

# KUIDAS TEHA HEAD HÄSTI?

Sotsiaalsete algatuste hindamise käsiraamat

Õppetunnid Heateo Sihtasutuse kogemusest:

kuidas sotsiaalvaldkonna algatusi

tulemuslikumalt toetada?



Toetanud:



Esikaas: Haridusprogramm „Noored Kooli“ ([www.nooredkooli.ee](http://www.nooredkooli.ee)) tõestab, et head saab mõnikord teha eriti hästi julge ja uuendusliku lähenemise kaudu. Pildil võimekate ja teotahteliste noorte õpetajate esimene lend.

© Heateo Sihtasutus, 2008

Koostanud: Jaan Aps

Kujundus ja küljendus: Marje Eelma ja Martin Eelma (Tuumik Studio)

Keelekorrekatuur: Linda Uustalu

Failina kättesaadav: [www.heategu.ee/hindamine](http://www.heategu.ee/hindamine)

ISBN 978-9949-15-660-3

## Sissejuhatus

*Hea lugeja,*

Eestis on mitu tuhat kodanikeühendust, mille eesmärgiks on mõne sotsiaalse probleemi leevendamine. Suur osa toimingutest, mida kodanikeühendused läbi viivad, on alafinantseeritud – kõige jaoks lihtsalt ei jagu piisavalt raha. Piiratud ressursside juures on seda olulisem, et toetus suunataks algatustele, mis saavutavad kõige rohkem reaalseid muutusi. Seda teades tekib loomulikult mitmeid täpsustavaid küsimusi.

- Kes sotsiaalvaldkonna tegijatest on leidnud toimivaid lahendusi?
- Millised ühendused saavutavad enim käegakatsutavaid tulemusi?
- Kas nad kasutavad olemasolevaid ressursse säästlikult ja tõhusalt?
- Kuidas on kodanikeühendustel endil võimalik oma tegevust hinnata ja korrektiive teha?

Nendele küsimustele vastuse leidmine on võimalik organisatsioonide suutlikkuse ja tegevuse mõju hindamise abil. Vastuseid vajavad nii võimalikud toetajad kui ka sotsiaalsete organisatsioonide töötajad ise.

*Toetajatele on sotsiaalsete algatuste hindamine kahtlemata vajalik.*

- **Kui juba head teha, siis teha seda võimalikult hästi!**
- **Oma toetust on õige vaadelda investeringuna, pannes rõhu „sotsiaalse tulu“ teenimisele selle tulemusena. Ärimaailmas teenitakse tänu algatusse investeeritud ressursidele raha. Sotsiaalvaldkonnas võib soovitava tulemuse analoogiks olla positiivne ja samas võimalikult konkreetne muutus ühiskonnas.**
- **Hindamine võimaldab õppida ka toetaja rollis olijal ja aitab tal järgmistel kordadel getutseda tulemuslikumalt.**

**Heateo Sihtasutus on alates 2006. aastast süsteemselt hinnanud sotsiaalvaldkonna organisatsioonide suutlikkust, tulemuslikkust ning arengupotentsiaali. Meie eesmärgiks on üles leida need algatused, mis pakuvad toimivaid lahendusi olulistele probleemidele Eesti ühiskonnas.** Oleme siia käsiraamatusse kogunud olulisima oma senisest kogemusest sotsiaalvaldkonnas tegutsevate kodanikeühenduste hindamise osas.<sup>1</sup> Esitatud nõuanded ja praktilised abivahendid põhinevad nii Heateo Sihtasutuse tööel kui ka välismaa meetoodilistel materjalidel, mida lähtuvalt meie kogemustest on sobilikumaks kohandatud.

Kui tutvud käsiraamatu sisuga, õnnestub meil koos jõuda loodetavasti järgmiste eesmärkideni.

- **Olles sotsiaalsete algatuste toetaja, oled võimeline enda poolt toetatavate organisatsioonide ühiskondlikku mõju ja suutlikkust lihtsamalt, kiiremalt ning kvaliteetsemalt hindama.**

- **Lisaks oskad oma toetust hindamise tulemuste põhjal pakkuda niimoodi, et sellest võimalikult palju kasu oleks.**

Häid algatusi ja organisatsioone, mis annavad tulemusi ja muudavad ühiskonda, tasub toetada. Heateo Sihtasutuse poolt läbi viidav hindamine ja käesolev käsiraamat vaatlevad toetamist analüütiliselt. Samas oleme teadlikud, et toetajad toetavad enamasti sisemise tungi tõttu teha head. **Hindamine on mõeldud sisemist motivatsiooni täiendama ja tugevdama ning seda suunama, kuid kindlasti mitte asendama.** Fakt on see, et osa organisatsioone saavutavad rohkem kui teised ja muudavad ühiskonda paremuse poole põhjalikumalt. Kas poleks õige toetada just neid organisatsioone?<sup>2</sup>

Täname kõiki koostööpartnereid, kellega koos õppides kogemusi omandasime, ja Evelin Ojametsa Hill & Knowltonist, kelle kirjutatud on neljas peatükk. Lisaks kuuluvad erilised tänud Heateo vabatahtlikele Martin ja Marje Eelmale (kujundus, küljendus) ning Linda Uustalule (keelekorrektor), kelle abi oli hindamatu algteksti lugejasõbralikule kujule muundamisel.

*Käsiraamat on üles ehitatud lähtuvalt neljast küsimusest:*

1. Miks hinnata?
2. Mida hinnata?
3. Kuidas hinnata?
4. Kuidas rääkida heast hästi?

Head lugemist, kaasamõtlemist ja läbiproovimist!

Tagasiside trükisele (ootame huviga!) ja koostööettepanekud:  
Jaan Aps, jaan@heategu.ee

## 1. Miks hinnata?

### *Kes vajavad hindamist?*

Ühiskondlikke vajadusi on tänapäeva Eestis palju: vanemliku hoolitsuseta laste arv peab vähenema, noortele tuleb tagada konkurentsivõimeline haridus, tähtis on sõltuvusainete kasutamise ennetamine, eestlaste keskmine eluiga võiks olla pikem... Ja nii edasi. Need probleemid puudutavad otsesemalt või kaudsemalt ka „heal järjel“ olijaid. Tööpöld meie ühise elukvaliteedi tõstmisel on lai.

Kelle harida see tööpöld on? Liiga lihtne on öelda: selle jaoks ongi riik. Tegelikult võib vastutuse jagamine riigi ja kodanike vahel aidata palju kiiremini jõuda edasi-viivate lahendusteni. **Veelgi enam, kodanikualgatusel põhinev (kodanikeühenduste poolt ellu viidav) tegevus osutub sotsiaalvaldkonnas paljudel juhtudel asendamatuks.**

- **Tegutsemine kogukonna sees võimaldab kodanikualgatusel avaldada sihtgrupi käitumisele otsesest mõju.** Üleriigilised kampaaniad (näiteks televisiooni-reklaamid, tänavaplakakatid) juhivad probleemidele tähelepanu. Kuid üldiselt ei suuda nad üksikisikut sel määral mõjutada, et tema käitumine tõepoolest muutuks.

**Näide.** Eesti riigi arenguks on olulised ettevõtlikud kodanikud. Ilmselt ei tõstaks ettevõtlikkust karvavõrdki suured tänavaplakadid tekstiga: „Ole ettevõtlik! Ole muutja!“ Samas on kindlasti mõju SA Junior Achievementil ([www.ja.ee](http://www.ja.ee)), kelle ettevõtmiste hulka kuuluv as pilasfirmade programmis osalejad nakatuvad ise asjade äratagemise pisikuga.

- **Kodanikeühendustel on võimalik osutada teenuseid olulistele sihtgruppidele, kelleni riik ei ulatu.** Paljud kipuvad ametivõime mitmesugustel põhjustel pelgama või umbusaldama. Seda eriti juhul, kui nende inimeste tegevus on ebaseaduslik või ühiskonna normide järgi mingil põhjusel põlastusväärne (uimastisõltlased, prostitutsiooni kaasatud, kodutud). Samas vajab nende olukorra muutmine tähelepanu pööramist ja otsesest abi.

**MTÜ Convictus Eesti** ([www.convictus.ee](http://www.convictus.ee)) jagab uimastisõltlastele HIV ja teiste nakkushaiguste ennetamiseks süstlaid. Koos süstaldega antakse sihtgruppide hinnanguvabas õhkkonnas teavet võimaluste kohta oma elu muutmiseks: osavõtt tugigruppide, rehabilitatsiooniprogrammidest jne.

- **Kodanikualgatustel on tänu suhteliselt ulatuslikule eksperimenteerimisvabadusele suured võimalused paindlikuks tegevuseks ja innovatsiooniks.** Nende poolt edukalt järeleproovitud mudeleid on riigil hiljem võimalik riskivabamalt üle võtta ja laiemalt rakendada.

## MTÜ SOS Lasteküla Eesti Ühing

(www.sos-lastekyla.ee) on olnud perepõhise asendushoolduse „maaletooja“. Maakeeles tähendab see vanemlikust hoolitsusest ilma jäänud laste üleskasvatamist võimalikult lähedaselt traditsioonilisele peremudelile. Keila SOS Lasteküla avati 1993. aastal. 2006. aastal otsustas Eesti riik loobuda senisest lastekodude süsteemist ja 2015. aastaks kogu riigis üle minna perepõhisele hooldusele. SOS kaalub juba järgmiste uuenduste läbiproovimist. Muuhulgas planeeritakse vanemliku hoolitsusega laste üleskasvatamist tavalistes elurajoonides emast ja isast koosnevas perekonnas, sealjuures on üks nendest SOSi palgal. Võib-olla on tegemist süsteemiga, mis enda tõestamise korral saab Eestis omakorda valdavaks aastaks 2020.

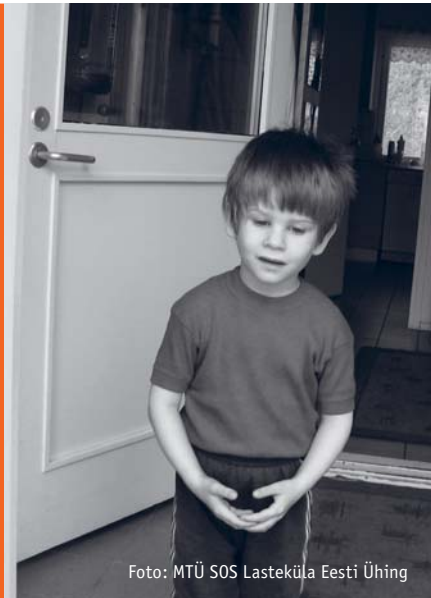


Foto: MTÜ SOS Lasteküla Eesti Ühing

- **Teenuste üleandmine kodanikeühendustele võib tagada efektiivsuse, samuti vastava tegevuse elluviimise valdkonna parimate ekspertide poolt.**

Kõikide kohalike omavalitsuste territooriumidel on inimesi, kes vajavad hingeabi. Näiteks lähedase inimese kaotuse, lahutuse või töökohast ilmajäämise korral. Abi saabumine õigel ajal ennetab teisi, tõsisemaid probleeme (pikaajaline depressioon, enesetapukatsed jne). Tallinna linn ostab psühholoogilise kriisiabi teenuseid **MTÜ Eluliini** (www.eluliin.ee) käest. MTÜ Eluliini töötajad ja vabatahtlikud on saanud vastava professionaalse väljaõppe ja kuuluvad valdkonna parimate ekspertide hulka Eestis.

