega;
- rahvusvahelise koostöö elementide põhjendus ja tulemuslikkus.

Ühised koostööprojektid ei peaks enam piirduma pelgalt kogemustest õppimisega ja naabruskonna tegemistega tutvumiseks välisreiside korraldamisega, vaid nad peavad sisaldama juba konkreetseid ühisprojekte. Tegevusgrupid on enamasti kavandanud oma strateegiasse õppereise ning osalemist rahvusvahelistel seminaridel ja koolitustel. Sõlmitud on rahvusvahelisi koostöösidemeid, mis loovad hea eelduse jätkuvale ja süvenevale koostööle ning annavad võimaluse osaleda rahvusvahelistes ühisprojektides.

Näiteks Rohelise Jõemaa Koostöökogu oli initsiatiivikas ja korraldas koostöös partneritega Soomest, Saksamaalt ja Leedust rahvusvahelise konverentsi. Projekti olid kaasatud Pärnu Lahe Partnerluskogu ja PAIK koos koostööpartneritega Iirimaalt, Rootsist ja Soomest. Tegevusgrupil on mitme partneriga Soomest ja Saksamaalt kokku lepitud ühised koostööteemad.

Soovitused

- Konkretiseerida koostööplaanid, välja tuua kellega ja mis eesmärgil koostööd soovitakse.
- Koostöö kavandamisel lähtuda tegevuspiirkonna eripärast, leida koostöövõimalusi analoogsetes olukordades olnud ja olevate partneritega.
- Mitte unustada strateegias kirja panna juba toimunud tegevusi, varasemaid koostöökogemusi ja saadud oskusteavet.

2.2.7. Uuenduslikkus

Hinnangute andmise alused:

- orienteeritus uuenduslikkusele;
- uuenduslikkuse väärtustamine valikukriteeriumites;
- strateegias kavandatud tegevustest tulenev lisandväärtus kogu tegevuspiirkonnale.

Oluline on lahti mõtestada termini „uuenduslikkus” sisu. Mulgimaa Arenduskoda on oma strateegias kirjutanud, et see, mis on uuenduslik Mulgimaa jaoks, ei pruugi seda olla teiste jaoks. Mulgimaa Arenduskoja strateegia koostamine oli väidetavalt juba iseenesest uuenduslik. Seega võib uuenduslikkuse alla kuuluda kõik, mida varem pole tehtud. Praktilises tegevuses on uuendus valdavalt siiski ka kopeerimise vältimine. Strateegia kontekstis on küsimus selles, millist lisandväärtust annavad uued tegevused piirkonnale tervikuna.



Nii sõnastab Rohelise Jõemaa Koostöökogu oma strateegias, et eesmärk on muuta loodavad töökohad atraktiivseks uuenduslike ideede kasutamise kaudu. Tegevusgrupi ellukutsutud ettevõtlusmeetme nimi on rahvasuus „Nutikate asjade meede“ ning see rajaneb uuenduslikel ideedel ja uute või omanäoliste toodete ning teenuste väljatöötamisel. Projektitaotluste puhul hinnatakse projektide uuenduslikkust, võimalikku lisandväärtust ja jätkusuutlikkust. Vastavad kriteeriumid on taotlejate tarvis eraldi vormidel kenasti välja toodud.

Tartumaa Arendusseltsi strateegias on võrdlus teiste programmide ja toetusskeemidega, uuenduslikkuse meetmed keskenduvad piirkonna ühisosale ja nende väljatöötamisel on arvesse võetud lisaks kohalikele vajadustele ka üldiseid arenguid. Eelistatud on laialdasele koostööle suunatud projektid.

Soovitused

- Õpetada strateegia koostajaid ja hindajaid märkama projektide originaalsust, lahenduste leidlikkust ning uusi võtteid muutustele reageerimisel.
- Hoiduda esitatud projektitaotluste rahuldamata jätmisest ainuüksi sellepärast, et neis innovatsioon kohe silma ei torka.
- Valida igas tegevusgrupis välja projektid, millel on silmanähtav innovaatiivsus ja võimekus suurendada piirkonna valmisolekut reageerida muutustele ja tuua piirkonda uut oskusteavet.
- Vältida “uuenduslikkust iga hinna eest”, mille puhul püütakse lihtsalt nipitamise järel vastata tellija või maksja ootustele ehk pälvida tema poolehoidu, kuna tihti antakse innovatsiooni eest lisapunkte.
- Kasutada koolitajaid, kes oskavad inimesi motiveerida, ja korraldada koolitusi, kus saadakse enesekindlust ja julgust oma mõtted selgelt välja öelda.

2.2.8. Seesmine sidusus

Hinnangute andmise alused:

- strateegia eesmärkide vastavus sisemise sidususe nõuetele;
- üksiktegevuste investeeringute seoste selge väljatoomine ja nende vajaduse põhjendatus.

Strateegia sisemise sidususe puhul tuleb eelkõige silmas pidada, et strateegia ei oleks pelgalt vajalike projektikirjelduste kogum, vaid kogu strateegia tervikuna oleks seesmiselt sidus ja suunatud seatud prioriteetide ja strateegias püstitatud eesmärkide täitmisele. Oluline on, et strateegia elluviimine projektide realiseerimise kaudu lähtub strateegias seatud ülesannetest, ülesanded omakorda on vastavuses selgelt määratud prioriteetide ja visiooniga, mis tulenevad tegevuspiirkonna sihtgruppide vajadustest. Viimased selguvad tegevuspiirkonna sotsiaal-majandusliku olukorra kirjeldusest.

Kiiduväärt on Lääne-Harju Koostöökogu koostatud strateegia, kus on seatud selged, vajadustel põhinevad prioriteedid. Piirkonna jaoks sobivad ning omavahel kooskõlas



meetmed on välja töötatud uuringute ja analüüsi tulemustele toetudes. Üksikute tegevuste ja meetmete seos on hästi põhjendatud, kõikide kavandatud tegevuste ja meetmete juures on nimetatud tulemusindikaatorid, mille abil on võimalik teha strateegia seiret.

Teise positiivse näitena sobib välja tuua Piiriveere Liidri koostatud strateegia, mille ülesehitus on loogiline ning milles lähtutakse terviklikult ja läbimõeldult kohalikest oludest. Meetmed ja tegevused on konkreetsed ja tulenevad kohalikest vajadustest ning on omavahel kooskõlas. Meetmete ja tegevuste kavandamisel on abiks olnud uuringu- ja analüüsitulemused ning tehtud valikud on hästi põhjendatud. Strateegiale on lisatud eraldi skeem strateegia sidususe mõistmiseks, alustades meetmete leidmisest ja prioriteetide seadmisest kuni üldeesmärkide saavutamiseni. Esiletõstmist väärib seegi, et tegevusgrupp on lisaks mahukale strateegiadokumendile koostanud sellest lühiversiooni, kus veelgi suurema kontsentreeritusega antakse terviklik ja seesiselt sidus ülevaade Piiriveere Liidri tegevusgrupist, tegevuspiirkonnast, liikmeskonnast, tegevuspiirkonna sotsiaal-majanduslikust olukorrast ning tegevuspiirkonna ja sotsiaalsete gruppide vajadustest.

Kolmandana sobib esile tõsta Rohelise Jõemaa Koostöökogu arengustrateegiat, milles samuti üksikute kavandatud meetmete, tegevuste ja investeeringute seos on väga hästi põhjendatud. Erinevalt teistest strateegiatest on selgelt välja toodud strateegia elluviimise võimalikud riskid ning on esitatud nende maandamise kava.

Soovitused

- Seostada probleemide, arenguvõimaluste ja teiste arengukavade analüüs strateegias kavandatud eesmärkide ja meetmetega.
- Meetme koostamisel välja tuua põhjendused ja näha seoseid teiste meetmetega.
- Meetme tulemuslikkuse hindamise tarvis näidata indikaatorid ning nende praegused ja soovitatavad sihtväärtused.

2.2.9. Integreeritud lähenemine teistele arengukavadele ja strateegiatele (võimalik ellu viia mitme sektori koostöös), lisandvus teistele programmidele

Hinnangute andmise alused:

- mis määral tegevusgrupi strateegia täiendab piirkonna teisi arengukavasid ja strateegiaid ning annab neile lisandväärtust;
- võimalus strateegiat ellu viia erinevate sektorite koostöös.

Leader-lähenemise puhul on oluline, et tegevusgruppide koostatud ja elluviidavad strateegiad hõlmavad tegevuspiirkonna erinevate valdkondade arendamist, võimaluse korral integreeritult. Kohalikele tegevusgruppidele on antud võimalus strateegia koostamisel analüüsida MAK 2007–2013 eri telgede omavahelist kombineerimist.



Leader-lähendamise eelis on suur paindlikkus eripärade arvestamisel, samas võimalus käsitleda kogu tegevusgrupi piirkonda komplekselt.

Siinkohal on taas põhjust kiita Rohelise Jõemaa Koostöökogu strateegiat, milles on aluseks võetud dokumentidena nimetatud nii MAK 2007–2013 kui ka Eesti regionaal-arengu strateegiat. MAK 2007–2013 telgede kohta on toodud nii telgede omavaheliste seoste sisuline analüüs kui ka plaanitavate tegevuste jaotus. Piirkonna turismi- ja puhkemajanduse arengukavast on pärit mitmed strateegias nimetatud eesmärgid. Strateegia sisenditena on lähtutud olemasolevatest valdade ja külade arengukavadest. Maakondade arengukavadest on üle võetud nende peamised eesmärgid. Kaardistatud on valdkondade kaupa fondid ja programmid ning näidatud, milliseid tegevusi nad toetavad ja kes saavad olla toetuse taotlejad.

Teine hea näide on Piiriveere Liidri arengustrateegia. Sellel on lisaks integreeritusele territoriaalsete arengukavadega suurel määral seoseid ka eri valdkondlike arengukavade ja programmidega. Strateegias kavandatud tegevused täiendavad ja toetavad tegevuspiirkonna teiste kohalike omavalitsuste arengukavades, samuti ka Võrumaa, Põlvamaa ja Tartumaa maakondlikes arengukavades kavandatud tegevusi. Ühe horisontaalse meetmena on eraldi kavandatud teiste meetmete teemasid hõlmav meede „Vähemarendatud kogukondade kaasamine“.

Soovitused

- Meetmete ja hindamiskriteeriumite abil väärtustada arenguvõimaluste kasutamist, mitte üksnes probleemide lahendamisele keskendumist.
- Mitte niivõrd kopeerida meetmeid teistest arengudokumentidest, vaid keskenduda oma tegevuspiirkonna eripäradele ja arenguvajadustele.
- Strateegia koostamisel arvestada senisest enam teiste strateegiate, arengukavade ja programmidega sünergia saavutamist, lisades neile omalt poolt lisandväärtust ning meetmete elluviimisel rakendada senisest enam eri sektorite koostööd.

2.2.10. Kohalike arenguvõimaluste kasutamine

Hinnangute andmise alused:

- kohalike arenguvõimaluste kasutamise väärtustamine meetmetes ja hindamiskriteeriumites;
- meetmete vastavus kohalikele oludele ja probleemistikule;
- arenguvõimaluste ja probleemide lahenduste läbimõeldus ja elluviidavus.

Kahe tegevusgrupi strateegias on väga hästi ära näidatud kohalike arenguvõimaluste kasutamine. Kodukant Läänemaa strateegias on arengueeldusteks atraktiivne looduskeskkond, alternatiivsed majandustegevused ning kultuuri- ja seltsitegevuse hoogustumine. Eeldused on strateegias arvesse võetud loodus- ja kultuuriressursside parema ärakasutamise teema all (meetmed 3, 6, 7). Probleemidena on nimetatud hõredat asustust, väikesearvulist elanikkonda, noorte ja aktiivsete inimeste lahkumist



piirkonnast. Need valupunktid on strateegia meetmetes leidnud selge väljundi. Tegevusi on kavandatud noorsootöö, keskkonna arendamise ja külaelu edendamise vallas. Hakkab silma, et strateegia koostamisel on kohalikud arenguvõimalused põhjalikult kaardistatud ning neid on analüüsitud ja strateegia väljatöötamisel arvesse võetud.

Teise positiivse näitena on igati sobiv Saarte Koostöökogu strateegia, milles suur osa kavandatavatest meetmetest on suunatud kohaliku potentsiaali paremale ärakasutamisele (nn kohaliku brändi loomisel on meetmetes oluline roll). Samuti eelistatakse kohalikku toorainet. Kohaliku koostöö soodustamine ning kohalike traditsioonide alalhoidmine on meetmetes tähtsal kohal. Probleemidena on välja toodud koostöö puudumine, kvalifitseeritud tööjõu puudus, tegevuspiirkonna selge kuvandi puudumine, toodete väikestest kogustest tulenev turustamisraskus, kaugus teistest turgudest, vähene teenuste pakkumine ja kaugtöövõimaluste mittetundmine. Strateegia keskendub nende kitsaskohtade kõrvaldamisele. Probleemide lahendamise panustavad meetmed keskenduvad turutõrgete vähendamisele ühistöö kaudu, uute turgude leidmisele, külaelu aktiveerimisele, inimeste haridustaseme tõstmisele ning uute elanike kutsumisele piirkonda. Strateegias kajastatavad meetmed keskenduvad kogu piirkonna ühisosale ning nende väljatöötamisel on arvesse võetud lisaks arenguvajadustele ka kohalike arenguvõimalusi. Meetmed on üles ehitatud probleemide ja vajaduste analüüsile tuginedes.

Soovitused

- Meetmete koostamisel arvestada piirkonna eripära ja meetme sobivust kohaliku konteksti.
- Meetmete ja hindamiskriteeriumite abil enam väärtustada väliskeskonnast tulenevate võimaluste kasutamist arendustegevuses.

2.2.11. Kogu tegevuspiirkonna kaasatus kohaliku tegevusgrupi tegevusse

Hinnangute andmise alused:

- eri piirkondade ja elanikegruppide kaasatus kohaliku tegevusgrupi tegevusse ning sellest saadav kasu;
- kogu tegevuspiirkonna kaasatuse arvestamine projektide hindamise kriteeriumites.

Kaasamise puhul on oluline strateegias kirjeldada ka seda, kui suurel määral suudeti realiseerida juba strateegia koostamise etapil eri piirkondade, sektorite ja valdkondade esindajate koostööd. Head kaasamispraktikat illustreerib Kodukant Läänemaa strateegia, milles nimetatakse projektide üldiste valikukriteeriumite väljatöötamise rohked osalised ja millest paistab silma koostöö sihtgruppide vahel. Üldiselt on kõikidele elanikegruppidele strateegias midagi pakutud. Ennekõike on soovitud elanikkonda kaasata paikkonna kultuuritraditsioonide jätkamisele. Noorte ja eakate puhul on esile tõstetud huvitegevuse, vabahariduse ja elukestva õppe edendamist.



Ettevõtjate tarvis peetakse oluliseks korrastatud ja turvalist ettevõtluskeskkonda, samuti noorte järelkasvu tööturul.

Teisena sobib tunnustada Valgamaa Partnerluskogu strateegia kaasamist käsitlevat osa, milles on esitatud meede „Valged laigud – arengutõuge passiivsetele kogukondadele“, mis võimaldab kõikidel vähem aktiivsetel tegevuspiirkondadel kasu saada. Teised planeeritud meetmed on muu hulgas suunatud ka aktiivsetele piirkondadele. Sihtgruppide kaasamine strateegia elluviimisse on integreeritud igasse kavandatavasse meetmesse. Iga meetme struktuuris on planeeritud tegevusi – koolitused, konverentsid, õppereisid ja ümarlauaarutelud, mis aktiveerivad sihtgruppe ning suunavad panustama senisest uuenduslikumalt, kaasavamalt ja partnerlust hindavamalt.

Soovitused

- Koostada strateegia väljatöötamise ja elluviimise edukuse tagamiseks kaasamise kava, milles on näidatud, milliseid kaasamise vorme kasutatakse ning kuidas tagatakse ladus kommunikatsioon ja tulemustest teavitamine.
- Otsida sünergiat, mida on võimalik saada eri sihtgruppide koostööst, näidata sellest sünergiast lähtuvat kasu igale sihtgrupile ja piirkonna arengule tervikuna.
- Näidata strateegias erinevate elanike- ja huvigruppide kaasatuse määr tegevusgrupi tegevustes.

2.2.12. Erinevate elanikegruppide kaasatus kohaliku tegevusgrupi tegevusse

Hinnangute andmise alused:

- elanike- ja huvigruppidele (maapiirkondade elanikud, eakad, ettevõtjad) suunatud meetmete väljatoomine strateegias ja tegevuskavas;
- mis määral saavad kohaliku tegevusgrupi tegevuskava tegevustest kasu eri elanike- ja huvigrupid.

Oluline on märkida, et juba strateegia koostamine ise annab võimaluse kaasata loomeprotsessi mitte ainult kohaliku tegevusgrupi liikmeid, vaid väga erinevate huvi- ja elanikegruppide esindajaid. Paljude tegevusgruppide veebilehtedel on informatsioon nende strateegia koostamise kohta alates sellele kulunud töötundide kokkuarvestamisest, protsessis osalejate nimekirjadest ja paljudest teistest olulistest materjalidest, mis koguti täiendavalt uuringute, analüüside ja arutelude tulemusena. Iga tegevusgrupp on ise hinnanud, kui palju materjali sellest kajastada otse strateegias ja kui palju kaasamisprotsessi kirjeldavat teavet on mõistlik teha kättesaadavaks internetis.

Erinevate elanikegruppide kaasamise ning nende tarvis kavandatud meetmete kirjeldamise eest väärib tunnustust PAIK-i strateegia. Kaasamisel kavandatakse tähelepanu pöörata nendele huvigruppidele, kes mingil põhjusel ise aktiivsust üles ei näita. Rõhutatakse tegevuse aktiveerimist külades ja kolmanda sektori kaasamist teenuste osutamisse. Noorte puhul seatakse keskmesse haridus, kultuur, sport, vaba



aeg ja turism. Eakatega seoses nähakse sotsiaaltöö ja turvalisuse tähtsustamist ning nende kaasalöömise suurendamist külaelu korraldamises. Kohalike omavalitsuste rolli soovitakse suurendada planeerimistegevuses, keskkonnakaitses ja infrastruktuuri arendamises, samuti hariduse omandamiseks võimaluste loomises, sotsiaaltöö paremas korraldamises ja turvalisuse tagamises.

PAIK on kaasanud eri huvigruppe nii strateegia koostamisel kui ka tegevuste ettevalmistamisel, samuti otsuste vastuvõtmisel, nende realiseerimisel ja seireprotsessis. Kaasamiseks kasutatakse mitmeid viise: infopäevad, trükised, internet, ühised ideereisid, töökoosolekud ja ümarlauanõupidamised. Samuti pakutakse huvigruppidele otsest nõustamist ja tehnilist abi tegevuste elluviimisel.

