

**Lääne-Harju Koostöökogu strateegia uuendamise** protsessi  
**ettevalmistavad tegevused:**

väliskeskkonna analüüs, sisekeskkonna analüüs, eelneva (te) strateegiate eesmärkide täitmise ning saavutatud tulemuste mõõtmine, ja tulemuste analüüs ehk strateegia sisehindamine

## LÕPPARUANNE

**Tellij:** MTÜ Lääne-Harju Koostöökogu

**Koostaja:** OÜ Vesterra

Side tee 1, Laulasmaa, Keila vald

[www.vesterra.ee](http://www.vesterra.ee)

Konsultandid: Kadri Tillemann ja Tiina Tamm

## SISUKORD

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	3
<b>1. VÄLISKESKKONNA ANALÜÜS</b> .....	3
<b>1.1. Tegevuspiirkonna sotsiaalmajanduslikud näitajad</b> .....	3
<b>1.1.1 Rahvastik</b> .....	3
<b>1.1.2 Tööjõu mobiilsusnäitajad</b> .....	4
<b>1.1.3 Ettevõtlus ja ettevõtlikkus</b> .....	5
<b>1.1.4 Kohalik võim</b> .....	6
<b>1.2 Strateegilised alusdokumendid</b> .....	8
1.2.1 Rahvusvahelised arengudokumendid .....	8
1.2.2 Siseriiklikud arengudokumendid .....	8
1.2.3 Regionaalsed ja kohalikud arengudokumendid .....	9
1.2.4 Piirkonna kohalike omavalitsuste arengukavad .....	10
<b>1.3 Teised (arendus)organisatsioonid</b> .....	11
<b>1.4 LHKK tegevuse välishindamise tulemused</b> .....	13
<b>1.5 Soovitused/järeldused</b> .....	14
<b>2. SISEKESKKONNA ANALÜÜS</b> .....	15
<b>2.1 LHKK liikmeskond, nende huvid ja suutlikkus</b> .....	15
2.1.1 Arengu plaanimine ja tulemuste kaalumine KOV'des .....	15
2.1.2 LHKK tegevuspiirkonna omavalitsuste, ettevõtjate ja vabaihenduste organiseeritus ja valmisolek koostööks .....	16
<b>2.2. LHKK sisehindamise tulemused 2013</b> .....	16
2.2.1 Hinnang LHKK tegevusele liikmete poolt .....	16
2.2.2 Kompetentside hindamine LHKK juhatuses .....	17
<b>2.3. Soovitused/järeldused sisekeskkonna analüüsi põhjal</b> .....	17
<b>3. LHKK TOIMEMUDEL</b> .....	18
<b>3.1. Strateegilised valikud ja nende mõju LHKK positsioneerimisel</b> .....	18
<b>3.2. Põhiprotsessid ja nende korraldus kahe alternatiivi puhul</b> .....	19
<b>3.3. Soovituslikud tegevused ühe ja teise valiku puhul</b> .....	20
<b>4. SEIRE JA HINDAMISE SÜSTEEM</b> .....	21
<b>4.1. Tulemusnäitajate liigitus ja järjepidevuse tagamiseks vajalik dokumentatsioon</b> .....	21
<b>4.2. Perioodide näitajad ja nende omavahelised seosed</b> .....	22
<b>4.3. Soovitused seire- ja hindamissüsteemi rakendamiseks</b> .....	23
<b>KOKKUVÕTE</b> .....	23
Lisad .....	24

## SISSEJUHATUS

Käesolev dokument on koostatud MTÜ Lääne-Harju Koostöökogu tellimisel OÜ Vesterra ja MTÜ Ratsuritäht konsultantide Kadri Tillemani ja Tiina Tamme poolt. Töö tellija on seadnud eesmärgiks, et strateegia uuendamise protsessi ettevalmistavate tegevuste raames viidaks läbi alljärgnevad tegevused: eelneva(te) strateegia(te) eesmärkide täitmise ning saavutatud tulemuste mõõtmine ja tulemuste analüüs, strateegia hindamismetoodika ja strateegia sisehindamise korra väljatöötamine tuginedes:

- väliskeskonna analüüsile, mis kirjeldaks LHKK tegevuspiirkonna sotsiaal-majanduslikku olukorda kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna ühishuvidest lähtuvalt, arestated teostatud uuringuid ja koondatud materjali;
- sisekeskkonna analüüsile koostöös juhatuse ja tegevmeeskonnaga, arvestades läbiviidud uuringuid ja koondatud materjali.

Töö koostati ajavahemikul september kuni november 2013 eelviidatud konsultantide poolt sõltumatult ja iseseisvalt, töös väljendatud seisukohtade ja hinnangute näol ei ole tegemist tellijaga (MTÜ Lääne-Harju Koostöökogu) kooskõlastatud LHKK ametlike seisukohtadega.