Kodanikeühendusi eristab riigist see, et nende ressursid on veelgi rohkem piiratud ja nad vajavad oma tegevusele toetust. Kodanikesektorile rohkem vastutust andes on oluline suurendada ka selle toetamise ja tegevuse läbimõeldust. Seda aitabki teha hindamine.

### *Milleks heategemise üle üldse juurelda?*

**Kerge on endamisi mõelda: „Ma tahan teha lihtsalt head!“** Lihtne heategu annab kahtlemata hea enesetunde. Hea enesetunde on oluline. Kuid kui teha head mõtestatult, teedki kindla peale midagi head ära. Ja sellele tagasi mõeldes saavad veelgi parema enesetunde.



Avalikkuse ees tuntud inimeste toetus on oluline ühiskondlikele probleemidele tähelepanu juhtimiseks, et lahenduste toetajaid oleks rohkem. Pildil Kristiina Šmigun teda lennujaamas tervitavate Keila Lasteküla lastega.

Foto: MTÜ SOS Lasteküla Eesti Ühing

### *Miks tasub teha head hästi?*

- **Igasugune toetamine** – rahaliselt, vabatahtliku tööga, kontaktide vahendamisega – **tähendab ressursside kulutamist**. Nendeks ressurssideks võivad olla Sinu raha, töö- või isiklik aeg, usalduskrediit jne. Kui toetuse tulemusena ei toimu ühiskonnas muutust, pole neid vahendeid tõhusalt kasutatud. **Kui toetamise tulemusena sünnib ühiskonnas muutus, on ressurssid hästi investeeritud.**
- Sotsiaalsete algatuste ideede toimivus ja tegevuse läbiviimise kvaliteet võivad olla väga erinevad. **Tulemusteta või lausa ebaõnnestunud algatuste läbiviimisest ja toetamisest võib olla mõnedel juhtudel rohkem kahju kui kasu.**

**Näide 1.** Abivajajaid võinuks palju rohkem aidata mõni muu tegevus (nt olnuks alternatiivse programmi edukus endiste uimastisõltlaste ühiskonda tagasitoomisel kaks korda kõrgem).

**Näide 2.** Abivajajates äratatud ootuste petmise tõttu pole nendega edaspidi võimalik koostööd teha (nt kui pikaajaliste töötute halvasti korraldatud koolituse tulemusena nad tööd ei leia, võib töötutel kaduda huvi edaspidi üldse koolitustel osalemiseks).

**Näide 3.** Abivajajate olukord võib halveneda (nt riskiperedele suunatud eba-professionaalse abiprogrammi läbikukkumise tulemusena võib osutada vajalikuks nendest peredest lapsed viivitamatult eraldada).

**Head aitab hästi teha tegevuse hindamine ja hindamise tulemuste põhjal järelduste tegemine.**

**Sotsiaalsete algatuste hindamine on vajalik nii nende toetajatele** (nt riigiasutused, fondid, äriettevõtted, eraisikud jne) **kui ka tegevuse läbiviijatele endile** (nt kodanikeühendused).

**Ärisektor ja eraisikud** kipuvad toetama kiirustades ja järelemõtlematult, enamasti emotsioonide ajel ja tuginedes ebapiisavale informatsioonile. Eelkõige tuleneb see ajanappusest, kuid ka mõtestatud toetamise vähesest kogemusest.

**Riiklikel asutustel ja fondidel** on oht asendada sisuline analüüs sisutute dokumentide kuhjamisega. Organisatsioon, kes suudab suurepäraselt kirjutada projekti-taotlusi ja täita aruandlusankeete, ei pruugi suuta tulemuslikult lahendada ühiskondlikku probleemi, millega ta tegeleb.



**Ettevõtetal ja erasikutel tasub süüvida atraktiivse idee laiemasse tausta ja hoiduda toetamisest hetketunde ajal.**



**Näide:** Võib-olla oleks olnud võimalik kodututele supi jagamise heategevuskampaaniale antud tuhande krooni eest kodutuid mõnel muul viisil palju rohkem aidata?

**Lahendus.** Mõnikord piisab täiendava info saamiseks lihtsast internetiotsingust või lühikesest telefonivestlusest valdkonnaga rohkem kursis oleva inimesega. Põhjalikumast hindamisest tuleb juttu käsiraamatu kahe järgmises peatükis.

**Avalikul sektoril ja fondidel on vaja vältida ühendustelt liigselt mahuka aruandluse nõudmist, mis samas ei anna teavet sisuliste tulemuste kohta.**



**Näide:** Mida meile ütleb teadmine, et organisatsioon viis riigi raha eest läbi kolm temaatilist koolitust? Kas meil on võimalik nende koolituste ühiskondliku mõju kohta mingeid järeldusi teha ürituste toitlustus-, majutus- ja transporditšekkide põhjal või vaadates osalejate nimekirja ja tagasisidelehti? Või uurides hoolikalt koolituste päevakorda ja koolitajate CV-sid?

Formaalne aruandlus ja korrektne raamatupidamine on olulised igale rahastajale. Samas on vajalik mõista, et suurepäraselt dokumenteeritud ühekordne projekt iseenesest ei pruugi midagi muuta.

**Lahendus.** Keskenduge organisatsiooni strateegilisele plaanile: kuhu kavas olevate projektide tulemusena nt viie aasta jooksul välja jõutakse?

**Joonis 1.** Toetajate tüüpilised vead kodanikeühenduste toetamisel: hindamise puudumine või sisuliselt ebainformaatiivse aruandluse nõudmine.

### *Ega hindamine liiga keeruline pole?*

Miks toetatakse läbimõtlematult või ainult formaalse aruandluse põhjal? Enamasti seetõttu, et tõeliselt tulemusliku hindamise läbiviimine tundub liialt keeruline või ressursimahukas. Järgnevalt näitame, et tegelikult on võimalik neid hindamise tunnetatud probleeme vältida.<sup>3</sup>

## PROBLEEM

### Hindamine tundub liialt ajamahuka ja / või kulukana.

Hindamisse panustatud ressursid võivad paista võrreldes toetuse mahuga liiga suured.

Mõnikord võib toetatavate ring olla sedavõrd arvukas (eriti riigiasutuste ja fondide puhul), et eraldi kõigi algatuste sisusse põhjalikult süübitamine näib võimatuks.

### Hindamise jaoks puuduvad kogemused ja abivahendid.

Sotsiaalsete algatuste ühiskondliku mõju mõõtmine on ka mujal maailmas üsna uus teema. Rahastajatel puuduvad ses osas üheselt tunnustatud parimad meetodid.

Teisalt, näiteks ettevõtte turundusjuhi jaoks ei peagi sotsiaalsete algatuste hindamine põhikompetentsi hulka kuuluma. Selle omandamiseks ei pruugi olla motivatsioonigi.

## LAHENDUS

### Hindamist võib läbi viia väga lihtsalt ja kokkuhoidlikult.

Näiteks käesolevas käsiraamatus on leheküljel 21 esitatud **juhised organisatsiooni hindamiseks kõigest 1 tunniga**.

Hindamise puhul on olulisim lihtsalt aru saada:

- milles sotsiaalse algatuse mõju ühiskonnale täpselt väljendub
- kuidas seda mõju otseselt või kaudselt mõõta
- mis annab alust arvata, et konkreetne organisatsioon selle algatuse läbi viimisega hästi hakkama saab.

### Käesolevast käsiraamatust leiad hindamiseks praktilisi abivahendeid ja nõuandeid.

Need sobivad ka sotsiaalvaldkonnast kaugel olevatele inimestele, kellele sotsiaalsete algatuste hindamine pole põhitöö ega –motivatsioon.

Sotsiaalsete algatustega lähemalt kokku puutuvatele inimestele pakub käsiraamat võimaluse oma seniseid kogemusi süsteemselt läbi mõelda.

**Joonis 2.** Põhilised hindamise tunnetatud probleemid ja nende lahendused.

Samuti tasub tutvuda teiste poolt hinnatud kodanikeühendustega. Hindamise osas abi saamiseks tasub pöörduda Heateo Sihtasutuse poole. Meie poolt hinnatud organisatsioonide nimekirja leiate [www.heategu.ee/hindamine](http://www.heategu.ee/hindamine).

Oleme nüüdseks aru saanud hindamise vajalikkusest ja mõistnud selle teostatavust. Uurime järgmisena koos, et MIDA sotsiaalsete algatuste puhul hinnata.

## 2. Mida hinnata?

### *Millist hindamise puhul alustada?*

Küsimuse „Mida hinnata?“ vastus on järgmine: hindame neid olulisi aspekte, mis loovad meile aluse toetusotsuse tegemiseks. „Mida“ olemasolu tähendab teiste sõnadega hindamiskriteeriumide olemasolu.

### **Hindamiskriteeriumid aitavad Sul:**

- sotsiaalse algatuse hindamist läbimõeldult läbi viia ja selle käigus kogunenud teavet süstematiseerida;
- pöörata tähelepanu ainult kõige olulisemale, hoides seega kokku oma aega;
- erinevaid sotsiaalseid algatusi ka omavahel võrrelda.

Hindamiskriteeriumid sõltuvad toetaja või enesehindaja huvidest ja vajadustest. Järgnevalt esitame mõned abistavad küsimused hindamise mõõdupuude paikapanemiseks. Nimelt tasub korra lähemalt mõelda küsimusele: „Miks ma toetan?“

### **Valdkond.**

- Milline valdkond Eestis vajab minu arvates kõige rohkem toetust? Kas toetan mõnda „populaarset“ valdkonda (mida paljud toetavad) või pakun abi mõne seni vähem ühiskondlikku tähelepanu pälvinud teema juures?
- Millise valdkonna toetamine inspireerib kõige rohkem?
- Millist valdkonda soovin toetamise käigus paremini tundma õppida?

### **Algatus.**

- Mis peab iseloomustama algatust, mida tahan toetada?
- Millist tüüpi algatust ma kindlasti ei taha toetada?
- Milliseid riske olen valmis võtma? Kas tahan toetada toimivat mudelit (ekspertide poolt tunnustatud aastatepikkust kogemust)? Või soovin panustada uuendusliku sotsiaalse eksperimendi läbiproovimisse, mille poolt pakutav lahendus võib olla olemasolevatest palju mõjusam, kuid mis võib ka läbi kukkuda?

### **Meeskond.**

- Kas organisatsiooni meeskond peab olema ennast tõestanud? Või panen lootuse just algajate tegutsemisjanule ja pealehakkamisele?

Lisast 1 leiate viiteid materjalidele, mis aitavad toetusvaldkondade kohta rohkem informatsiooni saada.

Pärast nendele küsimustele vastuste leidmist on võimalik määratleda hindamiskriteeriumid. Nende kohta kogumegi hindamise käigus informatsiooni. Nende alusel kogutud informatsiooni põhjal langetame lõpuks otsuse edasise koostöö osas.