Soovitused

- Eristada piirkonna sihtgruppid ning keskenduda nende piirkonnaspetsiifiliste vajaduste tundmisele ja sihtgruppide jõulisemale kaasamisele.
- Rakendada kaasamise häid tavasid, mille tulemusena on kodanikel või neid esindavatel ühendustel võimalus osaleda neid mõjutavate otsuste tegemisel.
- Tuua välja kaasamise erinevate vormide kasutamine.
- Anda esitatud ettepanekute kohta tagasisidet, näidata millist väärtust nad strateegia koostamisse andsid.

2.2.13. Noortele suunatud meetmed ning noorte kaasamine strateegia koostamisse ja teavitustegevusse

Hinnangute andmise alused:

- noortele mõeldud tegevuste kavandamine strateegias;
- noortele suunatud meetmete väljatoomine strateegias;
- noorte kaasamine strateegia väljatöötamisse ja teavitustegevusse.

Kõik tegevusgruppid on oma strateegias pööranud tähelepanu noortega seonduvatele teemadele. Välja on töötatud kas eraldi meetmed või siis on antud võimalus noortega seotud projektidele toetust taotleda teiste meetmete kaudu.

Näiteks Kodukant Läänemaa on eraldi sõnastanud noortele suunatud meetmed. Tartumaa Arendusselts seab eesmärgi saavutada noorte suurem sidusus kogukonnaga. Meetme raames esitatavate projektide hindamisel on kavandatud kaasata Tartumaa Noortekogu esindajad. Valgamaa Partnerluskogu noortele suunatud meede on „Noorte võimalused maal – tugisüsteem Valgamaa noortele“ Ja Rohelise Jõemaa Koostöökogu oma „Noorte kaasamine kogukonna elukeskkonna parendamisse“.

Soovitused

- Kaasata noori strateegia koostamisse võimalikult varases staadiumis, kasutades selleks erinevaid töövorme, nagu mõttekojad, kirjanite kirjutamine ja koolitused.



- Strateegia väljatöötamisega seotud tegevuste puhul näidata ära, millistes tegevustes ja kui aktiivselt noored osalesid, milliseid ettepanekuid nad esitasid ja kuidas neid rakendati.
- Mõelda piirkonna äärealadel elavate noorte ja väheaktiivsete noorte kaasamisele.
- Tuua välja noorte kaasamise parimad praktikad.

2.2.14. Jätkusuutlikkus

Hinnangute andmise alused:

- kohaliku tegevusgrupi edasise arengu kavandamise aste ja asjakohasus;
- tegevusgrupi rahastamisvõimaluste läbimõelduse aste;
- võimalike organisatsiooniliste riskide kaardistus ning riskide kindlakstegemine ja maandamine.

Veidi enam kui poolel juhtudel leidsid eksperdid ühiselt, et kohaliku tegevusgrupi areng ja rahastamisvõimalused, sealhulgas rahastamine teistest allikatest, on hästi kavandatud ja põhjendatud. Strateegiate koostamisel on oluline kaardistada võimalikud riskid ning kavandada nende maandamine erinevate stsenaariumite korral. Ligi poolte tegevusgruppide strateegiates hakkas siiski silma rahastamisallikate ja -võimaluste vähesus ning nende ebapiisav põhjendus. Üksikute tegevusgruppide puhul täheldati teatud riske, mis võiksid kahtluse alla seada tegevusgrupi kavandatud tegevuste jätkusuutlikkuse.

Eeskujulik on kolme tegevusgrupi jätkusuutlikkus. Esiteks Rohelise Jõemaa Koostöökogu strateegias on kohaliku tegevusgrupi arenguks ette nähtud eraldi meede (see ei võta 20 protsenti kogu eelarvest). Välja on toodud kaasamist ja organisatsiooni paremat toimimist soodustavad abinõud, arvestatud on teiste finantseerimisallikatega. Kohaliku tegevusgrupi areng ja rahastamisvõimalused, ka teistest allikatest rahastamine, on hästi kavandatud ja neid on põhjalikult selgitatud. Organisatsiooni tegevuse võimalikud riskid on määratud ja tegevused nende maandamiseks esitatud. Tegevuste järgmised etapid on olemas.

Teiseks on Tartumaa Arendusseltsi strateegias seatud tulemuste saavutamise eelduseks kavandatud tegevuste jätkusuutlik rahastamine, mis on mõeldud tagada kehtestatud liikmemaksude, organisatsiooni enda majandustegevuse ja erinevate toetuste abil. Eraldi meede on kogukonna jätkusuutlikkuse arendamiseks ja tugevdamiseks.

Kolmandaks PAIK-i strateegia, milles on välja toodud rahastamine nii kohalike omavalitsuste poolt kui ka sihtfinantseerimine erinevate fondide poolt. See loobki tegevusgrupi majandusliku jätkusuutlikkuse aluse. Omavalitsused rahastavad tegevusgruppi vastavalt elanike arvule ning lähtudes keskuse vajadustest. Kogu organisatsiooni jätkusuutlikkus on planeeritud tagada erinevate tegevuste kombinatsiooniga. Rahastamisallikad on mitmekesised ning neist on antud põhjalik ülevaade.



Soovitused

- Näidata, kuidas strateegia elluviimisega piirkonnas esilekutsutud pikaajalisi positiivseid mõjusid soovitakse jätkata.
- Arendada strateegia elluviimise finantseerimisskeeme, analüüsida projektide võimalikke rahastamisallikaid, sealhulgas omafinantseerimise tagamist ja rahavoogude juhtimist.
- Koostada strateegia elluviimise riskianalüüs ning näidata riskide ennetamise ja maandamise võimalusi.

2.2.15. Strateegia selge esitus, ajakava elluviidavus, rahastamiskava selgus ja põhjendatus

Hinnangute andmise alused:

- strateegia koostamisprotsessi läbimõeldus ja ratsionaalsus;
- strateegias kavandatud tegevuste omavaheline seos ja eesmärkide selge põhjendatus;
- ajakava detailsuse aste ja elluviidavus;
- rahastamiskava seotus strateegiaga, kava detailsuse aste, põhjendatus ja selgus;
- kulude piisav lahtikirjutamine;
- kavandatud tegevuste proportsionaalse jaotuse põhjendatus ja optimaalsus.

Parimaks näiteks sobib siin taas PAIK-i strateegia. Strateegia on seesmiselt sidus ning vastab igati piirkonna vajadustele. Prioriteedid on meetmete lõikes kindlaks määratud, tugevam rahasüst on kavandatud ettevõtluse ja sotsiaaltöö arendamiseks. Kogu eelarve ning *Leader*-toetuse kasutamise prioriteedid erinevad. *Leader*-toetuse puhul järgitakse prioriteetide seadmisel rohkem *Leader*-põhimõtteid. Välja on töötatud detailne tegevuskava aastate ja rahastusallikate kaupa. Samuti on erinevate meetmete jaoks kaardistatud võimalikud alternatiivsed rahastamisallikad. Rahastamiskava on selge ja kergesti mõistetav. Strateegias on esitatud kavandatud tegevuste optimaalne proportsionaalne jaotus meetme vahel.

Üldiselt võib öelda, et enamikes strateegiates olid kavandatud tegevuste vahelised seosed olemas. Eesmärgid olid suures osas selged ja põhjendatud. Siiski tuleb lisada, et mitmes strateegias ei olnud ajakava veel täpselt lahti kirjutatud ning ka rahastamiskava ei olnud kuigi konkreetne. Tihti ei nähtu strateegiast meetmete prioriteedid ja konkreetne rahajaotus meetmete vahel.

Soovitused

- Rohkem konkreetsust, vähem kordusi ja kopeerimist.
- Igale peatükile kirjutada kokkuvõte, olulised kohad tõsta esile.
- Kasutada rohkem jooniseid ja graafikuid, ilmestada kirjapandut visuaalselt.



- Liigendada teksti enam, täpsustada selle ülesehitust.
- Kavandada rahalised mahud nii meetmete kui ka aastate kaupa.
- Esitada lähiaastate tööde ajakava.

2.3. Tegevusgruppide enesehinnang

2008. aasta 31. oktoobril tutvustati Jänedal tegevusgruppidele eksperdihinnanguid. Samas toimus tegevusgruppide enesehindamine elektroonilise hääletusseadme ja tarkvara „Resolver Ballot 5.2“ abil. Tegevusgrupid said ülesande anda oma tegevusele hinnang *Leader*-meetme määruse hindamiskriteeriumite põhjal tuletatud kolmeteistkümnest aspektist lähtuvalt. Hindamisele esitati:

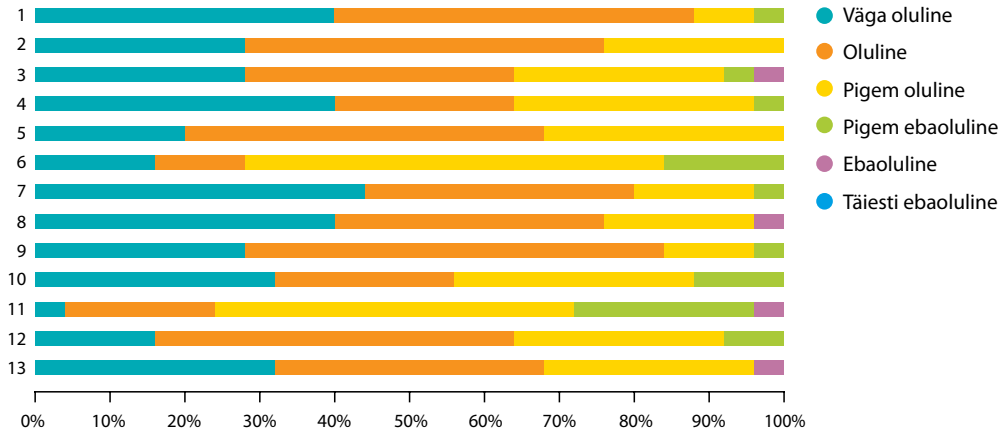
- 1) kohaliku tegevusgrupi ühtsus;
- 2) kohalike olude tunnetus ja eripära väljatoomine;
- 3) partnerlus;
- 4) kaasatus;
- 5) koostöö;
- 6) integreeritus teiste arengukavadega;
- 7) kohalike arenguvõimaluste kasutamine;
- 8) majanduslik elujõulisus ja jätkusuutlikkus;
- 9) tegevusgrupi haldamise funktsionaalsus;
- 10) rahastamiskava detailsus ja asjakohasus;
- 11) ajakava detailsus ja asjakohasus;
- 12) strateegia selge esitus;
- 13) seesmine sidusus.

Iga aspekti puhul hinnati selle olulisust strateegias ja tegevusgrupi enda tegevust nimetatud valdkonnas. Tegevusgruppide hinnangutest ja enesehinnangutest annavad ülevaate joonised 1 ja 2.

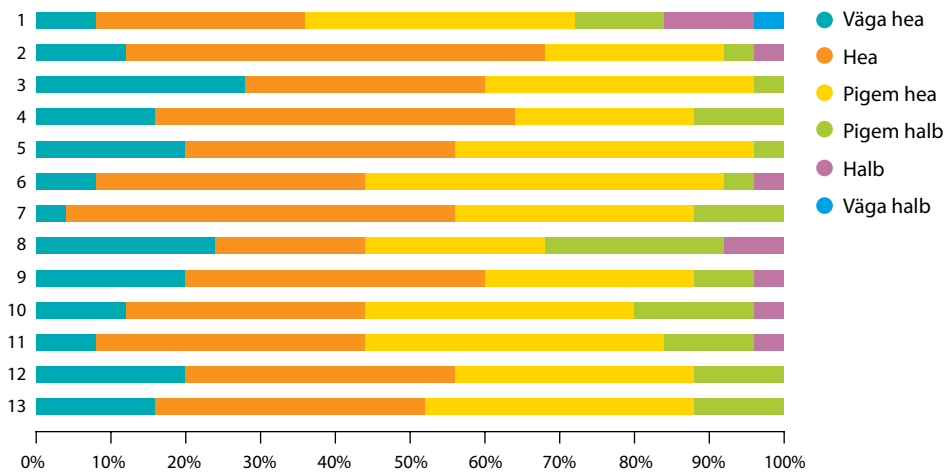
Hinnangutest selgub, et kõige olulisemaks, kuid enesehinnangul paraku madalad hinded saanud aspektiks peeti tegevusgrupi ühtsust. Soorituse osas hinnati kriitilises seisus olevaks kohalike arenguvõimaluste kasutamist, majanduslikku elujõulisust ja jätkusuutlikkust ning rahastamiskava detailsust ja asjakohasust.



Joonis 1. Tegevusgruppide hinnangud kriteeriumite olulisuse kohta



Joonis 2. Tegevusgruppide enesehinnang kriteeriumite kaupa





3. Kohaliku tegevusgrupi seiresüsteem ja strateegia sisehindamine

3.1. Seire ja sisehindamise ülesanne

Kohaliku tegevusgrupi organisatoorse arengu ja kogukonnale suunatud arendustegevuse jätkusuutlikkuse tagamisel on tähtis hästi toimiv seire- ja sisehindamissüsteem.

Seire all mõistetakse andmete süstemaatilist kogumist organisatsiooni, piirkonna, objekti jms kohta ning nende analüüsi. Oluline seire osa on indikaatorite ehk mõõdikute loomine ja kehtestamine. Seire käigus talletatakse andmeid indikaatorite väärtuste mõõtmiseks. Seire tulemused loovad hindamise aluse.

Hindamisel võrreldakse saavutatud tulemusi eelnevalt seatud eesmärkidega. Selle põhjal langetatakse hinnangulisi otsuseid. Hinnanguid saab anda nii protsessi käigus (vahehindamine) kui ka kokkuvõtvana protsessi lõppedes (järelhindamine). Spetsiifiliseks hindamise vormiks on eelhindamine, mis ei tugine seireandmetele.

Eristatakse välishindamist ja sisehindamist. Välishindamist teostab väljaspool organisatsiooni paiknev hindaja. *Leader*-programmi puhul on Eestis loodud tugev ja mitmetasandiline välishindamise süsteem, kus hindajateks on Põllumajandusministerium, kes kaasab sõltumatuid väliseksperthe, Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Amet (edaspidi *PRIA*) ning Euroopa Kontrollikoda. Sisehindamist iseloomustab see, et hindajaks on isikud ehk siis kohaliku tegevusgrupi liikmed ja töötajad ise. Sisehindamise eelisteks välishindamise ees peetakse suuremat paindlikkust, vahetumat seotust organisatsiooni vajadustega ja sellest tulenevalt suuremat praktilist kasulikkust, võimet motiveerida tegijaid ja suurendada vastutust. Sisehindamise suuremast subjektiivsusest lähtub oht, et juhid kasutavad sisehindamise tulemusi juba eelnevalt tehtud nn õigete otsuste õigustamiseks. Käesolevas jaotises keskendutakse sisehindamisega seonduvale.

Seire ja sisehindamine moodustavad organisatsiooni arendamise seisukohast ühtsete eesmärkide ja ülesannetega terviku, kuigi nad on analüütilisel tasandil eristatavad. Nende mõlema keskne ülesanne on pakkuda tegevusgrupi liikmetele ja elanikkonnale teadmist sellest, mida on tehtud ja millise edukusega, milline on ümbritseva keskkonna olukord ja millised muutused toimuvad. Veelgi üldisemalt on seire- ja sisehindamissüsteemi roll anda tagasisidet senisest tegevusest, selleks et õppida kogemustest ja teha vajaduse korral tulevikus asju paremini. Lisaks sellele võimaldab korralikult toimiv seire- ja sisehindamissüsteem paremini:

- teadvustada kohaliku piirkonna arengu võtmeküsimusi, elanikkonna vajadusi ning tegevusgrupi võimalusi;
- selgitada ja sidustada huvipoolte ootusi;
- püstitada eesmärged, mis põhinevad analüüsil ja faktidel;
- anda tagasisidet eesmärkide saavutamise kohta;



- tagada tegevuste, ressursside kasutuse ja tulemuste nähtavus, mis on aluseks avatud aruteludele ja otsuste läbipaistvusele;
- kindlaks teha kogukonnale suunatud arendustegevuse probleeme ja neid lahendada;
- jälgida organisatsiooni toimimist ja teha vajaduse korral organisatsiooni tööprotseduuridesse muudatusi;
- toetada, tunnustada, motiveerida ja nõustada tegevusgrupi liikmeid, juht-rühma ja tegevpersonali.

Juhtimisteoreetikud on seisukohal, et väär tegu ei ole millegi valesti tegemine, vaid väär tegu on see, kui ei õpita mineviku vigadest, sest puuduvad seire ja hindamine või need on halvasti korraldatud. Samal ajal tuleb meeles pidada, et seire- ja sisehindamisüsteem iseenesest ei ole lahendus, mis parandaks tegevusgrupi organisatsiooni ja muudaks arendustegevuse tulemuslikumaks, vaid see on üksnes kasulik juhtimisvahend. Seire ja sisehindamise tulemused ja neist tuletatud järeldused peavad leidma tee nii strateegilistesse kui ka muudesse otsustesse.

Seire ja sisehindamise vajadus tuleneb kohaliku tegevusgrupi jaoks peamiselt kahest põhjusest. Sisulises mõttes on olulisimad tegevusgrupi organisatsiooni ja piirkonna sisemised vajadused. Taktikalises mõttes tuleb tähtsustada ka ettevalmistust välis-hindamiseks. On selge, et neist kahest vajadusest tulenevad ülesanded kattuvad seire ja sisehindamise puhul suurel määral. Kohalike tegevusgruppide tegevus peab vastama üldistele *Leader*-põhimõtetele ja reeglistikule, millele keskendub välis-hindamine. Kuid alati võib leida spetsiifilisemaid ja unikaalsemaid juhtimisülesandeid, mille jaoks on vajalik täiendav seire ja hindamine kohalikes tegevusgruppides.

Kohalike tegevusgruppide seire ja hindamise peamised objektid on:

- kohaliku tegevusgrupi piirkonna areng;
- konkreetseks perioodiks koostatud strateegiaga taotletav ja selle alusel elluviidud tegevustega saavutatav mõju;
- rakenduskava meetmete ja tegevuste mõju, tulemused ja väljundid;
- projektide teostatus;
- strateegia sisemine kvaliteet;
- tegevusgrupi organisatsioon ja toimimine.

Seire- ja sisehindamisüsteemi on võimalik üles ehitada ja kasutada kahel viisil. Esiteks võib luua autonoomselt toimiva seiresüsteemi, mille väljundeid kasutatakse sisehindamisel. Sellises süsteemis võib andmete kogumine, mõõtmine ja analüüs toimuda mõnda aega ka ilma, et tulemustest lähtuvalt hinnangut antaks. Analüüs jääb sellisel juhul n-ö poole peale ning võrdlus toimub kas eelneva perioodi või teiste piirkondade näitajatega. Et seire läbiviimisel oleks täismõte, on vaja hinnata ka tulemusi, lähtudes arusaamast, milline tulemus on hea, milline piisav ja milline halb. Praktikas kaasneb seirega paratamatult teatud hinnangute andmine, kuid probleemiks võib osutuda see, et mitte alati ei ole hindamine süsteemne ja sihipärane.