## 1. VÄLISKESKKONNA ANALÜÜS

Lõpparuande selles osas:

- ülevaade LHKK tegevuspiirkonna ja naaberpiirkondade demograafilisest situatsioonist näitajate lõikes, mida arvame, et LHKK-laadsete organisatsioonide ja KOV tegevus võiks mõjutada;
- ülevaade strateegilistest alusdokumentidest erinevatel tasanditel ning sellest, kuidas on nende järgimine kohalikul tasandil kohustuslik või soovitatav;
- LHKK tegevuspiirkonnas mõju omavate organisatsioonide ja nende funktsioonide kirjeldus;
- LHKK välishindamise kokkuvõtte J.Sakkeuse ainetel;
- Soovitused/järeldused väliskeskonna analüüsi põhjal – mida peab ilmtingimata arvestama 2014 -2020 strateegia koostamise protsessis ja strateegias endas ehk kuidas mõjutab väliskeskond LHKK kui organisatsiooni positsioneerimist ja tegevuste sisulist rõhuasetust.

### **1.1. Tegevuspiirkonna sotsiaal-majanduslikud näitajad**

LHKK tegevuspiirkonna väliskeskonna kirjeldamiseks on vastavalt käesoleva töö lähteülesandele kirjeldatud tegevuspiirkonna sotsiaal-majanduslikku olukorda kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna ühishuvidest lähtuvalt st analüüsitud on piirkonna inimresurssi ja selle liikuvust, ettevõtlikust ning omavalitsuste võimekust. Välja on toodud andmestik, mille põhjal on võimalik tuletada mõju- ja tulemusindikaatoreid eelseisva strateegiaperioodi mõjude hindamiseks.

#### **1.1.1 Rahvastik**

1. jaanuari 2013 seisuga elas LHKK tegevuspiirkonna omavalitsustes kokk 14 406 elanikku - Keila vallas 4846, Nissi vallas 3018, Vasalemma vallas 2710, Kernu vallas 2051 ja Padise vallas 1789. Rahvaarvu muudatus aastatel 2011 kuni 2012 näitas pea kõigis valdades väikest vähenemistrendi (-0,82% Nissi vallas kuni -2,38% Padise vallas). Ainsana ei vähenenud neil aastatel Kernu valla rahvastik, seal rahvastik 0,04% võrra suurenes. Loomulik iive oli 2011. aastal Keila (+9) ja Kernu (+5) valdades positiivne, Vasalemmas neutraalne (0) ning Nissi (-5) ja Padise (-3) valdades nõrgalt negatiivne.

LHKK piirkonna kohalike omavalitsuste rändesaldod (REL2011 2012. aastat kirjeldav andmestik) on võrdlemise erinevad ning valdavalt negatiivsed. Erandiks on Keila valla siserändesaldo (43), mis ainus positiivne rändesaldo piirkonnas. Samas on Keila vallas kõige negatiivsem välisrändesaldo (-43). Kõige suurem väljaränne Eestis piires on 2012. aastal aset leidnud Nissi vallas.

RVR01: RÄNNE --- Aasta, Haldusüksus/Asustusüksuse liik, Sugu, Näitaja ning Rände liik						
	Mehed ja naised					
	Sisseränne		Väljaränne		Rändesaldo	
	Sisseränne	Välisränne	Sisseränne	Välisränne	Sisseränne	Välisränne
2012						
..Keila vald	282	24	239	67	43	-43
..Kernu vald	92	7	117	13	-25	-6
..Nissi vald	78	2	130	27	-52	-25
..Padise vald	53	8	61	11	-8	-3
..Vasalemma vald	77	12	94	34	-17	-22

Tabel 1. 2012 rahvastikuränne LHKK piirkonnas

LHKK piirkonna valdade elanikkonna peamiseks sissetulekuallikaks on palgatöö, ettevõtjate arv moodustab palgatöötajate arvust vaid 4,7 (Vasalemma vallas) kuni 9,8 % (Keila vallas).

RL008: RAHVASTIK, 31. DETSEMBER 2011 --- Sugu, Elukoht ning Töölane ja sotsiaal-majanduslik seisund					
	....palgatöötaja	....palgatöötajatega ettevõtja	....üksikettevõtja	..(üli)õpilane	..pensionär
<b>Mehed ja naised</b>					
Keila vald	2 196	120	96	276	939
Kernu vald	858	30	39	120	519
Nissi vald	1 104	27	39	180	651
Padise vald	606	24	21	96	351
Vasalemma vald	1 050	21	24	138	633

**Märkus:**  
Üksikisikute andmete kaitseks on kasutatud ümardamist, mille tõttu võib väärtus KOKKU erineda liidetavate väärtuste summast.

Tabel 2. LHKK valdade elanikkonna tööalane ja sotsiaal- majanduslik seisund.