### *Kuidas erineb organisatsioonide hindamine projektide hindamisest?*

Kodanikeühenduste rahastamine Eestis on olnud seni peamiselt projektipõhine. Projektipõhine rahastus tähendab kindla aja- ja eelarvepiiriga tegevuste läbiviimist. See on vähendanud organisatsioonide pikaajalisele sotsiaalsele mõjule orienteeritust. Lisaks muudab projektide rahastusprogrammidele iseloomulik ajaline piiratus praktiliselt võimatuks tugevate jätkusuutlike organisatsioonide ülesehitamise.

Ekspertidel on kogunenud palju kogemusi projektide hindamisest. Kuid projektide hindamise kogemusi ei tasu otseselt organisatsioonide hindamisele üle kanda. Ühiskonnas avaldab positiivset mõju ikkagi tugeva organisatsiooni pikaajaline tegevus, mitte ühe organisatsiooni tugev ühekordne projekt. Vaadates ükskõik millise sotsiaalvaldkonna viimase kümne aasta ajalugu Eestis (keskkonnaharidusest lastekaitseni), leiame mitmeid ühekordseid ambitsioonikaid suurprojekte, kuid väga vähe jätkusuutlikke kodanikeühendusi.

Projektide puhul mõõdetakse enamasti lühiajalisi tulemusi. Sest projektipõhine rahastamine on iseenesest lühiajaline. Sotsiaalvaldkonnas – kus muutused võtavad aega – on ka kolm või viis aastat lühike aeg. Kuna enamik projekte on veelgi lühiajalisemad, küsitakse projektide hindamisel peamiselt:

- Kui palju inimesi käis koolitustel?
- Mitu brošüüri trükiti ja sihtgrupile laiali jaotati? Jne.

Sest vastused nendele küsimustele annavad informatsiooni projekti tegevuse ajal toimunu kohta.

Kui tahame toetada pikaajalise ühiskondliku mõju loomist – teiste sõnadega, kui tahame luua püsivat muutust –, siis küsime paratamatult hoopis teistsuguseid küsimusi:

- Kui palju selliseid koolitusi on läbi viidud viimaste aastate jooksul ja kui palju on neid järgmistel aastatel plaanis?
- Mis annab alust arvata, et trükitud brošüürid sihtgrupi käitumisele ka aasta pärast mõju avaldavad? Jne.

### **Näiteks kui tahame hinnata lapsesõbraliku lasteaiaametoodika pikaajalist mõju:**

Me ei vaatle esimese asjana lasteaedadele jaotatud meetodiliste materjalide arvu või lasteaedade personali vahetut tagasisidet materjalide kvaliteedi ning praktilise kasutatavuse osas. Uurime hoopis näiteks seda, **milliseid andmeid oskab organisatsioon anda meile selle kohta, kui palju paremad on laste oskused ja emotsionaalne tasakaal võrreldes nende lasteaedade kasvandikega, kus meetodilisi materjale pole levitatud.**

Järgnevalt esitame kokkuvõtlikult projektide hindamise ja organisatsioonide hindamise põhimõttelised erinevused.

## PROJEKTI HINDAMINE

- vaatleme konkreetse projekti mõju kasusaajatele (projekti sihtgrupile)
- projekti mõju määratleme enamasti konkreetsete väljundite (üritused, trükised, osalejate arv jne) põhjal
- pikaajalist jätkusuutlikkust hindame eelnevate tegevuste / läbiviidud projektide põhjal (organisatsiooni CV)
- organisatsiooni meeskonda hindame lähtuvalt kompetentsist (võtmeisikute CV-d)
- tegevusmudeli pikaajaline laiendamine jääb konkreetse projekti hindamisest enamasti välja

**Kokkuvõtvalt: projektide hindamine on enamasti staatiline, lühiajalistele väljunditele ja meeskonna praegusele kompetentsile keskenduv, minevikku suunatud.**

## ORGANISATSIOONI HINDAMINE

- hindame organisatsiooni võimet ellu viia oma missiooni ja jõuda visioonini
- väärtustame organisatsiooni projektide kombineeritud pikaajalist mõju probleemi lahendamisele
- pikaajalist jätkusuutlikkust hindame lähtuvalt meeskonna läbilõigivõimest ja rahastuse tulevikuperspektiividest
- juhtide liidrivõimekus ja õppimis-tahe on meie jaoks olulisemad kui CV-s kajastuv praegune kompetents
- väärtustame programmi laiendatavust (või kopeeritavust teiste tegijate poolt), et ühiskondlik mõju oleks võimalikult suur

**Kokkuvõtvalt: organisatsioonide hindamine on enamasti dünaamiline, pikaajalisele mõjule ja meeskonna läbilõigivõimele keskenduv, tulevikku suunatud.**

**Joonis 3.** Pikaajaliste sotsiaalsete algatuste hindamise erinevused lühiajaliste sotsiaalsete projektide hindamisest.

### *Millised on põhilised organisatsioonide hindamise kriteeriumid?*

Üks põhilisi põhjuseid, miks keskendutakse lühiajalistele tulemustele, on see, et koolitustel osalejaid, infopäevi, brošüüre, jagatud kondoomi jne on väga lihtne kokku lugeda ja hindamiskriteeriumidena kasutada. Kuid millised võiksid olla kriteeriumid, mis võimaldaksid hinnata pikaajalist mõju?

Siinkohal esitame näitena kriteeriumid, mida oleme kasutanud Heateo Sihtasutuses. Heateo Sihtasutus edendab sotsiaalset ettevõtlust Eestis – me toetame probleemide lahendamist ühiskonnas uuenduslike ja elujõuliste ideede abil. Lähtuvalt



Looduskeskkonnast hoolimist saab lasteni viia näiteks nendega koos kaubanduskeskuses lindude pesakaste ehitades. Tegevuse koheseks tulemuseks on mängulust ja uued oskused. Pikemaajalisi tulemusi näitab aeg.

Foto: SA Tartu Keskkonnahariduse Keskus

sellest eesmärgist oleme paika pannud ka hindamiskriteeriumid meie poolt toetatavate algatuste väljavalimiseks.

Heateo puhul kasutatavad kriteeriumid on liigitatud nelja alavaldkonda, et nende põhjal tehtavaid järeldusi paremini süstematiseerida:

- Milline on **ühiskondlik vajadus** algatuse toetamiseks?
- Milles seisneb **ühiskondlik vajadus** algatuse poolt pakutava **lahenduse järele**?
- Milline on **tegevuse sihtgrupp**, kui suur osa sellest on tegevuste poolt kaetud ja milline on sihtgrupile avaldatav konkreetne mõju?
- Milline on **organisatsiooni suutlikkus** seda lahendust ellu viia?

### Ühiskondlik vajadus.

- **Muutuse olemus** = kas keskendutakse sotsiaalse probleemi **tagajärgede kõrvaldamisele** või tegeletakse probleemi peamiste **põhjuste likvideerimisega**. Eesti ühiskonnal on enamasti vaja mõlemaid.

**Näide:** Uimastisõltuvuse probleemi osas on tarvilik tegeleda nii ennetus- ja teavitustööga kui ka juba olemasolevate sõltlaste aitamisega.

**NB!** Mitmetel juhtudel on keeruline tõmmata piiri põhjuse ja tagajärgjega tegelemise vahele. Toome siinkohal näitena lastekodulastele loodud tugisikute programmi. Ühelt poolt on vanemliku hoolitsuseta lapsed selgelt sotsiaalprobleemide tagajärg (näiteks lapsevanemate alkoholism). Teisalt võib lastekodulaste toetamine ennetada uusi sotsiaalprobleeme, näiteks nende kuritegelikule teele asumist. Seega on tegemist nii ennetustööga kui ka tagajärgede leevendamisega.

## Lahendus ühiskondlikule vajadusele.

- **Lahenduse sügavus** = mõju, mida organisatsiooni tegevus sihtgrupile avaldab. Võimalik hindamiskaala neljapallisüsteemis:
  - 1 - lühiajaline leevendus teisejärgulisele probleemile;
  - 2 - lühiajaline leevendus tõsisele probleemile või lõplik lahendus teisejärgulisele probleemile;
  - 3 - keskpärane lahendus tõsisele probleemile;
  - 4 - suurepärase lahendus tõsisele probleemile.

**Näide:** Kodututele jõululõuna ja -sauna pakkumine on väikese sügavusega tegevus, samas kui neile tööoskuste õpetamine ja töövõimaluste loomine on suure sügavusega tegevus.

- **Lahenduse kvaliteet**

Võimalik hindamiskaala neljapallisüsteemis:

- 1 - nõrga kvaliteediga, toimimine tõestamata;
- 2 - keskmise kvaliteediga, toimimine nõrgalt tõestatud;
- 3 - hea kvaliteediga, toimimine hästi tõestatud;
- 4 - suurepärase kvaliteediga, toimimine eeskujulikult tõestatud.

**Näide:** Eesti sotsiaalvaldkonnas on kasutusel palju programme, mille algidee ja -metoodika pärinevad teistest riikidest. Sellistel juhtudel tasub kontrollida: kas idee toimimist teistes riikides on uuringutega tõestatud, kui hästi on idee Eesti oludele kohandatud, millise rangusega kontrollitakse sellel metoodikal põhineva tegevuse kvaliteeti. Kui programmi metoodika on välja töötatud Eestis, tuleb kontrollida uuringute olemasolu (näiteks bakalaureuse- ja magistritööd) ja kvaliteedikontrolli põhjalikkust, samuti sõltumatute ekspertide arvamust selle metoodika kohta.

- **Lahenduse laiendatavus**

- 1 - laiendamine või kopeerimine võimatu;
- 2 - laiendamine või kopeerimine keeruline;
- 3 - laiendamine või kopeerimine korraldatav;
- 4 - laiendamine või kopeerimine lihtne.

**NB!** Kui eesmärgiks on suur ühiskondlik mõju, siis on vajalik, et organisatsiooni poolt pakutav lahendusmudel jõuaks võimalikult paljude sihtgrupi liikmeteni. Seda võib saavutada juba eksisteeriv organisatsioon, kuid seda võib teha ka keegi teine. Võib ette tulla, et organisatsioonil endal puudub tahe laieneda (oma mõju suurendada) ja/või oma tegevusmudeli kopeerimist teiste poolt lubada. Sellisel juhul tasub mõelda, kas niisugust sumbumisohus algatust üldse toetada tasub. Samas tuleb igasuguse laiendamise või kopeerimise korral arvestada selle teostatavust (nt finants- ja tööjõuressursside olemasolu) ja riske (nt laiendamise jätkusuutlikkus, kvaliteedikontroll). Laiendamine ei pruugigi siiski olla alati võimalik.

## Sihtgrupp.

- **Mõjutatute arv** = inimeste hulk Eestis, keda organisatsioon oma tegevusega sihipäraselt mõjutab.  
Võimalik hindamiskaala neljapallisüsteemis:
  - 1 - kümned inimesed;
  - 2 - sajad inimesed;
  - 3 - tuhanded inimesed;
  - 4 - kümned tuhanded või sajad tuhanded inimesed.

