



ENESEHINDAMISE KÄSIRAAMAT NOORTEÜHENDUSTELE

Eesti Noorteühenduste Liit
2008



**Eesti Noorteühenduste Liit tänab kõiki,
kelle koostöös käsiraamat valminud on:**

Teksti kirjutasid:

Piret Talur
Maarja Dahl
Uku Visnapuu
Aivar Hannolainen
Margus Tapupere

Raamatut toimetasid:

Uku Visnapuu
Maarja Dahl

Kvaliteedi töögrupi liikmetena panustasid:

Uku Visnapuu
Gerd Tarand
Lauri Alver
Marit Valge
Marjam Vaher (AIESEC)
Eha Kraft (EELK NLÜ)
Siivi Liivik (ELO)
Tiia Lillemaa (Eesti Gaidide Liit)
Katrín Viru (Eesti Väitlusselts)
Hele-Mai Madisson (Eesti Skautide Ühing)
Allan Päll (Eesti Üliõpilaskondade Liit)
Heili Varik (Eesti Õpilasomavalitsuste Liit)
Marju Jaanimäe (NÜ Tore)
Kadri Riitsaar (Tallinna Linnavalitsus)

Töögrupi tööd korraldasid:

Aivar Hannolainen
Maarja Dahl

Ekspertidena juhendasid töögruppi:

Piret Talur
Margus Tapupere
Tiia Tammaru
Thomas Kirkeskov

Raamatu kujundas/küljendas:

Annika Mai Purje (OÜ InArmonia)

Kvaliteedi projekti rahastas:

Haridus- ja Teadusministeerium

Sisukord:

<u>ALUSTUSEKS</u>	4
<u>SISSEJUHATUS KVALITEEDIMAAILMA</u>	5
<u>PRAKTIKUM</u>	8
<u>NOORTEPROJEKTI KVALITEEDI HINDAMINE</u>	8
<u>NOORTEÜHENDUSE KVALITEEDI HINDAMINE «JÄTKUSUUTLIKKUSE TUULELOHE» ABIL</u>	9
<u>NOORTEÜHENDUSE KVALITEEDI HINDAMINE BALDRIDGE'I MUDELILE TUGINEDES</u>	11
<u>MEISTRIKLASS</u>	14
<u>KVALITEEDIJUHTIMINE NOORSOOTÖÖS</u>	14
<u>NOORSOOTÖÖ</u>	14
<u>NOORTEÜHENDUSED</u>	15
<u>KVALITEEDIJUHTIMINE NOORSOOTÖÖS</u>	16
<u>SAMMUD NOORTEÜHENDUSE ENESEHINDAMISEL</u>	18
<u>1. SAMM – SIHI SEADMINE</u>	19
<u>2. SAMM – METOODIKA VALIK JA ETTEVALMISTUSED</u>	22
<u>3. SAMM – LÄBIVIIMINE</u>	25
<u>4. SAMM – KOKKUVÕTTED</u>	27
<u>5. SAMM – RAKENDUSTEGEVUSED</u>	27
<u>KOKKUVÕTTEKS</u>	28
<u>VALIK ENESEHINDAMISE MEETODEID JA NÄIDISEID</u>	29
<u>TEELOLEKU KÜSIMUSTIK</u>	30
<u>NÕUSTUN-EI NÕUSTU KÜSIMUSTIK</u>	31
<u>RÜHMAINTERVJUU</u>	32
<u>INTERVJUU</u>	33
<u>AUDIT</u>	34
<u>HINDAMISMAATRIKS</u>	35
<u>TASEME JA OLULISUSE KÜSIMUSTIK</u>	36
<u>HINDAMISSEMINAR</u>	37
<u>LOOVAD ÜLESANDED</u>	38
<u>MEISTRITE PRAKTIKUM</u>	39
<u>NOORTEÜHENDUSE ENESEHINDAMISE MUDEL</u>	39
<u>NOORTEÜHENDUSE ENESEHINDAMISE KÜSIMUSTIK</u>	43
<u>KASUTATUD ALLIKAD</u>	47

Alustuseks

Kõik pikad teekonnad saavad alguse esimesest sammust.

See käsiraamat on abivahend noorteühenduste eestvedajatele, kes soovivad alustada oma ühenduse teed täiuslikkuse suunas või seda senisest sihikindlamalt jätkata. Ühelt poolt alustatakse seda teed kõhkleva sammul – raja lõpp pole teada. Arusaam täiuslikkusest muutub teekonna jooksul ja "olla suurepärase noorteühendus" on eesmärk, mis libiseb üha käest.

Teiselt poolt on täiuslikkuse poole liikumine väärtus iseenesest. Suurepäraseks püüdlemine tähendab igal järgmisel hetkel pisut paremaks (tulemuslikumaks, sihiteadlikumaks, kindlamaks, toimekamaks ...) saamist.

Kui noorteühendus saab endale täna öelda: „oleme igati tasemel ja endaga rahul!“, on väga hea, aga ei maksa loorberitele puhkama jääda. Maailm muutub nii kiiresti, et isegi tänase hea olukorra säilitamiseks tuleb jätkuvalt pingutada. Et olla järgmistel aastatel veelgi tulemuslikum, on teadlik enesearendamine lausa hädavajalik.

Suurepäraseks noorteühenduseks saamiseks on tarvis teada:

- Kus me oleme täna (sel nädalal, kuul, aastal, aastakümnel...)?
- Kuhu tahame jõuda homme (järgmisel nädalal, kuul, aastal, aastakümnel...)?
- Kuidas jõuame homsesse (järgmisse nädalasse, kuusse, aastasse, aastakümnesse...)?

Enesehindamise käsiraamatus on selgitusi ja soovitusi, mis aitavad leida neile küsimustele vastuseid.

Käsiraamat koosneb lühikesest sissejuhatausest kvaliteedi teemadesse ning sellele järgnevast kolmest osast – „praktikum“, „meistritase“ ja „meistrite praktikum“. See tähendab, et pärast sissejuhataust on võimalik kohe piltlikult öeldes käised üles käärida ning teada saada, kuidas projekti või noorteühenduse kvaliteedi hindamine praktiliselt käia võiks. Praktikumi peatükiks oleme välja valinud kolm meetodit, mille kasutamine peaks olema jõukohane ka neile, kes kvaliteedi temaatikaga süvitsi ei tegele.

Kui paari meetodiga tutvutud, on lihtsam mõista suuremat pilti. Käsiraamatu meistritase hõlmab pikemaid selgitusi kvaliteedi olulisusest noorsootöös ja enesehindamisega seotud tegevustest ning pakub hindamiseks hulga erinevaid meetodeid. Kes kvaliteedi teemast rohkem huvitatud ning soovivad oma organisatsioonile paremini vastava meetodi ise kujundada, leiavad juhiseid sellest peatükist.

Raamatu viimane osa kirjeldab samm-sammult, kuidas ühe põhjalikuma mudeli abil noorteühenduse enesehindamist läbi viia. „Meistrite praktikumis“ kasutatav küsimustik on valminud Eesti Noorteühenduste Liidu kvaliteedi töögrupi ja konsultantide koostöö tulemusena. Hindamismetoodika tugineb mitmel pool Euroopas avalikus sektoris kasutatavale ühtsele hindamisraamistikule (Common Assessment Framework).

Tarka tarvitamist!

Koostajad

Sissejuhatus kvaliteedimaailma

Kvaliteetne on tarbija ootustele ja vajadustele vastav või sellest parem toode või teenus, nagu ärimaailmas öeldakse. Järelikult on kvaliteet suhteline. Näiteks kui soovid sõita kiiresti ja kaugele, on kvaliteetseks transpordivahendiks lennuk, kui on vaja ületada jõge, siis vastab kvaliteediootustele paat või parv.

Kuna kvaliteeti saab kirjeldada kõikjal, igas valdkonnas ning igal tasandil, on võimalik määrata ka organisatsiooni kvaliteeti. Sarnaselt tootele paneb kvaliteedi paika eri osapoolte vajadustele ja ootustele vastamine. Organisatsiooni kvaliteeditaseme määrab see, kui hästi on erinevad huvipooled organisatsiooni tegevuse ja saavutatud tulemustega rahul. Need huvipooled võivad olla näiteks:

- kliendid,
- sihtgrupp,
- liikmed,
- töötajad,
- vabatahtlikud, (eelmainitud langevad noorteühingute puhul tihti osaliselt kokku)
- rahastajad,
- partnerid,
- ühiskond laiemalt jne

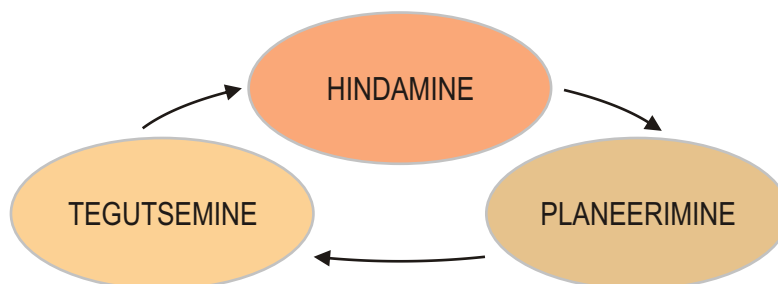
Eesti Noorteühenduste Liidu kvaliteediprojekti raames aprillis 2008 toimunud ajurünnaku „Kuidas olla kvaliteetne noorteorganisatsioon?“ tulemused koondati kuueks kvaliteetse noorteühenduse tunnuseks.

Kvaliteetse noorteühenduse 6 tunnust:

- Liikmete aktiivne kaasamine (sh ühenduse tegevuse kavandamisse)
- Koostöö igas valdkonnas (sh koostöö kogukonnaga ning selle kaudu noorsootöö maine kujundamine)
- Ühtne tegutsemine (sh ühise missiooni, visiooni ja eesmärkide järgimine)
- Finantsiline stabiilsus
- Liikmete arengu soodustamine (sh nende tunnustamine)
- Tõhus infovahetus (sh organisatsiooni sees)

Seatud taseme tagamiseks ja tõstmiseks on ainult üks kindel tee: pidevalt ja süsteemselt tegeleda kvaliteedijuhtimisega.

Kvaliteedijuhtimine on järjekindlalt ja korrapäraselt elluviidav protsess, mis koosneb kvaliteedi hindamisest, tegevuskava koostamisest kvaliteedi tõstmiseks, selle tegevuskava elluviimisest ning järgmisest hindamisest. Selle protsessi eesmärgiks on olla tulemuslik ning kasutada targalt organisatsiooni ressursse.



Joonis 1. Kvaliteedijuhtimise protsess.

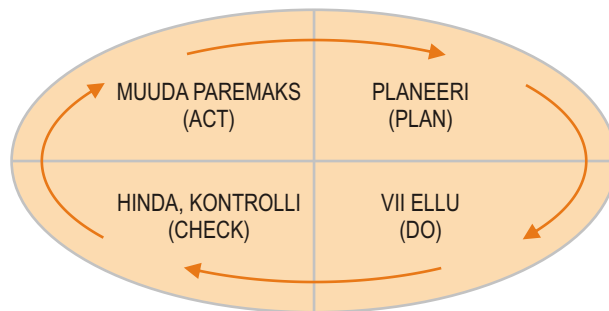
Pideva parendamise põhimõte on kvaliteedijuhtimises kesksel kohal. Selle mõtteviisi omaksvõtmiseks on vaja uskuda, et alati saab paremini teha ja seeläbi paremaid tulemusi saavutada. Ja nii on võimalik oma taset tõsta. Pideva parendamise põhimõtte järgi tegutsemiseks on vaja uskuda ka seda, et täiuslikkuse saavutamine pole kunagi võimalik. Ka parimatel organisatsioonidel leidub alati arenguruumi.

Parendamistegevus tähendab organisatsioonis väljakujunenud planeerimis-, tegutsemis- ja hindamistavade korrapärasest ülevaatamisest, nende asjakohasuse hindamisest ning vajadusel ka tavade muutmist.

Pidevat parendamist kvaliteedijuhtimise protsessis iseloomustab PDCA-tsükkel ehk Demingi ring (W. E. Demingi järgi).

Näide ühest parendusvõimalusest:

1. Noorteühenduse juhatus leiab iga-aastase kokkuvõtete tegemise käigus, et seni kasutusel olnud liikmetelt tagasiside kogumise küsimustik ei anna piisavalt detailset informatsiooni ühenduse liikmete soovide, rahulolu ja ootuste kohta.
2. Noorteühenduse infojuht saab ülesande töötada välja uus tagasiside-küsimustik ning viia selle alusel läbi tagasisideuuring.
3. Ühtlasi otsustatakse, et järgmise aasta kokkuvõtete tegemise koosseisul antakse hinnang uuele küsimustikule.



Joonis 2. PDCA-tsükkel (Plan, Do, Check, Act-tsükkel) ehk Demingi ring.

Oma tegevuse ja tulemuslikkuse hindamine on kvaliteedijuhtimise protsessi oluline lüli. Sellest kõneleb ka ülaltoodud näide.

Kui hindamistulemused on käes, siis saab:

- a) planeerida tegevusi kvaliteedi tõstmiseks,
- b) seejärel need tegevused ellu viia ning
- c) tulevikus oma tegutsemist veel täiuslikumaks muuta ehk **parendada**.

Kvaliteedijuhtimises on levinud sisehindamine ja välishindamine. Esimesel juhul on tegu enesehindamisega – ühenduse töötajad ja/või liikmed hindavad ise oma organisatsiooni. Välishindamise korral kutsutakse hindajad väljastpoolt, nendeks võivad olla näiteks eksperdid, konsultandid või ka teise ühenduse esindajad, kes oskavad kasutada hindamise tööriistu. Mõlema variandi plüsse ja miinuseid kirjeldab järgnev tabel.

	Sisehindamine	Välishindamine
PLUSSED	<ul style="list-style-type: none"> • Ühenduse liikme või töötaja kogemused ja taust võimaldavad näha ajutistest õnnestumistest või probleemidest sügavamale. • Enesehindamine soodustab meeskonnatööd ja võimaldab liikmetel arutleda oluliste probleemide ja lahendusvõimaluste üle. • Hindamises osalenud liikmed võtavad enesehindamisprotsessi tulemused ja järeldused lihtsamini omaks. Nad on rohkem valmis osalema ka lahenduste leidmisel ja ellurakendamisel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Välishindaja võib kõrvaltvaatajana märgata aspekte, mille peale ühendusega tihedalt seotud inimesed ise ei tule. • Välishindaja võib omada kasulikke kogemusi teiste sarnaste organisatsioonidega. • Liikmete ajakulu ning panustamisvajadus on välishindamise puhul sisehindamisest oluliselt väiksem
MIINUSED	<ul style="list-style-type: none"> • Tugeva seotus- ja lähedustunde tõttu võivad liikmed olukorda hindajatena ilustada või liialt tumedates värvides näha. • Hindamise käigus võidakse takerduda igapäevastesse pisi detailidesse ning olulisemad probleemid võivad jääda tähelepanuta. • Inimeste suure valmisoleku tõttu keerulistes olukordades oma liidri arvamust pimesi usaldada võib valitsema hakata ühenduse juhi arvamuse. • Grupiarengu konfliktifaasis võib enese-hindamise läbiviimine tekitada probleeme ning kujuneda organisatsioonisiseseks süüdlaste otsimiseks. 	<ul style="list-style-type: none"> • Väljastpoolt tulev hindaja ei tunne piisavalt tausta ega ühenduse spetsiifikat. • Välishindaja arvamus võib olla pealiskaudne või liialt mõjutatud varasemast kogemusest teiste organisatsioonidega. • Ühenduse liikmed ei pruugi välishindamise tulemusi ega järeldusi omaks võtta. On oht, et nad ei tunne seetõttu isiklikku vastutust lahenduste leidmiseks ega ellurakendamiseks.

Ainult sise- või välishindamise puhul jääb pilt tõenäoselt poolikuks. Põhjaliku ja usaldusväärse tulemuse saamiseks on otstarbekas neid kombineerida.

Kvaliteedijuhtimiseks, sh kvaliteedihindamiseks on palju erinevaid mudeleid. Mitmete alusel antakse välja tunnistusi, mis tõendavad organisatsiooni või toote kvaliteeditaset. Paljud äriühingud on läbinud sertifitseerimise ning omavad sertifikaadil kinnitust, et nende tööprotsessid vastavad standarditele (näiteks standard ISO 9001 vms).

Paljudes riikides korraldatakse organisatsioonidele ka kvaliteediauhinna konkursse. Kord aastas Eestis läbiviidava [Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna konkursi](#) ning Euroopa tasemel korraldatava [Euroopa Kvaliteediauhinna konkursi](#) aluseks on Euroopa kvaliteedimudel ehk EFQM-i täiuslikkusemudel (i.k. European Foundation for Quality Management Excellence Model). Mudeli põhjal vaadeldakse ja hinnatakse üheksat valdkonda organisatsioonis. Neist viis valdkonda käsitlevad organisatsioonis loodud eeldusi (toimivaid tegutsemistavasid ning lähenemisviise) ehk **võimaldajaid**: eestvedamine, töötajad, poliitika ja strateegia, partnerlus ja ressursid, protsessid. Neli valdkonda keskenduvad erinevate huvipooltega seotud **tulemuste** kirjeldamisele: töötajatega, klientidega ja ühiskonnaga seonduvad tulemused ning toimimise võtmetulemused. Täiuslikkusemudeli rakendamist noorteühenduses selgitab käsiraamatu viimane osa.

Kui näiteks EFQM-i täiuslikkusemudeli alusel on läbi viidud põhjalik eneseanalüüs, on suhteliselt lihtne vastata järgmistele küsimustele:

1. Millised tugevused meie tegutsemises on võimaldanud saavutada häid tulemusi? Mille poolest oleme juba tublid?
2. Millised kitsaskohad ja tegematajätmissed põhjustavad seda, et saavutatud tulemused ei ole piisavalt head?
3. Mida peaksime oma töökorralduses teisiti tegema, et veel paremaid tulemusi saavutada?

EFQM-i täiuslikkusemudel on üks võimalik hindamismudel enesehindamise läbiviimisel.

Kvaliteediauhinna konkursil osalemine on hea näide kombineeritud sise- ja välishindamisest. Konkursil osalejad viivad täiuslikkusemudeli alusel läbi enesehindamise ning koostavad selle tulemuste põhjal enesehindamisraporti. Seejärel hindavad organisatsiooni välishindajad, kes otsivad kinnitust enesehindamisraportis toodud väidetele ning annavad ühtlasi väärtuslikku tagasisidet võimalike parendusvaldkondade kohta. Kasutades kindlaksmääratud punktide arvestamise meetodikat, antakse organisatsioonile igas valdkonnas ka punktiline skoor. Lõppskooride järgi selgitatakse välja ka kvaliteediauhinna võitja.

Parimate edetabeli koostamine pole kvaliteediauhinna konkursil peamiseks eesmärgiks. Hoopis olulisem on, et kvaliteediauhinna protsess võimaldab mõõta organisatsiooni arengut teel täiuslikkuse poole ning saada nii seest- kui väljastpoolt väärtuslikku tagasisidet parendamist vajavate valdkondade kohta.

Paremaks muutumiseks pole kaugeltki tarvis osaleda kvaliteediauhinna projektis, koostada mahukat raportit või kutsuda organisatsiooniga tutvuma välishindajaid.

Algatuseks piisab ka sellest, et:

- esimene enesehindamine läbi viia,
- olulisimad väljakutsed kaardistada,
- väljakutsetele vastavad lahendused leida
- ning lahendused ka ellu viia.

Selle käsiraamatu ettevalmistajate soov on pakkuda noorteühendustele tuge esimestel enesehindamise sammudel.

Kõigile organisatsiooni töö aspektidele tähelepanu pööramist (planeerimisest tulemuste mõõtmiseni) hõlmatakse mõistega **terviklik kvaliteedijuhtimine** (i.k. total quality management, TQM). Terviklik kvaliteedijuhtimine algab kvaliteedikeskse mõtteviisi omaksvõtmisest. Näiteks usutakse, et „kvaliteeti saab ja tuleb mõõta“; „kõik, mis on mõõdetav, on juhitav“; „kõik, mis on juhitav, on ka paremaks tehtav (ehk parendatav)“. Ka selles käsiraamatus peetakse enesehindamise soovitude andmisel ja näidete toomisel silmas tervikliku kvaliteedijuhtimise põhimõtteid.

Praktikum

Noorteprojekti kvaliteedi hindamine

„Kui sa tervet rehkendust ei jõua, tee pool,“ ütles õpetaja Laur Tootsile. Kes pole veel valmis põhjalikku organisatsiooni hindamist ette võtma, võib alustada projektide kvaliteedi tõstmisega - on ju iga projekti tulemuslikkus osa ühenduse kui terviku tulemuslikkusest.

Üheks võimaluseks projektide kvaliteeti tõsta on juurutada tava, et iga projektijuht võtab projekti käivitamise faasis aega, et vastata üksi, või veel parem – koos meeskonnaga – järgnevatele küsimustele. Kui vastates selgub, et midagi on jäänud kahe silma vahele, jõuab veel projekti käigus parandusi sisse viia. Pikemaajaliste projektide puhul võib need küsimused ka mitu korda üle vaadata, näiteks iga uue etapi alguses.

1. Üldised küsimused

- Kas oleme määratlenud probleemi, mida meie projekt lahendab?
- Kui tugevalt on eesmärk/eesmärgid, mida soovime projektiga saavutada, seotud probleemiga?
- Mitme eesmärgiga projekti korral: Kas oleme määratlenud, milline on projekti põhiline eesmärk ning millised kõrvaleesmärgid?
- Kuidas toimub projekti eesmärkide täitumise hindamine pärast projekti lõppu?

2. Ressursid

- Kas on tehtud finants- ja inimressursside vajaduse kava nii ettevalmistamise ajaks kui projekti teostamise hetkeks?
- Kui hea ülevaade on projektijuhil projektimeeskonna oskustest?