Teine võimalus on indikaatorite loomine ja andmete kogumine sisehindamise käigus. Tuginetakse organisatsiooni liikmete ja ekspertide kvalitatiivsele teadmisele, mis muudetakse andmeteks hindamise käigus ning seotakse andmete põhjal väljatöötatud indikaatoritega. Sellise hindamise tulemused võib pärast vormistamist liita seiresüsteemi andmestikuga.

Kahe põhimõttelise võimaluse vahel tuleb langetada valik, lähtudes otstarbekuse kriteeriumist, mis on erinevate strateegiliste ja operatiivsete juhtimisülesannete puhul erinev. Üldprintsibina on seiresüsteemi ülesehitamine kallim kui konkreetse juhtimisülesandega seotud hindamine. Viimane jällegi võib osutada liialt subjektiivseks ja tehtud järeldused vähepõhjendatuks. Sisulisest vaatepunktist peab sisehindamine võimalikult suurel määral tuginema seireandmetele ja muudele tõendusmaterjalidele, et tagada hinnangu kehtivus ja usaldusväärsus. Kindlasti nõuavad eraldi seiresüsteemi piirkondliku arengustrateegia mõju (eesmärkide ja meetmetega seostatud indikaatorid) ja projektide teostatuse hindamine.

3.2. Seire indikaatorid ja sihtväärtused

Seire teostamise tuum on indikaatorite süsteemi loomine. Majandusliku Koostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD) definitsiooni järgi on indikaator ehk mõõdik näitaja või muutuja, mis tagab lihtsa ja usaldusväärse vahendi saavutuste mõõtmiseks ja sekkumisega seotud muutuste kajastamiseks või aitab hinnata arendustöös osalejate sooritust. Indikaator võib mõõta fakte, arvamusi ja hoiakuid.

Kõige tüüpilisemalt on indikaatorid mõõdetavad kvantitatiivsete, arvuliste väärtustega. Kvantitatiivsed indikaatorid võivad mõõta absoluutarvudes (nt loodud töökohade arv, tegevuskulude maht kroonides, ühe töökoha loomisele kulutatud kroonid), suhtarvuna (täienduskoolituses osalejate protsent), muutusena (tegevuskulude kasv, tegevuskulude osakaalu kasv) või võrdlusena (täienduskoolituses osalejate osakaal võrreldes Eesti tegevusgruppide keskmise tasemega).

Kvalitatiivsete indikaatoritega mõõdetakse üldjuhul millegi või mingite omaduste olemasolu või puudumist. Hea kvalitatiivse indikaatori näide on strateegia koostamise kaasamise kava olemasolu. Teine võimalus on kvalitatiivsete indikaatorite loomisel opereerida eksperdihinnangutega mingi etteantud teema kohta. Näiteks strateegia sisemise sidususe hindamisel võib indikaatori väärtus olla oluliselt detailsem kui lihtsalt konstateering "strateegia on sisemiselt sidus" või "strateegia ei ole sisemiselt sidus".

Kvalitatiivne informatsioon (seda saadakse küsides, vaadeldes, tõlgendades) muudetakse seires sageli kvantitatiivseks, liites vastuseid, vaatlustulemusi ja tõlgendusi. Kvalitatiivsed indikaatorid on sisult väga lähedased sisehindamise kriteeriumitele.



Indikaatorite liigitamise võimalusi on mõõtmise erinevatest ülesannetest lähtuvalt mitmesuguseid. Strateegilises planeerimises kasutatakse keskse jaotusena indikaatorite liigitust, mis arvestab strateegia tulemuslikkust. Indikaatorid on rühmitatud väljund-, tulemus- ja mõjuindikaatoriteks.

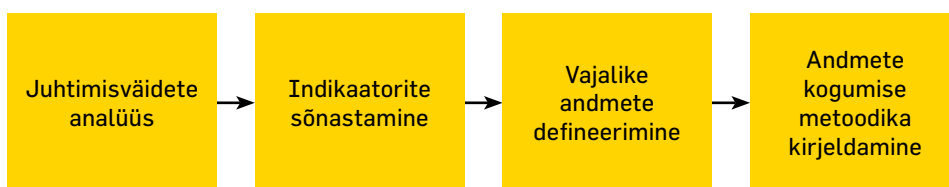
Väljundindikaatorid mõõdavad rakenduskava abil rahastatud tegevusi. Tüüpilised väljundindikaatorid on toetatud projektide arv ja jagunemine, kasusaavate ettevõtjate arv, toetuste abil korraldatud ürituste, koolituste jms arv, neis üritustes osalejate arv, ürituste ja koolituste ajaline maht. Väljundindikaatoreid on võimalik mõõta jooksvalt.

Tulemusindikaatorid mõõdavad projekti realiseerimise tulemusel toimunud lühiajalisi muutusi rahastatud tegevustest kasusaajate hulgas, näiteks toetatud koolituse läbinud inimeste suurenenud kompetentsust või koostöövõimet, loodud töökohtade olemasolu ja väärtust, toetatud ettevõtjate majandusliku seisu paranemist, investeeringute toel ehitatud või renoveeritud infrastruktuuri objektide kasutust ja väärtustamist kasutajate poolt. Tulemusindikaatori põhjal peab olema võimalik hinnata soovitud sihttaseme poole liikumist.

Mõjuindikaator mõõdab meetme või strateegia mõjusid kogu sihtrühmale (mitte üksnes vahetult toetatud tegevustega haaratutele) või tegevuspiirkonna arengule, kui need ilmnevad või kestavad keskpikal perioodil pärast projekti lõppemist. Mõjuindikaatorid väljendavad üldjuhul eeldatavaid struktuurimuutusi ning nad on väga sobivad osakaalu (nt turismisektori töötajate osakaal kogu töötajaskonnas) või kasvu (käibe kasv turismisektoris) kirjeldamiseks.

Indikaatorite loomise protsess on näidatud joonisel 3.

Joonis 3. Indikaatorite loomise protsess



Kõige olulisem on indikaatorite loomisel kindlaks teha, mida mõõta ja mida on soov lõpptulemusena hinnata, st milline on lahendamist vajav probleem või otsustamist vajav juhtimisküsimus ning millised on selle olulised aspektid. Teiste sõnadega, indikaator peab olema loogiliselt seotud strateegilise või ka operatiivse tasandi juhtimise väitega. Näiteks kui on tegemist eesmärgiväitega “noorte suurem sidusus kogukonnaga ja nende väärtushinnangute kujundamine, sealhulgas traditsioonide väärtustamine ja arendamine”, siis peavad indikaatorid aitama mõõta seda, kas see eesmärk täidetakse või mitte. Eesmärkide sõnastus ja selle saavutamist võimaldavate



indikaatorite sisu peavad olema kooskõlas. Seega tuleb toodud näite puhul vastata küsimusele, millega on võimalik mõõta:

- noorte sidusust kogukonnaga;
- noorte väärtushinnanguid;
- traditsioonide väärtustamist noorte poolt.

Esimesel juhul võiks sobivateks indikaatoriteks olla noorte osalus ühisüritustel, kohalike kultuuri- ja spordiringide tegevuses, miks mitte ka osalus kohaliku volikogu või külavanemate valimisel. Noorte väärtushinnanguid on otstarbekaim mõõta uurin-gutega, kus noortele pakutakse hindamiseks erinevaid väärtuslauseid ja küsitakse nendega nõusolekut. Kindlaks tuleb määrata, milliseid väärtusi peetakse positiivseks (lisaks traditsioonide väärtustamisele) ja milliseid negatiivseks, ning selguse huvides täpsustada sellest lähtuvalt eesmärki. Kolmanda eesmärgiväite mõõtmiseks peab uuring üsna ilmselt sisaldama ka küsimusi mitmete (kohalike) traditsioonide kohta.

Kriitilised faktorid indikaatorite loomisel on nii nende piisavus kui ka liiasuse puudu-mine. Indikaatorid, mis kirjeldavad midagi enam kui mõõdetav nähtus, ei ole head indikaatorid. Samuti ei ole automaatselt põhjendatud ootus, et eesmärgiväite ühte aspekti kirjeldav indikaator mõõdab väite teisi aspekte ja võimaldab anda nende kohta hinnangut.

Indikaatorite loomisel tuleb silmas pidada veel mitmeid praktilisi asjaolusid. Loodud indikaatorite abil peab olema võimalik ökonoomsel moel mõõta, st vajalikud andmed peavad olema olema või siis peab olema tegevusgrupil ressursi nende andmete tootmiseks. Kõige ökonoomsem ja lihtsam on konstrueerida selliseid indikaatoreid, mis kasutavad riiklikku statistikat või registriandmeid. Sellisel juhul on vähemalt algandmete puhul antud professionaalselt koostatud andmedefinitsioonid ning tagatud andmete metoodiliselt korrektne kogumine. Tõsi, statistilised andmed sobivad eelkõige tegevuspiirkonna arengu mõõtmiseks. Teiseks on võimalik kasutada tegevusgrupi poolt loodavat ja arhiveeritavat dokumentatsiooni, sealhulgas raamatupidamise aruandeid. Sellised andmeallikad on sobivamad väljundindikaatorite loomiseks, aga ka organisatsiooni toimimise tulemuslikkuse mõõtmiseks. Kolmas tee on toota indi-kaatorite mõõtmiseks vajalikke andmeid uuringute abil. Uuringuvõimaluste loend on pikk ja nende kasutusvaldkondi on väga palju. Inimeste käitumist, rahulolu ja väärtushinnanguid on kõige lihtsam mõõta küsitlusuuringutega. Uuringute tegemine on kõige vajalikum konkreetse tegevusgrupi strateegiaga seoses loodud spetsiifiliste tulemus- ja mõjuindikaatorite väärtuste mõõtmisega. Üksnes ühes tegevuspiirkonnas läbiviidavate uuringute piiranguks on see, et metoodikate ja uurimisküsimuste erinevusest tulenevalt puudub võrdlusvõimalus. Kaalumist vääriv lahendus on selle probleemi puhul tegevusgruppide koostöö ja tegevuse koordineerimine uuringute ettevalmistamisel ja läbiviimisel.

Indikaatorite kasutamiseks hindamisel on tarvis iga indikaatori jaoks määrata siht-väärtus, mis kirjeldab võetud kohustust saavutatavate tulemuste taseme ja ajastuse osas. Kvantitatiivsete indikaatorite sihtväärtus väljendub arvuna ning võib kirjeldada



absoluutväärust, taseme muutust, võrdlust teiste organisatsioonide või piirkondade keskmise, parima või halvima tasemega. Kvalitatiivse indikaatori sihtväärtus esitatakse soovitava olukorra või omaduste kirjeldusena. Vastavalt vajadusele määratakse indikaatorite sihtväärtused kas perioodi lõpu seisuga või ka vahepealsete aastate kohta. Viimane pakub võimalust hinnata protsessi kulgu jooksvalt. Vahepealsete sihtväärtuste määramisel tuleb arvesse võtta, et areng ei pea ilmingimata toimuma lineaarselt.

Sihtväärtuste loomisel on kasulik teada järgmist:

- milline on indikaatori väärtus käesoleval hetkel;
- milline on väärtuste muutumise eelnev trend;
- millised on ootused ja soovid tulevikuarengute osas;
- millised on võimalikud arengud näiteks eksperdihinnangutele tuginedes;
- milline on parimate praktikate kogemus, milliseid tulemusi on sama või lähedane tegevus andnud mujal;
- millised on eelnevad kogemused samasuguste meetmete rakendamisel.

Sihtväärtused peavad olema realistlikud, kuid samas väljakutseid esitavad. Sihtväärtus peab olema kõrgem kui lihtsalt trendianalüüsist tulenev prognoos. Väga oluline on eesmärkide ja meetmete indikaatorite sihtväärtuste määramise puhul arvesse võtta olemasolevaid ja kavasse sissekirjutatavaid võimalusi, sealhulgas rahalisi võimalusi. Üldjuhul on see, mida on võimalik saavutada, väga tugevalt seotud kasutatavate ressursside mahuga. Väljundite ja tulemuste sihttaseme määramise lihtsaim viis on korrutada rahalised ja muud võimalused tegevusühiku eeldatavate majanduslikult põhjendatud kuludega. Spetsiifiline meetod realistlike sihtväärtuste määramisel on mõjude eelhindamine.

Kohaliku tegevusgrupi seiresüsteemi indikaatorid peavad olema võimelised mõõtma vähemalt kohaliku tegevuspiirkonna arengut, strateegia eesmärkide saavutamist, rakenduskava elluviimise väljundeid, tulemusi ja mõjusid ning tegevusgrupi organisatsiooni arengut.

Kohaliku tegevuspiirkonna arengu indikaatorid mõõdavad üldisi sotsiaal-majandusliku olukorra ja keskkonnaseisundi muutusi, millest olulisemad on:

- rahvaarvu muutused, sealhulgas rändesaldo, iive ja sündimus;
- ettevõtluse areng, elanikkonna hõivetrend;
- elanikkonna jõukus, sissetulekud;
- elanike rahulolu üldiselt ja seoses konkreetsete teenuste või elukeskkonna komponentidega.

Ühelt poolt avatakse muutuste kirjeldamise kaudu elanikkonna ja tegevusgrupi liikmete probleeme ja ootusi ning tehakse kindlaks sekkumisvajadus. Teiselt poolt näitavad muutused piirkonnas toimunud arenguid, mille üheks tõekejõuks on kohaliku tegevusgrupi tegevus strateegia elluviimisel. Tegevuspiirkonna arengu mõõtmisel võib



kasutada ka koondindekseid, mis pakuvad arengust üldistatud pilti. Tegevuspiirkonna arengutaseme mõõtmisel on oluline võrdlus teiste piirkondadega.

Kohaliku tegevusgrupi strateegia mõjuindikaatorid mõõdavad strateegia eesmärkide täitmist. Sisulises plaanis on asjakohased üksnes need indikaatorid, mille sihtväärtused on saavutatavad strateegia elluviimisel, st strateegia rakenduskavas sisalduvate meetmete ja tegevuste tulemusena. See on omakorda seotud vastusega küsimusele, milliseid eesmärke on asjakohane strateegias seada ja milliseid mitte. Eelduseks on seejuures, et eesmärkide täitmine on mõõdetav. Lihtsaim võimalus ongi see, et strateegia eesmärgid kattuvad üksikute meetmete eesmärkidega ja koondavad neid. MAK 2007–2013 *Leader*-meetme mõjuindikaatorite – loodavate töökohtade arv ja loodav lisandväärtus – olulisus kohalike tegevusgruppide strateegiate eesmärgipüstituses tuleneb sellest, et strateegiate mõju peab toetama *Leader*-programmi üldisi mõõdetavaid eesmärke.

Leader-strateegia rakenduskava mõju-, tulemus- ja väljundindikaatorite seostatus MAK 2007–2013 indikaatoritega on veelgi olulisem. Sõnastatakse ju tegevusrühmade meetmed paljudel juhudel osundusega vastavatele MAK 2007–2013 telgedele, meetmetele ja tegevustele. Et oleks võimalik näidata, kuidas kohaliku tegevusrühma strateegia panustab maaelu arengusse Eestis tervikuna, on vaja saavutada ühisosa indikaatorite tasandil.

Meetmete mõjuindikaatorid tuleb luua lähtudes meetme eesmärgist. Indikaator peab olema sõnastatud soovitud seisundina pärast meetme elluviimist ja mitte tegevusena, nagu see kehtivates tegevusgruppide strateegiates kipub olema. Näiteks ühes tegevusgrupi strateegias sisalduva meetme “Olla, tulla, jääda” eesmärgiks on seatud “kogukondade muutmine huvitavateks elamispiirkondadeks, kus on hea olla, kuhu tahaks tulla ja alaliseks jääda”. Eesmärgi sõnastusest lähtudes peaksid meetme mõjuindikaatorid keskenduma elanike elukeskkonnaga rahulolu ning sisse- ja väljarände ning rändesaldo väärtuste mõõtmisele.

Meetmete väljund- ja tulemusindikaatorid on võimalik määrata seoses toetatavate tegevuste loeteluga. Tegevuse “kaugtöö eelduste ja võimaluste loomise ja arendamise toetamine” head väljundindikaatorid on need, mis mõõdavad kaugtöö edendamiseks toetatud projektide arvu, eraldatud toetuse mahtu ja projektidega loodud kaugtöökohtade arvu. Tulemusindikaatorid peaksid aga keskenduma projektidesse haaratud ettevõtjate ja elanike kaugtööalaste teadmiste tasemele, kaugtööd võimaldavate infrastruktuuride olemasolule ja kasutatavusele. Selle tegevusega (meede ise sisaldab algkujul viite toetatavat tegevussuunda) seonduva väljendumiseks ka meetme eesmärgi tasandil, tuleb lisada vastav mõjuindikaator – näiteks “kaugtöökohtadel töötavate inimeste osakaal töäjõus”, mis oleks loogiliselt seotud väljarände taset kirjeldavate üldisemate indikaatoritega.

Oluline praktiline küsimus meetmete indikaatorite seadmisel on, kuidas saavutada tasakaal arendustegevuse strateegilisuse, vastavate indikaatorite asjakohasuse ja mõõdetavuse ning kohaliku algatuse avaldumiseks tingimuste loomise vahel. Kui



seireindikaatorid on määratud, lähtudes meetme, selle eesmärkide ja toetatavate tegevuste kirjeldustest, on võimalik, et hea idee võib jääda kehtestatud seireindikaatorite pärast toetamata, kuna selle elluviimine ei anna indikaatorite vaatepunktist midagi. Indikaatorid hakkavad liialt kitsalt suunama projektikonkursside tulemusi. Probleem ei ole siiski mitte indikaatorites, vaid meetmete ja tegevuste valikus ja sõnastuses. Eesmärkide ja meetmete sihipärane sõnastamine ning neile vastavate indikaatorite loomine ja kehtestamine on strateegia uuendamisel oluline valdkond.

Organisatsiooni toimimise seireindikaatorid peavad olema väga tihedalt seotud sisekontrolli vajadustega ning käsitlema järgmisi teemasid:

- liikmeskonna struktuur;
- juhtimine ja töökorraldus;
- sektorite partnerlus;
- koostöö teiste võrgustikega ning kohalike tegevusgruppidega Eestis ja mujal Euroopas;
- koolitus ja arendustegevus;
- tegevusgrupi eelarve.