**Näide:** Organisatsiooni eesmärgid määravad mõistliku mõjutatute arvu. Maaküla elu edendava seltsi poolt mõjutatute arv võib olla kümnetes. Üle-eestilisi muutusi eesmärgiks seadval organisatsioonil peab see kindlasti olema suurem (näiteks juhul, kui tahetakse avaldada märkimisväärset mõju haridus- või tervishoiusüsteemile).

- **Sihtgrupi kaetus** = sihtgrupi liikmete protsentuaalne kaetus organisatsiooni tegevuste poolt.  
Võimalik hindamiskaala neljapallisüsteemis:
  - 1 - kuni 10%;
  - 2 - kuni 25%;
  - 3 - kuni 50%;
  - 4 - kuni 100%.

**NB!** Tasub analüüsida, kui suur osa sihtgrupist peab olema organisatsiooni tegevuse poolt kaetud, et sünniks märgatav sotsiaalne muutus? Samas alustavate organisatsioonide ja/või uute lahenduste piloteerijate puhul on loomulik, et nad jõuavad algusfaasis kõigest väikese arvu abivajajateni. Sellistel puhkudel on tähtis uurida, kuhu tahetakse paari järgneva aasta jooksul välja jõuda.

## Organisatsioon.

- **Suutlikkus** = strateegiline planeerimine; personalijuhtimine, finants-, kommunikatsiooni- ja infotehnoloogiajuhtimine.  
Võimalik hindamiskaala neljapallisüsteemis:
  - 1 - nõrk;
  - 2 - keskpärane;
  - 3 - hea;
  - 4 - suurepärane.

**NB!** Organisatsiooni suutlikkus on kriteerium, mida sotsiaalvaldkonnas vaadeldakse harva. Samas on tegemist ühe kõige kriitilisema teguriga, sest valdkonnas suudab pikaajalist muutust luua ainult väga tugev ja efektiivne organisatsioon. Tihti on kodanikeühenduste juhid oma eriala väga head eksperdid, kes on samas ka väga motiveeritud. Samal ajal võib neil nappida planeerimis- ja muid juhtimisoskuseid.



- **Riskid** = finants-, juriidiliste- jt riskide ning nende juhtimise tase. Võimalik hindamiskaala neljapallisüsteemis:
  - 1 - riskid väga kõrged ja/või halvasti juhitud;
  - 2 - riskid suured ja/või nõrgalt juhitud;
  - 3 - riskid keskpärased ja/või hästi juhitud;
  - 4 - riskid madalad ja/või suurepäraselt juhitud.

**Näide:** Sotsiaalsel organisatsioonil võib olla väga erinevaid riske. Hajutamata rahastusallikate korral on oht, et ühe suure projekti läbi saades lõppeb ka organisatsiooni tegevus. Emotsionaalselt raskest sotsiaalvaldkonnas töötav meeskond võib piisava toetuse puudumisel läbi põleda. Jne.

**NB!** Riskide vältimine ei saa olla toetaja jaoks eesmärk omaette. Pigem sõltub riskihindamise tulemuste arvestamine toetaja isiklikust riskitaluvusest. Tihti kaasneb kõrgete riskiprognosidega ka tõeliselt inspireeriva ja suure sotsiaalse muutuse võimalus.

- **Koostöötahe**  
Võimalik hindamiskaala neljapallisüsteemis:
  - 1 - nõrk;
  - 2 - keskpärane;
  - 3 - hea;
  - 4 - suurepärane.

**NB!** See kriteerium on eelkõige oluline korduva või pikaajalise toetuse korral. Mõtestatud toetamise jaoks on vaja head klappi toetatava organisatsiooniga. Samuti on organisatsiooni enda edukuse jaoks vajalik koostöövõime teiste valdkonna tegijatega. Vastandumine ja kritiseerimine (nt suhtluses riigiasutustega) võib olla lihtsam, kuid kindlasti vähem tulemuslik arengutee.

Kriteeriumide suurest hulgast hoolimata on eelpool toodud küsimuste vastuseid koos tõestustega üsna lihtne töövahendisse lisada. Loomulikult on iga organisatsiooni kohta veel palju muud olulist teavet, kuid näidatud viisil oleme olulisima kokku kogunud. Tabelisse asetatud informatsiooni põhjal on erinevaid algatusi ka kergem omavahel hinnata ja põhjendatud otsuseid langetada.

ORGANISATSIOONI NIMI			
	Hinnang	Faktid	Kommentaarid
	<i>põhineb hinnangute skaalal</i>	<i>mõõdetavad tulemused; ära tehtud asjad; sihtgrupi tagasiside, teadusuuringud, auhinnad, partnerite konkreetset hinnangud</i>	<i>faktide täpsustused; tõestamata eeldused tulemuste kohta; hinnangu täiendav põhjendus</i>
<b>Ühiskondlik vajadus</b>			
Muutuse olemus			
<b>Lahendus ühiskondlikule vajadusele</b>			
Lahenduse sügavus			
Lahenduse kvaliteet			
Lahenduse laiendatavus			
<b>Sihtgrupp</b>			
Mõjutatute arv			
Sihtgrupi kaetus			
<b>Organisatsioon</b>			
Suutlikkus			
Riskid			
Koostöötaja			

**Töövahend 1.** Heateos kasutatav töövahend hindamiskriteeriumide kohta informatsiooni süsteemseks esitamiseks.

Enamik toetajaid keskendub nende sotsiaalsete organisatsioonide hindamisele, kes osutavad mingit teenust oma sihtgrupile. Samas on riigiasutuste jaoks tihti olulisemgi selliste organisatsioonide toetamine, kes tegelevad kodanikuühiskonna arendamisega laiemalt ja oma liikmete huvide esindamisega riigi tasandil. Konkreetsete hindamiskriteeriumide järgimine on oluline mõlemal juhul.

*Millised küsimused on kõige-kõige olulisemad?*

**Kuid mis saab siis, kui on väga kiire ja kriteeriumide täpsemaks paikapanemiseks pole aega?** Sel juhul... piisab tegelikult neljast kriteeriumist. Oluline on järgnevale neljale küsimusele saada konkreetset vastused. Kui vastused on laialivalgavad, ei tea organisatsioon tõenäoliselt ise ka päris täpselt, mida ta teeb. Või vajab kommunikatsioonikoolitust (mille läbiviimist võiksid toetada, kui midu tundub nende tegevus väärtuslik olevat).

- **Missioon. Kas see teema, mille jaoks organisatsioon on loodud, on ühiskonna jaoks oluline?**

**NB!** Altklassiõpetajatele täiendkoolitusi pakkuva organisatsiooni missioon „Oleme loodud selleks, et edendada Eesti haridussüsteemi” on liiga üldine. Oluliselt parem on näiteks „Oleme loodud selleks, et muuta altklassides õppimine tulemuslikumaks, turvalisemaks ja meeldivamaks”.



Kuidas edastada säästva arengu teadmiseid niimoodi, et õpilasi mõtlema panna ja nende suhtumisi kujundada? Pildil õpivad õpetajad tulemuslikku õpetamist.

Foto: SA Tartu Keskonnahariduse Keskus

- **Visioon. Kas organisatsioon oskab öelda, kuhu ta täpselt tahab välja jõuda?**

**NB!** „Laste elu- ja arengukeskkond Eestis on oluliselt paranenud“ on liiga üldine. Hea on, kui visioonis sisaldub või sellega käib vahetult kaasas ka konkreetne strateegiline eesmärk (näiteks: mis konkreetselt on organisatsiooni tegevuse tulemusena kolme või viie aasta pärast juhtunud). Mõnikord öeldakse, et visioon peab olema unistus, milleni on tõenäoliselt võimatu jõuda, kuid mis on seda tiivustavam. Visiooni esitamine unistusena ei ole vabandus visiooni üldsõnalisusele ja laialivalgusele. SOS Lasteküla maailmaorganisatsiooni visioon „Maailmas ei ole ühtegi vanemliku hoolitsuseta last“ on **suurepärane näide konkreetsest unistusest, mille poole liikumist on võimalik mõõta.**

- **Mõju. Kas organisatsioon oskab öelda, mis mõju on tal konkreetselt olnud?**

**NB!** Teadaanne „Oleme aasta jooksul organiseerinud tugigruppe 150 uimastisõltlasele. Seda on rohkem kui ükskõik milline muu organisatsioon on suutnud!“ ei ütle meile midagi konkreetset organisatsiooni mõju kohta. Tegevuse tulemuste segiajamist mõjuga tuleb vältida. „Tänu meile alustas kaks aastat tagasi uimastivaba elu 10 endist sõltlast, kellest 7 on siiaaani suutnud puhtaks jääda“ on oluliselt konkreetsem teave. Nende organisatsioonidega, kes oma sihtgrupi tagasisidet ei korja ja selle osas statistikat ei tee, tasub olla väga ettevaatlik.

- **Suutlikkus. Kas meil on alust arvata, et organisatsioon saab oma eesmärkide saavutamiseks professionaalselt hakkama?**

**NB!** Kõige parema ülevaate annavad siin küsimused organisatsioonisiseste protsesside kohta (*Kuidas planeerite oma aastat? Kuidas kujuneb eelarve? Kuidas arendate oma töötajaid ja vabatahtlikke?*) ja koostööpartnerite kommentaarid, samuti sihtgrupi tagasiside. Siinjuures on oluline saada aimu ka organisatsiooni riskidest, eriti seoses teiste rahastajate panusega ja finantsjuhtimise usaldusväärsusega.

Kui oleme enda jaoks paika pannud, MIDA me hindame, siis tekib küsimus, KUIDAS jõuame küsimuste küsimiseni nende kriteeriumide kohta?



Kuidas muuta järeltulevat põlvkonda ettevõtlikuks?  
Ikka läbi praktiliste tegevuste! Praktiliste tegevuste mõju  
mõõtmise osavõtjatele on juba keerulisem ülesanne.

Foto: MTÜ AIESEC Eesti

### 3. Kuidas hinnata?

Organisatsiooni hindamine sõltub mõnevõrra sellest, kas tegemist on:

- hindamisega toetaja poolt;
- või organisatsiooni enesehindamisega.

Vajadused ja meetodid on mõlemal juhul veidi erinevad. Selles käsiraamatus vaatleme hindamist toetaja vaatenurgast, kuid kindlasti on järgnevast õppida ka sotsiaalsete organisatsioonide juhtidel ja töötajatel endil.

Pärast enda jaoks oluliste kriteeriumide paikapanemist saabub aeg hindamine nende põhjal ka läbi viia. Sõna **hindamisprotsess** võib tunduda hirmutav, sest „protsess” kõlab millegi aeganõudva ja keerulisena. Eriti juhul, kui hindamine pole põhitöö. Isegi kui sisemine tung toetada hästi on suur, on vastavate otsuste langetamiseks enamasti ikkagi aega vaid mõni tund.

*Kuidas hinnata siis, kui on väga kiire?*

**Hea uudis: põhimõtteliselt ongi hindamine paari tunniga võimalik!** Kui aega on rohkem, siis seda parem. Järgnevalt esitame ühetunnise ja kahetunnise hindamisprotsessi näidise. Seejärel anname vihjeid nendele, kellel aega rohkem ja soov asju põhjalikumalt teha.