3. Projektimeeskonna struktuur

- Kas on määratletud projektijuht ning tema asendaja, kui projektijuht peaks ajutiselt haigestuma või muudel põhjustel eemal viibima?
- Kas igal projektimeeskonna liikmel on oma vastutusvaldkond või ülesanne? Kui selgelt suudavad liikmed esile tuua oma ülesannete seost projekti üldesmärgiga?

4. Teadmusujuhtimine

- Kas töökorraldus võimaldab ühe projektimeeskonna liikme lahkudes tööd hästi edasi anda?
- Kas igal meeskonnaliikmel on piisavalt hea ülevaade teiste ülesannetest?

5. Projekti plaanimine

- Kas projekt on jagatud etappidesse, mis annaksid projekti liikmetele innustavaid vahetulemusi?
- Kuidas on projekti iga eelnev etapp sisendiks järgmistele etappidele?
- Kui hästi on läbi mõeldud projekti kõige suuremad riskid ning välja töötatud nende riskide vähendamise (e riskide maandamise) võimalused ning tegevusplaan juhuks, kui risk peaks ikkagi esinema?

Et tulevikus oma vigadest õppida, tuleks endale küsimusi esitada ka projekti kokkuvõtte faasis. Vastused ning ettepanekud, kuidas järgmine kord tööd paremini korraldada, pannakse projekti aruandesse kirja – seda nõuab projektijuhtimise hea tava.

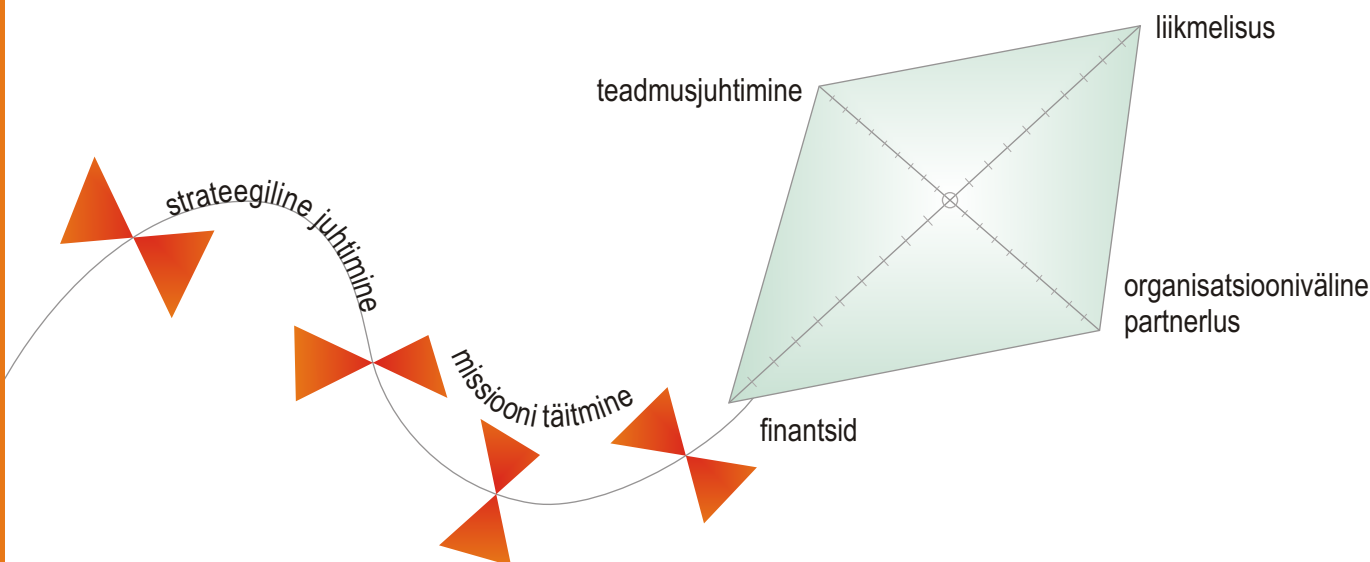
Küsimused pärast projekti toimumist

- Kui selged olid eestvedajatele projektiga lahendatav probleem ja eesmärk projekti alguses?
- Kas projektimeeskonna liikmetele jagati küllaldaselt teavet projekti eesmärgi, lahendatava probleemi ja selleks vajalike ülesannete kohta?
- Kui suur kuuluvustunne meeskonnal projekti suhtes tekkis?
- Kui innustav ja arendav projekti läbiviimine meeskonnaliikmete jaoks oli?

Toodud küsimused tuginevad praktilisele projektitööle ning erinevatele allikatele. Noorteühenduste projektide hindamiseks täiendavaid ideid otsides võib abi olla mitmest käsiraamatust, näiteks „Projektinõustamine noortealgatuses“ (Euroopa Noored Eesti büroo, Haridus- ja Teadusministeerium 2007) või „Õppetegevuse hindamine noorsootöös“ (Eesti Noorsootöö Keskus, Haridus- ja Teadusministeerium 2008).

Noorteühenduse kvaliteedi hindamine «jätkusuutlikkuse tuulelohe» abil

Kas meie ühing on elujõuline? Millises suunas peaksime arenema, et oma tulevikku kindlustada? Kiire ja ülevaatliku pildi projektist või noorteorganisatsioonist saab noorteühingu jätkusuutlikkuse tuulelohe meetodi abil. Selleks joonistatakse neljajarulise sõrestikuga tuulelohe. Harud kujutavad nelja organisatsiooni toimimises olulist aspekti. Selleks, et neile valdkondadele hinnangut anda, võib iga haru jagada skaalaks 0-10, paigutades nullpunkti lohe sõrestiku keskele.



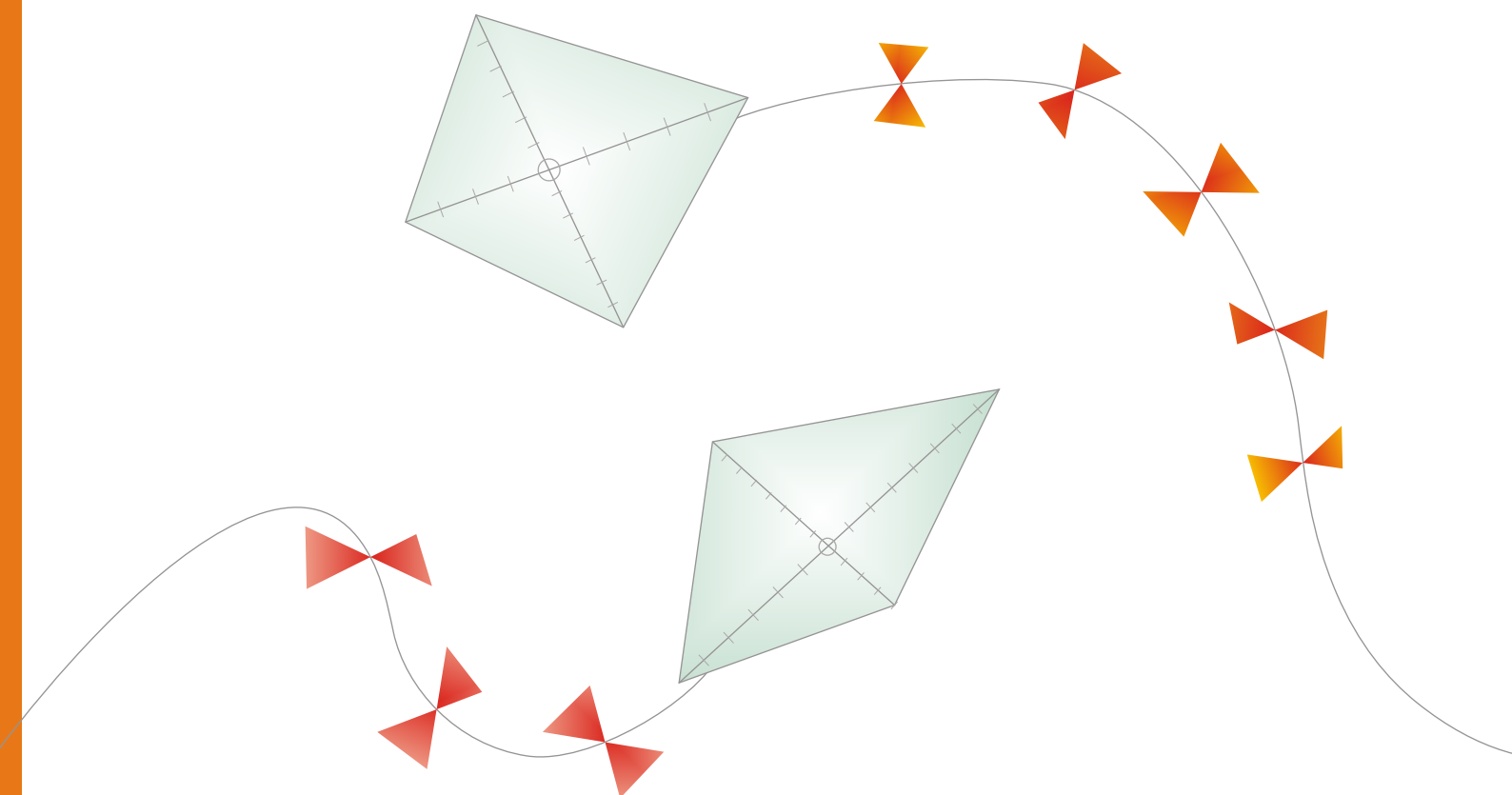
1. Tuulelohe hõljub nõori otsas – mida see mõttekujund tähendab kvaliteedi hindamise jaoks? Mida pikem nõör, seda kõrgemale lohe tõusta saab. Siin tähistab nõori pikkus pikaajalise juhtimise kvaliteeti. Mida läbimõeldumalt ja pühendunumalt tegeletakse ühingu strateegilise planeerimise, arengukava koostamise ja hindamisega igapäevaste toimetuste taustal, seda jätkusuutlikum see organisatsioon on. Projekti puhul tulevad selles osas kõne alla näiteks töö projekti kaugemate eesmärkide ja laiema mõju teemadega ning sellega, kuidas kavandatakse projekti mõju kestmist pärast projekti lõppu. **Strateegilise juhtimise jätkusuutlikkus** ongi esimene asi, millele mõelda võiks.

Jätkusuutlikkus ei sõltu ainult pikaajalise perspektiiviga töötamisest, ka tänases päevas kahe jalga maas olemine on tähtis. Seda avavad viis järgmist aspekti:

2. Kui projekti või organisatsiooni on suudetud ligi meelitada sobivad liikmed – need, kelle motivatsioon, vaba aja hulk, oskused jne vastavad ühingu pakutavale, siis võib loota, et tekib järjepidevus. Muidu juhtub pidevalt, et osad liikmetest lahkuvad – ning pidevalt tuleb pingutada, et uusi leida. Kui selgelt suudab ühing eesmärgi, väärtusi ja koostööpõhimõtteid sõnastada, nii et õiged inimesed on selle tulemusel sees ja valed väljas? Kui palju liikmed ise initsiatiivi üles näitavad ja juhtimises kaasa rääkida tahavad? Kui palju võib loota, et nende seast kerkivad esile uued juhid? Selliste küsimuste üle arutledes tuleb välja, kas **liikmelisuse jätkusuutlikkus** on olemas ja kui on, siis kui heal tasemel.
3. **Organisatsioonivälise partnerluse jätkusuutlikkus** – võiks hõlmata näiteks kontakti hoidmist katusorganisatsiooniga, rahastajatega, kohaliku omavalitsuse noorsootöötajaga, teiste noorteühendustega, ajakirjandusega jne. Kas üldse ja kui järjepidevalt antakse edasi neid kontakte – või tuleb igal uuel liikmel otsast alustada suhete loomist partneritega? Kui partneri kontaktisik vahetub, siis tuleb koostööd jälle puhtalt lehelt alata või saab tugineda kirjalikele koostöökokkulepetele? Kas vilistlased kaovad kui musta auku või saavad neist head organisatsiooni esindajad ja toetajad nende uutel töökohtadel ja rollides?
4. **Finantsiline jätkusuutlikkus** – kas organisatsioon elab projektist projektini ja peab projektituludest enda põhitegevuse jaoks raha välja pigistama või on olemas mõni püsiv sissetulekuallikas? Kas kõik munad on pandud ühte korvi – loodetakse vaid ühele finantseerijale või on sissetulekust ilmajäämise riski hajutatud mitme allikaga? Kas eelarve on koostatud lähtuvalt vajadustest või laest võetud? Kas kulutusi tehakse sellistele kaupadele ja teenustele, mida on tõesti vaja? Kuidas on lood raamatupidamise nõuetelevastavuse ja likviidsusega – kas vahepeal on arve tühi või on pidevalt piisav reserv vaba raha, mida saab vajadusel kasutada? Kuidas hoolitsetakse selle eest, et kulud ja tulud on tasakaalus?

5. Kui mõni liige käib koolitusel organisatsiooni esindajana, siis kas ta jagab sealt saadut ka ühingu kaaslastega või jääb see ainult tema teada? Kui palju tegeleb ühingust äramineja liikmete vahetuse käigus sellega, et annab üle oma töö uuele tulijale ja aitab tal sisse elada või jätab lihtsalt kuhugi paberihunniku või ei tee sedagi? Kui keegi peaks ootamatult tööst kõrvale jääma, näiteks teise elukohta kolima või pikale reisile minema, siis kui lihtne on näiteks ühise andmebaasi või dokumendimapi abil ilma tema kohalolekuta uuele tegijale tööd üle anda? Kas igal aastal tegeletakse uuesti ja uuesti jalgratta leiutamisega ja samad vead korduvad projektist projekti või suudetakse kogemustest õppida? Kõike seda kirjeldab **teadmusjuhtimise jätkusuutlikkus**. Teadmus tähendab selle organisatsiooni jaoks väärt teadmist, sügavalt juurdunud kogemust – see tuleb sõnadest teadmine ja kogemus.
6. Kokkuvõtteks on mõistlik küsida, kui hästi täidab organisatsioon oma missiooni – seda ülesannet, milleks ühing loodud on. Kui palju auru läheb muudele asjade, suvalistele projektidele, millel pole organisatsiooni eesmärkidega suurt midagi pistmist? Näiteks paljud õpilasesindused tegelevad koolipidude korraldamisega, selle asemel, et seista koolisisese koostöö ja õpilaste huvide, õiguste ja õpimotivatsiooni tõstmise eest. **Missiooni täitmise jätkusuutlikkus** annab sellele hinnangu. Organisatsioon, kes tegeleb liiga palju muuga ja liiga vähe sellega, mida talt oodatakse, ei saa olla jätkusuutlik. Missiooni täitmist hinnates võib joonisel lohe nõõrile kaunistusi lisada.

See Maarja Dahli ja Uku Visnapuu poolt aastal 2005 Eesti Noorteühenduste Liidu koolituste tarvis välja töötatud mudel ei ole lõpuni arendatud. Igaüks võib sellest inspireerituna ise koostada oma organisatsiooni jaoks sobiliku nimekirja, milliste küsimuste abil täpsemalt näiteks liikmelisuse või organisatsioonivälise partnerluse jätkusuutlikkust hinnata.



Noorteühenduse kvaliteedi hindamine Baldrige'i mudelile tuginedes

Üks lihtne viis teha algust noorteprojekti või noorteorganisatsiooni igakülgse hindamisega, on vastata valikule järgmistest küsimusest:

1. Kuidas tulevad juhid toime oma rollis ja kui hästi eestvedamine toetab noorteühingut?

- 1.1. Kui kõrge on meie rahulolu juhtide toimetulekuga oma rollis?
- 1.2. Kui selgelt sõnastatud on lähemad ja kaugemad eesmärgid?
- 1.3. Kui hästi teenivad juhtimisotsused ühiseid huve/ organisatsiooni/ projekti kui tervikut?
- 1.4. Mil määral on tagatud, et liikmed saavad end otsustamises tähtsate osalistena tunda?
- 1.5. Kuidas tulevad juhid toime hea koostöö jaoks vajalike eelduste loomisega, nt grupi kujunemisel või konfliktide ajal?
- 1.6. Kui sügavalt mõistavad liikmed, et nende töö on ühiskondlikus plaanis tähtis ja Eestile, oma maakonnale, linnale, vallale, külale jne vajalik?
- 1.7. Kui veenvalt suudavad nad selgitada, milles see vajalikkus iseenda ja teiste erinevate kasusaajate jaoks seisneb?
- 1.8. Kui palju lähtutakse organisatsiooni juhtimises ja töös demokraatlikest ja avatud ühiskonna ning aktiivseks kodanikuks olemise väärtustest, nagu näiteks otsustamise läbipaistvus ja õiglus, vähemuste ja eriarvamusel olijatega arvestamine, vastutuse võtmine jms?

2. Kui palju kasu on pika perspektiivi juhtimisest ja mis tasemetel sellega tegeletakse?

- 2.1. Kui süsteemselt on välja töötatud pikaajalise planeerimise dokumendid – näiteks arengukava, visiooni- ja missioonisõnastused?
- 2.2. Kui palju olulisi osapooli (vt punkt 3.1) on kaasatud pikaajalisse planeerimisse?
- 2.3. Kus kajastub see, et on mõeldud projekti/ organisatsiooni jätkusuutlikkusele?
- 2.4. Kui hästi sobivad pikaajalised plaanid praeguse olukorraga ja kas nende ülevaatamise regulaarsus tagab piisavalt, et need ei jääks liigselt ajast maha?
- 2.5. Mil määral rakendatakse pikaajalisi dokumente (näiteks kuidas arengukava, kuidas aasta-eesmärke) igapäevases tegevuses?

3. Kui palju hoolitakse nendest, kelle nimel ja kellega koostöös organisatsioon tegutseb?

- 3.1. Kui palju tuginetakse organisatsioonis järgmiste huvipoolte soovidele, vajadustele, ootustele, nende pakutavatele ressurssidele:
 - 3.1.1. noored, kellele meie tegevus on suunatud
 - 3.1.2. kohalik omavalitsus
 - 3.1.3. teised noorteühingud kui koostööpartnerid
 - 3.1.4. finantseerijad
- 3.2. Milline on nende osapoolte rahulolu meiega?
- 3.3. Kui hästi teame nende osapoolte rahulolu või rahulolematuse põhjuseid ja tagamaid?

4. Mil määral kasutatakse infohaldust, -kogumist ja analüüsi organisatsiooni juhtimisel?

- 4.1. Kui hästi kajastavad andmebaasid liikmeid, partnereid, sponsoreid, vilistlasi?
- 4.2. Kui hästi töötavad organisatsiooni infokanalid, nt e-kirjade vahetus ja vestluslistid?
- 4.3. Kui hästi käib ajaga kaasas organisatsiooni kodulehekülg ja kui kiiresti seda muuta saab?
- 4.4. Kelle jaoks ja kui hõlpsasti on organisatsiooni tööks vajalikud dokumendid kättesaadaval?
- 4.5. Kui rahule võib jääda tööks vajalike infoallikate mitmekülgisusega?

Kuidas saadud infot rakendatakse...

- 4.6. ...igapäevatöös?
- 4.7. ...pikaajalises planeerimises?
- 4.8. Kui hästi suudetakse statistika ja analüüsid teha liikmete jaoks atraktiivseks ja loetavaks?
- 4.9. Kui hästi ja kui järjekindalt tegeletakse organisatsiooni hea maine ja tuntuse tagamisega?
- 4.10. Millise regulaarsusega ja kelle osavõtul leiavad aset organisatsiooni analüüsimist puudutavad arutelud ja kui tulemuslikud need on?
- 4.11. Millise põhjalikkuse ja regulaarsusega arhiveeritakse olulisi dokumente ja tehakse tagavarakoopiaid? Kui kerge on arhiivi ja tagavarakoopiaid vajadusel kasutada?

5. Kui palju ja kui tulemuslikult pööratakse tähelepanu inimpotentsiaali rakendamisele?

- 5.1. Kui tuttavad on liikmed/ töötajad omavahel, kui hästi tuntakse üksteise tugevusi ja andeid?
- 5.2. Kui selge on juhtide pilt sellest, kellele millist rolli võiks pakkuda?
- 5.3. Mida tehakse selleks, et uued liikmed saaksid hästi sisse elada ja kuidas see õnnestub?
- 5.4. Kui hästi on liikmed/ töötajad varustatud vajalike töövahenditega? Kui hästi ja kellele on nende töövahendite vajadused teada?
- 5.5. Kui oluliseks peetakse liikmete arengut (sh isiksuslikku ja professionaalset arengut, oskuste omandamist) ja mida tehakse selleks võimaluste loomiseks?
- 5.6. Kui süsteemne ja järjepidev on liikmete/ töötajate koolitus- ja arendustegevus? Kas see lähtub lühikese perspektiivi huvidest ja võimalustest (aasta lõpus on raha üle, tahame nüüd lihtsalt väljasõiduga koolitust) või organisatsiooni pikema perspektiivi vajadustest?
- 5.7. Kui hästi lähtuvad koolitused just meie organisatsiooni noorte vajadustest?
- 5.8. Kui selge on meie jaoks see, mis põhjustel liikmed, vabatahtlikud, töötajad otsustavad ühineda meie organisatsiooniga?
- 5.9. Kui hästi sobib meile see, kui kaua liige, vabatahtlik või töötaja organisatsioonis tegutseb?

6. Kui head on meie pakutavad teenused – noortele pakutavad tegevused, projektid jne? Kui hästi toetavad organisatsiooni põhitegevust mitmesugused tugiprotsessid (dokumendihaldus, raamatupidamine, töövahendite hankimine, projektide kirjutamine jne)?