Organisatsiooni seireindikaatorite puhul on peamised sihtväärtused standardile vastavad väärtused. Kohalike tegevusgruppide puhul tulenevad standardid eelkõige *Leader*-programmi elluviimist reguleerivast *Leader*-määrusest.

Kokkuvõtvalt tuleneb indikaatorite tähtsus juhtimises järgmisest:

- mida mõõdetakse, seda ka tehakse;
- kui ei mõõdetata tulemusi, ei saa eristada õnnestumist läbikukkumisest;
- kui ei tunta ära edu, ei saa seda premeerida;
- kui ei saa edu premeerida, siis tõenäoliselt premeeritakse läbikukkumist;
- kui ei tunta ära edu, ei saa sellest õppida;
- kui ei tunta ära läbikukkumist, ei saa seda parandada;
- kui suudetakse saavutada tulemusi, võidetakse avalikkuse toetus.

Seire kui tegevus sisaldab lisaks indikaatorite süsteemi loomisele ka väärtuste mõõtmist, tulemuste analüüsi ja seireraporti koostamist. Viimane on oluline sisend hindamisel.

3.3. Strateegia sisehindamise küsimused, kriteeriumid ja hindamisskaalad

Sisehindamine toimub hindamisküsimuste ja -kriteeriumite ning kehtestatud kriteeriumtasemetel alusel. Sarnaselt indikaatoritele peavad hindamisküsimused olema asjakohases seoses hinnatava nähtuse või probleemiga. Küsimused tuleb sõnastada selgelt ja ükshaaval – selliselt, et hinnang oleks sisulises mõttes üheselt tõlgendatav.



Selles osas erinevad sisehindamise vajadused välishindamisest, kus võib piisata ka lihtsalt paremusjärjestuse loomisest.

Näiteks on *Leader*-meetme määruses kirjeldatud hindamislehe esimene küsimus kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna ühtsus ning üldiseks kriteeriumiks see, et "tegevuspiirkond on majanduslikult, kultuuriliselt, sotsiaalselt ja geograafiliselt ühtne". Hindepunkte antakse kooskõlas kvantitatiivse skaalaga, mis mõõdab, mitmes aspektis tegevuspiirkond ühtne on. Kui välishindamise jaoks annab see piisava tulemuse, siis sisehindamise puhul, mis on suunatud õppimisele, on mõistlik küsimused geograafilise, majandusliku, kultuurilise ja sotsiaalse ühtsuse kohta lahutada, et tulemuste põhjal oleks selge, kas probleem on majanduslikus ühtsuses või hoopis sotsiaalses ühtsuses või selle puudumises. Sisehindamisel on eriti oluline hinnangute sidumine põhjuste ja järeldestega, et oleks võimalik õppida ja edasi areneda.

Iga hindamisküsimuse jaoks tuleb kehtestada kriteeriumtase, mille alusel on võimalik anda olukorrale hinnang. Kvantitatiivsetele seireandmetele tuginemisel on hindamise aluseks võrdlus sihtväärtuste ja tegelike mõõtmistulemuste vahel. Võrdluse põhjal antakse hinnang, kas ja mis määral eesmärgid saavutati või ületati või jäid need saavutamata.

Teine võimalus on konstrueerida eraldi hindamisskaala iga hindamisküsimuse jaoks. Skaala võib olla lihtne ja piirduda „ei/jah“-vastusevariantidega või sisaldada ka vahepealseid vastusevõimalusi (nt jah, pigem jah, pigem ei, üldse mitte). Üsna tavaline on punktiskaala koos punktide määramist suunava selgitusega. Eeskujuks sobib *Leader*-meetme määruses strateegia hindamiseks toodu.

Igal juhul peaks kvantitatiivsel hindamisskaalal olema iga küsimuse puhul ka hinnanguline dimensioon – selline punktide arv on hea ja selline halb, piisav või ebapiisav. Põhimõtteliselt võib hindamine toimuda ka ilma hindamisskaalata, mille alusel küsimusele antakse unikaalne kvalitatiivne hinnang.

Kohaliku tegevusgrupi hindamisküsimuste väljatöötamise peamised praktikas omavahel seotud ja osaliselt kattuvad lähtekohad on järgmised:

- üldised *Leader*-põhimõtted ja -kriteeriumid ning valmisolek välishindamiseks;
- strateegilise planeerimise põhimõtted ja hea tava;
- spetsiifilised sisemised vajadused.

Kõige lihtsama ja sageli ka kõige vajalikuma lähtekoha sisehindamisküsimuste väljatöötamiseks pakuvad mitmed *Leader*-programmi elluviimisega seotud välishindamise küsimustikud. *Leader*-meetme püsihindamisega seoses on koostatud Euroopa Komisjoni hindamisküsimused, mis lähtuvad *Leader*-meetme üldeesmärgist. Kuigi püsihindamine on suunatud programmi rakendamise tulemustele üldiselt, on selle küsimused enamasti kasutatavad ka üksiku tegevusgrupi tegevuse sisehindamisel. Kohustuslikke hindamisküsimusi on kokku 11 ning need puudutavad *Leader*-läheneviisi mõju maapiirkondade valitsemisele, maapiirkondade sisemise arengupotentsiaali mobiliseerimisele, mitut sektorit hõlmavate lähenemisviiside kasutuselevõtmisele,



koostöö edendamisele maaelu arengu programmide rakendamiseks, MAK 2007–2013 1., 2., 3. telje prioriteetide rakendamisele, kohalike tegevusrühmade ja kohalikesse arengustrateegiatesse kaasatud teiste partnerite suutlikkusele rakendada kohalikke arengustrateegiaid, territoriaalse ühtsuse ja laiema maamajanduse ja -elanikkonna jaoks mõeldud meetmete vaheliste sünergiate tugevdamisele ning maapiirkondade elukvaliteedi paranemisele.

Pistelisel teeb välishindamist Euroopa Kontrollikoda, kes on selleks välja töötanud pika küsimustiku kohalikele tegevusgruppidele (vt <http://eca.europa.eu>). Strateegia väljatöötamisega seoses küsitakse selles näiteks:

- kuidas kaasati kohalik kogukond kohaliku strateegia kava väljatöötamisse;
- kes panustas aktiivselt strateegia väljatöötamisse (tegevusalade esindajad, demograafilisi rühmi esindavad organisatsioonid);
- kas kohalik tegevusgrupp on teinud oma kohaliku arengu strateegia avalikkusele kättesaadavaks ja mis viisil.

Hindamisküsimustikke võib iga tegevusgrupp ka ise konstrueerida, võttes lähtekohaks näiteks Euroopa Komisjoni juhtnöörid (The Leader Approach: a basic guide) või Põllumajandusministeeriumi tellitud käsiraamatu "Kohaliku initsiatiivi arendamine – *Leader*-lähenemine: soovitused kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia koostamiseks" ja keskendudes tegevusgrupi seisukohast olulisemale. Tegevusgrupi tasandil on hindamisküsimuste ja kriteeriumite väljatöötamisel sobivaks lähtematerjaliks *Leader*-meetme määrusest tulenevad tegevusgrupile, strateegiale ja meetme kirjeldusele esitatavad nõuded.

Leader-juhtnööridel või -lähenemisel põhinevates välishindamise küsimustikes sisalduvad mitmed olulised strateegilise planeerimise põhimõtted. Siiski võib osutada asjakohaseks strateegia hindamine strateegilise arengukava struktuuri ja sisuosade olemasolu vaatepunktist, aga ka neile sisuosadele esitatavate nõuete täitmise seisukohast (vt Haljaste jt). Nimetatud käsiraamatus esitatud soovituslikku sisukorda aluseks võttes võib näiteks alustada sisuosade olemasolu inventuuri.

Oluline sisehindamise aspekt on olemasoleva olukorra analüüsi ning eesmärkide ja meetmete loogilise kooskõla analüüs ja hindamine – kas seatud eesmärgid on tähtsad ja vajaduste kontekstis asjakohased, kas eesmärgid on kavandatud meetmetega saavutatavad.

Kõige avaramad on spetsiifilistest sisemistest vajadustest lähtuvad sisehindamise võimalused, nagu:

- seireindikaatoritega seotud hindamine, mille puhul võrreldakse soovitud ja tegelikku arengut piirkonnas ning kavandatud ja rakendatud meetmeid;
- strateegia teksti ja tegelikkuse kooskõla hindamine, mis on eriti oluline seoses uuendamisega. Kuivõrd strateegia välishindamine lähtub tekstist, siis on kasulik mitte "unustada" olulist teavet strateegiasse sisse kirjutada;



- strateegia ja teiste oluliste arengudokumentide kooskõla ja kattuvuse hindamine, samuti rahastamisvõimaluste hindamine seoses kavandatud meetmete ja tegevustega;
- strateegia koostamise ja elluviimise organisatsiooni ja protsessiga seotud kriteeriumite hindamine, arvestades eelkõige neid kriteeriumeid, mis on tuletatud tegevusgrupis tunnetatud probleemidest;
- meetmete täituvuse hindamine, mille puhul võrreldakse kavandatud meetmete ja tegevuste kulusid ja väljundindikaatoreid esitatud ja heakskiidetud projektide jaotusega. Hindamise alusel tõstatatakse küsimus meetmete rahastamise ümberkorraldamise vajalikkusest. Sellele vastamine võib siiski nõuda lisaanalüüsi või -uuringuid, et mõista jaotuste põhjuseid.

3.4. Seire- ja sisehindamissüsteemi organisatsioon

Otstarbekas on kujundada ühtne ja sidus kohaliku tegevusgrupi seire- ja sisehindamissüsteem¹, mis ühendab regulatiivseid dokumente, organisatoorseid, inim-, rahalisi ja muid ressursse ning kokkulepitud protseduure. Allpool kirjeldatakse süsteemi ülesehitamise etappe loogilises ajalises järjestuses. Juba loodud ja toimivas süsteemis järgnevad tegevused vastavalt vajadusele ja kehtestatud korrale.

Seire- ja sisehindamissüsteemi mõõtmisaparatuuri loomine eeldab:

- seiresüsteemi struktuuri loomist;
- indikaatorite ja mõõtmisviiside valikut;
- indikaatoritele sihtväärtuste seadmist;
- hindamisküsimuste loendi koostamist;
- hindamiskaalade väljatöötamist ja kriteeriumtasemetete määramist.

Kõik need tegevused nõuavad ekspertide – kas sisemiste või väljast tellitud ekspertide – eeltööd. Sisuliste küsimuste ja valikute arutamine ekspertide poolt ettevalmistatud materjalile tuginedes peab toimuma strateegia töörühmades ning tegevusgrupi juhatuses. Juhatus kinnitab indikaatorite ja hindamisküsimuste loendi ning mõõtmiste ja sisehindamise korra (ajakava, meetodika).

Indikaatorite väärtusi mõõdavavad ning tulemuste õigsuse eest vastutavad üksikisikud (nt tellitud uuringu puhul). Erinevate indikaatorite mõõtmine tuleb läbi viia erineva tsükliga. Tegevuste elluviimine ja rahade liikumine nõuab pidevat seiret ning toimub dokumentide vaatluse vormis. Tulemusindikaatorite mõõtmine on teostatav ühekordselt, vastavate projektide lõppemisele järgneva paari aasta jooksul. Mõjude hindamise puhul on vajalik aga kolmeaastane või pikem tsükkel, mis on seotud strateegia kehtivusperioodi lõpuga. Seiretulemuste analüüsimisse tuleb kaasata vastava ettevalmistusega ekspert või analüütik.

¹ Järgmises, 4. jaotises kirjeldatud projektide seirega seonduv võiks olla üldise seire- ja hindamissüsteemi osa. See aga ei tähenda, et ühed ja samad inimesed peaksid teostama nii projektide seiret kui ka üldist tegevuspiirkonna tegevusgrupi organisatsiooni ja strateegia seiret ning sisehindamist.



Seireraport koostatakse tegevpersonali ja ekspertide koostöös. Juhatus annab oma suunised, tutvub aruandega ning kinnitab selle. Raportile tuginedes otsustab ta seireindikaatorite ja mõõtmisprotsesside muutmise vajaduse. Seireraport on sisend sisehindamise jaoks, aga ka eraldi avalikustatav väljund.

Sisehindamine toimub juhtimisega seotud vajadustest ja võimalustest lähtudes. Olulised seosed on järgmised:

- seirega seotud hindamine tehakse võimalikult kohe pärast seireraporti koostamist;
- välishindamisega seonduv hindamine viiakse läbi selliselt, et enne välis-hindamist oleks võimalik teha süsteemis korrektiive. Kiirem sekkumine on võimalik seoses strateegia tekstiga; meetmete elluviimise ja saavutatud tulemuste parandamisvõimalused on kesisemad;
- mõjude hindamine tuleb seostada strateegiaperioodiga;
- sisekontroll on iga-aastane.

Hindamise läbiviimisel saab kasutada erinevaid organisatoorseid lahendusi. Kõige ökonoomsem on lahendus, kus hinnangu mingile küsimusele annab üks ekspert, kusjuures eri teemade puhul võidakse kasutada erinevaid eksperte. See eeldab ekspertide kompetentsust ja suurt usaldusväärust omas valdkonnas ning hindamisküsimuste keskendumist faktiandmetele. Kui küsimustele vastamisel kasutatakse mitme eksperdi teeneid, on otstarbekas korraldada lühike koolitus, kus ühtlustatakse ekspertide arusaamist hindamise eesmärkidest ja kriitilisuse lävesid.

Kui soovitakse hindamise usaldusväärust tõsta ja küsimused sisaldavad väärtuskomponenti, tuleb ühe ja sama küsimuse hindamisel rakendada mitut eksperti, kelle vastused keskmistatakse või ühildatakse mõnda muud meetodit kasutades.

Ekspertide esialgsed hinnangud võib esitada arutamiseks hindamiskomisjonile, kellel on õigus kujundada oma lõplik ühishinnang. Ühishinnangu väljaselgitamise reeglistik võib tugineda erinevatele printsiipidele, millest lihtsaim on häälteenamuse. Kui hindamiskomisjoni liikmed on hästi informeeritud ja hindamisküsimustes enam-vähem võrdselt kompetentsed või kui on kasutada hea seireraport, võib hindamisi läbi viia jooksvalt komisjoni töö käigus.

Sisehindamise väljund on sisehindamise aruanne, kus esitatakse sisehindamise küsimused ja vastused, analüüsitakse ja üldistatakse hindamistulemusi ning tuletatakse neist järeldused. Samuti võib see aruanne sisaldada ettepanekuid strateegia sisu, elluviimise või tegevusgrupi organisatsiooni parandamiseks.



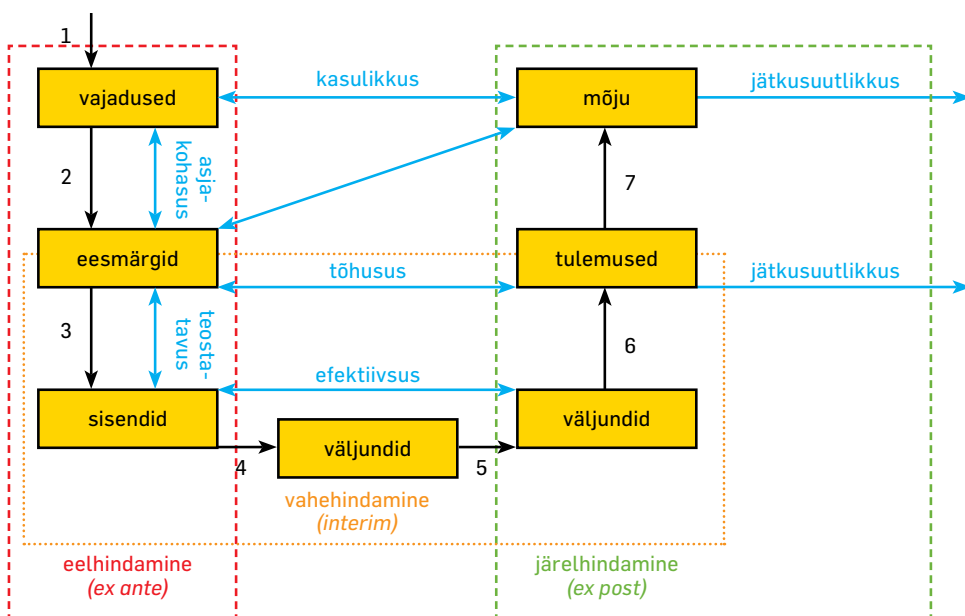
4. Hindamisprotsess projektide menetlemisel

Projekti on võimalik hinnata sõltuvalt projekti elutsüklist kolmel viisil:

- projekti hindamine plaanide tegemise järgus ehk enne tegevuste alustamist (*ex ante*);
- planeeritud tegevustega paralleelne projekti vaahindamine (*interim*);
- projekti elluviimise järgne hindamine ehk järelhindamine (*ex post*).

Joonisel 4 on esitatud projekti elutsükel ja hindamise võimalused, samuti hindamiskriteeriumid ning nende seosed projekti elutsükli etappidega.

Joonis 4. Projekti elutsükel, hindamistsüklid ja kriteeriumivaldkonnad



Allikas: <http://www.cycleplan.ee>

Leader-meetme projektitoetuse taotlemise ja taotluse menetlemise üldraamistik on kehtestatud *Leader*-meetme määrusega.

Leader-meetme projektitoetuse taotluse menetlemis- ja hindamisprotsessis on kolm osapoolt:

- projektitoetuse taotleja (edaspidi taotleja);
- tegevusgrupp;
- PRIA.



Joonis 5. Projektitoetuse taotluse menetlemise etapid

TAOTLEJA	TEGEVUSGRUPP	PRIA	Eel-hindamine
Taotluse esitamine kohalikule tegevusgrupile	Nõuetele vastavuse kontroll		
Taotluse esitamine, lisainfo ja taotluse täiendamine	Strateegiale vastavuse hindamine		
	Strateegiale ja selle rakendusavale vastavuse otsustamine ja kinnitamine: *Kinnitamine *Osaline kinnitamine *Tagasilükkamine		
	Taotleja ja PRIA kirjalik teavitamine otsusest		
Kinnitatud taotluse esitamine PRIA-le	Hindamisotsuse ja -tulemuse avalikustamine		
Tegevuste elluviimine	Projektiseire strateegia kontekstis	Taotleja ja taotluse nõuetele vastavuse kontroll	Taotleja ja taotluse nõuetele vastavuse kontroll
Kulu-deklaratsioonide ja lisadokumentide esitamine		Taotluse põhjal rahastamisotsuse langetamine: *Täielikult *Osaliselt *Mitte	Vahe-hindamine
Seire		Taotleja teavitamine	Vahe-hindamine
	Teotuse väljamaksmise otsustamine ja tegevuste teostamise kontroll		Järel-hindamine
	Dokumenteerimine		
	Arhiveerimine		



Esmalt hindab taotluse vastavust tegevusgrupi strateegiale ja selle rakenduskavale kohalik tegevusgrupp. Seejärel annab tegevusgrupilt positiivse kinnituse saanud taotlusele oma hinnangu PRIA, kes langetab ka rahastamisotsuse.