Etapp	Hindamistegevus	Kuluv aeg
<b>Esimene samm.</b> Esmane arusaamine.	Tee endale selgeks, mis on organisatsiooni tegevusvaldkond ja missioon ning mille jaoks toetust täpselt küsitakse. Heida pilk organisatsiooni koduleheküljele.	15 min
<b>Teine samm.</b> Analüüs.	Vaata saadetud materjal üle <b>endale kõige olulisemate kriteeriumide valguses</b> (vt peatükk Mida hinnata?). Sõnasta 3-4 konkreetset küsimust, mida soovid täiendavalt küsida, andmaks lähtuvalt Sinu kriteeriumidest organisatsiooni tegevusele hinnangut.	15 min
<b>Kolmas samm.</b> Küsimuste küsimine.	Küsi need 3-4 küsimust telefonitsi organisatsiooni juhi käest. Ohja vestlust sõbralikult, kuid kindlalt.	15 min
<b>Neljas samm.</b> Usaldusväarsuse ja järelduste kontroll.	Helista ühele organisatsiooni rahastajatest ja kontrolli üle organisatsiooni usaldusväarsus, samuti haakuvus Sinu paari põhikriteeriumiga.	10 min
<b>Viies samm.</b> Otsuse tegemine ja sellest teatamine.	Langeta otsus ja teata sellest organisatsiooni juhile koos põhjendusega.	5 min

**Töövahend 2.** Ühetunnine hindamisprotsess.

Pealiskaudne? Küllaltki.

Olulised asjad võivad kahe silma vahele jääda? Ilmselt küll.

Ei saa valdkonnast lõplikult aru? Kardetavasti.

**Kuid niisugusel hindamisprotsessil põhinev otsus on kindlasti palju süsteemsem ja kvaliteetsem kui impulssotsus.**

Veelgi parem, kui saad oma tööpäevast ühele organisatsioonile kaks tundi pühendada.

Etapp	Hindamistegevus	Kuluv aeg
<b>Esimene samm.</b> Esmane arusaamine.	Tee endale selgeks, mis on organisatsiooni tegevusvaldkond ja mille jaoks toetust täpselt küsitakse. Palu endale saata rohkem informatsiooni – strateegiadokument, aastaaruanne vms.	15 min
<b>Teine samm.</b> Analüüs.	Vaata olemasolev teave üle <b>endale kõige olulisemate kriteeriumide valguses</b> (vt peatükk Mida hinnata?). Sõnasta 5-8 konkreetset küsimust, mida soovid täiendavalt küsida, andmaks lähtuvalt Sinu kriteeriumidest organisatsiooni tegevusele hinnangut.	30 min
<b>Kolmas samm.</b> Küsimuste küsimine.	Kohtu organisatsiooni juhiga ja esita tekkinud küsimused. Ohja vestlust sõbralikult, kuid kindlalt.	45 min
<b>Neljas samm.</b> Usaldusväarsuse ja järeltuste kontroll.	Võta kaks telefonikõnet. Helista ühele organisatsiooni rahastajale ja kontrolli üle organisatsiooni usaldusväarsus, samuti haakuvus Sinu paari põhikriteeriumiga. Samuti helista ühele valdkondlikule eksperdile (nt küsi valdkondliku ministeeriumi üldtelefonilt, kes vastava teemaga ministeeriumis tegeleb). Isegi kui ekspert pole konkreetse organisatsiooniga kokku puutunud, oskab ta anda hinnangu selle organisatsiooni tegevuse vajalikkusele vähemalt üldises plaanis.	20 min
<b>Viies samm.</b> Otsuse tegemine ja sellest teatamine.	Langeta otsus ja teata sellest organisatsiooni juhile koos põhjendusega.	10 min

**Töövahend 3.** Kahetunnine hindamisprotsess.

Loomulikult on kõiki eelpool nimetatud etappe võimalik läbi teha pikemalt ja põhjalikumalt. Järgnevalt mõned juhised neile, kel see soov ja võimalus olemas.

## Kust hankida informatsiooni organisatsiooni kohta?

### Milliste kirjalike materjalidega tutvuda?

- **Valdkondlikud materjalid:** riiklikud strateegiad, läbiviidud teadusuuringud, teiste organisatsioonide koduleheküljed, ilmunud ajakirjandusartiklid. Kasutage asjakohaste märksõnadega internetiotsingut. Küsige materjale valdkondlike ekspertide käest – „Kui mul on aega ainult tund või paar, millise materjaliga peaksin siis valdkondlikest probleemidest üldise ülevaate saamiseks tutvuma?“  
**NB!** Võtke arvesse, et projektipõhistel kodanikeühendustel ei pruugi olla ressursse kvaliteetse kodulehekülje või põhjaliku strateegilise plaani koostamiseks. Nende puudumine ei tähenda automaatselt vähest professionaalsust oma tegevusvaldkonnas;
- **Organisatsiooni puudutavad materjalid:** kodulehekülj, strateegiline plaan, kommunikatsiooniplaan, eelmiste aastate raamatupidamis- ja tegevusaruanded, jooksva aasta tegevusplaan ja eelarve, läbiviidud projektide vahe- ja lõpparuanded (eriti juhul, kui toetust küsitakse sarnase tegevuse jaoks) vms.

### Kelle käest küsida?

- **Organisatsiooni meeskond:** tegevjuht, juhatuse liikmed, Nõukogu esimees ja liikmed, projektijuhid, huvi korral ka teised töötajad (eriti juhul, kui nemad on Sinu poolt toetatava tegevuse otsesed läbiviijad);
- **Organisatsiooni rahastajad** (nt riiklik rahastaja, sponsorid jne; samas tasub silmas pidada, et paljudel riiklikel rahastajatel võib toetatavate suure arvu korral isiklik kontakt konkreetse organisatsiooniga täiesti puududa ja nad ei oska sisulist infot anda);
- **Organisatsiooni koostööpartnerid** (nt projektide kaasläbiviijad);
- **Organisatsiooni sihtgrupp** (nt koolitustel osalenud);
- **Valdkondlikud eksperdid** (ministeeriumid, teadusasutused) – tasub helistada valvelauda ja paluda ühendada teemaga tegeleva inimesega;
- **Teised osapooled** (katusorganisatsioon, kuhu organisatsioon kuulub);
- Samuti tasub kontrollida [www.heategu.ee/hindamine](http://www.heategu.ee/hindamine), et kas organisatsioon on olnud üks Heateo Sihtasutuse poolt hinnatutest.

### Mida küsida?

- Oluline on lähtuda enda eesmärgil põhinevatest hindamiskriteeriumidest;
- Keskenduda olulisimatele kriteeriumidel ja sõnastada nende põhjal küsimused, millele materjalidest ja kontaktisikute käest vastuseid leida. Vihjeid heade küsimuste küsimiseks leiate Lisast 2.

### *Kuidas küsitlemist läbi viia?*

Kui oled organisatsiooniga esialgselt tutvunud ja see tundub sümpaatne ning selle tegevus Sinu eesmärkidega kooskõlas, on võimalik potentsiaalse toetatava tundmaõppimisega edasi liikuda. See toimub kas kohtumise või telefonivestluse kaudu.

Ükskõik kas tegemist on telefonivestluse või silmast silma kohtumisega, on selle kontakti puhul kõige tähtsam julgustada teist poolt arutelus aktiivselt osalema. Selle diskussiooni jooksul on Sul võimalik esitada mitmesuguseid küsimusi, et hinnata organisatsiooni ja selle tegevust.

Mida põhjalikumalt soovid toetatavat tundma õppida ja mida pikemaajalisena hili-semat koostööd planeerida, seda olulisem on tähelepanu pöörata suhtluse tehnilis-tele ja psühholoogilistele aspektidele.

### *Intervjuerimine või ankeedi täitmine?*

Sotsiaalsete organisatsioonide hindajatel võib tekkida soov kasutada hindamise peamise viisina ankeete, kogudes nii otsuse langetamiseks vajalikku informatsiooni. Projektitaotluste vorme võib vaadelda ankeedi eriliigina. Ankeetide plussid on kahtlemata järgmised:

- Kõik olulised küsimused on võimalik kirja panna ja need saavad vastused;
- Vastuste põhjal on lihtne erinevaid organisatsioone võrrelda;
- Hoiab kokku hindaja aega, sest ankeeti täidab hinnatav organisatsioon. Hiljem tuleb vastused lihtsalt läbi lugeda, mõttega asja juures olles.

Üheks rahvusvaheliseks näiteks organisatsiooni hindamise kohta on McKinsey kodanikeühenduste suutlikkuse hindamise mudel, mis võtab kokku kõik sotsiaalsele organisatsioonile olulised aspektid.<sup>4</sup>

Meie Heateo Sihtasutuses ei lase oma hinnatavatel ankeete täita.

### **Põhjused, miks eelistada otsest suhtlust anketeerimisele:**

- **Tulemuste tõlgendamine nõuab ajamahukat lisatööd:**
  - iga organisatsioon on unikaalne, probleemide põhjused ja lahendused vajavad analüüsi;
  - ankeedi vastuseid peaks niikuinii intervjuerimise ja muude vahendite abil üle kontrollima.
- **Ajakulu ja stress ühenduse töötajatele:**
  - küsimustikku sisseelamine nõuab energiat ja motiveeritust.
- **Tulemuste kvaliteet kahtlane:**
  - kas töötajad vastavad läbimõeldult, objektiivselt?
  - kas töötajad saavad kõigest ühtemoodi aru?
- **Ankeeti on keeruline panna tavatöötajate jaoks "inimkeelde":**
  - teatud sõnavara (missioon, visioon, strateegia, liider jne) on palju lihtsam vahetult rääkides teisi sõnu kasutades edasi anda.



**Näiteid info kohta, mida kohtumistelt võrreldes ankeetidega võimalik saada on.**

- **Hoiakud / väärtused avalduvad praktiliselt, jutu käigus**

**Näide.** Ankeedi küsimus *“Millised on teie väärtused?”* on teoreetiline. Inimesed võivad käituda vastupidiselt oma deklareeritud väärtustele

- **Suhtlusstiili proovilepanek**

**Näide.** Ankeedi küsimus *“Kuidas te suhtlete oma sihtgrupiga?”* on teoreetiline. Vestlusel on võimalus kehastuda ise sihtgrupiks ja kuulata, kuidas organisatsiooni esindaja Sinuga suhtleb.

- **Info tööstiili kohta**

**Näide.** Ankeedi küsimus *“Kuidas lahendate kriisiolukordi?”* on teoreetiline. Esita küsimus võimaliku kriisiolukorra kohta ja palu kirjeldada lahendamist. Samas näitad ka valdkonna spetsiifika tundmist.

**Lisas 2 on esitatud näidiseid võimalikest küsimustikest erinevatesse valdkondadesse kuuluvate organisatsioonide kohta.** Sealt on näha, kuidas üldiseid kriteeriumeid konkreetsetele organisatsioonidele esitatavateks küsimusteks muundada ja samas vältida kõrgeleennulist juhtimisterminoloogiat (missioon, visioon, strateegia jne), mis võib rohujuure tasandil praktilist tööd tegevatele inimestele kaugeks jääda.