- 6.1. Kui läbimõeldult korraldame noortele pakutavaid sündmusi?
- 6.2. Kui ea- ja võimete kohased need tegevused on?
- 6.3. Kui hästi käib pakutav kaasas noorsootöö uuemate suundadega?
- 6.4. Kui palju ja kui sisukalt lõövad noored ise korraldamises kaasa?
- 6.5. Kui hästi läbimõeldud on meie raamatupidamine?
- 6.6. Kui süsteemselt tegeleme varade arendamisega?
- 6.7. Kui aktiivselt ja mis rollides osaleb meie organisatsioon katusorganisatsioonide töös?
- 6.8. Kui mõjusalt räägib meie organisatsioon kaasa kohaliku, piirkondliku ja riikliku noorsoopoliitika ja seadusandluse kujunemises?
- 6.9. Kui läbimõeldult, järjepidevalt ja süsteemselt tegeldakse punktis 6 mainitud tugiprotsesside töös hoidmise ja arendamisega?

7. Kui rahul võib olla meie töö viljadega? Kuidas suudame oma visiooni ja missiooni täita?

- 7.1. Kui mõjusalt aitab kaasa meie organisatsioonis liikmeks olek isiksuslikule arengule?
- 7.2. Kuidas tulevad meie organisatsiooni liikmed toime koolis, kõrgkoolis, töökohal, teistes vabatahtlikes organisatsioonides vms?
- 7.3. Kuidas oleme rahul sellega, mida vilistlased räägivad sellest, mida neile organisatsioonis oldud aeg andis ja õpetas?
- 7.4. Milline on meie maine finantseerijate silmis, kui usaldusvääraste partneritena nad meid võtavad?
- 7.5. Kui kaua on järjest ametis organisatsioonis noorsootöötajad ja kui head professionaalse arengu võimalust meie ühing neile pakub?
- 7.6. Kui hästi on arenenud kohalik noorsootöö ja -poliitika?

Need näidisküsimused tuginevad alltoodud Baldrige'i kvaliteedijuhtimise mudelile, mida üle maailma palju kasutatakse. Järgnevalt see mudel koos sulgudes meie mõtetega, mida näiteks võiks iga aspekt kirjeldada noorteühingus. Sarnaselt, võttes aluseks mingi kvaliteedijuhtimise mudeli ja seda oma ühingule või projektile kohaldades, on võimalik jõuda just selliste küsimusteni, millest on kasu siin ja praegu. Küsimuste hulga võib ise valida ja täpne sõnastus tuleb lihvida vastajatele sobivaks.

1) eestvedamine

- a. organisatsiooni eestvedamine
- b. sotsiaalne vastutus ja kodanikuväärtused

2) strateegiline planeerimine

- a. strateegia väljatöötamine (pikaajaline planeerimine)
- b. strateegia rakendamine

3) keskendumine kliendile ja turule

- a. kliendi ja turu tundmine (noorte, rahastajate, kohaliku omavalitsuse tundmine)
- b. kliendisuhted ja rahulolu (noorte ja partnerite rahulolu)

4) informatsioon ja analüüs

- a. organisatsiooni toimivuse mõõtmine ja analüüsimine
- b. infojuhtimine (listid, liikmete ja partnerite, sh sponsorite andmebaasid, arhiiv)

5) keskendumine inimressurssidele

- a. töösüsteemid (liikmetele töövahendite jaotamine ja kasutamine)
- b. töötajate haridus, koolitus ja arendamine
- c. töötajate heaolu ja rahulolu (miks vabatahtlik meile tuleb, kui kaua tegutseb)

6) protsessijuhtimine

- a. toote ja teenusega seotud protsessid (noorte vaba aja sisustamine)
- b. äritegevusega seotud protsessid (osalemine katusorganisatsioonides)
- c. tugiprotsessid (dokumendihaldus)

7) äritulemused

- a. kliendile suunatud tulemused (noorte areng ja ühiskonnas toimetulek)
- b. finantside ja turuga seotud tulemused (noorteühingu maine ja finantsstabiilsus)
- c. inimressurssidega seotud tulemused (töötajate ja vabatahtlike volavus)
- d. organisatsiooni mõjususega seotud tulemused (noorte, kohaliku kogukonna, noorsootöötajate ja noorsootöö areng)

Meistriklass

Kvaliteedijuhtimine noorsootöös

NOORSOOTÖÖ

Noorsootöö maastikul on palju erinevaid tegijaid ja tegutsemisviise. Mitmekesisus toob kaasa palju erinevaid arusaamu noorsootöö sisust. Otsides noorsootöö ühiseid jooni erinevates riikides, ütleb Euroopa Nõukogu noorsootöö sõnastik:

„Noorsootöö põhiline eesmärk on luua noortele võimalusi kujundada oma tulevikku. Noorsootöö on üldmõiste sotsiaalsetele, kultuurilistele, harivatele või poliitilistele tegevustele noortega ja noortele. (---) Noorsootöö üldised eesmärgid on noorte lõimimine ja kaasamine ühiskonda.“

Eestis aitab ühist keelt leida noorsootöö seadus¹, mis määratleb noorsootöö nii:

„Noorsootöö on noortele tingimuste loomine arendavaks tegevuseks, mis võimaldab neil vaba tahte alusel perekonna-, tasemekoolituse- ja tööväliselt tegutseda. Noorsootöö sisuks on noorte sotsiaal-, kultuuri- ja tervisekasvatus, mis soodustab noorte vaimset ja füüsilist arengut.“

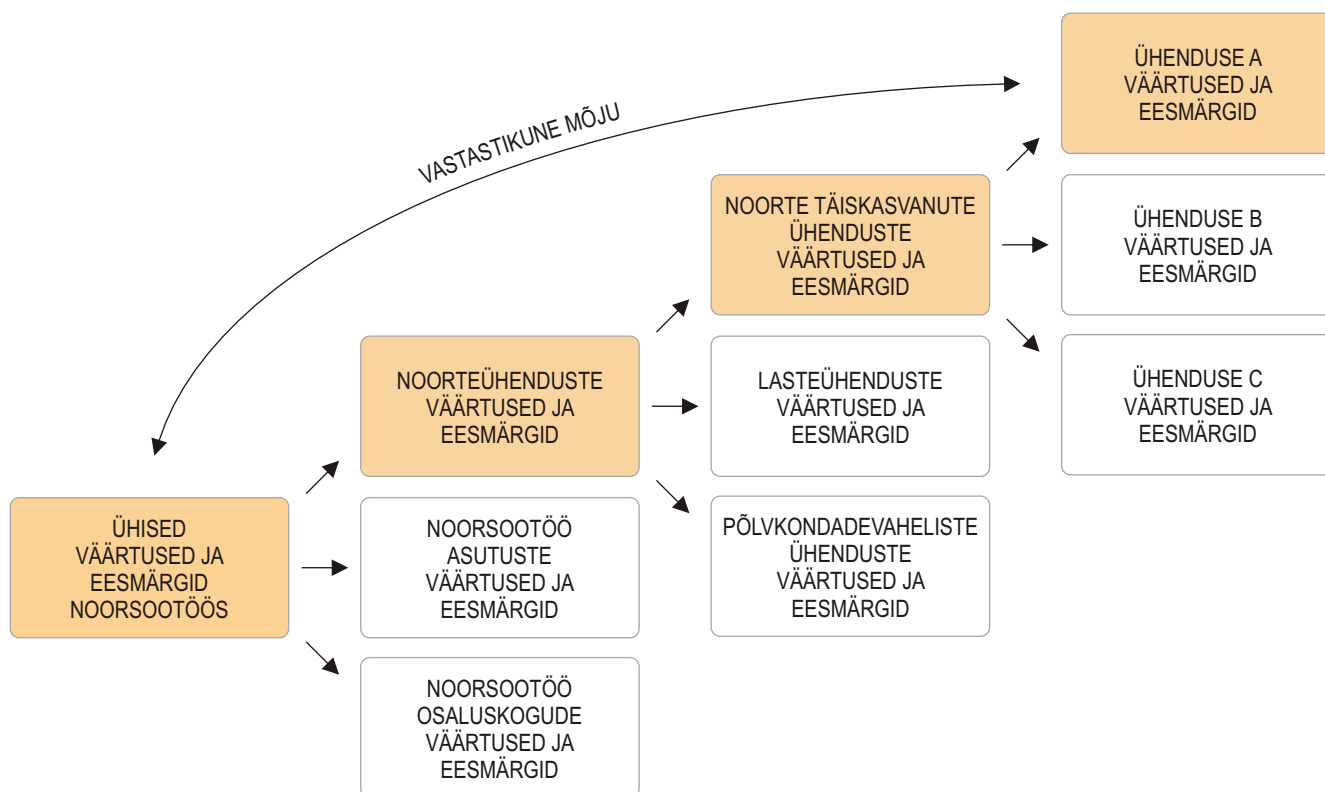
Noorsootöö valdkonnas tegutsevad erinevad organisatsioonid ja asutused, sealhulgas noorteühendused. Noorsootööga tegelevaid inimesi seovad ühised väärtused ja arusaamad, mis on sõnastatud noorsootöö seaduses, noorsootöö strateegias 2006-2013 ning noorsootöötaja kutsestandardis.

Näiteks on tähtis:

- noorte huvidest lähtumine,
- võrdne kohtlemine,
- sallivus,
- uuendusmeelsus,
- pidev õppimine.

Iga valdkonnas tegutseja rajab oma väärtussüsteemi noorsootöö põhiväärtustele. Ja omakorda sellel väärtussüsteemil põhineb tema tegevus. Joonisel nr 3 on kujutatud neid seoseid ja püütud veidi anda edasi mitmekesisust. Värviliselt on märgitud üks üldisest detailsemaks minemise rada.

¹ Siin ja edaspidi viidatakse käsiraamatus 12. augusti 2008 seisuga kehtivale noorsootöö seaduse versioonile. Käsiraamatu koostamise ajal valmis noorsootöö seaduse uus versioon, kus muuhulgas on ettepanek parandada nii noorsootöö kui noorteühingute mõisteid.



Joonis 3. Väärtuste ja eesmärkide seosed ning mitmekesisus noorsootöö maastikul.

Eesti noorsootöö lähiaastate üldeesmärk on Noorsootöö strateegias püstitatud sellisena: tagada noore isiksuse mitmekülgsel arengu võimalused läbi noorsootöö mitmekesisuse, kättesaadavuse ja kvaliteedi suurendamise. Käsiraamat on selle eesmärgi saavutamisel üks teetähtsaid.

NOORTEÜHENDUSED

Eesti noorsootöö strateegia 2006-2013 selgitab:

„Noorteühendused on noorteühingud ja mitteformaalsed noortegrupid. Noorteühendused tegutsevad põhimõttel, et ühingu eesmärgid ja tegevus on määratletud liikmete ühisotsustega. Noorteühendused tegutsevad ühes või mitmes noorsootöö valdkonnas.“

Strateegias soovitatakse kasutada sõna **noorteühendus** nii mittetulundusühinguna registreeritud kui ka vabalt tegutsevate noorterühmade kohta. Igapäevapraktikas tähendab noorteühendus mingil moel õiguslikult raamistatud noorteliikumist. Näiteks Eesti Noorteühenduste Liitu saab kuuluda kas mittetulundusühing või seltsing.

Mittetulundusühing (MTÜ) on vabaühendus, mis on kantud Eesti mittetulundusühingute ja sihtasutuste registrisse. MTÜle kehtivad [mittetulundusühingute seaduse](#) nõuded nime, asutamise, liikmete, juhtimise, põhikirja, aruandluse jms suhtes.

Seltsing on vabaühendus, mis ei ole kantud mittetulundusühingute ja sihtasutuste registrisse ja millele ei kehti mittetulundusühingute seaduse nõuded. Seltsingu liikmeid ehk seltsingulasi seob seltsinguleping ning neil tuleb arvestada [võlaõigusseadust](#). Seltsingule on mittetulundusühinguga võrreldes vähem seadusenõudmisi ning seda on lihtne asutada. Samas on seltsingud seetõttu ebapüsivamad ning neil on raskem oma ettevõtmistele rahalist toetust leida.

Osa mittetulundusühinguna registreeritud noorteühendusi on **noorteühingud** ka noorsootöö seaduse mõistes, s.t. neil on kõik kolm noorsootöö seaduses toodud omadust:

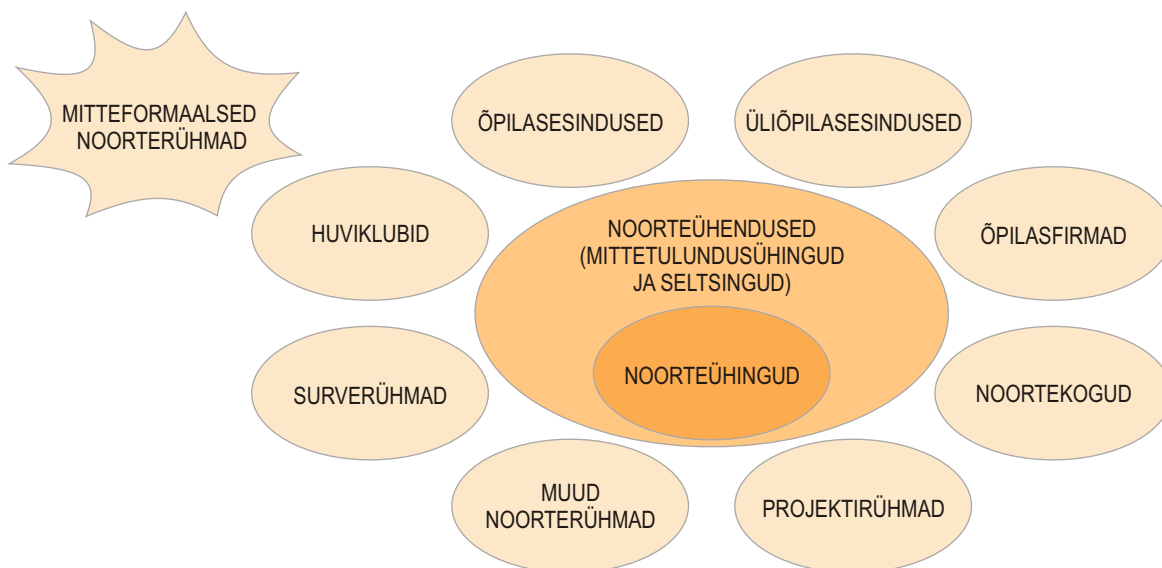
- MTÜ liikmetest vähemalt kaks kolmandikku on noored (ehk vanuses 7 kuni 26 eluaastat);
- MTÜ eesmärgiks on noorsootöö korraldamine ja läbiviimine;
- MTÜ on kantud Haridus- ja Teadusministeeriumi noorteühingute registrisse (selleks esitab MTÜ avalduse).

Näiteid **mitteformaalsetest noorterühmadest**:

- projektirühmad,
- otsustuskogud,
- ühiste huvide alusel (nt matkale minekuks) kokku tulnud noored,
- surverühmad (nt loomakaitsjate protestimarsiks)

Sellised noorterühmad tekivad ja kaovad lihtsamalt ning kiiremini kui mittetulundusühingud ja seltsingud. Kui noorteliikumine hakkab seadma endale pikaajalisi eesmärke, siis luuakse enamasti seltsing või MTÜ.

Eestis on õigusliku vormi järgi kolme erinevat tüüpi noorteliikumisi (vt joonis 4).



Joonis 4. Noorteliikumised Eesti noorsootöö maastikul.

See käsiraamat on suunatud noorteühendustele, sealhulgas noorteühingutele.

Ühenduse võimekus ja huvi ennast hinnata ning arendada sõltub paljudest asjaoludest:

- organisatsiooni suurusest,
- liikmete vanusest (lapsed, teismelised, noored täiskasvanud),
- palgalise tegevjuhtkonna olemasolust jms.

Selle käsiraamatu üldised soovitusel peaksid sobima kõigile.

Kui on vaja täpsemaid nõuandeid, siis on abiks [Eesti Noorteühenduste Liit](#).

KVALITEEDIJUHTIMINE NOORSOOTÖÖS

Noorsootöö ja kvaliteedijuhtimise valdkonnad on Eestis viimastel aastatel arenenud ja kokku puutunud. Selle tulemusel räägitakse järjest enam ka kvaliteedijuhtimisest noorsootöös. Pideva arengu põhimõte sobib ärimaailma kõrval ka avalikule ja mittetulunduslikule sektorile, kus tulemusliikust määratletakse kasumi asemel millegi muu kaudu.

Noorsootöö kvaliteedi teema on Eestis tõstatunud, sest:

- on olemas erialaselt haritud noorsootöötajate kriitiline hulk,
- noorsootöö kui professioon on hakanud välja kujunema,
- otsitakse tasakaalu vabatahtlikkuse ja professionalismi vahel,
- on tekkinud konkurents teiste ühiskonnaelu valdkondadega jm (Talur 2007).

Soov määratleda ja arendada kvaliteeti on kindlasti üks valdkonna sisemise arengu märke. Paljude noorsootöö praktikute jaoks on väga oluline näidata kvaliteedihindamise abil noorsootöö tulemuslikkust ning tegijate pädevust. Nii saab tõsta valdkonna mainet ja selle kaudu rahastamist.

Tallinna ja Tartu linnavalitsus on alates 2006. aastast arendanud noortekeskuste kvaliteedihindamist. Noorsootöö strateegias 2006-2013 on loetletud eesmärgid ja tegevusi, mis on suunatud noorsootöö kui terviku ning erinevate noorsootöö valdkondade kvaliteedi tõstmisele.

Noorsootöö tegemise **protsessi hindamisel** saab kasutada universaalseid kvaliteedi-juhtimise mudeleid, neid on kirjeldatud käsiraamatu varasemas osas. Otsitakse ka noorsootöö eripära arvestavaid vaatenurki.

Näiteks Euroopa Noortefoorum on sõnastanud soovitusel mitteformaalse õppimise kvaliteedi hindamiseks: *Policy Paper on Non-Formal Education: a Framework for Indicating and Assuring Quality*. Noorteühendustes toimuva mitteformaalse õppimise kvaliteet väljendub Euroopa Noortefoorumi arvates ühiskonna ja õppijate ootustele vastamise tasemes. Euroopa Noortefoorum pakub noorteühenduste koolituste ja hariduslike programmide hindamiseks välja, et lisaks tavakohasele ühingusisesele analüüsile võiksid tagasisidet anda ka teiste noorteühenduste esindajad (i.k. *peer feedback*).

Vaadeldavaid tegevuse tahke võiks olla neli:

1. Ressursid ja koordineerimine (i.k. *resources/coordination*);
2. Koolitajad (i.k. *educators*);
3. Sisu (i.k. *content*);
4. Õppeprotsess (i.k. *learning process*).

Mitmeid abivahendeid on loodud ka **noorele avaldatava mõju hindamiseks**. Näiteks programmis Euroopa Noored kasutatakse õpikogemuse kirjeldamiseks Noortepassi. Aluseks on võetud kaheksa põhilist õppimise käigus arendatavat pädevust:

1. suhtlus emakeeles;
2. suhtlus võõrkeeles;
3. matemaatiline, loodusteaduslik ja tehniline pädevus;
4. õppima õppimine;
5. kaasaegse meedia kasutamise pädevus;
6. sotsiaalne pädevus;
7. kultuuriline eneseväljendus;
8. ettevõtlikkus.

Noorsootöö pikaajalise sotsiaalse mõju hindamine on keerukam, selleks pole praegu Eestis ega Euroopas avalikult tunnustatud arvestusmeetodid. Noorsootöö mõju näiteks kuritegevuse tasemele või tööturul kohanemisele on võimatu usaldusväärset esile tuua, sest inimese ühiskonda kasvamist ja ühiskonnas hakkamasaamist mõjutab väga palju tegureid.

Üle-Euroopaliste ühiste hindamisviiside väljatöötamist takistavad erinevad arusaamad noorsootööst, millest oli eelnevalt juttu. Püütakse arusaamade ühtlustamise ning tulemuslikkuse hindamise ühiste süsteemide poole. Näiteks 2007. aasta lõpul valmis võrdlusuuring noorsootöö sotsiaalmajanduslikust haardest Euroopas (*The Socio-Economic Scope of Youth Work in Europe*). Sellele toetudes saab sõnastada noorsootööle mõõdikuid.

Juunis 2008 heaks kiidetud noorsootöö kvaliteedi tõstmise programmi raames on Eestis otsustatud alustada tervikliku noorsootöö kvaliteedi hindamissüsteemi väljatöötamist.

Noorsootöö valdkond on jõudnud oma arengus punkti, kus asjaosalisi ei rahulda enam lihtsalt kasv (rohkem ühinguid, noortekeskusi, raha...), vaid taotletakse arengut – paremini tegutsemist, õigete asjade õigesti tegemist. Lihtsalt suuremaks kasvamist on kergem mõõta ja see esitab vähem väljakutseid. Areng tähendab täiuslikumaks muutumist. See on raske, kuid huvitav ülesanne, mille lahendamine vajab loovust ja rohkem tugipunkte. Üheks toeks võiks olla ka see käsiraamat.