Taotluse menetlemise peamised etapid on toodud joonisel 5. Kuivõrd iga tegevusgrupi otsustada on, kuidas täpselt taotluse menetlemis- ja hindamisprotsess korraldada, võivad kasutatavad protseduurid ja nende omavaheline järgnevus tegevusgrupiti mõnevõrra erineda.

4.1. Taotluse esitamine kohalikule tegevusgrupile

4.1.1. Taotlusvooru väljakuulutamise

Projektitoetuse taotlusvoor kuulatakse välja tegevuspiirkonna elanikele vabalt kättesaadavates väljaannetes ja tegevusgrupi veebilehel vähemalt kaheksa nädalat enne projektide esitamise tähtaega. Taotlusvooru avamisest tuleb teavitada kindlasti PRIA-t vähemalt seitse tööpäeva enne taotluste vastuvõtu algust tegevusgrupi poolt.

Põhiline infoallikas taotlusvooru väljakuulutamisel on internet. Kõigil tegevusgruppidel on oma veebileht. Veebilehe kasutamine teavitamisvahendina eeldab selle operatiivset haldamist, pidevat uuendamist ning viitesüsteemi selgust, et vajalik info oleks tarbijale lihtsalt ja loogiliselt kättesaadav. Tagamaks kõigile huvitatutele võrdsed võimalused taotlusvoorus osalemiseks tuleb projekti taotlusvooru avanemise teavet levitada võimalikult laiale auditooriumile. Seega on asjakohane teavitada vähemalt tegevuspiirkonna kohalikke elanikke taotlusvoorude avanemisest lisaks tegevusgrupi veebilehele ajalehes, kohaliku omavalitsuse ruumides, raamatukogus, külaseltsi info-stendil vms kohtades. Taotlusvoorude ajakava tegevusgruppide strateegia meetmete kaupa ja viited edasi tegevusgruppide veebilehtedele on koondatud Maamajanduse Infokeskuse veebilehele (vt lähemalt <http://www.maainfo.ee>).

Vooru väljakuulutamise teade sisaldab hea tava kohaselt infot vähemalt järgmiste aspektide kohta: taotlusvooru väljakuulutava tegevusgrupi nimi, meetme nimetus, toetuse kasutamise eesmärk, taotlusvooru avanemise ja lõppemise kuupäev, viide lisainfo allikale (nt veebiaadress, trükis) ja taotlusega tegeleva tegevusgrupi esindaja kontaktandmed.

Taotlusvoorude toimumise aja ja kestvuse otsustab iga tegevusgrupp ise. Võimalikud variandid on:

- üks või mitu taotlusvooru aastas;
- taotlusvoorud meetmete kaupa või kõigile meetmetele ühiselt;
- määratud kuupäevaga või jooksev taotluste vastuvõtt.

Taotlusvoorude väljakuulutamise meetmete kaupa aitab ajatada nii taotluste vastuvõttu kui ka hindamiskomisjonide tööd ning tagada sama liiki projektide sisulisema käsitlemise. Praktikute arvamusel on mõistlik ühe meetme kohta üks-kaks taotlus-



vooru aastas. Liiga sage taotlusvoorude korraldamine on väikesearvulise tegevmeeskonna puhul töömahukuse tõttu koormav. Pigem on otstarbekas menetleda taotlusi jooksvalt.

Määratud lõppkuupäevaga taotlusvoorude puhul on oht, et taotluste esitamine kuhjub nn viimasele minutile. Sellise olukorra vältimiseks tasub võtta eeskuju PRIA-st, kus taotluse esitamise aeg tuleb eelnevalt registreerida. Samuti lihtsustab tööd info-tehnoloogiliste vahendite kasutamine: taotluste esitamine elektroonilistel andmekandjatel ja e-posti teel, taotluste digitaalne allkirjastamine. Siiski tuleb silmas pidada, et tehnoloogiliste vahendite kasutamine ei oleks üle taotluste esitajate võimete ega vähendaks nende indu.

Projektide rohkuse korral aitab koormuse kuhjumist vältida taotluste jooksev vastuvõtt. Projektide jooksva hindamisel on kaks kitsaskohta. Esiteks, kuidas tagada, et hindamiskomisjonist lähevad läbi sisult paremad, mitte "kes-ees-see-mees" projekti-taotlused. Osaliselt aitab sellest murest üle saada punktikünnise kehtestamine projektide hindamisel (vt lähemalt projektitaotluste hindamise alapunkti 4.1.5). Teiseks, kuidas saada piisavalt operatiivselt ülevaadet PRIA-le edastatud taotluste menetlemisest, rahastamisotsuse saanud projektidest ning PRIA poolt kinnitatud toetussummadest.

Hea tava on, et aegsasti on avalikkusele teada taotlemise kord, tegevusgrupi kehtestatud nõuded taotlejale, taotlusele ja selle esitamisele, toetatavad tegevused, toetuse määr ja maksimaalne suurus. Need võivad meetmeti erineda ja sel juhul tuleb tuua need asjaolud iga meetme puhul eraldi välja. Tõhus abimaterjal taotlejatele on vastava infolehe või käsiraamatu koostamine ning korduma kippuvate küsimuste ja nende vastuste kättesaadavaks tegemine.

4.1.2. Taotlusele ja taotlejale esitatavad nõuded

Leader-meetme määruses on kehtestatud PRIA-le esitatava taotluse dokumentide kohta täpsed nõuded ning ka taotlejale, hinnapakumisele, mitterahalisele omafinantseeringule ja koostööprojektile esitatavad nõuded ning määratud abikõlblikud ja mitteabikõlblikud kulud, toetuse maksimummäär ja maksimaalne suurus. Tegevusgrupil on õigus kehtestada omapoolseid nõudmisi, kuid liigse bürokraatia vältimiseks tuleb põhjalikult kaaluda lisavormide ja nõuete vajalikkust. Praktikas on tegevusgrupid tulenevalt riskide hajutamise vajadusest vähendanud maksimaalset toetussummat taotluse kohta või kehtestanud esitatavate taotluste piirarvu taotleja kohta.

Kuivõrd PRIA poolt nõutavate taotlusedokumentide ülesehitus on suunatud projekti tehnilisele kontrollile, siis projektide sisu seisukohast on tegevusgrupil asjakohane nõuda taotlejalt projekti teostatavuse, jätkusuutlikkuse ja tegevusgrupi strateegiale vastavuse hindamiseks enda poolt väljatöötatud vormil projekti kirjeldust. See võiks olla PRIA taotlusvormi osa, kus on projekti kohta toodud:

- probleemipüstitus – miks ja kellele on seda projekti vaja, kuidas see on seotud taotlejaorganisatsiooni eesmärkide saavutamise ja ülesannete täitmisega;



- eesmärgid ja ülesanded – milline on konkreetne tulem, mis saavutatakse projekti elluviimise käigus, ja millised on projekti pikaajalised tulemused. Millised muutused toimuvad kirjeldatud probleemituatsioonis ning milliste näitajate alusel hinnata, kas projekt on oma eesmärgi saavutanud;
- tegevuskava kalenderplaan – millised tegevused, millisel moel, millises järgnevuses ja millal toimuvad, kes on teostaja ja milliseid ressursse kasutatakse ning kuidas on kavandatud projekti elluviimist kontrollida;
- eelarve – millele raha kulutatakse, milliseid finantseerimisallikaid kasutatakse, kui suurt toetussummat taotletakse ning millal raha kasutatakse;
- edasine finantseerimine – kuidas säilitada ja vajaduse korral laiendada tulemusi pärast projektitoetuse lõppemist;
- teostajad – kes viib projekti ellu: projektijuhi ja/või organisatsiooni CV.

Lisadena võib soovituslikult esitada taotlust toetavaid materjale, nagu soovituskiri, asjakohane turu-uuring, foto- ja videomaterjal. Siiski peab arvestama, et lisamaterjalid on vaid taotluse täienduseks ega saa otsustajaid mõjutada taotluse hindamise kriteeriumitest eemalduma.

Tegevusgrupp võib taotlusvormile lisada täiendavate selgituste tarvis lahtrid hindamiskriteeriumite kaupa (nii on teinud Saarte Koostöökogu) või võtta hindamiskriteeriumid taotlusvormi ülesehituse aluseks (nt Roheline Jõemaa). Eelkõige annab selline lähenemine taotlejale võimaluse kirjapandud hindamiskriteeriumite alusel kriitiliselt analüüsida.

Sõltuvalt taotlusvooru ajakavast ja hindamisprotsessi ülesehitusest võib dokumentide esitamine toimuda mitmes järgus. Näiteks ideevooru jaoks on nõutav esitada projekti kirjeldus tegevusgrupi poolt väljatöötatud vormil, ideevoorst edasipääsenud taotluste puhul nõutakse täpsemat tööplaani, eelarvet, edasise finantseerimise kava ning projektijuhi ja/või organisatsiooni CV-d. Strateegiale ja selle rakenduskavale vastavuse kinnituse saanud ja PRIA-le esitatavad taotlused tuleb taotlejatel endil lõplikult vormistada vastavalt PRIA nõuetele.

Oluline on taotlejale kättesaadavaks teha ammendav loetelu dokumentidest, mis tuleb esitada ja mis on soovituslikud esitada, ning näidata, millises toetuse taotlemise etapis ja kellele (tegevusgrupile või PRIA-le) üks või teine dokument esitada. Kindlasti on vaja lisada viited vormidele ja näidistele.

Taotluse esitaja peab teadma taotluse puhul kehtivaid tehnilisi nõudeid: dokumentide esitamiski viisi (digitaalselt ja/või paberil), eksemplaride arv, vastuvõtu koht ja aeg (nädalapäevad, kellaajad, taotlusvooru algus ja/või lõppkuupäev), eelregistreerimise vajadus, lisateabe saamise võimalused (kontaktisik, tema telefon jms).

Näide

Projektitaotlus esitada kahes eksemplaris paberikandjal Tartumaa Arenduseltsi bürosse, mis asub Tartus Vaksali 17A II korrusel, või digitaalselt e-posti aadressil



tas@tas.ee. Arendusselts nõustab projektitaotlejaid ja võtab vastu taotlusi teispäevast neljapäevani kella 9–15. Kohaletuleku puhul on vajalik eelregistreerumine telefonil 7430088 või 53409873 või e-posti aadressil kaidi.randpold@tas.ee. Postiaadress on Vaksali 17A, Tartu 50410.

4.1.3. Nõustamine

Taotluse koostamise nõustamistegevus on igati tänuväärne, kui see on mõistlikul määral kättesaadav kõigile huvilistele. Asjakohane nõustamine toimib osaliselt taotluste eelvalikuna ja hõlbustab hilisemat hindamiskomisjoni tööd. Teiseks aitab nõustamine taotlejal ülevaatlikult ja samas keskendatult saada vajalikku teavet ning vältida tühja tööd nn valede ideedega. Nõustamine võib olla nii vabatahtlik võimalus kui ka kohustus. Näiteks Arenduskoda on teinud eelnõustamise kinnitatud nõustajate juures kohustuslikuks. Aktiivset personaalset nõustamist võib teostada tegevpersonal – meetmespetsialist, tegevjuht või juhatuse liige. Nõustamise võib delegeerida ka organisatsioonist välja, näiteks kohaliku omavalitsuse arendusspetsialistile, ettevõtlus- ja arenduskeskuse nõustajale või määratud eksperdile. Nõustada saab infopäevi ja koolitusi korraldades, samuti trükiste avaldamisega (nt Arenduskoja „Leader-projektitaotluste kirjutamise käsiraamat“). Osalt toimivad nõustamisena ka idee- ja eelvoor, kust edasipääsenud projektiideede täiendamiseks koguneb mõtteid taotleja ja taotluse vastuvõtja vahelise arutelu käigus. Nõustamine on vajalik PRIA-le sobivas vormis projektitaotluse vormistamisel.

4.1.4. Taotluse nõuetele vastavuse kontroll

Taotluse nõuetele vastavust kontrollib taotluse vastuvõtul tegevpersonal, näiteks meetmespetsialist. Tähelepanu pööratakse nõutavate dokumentide olemasolule, taotlusdokumentide nõuetekohasele täitmisele ning taotluse tähtaegsele esitamisele. Vajaduse korral esitatakse taotlejale järelepärimine, tehakse ettepanek parandada ja/või täiendada projektitaotlust. Nõuetekohased taotlused registreeritakse.

4.1.5. Projektitaotluse hindamine

Kohaliku tegevusgrupi ülesanne on hinnata nõuetekohaseks tunnistatud taotluse vastavust tegevusgrupi strateegiale ja kehtestatud projektide valiku kriteeriumitele ning hindamistulemuste alusel väljastada taotlejale kirjalik kinnitus, et taotlus vastab kohaliku tegevusgrupi strateegiale ja rakenduskavale. Seejuures tuleb jälgida, et kinnitatud taotluste rahaline maht jääks strateegia rakenduskavas esitatud eelarve piiridesse.

Hindamise eesmärk on välja valida parimad projektid, mis mahuvad etteantud eelarve piiridesse. Selleks tuleb hinnata nõuetele vastavaks tunnistatud taotluse kooskõla tegevusgrupi strateegiaga ja projektiidee võimalikku tulemuslikkust, kontrollida esitatud analüüse ja prognoose ning veenduda taotleja suutlikkuses projekt edukalt ellu viia ning vajaduse korral seda jätkata.



Tagamaks otsuste objektiivsust ja usaldusväärsust ning taotlejate võrdset kohtlemist peab hindamisprotsess olema aus ja protseduurid läbipaistvad.

Hindamist reglementeerivad dokumendid on hindamisjuhend, hindamiskord, hindamismetoodika, hindamisprotsessi ja -kriteeriumite kirjeldus, hindamiskomisjoni töökord, taotlemise kord, samuti strateegia rakenduskavale vastavuse hindamise juhend. Olulisem sellest, kuidas reglementi nimetatakse, on selle selge sõnastus, vajaliku regulatsiooni olemasolu – kes, mida ja kuidas hindab – ning hindamisprotsessi kirjelduse kättesaadavus huvitatutele.

Reeglite ja reglementide muutmine pole tabu, kuid kindlasti ei tohi seda teha taotlusvooru kestel. Kui uues taotlusvoorus otsustatakse tingimusi muuta, tuleb sellest aegsasti ja üheaegselt teavitada kõiki huvitatud osapooli.

4.1.6. Hindamiskriteeriumid

Hindamiskriteeriumite seadmine on taotluste hindamisel võtmetähtsusega. Kehtib reegel: “Mida mõõdad, seda saad.” Üldised projektide valikukriteeriumid on vastavalt *Leader*-meetme määrusele strateegia kohustuslik osa. Hindamiskriteeriumid võivad olla üleüldised või meetmekeskset, aga kindlasti peavad nad olema kooskõlas tegevusgrupi strateegia indikaatoritega. Hindamiskriteeriumite väljatöötamist ja korrigeerimist saab organiseerida nii formaalse ümarlauanõupidamise kui ka mitteformaalse meeskonnatöö koolituse käigus. Töögruppi on soovitatav kaasata hindamise läbiviijaid, tegevmeeskonda ja tegevusgrupiväliseid eksperte.

Hindamiskriteeriumite väljatöötamisel ja täiendamisel saab eeskuju võtta lisaks teiste tegevusgruppide näidetele ka *Leader*-meetme püsihindamisest, Euroopa Komisjoni hindamisküsimustest ja *Leader*-meetme määruuses toodud tegevusgrupi strateegia rakendamise hindamislehest.

Taotluste hindamisel sageli kasutatavad kriteeriumid on järgmised:

- asjakohasus – probleemi- ja eesmärgipüstitusest tulenev projekti vastavus tegevusgrupi strateegiale ja rakenduskavale on esmatähtis;
- teostatavus – reaalsed rahalised võimalused, organisatoorne võimekus ja sobitumine sotsiaal-kultuurilisse konteksti;
- efektiivsus – kasutatud ressursside ja tulemuste võrdlus (nt otseste kasusaajate suhe toetuste summasse);
- tulemuslikkus – väljundite olulisus otseste eesmärkide saavutamisel (nt milline elanikegrupp ja kui palju grupi liikmeid on realselt otsesed kasusaajad);
- mõju – projekti laiem mõju keskkonnale ja panus strateegias sätestatud üldiste eesmärkide saavutamisse;



- jätkusuutlikkus – projektist tõusnud kasu ja sellest tulenevate tegevuste kestus; investeringuprojektide puhul on taotlejal kohustus tagada toetuse eest soetatava investeringuobjekti sihipärane kasutamine vähemalt viie aasta jooksul PRIA poolt viimase toetusosa väljamaksmisest arvates;
- ülesehitus – projekti süsteemsus: probleem, eesmärk, ülesanne, tegevus, sisend ja väljund on omavahel loogiliselt seotud.

Kriteeriumite seosed projekti elutsükli eri etappidega ja põhiliste hinnatavate objektidega – projekti kulud ja teised sisendid, tegevused, väljundid, otsesed ja üldised eesmärgid ning finantsiline ja organisatsiooniline jätkusuutlikkus – on esitatud joonisel 4.

Hindamiskriteeriumitele tuleb anda osakaalud, välja töötada hinnete skaala ja soovituslikult ka hindade vastavuse kirjeldus (missugused tingimused peavad olema täidetud selle hinde saamiseks) ning kehtestada võimalik maksimumtulemus punktides – nimetame seda siinkohal kokkuvõtlikult hindamismudeliks (tabel 2). Põhjalik hindamiskriteeriumite ja hinnete lahtikirjutamine aitab ühtlustada hindamispraktikat ning lihtsustab ühtlasi hilisemat otsuste põhjendamist. Hindamismudeli hea näide on Arenduskoja hindamismetoodika ja -kriteeriumid.

Tabel 2. Hindamismudel

Kriteerium	Osakaal	Hinne		
		Min-1	Maks-5
I	20%	Kirjeldus	Kirjeldus
II	10%	Kirjeldus	Kirjeldus
....
Kokku	100%			

Täisarvudega hindamisel on 3-palline hindamisskaala liiga üldine. Sisulisemat hindamist võimaldab sel puhul vähemalt 5-palline skaala. On kokkuleppe küsimus, kas lubatakse hindamist täisarvudega või ka poolhinnetega.

Hea tava näeb ette, et hindamismudel on avalik ja kõigile kergesti kättesaadav. Sama kehtib ka hindamisprotsessi ja -protseduuride kirjelduse kohta.



4.1.7. Hindamisprotseduurid

Taotluse hindamise protseduurid on:

- individuaalne taotluse hindamine;
- taotluse koondhinde genereerimine individuaalsete hinnangute alusel;
- taotluste paremusjärjestamine koondhinnangu alusel.