*Usalduse võitmine. Hindamine kui koostöö.*

Tähtis on luua usalduslik õhkkond. Selleks ole suhtluses otsekohene, pane koos paika vastastikused ootused ja tutvusta oma hindamiskriteeriume. Arvesta, et ka toetatavad „hindavad“ toetajaid ja vahetavad nende kohta infot.

## **Vihjed tulemuslikuks intervjuerimiseks<sup>5</sup>**

- **Küsi alati lahtiseid küsimusi.** See tähendab, väldi küsimusi, millele on võimalik vastata ainult „jah“ või „ei“. Lühivastused pole informatiivsed. Lisaks, nendele ei ole võimalik vastastikku meeldivat jutuajamist rajada. Avatud küsimused algavad tavaliselt:

*Palun rääkige mulle...*

*Kuidas te...*

*Millised on...*

*Jne.*

Avatud küsimuste plussiks on ka see, et nad ei juhi vastajaid „õige“ vastuse suunas.

- **Esita küsimusi lihtsalt ja arusaadavalt.** Hoidu mitmete teemade kokkupanemist ühte pikka ja raskesti mõistetavasse küsimusse. Üks konkreetne küsimus ühel konkreetsel teemal – niimoodi on kõige parem jutuajamist juhtida.
- **Välidi omapoolset hinnangut sisaldavaid küsimusi.** Näiteks, „Kas te pole osanud üldse midagi natukenegi pikemalt ette planeerida?“ või „Kuidas te suudate praeguse ministriga koostööd teha?“ Selliseid küsimusi esitades ebaõnnestub hindamiskohutamine igal juhul. Kui kritiseerid kohe alguses hinnatavat, ei sünni sellest ausat ja avatud suhet. Kui kritiseerid kedagi teist, läheb jutuajamine üle ebainformatiivseks hinnangute andmiseks. Pea meeles, et tasub olla orienteeritud objektiivse informatsiooni saamisele ja mitte millelegi muule!
- **Jutuajamise lõpu poole küsi alati üks järgnevatest küsimustest:**  
*Mille kohta oleksin ma veel pidanud teie arvates küsima?  
Millised teemad meil praegu rääkimata jäid?*
- **Küsi inimlikke küsimusi.**  
*Kuidas te valdkonna juurde jõudsite?  
Mis hoiab teid motiveerituna?  
Mis pakub oma töös kõige rohkem rõõmu?*  
Vastused nendele küsimustele annavad lisaks väärtuslikule teabele intervjuueeritava tausta, väärtuste ja motivatsiooni kohta ka võimaluse isiklikuma kontakti loomiseks. Isiklikum suhe hinnatavaga on eriti oluline, kui hakkad organisatsiooni pikemaajaliselt toetama või nendega mõnel muul viisil koostööd tegema.

### *Intervjuueerimise loomingulised elemendid ja nende kasutamine.*

Intervjuueerimine ei tohiks olla pelgalt küsimuste ettelugemine oma nina ees olevast intervjuuvormist, mille oled kriteeriumide põhjal koostanud. Sotsiaalsete algatuste hindamisel on oluline vahetu kontakt, intervjuueerija enda entusiasm teema suhtes jne. Korralda loomingulisi ja põnevaid kohtumisi! Mängulisus ei muuda kohtumist mitte ainult huvitavamaks ja lõbusamaks, vaid võib sulle anda ka ootamatult rikkalikku informatsiooni.

### **Näiteid loominguliste, improviseeritud küsimuste kohta.**

- **Lase rääkida lugusid.**  
Need võivad kalduda põhiteemast kõrvale, kuid tihtipeale avaldub nende kaudu info suhtumiste ja professionaalsuse, samuti enesekriitika (!) võime kohta.  
*“Milline on naljakaim juhtum, mis koolitamise käigus ette tulnud?”*
- **Kasuta rollimängu elemente**  
*“Oletame, et olen rumal ignorant, kes tuleb teie uksest sisse ja küsib: “Miks te selle mõttetusega tegelete?” Kuidas te mulle vastaksite?”*

- **Improviseeri juhtum analüüse**

*“Mis siis teha, kui pärast tasuta koolitust helistab osaleja ja ütleb, et teie lektor oli alla igasugust arvestust, ning nõuab raha tagasi?”*

*Hindamistulemuste kommunikeerimine* <sup>6</sup>

Et hindamine oleks kasulik protsess nii Sulle kui ka toetatavale, mõtle hoolega läbi, mida ja kuidas hinnatavale tagasisidet anda. Ükskõik kas lõplik otsus on jah või ei, oled siiski saanud organisatsiooni kohta teada asju, mille teadmine on ka neile endile kasulik. Tagasiside andmine võtab aega. Samas on see nii koostöösuhte jätkamise kui ka lõpetamise seisukohalt väga oluline samm.

**Ole aus, kuid mitte kriitiline või hinnanguline.** Esita oma tähelepanekud organisatsiooni ja selle eesmärkide kohta selgelt ning neutraalselt. Hoidu kritiseerimisest.

**Selgita põhjuseid, kui otsustasid, et ei toeta organisatsiooni.** Üldiselt on emotsionaalselt raske öelda ei, veelgi keerulisem on sellist otsust otse teisele inimesele edasi öelda. Samal ajal on taotlejale oluline saada aru Sinu otsuse põhjustest.

**Ole täpne.** Räägi konkreetsetest asjadest, mida hindamise käigus teada said ja mis Sulle muret teevad.

**Tunnusta ka tugevaid külgi.** Hoidu kogu aeg ainult probleemidest rääkimast. Võta aega, et mainida ka organisatsiooni tugevaid külgi, mida hindamise jooksul tähelepanid. Ka kõige nõrgemad algatused on kindlasti mõnedes asjades head.

*Hindamistulemuste rakendamine toetuspaketi ülesehitamisel.*

Hindamisest veelgi olulisem on see, mis toimub pärast hindamist, sest hindasid ju selleks, et langetada otsus toetamise kohta.

Oluline on panustada nendesse arenguvaldkondadesse, mis on põhilise tähtsusega ühiskondliku mõju saavutamisel. Kindlasti mõtle mitte ainult raha, vaid ka oma kompetentsi panustamisele. Sotsiaalvaldkonna väga headel ekspertidel võib napida teadmisi planeerimisest, turundusest jne. Millised organisatsiooni vajadused täpselt on, seda oledki hindamise käigus teada saanud.

Kui otsustad organisatsiooni toetada, on kokkuvõtlikult oluline:

- organisatsiooni olulisimate arenguvaldkondade väljavalimine;
- arenguvaldkondade mõjusaim toetamine (raha, vabatahtlik töö, kontaktide vahendamine jne).

## 4. Kuidas rääkida heast hästi?

**Evelin Ojamets**

**Hill&Knowlton Eesti AS**

Käsiraamatu eelnevatelt lehekülgedelt on kõlama jäänud mõte, et häid algatusi ning tulemuslikult tegutsevaid organisatsioone tasub toetada. Õnneks on selle tõdemuseni jõudnud ka Eesti ärisektor, kelle toetustegevuses on võrreldes mõne aasta taguse ajaga oluliselt enam planeeritust ning seotust ettevõtte üldise äristrateegia, organisatsioonikultuuri, väärtustega.

Ettevõtete soov teha head hästi väljendub selleski, et üha rohkem pöörduakse väliste konsultantide poole sooviga toetustegevust struktureerida, leida erinevate tegevuste vahelist sünergiat, mõõta toetustegevusse suunatud investeringute tasuvust ning – leida viise, kuidas ettevõtte ühiskondliku vastutuse alastest tegevustest teistelegi teada anda.

Järgnevalt püüamegi Hill&Knowlton'i kogemuse varal anda esmaseid üldisi suuniseid selles osas, kuidas seda teha ehk mis võimaldaks rääkida heast hästi.

### *Kas rääkida?*

Alustame kõigepealt küsimusest, kas toetustegevusest üldse tasub laiemalt rääkida või on hea tava jääda anonüümseks heategijaks?

Väga üldiselt püsitatud küsimusele vastates võib öelda, et ikka tasub rääkida, kuid pannes eelnevalt hoolikalt paika, mis eesmärgil, kellele ning kuidas. Kui toetustegevusest üldse ei räägita, jäetakse õppimisvõimalusest ilma need, kellel teie kogemusest võiks endagi toetustegevuse planeerimisel või olemasoleva toetustegevuse tulemuslikumaks muutmisel kasu olla. Ka jätate nii kasutamata võimaluse anda klientidele, koostööpartneritele ning töötajatele veel ühe hea põhjuse teie ettevõtte eelistamiseks.

Vältida tuleb aga ka teise äärmusse langemist ehk kõikidest ettevõtte ühiskondliku vastutuse alastest projektidest alati võimalikult laia ringi teavitamist.

### **Mida vältida:**

- *A priori* eeldust, et teavitamine peab toimuma alati ja ainult läbi meedia ning konkreetse toetustegevuse tulemuslikkust (tehtud investeringu tasuvust) saab mõõta vaid saavutatud meediakajastuse järgi.
- Laiema avalikkuse teavitamist enne, kui info on oma töötajateni viidud, neile ettevõtte toetustegevuse eesmäärke selgitatud ning pakutud osalemisvõimalust elluviidavates algatustes.

- Teema uudisväärtuslikkuse ülehindamist, näiteks kohaliku tähtsusega algatuse iga hinna eest surumist üleriiklikku meediasse.
- Kvantiteedi eelistamist kvaliteedile ehk liiga laia sihtauditooriumi valimist. Oskuslikult väikesele grupile suunatud sõnum võib omada oluliselt suuremat mõju kui massauditooriumile ettevõtte logo eksponeerimine.
- Infoga ülejutamist, vähest selekteeritust.

### Millest eelkõige tasub rääkida?

- **Uuenduslik algatus, projekt, Eestis seni kasutamata/vähe kasutamist leidnud praktika, mis väärrib järgimist.**

Siinkohal meenub Procter&Gamble Eesti, kes ühena esimestest kaasas tugiisikute projekti koostöös Tallinna Lastekoduga kogu oma töötajaskonna. Seda ajal, kui töötajate osalemine ühiskondliku vastutuse alastes projektides ei olnud levinud.

- **Mõjukas projekt või algatus, mis on suunatud mõne olulise valupunkti likvideerimisele ühiskonnas.**

Head näited siinkohal Terve Eesti SA loodud koalitsioon „Ettevõtted HIV vastu“, samuti SA Noored Kooli ja Hansapanga koostöö noorte õpetajate koolidesse toomisel.

- **Laiaulatuslik (sageli ka pikaajaline) projekt või algatus, mille eesmärgiks on suure osa elanikkonna teavitamine või soodsas käitumismuutuse esilekutsumine.**

Mainimist väärivad Eesti Haigekassa mitmendat aastat järjest korraldatavad teavituskampaaniad tervisliku toitumise vallas. Samuti näiteks Coca-Cola ning mitmete teiste rahvusvaheliste toiduainetööstusgigantide algatus võtta kasutusele tootumisel teavet sisaldavad tooteetiketid, mis aitavad inimestel poekeskonnas teadlikumaid valikuid teha.