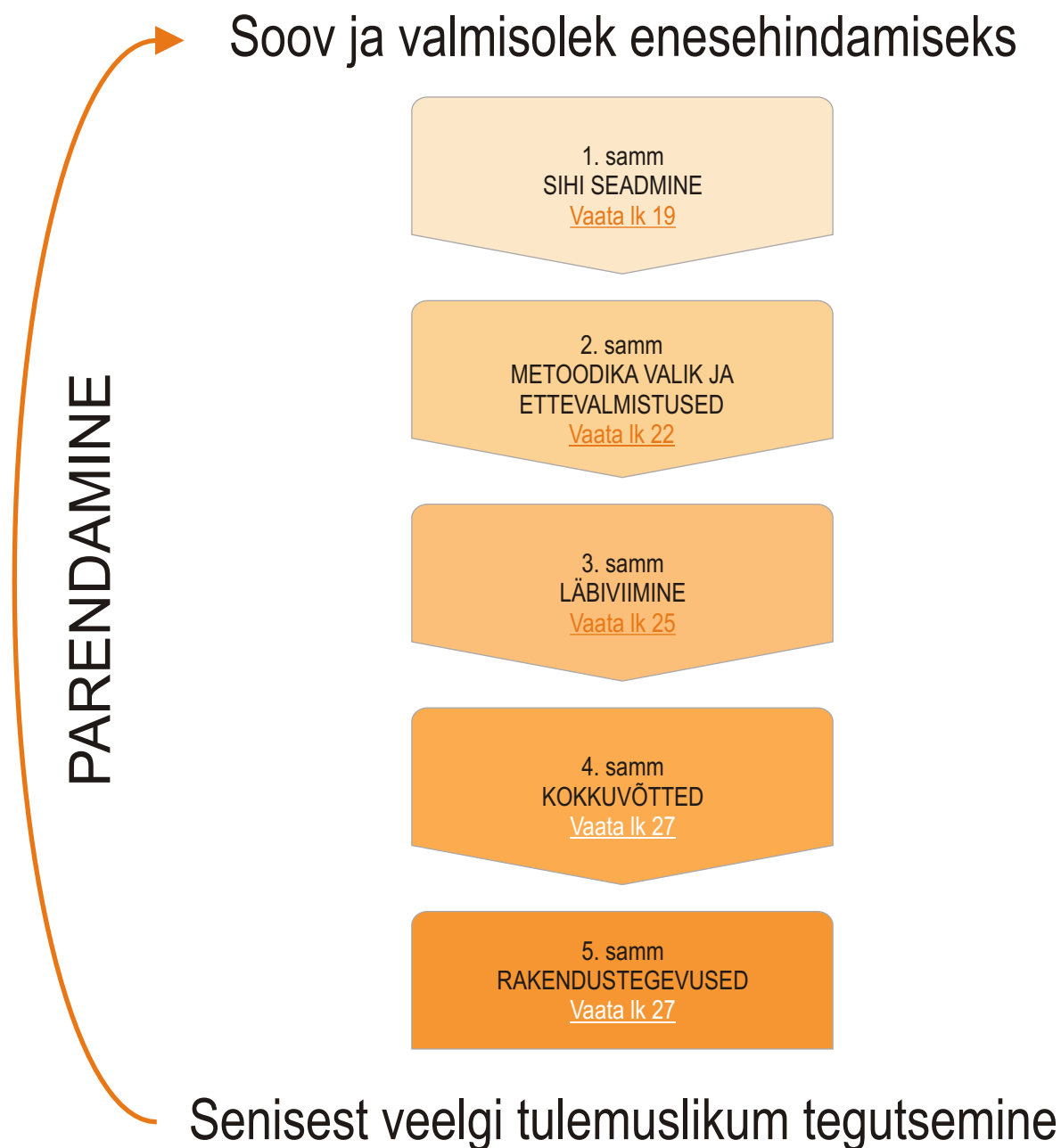
Sammud noorteühenduse enesehindamisel

Eeldatavasti on selle käsiraamatu lugemisega alustanud noorteühenduse juhatuses (või koguni terves noorteühenduses) olemas kaks põhilist enesehindamise läbiviimise eeldust:

- a) soov oma ühenduse hetkeolukorra kaardistamiseks ning
- b) valmisolek saadud tulemusi kasutada ühenduse arendamiseks.

käsiraamat ei asenda ühenduse sisulist valmisolekut iseendale otsa vaadata, vaid aitab selle valmisoleku korral astuda järgmised sammud.

Joonisel nr 5 on lühiülevaade enesehindamise protsessist ning leheküljed, kust iga sammu kohta infot leiab.



Joonis 5. Sammud noorteühenduse enesehindamisel.

I. SAMM SIHI SEADMINE

Kui noorteühendus on määratlenud oma visiooni ehk kirjeldanud soovitava olukorra tulevikus, läheb enesehindamine hõlpsamalt. Paljudel ühendustel on visioon kirjutatud lahti arengukavas või teistes strateegilistes dokumentides. Need organisatsioonid saavad kohe asuda tegelema enesehindamise protsessi teise sammu ehk ettevalmistuste ja metoodika valikuga.

Sihi seadmine on oluline esimene ülesanne organisatsioonidele, kus visiooni pole määratletud. Erinevatel noorteühenduse arenguga seotud huvipooltel võivad olla erinevad arusaamad heast (tublist, hästi arenenud...) organisatsioonist – see teeb küll töö keerukaks, aga teisest küljest peitub just siin suur arenguessurss.

Enesehindamise 1. samm:

- määratleda noorteühenduse arenguga seotud huvipooled,
- saada teada kõigi huvipoolte ootused,
- leida nende ootuste ühisosa
- ja selle ühisosa põhjal kirjeldada noorteühenduse parim võimalik seisund.

Edasises hindamises saab võrrelda praegust seisundit parima võimaliku seisundiga.

1.1. Noorteühenduse arenguga seotud huvipoolte määratlemine

Küsimusi

- Kelle jaoks on noorteühendus olemas?
- Kellest meie ühenduse olemasolu ja jätkusuutlikkus sõltub?
- Kelle toetuseta ei saa noorteühendus hakkama?
- Kellele soovib meie ühendus muljet avaldada?
- Kes saavad meie olemasolust ja tegevusest kasu?

Võimalusi

- Noorteühenduse tegevusaruannete analüüs
- Juhtide (nt juhatus, piirkonnajuhid) küsitlus ja tulemuste üldistamine
- Ajurünnak ühenduse arenguseminaril
- Teiste sarnaste noorteühenduste arengudokumentide analüüs

Huvipoolte määratlemisel tuleb leida mõistlik tasakaal üldistamise ja detailidesse mineku vahel. Näiteks nimetada partneriks Euroopa Liitu on edasise enesehindamise seisukohast segadusttekitav, sest see hõlmab liialt paljusid riike ja institutsioone.

Näide

Eesti Üliõpilaskondade Liit (EÜL) on sõnastanud oma missiooni järgnevalt: „EÜL on mõjuvõimas tudengite, partnerite ja avalikkuse silmis tunnustatud üliõpilaskondade katusorganisatsioon.“ Niisiis jagab EÜL oma ühingu huvipooled kolme rühma: tudengid, partnerid, avalikkus. EÜL-i eesmärkides ja tegevuse pööratakse tähelepanu kõigi põhiliste huvipoolte ootustele.

1.2. Noorteühenduse arenguga seotud huvipoolte ootuste teadasaamine

Huvipooled võivad väljendada oma ootusi nii otsesõnu kui kaudselt. Alati ei pruugi väljendamata või teadvustamata ootused langeda kokku avalike seisukohtadega. Järelikult on ootuste teadasaamiseks otstarbekas erinevaid võimalusi kombineerida.

Küsimusi

- Noorteühenduse asutajaliikmele: miks sa osalesid ühingu asutamises?
- Noorteühenduse liikmele: miks sa astusid ühenduse liikmeks?
- Vanematele või sõbrale: miks soodustate oma järeltulija/sõbra osalemist meie ühenduse töös?
- Rahastajale: mis on teie vaatenurgast olnud meie tegevuses toetamist väärivat?

Võimalusi

- Küsitlus
- Intervjuu
- Liikmeks kandideerimise motivatsioonikirjade analüüs
- Fondide rahastamistingimustega tutvumine
- Varasemate ühendusesiseste ja noorsootöömaastiku uuringute tulemuste läbitöötamine
- Katusorganisatsiooni liikmete puhul ka katusesse vastuvõtu tingimuste ning muude asjakohaste dokumentide läbivaatamine

Näide

Haridus- ja Teadusministeerium on kehtestanud [noorteühingute aastatoetuse taotlemise ja eraldamise tingimused](#). Nende kohaselt peab:

1. noorteühenduse juhatus olema määratlenud aastatoetuse kasutamise eesmärgid,
2. noorteühendusel olema tegevuskava ning arengukava,
3. noorteühendus peab uuendama regulaarselt oma andmeid noorteühingute registris.

Siit on näha, et need ootused noorteühingule on seotud ennekõike haldussuutlikkusega.

Aastatoetuste taotlusi läbi vaatav Noortepoliitika Nõukogu on lisanud täiendavad [hindamiskriteeriumid](#):

1. tegevuse vastavus Noorsootöö strateegia 2006-2013 põhimõtetele ja eesmärkidele,
2. noorte kaasatus ühingu juhtimisse jm.

Need nõuded väljendavad ministeeriumi ja Noortepoliitika Nõukogu ootusi.

1.3. Noorteühenduse arenguga seotud huvipoolte ootuste ühisosa leidmine

Kui erinevate huvipoolte ootused on kirjeldatud ühtses stiilis, siis piisab ühisosa leidmiseks tehnilisest tööst – saab võrrelda eri huvipoolte seisukohti ning seada need tähtsuse järjekorda. Kui ootuste nimekiri on detailirohke, siis on mõistlik need rühmitada suuremateks osadeks. Erinevas vormis seisukohtade ühtlustamisel tuleb silmas pidada sisulist kooskõla ning näha vahel ka ridade taha. Hea tulemuse huvides on mõistlik, et eri huvipoolte erinevas vormis väljendatud ootustega tegelevad mitu töörühma. Hiljem võrreldakse erinevate koostajate kokkuvõtteid ja tehakse neist omakorda koond.

Näide

Noorte ettevõtte Grenius.com, mis toodab taaskasutatud materjalist moetooteid, koostas Tartu Ülikooli Tehnoloogiainstituudi ettevõtluskursusel sidusgruppide väärtusloome kaardistuse (i. k. *stakeholder value mapping*).

1. Kõigepealt loetleti kõik sidusgrupid (e huvipooled), siis järjestati need olulisuse alusel selle alustava ettevõtte seisukohalt (nt klient, tarnijad, müüjad, tootjad, meedia jms).
2. Seejärel kirjeldati, mida iga sidusgrupp selle toote juures oluliseks peab (nt müügikoht, kasutusmugavus jne – need ongi väärtused)
3. Nüüd omistati omakorda neile väärtustele olulisusehinnangud (nt kliendi jaoks on atraktiivne välimus esmatähtis, müüjatele hind jne).
4. Neljandaks sammuks oli selle esiletoomine, kuidas tagada, et need väärtused/ tootomadused saaksid kvaliteetsetena sündida (nt turu-uuringud ja tootmisvõtted).

Lõpptulemusena saadi selge ja arvutuslikult põhjendatud pilt sellest, millele on vaja keskenduda, et kõige paremini saaks erinevate huvipoolte ootustele vastata.

1.4. Noorteühenduse parima võimaliku seisundi kirjeldamine

Kui eelmised punktid on tulemuslikult läbitud, siis on noorteühendusel oma ideaalse seisundi kirjeldamiseks juba olemas põhjalik sisend. Tõenäoselt on selle sisendi kogumise käigus hakatud asja nägema väga kitsalt – oma ühenduse keskselt. Selle tasakaalustamiseks on kasulik oma parima olukorra määratlemisel võtta appi:

- üldist organisatsiooniteooriat
- erinevaid kvaliteedimääratlusi,
- Eesti noorteühenduste kvaliteediarutelude tulemusi.

Käsiraamatu varasemas osas on viidatud ühtsetele põhimõtetele Euroopa kvaliteedijuhtimises. Need lähtuvad seisukohast, et sõltumata tegevusvaldkonnast, suurusest, struktuurist ja küpsusest vajavad areneda soovivad organisatsioonid sarnaseid tegutsemise aluseid.

Täiuslikkusele püüdleva organisatsiooni 8 tegutsemispõhimõtet

Mugandatud Euroopa Kvaliteedijuhtimise Sihtasutuse kodulehelt

- **Tulemustele orienteeritus:** selliste tulemuste saavutamine, millega on rahul organisatsiooni kõik olulised huvipooled.
- **Kliendikesksus:** klientidele pikaajalise väärtuse loomine.
- **Eestvedamine ja eesmärgi ühtsus:** organisatsiooni liidrite tulevikku vaatav ja innustav eestvedamine, millega kaasneb organisatsiooni eesmärgi ühtsus kõikide jaoks.
- **Protsessidele ja faktidele tuginev juhtimine:** organisatsiooni juhtimine vastastikku seonduvate süsteemide, protsesside ja faktide kaudu.
- **Töötajate arendamine ja kaasamine:** töötajate panuse maksimeerimine nende arengu ja kaasamise kaudu.
- **Pidev õppimine, uuendused ja parendamine:** väljakutse esitamine olemasolevale olukorrale ja muutuste ellukutsumine, kasutades õppimist uuenduste ning parendusvõimaluste loomiseks.
- **Partnerluse arendamine:** lisaväärtusega partnerlussuhete arendamine ja hoidmine.
- **Sotsiaalne vastutus:** organisatsiooni tegevust reguleerivate seaduste täitmine ja nõuete ületamine; püüe mõista ühiskonna huvipoolte ootusi ja neile vastata.

Nende põhimõtete sõnastuses on noorte jaoks võõristust tekitavaid väljendeid, näiteks kliendikesksus või protsessidele tuginemine. Sellest ei maksa lasta end segada, sest kvaliteedijuhtimise lähenemine on tulemuskeskne ja hästi läbimõeldud. Samuti võiks julgustavalt mõjuda, et need põhimõtted on end praktikas hästi tõestanud: tootmises, teeninduses ja ühiskondlike eesmärkidega sektorites, näiteks hariduses. (Muuseas, just neile põhimõtetele rajaneva Eesti Juhtimiskvaliteedi Auhinna konkursi võitis 2007. aastal avaliku sektori organisatsioonide kategoorias Tallinna Reaalkool.)

Noorteühenduste puhul puudub selge piir klientide ja töötajate vahel: liikmed on korraga nii töötajad (korraldavad ühenduse tegevust) kui kliendid (saavad osa ühenduse tegevuse tulemustest). Noorteühendused on küll erilised organisatsioonid, aga nemadki saavad omal moel ülaltoodud üldisi põhimõtteid rakendada.

Noorteühenduste-teemalistest kvaliteediaruteludest on värskem Eesti Noorteühenduste Liidu kvaliteediprojekti raames aprillis 2008 toimunu. Selle kokkuvõttena kirja pandud kvaliteetse noorteühenduse kuus tunnust on toodud käsiraamatu esimeses peatükis.

Noorteühenduse visiooni kirjeldamisel on vaja aluseks võtta oluliste huvipoolte seisukohti. Neid seisukohti saab üldistada ja täiendada mitmesuguste allikate abil. Näiteks võib kasu olla siin käsiraamatus toodud täiusliku organisatsiooni tegutsemispõhimõtetest ja kvaliteetse noorteühenduse tunnustest.

Näide

1. Eesti Arstiteadusüliõpilaste Seltsi Teadusgrupi vastne juht palus uue hooaja alguses igal töögrupi liikmel koostada lühikese kirjatüki (umbes 1 A4 lk) "Teadusgrupi visioon". Selles tuli kirjeldada enda kujutlust sellest, milline võiks Teadusgrupp olla, mida teha ja saavutada järgmisel aastal.
2. Individuaalsed tööd saadeti siis töögrupi juhile, kes tegi neist järgmisel koosolekul ülevaate.
3. Järgnes ühine arutelu, mille tulemustele tuginedes sai paika aastaplaan.

Kõigil töögrupi liikmeil oli võimalus tunda end väärtustatuna ja kaasatuna. Samuti pidid nad paratamatult läbi mõtlema, mida oma töögrupilt ootavad – see oli igauhe jaoks selgustloov. Kuigi töögrupi juht oli kursis seltsi kui terviku eesmärkide ja tegevustega, kogunes talle grupi liikmetelt olulist täpsemat infot, missugune on just selle huvipoolte nägemus parimast võimalikust toimimisest.

2. SAMM – METOODIKA VALIK JA ETTEVALMISTUSED

Enesehindamise 2. samm on metoodika valik ja tehnilised ettevalmistused. Põhjalik ettevalmistustöö ning toimuva kohta info jagamine kõigile asjaosalistele aitab ennetada peataolekut ja ebakindlust. Küsimustele vastamiseks ja kõhkluste hajutamiseks peavad juhid olema ise kindlad enesehindamise väärtuslikkuses ja õigeaegsuses.

Paljudel võib tekkida küsimus: millal oleme küpsed tegelema enesehindamisega? Sellele küsimusele saab olla ainult üks vastus: enesehindamisega võivad tegeleda kõik ühendused, sõltumata eripäradest, tegutsemise ajaloost ja suuruselt. Oma võimalusi on tähtis mõistlikult hinnata: inimeste aega ja energiat, rahalisi vahendeid. Siis saab valida vajaduste ja võimalustega kooskõlas olevad enesehindamise vaatenurgad ja tööriistad.

Kui erinevatel aegadel läbiviidud enesehindamiste tulemusi saab omavahel võrrelda, siis on võimalik organisatsiooni arengut mõõta ja jälgida. Sellepärast on esimese enesehindamise metoodika valik kaalukas otsus.

Juba käsiraamatu eelmises osas (sihi seadmise samm) on pakutud välja erinevaid võimalusi millegi uurimiseks ja teadvustamiseks. On formaalse(ma)id ja mitte-formaalse(ma)id tööriistu.

Formaalse(ma)d tööriistad: näiteks mitut sorti küsitlused, rühma- ja individuaalintervjuud, auditid jne on korratavuse ja võrreldavuse tõttu analüüsiks usaldusväärsemad. Nende miinuseks kipub olema kuivus ja hindamise läbiviijate ja selles osalejate vahele distantsi tekkimine. Võib juhtuda, et enesehindamisega ei teki emotsionaalselt seost. Teisest küljest mõjuvad saadud tulemused väga usaldusväärseks ning sobivad hästi tutvustamiseks väljaspool ühendust.

Mitteformaalse(ma)d tööriistad: näiteks joonistused, esseed, sõnaseoste loomine, filmid, fotonäitused, skeemid ning nende hilisem analüüs – on haaravad ja sobivad erinevatele earühmadele. Need loovad kindlasti hea õhkkonna ja panevad osalejate mõtted liikuma. Miinuseks on see, et igaüks võib tulemusest omamoodi aru saada. Loova ja paindliku lähenemise tõttu on objektiivsust raske hiljem tõestada ja enesehindamist samal viisil korrata.

Enesehindamise metoodika valikul põrkuvad teaduslik ja loov lähenemine. Kuna kvaliteedijuhtimine toetub teaduslikule mõtteviisile (mõõdetavus, korrastatavus, ennustatavus), siis võib loova enesehindamise tööriista valik tekitada küsimusi kvaliteediekspertides. Siiski saab ainult noorteühendus ise otsustada oma eripäradest ja enesehindamise eesmärkidest lähtudes, missugune lähenemisviis on sobivaim. Kui enesehindamise eesmärk on liikmete teadlikkuse ja motivatsiooni tõstmine, siis pole välisekspertide hinnang enesehindamise protsessile kaugeltki kõige olulisem. Tähtsam on liikmete suur kaasatus ja emotsionaalne seotus. Sellele aitab kaasa loovate ülesannete kasutamine.

Enesehindamisel soovitatakse üldreeglina kombineerida mitut meetodit. Kõige sagedamini kasutatakse küsimustiku ja arutelu kombinatsiooni: igaüks täidab küsimustiku ja seejärel toimub arutelukoosolek, kus püütakse jõuda ühiste seisukohtadeni. Erinevate tööriistade kombinatsioone on palju.

Meetodite valikul tuleb arvestada järgnevate mõjuteguritega:

- noorteühenduse eripäraga,
- ekspertide kaasamise soovi ja võimalusega
- ning hindamise oodatavat vaatenurka.

2.1.1. I mõjutegur – noorteühenduse eripära

Sõltuvalt liikmete arvust ja vanusest, ühenduse tegutsemisvaldkonnast, palgalise tegevjuhtkonna olemasolust jne on otstarbekad erinevad meetodid.

Sobiv meetod arvestab:

- liikmete vanuse ja sellest tuleneva arvamuse- ning eneseväljendusoskuse küpsusega;
- liikmete arvuga (eeldusel, et enesehindamisse püütakse haarata kõik liikmed);
- seniste enesehindamise kogemustega;
- võimaliku tööjõu- ja ajakuluga;
- tegevusvaldkonnas levinud enesehindamise praktikaga.

Näide

Väikese projektipõhiselt tegutseva ühenduse jaoks võib esimeseks jõukohaseks enesehindamiseks olla näiteks jätkusuutlikkuse tuulelohe meetodi kasutamine; või projektijärgse hindamiskoosoleku läbiviimine ning järelduste arvessevõtmine uute projektide puhul. Suurtel ja väljakujunenud ühendustel võib olla põhjendatud läbi viia põhjalikum enesehindamine (näiteks Baldrige'i mudeli või CAF mudeli alusel).

2.1.2. II mõjutegur – ekspertide kaasamise soov ja võimalus

Enesehindamise küsimustiku või muu hindamisviisi võib ette valmistada välisekspert, näiteks sotsioloogia-alase ettevalmistusega inimene. Ta võib teha ka statistilised kokkuvõtted ja muud tehnilist tööd. Võib-olla eelistab juhatus anda eksperdile suurema rolli, sh kogu enesehindamise protsessi juhtimise.

Eksperti kaasamine on küll avardav ja võimalusi juurde loov, kuid sel juhul võivad juhatus ja teised asjaosalised tunda, et vastutus on eksperdil, mitte neil endil. Riske sel juhul:

- lahjem lõpptulemus.
- nõrgem pühendumine
- tulemusi ei tajuta „enda omadena“.

Välisest professionaalsest suunamisest ja nõustamisest võib olla palju abi, kuid ennast hinnata saavad vaid ühenduse liikmed ise.