Lisavõimalused on:

- eelvalik;
- projekti esitlus;
- projektiga seotud objektide külastus;
- eksperdi hinnang;
- künnisekontroll;
- esialgse reastuse korrigeerimine lisainfo alusel;
- taustauuring;
- nõustamine.

Taotlusele individuaalsete hinnangute andmisel on aluseks eespool kirjeldatud hindamismudel. Praktika ühtlustamise mõttes on omal kohal kõigile hindajatele ühtne hindamisleht, hindajate ümarlauanõupidamised, vaheülevaated, ühine näidis-hindamine ja koolitused.

Individuaalsete hinnete alusel koondhinnete genereerimisel on neli võimalust:

- arvutada individuaalsete hinnete aritmeetiline keskmine;
- leida individuaalsete hinnete mediaan;
- summeerida individuaalsed hinded;
- jõuda konsensusele.

Aritmeetilise keskmise arvutamisel ja summeerimisel sisulist erinevust projektide reastamise seisukohast pole, kuid on soovituslik ette näha protseduureeglid hindajate individuaalsete hindamistulemuste liigsuurte erinevuste korrigeerimiseks. See on vajalik näiteks siis, kui individuaalsete hinnete erinevus 10-pallisel skaalal on 4 ja enam punkti – hindaja A annab projektile 3 punkti ja hindaja B samale projektile 7 punkti. Mediaani puhul leitakse individuaalsete hinnangute variatsioonirea keskmine liige ja elimineeritakse äärmuslikud hinnangud; koondtulemus ja järjestus võivad olla mõnevõrra erinevad kui aritmeetilise keskmise ja summeeritud hinnangute korral. Konsensuse puhul hindajad ühtlustavad oma hinnangud väitluse ja arutelu käigus. See on nimetatutest kõige õiglasem, kuid ka aeganõudvaim viis. Konsensusmeetodi kasutamise mõttekus sõltub komisjoni hääleõiguslike liikmete arvust – väheste liikmete puhul toimib see tõhusamalt. Koondhinnangu alusel tehakse kindlaks paremusjärjestus.



Taotluste hindamine võib toimuda astmeliselt:

- eelvalik;
- lõplik hindamine.

Eelvalikuga selekteeritakse usaldusväärsemad, paremad ja sobivamad taotlused välja ning nendega jätkatakse tööd. Eelvalik vähendab bürokraatiat, sest välditakse nn valede ideedega suure töö tegemist ja täismahus vormistatakse vaid eelvalikust edasipääsenud taotlused. Eelvaliku puhul on hindajate roll lisaks taotluse analüüsile soovitatavalt ka projekti parendamiseks sisuliste ettepanekute tegemine. Kui taotluste vastuvõtmise etapis on läbi viidud pädev nõustamine ja/või eelvalik, pole astmeline hindamine enam vajalik.

Mitmel tegevusgrupil on hindamine kaheastmeline. Näiteks Järva Arengu Partneritel hindab projekte esmalt ekspertide kogu ning teiseselt hindamiskomisjon. Pärnu Lahe Partnerluskogu avalikustab hindamiskomisjoni esialgse taotluste reastuse veebilehel, seejärel antakse taotlejatele võimalus järelepärimisteks ja täpsustusteks, toimuvad külastused, korrigeeritakse hindamistulemusi ning korrigeeritud hindamistulemuste alusel vormistatakse lõplik pingerida.

Taustauuringud ning projekti käiguga tutvumine kohapeal on igati asjakohased ja vajalikud tervikliku ülevaate saamiseks projektitaotlusest ja -taotlejast. Selgelt on tunnetatud projekti elluviijate külastuste tarvilikkust, kuid ajasurvest tingituna on praktiseerimine kesine. Nn pehmete projektide põhitegevustega eeltutvumine pole isegi võimalik. Külastused peaks ideaaljuhul aset leidma enne hindamiskomisjoni koosolekut ja individuaalsete hinnangute andmist. See aitab hindamisel seada fookusse projekti enda ja lükkab tagaplaanile paberite täitmise oskuse. Kohapealsele külastusele on mõneti alternatiiviks projekti või video- ja fotomaterjalide esitus, kus taotleja hindamiskomisjonile tutvustab projektiplaane.

Künnisekontrolli puhul kehtestatakse teatud punktisumma, mille taotlus peab heakskiitmiseks saama. Künnise võib kehtestada kas iga või mõne kriteeriumi kaupa või summaarselt. Näiteks Valgamaa Partnerluskogu kiidab projekti heaks, kui taotlus on saanud vähemalt 65 protsenti võimalikest maksimumpunktidest. Künnise kehtestamine on vajalik taotluste jooksva hindamise puhul.

Taotluste hindamisprotsessi pole mõistlik väga keeruliseks ajada – mida keerukam, seda aja- ja ressursikulukam ning läbipaistmatum. Tulevikku vaadates tasub kriitiliselt hinnata hindamissüsteemi paindlikkust ja võimet kohaneda taotluste arvu märgatava muutumisega. Taotlejale hea ülevaate andmiseks taotluse menetlemisest (joonis 5) ja hindamisprotsessist (joonis 6) võib need visualiseerida skeemi või joonisena.



Joonis 6. Hindamisprotsessi skeem



4.2. Hindamiskomisjoni moodustamine ja selle koosseis, huvide konflikti vältimine

4.2.1. Hindamiskomisjoni moodustamine

Senises praktikas hindab üldjuhul taotlusi selleks otstarbeks moodustatud komisjon, mida valdavalt nimetatakse hindamiskomisjoniks, mõnel juhul ka rahastamis- või eksperdikomisjoniks. Alternatiivsel juhul täidab hindamiskomisjoni ülesandeid tegevusgrupi juhatus või hindamiskomisjon koosneb juhatusest.

Kui juhatus või üksnes juhatuse liikmetest koosnev hindamiskomisjon võtab kanda taotluste hindaja rolli, on konflikti maandavad mehhanismid välistatud ning menetlusse on sisse kodeeritud huvide konflikt. Otsused tehakse n-ö kitsas siseringis ja tõusetub seotud taotluste ning otsuste subjektiivsuse küsimus. Juhatuse ja hindamiskomisjoni funktsioonid – esimesel piirkonnasektori huvide esindamine ja organisatsiooni arendamine, teisel projektide hindamine – on teatud mõttes vastandlikud, kuid eraldiseisvatena tasakaalustavad teineteist. Seetõttu on kohane rakendada institutsionaalset võimude lahususe põhimõtet.

Hindamiskomisjoni ja tegevusgrupi juhatuse rollide jaotus ahelas otsustamine-kinnitamine võib olla erinev. Tabelisse 5 on koondatud võimalikud variandid, nende positiivsed ja negatiivsed küljed.



Tabel 3. Komisjoni ja juhatuse rollijaotus otsustamisel ja kinnitamisel

Tegevus	I	II	III
otsustab	Juhatus	Komisjon	komisjon
kinnitab	juhatus	Juhatus	komisjon
	+ suurem vastutus ja selge strateegia järgimine + pidev osalus protsessis ja sellest tulenev kogemus – impersonaalsusest tulenev vastutuse hajumine suuremas piirkonnas – ülekoormus suure arvu meetmete ja/või projektide korral – kompetentsuse nappus – huvide konflikt	+ laiapõhjaline, objektiivne otsustamine + vastutus ja strateegia järgimine tagatud + mitu otsustustasandit vähendab küündimatute ja ülespuhutud taotluste läbiminekut ning sohitegemist – suurem ajakulu – otsus võib hakata edasi-tagasi pendeldama	+ kiire, operatiivne + laiapõhjaline, objektiivne otsustamine – juhatus ei saa vastutada – juhatus jääb protsessist eemale – kontroll strateegia järgimise üle võib kaduda

Usaldusväärseim ja läbipaistvaim on II variant, kus komisjon kui sõltumatu organ hindab ja otsustab ning otsused kinnitab juhatus kui vastutav organ: otsustamine on laiapõhjaline ja objektiivne, vastutus ja strateegia järgimine on tagatud, mitme otsustustasandiga minimeeritakse kehva taotluste läbimineku.

Komisjoni liikmete esindatus on soovitatav viia laiale kandepinnale. Liikmete määramisel peaks arvestama järgmisi põhimõtteid:

- territoriaalne ehk kõigi tegevusgrupi piirkondade esindatus;
- kolme sektori – era-, avaliku ja mittetulundussektori – esindatus;
- avaliku sektori esindatus alla 50 protsendi.

Tegevusgrupi esindaja(te)le lisaks võib hindamiskomisjoni kaasata eksperte, spetsialiste, teiste tegevusgruppide esindajaid ja koostööpartnereid. Hindajate teadmistest ja kogemustest sõltub suutlikkus hinnata projekti ennast, mitte paberite ja lahtrite täitmise oskust. Sõltumatus on objektiivsete otsuste eeldus. Samavõrra oluline on tunda tausta ja kohalikke olusid, strateegiat ja meetmeid. Nii juhatuse liikmel, eksperdil, spetsialistil, teise tegevusgrupi esindajal kui ka koostööpartneril on hindaja rollis omad head ja halvad küljed (tabel 4).

**Tabel 4.** Juhatuse liikme, eksperdi ja teiste komisjoniliikmete tugevused ja nõrkused

Juhatuse liige	Ekspert	Koostööpartner, teise tegevusgrupi esindaja, muu sõltumatu liige
+ piirkondlike taustaolude tundmine	+ hindamiskogemus + kompetentsus + sõltumatus	+ teatud kompetentsus + kogemuste vahetus + sõltumatus
– subjektiivsus – omavaheline seotus piirkonnas – ei pruugi osata ära tunda ilusaks kirjutatud projekte	– ei tunne tausatolusid – kohalik sidusus nõrk	– ei tunne taustaolusid – kohalik sidusus nõrk

Hindamiskomisjoni puhul on oluline, et selle liikmed on tegevusgrupi juhatuse esindaja(d), asjakohased eksperdid ja teised sõltumatud isikud. Tuleb tagada olukord, kus komisjonis on esindatud strateegia ja selle meetmete, piirkonna ja taustaolude tundmine, samuti parim asjakohane kompetentsus ja kogemused. Näiteks Saarte Koostöökogu hindamiskomisjoni koosseisus on Saare Maavalitsuse, MTÜ Saaremaa Omavalitsuste Liidu, MTÜ Saaremaa Kodukant, MTÜ Saaremaa Ettevõtjate Liit, MTÜ Saarte Koostöökogu, MTÜ Hiidlaste Koostöökogu ja MTÜ Rohelise Jõemaa Koostöökogu esindajad, igast üks.

Ekspertkompetentsust saab hindamisprotsessi kaasata ka komisjoni nõustavas rollis. Näiteks Võrumaa Partnerluskogu hindamiskomisjoni esimehel on õigus komisjoni koosolekule kutsuda eksperte arvamust avaldama; Järva Arengu Partnerite projektidele annavad esmase hinnangu eksperdid, nende arvamus on aluseks hindamiskomisjoni teiseses hindamisjärgus.

Töökoormuse hajutamisest ja piirkonna või meetme eripärade tundmisest lähtuvalt võib tegevusgrupp teha mitu hindamiskomisjoni. Näiteks Jõgevamaa Koostöökogal on kolm piirkondlikku – Vooremaa, Peipsi ja Põltsamaa – komisjoni ja Raplamaa Partnerluskogu on igale meetmele, neid on kokku kolm, moodustanud oma hindamiskomisjoni.



4.2.2. Komisjoni sõltumatus

Läbipaistva hindamisprotsessi olulisi tunnuseid on projektidele hinnangut andva organi sõltumatus. Hindamiskomisjoni sõltumatust aitavad tagada järgmised meetmed:

- komisjoni liikme taandamise võimalus hindamis- ja otsustusprotsessist, kui ta on taotlusega seotud;
- vastutuse selge piiritlemine;
- sõltumatusdeklaratsiooni allkirjastamine;
- komisjoni koosseisu avalikustamine.

Tagamaks otsuste objektiivsust ja komisjoni sõltumatust näeb hea tava ette hindamiskomisjoni liikme taandamise hindamisest ja otsustamisest kogu voo vältel, kui ta on:

- nõustanud voo esitatud taotlust valdkonnas, mida ta hindab;
- taotluse esitaja ise või taotluse esitaja lähisugulane, abikaasa või hõimlane;
- taotluse esitanud organisatsiooni esindaja või tema abikaasa, lähisugulane või hõimlane;
- taotluse esitajale hinnapakkumise tegija või lahendist muul viisil otseselt huvitatud.

Järjest enam levib sõltumatuse ja konfidentsiaalsuse deklaratsiooni allkirjastamine hindamiskomisjoni liikmete poolt. Ka selge vastutuse määramine näiteks komisjoni liikmetega lepinguliste suhete sõlmimise teel aitab vältida kogukonna survele allumist. Avalikustatud komisjoni koosseis on kaudne meede vastutuse võtmise tõhustamiseks komisjoni liikmete poolt ning JOKK-juhtumite vältimiseks.

4.3. Taotleja teavitamine otsustest

Otsusest taotluse vastavuse kohta tegevusgrupi strateegiale ja selle rakenduskavale tuleb taotlejale teada anda eelnevalt kokkulepitud (nt taotlusvormil märgitud) viisil – telefoni, e-kirja või muul teel. Otsusest kirjalik teatamine on kohustuslik, telefoni teel teatamine on operatiivne lisavõimalus. Osalise rahuldamise ja mitterahuldamise otsused peavad olema motiveeritud ning sisaldama põhjendusi. Otsuse motiveerimisel on abiks hästi koostatud põhjalik hindamisjuhend. Heas toonis negatiivse otsuse põhjendus viitab paremusjärjestusele ja selle alusel tehtud kollegiaalsele otsusele; strateegiale ja selle rakenduskavale mittevastavusele.

Lisaks kirjalikule teatisele otsuse kohta tuleb taotleja soovi korral selgitada pikemalt ja põhjalikumalt äraütlemise põhjusi ja nüansse. Selgitamine vähendab vastandumist ning lubab mõlemal poolel õppida kogemustest.

Taotlejal peab olema võimalus esitada järelepärimisi ning vaideid. Järelepärimistele tuleb vastata, vaided rahuldada või tagasi lükata hea tava ja asjaajamiskorra kohaselt mõistliku aja jooksul, arusaadavalt ja põhjendatult.



4.4. Hindamisotsuste ja -tulemuste avalikustamine

Tasakaalustamaks omavahel komisjoni töö konfidentsiaalsuse tagamise nõuet ning tulemuste avalikustamise nõuet on piisav, kui avaldada tegevusgrupi veebilehel näiteks taotluste pingerida täispikkuses, punktide arv ja kollegiaalne otsus kinnitamise või mittekiinnitamise kohta ning kinnitatud rahasumma.

Tegevusgrupil on kohustus kahe nädala jooksul taotluste heakskiitmisest arvates esitada taotlejate paremusjärjestus koos toetussummadega PRIA-le. Sama ajavahemiku jooksul on soovituslik ka nende laiem avalikustamine.

Hindamisotsuste ja -tulemuste avalikustamisega lõpeb tegevusgrupi roll projekti-taotluste hindamisprotsessis, edasine taotluste menetlemine toimub PRIA kontrolli all. Oluline eeldus positiivse rahastamisotsuse saamiseks on PRIA nõuete kohaselt vormistatud taotluse esitamine PRIA-le taotleja poolt kahe kuu (põhjendatud juhul nelja kuu) jooksul pärast projektitaotluse strateegiale vastavuse kinnitamist tegevusgrupi poolt. PRIA langetab registreeritud ja vastavuskontrolli läbinud taotluste kohta rahastamisotsuse 60 tööpäeva (vajadusel 90 tööpäeva) jooksul PRIA-le taotluse esitamise kuupäevast arvates. Sellel etapil on tegevusgrupi jaoks oluline saada operatiivselt teavet PRIA ja taotleja vahelistest taotlust puudutavatest päringutest ning PRIA-poolsest rahastamisotsusest ja eraldatud summadest. PRIA kontrollib projekti elluviimist, kulusid ja dokumentatsiooni ning otsustab nende alusel toetuste väljamaksmise. Projekti seiret tuleb tegevusgrupil teha strateegia kontekstis.

4.5. Otsuste, tulemuste ja asjaajamise dokumenteerimine ning dokumentide arhiveerimine

Kogu taotluse hindamise protsess ja järgnev menetlemisprotsess tuleb dokumenteerida. Oluline on kõik dokumendid tähistada nõuetekohaselt nii Eesti *Leader*-logoga kui ka Euroopa Liidu *Leader*-logoga ja Euroopa Liidu embleemiga. PRIA säilitab *Leader*-projektitaotluste kohta esitatud dokumente kuni 2025. aasta 31. detsembrini.

Viimaseks projekti elluviimisega seotud tegevuseks on kogu dokumentatsiooni – taotlus ja selle lisad, hindamistulemus, otsus, aruanded, ettekirjutused, vaided ja muud dokumendid – arhiveerimine. Mõistlik on kehtestada vastav asjaajamiskord.

Läbipaistva hindamisprotsessi komponendid on:

- professionaalne nõustamine taotluse koostamisel;
- avalikud, selged ja loogilises järgnevuses hindamisprotseduurid;
- üheselt mõistetavad ja avalikud hindamiskriteeriumid;
- pädev, sõltumatu ja avalikustatud koosseisuga hindamiskomisjon;
- objektiivsed ja avalikustatud hindamistulemused;
- motiveeritud otsused;
- ammendav operatiivne tagasiside;
- tõhus asjaajamiskord;
- operatiivselt, laialdaselt ja lihtsalt kättesaadav asjassepuutuv teave.



5. Strateegia uuendamine

Kõige üldisemalt on strateegia organisatsiooni visiooni saavutamise plaan. Strateegia uuendamise protsess ja sellele esitatavad nõuded on paljuski sarnased strateegia koostamise protsessile ja selle puhul kehtinud nõuetele. Põhierinevus on see, et uuendamisel on võimalik kasutada seni kehtiva strateegia sise- ja välishindamise tulemusi ning strateegia rakendamisel saadavat tagasisidet. Samuti on uuendamisel juba olemas strateegia tekst ning tegijatel on strateegia koostamise kogemus.

Praegusajal on kõigil Eesti kohalikel tegevusgruppidel tegevusgrupi strateegia olemas ja 24 tegevusgrupil kogemus selle rakendamisest. Trükist on ilmunud soovitusel kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia koostamiseks (2007), mille sisu on kasulik uuendamise protsessi käigus meelde tuletada. Järgnevas keskendutakse strateegia uuendamisega seonduvale ning strateegiate hindamisel ja senisel rakendamisel tekkinud olulisematele küsimustele, millele vastamine aitaks strateegiate kvaliteeti tõsta.