### *Kuidas rääkida?*

Lõpetuseks veel paar eelnevast lähtuvat soovitus, kuidas ettevõtte toetustegevust võimalikult tulemuslikult kommunikeerida:

1. **Hoiduge meediaga võrreldes alahindamast teisi siht- ja sidusrühmi.** Algatus või projekt, mis ei ületa uudiskünnist ajakirjanduses, võib olla hoopis väärt edastamist oma töötajatele, klientidele, koostööpartneritele. Pressiteate koostamise asemel võib toetustegevuse ülevaade enam mõju avaldada ettevõtet tutvustavas lühifilmis või juhtumiks koondatult üritusel esitledes.
2. **Toetustegevuse tutvustamine on nagu iga teinegi kommunikatsiooni liik** – see vajab planeerimist. Kui teete head hästi ehk lähenete toetustegevusele

mõtestatult, teate ka vähemalt aasta peale ette toetatavaid projekte ning algatusi. See võimaldab teil neid tähtsuse järjekorda panna ning koostada terviklik teavitusplaan, kus igale algatusele olenevalt tema olulisusest kavandatakse sobivad esitluskanalid ja –meetmed, joonistatakse välja tegevuse loogiline ajaline telg ning nähakse ette kommunikatsiooniks vajaminevad ressursid.

- 3. Keskenduge mõjule, mitte pelgalt olukorra kirjeldusele.** Algatusest või projektist rääkides (pressiteates, juhtumikirjeldusena, veebitekstina vmt) tooge selgelt välja tulemus, mida soovite saavutada, ning põhjendus, miks see tegevus on aktuaalne/vajalik. Kui vähegi võimalik, näidake ära ka indikaatorid, millega soovitud mõju saavutamist mõõdate. Kui parima tulemuse saavutamise nimel on vaja algatusse kaasata teisi, kasutage võimalust ka selle sõnumi edastamiseks (üleskutse).
- 4. Valige hoolikalt kõneisikuid.** Alati ei pea ettevõtte toetustegevusest rääkima vaid tippjuht, teda võivad (ja peaksid) toetama ka need, kes projekti ellukutsu- mise ja läbiviimisega on olnud kõige otsesemalt seotud. Tihti võimaldab just nende inimeste entusiasm ning vahetu kogemuse jagamine algatuse teistegi jaoks huvitavaks muuta. Need inimesed on teie ettevõtte jaoks väga väärtuslikud saadikud nii töötajatele kui ka näiteks meediale suunatud teavitustöös.

## 5. Kokkuvõte – hindamisest muutuse saavutamiseni

*Sotsiaalsete algatuste hindamine on lihtne ja vajalik*

Eelnevast saime teada, et kodanikeühendustel on oluline roll ühiskonnas muutuse esilekutsumisel. Nende toetamise kaudu oled osa muutusest, olgu selleks muutuseks koolikeskkonna lapsesõbralikumaks muutumine või uimastisõltlaste arvu vähenemine. Toetust on samas õige vaadelda kui investeringut. Toetamisega muutud sotsiaalse algatuse aktsionäriks. Tavalise ettevõtte puhul saab aktsionär kasumi teenimise korral dividende, mis on tasu algselt panustatud raha eest. Sotsiaalne algatus toodab rahalise tulu asemel sotsiaalset tulu, ja mitte ainult esialgsetele investoritele, vaid kogu ühiskonnale.

Et olla kindel oma toetuse mõjususes, tuleb sotsiaalseid algatusi hinnata. Hindamine aitab teha head hästi ja mõtestatult. Hindamise jaoks on kõigepealt vajalik kriteeriumide olemasolu. Kriteerium on teiste sõnadega alus otsuse langetamiseks toetamise kohta. Eelkõige on tarvilik saada aru:

- Kas teema on ühiskonna jaoks oluline?
- Kuhu organisatsioon tahab välja jõuda?
- Milline on organisatsiooni tegevusmudeli mõju?
- Kuivõrd suutlik on organisatsioon oma potentsiaalset mõju saavutama?

Enesehindamise puhul võib lähtuda enam-vähem samadest küsimustest.

*Mis edasi?*

Pärast hindamist võib vastavalt soovile jätkata toetamisega. Siinjuures on hindamine toetamise eeletapiks. Hindamise juures oled õppinud tundma organisatsiooni ja selle töötajaid, samuti aru saanud, milline on täpselt vajadus toetuse järele. Lisaks tasub heategu teiste inspireerimiseks ja oma tegevuse tutvustamiseks ka laiemalt tutvustada, kuid sedagi on oluline teha läbimõeldult ja professionaalselt.

Näiteks Heateo Sihtasutus toetab hindamise läbinud organisatsioone, kellel on meie toetuse abil võimalik kõige suurem ühiskondlik muutus saavutada, nii rahaliselt kui ka nõustamisega ja mitmesuguste erialade konsultatsiooni vahendamisega. Enamasti on esmatasandi konsultatsioon seotud strateegia loomisega. Seejärel keskendub toetus strateegia elluviimisele – näiteks laienemise puhul personali- poliitika konsultatsioon, uute üksuste avamise korral sotsiaalsete investorite otsimine jne. Rohkem informatsiooni leiata meie koduleheküljelt [www.heategu.ee](http://www.heategu.ee).

Soovime Sulle põnevat avastusprotsessi ja edasiviivate valikute tegemist!

## 6. Lisad

*Lisa 1. Valik allikaid, kust saada lähemat teavet ühiskondlike vajaduste ja mõtestatud toetamise kohta.*

**NB!** Allikate loetelu pole kaugeltki ammendav.

**Eesti Inimarengu Aruanne 2006.** <http://www.lepe.ee/5561>  
Statistikat ja analüüsi sellest, mis Eesti sotsiaalelus olulisim.

**Sotsiaalministeeriumi kodulehekül.** <http://www.sm.ee>

Palju aruandeid, ülevaateid ja statistikat väga erinevate sotsiaalvaldkondade kohta. Näiteks leiate lingi "Sotsiaalhoolekanne – Teenuste statistika" alt ülevaateid vanemliku hoolitsuseta laste olukorra kohta viimastel aastatel. "Rahvatervise" lingis sisalduvad muu hulgas Vähistrateegia ja Südamestrateegia, mis kajastavad vastavaid probleeme ja riiklikke abinõusid.

**Hasartmängumaksu Nõukogu kodulehekül.** <http://hmn.riik.ee/>

Soovite üldist ülevaadet ja / või konkreetseid näiteid kodanikeühenduste tegevustest erinevates ühiskonnaelu valdkondades? Leiate teavet sadade nii rahastatud kui ka rahuldamata projektitaotluste kohta aastast 2002.

Keskonnakaitse valdkonnas on analoogiks **Keskonnainvesteeringute Keskuse kodulehekül** [www.kik.ee](http://www.kik.ee).

Keskonnaiühenduste rahastatud projektide kohta alates 2005. aastast leiate enim infot lingilt "Keskonnaprogramm – Programmid – Keskonnateadlikkus", aga ka teiste programmide alt.

**Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu kodulehekül**

<http://www.ngo.ee> – leiate teavet ja värskemaid uudiseid kodanikuühiskonna arengust Eestis.

**Euroopa Strateegilise Filantroopia Assotsiatsiooni kodulehekül**

<http://www.evpa.eu.com> – pakub võimalust olla osaks pikaajalise mõtestatud toetamisega tegelejate ja sellest huvitatute võrgustikust.

**Stanford Social Innovation Review** kodulehekül <http://www.ssireview.org> – üks maailma juhtivaid mõtestatud toetamise ja suurte sotsiaalsete muutuste ellukutsumise hääleandjaid.

**Heateo Sihtasutuse kodulehekül** <http://www.heategu.ee> – sotsiaalne ettevõtlus ja ühiskondlike probleemide tulemuslikud lahendused.



*Lisa 2. Näited hindamise küsimustikest.*

**NB!** Need pole ammendavad intervjuuankeedid! Esitatud on lihtsalt näited võimalikest küsimustest erinevatesse valdkondadesse kuuluvatele organisatsioonidele.

### **NÄIDE 1.**

**Intervjueerid noorteorganisatsiooni, mille missiooniks on koolikeskkonna emotsionaalse turvalisuse tõstmine ja õpilaste psühholoogiliste probleemide ennetamine. Organisatsioon koolitab tugiõpilasi, kes oleksid toeks oma noorematele koolikaaslastele.**

- *Kuidas organisatsiooni juurde jõudsite?*  
**Aitad luua usalduslikku õhkkonda.**
- *Kuidas tugiõpilaste süsteem praktiliselt koolis toimib?*  
**Sa tead organisatsiooni interneti kodulehekülje põhjal tegevusmudeli üldist põhimõtet, kuid soovid asjast rohkem aimu saada. Samas on tegemist hea neutraalse küsimusega sõbraliku õhkkonna tekitamiseks.**
- *Kes on sihtgrupp? See tähendab: kes on toetatavad õpilased ja kes on tugiõpilased?*  
**Kuuled, kui täpselt osatakse oma sihtgruppi määratleda. Samuti saate otsustada, kas tugiõpilase teenus jõuab õigete noorteni.**
- *Millal on noore jaoks õige aeg tugiõpilaseks hakata? Millal on õige aeg vilistlaseks hakata?*  
**Muu hulgas kuuled, kuivõrd läbimõeldud ja süsteemne on tugiõpilaste liikumine.**
- *Kuidas erineb tugiõpilast omava õpilase elu tugiõpilast mitteomava õpilase elust?*  
**Teiste sõnadega kriteerium: „Lahenduse sügavus”, lk 15.**
- *Koolides on erinev õhkkond, tugiõpilastel on erinevad iseloomud, probleemsete õpilaste mured on erinevad. Mis on see abi, mille saab tugiõpilase hoolealune igas koolis?*  
**Saad aimu, kas lahendus on igal pool võrdse sügavusega (kriteerium „Lahenduse sügavus”, lk 15. Samuti vastab see osaliselt küsimusele tugiõpilaste süsteemi toimimise kvaliteedi kohta (kriteerium „Lahenduse kvaliteet”, lk 15).**
- *Koolis on probleemne õpilane. Koolis on tugiõpilase koolituse läbinud noor. Rääkige, et: Mis juhtub edasi?*  
**Saad aimu süsteemi toimimise ja efektiivsuse kohta koolides.**  
  
*Mis juhtub siis, kui nende suhe ei toimi?*  
**Saad teada, kas ja kuidas tegeletakse sotsiaalprogrammi kvaliteedijuhtimisega.**

*Millal võib öelda, et tugipilane on konkreetse probleemse õpilase puhul oma ülesande täitnud?*

**Mõistad, kuivõrd eesmärgistatud tugipilaste programm on ja kas / kuidas konkreetse tulemuseni jõudmist üldse nähakse.**

- *Kui paljude õpilasteni teie programm praegu jõuab?  
Kui paljude õpilasteni programm võiks aasta jooksul jõuda?*  
**Nende kahe küsimusega saad vastused sihtgruppi puudutavatele kriteeriumidele, lk 16.**

*Mis teid hetkel soovitud arvu õpilasteni jõudmisel takistab?*

**Saad teada intervjuueeritava suhtumise ja motivatsiooni kohta, samuti oskad hinnata kriteeriumit „Lahenduse laiendatavus”, lk 15.**