Näide

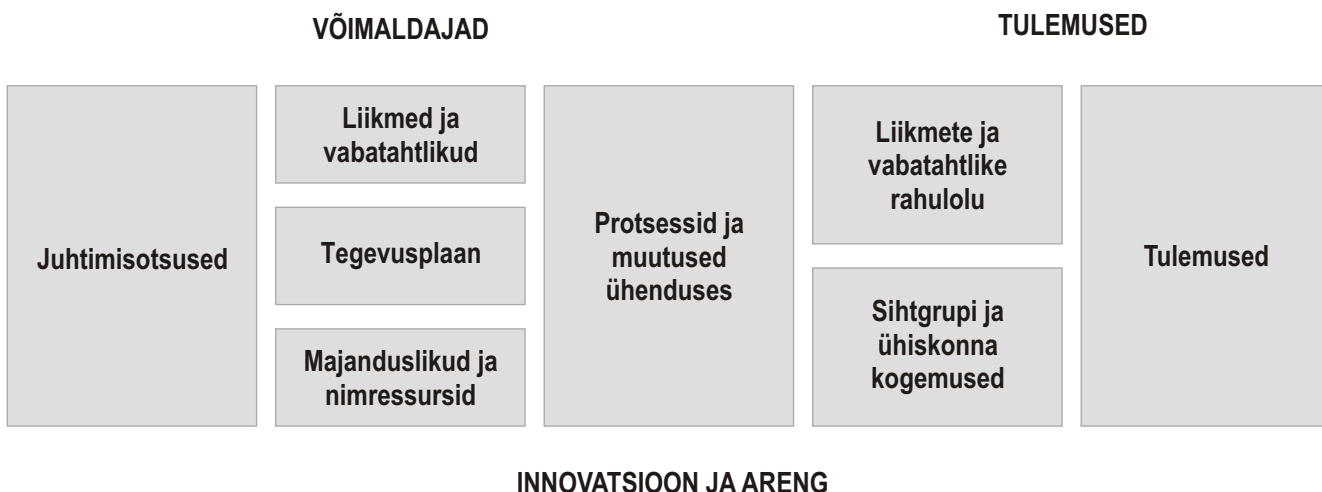
Eesti Noorteühenduste Liit on kaasanud eksperte oma arengukavade koostamisse. Aastatel 2004-2007 kehtinud arengukava visiooni, missiooni ja väärtuste osa aitas kokku panna koolitaja Aivar Haller, viies läbi sessiooni ENLi Talvelaagris. Selle arengukava rakendusperioodil aitas juhatusel konkreetsemad eesmärged seada ja tegevuskava ümber struktureerida Estel Pukk. 2009-2013 kehtiva arengustrateegia loomiseks kaasati protsessi juhina Ragnar Siil. Arengustrateegia tuli terviklik ja selgete eesmärkidega, muuhulgas selle tõttu, et ekspert oli algusest lõpuni kaasas. Samas paistab tagantjärele, et liikmed ei tundnud nii suurt vastutust ja ühtsust strateegia valmimisel kui ise strateegiat koostades võinuks tunda.

2.1.3. III mõjutegur – hindamise vaatenurk

Hindamise vaatenurk on nendest kolmest mõjutegurist kõige sisulisem ja vajab kõige rohkem kaalutlemist. Meetodi valikul tuleb lähtuda sellest, mida täpselt tahetakse enesehindamise käigus teada saada. Kvaliteedialases kirjanduses ja [Eesti Kvaliteediühingu koduleheküljel](#) on rohkesti soovitusi ja näiteid. Lisaks praktikumi peatükis kirjeldatud hindamismeetoditele on siin veel mõned võimalused mudelitest ja vaatenurkadest, mis võtavad arvesse noorteühenduste eripära.

Mittetulundusorganisatsioonidele kohandatud täiuslikkusemudel

Taani Noorteühenduste Liit (Danish Youth Council) on enesehindamiste läbiviimisel kohaldanud noorteühendustele EFQM täiuslikkusemudeli (vt Joonis 6).



Joonis 6. Taani Noorteühenduste Liidu noorteühenduse enesehindamise mudel.

Kõigi ühenduse aspektide kohta on võimalik esitada endale erinevaid küsimusi ning nende vastused võimaldavad saada pildi hetkeolukorrast, tugevustest ning parendamist vajavatest valdkondadest. *Põhjalikum info [Taani Noorteühenduste Liidult](#).*

Käisraamatu viimases, meistrite praktikumi osas on toodud sarnane mudel Eesti noorteühendustele.

CIPP-mudel

T-Kit käsiraamatute autorid soovivad õpitegevusi analüüsida neljast vaatenurgast:

1. kontekst (i.k. *context*),
2. sisendid (i.k. *input*),
3. protsess (i.k. *process*)
4. ja tulemused (i.k. *products*).

See on noorteühenduse jaoks hea mudel, sest siin on haaratud lisaks ühendusesisesele toimimisele ümbritseva keskkonna vajaduste teadvustamine ja nendega arvestamine. Selline „nelja samba põhimõte“ sobib kogu ühenduse tegevuse vaatlemiseks, vaatamata sellele, et see on algselt välja pakutud koolituste hindamiseks.

Vt põhjalikumalt T-Kit käsiraamatutest „Koolitamise alused“ ja „Õppetegevuse hindamine noorsootöös“.

JAKOV-mudel

Tallinna ja Tartu Linnavalitsuste noortekeskuste kvaliteedihindamise projektis jõuti soovituseni hinnata noorsootöö eeldusi, kulgemist ja tulemusi viiest huvipooltele olulisest seisukohast:

- J – juhtimine. Hõlmab hea juhtimise mõõdetavad tunnuseid – plaanide ning töökorralduslike kokkulepete olemasolu, tegevuse analüüsimise järjepidevus.
- A – avatus. Hõlmab avatuse erinevaid aspekte – kuidas toimub infoliikumine ja ideede kogumine, kas infoküllusest sünnivad uued ettevõtmised.
- K – koostöö. Hõlmab erinevate sihtrühmade ning oluliste partnerite osalust ja kaasatust – kas on olemas võimalused vajaduste teadvustamiseks ning arendamiseks.
- O – osavõtt. Hõlmab noorte erinevate vanuse- ja huvirühmade kirjeldamist, osavõtuvõimalusi ning -määra.
- V – võimalused. Hõlmab eelarvet ning selle kasutamise skeeme eelneva nelja rühma eesmärkide teostamiseks; samuti töötajaskonda, hooneid, rajatisi, tarvikuid.

Sisendid, protsessid, tulemused on kvaliteedijuhtimises traditsiooniliselt kesksel kohal. Aga see mudel on sügavam: toob esile noorsootöö eripära ja kasutab noorsootöö mõisteid.

Vt põhjalikumalt Tartu ja Tallinna noorsootöö kvaliteediseminari materjalidest.

Kodanikuühenduste hindamise mõõdikud

2003. aastast tegutsev Heateo Sihtasutus toetab algatusi, milles on potentsiaali lahendada mõni oluline probleem Eesti ühiskonnas. Parimate lahenduste leidmiseks hindab Heateo SA organisatsioonide mõjukust. Selleks on kasutusel seitsmest mõõdikust koosnev süsteem.

- ULATUS – inimeste hulk Eesti kontekstis, keda organisatsioon oma tegevusega sihipäraselt mõjutab.
- SÜGAVUS – mõju, mida organisatsiooni tegevus oma sihtgrupile avaldab. Mõju võib ulatuda leevenduse andmisest teisejärgulisele probleemile kuni elupäästva lahenduse pakkumiseni. Näiteks kodututele riiete jagamine on väikese sügavusega tegevus, samas kui neile tööoskuste õpetamine ja töövõimaluse loomine on suure sügavusega tegevus.
- MUUTUS – süsteemne muutus, mille organisatsiooni tegevus ühiskonnas esile kutsub. Muutuse mõõtmise skaala ühes otsas on keskendumine sotsiaalse probleemi tagajärgede kõrvaldamisele ja teises otsas tegelemine probleemi peamiste põhjuste likvideerimisega. Erinevalt sügavusest on siin skaalal näiteks kodutute abistamine väikese muutusega tegevus, tegelemine sotsiaalse kaasamisega, mille tulemusena tulevikus jääb vähem inimesi kodutuks, aga suure muutusega.
- RISK – finants-, juriidiliste- jt riskide ning nende juhtimise tase hindamise ajahetkel. Väikesed riskid tähendab olukorda, kus riskid on vähetähtsad või on küll olemas, aga hästi analüüsitud ja juhitud. Skaala teises otsas on kõrged riskid või keskpärased riskid, millele pole üldse mõeldud.
- TEGEVUSRAADIUS – organisatsiooni tööpiirkond skaalal „töö külas või kohalikus kogukonnas“ kuni „töö rahvusvahelises ulatuses“. Vahepeale paigutuvad piirkondlik tegevus (näit. maakonnas) ja üle-eestiline tegevus.

- SUUTLIKKUS – organisatsiooni suutlikkus hõlmab strateegilist planeerimist, inimeste, infotehnoloogia-, kommunikatsiooni- ja finantsjuhtimist.
- KASVUPOTENTSIAAL – potentsiaal suurendada inimeste arvu, keda organisatsiooni tegevus otseselt mõjutab. (Kvalitatiivset kasvupotentsiaali näitavad sügavuse ja muutuse mõõdikud.)

Neist seitsmest mõõdikust lähtudes hindas Heateo SA 2007. aastal 2 noorteühendust: Eesti Õpilasesinduste Liitu ning AIESEC-i.

Vt põhjalikumalt [Heateo SA kodulehelt](#).

Infot soovitatakse koguda nii palju kui vaja ja nii vähe kui võimalik. Sellise lähenemisega peame lugu enesehindamises osalejate ajast.

Enesehindamine on midagi enam kui rahuloluküsitluse läbiviimine. Rahuloluküsitluse tulemused on alati subjektiivsed („Mulle tundub, et...“), sest hetkeolukorda võrreldakse individuaalsete ootustega, mis võivad olla äärmiselt erinevad.

Enesehindamise puhul taotletakse suuremat objektiivsust („Minu teada...“, „Ma saan tõestada, et...“). Liikmete ja teiste huvipoolte rahulolu on küll oluline kvaliteedinäitaja ja rahuloluuringud toimiva ühenduse loomulik juhtimisprotsessi osa, kuid kvaliteedijuhtimine hõlmab enamat.

Kõrged rahulolunäitajad võivad olla näiteks vastaja päikeselise iseloomu või ühenduse suurepärase avalikkussuhete korralduse tulemus. Enesehindamise käigus püütakse vaadata isiklikust muljest sügavamale. Kvaliteedijuhtimise termineid kasutades kõnelevad rahuloluküsitlused subjektiivsest, **tajatud kvaliteedist**, enesehindamine kui tervikprotsess aga objektiivsest, **tõestatavast kvaliteedist**.

Loomulikult võib enesehindamisel kasutada katusorganisatsioonide mudeleid ja lähenemisi.

Näide

Eesti Gaidide Liit on gaidide maailmaorganisatsiooni WAGGGS (*The World Association of Girl-Guides and Girl-Scouts*) liige. Katus on oma liikmesühingutele seadnud kõrged nõuded ja loonud enesehindamise vahendi.

Paika on pandud nõuded kuues peamises valdkonnas:

1. gaidlik õppeprogramm,
2. juhtide (sh täiskasvanute) koolitus,
3. liikmeskond,
4. organisatsiooni struktuur ja juhtimine,
5. finantsid,
6. suhted ühiskonnaga.

Neid valdkondi hõlmavale küsimustikule tuleb vastata iga kolme aasta tagant. Põhi-dokumente (põhikirja, kodukorda, arengukava), programmi, koolituskava jm tuleb järjepidevalt uuendada vähemalt kord kuue aasta jooksul. Organisatsiooni juhatus soovib ka ise asju paremini teha, lisaks on need hoovad paremate tulemusteni jõudmisel abiks.

3. SAMM – LÄBIVIIMINE

Et enesehindamine õnnestuks ja et sellest saaks huvitav kogemus, on vaja omavahelist avatud suhtlust ja sõbralikku hoiakut. Ilma nendeta kukub enesehindamine läbi.

Liikmetega tuleb ühiselt läbi arutada enesehindamise vajalikkus, aktuaalsus ja meetodika valik. Viimane aeg neid küsimusi arutada on enesehindamise läbiviimise eel (näiteks enne küsitluse laialisaatmist või seminari kokkukutsumist), aga mõistlik oleks veel varem asjad läbi rääkida.

Teadlikkus (või vähemalt võimalus olla teadlik) oma organisatsioonis toimuvast loob ühtekuuluvustunnet, teadmatus teeb murelikuks ja valvsaks – eriti kui räägitakse, et toimuma hakkab *hindamine*. Noored on suure osa elust veetnud pideva hindamise seisundis – koolisüsteemis. Koolist saab kergesti kaasa stressi ning pideva iseenda ja teistega võistlemise tunde. Mõnele võistluslikkus sobib ja pakub koguni rahuldust. Aga paljud loodavad noorteühenduses tegutsedes kogeda edu toetavas, mitte konkureerivas õhkkonnas.

Kui siis tuleb jutuks hindamine, võivad paljud tunnetada, et nüüd hakatakse peale suruma sammu koolisüsteemi poole. Kergesti tekivad ärevad kujutlused, et noorteühendusi asutakse tulemuste põhjal järjestama (või et kohalikke üksusi hakatakse ühenduste sees ritta seadma). Hindamisskaalaks kardetakse olevat „tubli – mittetubli“ või „õnnestunud – läbikukkunud“; ilmselt kõheldakse seetõttu ka hindamise mõttekuses üldse.

Neid hirme saab ennetada, kui liikmed ise soovivad, et enesehindamine aset leiaks – nii-öelda „telliga selle“. Enesehindamise kui arendamis- ja juhtimisvahendi olemust tutvustavad arutelud ja koolitused on tarbetute hirmude ennetamiseks, mahavõtmiseks ja huvi tekitamiseks väga tähtsal kohal.

Ka juhatuse veendunud ja avatud hoiak aitab pingeid maandada. Juhatuse saab julgustada kõiki asjaosalisi ausalt oma arvamust väljendama rõhutades, et enesehindamine on ühendusele abiks paremaks saamiseks, et see aitab märgata nii ühenduse tugevaid kui parendamist vajavaid külgi.

Mõnikord aitab ka võimalus anonüümselt arvamusi avaldada. Aga sellega tasub ettevaatlik olla, sest ka anonüümkirjast, mis on heast tahtest ja ausalt kirjutatud, jääb lugejale tihti ebameeldiv mulje.

Kes on suhtlemises osav, oskab esitada oma arvamused tasakaalukalt, ründamata ja lahendusi pakkudes. Noorteühenduses ei saa sellele lootma jääda, sest liikmed ei pruugi oma vanuse ja/või varasemate kogemuste (puudumise) tõttu osavad eneseväljendajad olla.

Oleks tark ennetada olukorda, kus mõned liikmed jäta oma arvamuse enda teada, sest kardavad, et neid peetakse virisejateks või et neilt nõutakse koos probleemidele osutamise kohe lahendusi.

Veel mõned soovitused:

- Enesehindamise käigus vaadeldakse hetkeolukorda – osalejatega tuleb selgelt kokku leppida, mida hetkeolukord tähendab, kas tänast päeva, kuud, aastat...?
- Võib juhtuda, et juhatuse on mõned kuud enne enesehindamist vahetunud. Kas sel juhul peaks ühingu juhtimisele hinnangut andes lähtuma hetkel töötavast või eelmisest juhatusest? Kõigile tuleb ette anda ühtmoodi ajaraam.
- Planeerimisel ja läbiviimisel on vaja arvestada liikmete ajavaruga. Kui juhatuse pühendab ühendusele suure osa oma ajast, siis liikme jaoks on esmatähtsad igapäevased toimetamised. Näiteks enesehindamise ajastamine eksamiperioodile või pühadele võib osalushuvi vähendada.
- Kuigi kõnekäänd ütleb, et poolel teel hobuseid ei vahetata, on enesehindamise puhul oluline saada kasutatav tulemus, mitte jääda iga hinna eest kindlaks valitud meetodile. Vahekokkuvõtete tegemine aitab protsessi juhtida ja vajadusel täiustada.
- Kui enesehindamine venib pikale, siis ununeb kokkuvõtete tegemise ajaks algus. Kui tegutsetakse lühikesele perioodile kokkusurutult, jääb osa asjaosalisi kõrvale või ei jõua õigele lainele. Paras vältus sõltub ühenduse eripärast ja valitud meetodikast, üldreeglina võiks kavandada paarist kuust poole aastani.
- Oluline on luua motivatsioon ja õhkkond (eriti hindamiseminaride ja -arutelude puhul), mis toetab enesehindamise läbiviimist. Samuti on oluline selgitada küsimustike täitjatele, mida küsimustike tulemustega edasi tehakse – kuidas neid töödeldakse ja üldistatakse. Kindlasti tuleks rõhutada juhatuse ja enesehindamise läbiviijate avatust tagasisidele ning selgitada, et konstruktiivne kriitika on teretulnud ja väärtustatud.
- Enesehindamist võiks vaadelda projektina. Siis osatakse mõelda ka selle peale, et kasutada kõiki projektijuhtimise nippe ja võimalusi: vahekokkuvõtteid, meelde-tuletusi, motiveerimise jne.

4. SAMM – KOKKUVÕTTED

Hindamisest kokkuvõtteid tehes on vaja puudutada kolme teemat:

- kuidas tulemused saadi,
- missugused need tulemused on
- ja mida neist tulemustest võib järeldada.

Tõsiseltvõetav kokkuvõtete tutvustus algab meetodi valiku põhjendusest – ükskõik, mis vormis tulemusi esitletakse (kirjalik ülevaade, slaidiesitlus, stendi- või suuline ettekanne). Kuigi see ei pruugi paljude jaoks olla kõige huvitavam osa, aitavad põhjendused kindlustada seda, et tulemusi peetakse usaldusväärseks. Ja kui tulemused on tõesteks tunnistanud, siis võib loota, et neid võetakse ka arvesse.

Kriitikutel on kõige lihtsam ebameeldivaid tulemusi eirata või küsimärgi alla panna meetodikat või valimit kahtluse alla seades. Seega tasub meetodika ja valimi põhjendamist tõsiselt võtta.

Tulemuste vormistamisel ja esitlemisel tasub taotleda lihtsust ning selgust. Head kokkuvõtted on arusaadavad võimalikult paljudele huvipooltele. Vahel tuleks valmistada eri pikkusega ja erinevate rõhuasetustega versioonid (i.k. user friendly version – kasutajasõbralik, kasutajat arvestav versioon).

Järelduste osa on sisendiks edasistele ettevõtmistele ning sellel on otsustav tähtsus enesehindamise kui terviku õigluse ja vajalikkuse tajumise seisukohalt. Kui tulemuste tõlgendamisse ja järelduste tegemisse kaasata suurem ring asjahuvilisi, siis saab täiuslikuma kokkuvõtte. Nii kinnistub ka tunne, et enesehindamine on ühine ettevõtmine, mitte ainult üksikute entusiastide oma.

Tulemuste esitlemine väljaspool oma ühendust on tundlik teema. Mõistagi pole ühest vastust, kas, millal ja kuidas seda teha. Ühest küljest võib asjale läheneda nii, et enesehindamine on ühendusesisene abivahend oma tugevate ja nõrkade külgede teadvustamiseks.

Teisest küljest on enesehindamise läbiviimine hea märk ühenduse elujõust ja jätkusuutlikkusest. Sellest, kas ja mismoodi enesehindamise tulemusi kajastatakse huvipooltele ja avalikkusele, võib teha järeldusi ühenduse „tervise“ kohta.

Kui enesehindamine on läbi viidud, kuid selle tulemusi hoitakse salajas, võib kõrvalseisja arvata, et selgus midagi häbi- või kahetsusväärset. Isegi kui selguski, ei maksa lasta oletustel ja kuulujuttudel tegelikkusest suuremaks paisuda. Ka napp avalik teade enesehindamise põhitulemustest rahuldab huvipoolte uudishimu ja näitab ühenduse toimekust ning elujõudu.

5. SAMM – RAKENDUSTEGEVUSED

Kui enesehindamine on läbi viidud ja tulemused esitletud, on jõutud kvaliteedijuhtimise kui terviku seisukohalt otsustavasse järku. Nüüd on vaja enesehindamise tulemused „tõlkida“ igapäevatöösse. Osa sellest tööst sai tehtud juba kokkuvõtete tegemise etapis – tulemustest tehti järeldused, mis kas jaatasid või eitasid senise tegutsemisviisi asjakohasust.

Enesehindamise tulemused aitavad jagada ühenduse ettevõtmised ja nende aluseks olevad põhimõtted kolmeks rühmaks: jätkamist vajavad, muutmist vajavad ja kõrvalejätavad.

- Kui miski on püsivalt hästi välja tulnud, siis tuleb seda hoida.
- Kui miski ei ole olnud tulemuslik, siis tuleb seda muuta ja uuendada.
- Kui miski osutub kasutuks või takistavaks, siis tuleb see kõrvale jätta.

Mõnikord on enesehindamise tulemuse teisendamine ülesanneteks üsna lihtne. Näiteks selgub, et liikmed pole rahul info kättesaadavusega arengudokumentide kohta – järelikult pannakse need kodulehele üles, antakse trükisena kätte vms.

Keerukamaks võib osutuda väärtuste ja põhimõtete ühtlustamine, muutmine ja omaksvõtt liikmete poolt. Seda saab küll osaliselt ülesanneteks vormida (nt trükitakse ühenduse juhtlause liikmete T-särkidele), kuid nende suunamine on pigem rea tegevuste kaudne mõju kui otsene tulemus, sest sellised muudatused on subjektiivset laadi.

Rakendustegevuse üheks osaks on enesehindamise protsessi hindamine – „hindamise hindamine“. Enesehindamine on vaadeldav ühe projektina, mille tulemuslikkust võrreldes sellesse panustatud aja, raha ja energiaga on otstarbekas analüüsida. Kindlasti sarnaneb enesehindamine projektiga ka ses mõttes, et asjaosalisi on põhjust tänada ja tunnustada nende panuse eest ettevõtmise õnnestumisse.

Näide

Eesti Gaidide Liit peab oluliseks võimalikult paljude liikmete ja huvipoolte kaasamist planeerimistegevusse. Selleks korraldatakse 2 korda aastas (sügisel ja kevadel) nõupäevad – mitmepäevased avatud juhatuse koosolekud. Nõupäevadest võtavad osa kõigi üksuste juhid ja teised huvitatud.