5.1. Uuendamisvõimalus ja -vajadus

Kohalike tegevusgruppide strateegiate uuendamise aeg ja tingimused on sätestatud *Leader*-meetme määruse paragrahvi 7 lõikes 5. Strateegiat võib muuta alates 2010. aastast, kui ilmnevad asjaolud, mille tõttu kohalik tegevusgrupp ei vasta enam määruses tegevusgrupi piirkonna ja liikmelisuse kohta toodud nõuetele või strateegia ei vasta kohaliku tegevusgrupi vajadustele.

TÜ Pärnu Kolledži 2009. aastal tehtud uuringu põhjal "*Leader* tegevuste rakendamine Eestis" (edaspidi *2009. aasta uuring*) arvasid täpselt pooled respondendid, et hakatuseks võib strateegiaga rahul olla, kuid see vajab edasiarendamist. 39 protsenti küsitletutest leidis, et strateegia koostamine õnnestus igati, sest see seab selged sihid ning võtab väga hästi kokku piirkonna vajadused ja võimalused. Uuendamisvajaduse põhjustena loetleti 2009. aasta uuringus järgmisi:

- osa tegevusgrupi liikmete eemalejäämine aktiivsest strateegia koostamise protsessist;
- uute liikmete lisandumine;
- avaliku sektori eelistuste võimalik muutumine pärast kohalike volikogude valimisi;
- muutunud majandusolukord;
- toimuva taotlusvooru kogemused, sealhulgas kogemused seoses projektide rahastamisega;
- konkurentsist tulenev oht tegevusgrupi ühtsusele.

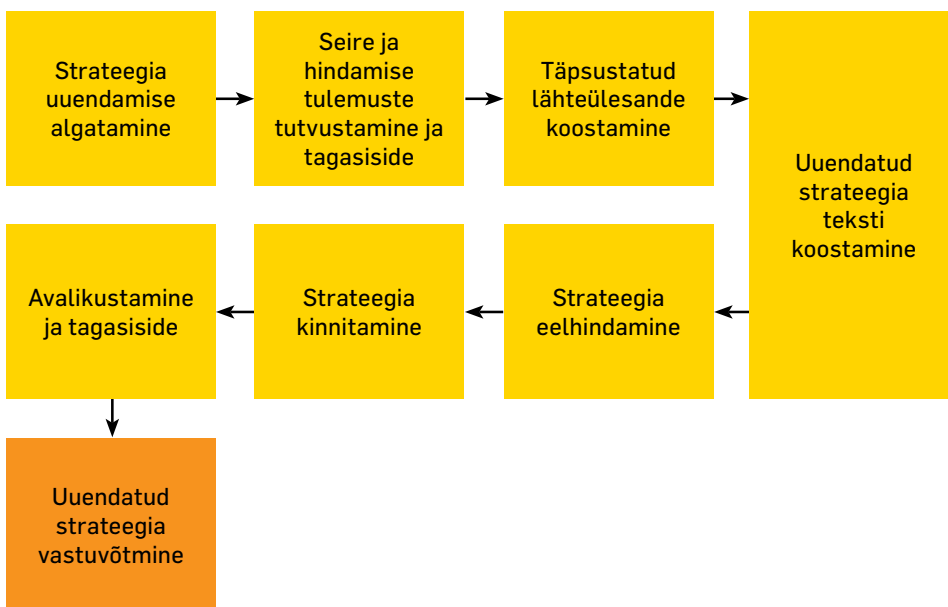
Põhimõttelisemas lähenemises peaksid uuendamisvajadus ja sisulised fookused tegevusgrupi jaoks ilmnema välis- (vt jaotis 2) ja sisehindamise (vt jaotised 3 ja 4) tulemustest.

5.2. Uuendamisprotsess

Sarnaselt strateegia koostamisele on ka strateegia uuendamisel otstarbekas kokku seada tegevuskava, milles kirjeldatakse seda, mida tehakse, kuidas tehakse, kes teeb ja millal tehakse. *Leader*-meetme määruse paragrahvi 6 lõikes 2 on esitatud nõuded tegevuskava sisu kohta. Nendest tuleks kinni pidada ka strateegia uuendamise tegevuskava koostamisel. Tegevuskava osaks võiks olla kaasamise kava, aga samuti uuringute, välisekspertide rakendamise ja sisehindamise alakavad. Tegevusgruppide senine praktika näitab, et strateegia koostamisel kaasatakse eksperte ja elanikke ning tellitakse uuringuid ja kasutatakse nende tulemusi väga sageli selge kavata.

Tegevuskava koostamisel kasutatav soovituslik strateegia uuendamise üldistatud kirjeldus on esitatud joonisel 7. Igal juhul on vaja silmas pidada, et strateegia tegevuskava koostamisel ja selle uuendamisel tuleb lähtuda kehtivatest riiklikest regulatsioonidest, samuti kohaliku tegevusgrupi enda põhikirjast ja muudest tegevust suunavatest dokumentidest. Vajaduse korral tuleb kohaliku tegevusgrupi põhikirjas ja teistes dokumentides teha muudatusi.

Joonis 7. *Strateegia uuendamise peamised etapid*





Strateegia uuendamise algatamise otsuse võtab vastu tegevusgrupi juhatus või üldkoosolek. Algamisotsus sisaldab uuendamise põhjuseid ja üldisi eesmärke. Algamisotsus tuleb avalikustada tegevusgrupi veebilehel, infolistis ja kohalikus ajakirjanduses (maakonnalehed ja/või vallalehed).

Selleks et luua demokraatlik ja teadmispõhine alus muutmisvajaduse täpseks hindamiseks, tutvustatakse seire, sisehindamise ja välishindamise tulemusi tegevusgrupi liikmetele ja elanikkonnale. Teavitamine toimub tegevusgrupi veebilehe ja ajakirjanduse kaudu. Asjakohane on korraldada vähemalt üks avalik seminar, kus tutvustatakse seire- ja hindamistulemusi kõigile huvilistele. Ühtlasi saab sellisel seminaril meelde tuletada strateegilise planeerimise põhiprintsiipe ning strateegia uuendamiseks koostatud tegevuskava ning selgitada kõigile osalejatele nende rolli protsessis. Tegevusgrupi liikmete ja kohaliku elanikkonna tõhusaks kaasamiseks juba strateegia uuendamise algstaadiumis tuleb luua ettepanekute esitamise, kogumise ja arvessevõtmise reeglistik ning kanalid nendeks tegevusteks. Selline süsteem peaks võimaldama ettepanekute ja arvamuste esitamist nii individuaalses vormis (e- või tavaline kiri, IT-lahenduse kaudu tegevusgrupi veebilehel) kui ka avaliku seminari ajal. Kõik ettepanekute tegijad peavad tegevusgrupi juhatuselt saama vastuse selle kohta, kas ja kuidas nende ettepanekuid strateegia sisu muutmise vajaduse kindlakstegemisel arvesse võeti.

Lähtudes seire- ja hindamisaruannetes kirjapandust ja neis esitatud järeldustest ning tegevusgrupi liikmete ja elanikkonna ettepanekutest, sõnastatakse strateegia uuendamise täpsustatud lähteülesanne. Lähteülesandes kirjeldatakse vajalikke muudatusi üldosas, olukorra analüüsis, eesmärgipüstituses (sh indikaatorid ja nende sihtväärtused) ning meetmete valikus (meetmete sulgemine või jätkamine). Lähteülesanne võetakse vastu juhatuse otsusega.

Uuendatud strateegia teksti koostamisel on esmaülesanne määrata tegevpersonalile hulgast üldkoordinaator, kelleks võiks olla tegevjuht. Juhatuse ja üldkoordinaator leiavad ning kinnitavad eri tekstiosade (nt olukorra analüüs, tegevusgrupi kirjeldus, eesmärgid, meetmed) valimise eest vastutajad. Viimased võivad olla nii tegevusgrupi liikmed kui ka väliskonsultandid. Iga tekstiosa tuleb läbi arutada piisavalt laiapõhjalises temaatilises töörühmas, keda vajaduse korral abistab strateegia koostamise metoodikat tundev konsultant (ekspert). Oluline on saavutada konsensus ja/või kokkulepe ning strateegia sisu lai kandepind juba teksti koostamisel, mitte hiljem vaidlustes või hääletamisel, mis sageli jäävad üksikküsimuste tasandile. Rühmatöö tuleb korraldada meetodiliselt korrektselt, selliselt et töö tulemused ja ühiselt tehtud otsused jõuaksid teksti. Ekspertide roll võiks eelkõige olla seire ja hindamisest tulenevate analüütiliste osade kirjutamine, samuti sisendi ettevalmistamine rühmatöödeks.

Strateegia uue versiooni eelhindamine pakub lisavõimaluse tõsta strateegia kvaliteeti juba enne selle kinnitamist. Näiteks et kindlaks teha, kas uuendatud strateegia tekst vastab nõuetele ja soovitud, kas dokumendi sisu võiks tekitada probleeme välishindamisel,



kas strateegia alusel tegutsedes on võimalik saavutada soovitud arengut, võib eelhindamiseks kasutada sisehindamise kriteeriumeid (vt jaotis 3). Eelhindamise tulemuste põhjal saab strateegia teksti vajaduse korral muuta. Eelhindamine pakub juhatusele argumente koostatud strateegia teksti kaitsmiseks edasisel menetlemisel.

Strateegia uue versiooni kinnitab juhatus. Kinnitatud strateegia tekst avalikustatakse tegevusgrupi veebilehel ja ajakirjanduses. Sarnaselt protsessi alguses seoses lähteülesande täpsustamisega ettenähtule kutsutakse kokku vähemalt üks avalik koosolek ning luuakse tegevusgrupi liikmetele ja elanikkonnale selgete reeglitega võimalused teha ettepanekuid. Lisaks võib kaaluda uuendatud strateegia kvaliteedi kohta hinnangu teadmist väliseksperditelt. Strateegia teksti täiendatakse tagasiside alusel ning esitatakse põhjendatud vastused muudatusettepanekuid teinutele.

Uuendatud strateegia võtetakse vastu kohaliku tegevusgrupi üldkoosoleku otsusega.

5.3. Uuendamisel rakendatavad põhimõtted

5.3.1. Eestvedamise laiendamine

Strateegia uuendamise edukus ja strateegia sisuline kvaliteet sõltuvad suurel määral eestvedamise tõhususest. 2009. aasta uuringu tulemused näitavad, et tegevusgruppide liikmed on üldiselt seniste eestvedajate tegevusega rahul. Samas leitakse, et arvestades *Leader*-meetme käivitamisega kaasnenud ülepinget ja väsimust juhtkonnas ja sektororganisatsioonides ning kasvanud töömahtu strateegia meetmete käivitamisel, on oluliseks eesmärgiks kujunemas eestvedajate aktiivsuse säilitamine. Esmajoonel on vaja eestvedajate ringi laiendada ja uuendamisprotsess pakub selleks hea võimaluse.

Sobivate aktiivsete inimeste olemasolu korral tuleks uuendatava strateegia tekstiosade koostamise eest vastutajate ja temaatiliste tööruhmade juhtide valimisel eelistada uusi kandidaate. Kindlasti on selliseid inimesi kohalike volikogude äsja valitud liikmete ning ametisse nimetatud kohaliku omavalitsuse ametnike seas. Eestvedajate ringi laiendamisel ei tohiks siiski piirduda kohaliku omavalitsuse sektoriga, vaid peab innustama ka ettevõtjaid senisest rohkem panustama selge vastutusega ülesannete enese peale võtmisega. Kindlasti on vajalik seejuures varasemate eestvedajate toetus ning koolitusvõimaluste loomine.

5.3.2. Tasakaalustatus sektoritevahelises partnerluses

Leader-programmi üks nurgakive on kohaliku omavalitsuse ning ettevõtlus- ja mitteilundussektori partnerlus kohaliku arengu edendajatena. Tegevusgrupi liikmeskonna koosseisu alusel otsustades järgivad kõik Eesti tegevusgrupid seda põhimõtet. Siiski võib täheldada jätkuvat eri sektorite informeerituse ja osaluse tasakaalustamatust, millele strateegia uuendamisel tuleb tähelepanu pöörata.



2009. aasta uuringu andmetel kasutavad tegevusgruppide juhid mitmesuguseid informeerimise kanaleid. Head teabevahetuse võimalused on tegevjuhi või juhatuse liikme saadetud e-kirjad või tavakirjad, kohaliku tegevusgrupi veebileht internetis ning infokoosolekud. Siiski on jätkuvalt tegevusgruppide liikmeid – uuringu järgi ligi viiendik –, kes tunnevad end kõrvalejätuna. Kõige enam puudutab see ettevõtjaid. Hajutamaks kõrvalejäämise tunnet tuleb strateegia uuendamise ettevalmistamisel luua eeldused osaliste võrdseks informeerimiseks. Teavituse kavandamisel on hea arvesse võtta järgmist:

- juhatuses, koosolekutel ja teemarühmades arutatu tuleb protokollida ning teha veebilehel kõigile tegevusgrupi liikmetele kättesaadavaks;
- informatsioon tuleb avalikustada ühtse ja loogilise struktuuri alusel ning lisanduvatest materjalidest tuleb liikmeid informeerida elektroonilise info-kirjaga;
- vajaduse korral tuleb anda lisaselgitusi, kuidas arutatu ja otsustatu mõjutab järgnevaid strateegia menetlemise etappe, ning esitada teave vastuvõtjatele arusaadavas keeles ja vormis;
- senisest enam kaasata olulise teabe edastamisel mitteelektronilisi teabevahendajaid, eelkõige valla- ja maakonnalehti.

Osaluse tasakaalustatuse puhul ei tohi unustada, et kõikide sektorite kõik potentsiaalsed organisatsioonid ei ole veel koondunud oma tegevuspiirkonna *Leader*-gruppi. Eestvedajate esmaülesanne on kaasata järjest enam piirkonna silmapaistvaid avaliku võimu, ettevõtjate ja mittetulundusorganisatsioonide esindajaid strateegia uuendamise protsessi, et koos töötada ühise eesmärgi nimel. Lisaks sellele, et huvitatutele antakse võimalus esitada strateegia meetmetele vastavaid taotlusi oma ideede rahastamiseks, tuleks suurendada nende osalust strateegia eesmärkide sõnastamisel ja meetmete valikul. 2009. aasta uuring soovib äri sektori kaasamisel varuda kannatust ning pakkuda ennekõike seda, mis ettevõtjate endi arvates on partnerluse edendamisel kõige vajalikum – ühiskoolitused, õppereisid ja üksteiselt õppimine. Probleemaatiline on tendents, et eri sektorite esindajad võtavad tegevusgrupi töös kindlaid traditsioonilisi rolle ning ettevõtjate panus protsessi juhtimises ja korraldamises jääb enamasti tagasihoidlikuks ning piirdub põhiliselt vaid otsustamisel osalemisega. Strateegia uuendamisel tuleks sellisele suundumusele vastu astuda ning kohustuste jaotamisel püüda ka ettevõtjatele korralduslikke ülesandeid määrata.

5.3.3. Kaasamise kvaliteedi tõstmine

Kaasamise kõige minimaalsem tasand on tegevusgrupi liikmete ja elanikkonna informeerimine. Kaasamise tulemuslikkuse suurendamiseks on õige rohkem panustada tagasiside võimaluste pakkumisele, luues selleks tehnilised lahendused ja kehtestades selged reeglid. Samas ei piisa ainult sellest, kui inimestele antakse võimalus avaldada oma arvamust strateegia sisu kohta. Samavõrd oluline on väärtustada saadud ettepanekuid. Strateegia uuendamise eest vastutajaid tuleb kohustada kehtestatud



reegleid järgides ettepanekute tegijaid teavitama, kuidas nende ettepanekuga toimiti ning põhjendama otsuseid.

Kaasamise kvaliteedi tagamiseks on otstarbekas koostada kaasamise kava, mille lähtekohaks võiks olla Eesti "Kaasamise hea tava" põhimõtted. Kaasamiskava peab sisaldama järgmist:

- strateegia uuendamise algatamise põhjus, eesmärk ja teemad;
- kaasamiskava koostanud töötajate nimed ja nende kontaktandmed;
- siht- ja huvirühmade kirjeldus;
- suhtluskanalite esialgne kaardistus lähtuvalt sihtrühmadest ja kaasamisvormide valikust;
- valitud kaasamisvormid, mis võivad olla nii individuaalsed (nt intervjuud, kirjavahetus) kui ka rühmatöö kujul (seminarid, konverentsid, fookusgrupid).

Kaasamiskava on paindlik töövahend, mida töö käigus täpsustatakse vastavalt vajadusele. Kaasamiskava lisana esitatakse tabeli kujul tegevuskava.

Tuleviku seisukohast ei tohi kaasamine piirduda üksnes strateegia uuendamisega, vaid peab jätkuma ka strateegia rakendamise perioodil. See aitab kaasa nii strateegia rakendamisele, valitud projektide elluviimisele kui ka tuleviku jaoks vajalike kokkuvõtete tegemisele ja kogemustest õppimisele.

5.3.4. Teadmispõhisuse suurendamine otsustamisel

Teadmistele tuginevate otsuste tegemine strateegia uuendamisel sõltub kõige rohkem ja otsesemalt tegevusgrupi ja selle juhatuse liikmete ning tegevpersonaliga pädevusest. Et tagada strateegia hea kvaliteet, on vaja strateegia uuendamisest tulenevad vajadused arvesse võtta kohaliku tegevusgrupi koolituskava koostamisel. Uute eestvedajate kaasamiseks tuleb vastvalitud kohalike volikogude liikmeid ning ametisse nimetatud spetsialiste kindlasti koolitada *Leader*-meetme eesmärkide ja praktikaga seonduvatel teemadel, samuti strateegilise planeerimise valdkonnas. 2009. aasta uuringus esitatakse veel mitmeid asjakohaseid soovitusi, mis võiksid toetada valmisolekut rakendada strateegiate uuendamisel tulemuslikult teadmisi:

- siduda koolitused käsil- või eelolevate oluliste tegevustega, sealhulgas tagasiside hankimise ja andmise kui iga protsessi loomuliku koostisosaga;
- avada koolitused mitteliikmetele;
- praktika näidetena kasutada võrreldavas keskkonnas tegutsedes saadud tulemusi;
- otsida võimalusi koopereeruda teiste huvigruppidega;
- teemade valikul lähtuda vajadusest kaasata noori, ettevõtjaid, liitumata organisatsioone ja teisi.