- *Mille järgi on võimalik aasta lõpus öelda, et oleme oma tööd hästi teinud?*  
**Selle näiliselt laialivalguva küsimuse peale kuuled tegelikult vastuseid paljudele huvipakkuvatele küsimustele: Kuidas toimub organisatsioonis planeerimine? Kuidas toimub tulemuste mõõtmine? Kas hinnatakse ühiskondliku mõju seisukohast olulisimate tegevuste tulemusi? Jne. Ilmselt annab kogu see kirjeldus üsna hea pildi organisatsiooni toimimissuutlikkusest ja professionaalsusest. Samuti kuulete, mis töös kõige rohkem rõõmu teeb ja mis motiveerib.**
- *Milline on teie suurim unistus seoses tugipilaste programmi edasise arenguga?*  
**Ilus lõpetav küsimus. Samas testid visioonikust ja visiooni konkreetsust. Samuti seda, kas see unistus haakub tegelikult organisatsiooni missiooniga. Toetajana saad ka juurdlemisainet, kuidas ise selle visioonini jõudmisele kaasa aidata.**

## **NÄIDE 2.**

**Intervjuueerid keskkonnaorganisatsiooni, kes korraldab üle Eesti kohalike omavalitsuste juures keskkonnanädalaid, et juhtida kohalike elanike tähelepanu mitmesugustele probleemidele. Näiteks „Jäätmenädal”, „Veenädal”, „Metsapäev” jne.**

- *Millest teie idee alguse sai?*  
**Alustuseks hea sõbralik küsimus. Aitab avada küsitletava isiklikku motivatsiooni ja tausta, samuti annab talle võimaluse põhjendada organisatsiooni tegevuse ühiskondlikku vajadust.**
- *Milline on kõige tulemuslikum tegevus tavainimeste keskkonnateadlikkuse tõstmiseks?*  
**Selle küsimusega pöördud küsitletava kui oma valdkonna eksperdi poole. Vastusega saad uusi teadmisi. Ühtlasi saad teada, kas organisatsioon ka ise neid kõige tulemuslikumaid tegevusi läbi viib.**

- *Kuidas mõjutada inimeste mõttemaailma suurema keskkonnateadlikkuse suunas nõnda, et ka käitumine muutuks?*  
**Teine – konkreetsem ja intrigeerivam – võimalus eelmise küsimuse esitamiseks.**
- *Mille poolt olete teiste keskkonnaorganisatsioonide seas eriline?*  
**Väga oluline küsimus eriti nendel juhtudel, kui samalaadset tegevust viivad läbi ka paljud teised organisatsioonid. Kui intervjuuerite ka teisi, on selle küsimuse vastused heaks hilisema võrdluse ja toetamisotsuse tegemise aluseks.**
- *Kuidas mõõta, et teie tegevuse tulemusena midagi sihtgrupi käitumises muutus?*  
**Saad teada, kas organisatsioon oma tegevuse tulemusi mõõdab või kas sellele on vähemalt mõeldud. Laialivalgav vastus stiilis „üldiselt on osalejad meie üritustega väga rahul“ ei tohiks usaldust äratada. Ilma sihtgrupi käitumise muutusega pole ju nende poolt korraldatavatel üritustel soovitatavat ühiskondlikku mõju!**
- *Mis iseloomustab iga õnnestunud keskkonnanädala programmi?*  
**Vastuse põhjalikkuse järgi on võimalik anda hinnang tegevuse läbimõeldusele, kvaliteedistandarditele ja -kontrollile.**
- *Kui teie organisatsioon saaks aastaelarvesse juurde miljon krooni, kuhu te selle investeeriksite?*  
**Kui raha tahetakse paigutada keskkonnanädalate laiendamisesse üle Eesti, näitab see selgete prioriteetide olemasolu. Kui tahetakse teha „mingeid muidu keskkonnaprojekte“ – mille ühiskondlik mõju jääks arvatavasti väikeseks –, näitab see fookuse puudumist organisatsioonis. Kuid samas võid tõesti kuulda mõnda uut head ideed, mis väärib igal juhul elluviimist.**
- *Kuidas toimub teie aastane eelarvekujundus?*  
**Saad aimu organisatsiooni planeerimisvõimest, riskide arvestamisest, samuti omandad ülevaate rahastusallikate ja teiste toetajate kohta.**
- *Rääkige, kes on teie organisatsiooni meeskond?*  
**Pealtnäha laialivalgav küsimus, mille vastus iseloomustab ühelt poolt organisatsiooni struktuuri, kuid teisalt annab inimestest rääkimise viis aimu töökorralduse efektiivsusest ja omavahelistest suhetest. Kui organisatsioon kasutab oma töös palju vabatahtlikke, on huvitav kuulda, kas ka neid määratletakse meeskonna osana.**
- *Mis hoiab teid praeguse töö puhul motiveerituna?*  
**Hea lõpetav küsimus, aitab luua isiklikku kontakti ja ühtlasi annab aimu, kui kaua on konkreetne inimene valmis veel oma valdkonnas tegutsema.**

### Näide 3.

Intervjuuerid organisatsiooni, kes teeb riskiperele (nt perekonnapea alkoholisõltlane, mõlemad vanemad töötud vms) psühholoogilist eneseabikoolitust eesmärgiga neid uuesti jalule aidata. Koolituse aluseks on Ameerika Ühendriikidest pärit XYZ meetod.

- *Kuidas teie XYZ meetodi väärtuses veendusite?*  
**Sõbralik sissejuhatav küsimus, kuuled nii intervjueeritava kui ka organisatsiooni isikliku tausta kohta, samuti argumente meetodi ühiskondliku mõju osas.**
- *Mis siis Eestis muutuks, kui kõik Eesti riskipered XYZ meetodis koolituse läbiksid?*  
**Saad teada põhilised argumendid meetodi väärtuse kohta, samuti hinnangu meetodi rakendamise maksimaalse ühiskondliku mõju kohta. Kui see hinnang muutuse kohta tundub liiga optimistlikuna, tuleb küsida täiendavaid küsimusi. Näiteks: Kuidas suudab eneseabikoolitus perekonda aidata ekstreemsetel juhtudel, näiteks kui perekonnapeal on alkoholisõltuvus, pere elab allpool vaesuspiiri ja kolmest lapsest kaks on kerge vaimse erivajadusega?**
- *Kuidas võtavad tavalised Eesti inimesed vastu Ameerika Ühendriikidest pärit eneseabi põhimõtted?*  
**Võimalus intervjueeritavale rääkida igapäevatoos esinevatest probleemidest. Saad aimu meetodi toimimisest, samuti sellest, kuidas seda on üldse Eesti oludele kohandatud.**
- *Millised on teie organisatsiooni peamised probleemid?*  
**Klassikaline küsimus, mis ühelt poolt annab loodetavasti objektiivset informatsiooni, teisalt annab võimaluse hinnata küsitletava professionaalsust ja ausust. Kas koos probleemidega nähakse ka lahendusi? Kas jääb mulje, et mingitele väga olulistele riskidele pole mõeldud või need jäetakse enda teada?**
- *Oletame, et teile helistab raevunud kohaliku omavalitsuse töötaja ja ütleb, et teie koolitaja oli alla igasugust arvestust. Mida teete?*  
**Provotseeriv küsimus, mille vastus annab hindamatut informatsiooni nii küsitletava isikuomaduste kohta – kas ta suudab vastata ilma solvumiseta, endiselt konstruktiivselt? – kui ka organisatsiooni professionaalsuse, kvaliteedikontrolli ja riskijuhtimise kohta.**
- *Millist toetust oleks vaja ja mille jaoks?*  
**Saad teada, mida organisatsioon vajab. Samuti on Sul võimalus näha, kas toetust tahetakse toepoolest oma põhilise missiooni elluviimiseks või mingi kõrvalise tegevuse jaoks.**

- *Kui kõik läheb hästi, siis mida on teie organisatsioon saavutanud viie aasta pärast?* Lõpetav küsimus, mis on eriti hea sel juhul, kui organisatsioonil pole kirjapandud visiooni. Kuigi tundub küsimusena, mille peaks esitama kohe alguses, on see ometi palju väärtuslikum just lõpuküsimusena. Esiteks, pärast probleemidest rääkimist juhib teie mõlema mõtted taas positiivsele, tulevikule, lahendustele. Teiseks saate aimu, kas nüüd esitatav visioon läheb kokku eelnevalt arutatud organisatsiooni suundadega. Kui intervjueritav teatab, et „Mu unistuseks on see, et viie aasta pärast on meie organisatsioon ehitanud Eesti kõige lapsesõbralikuma lastekodu!” ega maini sõnagagi praeguseks põhitegevuseks olevat riskiperede koolitust, on organisatsiooni planeerimise ja juhtimise selgusega tõsisemaid probleeme.

## Viited

- <sup>1</sup> Heateo Sihtasutuse töös kasutatavad hindamispõhimõtted ja -protseduurid on saanud inspiratsiooni Suurbritannia organisatsiooni **New Philanthropy Capital** ([www.philanthropycapital.org](http://www.philanthropycapital.org)) tegevusest, samuti **McKinsey suutlikkuse hindamise mudelist** sotsiaalse eesmärgiga organisatsioonide hindamiseks (<http://vppartners.org/learning/reports/capacity/assessment.pdf>). Nende kahe allika põhimõtteid kohandasime vastavalt Heateo Sihtasutuse missioonile ja Eesti oludele. Tegevuse jooksul on meie hindamismudel vastavalt lisandunud praktilisele kogemusele ka oluliselt edasi arenenud.
- <sup>2</sup> **New Philanthropy Capital**. Funding Success. NPC's approach to analysing charities. December 2005. Page 2. [<http://www.philanthropycapital.org/tops/docs/Funding%20success.pdf>].
- <sup>3</sup> **New Philanthropy Capital**. Funding Success. NPC's approach to analysing charities. December 2005. Pages 7-9. [<http://www.philanthropycapital.org/tops/docs/Funding%20success.pdf>].
- <sup>4</sup> **McKinsey Capacity Assessment Grid**. [<http://vppartners.org/learning/reports/capacity/assessment.pdf>].
- <sup>5</sup> **Grantmakers for Effective Organizations**. The Due Diligence Tool for use in pre-grant assessment. Page 20. [<http://www.geofunders.org/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=2398>].
- <sup>6</sup> **Grantmakers for Effective Organizations**. The Due Diligence Tool for use in pre-grant assessment. Page 36. [<http://www.geofunders.org/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=2398>].

**Märkmed:**

**Märkmed:**

Heategemisega oleme kõik kokku puutunud. Samuti sellega, et head hästi teha pole lihtne.

Tänaval kõndides ja heategevusliku jõulukampaania plakati märgates tekib küsimus: kas minu sada krooni aitab tõepoolest midagi muuta? Võib-olla oskaks keegi teine selle rahaga hoopis suuremaid asju korda saata?

Sponsorlustaotlusesse mattuv ettevõtte turundusjuht võib ohata: kuidas küll aru saada, kes taotlejatest ühiskonnas midagi realselt muudavad?

[www.heategu.ee/hindamine](http://www.heategu.ee/hindamine)

ISBN 978-9949-15-660-3  
9 789949 156603