Seal arutatakse läbi kõik organisatsiooni tegevuskava ning strateegiat puudutavad põhiküsimused, samuti toimub ideedevahetus ja uute ideede kogumine. See on tõhus vahend noorte kaasamiseks ja võimalus (nii formaalses kui mitteformaalses õhkkonnas) ühingu tuleviku kujundamisel sõna sekka öelda. Samuti pakub see juhtkonnale suurepäraselt võimalust liikmetelt tagasisidet saada.

KOKKUVÕTTEKS

Hindamisega seostuvad tavaliselt murelikud mõtted ja ebamugavustunne. Hindamine tähendab võrdlemist kellegi või millegagi võrdlemist – ja kes tahaks võrdluses kehvaks osutada. Enese- ja välisindamisega tasub end harjutada, sest need annavad väärtuslikku infot paremaks saamiseks. Võimalikke kaasalööjaid ühenduse seest või väljast, kes soovivad näiteks noorsootöö õpingute raames ühenduse hetkeolukorda ja tulevikusuundumusi analüüsida tasub lootusrikkalt tervitada – see on võimalus saada tagasisidet ning ideid tuleviku tarvis. Et tulemuste avalikustamisel ei tekiks asjatuid pingeid, võib olla otstarbekas leppida kokku reeglites, mida, kellele ja kuidas teada antakse ning mis jääb siseinfona kasutamiseks.

Paratamatult võib hindamise protsessis ette tulla tagasilööke. Näiteks ei mõista kõik asjaosalised hindamise vajalikkust või eitavad hindamise käigus selgunud nõrku külgi, pannes küsimärgi alla hindamismeetodid või hindajate pädevuse. Sellistel hetkedel on oluline juhatuse enda veendumus tehtu õigsuses. Seega tuleb alustada juhatuse teadlikkusest, et jõuda iga liikmeni.

Enesehindamine näitab, kas ühendus vastab iseenda ja teiste ootustele. Kui ootused ja tegelikkus on liiga vähe kooskõlas, siis saab muuta kas ennast või ootusi.

Enesehindamine on üks osa kvaliteedijuhtimisest – aga vaid üks osa. Seega ei tohiks unustada, et enesehindamine ei saa kunagi olla eesmärk omaette. Kui enesehindamisele ei järgne parendustegevuste planeerimist ja elluviimist, siis on hindamisele kulutatud aeg ja energia üsna kasutud.

Kvaliteedijuhtimine peab olema organisatsioonis juurutatud mõtteviis, mitte lihtsalt moesõna või kitsa ringi ajaviide. Aastatega tuleb tervikliku kvaliteedijuhtimise, sealhulgas enesehindamise kogemus ning kõik hakkab nõudma järjest vähem aega ja energiat.

Kas enesehindamisel on mõtet, kui ollakse juba niigi tublid ja tulemuslikud? Kiirelt keerulisemaks muutumas maailmas tuleb olemasoleva olukorra säilitamiseks teha pidevaid jõupingutusi. Kes soovivad olla homme paremad kui täna ning aasta pärast paremad kui homme, peavad end häälestama pidevale teadlikule arendamisele.

Enesehindamine on sel teekonnal üheks abivahendiks; käsiraamat on omakorda tööriistaks enesehindamise edukal läbiviimisel.

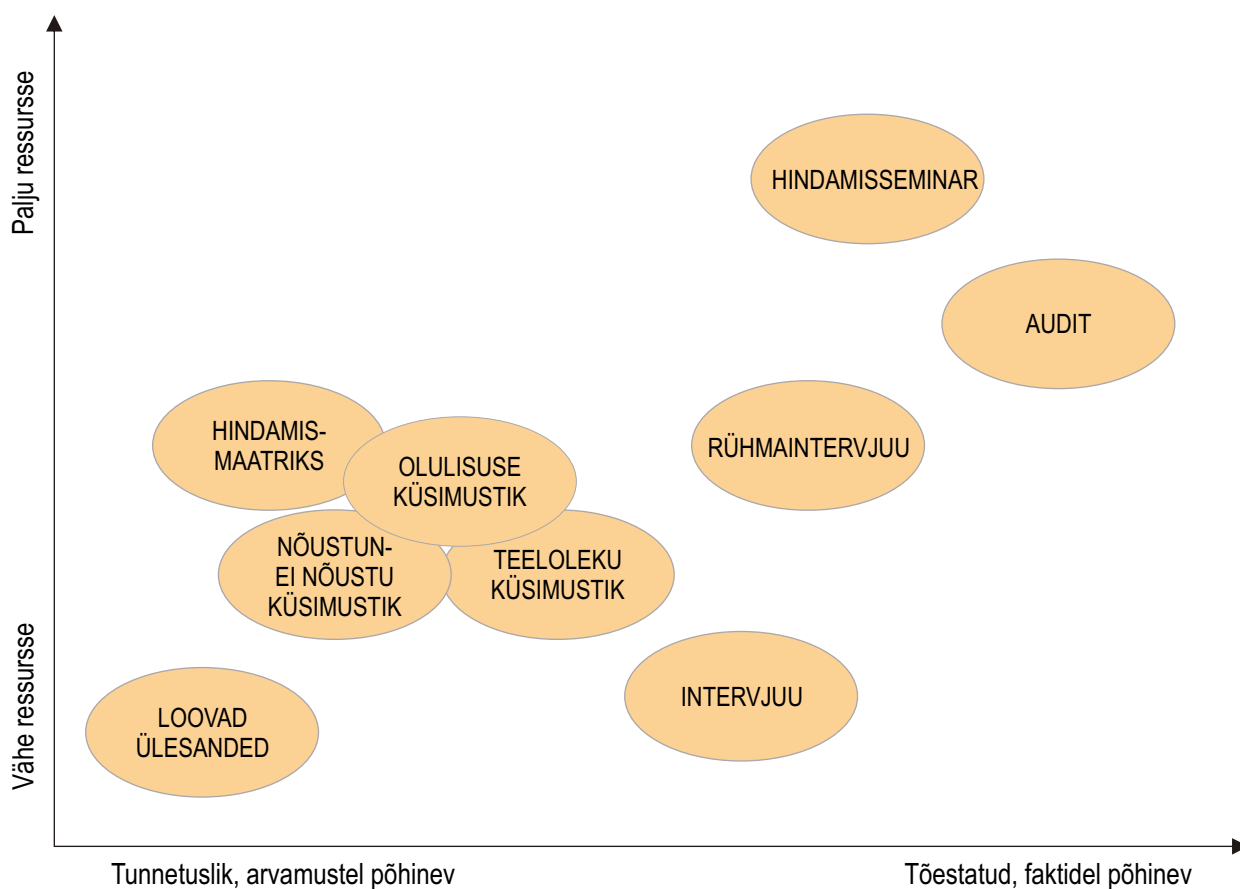
Valik enesehindamise meetodeid ja näidiseid

Õnnestunud enesehindamise võtmeks on oskus küsida õigeid küsimusi õigel viisil.

Järgnevates näidistes on kasutatud noorteühenduste kvaliteediprojekti töörühma poolt 2008. aastal EFQM/CAF mudeli alusel väljatöötatud ja noorteühenduste konteksti sobitatud küsimusi. Täielik küsimustik on käsiraamatu viimases osas.

Igal enesehindamisega tegeleva ühendusel on põhjust küsimusi täiendada, muuta ning ümber teha, sõltuvalt ühenduse taustast, enesehindamise vaatenurgast ja paljudest muudest teguritest.

Enesehindamise läbiviimiseks on võimalik kasutada erinevaid meetodeid. Järgnevalt tutvustame neist mõningaid, lisades igaühe kohta lühikese näite. Ükski neist ei ole kõikehõlmav või alati sobiv, seega jääb õige meetod ühenduse enda vormida. Et otsustamist lihtsamaks teha, on iga tutvustuse juures välja toodud meetodi põhilised eelised ja puudused ning võimalik sobivus ühenduse eripäraga. Ka joonis 7 peaks valiku tegemisel abiks olema.



Joonis 7. Enesehindamise meetodite ressursivajadus ning tõenduspõhisus.

TEELOLEKU KÜSIMUSTIK

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine	kõrge	
Korratavus	madal		keskmine	kõrge	

Plussid

- ☺ Saab kaasata palju inimesi
- ☺ Skaala on üsna põhjalikult lahti seletatud, see vähendab mitmetimõistmise võimalust
- ☺ Skaala ei võimalda vältida seisukoha avaldamist, ei ole neutraalset vastust („ei tea“, „ei oska öelda“, „nii ja naa“)

Miinusid

- ☹ Võib üliõpilastel seostuda kõrgkoolide hindamissüsteemiga (E-A)
- ☹ Eeldab vastaja kõrget teadlikkust kogu ühenduse tegevusest
- ☹ Saab teada, mida arvatakse, aga ei saa teada, miks arvatakse

Näide: eestvedamise valdkonna hindamine teeloleku küsimustikuga

Skaala

- D Asi on päris alguses. Ei toimu eriti midagi. Kui ongi mõned head ideed, siis ei ole need enam kui tulevikuplaanid.
- C Väike edasimineku. Üksikud näited ja ettevõtmised tõendavad, et asi edeneb. Mõned kogemused ja tulemused on päris head.
- B Tähelepanuväärne tase. Asi edeneb. On näha korrapärast paranemist. Siiski ei ole asi veel igas suhtes väga hea.
- A Täielikult saavutatud. Suurepärane lähenemine või tulemus, ükskõik mis nurga alt vaadata. Eeskuju teistele ühendustele – on raske ette kujutada, et saaks veel paremini tegutseda.

Palun märkige alljärgnevas tabelis teie arvamuselähim vastus, pidades silmas ülaltoodud skaalat.

Väide	A	B	C	D
1 Juhatuse tööjaotus on otstarbekas ning vastutus selgelt määratletud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Üldkoosolekud on tulemuslikud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Ühenduse missioon, visioon ja väärtused on kõigile liikmetele teada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ühenduses on tänu juhatusel teadlikule tegevusele tugev meie-tunne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Juhatus tunnustab ja innustab ühenduse töötajaid ja vabatahtlikke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jne.

Kokkuvõtete tegemisel omistatakse vastusele protsentuaalne kaal – A annab 100 %, B 65 %, C 30 %, D 0 % võimalikust tulemustest. Kokkuvõttes saab leida eestvedamise aspekti protsentuaalse tulemuse maksimaalsest ehk 100 %-st.

NÕUSTUN-EI NÕUSTU KÜSIMUSTIK

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine	kõrge	
Korratavus	madal		keskmine	kõrge	

Plussid

- ☺ Saab kaasata palju inimesi
- ☺ Levinud ja paljudele vastajatele tuttav skaala, küsimustik seega vastaja jaoks lihtne ja kiire täita
- ☺ Lihtne tulemusi esitleda ja mõista

Miinus

- ☹ Võimalik seisukoha väljendamist vältida, valides neutraalse vastuse
- ☹ Saab teada, mida arvatakse, aga ei saa teada, miks arvatakse

Näide: poliitika ja strateegia valdkonna hindamine nõustun-ei nõustu küsimustikuga

Palun märkige alljärgnevas tabelis teie arvamusele lähim vastus, pidades silmas ülaltoodud skaalat.

Väide	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Nii ja naa	Pigem nõustun	Nõustun täiesti
1 Meie ühendusel on hästi koostatud arengukava ja iga-aastased tegevuskavad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Meie ühendusel on selged ja mõõdetavad eesmärgid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Meie ühenduse arengukava ja iga-aastane tegevuskava on omavahel seotud.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Meie ühenduse arengukava uuendatakse regulaarselt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Kõigil liikmetel on võimalik osaleda ühenduse arengu- ja tegevuskavade loomisel ja uuendamisel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jne.					

Kokkuvõtete tegemisel võiks kasutada „nullpunkti skaalat“ (ei nõustu üldse -2, pigem ei nõustu -1, nii ja naa 0, pigem nõustun 1, pigem ei nõustu 2). Selline skaala on kooskõlas tavateadmise nullpunktist (näiteks 0-kraadisest ilmast) ning sellest kahele poole jäävatest näitajatest – positiivsetest ja negatiivsetest.

RÜHMAINTERVJUU

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine	kõrge	
Korratavus	madal		keskmine	kõrge	

Plussid

- ☞ Osalejad motiveerivad ning täiendavad üksteist, võimalik on saada rohkem infot kui intervjuueerija oskab küsida
- ☞ Vastused küsimustele on kommenteeritud
- ☞ Tavaliselt teevad intervjuueeritavad ka ettepanekuid muutusteks, mitte ainult ei väljenda oma arvamust hetkeolukorra suhtes

Miinused

- ☞ Grupiprotsessid võivad tulemust mõjutada
- ☞ Eeldab ühingu tegevusest teadlikku, samas neutraalset läbiviijat
- ☞ Tulemus sõltub intervjuueerija isikust

Näide: töötajate valdkonna hindamine rühmaintervjuuga

Tavaline rühmaintervjuul osalejate arv on 7-10. Osalejate valiku aluseks peaks olema oluline ühisosa, s.t. osalejatel peaks olema ühine taust, et nad suudaksid ühiselt küsimustele vastata. Intervjuueeritavasse rühma võiks kuuluda näiteks ühe piirkonna või samajuhtimistasandi esindajad, sarnase vanusega isikud vms.

Rühmaintervjuu vältab enamasti 1-1,5 tundi. Sissejuhatajaks tutvustatakse intervjuu eesmärki, kestust, osalejaid. Intervjuueerija võiks tutvustada ka seda, kuidas intervjuu tulemusi edaspidi töödeldakse (kas tehakse üldistavad kokkuvõtted, kus infot avaldatakse jne).

Intervjuu aluseks on tavaliselt 8-10 põhiküsimust, millele vestluse vormis vastatakse. Intervjuueerija on kuulaja ja suunaja rollis, oma seisukohti püüab intervjuu lõpuni mitte väljendada, sest sellises olukorras tunduvad need rühmale „õigetena“ ja see võib vähendada eriarvamuse väljendamise tõenäosust.

Intervjuueerija võib pöörduda küsimusega otse mõne konkreetse osaleja poole, kuid enamasti on parem jälgida vaba arutelu ja teha selle kohta märkmeid. Hea intervjuueerija julgustab tagasihoidlikke ja hoiab tagasi ülemäära aktiivseid osalejaid.

Tulemuste koondamise ja järelduste tegemise subjektiivsuse vähendamiseks intervjuu lüstitatakse ning kuulatakse hiljem korduvalt üle, et kohapeal tehtud märkmeid täiendada. Salvestamise puhul tuleb arvestada riskiga, et paljudel võib olla „mikrofonihirm“ ning nad ei soostu oma seisukohti vabalt avaldama. Selle riski maandamiseks tuleb luua mugav ja sundimatu õhkkond - alustada lihtsate ja vähemoluliste soojendusküsimustega, kasutada huumorit, pakkuda suupisteid vms.

Arvamusi palgaliste ja/või vabatahtlike töötajate olukorra kohta võib koguda näiteks järgmiste küsimustega:

1. Kuidas ühenduses hoitakse ja motiveeritakse töötajaid ning vabatahtlikke?
 2. Missugused on ühenduses ootused töötajatele ja vabatahtlikele; kas need ootused on kusagil kirjas ja avalikult teada?
 3. Kuidas leitakse töötajaid ja vabatahtlikke?
 4. Kui palju töötajaid ja vabatahtlikke koolitatakse, kuidas nende koolitustega rahul olete?
 5. Mida tehakse töötajate ja vabatahtlike läbipõlemise ennetamiseks?
- Jne.

Intervjuude kokkuvõttes tuuakse esile vastuste ühisjooned ning eriarvamused. Intervjuueerija muljed üldise õhkkonna, inimestevaheliste suhete jms kohta tuleb kokkuvõttes selgelt eraldada osalejate otsesõnu väljendatud arvamustest. Intervjuust kokkuvõtete tegemisel on oht, et intervjuueerija võib mõnede küsimuste puhul lisada osalejate arvamusele oma tõlgenduse, sellega kogumuljet tahtmatult või meelega moonutades. Selle riski vähendamiseks võib intervjuueerijaid olla mitu või lastakse intervjuu kokkuvõtted osalejail üle vaadata ja kommenteerida.

INTERVJUU

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine	kõrge	
Korratavus	madal		keskmine	kõrge	

Plussid

- 👉 Vastaja saab liikuda omas tempos ja oma loogikat järgides
- 👉 Võimalik on minna süvitsi, vastused on põhjalikud, kommenteeritud

Miinused

- 💡 Töömahukas
- 💡 Info on laiali erinevate intervjuude üleskirjutustes
- 💡 Eeldab ühingu tegevusest teadlikku, samas neutraalset läbiviijat
- 💡 Tulemus sõltub intervjuueerija isikust
- 💡 On küsitav, kui hästi sobivad valitud intervjuueeritavad kõiki liikmeid esindama

Näide: Partnerluse ja ressursside valdkonna hindamine intervjuuga

Üksikisikuga tehtava intervjuu puhul kehtivad samad üldised reeglid nagu rühmaintervjuudelgi.

Intervjuueeritavateks valitakse välja erinevate ühendusesiseste rühmade esindajad, nt üks inimene igast piirkonnast vms. Võrreldes rühmaintervjuuga on üksikisikuga tehtav intervjuu enamasti detailrikkam ja isiklikum, kuna vastaja staatus rühmas või liidri eeskuju ei mõjuta vastuseid. Üks-ühele intervjuu käigus ei saa jääda passiivseks või varju, nagu tagasihoidlikumate inimestega rühmaintervjuul sageli juhtub – kas nende soovil või tahtmatult.

Arvamusi partnerluse ja ressursside teema kohta võib koguda näiteks järgmiste küsimustega:

1. Kes on võtmepartnerid, kellega ühendus koostööd teeb?
 2. Kas ja kuidas on olulised partnerid (s.h. võimalikud tulevased partnerid) kaardistatud?
 3. Kas nendega on olemas/sõlmimisel püsivaid koostöösuhteid, -leppeid?
 4. Millistest valdkondadest on senised partnerid, kas mõni oluline partner on puudu?
 5. Kuidas juhitakse ja hallatakse partnerlussuhteid ühenduses (kes vastutab jms)?
- Jne.

AUDIT

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine		kõrge
Korratavus	madal		keskmine		kõrge

Plussid

- ☺ Tulemused on üheselt faktipõhised
- ☺ Tulemusi on lihtne vormistada tegevusplaaniks
- ☺ Lihtne on mõõta olukorra muutumist kahe hindamise vahel

Miinusud

- ☹ Paljude arvates on audit formaalne meetod, st ei puuduta ühenduse tegevuse sisu, vaid ainult vormi
- ☹ Sobib eksperdi tööks, ei kaasa kuigivõrd liikmeid
- ☹ Ei saa teada, mida liikmed ühendusest arvavad ja miks

Näide: Protsesside valdkonna hindamine auditiga

Auditi käigus hinnatakse üldise juhtimise vastavust õigusaktide nõuetele, otstarbekusele ja heale tavale, ennekõike uuritakse majandustegevuse juhtimist. Auditi eesmärgiks on teha kindlaks, kas tegevus on asjakohaselt dokumenteeritud ning analüüsitud.

Lihtne näide auditeerimisest on revisjonikomisjoni töö – üldreeglina on selle ülesandeks kontrollida (majandustegevuse) juhtimise õiguspärasust ja otstarbekust. Auditi puhul taotletakse võimalikult suurt objektiivsust ning kõigi väidete (nii tunnustavate kui kriitiliste) tõestatavust.

Protsesside õiguspärasuse ja otstarbekuse hindamisel lähtutakse auditit tehes näiteks järgmistest küsimustest:

1. Milliseid tegevust reguleerivaid dokumente kasutatakse (ametijuhendid, juhendid, kodukord jne)?
2. Kuidas tagatakse olemasolevate reguleerivate dokumentide kaasajastamine ja ühenduse liikmete teavitamine muutustest?
3. Kuidas toimub ühenduse juhatuse tegevuse töö kontrollimine ja järelevalve?
4. Kas ja kuidas on võimalik esitada ühenduse tegevuse kohta parendusettepanekuid? Kas neid on arvestatud ja mil määral?
5. Kuidas analüüsitakse ressursside kasutamise otstarbekust?
Jne.

Traditsiooniliselt koostatakse auditi aruanne võimalikult lühike, tuues esile konkreetsed tõsiasiad, millest hinnangud tulenevad. Finantsauditid lõppevad selge hinnanguga – „auditeeritud“, „ei auditeeritud“ „pole piisavalt informatsiooni, et auditeerida saaks“ (neist kaks viimast on negatiivsed hinnangud)

HINDAMISMAATRIKS

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine		kõrge
Korratavus	madal		keskmine		kõrge

Plussid

- ☺ Kaasata saab suure osa ühenduse liikmetest
- ☺ Erinevate ühenduse seisundi tasemete kirjeldamine võimaldab hõlpsamalt hinnangut anda

Miinused

- ☹ Hindamistulemus väljendub vaid numbrilises hinded
- ☹ Ei saa teada, miks hindajad nii arvasid

Näide: strateegia ja tegevusplaani valdkonna hindamine maatriksiga

Hinnatava valdkonna kohta luuakse rida olukorrajeldusi – suurepärasest väga kehvani. Igale kirjeldusele omistatakse numbriline väärtus, näiteks 10-palli skaalal. Valdonna erinevate tasemete kirjeldamiseks võib leida head materjali ühenduse parima võimaliku seisukorra kaardistamise juures kirjapandust.

Osalejad tutvuvad erinevate tasemete kirjeldustega ning märgivad ära, milline hinnang sobib hetkeolukorraga kõige paremini.