Teine teadmispõhisuse suurendamise viis strateegia uuendamisel on välisekspertide või -konsultantide kasutamine. Ekspertide kaasamine ei tohi tähendada aga seda, et



tegevusgrupi tegevpersonal, juhatus ja liikmed taandavad end olukorra mõtestamise, valikuvõimaluste sõnastamise ja valikute põhjendamise ülesandest. Sama kehtib ka uuringute ja analüüside tellimise kohta, mis samuti tõstab otsuste teadmispõhisust. Strateegia uuendamise üldkoordinaator ja teised organisatsioonisisestest vastutajad peavad olema suutelised teadvustama ja sõnastama probleeme ja küsimusi, mille lahendamisel ekspertide abi või täiendavaid analüüsi- ja uurimistulemusi vajatakse. Uute uuringute lähteülesannete koostamisele ja tulemuste tõlgendamisele peab tingimata kaasama võimalikult palju tegevusgrupi liikmesorganisatsioonide esindajaid. Otstarbekas on koostada seoses strateegia uuendamise tegevuskavaga ekspertide kaasamise ja uuringute alakavad, milles kirjeldatakse, milliseid lisateadmisi on strateegia koostamisel vaja ja kuidas saadud teadmist otsuste tegemisel kasutatakse.

5.4. Strateegilise planeerimise teooriast ja heast praktikast tulenevad soovitused

5.4.1. Analüüsi- ja hindamismeetodite mitmekesistamine

Kohaliku tegevuspiirkonna olukorra analüüsimiseks ja hindamiseks sobivad meetodid sõltuvad strateegia uuendamisel esiletõusvatest vajadustest. Olukorra käsitlused tegevusgruppide strateegiates on tänasel päeval suures osas kirjeldavad ja meetoodiliselt valdavalt üsna ühetaolised. Enamasti piirduakse analüüsis vajaduste esiletoomisega ning olukorra hindamisega SWOT-analüüsi telgede – tugevuste, nõrkuste, ohtude, võimaluste – kaupa. Ometi tuleks kaaluda alternatiivsete analüüsi- ja hindamismeetodite rakendamist, mille eelduseks on teadlikkus erinevatest võimalustest ning avatus nende kasutamiseks. Kohaliku tegevusgrupi strateegia puhul võiks sellised meetodid olla näiteks stsenaariumite meetod, huvipoolte analüüs, probleemianalüüs ja kriitiliste edutegurite analüüs.

Kuivõrd paljude olemasolevate strateegiate koostamisel on kasutatud SWOT-analüüsi elemente, siis võib strateegia uuendamise esimene samm olla SWOT-analüüsi edasiarendamine ning rakendamine strateegiliste valikuvõimaluste hindamisel. Kui tavaliselt on SWOT-analüüs tehtud tegevuspiirkonna olukorra ja väliskeskkonna hindamiseks, siis strateegilise planeerimise seisukohast on tulemuslikum kahe-etapiline SWOT-analüüs. Teisel etapil tuleb tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud läbi mõelda strateegiliste valikuvõimaluste või juba otsustatud strateegiliste valikute (nt prioriteedid, tegevussuunad) seisukohast. Sel moel ilmnevad palju selgemalt strateegia elluviimisel tekkida võivad takistused (nõrkused ja ohud) ning kasutada olevad ressursid (tugevused ja võimalused).



5.4.2. Mitmete valikuvõimaluste sõnastamine ja kaalutlemine

Strateegias sisalduvate valikute ja otsuste kaalutletuse tagamiseks on kasulik esmalt sõnastada alternatiivseid võimalusi või nende seostatud kogumeid ehk stsenaariume. Ideede genereerimisel saavutatakse parimaid tulemusi selgelt sõnastatud põhimõtetega meetodite, nagu avatud ruumi meetodi, fookusgrupi arutelu või ajurünnaku rakendamisel. Kaalutletud valikute tegemisel on suureks abiks rollimängude korraldamine või konsensuse kujundamine Delphi meetodi abil.

5.4.3. Eesmärkide ja meetmete sõnastuse parandamine

Eesmärkide sõnastamise lähtekoht peaks olema SMART-reegel, mis nõuab, et iga eesmärk oleks konkreetne, mõõdetav, kokkulepitud ja realistlik ning selleni jõudmine tähtjaline. Esimene samm selles suunas, et eesmärk oleks konkreetne ja mõõdetav, on sõnastada eesmärk soovitud seisundina, mitte tegevusena, mis selle seisundi saavutamist eeldatavalt toetaks. Eesmärgi konkreetsus ja mõõdetavus selguvad sellele indikaatorite sõnastamisel ja sihtväärtuste määramisel. Näiteks ühe tegevusgrupi strateegiast leitud eesmärgi – “noorte suurem sidusus kogukonnaga ja nende väärtushinnangute kujundamine” – sõnastusest lähtuvalt on võimalik luua indikaator, mis mõõdab soovitud seisundit üksnes eesmärgiväite esimese poole puhul. Väite teine pool on väärtushinnangute kujundamine ja selle mõõtmine ei annaks meile teadmist mitte noorte väärtushinnangute tulevikuseisundi, vaid pigem selle saavutamise vahendite kohta.

Eesmärkide saavutamise tähtjalisus on määratud strateegiaperioodi lõpuga ehk 2013. aastaga. Seda on oluline arvestada, kui hinnatakse eesmärkide realistlikkust. Kuivõrd suurem osa eesmärkidest on sõnastatud üldiselt, siis tõstatub realistlikkuse küsimus seoses eesmärkide indikaatorite sihtväärtustega.

Kuivõrd *Leader*-programmi nõuete järgi peab igal meetmel olema eesmärk ning soovitav on sellega seoses määrata ka väljund- ja tulemusindikaatorid, siis on konkreetsus ja mõõdetavus ning elluviimise realistlikkus vähemalt sama olulised ka meetmete sõnastamisel. Meede ei tohi olla sõnastatud kujundlikus, metafoorses keeles (nt „Küla kui allikas“, „Innovatsioon ja oskuste omandamine on allikate allikas“), märksõnadena („Teadmiste meede“, „Noored ja tulevik Läänemaal“) või tunnuslausena („Olla, tulla, jääda“), mille konkreetne tähendus on parimal juhul mõistetav vaid selle loojatele. Meetmed on hästi sõnastatud Pärnu Lahe Partnerluskogu tegevuspiirkonna strateegias.



5.5. Leader-põhimõtete süvalaiendamisest tulenevad soovitused

5.5.1. Teemaalisus ja integraalsus

Kohaliku tegevusgrupi strateegia uuendamisel peab esmane sisuline lähtekoht olema MAK 2007–2013 ja eriti selle *Leader*-telje raames seatud eesmärgid. See tähendab, et kohaliku algatuse edendamine peab olema suunatud maapiirkonna sisemiste arenguvõimaluste parema kasutamise kaudu põllumajanduse ja metsanduse konkurentsivõime parandamisele (MAK 2007–2013 1. telg), keskkonna ja paikonna säilitamisele (MAK 2007–2013 2. telg) ning eriti maapiirkonna elukvaliteedi parandamisele ja majandustegevuse mitmekesistamisele (MAK 2007–2013 3. telg). Senisest rohkem tuleb leida lahendusi, mis suudavad panustada maaelu arengusse ka 1. ja 2. telje eesmärkide kontekstis. Eriti oluline on otsida kohalikes strateegiates võimalusi, mis seovad eri telgi ning annavad sellest lähtuvalt sünergilisi tulemusi. Uuendamisprotsessi jaoks tuleneb siit vajadus korraldada töörühmade ühiskoosolekuid. See looks eeldused teemaatilise ja valdkondliku piiratud ületamiseks. Ühiste ajurünnakute käigus väljatöötatud ideed integraalsetest lahendustest ei tohi jääda üksnes eesmärkide tasandile, vaid need tuleb sõnastada asjakohaste meetmetena ja nendega seotud tegevuste kogumitena.

Integraalsus on tähtis ka avaliku, era- ja mittetulundussektori koostöös. Ühistegutsemise toetamiseks strateegia tasandil tuleb asjakohased nõuded lisaks eesmärkidele sisse kirjutada strateegia rakenduskavasse – meetmetesse ja toetatavate tegevuste loeteludesse.

5.5.2. Kohalikest arengueeldustest lähtumine

Kohalikest arengueeldustest lähtumine on *Leader*-programmi aluspõhimõtteid. Samuti nõutakse tegevusgruppide piirkondliku ühtsuse olemasolu majanduslikus, sotsiaalses, kultuurilises ja geograafilises mõttes ning selle kirjeldamist strateegiates. Strateegia uuendamisel on tähtis pöörata eraldi tähelepanu neile kirjeldustele ning välja selgitada, mis on selle ühtsuse eripära võrreldes teiste tegevusgruppide ja tegevuspiirkondade omaga. Võib loota, et leitud eripäras on eeldused, mis on olulised kogu Eesti maaelu arengule.

Teine koht, kust sihipäraselt arengueeldusi otsida, on tegevuspiirkonnasisesed omavalitsusüksuste- ja asulatevahelised erinevused, mis hoolimata ühtsuse nõudest siiski võivad eksisteerida. Sellised piirkondlikud erinevused (nt linnalähedased asulad ja hõredalt asustatud, puutumatu loodusega alad; mereäärased ja sisemaa asulad), mille puhul kohalikud arengueeldused täiendavad üksteist, annavad võimaluse mitmekesisemate koostöövõrgustike loomiseks.



5.5.3. Strateegilisus

Strateegiate rakendamisel on tegevusgrupid tunnetanud, et strateegias seatud eesmärgid ja kavandatud meetmed ning nendega seotud indikaatorid piiravad kohalikku algatust. Üsna tihti soovitakse kohalikul tasandil realselt teha muud kui need tegevused, millele strateegias on toetusi kavandatud. Lahendus ei tohi olla siiski mitte see, et strateegia eesmärgid ja meetmed sõnastatakse niivõrd üldiselt, et iga hea idee ja projekt leiaks just nimelt kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia raames rahastamist. Pigem on oluline analüüsida süsteemselt kohalikele projekti konkurssidele laekunud ideid *Leader*-üldeesmärkide ja kohalike arengueelduste taustal ning uuendamisel teha strateegiasse parandused, mis kõiki neid aspekte arvesse võtavad. Pikas perspektiivis annab strateegia paremaid tulemusi, kui ikkagi hoida pikaajalisi eesmärke, keskenduda piiratud tegevussuundadele ning piirkonda vastavalt turundada.

5.5.4. Innovaatilisus

Innovaatilisuse nõudega seoses on kohalike tegevusgruppide töös ja strateegiates täheldatud raskusi terminoloogiast ühtemoodi arusaamisel ning ohtu järgida peale sunnitud uuenduslikkust formaalselt. Innovatsiooni, mis kõige lihtsamalt tähendab asjade uut viisi või teistmoodi tegemist, eelnev sissekirjutamine strateegiasse selliselt, et see looks tingimusi innovaatiliste projektide väljatöötamiseks ja elluviimiseks, on suur väljakutse ka filosoofilisest vaatepunktist. Siiski saab strateegias väljendada põhimõttelisel tasandil toetust innovaatiliste tehnoloogiate, meetodite, toodete, teenuste ja protsesside väljaarendamisele ja rakendamisele. Samuti on võimalik strateegias näidata innovaatilisi lahendusi tegevusgrupi töö organiseerimisel ja strateegia sisu loomisel (nt uued ja tulemuslikud analüüsimeetodid, värsked eesmärgipüstitused).

Samavõrra oluline on strateegia uuendamise raames õpetada tegevusgrupi liikmeid ning elanikkonda laiemalt ära tundma uuenduslikkust oma igapäevategevuses. Projektide hindamiskomisjonide liikmete koolitamisel tuleb eraldi teemana õpetada neid märkama nii tegelikku uuenduslikkust kui ka formaalset külgepoogitud uuenduslikkust. Head illustreerivat materjali pakuvad seejuures juba toimunud taotlusvoorudest pärit positiivsed ja negatiivsed näited.



6. Kokkuvõte

Leader-meede on Eesti maaelu arengukava 2007–2013 üks telgedest. Selle raames on kohalikud *Leader*-tegevusgrupid koostanud tegevuspiirkonna strateegiad. Eksperdid – Geomedia OÜ, Tallinna Ülikool ja Ernst & Young Baltic AS – andsid 2008. aastal sõltumatu hinnangu 24 tegevusgrupi strateegiale ja kahe tegevusgrupi tegevuskavale. Esimesel juhul lähtuti viieteistkümnest ja teisel kümnest hindamiskriteeriumist.

Ekspertide poolt said dokumendid valdavalt positiivse hinnangu. Strateegiate puhul nähtub, et enim arenguruumi on piirkondliku ja rahvusvahelise koostöö, uuenduslikkuse ja noortele suunatud meetmete täiendamisel. Rohkem tähelepanu tuleb pöörata noorte kaasamisele ja teavitustegevusele. Tegevusgruppide tegevuskavades jäi ennekõike vajaka partnerluspõhimõtete arvestamisest, koostööst nii sektorite vahel kui ka rahvusvahelisel tasandil ja haldamise funktsionaalsusest. Tegevuskavade osad on tegevusgrupi liikmete poolt hästi läbi mõeldud ning strateegia rahastamise põhimõtted põhjalikult lahti kirjutatud. Kokkuvõtvalt saab tõdeda, et strateegiate ja tegevuskavadega on loodud tugev alus arendustegevuse jätkamiseks tegevuspiirkondades.

Kohaliku arendustegevuse jätkusuutlikkuse tagamiseks on tähtis luua hästi toimiv seire- ja sisehindamissüsteem. Asjakohane seire võimaldab võrrelda saavutatud tulemusi eelnevalt seatud eesmärkidega ning hinnangute põhjal langetada otsuseid arendustegevuse korraldamiseks. Hinnanguid saab anda nii arendustöö käigus kui ka protsessi etappide lõppemisel. Sisehindamise eelised välishindamise ees on suurem paindlikkus, vahetum seotus organisatsiooni vajadustega ja sellest tulenevalt suurem praktiline kasulikkus ning võime motiveerida tegijaid ja suurendada vastutust. Küll aga on sisehindamisel oht, et tulemusi kasutatakse juba eelnevalt tehtud nn õigete otsuste põhjendamiseks. Üldisemalt on seire- ja sisehindamissüsteemi roll anda tagasisidet senisest tegevusest, selleks et õppida kogemustest ja teha vajaduse korral asju tulevikus paremini. Kohalikule tegevusgrupile on abiks raamatus seire- ja sisehindamise ning strateegia uuendamise kohta antud soovitusel.

Strateegiate elluviimise oluline osa on tulemuslikkusele suunatud ladus töö projektidega. Tegevusgruppidele on proovikiviks strateegiaga hõlmatud projektide taotlusvooru läbiviimine. *Leader*-meetme projektitoetuse taotlemise ja taotluse menetlemise üldraamistik on kehtestatud *Leader*-meetme määrusega. Projektitoetuse taotluse menetlemis- ja hindamisprotsessis on kolm osapoolt: projektitoetuse taotleja, tegevusgrupp ja PRIA. Kuivõrd iga tegevusgrupi otsustada on, kuidas täpselt taotluse menetlemis- ja hindamisprotsess korraldada, võivad kasutatavad protseduurid ja nende omavaheline järgnevus tegevusgrupiti mõnevõrra erineda. Siiski on oluline, et taotluste menetlemisel lähtutakse projekti elutsükli loogikast. Käesolevas töös antud näpunäited hõlmavad protseduure alates taotlusvooru ettevalmistamisest kuni dokumentide arhiveerimiseni.



7. Kasutatud materjal

1. CyclePlan hindamine ja monitooring (<http://www.cycleplan.ee/1817>).
2. Eesti maaelu arengukava aastateks 2007–2013 (<http://www.agri.ee/mak>).
3. Euroopa Komisjoni *Leader*-lähenemise üldjuhend (<http://www.agri.ee/kasulik-materjal>).
4. Euroopa Kontrollikoja välishindamise küsimustik (<http://eca.europa.eu>).
5. Euroopa Liidu Nõukogu määrus (EÜ) nr 1698/2005 Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfondist (EAFRD) antavate maaelu arengu toetuste kohta (ELT L 277, 21.10.2005, lk 1–40).
6. Geomedia OÜ, Tallinna Ülikooli ja Ernst & Young Baltic AS-i koostatud eksperdihinnangud. Aruanded Põllumajandusministeeriumis.
7. Haljaste, K.-L.; Keskaik, A.; Noorkõiv, R.; Pirso, A.; Sepp, V. Arengukaval põhinev kohaliku omavalitsuse arendustegevus. Arengukava kui Euroopa Liidu struktuuri-toetuste aruka kasutamise eeldus. Tallinn; Tartu: Geomedia, 2007.
8. Kaasamise hea tava (<http://www.valitsus.ee/?id=4997>).
9. 2009. aasta septembris ja oktoobris toimunud *Leader*-strateegiate rakendamise seminar-koolituste materjalid (http://www.maainfo.ee/index.php?lang=et&page_id=3173).
10. Kohaliku initsiatiivi arendamine – *Leader*-lähenemine: soovitusel kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia koostamiseks. Tallinn: Põllumajandusministeerium, 2007.
Sama internetis: http://www.agri.ee/public/juurkataloog/LEADER/Leader_I.pdf.
11. *Leader* tegevuste rakendamine Eestis. Lõpparuanne. Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž, 2009 (http://www.maainfo.ee/data/Maaeluvirgustik/2009_maaeluvirgustiku_uritused/2009.02.05.-Leader_uuringu_tutvustus/2009.03.03_LEADER_UURINGU_I_osa_VEEBILE.pdf).
12. MTÜ Arenduskoja LEADER projektitaotluse kirjutamise käsiraamat. Tapa: Arenduskoda, 2008.
13. Rahvusvahelise projektijuhtimise käsiraamat. ESKO koolitus, 2000 (<http://www.siseministeerium.ee/300>).



14. Põllumajandusministri 12. juuni 2008. a määrus nr 59 „Leader-meetme raames antava kohaliku tegevusgrupi toetuse ja projektitoetuse saamise nõuded, toetuse taotlemise ja taotluse menetlemise täpsem kord“; muudetud 9. juuli 2009. a määrusega nr 75 (RTL 2009, 57,833) (<http://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=13204837>).
15. Seletuskiri põllumajandusministri määruste „*Leader*-meetme raames antava kohaliku tegevusgrupi toetuse ja projektitoetuse saamise nõuded, toetuse taotlemise ja taotluse menetlemise täpsem kord“ ja „Maaelu arengu toetuse andmisest ja kasutamisest teavitamise, selle avalikustamise ning toetatud objektide tähistamise ja Maaelu Arengu Euroopa Põllumajandusfondi (EAFRD) osalusele viitamise kord“ eelnõu juurde (<http://www.pria.ee/docs/resources/3876.pdf?>).
16. Tegevusgruppide veebilehed Maamajanduse Infokeskuse veebilehe vahendusel (http://www.maainfo.ee/index.php?lang=et&page_id=2277).
17. The Leader Approach: a basic guide (http://www.agri.ee/public/juurkataloog/LEADER/leader_approach_en_L_L_henemine_ldjuhend_.pdf).
18. Valgmaa, R. Kuidas küsida raha? Tõravere: Eesti Vabaharidusliidu Kirjastus, 1999.