Ühendusel puudub tegevusplaan ja strateegia. Oma peas olevaid plaane juhatuse liikmed liikmetele ei ole tutvusta.	On olemas osaline plaan-tegevuskava ning seatud mõned eesmärgid. Tegevusplaani ja eesmärgid on ühenduse liikmete tutvustatud, liikmed on sellest aru saanud ning täidavad plaani.	Ühendusel on pikaajaline strateegiline arengukava. Määratletud on visioon, missioon ja pika- ning lühiajalised eesmärgid ja nendega haakuvad kõiki tasandeid puudutavad tegevuskavad. Strateegia koostamisse on kaasatud ühenduse liikmeid.	Ühenduse strateegiast – missioonist, visioonist, ja eesmärkidest on teavitatud kõiki huvipooli. Ühendus eraldab ressursse pidevaks parendamiseks. Strateegiat regulaarselt üle vaadates kaasatakse liikmeid ja töötajaid.	Kõik huvipooled saavad suurepäraselt aru ühenduse strateegiast, neid kaasatakse regulaarselt strateegia väljatöötamise. Ühenduse juhtkond teeb silmapaistvat tööd strateegiast teavitamisel. Innovatsioon ja pidev parendustegevus toimib kõigil ühenduse tasanditel.
---	---	---	---	---

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Jne.

TASEME JA OLULISUSE KÜSIMUSTIK

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine		kõrge
Korratavus	madal		keskmine		kõrge

Plussid

- ☞ Võimaldab eraldada liikmete jaoks olulised teemad ebaolulistest
- ☞ Võimaldab selgitada välja, kas ühendus on tegelenud õigete ja oluliste teemadega
- ☞ Tulevikus on hõlbus vastustele tuginedes küsitlustes ebaoluliste teemade mahtu vähendada ning olulisi teemasid lisaküsimuste kaudu põhjalikumalt uurida

Miinused

- ☞ Küsimustiku töötlemine nõuab põhjalikku süvenemist
- ☞ Küsimustiku täitmine on kohati keerukas – hinnang tulemusele ning valdkonna olulisusele võivad omavahel segamini minna

Näide: strateegia ja tegevusplaani valdkonna hindamine taseme ja olulisuse küsimustikuga

Hinda palun 10 palli skaalal järgmiseid väiteid. Vasakpooses tulbas anna palun hinnang väite õigsusele (1- ei ole nõus, 10- olen täiesti nõus); parempoolses tulbas hinda, kui oluline on meie organisatsiooni jaoks valdkond või teema, mida see väide käsitleb:

Väide	Hinnang	Olulisus
1 Juhid saavad ühenduse liikmete motiveerimisega hästi hakkama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Ühenduse liikmeid kaasatakse strateegilisse planeerimisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Töötajatele pakutakse regulaarselt võimalusi enesearenduseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Ühendusel on olemas tehnilised vahendid igapäevatöö normaalseks sujumiseks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Ühenduse igapäevast töökorraldust reguleerivad dokumendid on piisavalt lihtsad ja kõigile arusaadavad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jne.		

Tulemusi koondades saab sellise küsimustiku puhul võrrelda korraka nii rahulolu erinevate ühingu toimimise tahkudega kui ka nende väärtust olulisuse skaalal. Enesehindamise järel tegevuskava kokku pannes on siis kohe kasutada ka parendamisvaldkondade tähtsusjärjekord.

HINDAMISSEMINAR

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine		kõrge
Korratavus	madal		keskmine		kõrge

Plussid

- ☞ Hindamiseminari käigus koguneb ka ettepanekuid muutusteks, mitte ainult ei väljendata oma arvamust hetkeolukorra suhtes
- ☞ Diskussioonide käigus võivad arusaamad ühtlustuda, on võimalik, et jõutakse ka mõnes küsimuses konsensusele
- ☞ Enesehindamise tulemuste suhtes tekib omanikutunne
- ☞ Selguvad nii hinnangud kui põhjendused
- ☞ Olulised lisaväärtused: motiveerib osalejaid edasiseks koostööks, loob ühtsustunnet

Miinused

- ☞ Vajab põhjalikku ettevalmistust ja juhendamist
- ☞ Rühma mõju vähendab objektiivsust ja eriarvamuste lubatavuse tunnet
- ☞ Kuna tulemused sõltuvad õhkkonnast, ei ole eriti usaldusväärne ega korratav võrdlushindamiseks nt aasta pärast

Näide: tulemuste valdkonna hindamine hindamiseminariil

Hindamiseminariil saab vaadelda tulemusi ja nende tõestamise võimalusi ühiselt või rühmades (nt lumepallimeetod – üks rühmadest alustab teemaga ja annab siis selle järgmisele edasimõtlemiseks, kuni kõik rühmad on kõigi teemadega tegelenud).

Tajutud tulemus ja tõestatav tulemus ei ole kaugeltki üks ja sama. Hindamiseminariil on oluline jõuda konsensusele, missuguseid tulemusi peetakse oluliseks ja miks ning missuguseid tulemusi ja kuidas saab faktidega tõestada. Kindlasti koguneb ettepanekuid tulemuste paremaks mõõtmiseks ning esitlemiseks.

Võimalikke küsimusi:

1. Milliseid näitajaid, andmeid ja indikaatoreid mõõdate ja jälgite, et selgitada välja töötajate, liikmete, vabatahtlike ja sihtgrupiga seonduvad tulemused?
2. Kas need tulemused on võrreldes eelmiste perioodidega halvemad, võrdselt head või paremad?
3. Milline on töötajate, liikmete ja vabatahtlike rahulolu arenguga, juhtide ja juhtimisega, eesmärkide saavutamise, töökeskkonnaga jne?
4. Milline on sihtgrupi (noorte) rahulolu ühenduse tegevuse ja korraldatavate ürituste-projektidega?
5. Kui aktiivsed on liikmed ühenduse tegevuses?
Jne.

Hindamiseminari tulemusena saadakse ülevaade ühenduse olulisematest tulemustest ja nende faktilise tõestamise võimalustest. Koguneb rohkelt ideid, kuidas ühenduse tulemusi kirjeldada ja mõõta. Sellest vaatenurgast on hindamiseminari korraldamine eriti sobilik meetod esmakordsel enesehindamisel.

LOOVAD ÜLESANDED

Vanuserühm	→ 7	7-11	12-17	18-26	26 →
Ühenduse suurus	→ 9	10-19	20-39	40-99	100 →
Tulemuste paikapidavus	madal		keskmine	kõrge	
Korratavus	madal		keskmine	kõrge	

Plussid

- ☺ Sobivad erinevatele earühmadele, ka päris väikestele lastele
- ☺ Haaravad kaasa neid, kellele formaalsemad meetodid tunduvad kuivad ning tuimad
- ☺ Tekitavad rõõmsat elevust, mis võtab maha hindamisega seotud pingeid
- ☺ Tulemuste analüüs on paljudele huvitav ja jõukohane
- ☺ Tulemusi saab haaravalt esitleda

Miinused

- ☹ Ei võimalda usaldusväärselt võrrelda eri aastate tulemusi
- ☹ Võivad olla liialt pealiskaudsed ja meelelahutuslikud, näidates pigem hindamises osalejate isiksuslikku mitmekülgust või loomingulisust kui tegelikku hinnangut ühendusele
- ☹ Rahastajad või teised huvipooled ei võta suure tõenäosusega tulemusi tõsiselt: „mäng, mitte tõsine töö“

Näide: poliitika ja strateegia valdkonna hindamine loovate ülesannetega

Loovaid ülesandeid on leiutatud ja võib juurde leiutada väga erinevaid: üksi ja rühmaga lahendatavaid, ettevalmistust nõudvaid ning kohest eneseväljendust eeldavaid, kunstiaandeid või keelelist osavus eeldavaid jpm. Allpool mõned näited.

Sõnaseosed. „Missugused sõnad meenuvad kõigepealt, kui kujutate endale ette meie organisatsiooni tulevikku?“ Ülesande läbiviija kirjutab vastused üles kõigile nähtavalt või oma märkmetesse. Hiljem võib ülesande läbiviija või ühiselt analüüsida, missugused sõnad kõigepealt meenusid ja mis võis olla selle põhjuseks; kas ülekaalus olid helged või kriitilised sõnad jms. Võib ka nii, et palutakse välja valida lehtedele kirjutatud sõnadest need, mis vastaja jaoks ühingu tulevikuga seonduvad. Kui osalejad ei ole omavahel eriti tuttavad või kohtumise alguses, kus on hoo andmist vaja, on neist ülesannetest eriti hästi abi.

Isikustamine. „Kui meie ühendus oleks inimene, siis milline inimene täpsemalt (mis soost, mis vanuses, kui pikk, mis seljas, kus elab...) ja miks?“ Vastuseid võib koguda sõnade, joonistustena või kombinatsioonina (märkustega joonistus). Enne tuleb läbi mõelda, kas sobib ka reaalse inimeste nimetamine (nt tuntud poliitik või ühenduse kauaaegne juht). Kui see ei sobi, siis tuleb seda ette öelda. Ülesannet saab laiendada – missugune inimene oli meie ühendus kolm aastat tagasi, missugune on täna, missugune võiks olla kolme aasta pärast.

Kujustamine. „Pange siin laual käepärast olevatest vahenditest kokku oma pilt teemal „Meie ühendus minu ema (õpetaja, „Cosmopolitani“ toimetaja, linnapea...) silmis.“ Valida võiks olla voolimis-, kleepimis-, värvimisvahendeid, ajaleheväljalõikeid, riidetükke, plekkpurke jne. Kui tööd valmis, siis saavad autorid neid kommenteerida. Tulemusena selgub, missuguseks peavad liikmed oma ühenduse avalikku kuvandit ning kas ja miks nad sellega rahul on.

Rollimäng. „Etendage kohtumine Eesti Noorteühenduste Liidu juhatuse esindajaga, kellele soovite tõestada meie ühenduse tublidust ning liitumistaotluse põhjendatust. Rääkige talle meie tulevikuplaanidest ning hetkeseisust. Juhataja ei tea meist veel midagi.“ Kui rühm on sõbralik ja avatud, siis saab rollimängu teha keerukamaks sellega, et igaüks saab lisaks ühele ühisele kirjeldusele ka teistele saladuseks jääva täpsustuse, missugune tema mängitav tegelane on. On huvitavam, kui loo lõpp pole ette teada. Rollimängu võib põimida sotsiaalteatri võtteid: pealtvaatajad on teretunud mängu katkestama, jätkates ise mõne rolli mängimist või soovides osatäitjate muutmist. Rollimängud on kaasahaaravad ja meelde jäävad. Ülesande läbiviija oskustest ja kogemusest sõltub, kui palju märgatakse enesehindamise seisukohalt olulisi väljaütlemisi.

Loovate ülesannete tulemuste üldistamine ja kasutamine enesehindamisel nõuab põhjalikku planeerimist. Neist on kindlasti suur kasu soojendusülesannetena hindamiseminari või intervjuu alguses. Nagu käsiraamatus varemgi viidatud, annab primaarset tulemuste erinevate meetodite kombineerimine.

Meistrite praktikum

Noorteühenduse enesehindamise mudel

Hindamisega oleme kõige rohkem kokku puutunud koolis. Seal võib ette tulla õpetajaid, kes mõnikord annavad hindeid nii-öelda näo järgi. Samas on riigieksamite puhul paika pandud selged kriteeriumid, milline vastus millisesse punktivahemikku jääb. Objektiivsuse tagamiseks loevad ja hindavad lõputöid koguni mitu õpetajat.

Järgnevalt on kirjeldatud hindamissüsteemi, mille alusel saab oma organisatsioonile võimalikult objektiivselt ise punkte anda. Oma tulemuste kõrvutamine enda eelmiste tulemustega on sageli mõistlikum kui enese võrdlemine teistega. Siintoodud hindamismudel ongi hea seetõttu, et võimaldab järgmise hindamise korral enda tulemusi võrrelda ning oma edusamme välja tuua.

Noorteühenduse enesehindamise mudel on välja töötatud Eesti Noorteühenduste Liidu kvaliteedijuhtimise töögrupi osalusel ja konsultantide toel 2008. aastal. See on inspireeritud CAF (Common Assessment Framework) mudelist, mis omakorda tugineb eelmainitud EFQM täiuslikkuse mudelile.

CAF on loodud avaliku sektori organisatsioonide jaoks, mis on oma toimimispõhimõtelt kodanikuühendustega sarnasemad kui äriettevõtted. Erinevatest variantidest sai see mudel noorteühenduste jaoks välja valitud oma laialdase leviku tõttu. CAF ühtne hindamisraamistik kogub Euroopa Liidu liikmesriikides kiiresti populaarsust ning ka Eesti avaliku sektori organisatsioonid kasutavad seda üha enam.

Kui järgnevalt kirjeldatud mudel teie organisatsioonile sobib, soovitab ENL just seda kasutada, sest mida rohkem noorteühendusi kasutab ühesugust hindamist, seda paremini saab ka üksteise kogemustest õppida.

Millest hindamismudel koosneb?

Hindamismudelis on organisatsiooni toimimise erinevad tahud koondatud üheksaks hindamisvaldkonnaks. Neist viit nimetatakse võimaldajateks: need sisaldavad tegevusi, mida organisatsioonis tehakse heade tulemuste saavutamiseks. Võimaldajad on: (1) eestvedamine ja juhtimine, (2) poliitika ja strateegia, (3) inimressursside juhtimine, (4) koostöö partneritega ja finantsjuhtimine, (5) tööprotsesside korraldus.

Neli ülejäänud hindamisvaldkonda kirjeldavad tulemusi, mida organisatsioon oma tegevusega saavutab. Need on (6) meeskonnaga seotud tulemused, (7) sihtgrupiga seotud tulemused, (8) ühiskonnaga seotud tulemused ning (9) üldised organisatsiooni edukuse ja tulemuslikkuse võtmetulemused.

Iga hindamisvaldkond on lahti kirjutatud konkreetsemateks küsimusteks. Hindamise käigus kirjeldatakse iga küsimuse juures, mis on selles punktis hästi ning mida saaks paremaks teha, seejärel pannakse punktid.

Võimaldajate ja tulemuste puhul kasutatakse punktide andmisel kaht erinevat hindamisskaalat. Viimasel juhul vaadeldakse, mida on saavutatud, mitte seda, milliseid tegevusi on tehtud.

Miks sellisel mudelil põhinev hindamine hea on?

- hindamise tulemusel saab detailse ülevaate organisatsiooni tugevustest ning valdkondadest, mis vajavad parandamist;
- protsessi käigus valmivad ka ettepanekud arendustegevuste osas;
- kui hindamist korraldatakse, saab punktide andmise abil mõõta organisatsiooni edasiminekut;
- liikmed saavad hindamise käigus teadlikumaks oma organisatsioonist ja kvaliteedi temaatikast ning inspiratsiooni arendustegevusi ellu viia.

Kuidas enesehindamist läbi viia?

Kui olete otsustanud enesehindamise siin kirjeldatud mudeli alusel ette võtta, on abiks järgnev kümnest punktist koosnev juhend.

1. Enesehindamise otsus ja planeerimine

Arutage organisatsiooni enesehindamise läbiviimise plaani liikmetega ning kinnitage otsus juhatuses. Liidrite veendumus enesehindamise vajalikkusest on selle õnnestumiseks määrava tähtsusega. Pange paika, mida soovite hindamise protsessiga täpsemalt saavutada, koostage ajakava ning valige projektijuht.

2. Enesehindamise projektist teavitamine

Mõelge läbi, millistes etappides ja kuidas jõuab info hindamisprojekti kulgemise kohta liikmeteni. Oluline on informeerida, miks enesehindamist läbi viiakse, mis on selle oodatavad tulemused ja kuidas see seondub organisatsiooni strateegilise planeerimisega. Teavitamise üheks eesmärgiks on liikmete motiveerimine hindamises osalema.

3. Hindamismeeskonna (või meeskondade) moodustamine

Enesehindamises osalevad liikmed peaksid esindama organisatsiooni võimalikult laiapõhjaselt. See tähendab, et kaasama peaks aktiivsemaid ja passiivsemaid liikmeid, vanemaid olijaid ja värskeid tulijaid, miks mitte ka vilistlasi. Meeskonna suurus võiks olla 5-15 inimest, suurema organisatsiooni puhul tasub kaaluda, kas töötada kahes grupis. Hindamismeeskonna töö juhtimiseks tuleb valida grupijuht, kes oskab efektiivselt arutelu juhtida ning keda grupi liikmed usaldavad. Lisaks grupijuhile on vaja protokollijat.

4. Hindajate koolitamine

Enne enesehindamise juurde asumist tuleb hindamismeeskonda pisut koolitada. Võimalusel kutsuge appi mõni asjatundja. Ka projektijuht, kes teema endale selgeks teinud, võib ise selgitusi jagada. Oleks hea, kui ka juhatuse liikmed, kes hindamismeeskonna töös ei osale, koolitusest osa võtaksid – sel juhul mõistavad nad enesehindamise projekti paremini ja oskavad seda tõhusamalt toetada.

Koolitusel (või enesehindamise teemalises infotunnis) võiks käsitleda kvaliteedijuhtimist üldiselt, tutvustada noorteühenduste hindamismudelit ning selgitada eelseisvat hindamisprotsessi. Koolituse käigus tuleks mõni küsimus võimaldajate osast ning mõni tulemuste osast üheskoos läbi teha. Selleks ajaks tuleb asjaosalistele kätte anda nimekiri organisatsiooni olulisematest dokumentidest, millest hindamismeeskonna liikmed kriteeriumite hindamiseks vajalikku infot saavad. Lisaks dokumentide loetelule võib olla vajalik lisamaterjalide koostamine, et anda informatsiooni tulemuste statistikast aastate lõikes. Näiteks on informatiivne projektides ja sündmustel osalejate arv, ülevaade rahavoogudest, info taotluste ja aruannete õigeaegse esitamise kohta jms.

5. Enesehindamise läbiviimine

Alguses annab oma hinnangu (täidab hindamislehe) (vt lisa 1) iga grupiliige iseseisvalt. Siis koguneb hindamismeeskond üksmeele leidmise koosolekuks, kus arutatakse kõik küsimused üheskoos läbi ning lepatakse kokku konsensuslikud hindepunktid.

Hinnangu andmine koosneb mitmest osast, siin kirjeldatud sammud tuleb läbi teha iga küsimuse puhul ([küsimustikku vaata lk 43](#)).

- 1) loetle tegevuste tugevaid külgi, too positiivseid näiteid, kirjelda, millised aspektid hästi toimivad;
- 2) too välja, mida saaks paremini teha, millistele aspektidele peaks rohkem tähelepanu pöörama;
- 3) NB! Punktide andmisel tulevad mängu kaks erinevat skaalat!
 - Võimaldajate hindamise puhul (kriteeriumid 1-5) kujuneb hinne selle järgi, kui edukalt asjassepuutuvaid tegevusi ellu viiakse. Vaata täpsemalt lisa 2.
 - Tulemuste hindamise puhul (kriteeriumid 6-9) vaadeldakse pikema perioodi jooksul kogutud andmeid ja tagasisidet. Vaata täpsemalt lisa 2. Tulemuste osas võib enesehindamisel selguda, et ehkki tulemused tunduvad head, puudub organisatsioonil selle kohta järjepidev statistika. Sel juhul saab anda vaid 1 hindepunkti. Kuid ärge heitke meelt – võite võtta üheks esimeseks arendustegevuseks andmete kogumise juurutamise ning edaspidi saate pidevalt jälgida, kas tulemused liiguvad üles- või allamäge.
- 4) Soovi korral lisa oma konkreetne ettepanek või hea idee, mida võiks ette võtta, et vastavas küsimuses edusamme teha.

Konsensuskoosolekul e ühishinnete kokkuleppimiseks üksmeele leidmise koosolekul võib kasutada järgmist lähenemist.

Küsimuste kaupa esitletakse kõiki grupiliikmete poolt kirjeldatud tugevusi ning parandamist vajavaid aspekte. Kui nende osas valitseb üksmeel, loetletakse individuaalselt antud skoorid. Seejärel lepitakse kokku ühises hinded.

Selle koosoleku efektiivsuse määrab ära ettevalmistus, sh grupijuhi oma. Hindamismeeskonna töö on mugavam, kui personaalsed hindamistulemused on eelnevalt juba elektrooniliselt kokku võetud. Üksmeele leidmise koosolek on üsna ajamahukas tegevus, milleks tuleb varuda terve päev või mitu lühemat kohtumist.

6. Enesehindamise raporti koostamine

Raport peaks sisaldama samu elemente, mida hindamise käigus kirjeldati – iga küsimuse puhul tugevusi, parandamist vajavaid aspekte, hindepunkte ning ettepanekuid, kuidas vastavat valdkonda arendada. Raportit tuleb kindlasti tutvustada juhatusele, hindamise peamistest tulemustest tuleb teavitada ka organisatsiooni liikmeskonda.

7. Arendustegevuste kava koostamine

Enesehindamise raportit aluseks võttes tuleks nüüd otsustada, millised parendusettepanekud te ellu viite. Ilmselt on ettepanekuid rohkem, kui teha jõuaks, seega tuleb nende olulisust, pakilisust ja tulemuslikkust kaaluda ning prioriteedid seada. Võite koostada organisatsiooni kvaliteedi tõstmise tegevuskava, veelgi parem oleks, kui lisate enesehindamise käigus selgunud vajalikud tegevused oma arengukavasse ja tööplaanidesse.

8. Arendustegevuste kavast teavitamine

Liikmete teavitamine plaanitavast aitab luua eeldusi heaks arendustegevuste käivitumiseks ja läbiviimiseks. Enesehindamise tulemustest teavitamisel tuleks kindlasti tähelepanu tõmmata ka organisatsiooni tugevustele – tihti võetakse neid iseenesest mõistetavatena ja unustatakse oma tublidus. Edu esiletoomine ja selle üle ühine rõõmustamine annab energiat uute arendustegevuste ettevõtmiseks.

9. Arendustegevuste elluviimine

Mõelge läbi, kuidas tagate arendustegevuste kava elluviimise. Otsustage, kuidas toimub progressi jälgimine, st tegevuskava ülevaatus ning kes on milliste tegevuste eest vastutav.

10. Järgmine enesehindamise planeerimine

Siin kirjeldatud põhjalikku enesehindamist võiks läbi viia umbes kord kahe aasta jooksul. Siis on piisavalt aega parandusettepanekute elluviimiseks. Järgmine hindamine näitab, kui hästi arendustegevused on vilja kandnud.

Lisa 1

Hindamislehe vormi näidis

1	Hindamisvaldkond: juhtimine ja eestvedamine
	Küsimused
1.1	Kirjeldage, kuidas on juhtkonna ja juhtide töö korraldatud (juhatusesisene tööjaotus, vastutusvaldkonnad, allüksused jne)?
1.2	Mida tehakse juhtimisstruktuuri (vastutused, kompetentsid) selgitamiseks?
1.3	Kuidas toimuvad üldkoosolekud ja volikogu koosolekud? Millise hinnangu annate nende tulemuslikkusele?
1.4	Kas ühenduse missioon, visioon ja väärtused on määratletud ning kõigile liikmetele teada? Tooge näiteid, mida on juhid teinud, teavitamaks ühenduse liikmeid missioonist, visioonist ja väärtustest.
1.5

Küsimuse number	Tugevused	Parandamist vajav	Hinne	Ettepanekud (soovi korral)
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
...				
Punktid kokku:				
Keskmine hinne:				

Lisa 2

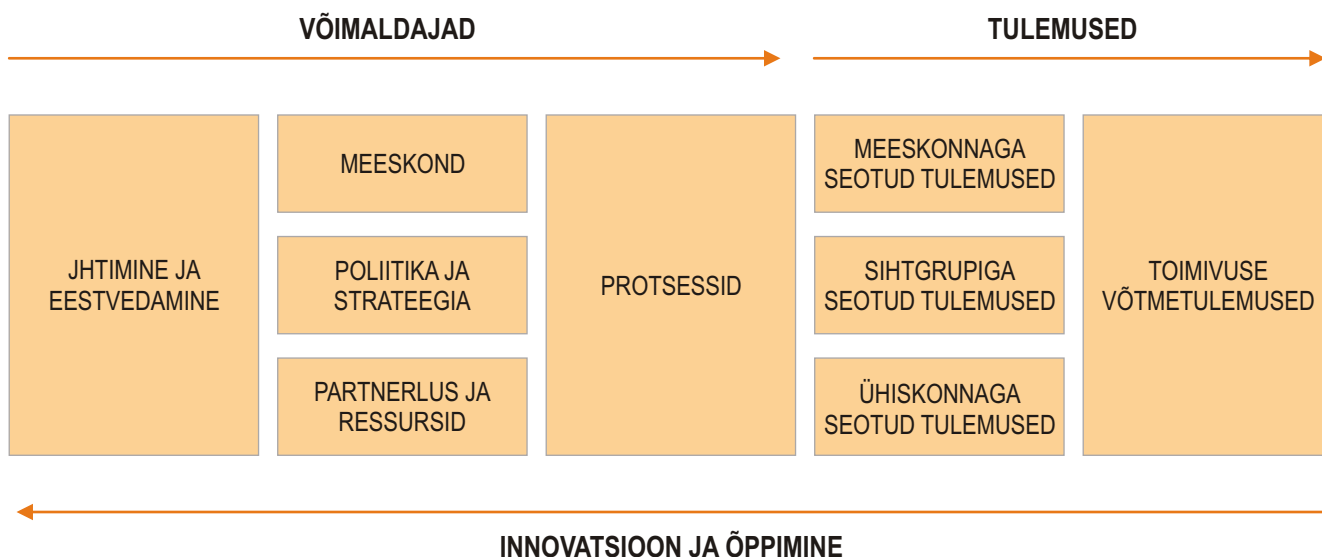
Punktiskaala

Võimaldajate osa ehk kriteeriumid 1.-5.	Hinne
Vastavaid tegevusi ei toimu, pole algatatud (või hindaja ei tea nende olemasolust).	1
Asjassepuutuvad tegevused on planeerimisel või äsja algatatud.	2
Osaliselt on asjassepuutuvad tegevused järjekindlad ja pidevad.	3
Asjassepuutuvad tegevused on täielikult rakendatud ja toimivad hästi.	4
Asjassepuutuvate tegevuste mõju analüüsitakse ja tulemusi kasutatakse tegevuste parendamiseks.	5

Tulemuste osa ehk kriteeriumid 6.-9.	Hinne
Tulemusi ei mõõdeta (või pole hindajad vastavatest tulemustest teadlikud).	1
Tulemused näitavad langevat trendi (või ei vasta seatud eesmärkidele).	2
Tulemused on ühtlasel tasemel (või mõned eesmärkidest on saavutatud).	3
Tulemused näitavad tõusvat trendi (või enamus seatud eesmärkidest on saavutatud).	4
Tulemused on suurepärased. (Kõik püstitatud eesmärgid on saavutatud.) Tulemused on oma valdkonnas parimate hulgas.	5

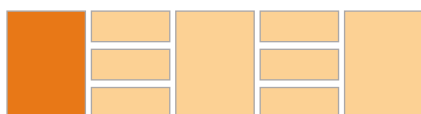
Noorteühenduse enesehindamise küsimustik

Siintoodud valiku enesehindamist hõlbustavaid küsimusi on välja töötanud ENLi kvaliteedijuhtimise töögrupp 2008. aasta kevadel toimunud arutelude käigus. Küsimuste koostamisel oli aluseks 9 kriteeriumist koosnev avaliku sektori organisatsioonidele suunatud CAF-mudel. Arvesse võeti noorteühenduste eripärasid.



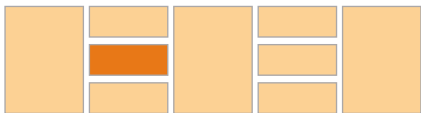
Allpoololev küsimuste nimekiri ei pretendeeri täiuslikkusele ega ole kindlasti lõplik. Enesehindamist läbi viies võib antud nimekirjast valida oma olukorrale sobivad küsimused või lisada hoopis uusi küsimusi ja teemaarendusi. Enesehindamise küsimustest tuleb kokku saada selline komplekt, et nende abil saaks uurida kõiki ühenduse jaoks olulisi valdkondi ning et need küsimused aitaksid välja selgitada tegeliku hetkeolukorra

1. Juhtimine ja eestvedamine



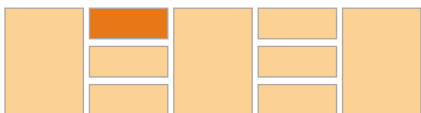
- 1.1. Kirjeldage, kuidas on juhtkonna ja juhtide töö korraldatud (juhatusesisene tööjaotus, vastutusvaldkonnad, allüksused jne)?
- 1.2. Mida tehakse juhtimisstruktuuri (vastutused, kompetentsid) selgitamiseks?
- 1.3. Kuidas toimuvad üldkoosolekud ja volikogu koosolekud? Millise hinnangu annate nende tulemuslikkusele?
- 1.4. Kas ühenduse missioon, visioon ja väärtused on määratletud ning kõigile liikmetele teada? Tooge näiteid, mida on juhid teinud, teavitamaks ühenduse liikmeid missioonist, visioonist ja väärtustest.
- 1.5. Mida on juhid teinud meie-tunde hoidmiseks ühenduses?
- 1.6. Kuidas juhatus tunnustab ja innustab töötajaid ja vabatahtlikke?
- 1.7. Mil moel saavad liikmed osaleda otsustamises ning olulistel aruteludel?
- 1.8. Mida teeb juhatus selle nimel, et kasvaks peale uusi juhte ja/või aktiviste?
- 1.9. Kas ja kuidas tagavad juhid oma tegevusega ühenduse järjepidevuse ning teadmiste ja oskuste edasiandmise uutele juhtidele ja/või aktivistidele?

2. Poliitika ja strateegia



- 2.1. Palun selgitage, kuidas toimub pikaajaline planeerimine. Millised pikaajalise planeerimise dokumendid on olemas (arengukava, tegevusplaanid jne)?
- 2.2. Kuidas ja milliseid eesmärke ühendus püstitab?
- 2.3. Kas ja kuidas mõõdetakse eesmärkide saavutamist?
- 2.4. Selgitage, kuidas on strateegilised dokumendid omavahel seotud. Kas iga-aastane tegevuskava ja eelarve tuginevad arengukavale?
- 2.5. Kas strateegia/arengukava koostamise protsess on professionaalselt juhitud ning olulised osapooled kaasatud (kes juhib, kes osalevad ja mil moel)?
- 2.6. Kellelt, kuidas ja millist infot kogutakse strateegilise plaani koostamiseks?
- 2.7. Kuidas tagatakse arengukava elluviimine?
- 2.8. Kuidas toimub arengukava ülevaatus ja uuendamine?
- 2.9. Kas ja kuidas arvestavad ühenduse arengu- ja tegevuskava ümbritseva keskkonna muutusi?
- 2.10. Kuidas ja millistel alustel seatakse tegevuste prioriteete? Kas liikmed mõistavad ja tunnustavad ühenduse prioriteete?

3. Meeskond



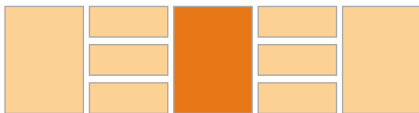
- 3.1. Kuidas hoitakse ja motiveeritakse töötajaid ning vabatahtlikke?
- 3.2. Missugused on ühenduses ootused töötajatele ja vabatahtlikele; kas need ootused on kusagil kirjas ja avalikult teada?
- 3.3. Kas teie organisatsioonis uuritakse ja mõõdetakse töötajate ja vabatahtlike rahulolu ja ootusi ühendusele?
- 3.4. Mida tehakse töötajate ja vabatahtlike läbipõlemise ennetamiseks?
- 3.5. Kuidas leitakse töötajaid ja vabatahtlikke?
- 3.6. Kas töötajatele ja vabatahtlikele suunatud koolitused on eesmärgipärased ja kas koolitustega ollakse rahul?
- 3.7. Mida tehakse meeskonnatöö soodustamiseks?
- 3.8. Kuidas hoitakse kontakti endiste liikmetega, mis rollides neid kaasatakse ühenduse töösse?
- 3.9. Kas töötajaid ja vabatahtlikke väärtustatakse, milles see väärtustamine väljendub?

4. Partnerlus ja ressursid



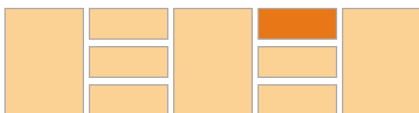
- 4.1. Kas olulised partnerid on selgelt määratletud ning kattuvad reaalseste koostööpartneritega?
- 4.2. Kas oluliste partneritega on olemas/sõlmimisel püsivaid koostöösuhteid, -leppeid?
- 4.3. Kas seniste partneritega on kaetud kõik ühenduse jaoks olulised valdkonnad?
- 4.4. Kas partnerlussuhted on selgelt juhitud (määratud vastutajad jne)?
- 4.5. Kas olete uurinud teiste ühenduste toimimist, mis meetoditega (külaskäigud, kohtumised vms)?
- 4.6. Kas finantsressursside hankimine toimub süstemaatiliselt ja tulemuslikult?
- 4.7. Kas igapäevane finantsjuhtimine on efektiivselt korraldatud?
- 4.8. Kas eelarve tuleneb tegevuskavast, kas selle koostamine on avalik ja kaasav protsess?
- 4.9. Kas informatsiooni haldamine ühenduse sees on efektiivselt korraldatud (dokumentide talletamine, andmebaasid jne)?
- 4.10. Kas infovahetus partnerite ja avalikkusega on korraldatud sedasi, et see aitab saavutada ühenduse eesmärke ja kuidas?
- 4.11. Kas töötajad ja töökeskkond on sobilik ja vastab vajadustele?
- 4.12. Kas tehniliste vahendite (s.h. infotehnoloogia) hooldus ja kasutamine toimub probleemideta?

5. Protsessid



- 5.1. Milliseid põhitegevusi ning tugitegevusi reguleerivaid dokumente kasutatakse (kodukord, poliitiline platvorm, ametijuhendid, vabatahtlike värbamise kord, transpordikulude kompenseerimise kord)?
- 5.2. Kuidas tagatakse olemasolevate reguleerivate dokumentide kaasajastamine ja ühenduse liikmete teavitamine muutustest?
- 5.3. Kuidas toimub juhatuse tegevuse töö kontrollimine ja järelevalve?
- 5.4. Kuidas on võimalik esitada ühenduse tegevuse kohta parendusettepanekuid? Kas neid on arvestatud ja mil määral?
- 5.5. Kuidas analüüsitakse ressursside kasutamise otstarbekust?
- 5.6. Mil määral on liikmed kaasatud ühenduse tegevuse hindamisse?
- 5.7. Kuidas on kaardistatud ressursid ning kuidas tagatakse ressursside jätkusuutlikkus?
- 5.8. Kuidas on korraldatud info liikumine organisatsiooni sees ja väljapoole?
- 5.9. Kuidas ja kes jälgib ühenduse põhieesmärki mõjutavaid muutusi ühiskonnas ning kuidas neile reageeritakse (seadusandlus, poliitika vm)?

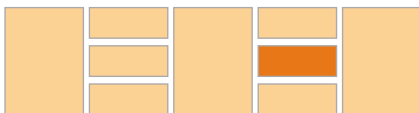
6. Meeskonnaga seotud tulemused



- Milliseid näitajaid, andmeid ja indikaatoreid mõõdate ja jälgite, et selgitada välja **töötajate, liikmete ja vabatahtlikega seonduvad tulemused**?
- Kas need tulemused on võrreldes eelmiste perioodidega halvemad, võrdselt head või paremad?
- Töötajatega seonduvate tulemuste hindamiseks võib jälgida näiteks:

- 6.1. töötajate, liikmete ja vabatahtlike rahulolu (rahulolu arenguga, meeskonnaga, juhtide ja juhtimisega, eesmärkide saavutamise, töökeskkonnaga jne);
- 6.2. kui aktiivsed on liikmed ühenduse tegevuses;
- 6.3. töötajate ja vabatahtlike voolavust;
- 6.4. liikmete aktiivsust/osalemist;
- 6.5. töötajate rahulolu sise- ja väliskarjääri võimalustega;
- 6.6. osalemisvõimaluste mitmekesisust;
- 6.7. vabatahtlike poolt tulnud sisuliste parendusettepanekute arvu;
- 6.8. vabatahtlike arvu (s.h. nii regulaarsed vabatahtlikud kui ühekordsed abistajad);
- 6.9. kui kaua ollakse aktiivne liige või toetaja.

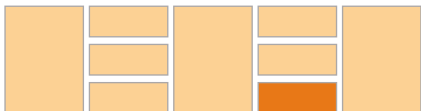
7. Sihtgrupiga seotud tulemused



- Milliseid näitajaid, andmeid ja indikaatoreid mõõdate ja jälgite, et selgitada välja **ühenduse sihtgrupiga seonduvad tulemused**?
- Kas need tulemused on võrreldes eelmiste perioodidega halvemad, võrdselt head või paremad?
- Sihtgrupiga seonduvate tulemuste hindamiseks võib jälgida näiteks

- 7.1. sihtgrupi rahulolu ühenduse tegevuse ning korraldatavate ürituste ja projektidega;
- 7.2. tulemusi selles osas, kui suur osa potentsiaalsest sihtrühmast osaleb üritustel ja ühenduse tegevustes;
- 7.3. sihtgrupi mitmekesisust (geograafilises mõttes, rahvuse mõttes, vanuse mõttes, soo mõttes, sotsiaalmajanduslikus mõttes jne);
- 7.4. sihtgrupi poolt tulnud sisuliste parendusettepanekute arvu;
- 7.5. kui püsiv on sihtgrupp ühenduse tegevustes osalemisel

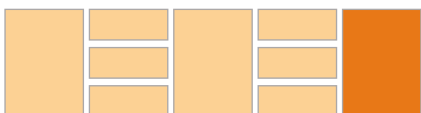
8. Ühiskonnaga seotud tulemused



- Milliseid näitajaid, andmeid ja indikaatoreid mõõdate ja jälgite, et selgitada välja **ühiskonnaga seonduvad saavutatud tulemused**?
- Kas need tulemused on võrreldes eelmiste perioodidega halvemad, võrdselt head või paremad?
- Ühiskonnaga seonduvate tulemuste hindamiseks võib jälgida näiteks:

- 8.1. kas ühendus on oma tegevusvaldkonnas ja ühiskonnas tervikuna tuntud ja tunnustatud?
- 8.2. kas ühenduse esindajad tegutsevad ka väljaspool ühendust, nt andes arvamusi noori puudutavatele õigusaktide eelnõudele, osaledes otsustuskogudes ja surveaktsioonides?
- 8.3. kui võrd ja mil moel on ühenduse tegemisi kajastanud meedia?
- 8.4. kas oleme saavutanud ühiskonna vaatenurgast olulisi tulemusi, nt sallivuse suurenemine, kodanikuaktiivsuse tõus?
- 8.5. mil määral oleme omaks võtnud ja rakendanud keskkonnahoiu ja säästva arengu põhimõtteid?
- 8.6. kas ja kuidas oleme osalenud kohaliku kogukonna arendamises?
- 8.7. mis osas oleme teinud koostööd teiste ühendustega, mida on üksteiselt õpitud?
- 8.8. kui aktiivselt ja tõhusalt osaleb ühendus katusorganisatsiooni(de) töös?

9. Toimuvuse võtmetulemused



- Milliseid näitajaid, andmeid ja indikaatoreid mõõdate ja jälgite, et selgitada välja ühenduse tegevuse tulemuslikkus?
- Kas need tulemused on võrreldes eelmiste perioodidega halvemad, võrdselt head või paremad?
- Ühenduse tulemuste hindamiseks võib jälgida näiteks:

- 9.1. tegevuskava ja eesmärkide täitmist;
- 9.2. liikmete arvu (s.h. arvu erinevate sihtgruppide raames);
- 9.3. regionaalset kaetust;
- 9.4. tegevuses osalejate arvu;
- 9.5. tegevuses osalevate vabatahtlike arvu;
- 9.6. üritustel osalejate arvu;
- 9.7. osalejate rahulolu;
- 9.8. töövõite noortega seotud otsuste kujundamisel (KOV tasandil, riigi tasandil, rahvusvahelises plaanis);
- 9.9. keskkonnasõbralike tegutsemispõhimõtete rakendamist;
- 9.10. eelarve piisavust tegevuste elluviimiseks;
- 9.11. eelarve täituvust;
- 9.12. stabiilsete rahastamisallikate olemasolu;
- 9.13. rahastamisallikate mitmekesisust;
- 9.14. rahavooge (rahaliste vahendite kättesaadavus hetkel kui neid vajatakse);
- 9.15. kuluefektiivsust (milliseid tulemusi on teatud rahasummat kulutades saavutatud);
- 9.16. taotluste esitamise õigeaegsust;
- 9.17. revisjonikomisjoni või auditi tulemusi (mittevastavused, tähelepanekud);
- 9.18. majandus- ja sisulise aruandluse esitamise korrektsust

Kasutatud allikad

CAF 2006. The Common Assessment Framework (CAF). Improving an organisation through self-assessment. CAF Resource Centre, European Institute of Public Administration 2006.

CAF enesehindamise meetodika, küsimustik ja hindamismudel. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus & Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus. http://www.eas.ee/index.php?option=com_content&view=article&id=132&Itemid=1035&Itemid=1035 31. 12. 2008

Eesti Noorteühenduste Liitu vastuvõtmise tingimused. <http://www.enl.ee/liikmekssaamine> 16. 07. 2008

Heateo Sihtasutuse organisatsioonide hindamisraportid. <http://www.heategu.ee/?id=1931> 16. 07. 2008

Noorsootöö seadus. Vastu võetud 1999. <https://www.riigiteataja.ee/ert/act.jsp?id=12851236>

Noorsootöö strateegia 2006-2013. Haridus- ja Teadusministeerium: Tartu. <http://www.hm.ee/index.php?03240> 16. 07. 2008

Noorsootöötaja kutsestandard III-V. Hariduse kutse nõukogu 2006. <http://www.kutsekoda.ee/> 16. 07. 2008

Oakland, John S. (2006) Terviklik kvaliteedijuhtimine. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus ja OÜ Külim

Policy Paper on Non-Formal Education: A framework for indicating and assuring quality. European Youth Forum: Brussels. <http://www.youthforum.org/> 16. 07. 2008

Siurala, Lasse (2005). A European Framework for Youth Policy. Directorate of Youth & Sport, Council of Europe: Strasbourg.

Talur, Piret (2007). Noorsootöö kvaliteedihindamine – kas okkiline tee? Kogumikus Noortest ja noorusest täna. Eesti Noorsootöötajate Ühendus: Tallinn.

Tartu ja Tallinna noorsootöö 15. 09. 2006 kvaliteediseminar materjalid. <http://www.tartu.ee/kvaliteediseminar> 16. 07. 2008

Tartu ja Tallinna noorsootöö 26. 01. 2007 kvaliteediseminar materjalid. <http://www.tallinn.ee/g6136s29551> 16. 07. 2008

The Socio-Economic Scope of Youth Work in Europe. Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik: Frankfurt. 2007.

T-Kit käsiraamat „Õppetegevuse hindamine noorsootöös“. I.k. Euroopa Nõukogu 2007, e.k. Eesti Noorsootöö Keskus & Haridus- ja Teadusministeerium 2008.

T-Kit käsiraamat „Koolitamise alused“. I.k. Euroopa Nõukogu 2002, e.k. Euroopa Noored Eesti Büroo & Haridus- ja Teadusministeerium 2005.

“Täiuslikkuse hindamine”. Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus, http://files.eaq.ee/taiuslikkusmudel/taiuslikkuse_hindamine.pdf 31. 07. 2008