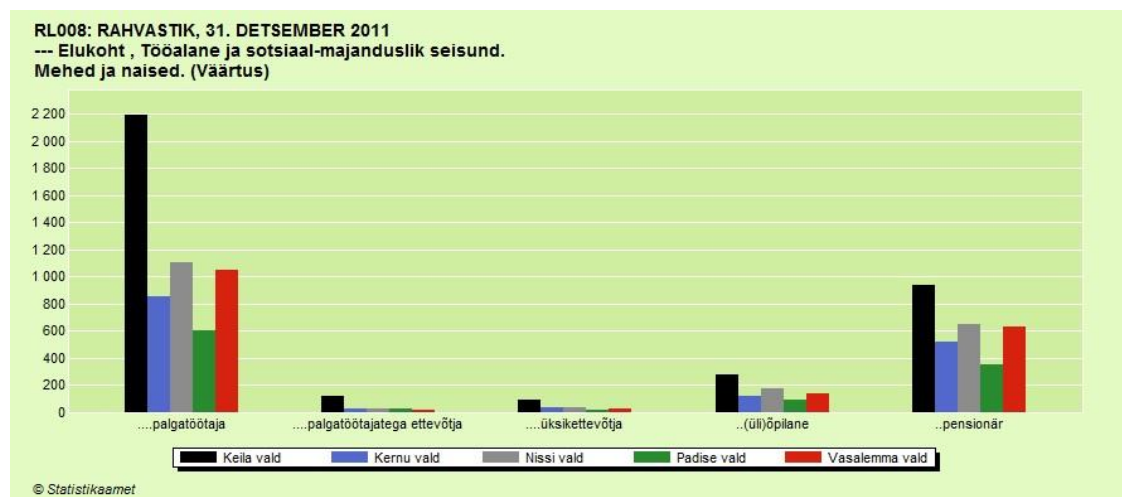
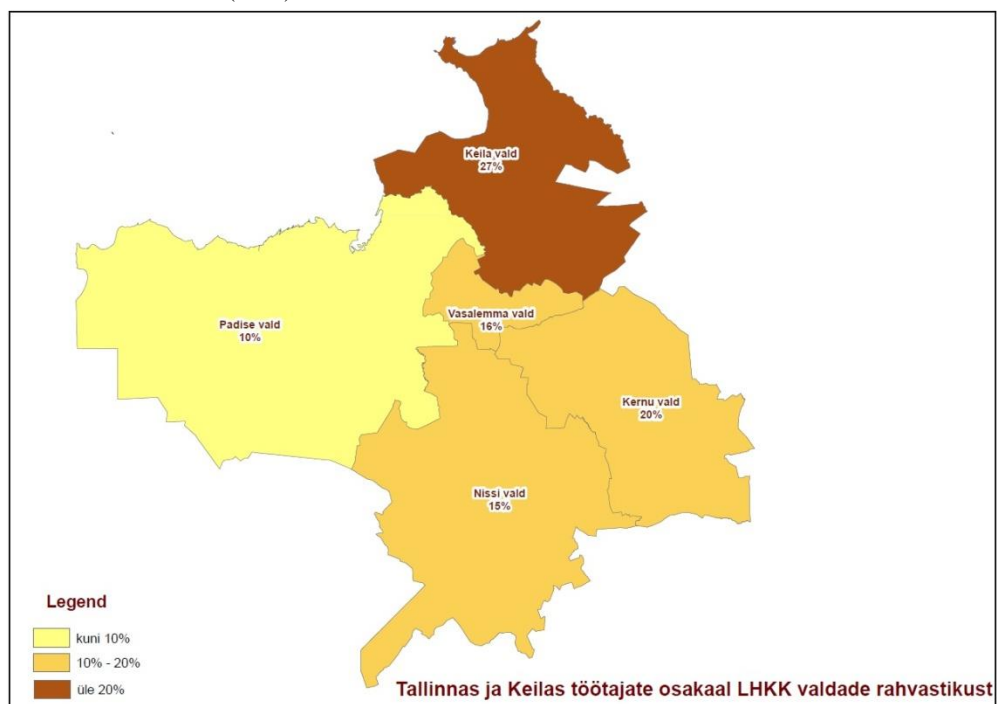


Diagramm 1. LHKK valdade elanikkonna tööalane ja sotsiaal- majanduslik seisund.

### 1.1.2 Tööjõu mobiilsusnäitajad

LHKK piirkonna omavalitsuste tööalist elanikkonda iseloomustab väga kõrge mobiilsus, seda illustreerivad väga näitlikult Eesti omavalitsustele 2013. aasta aprillis Siseministeeriumi poolt tõmbekeskuste määramiseks kättesaadavaks tehtud andmed - iga omavalitsuse kohta on välja toodud, missugustest omavalitsustest seal tööle käiakse. Selgub, et kõige enamate LHKK piirkonna inimeste töökohad asuvad Tallinna ja Keila linnades, Tallinnas töötab kokku 1893 LHKK tööalist inimest ning Keilas 873. Selgub, et tõmbekeskustes (Tallinn ja Keila) töötajate osakaal kogu omavalitsuse rahvastikust on suurim Keila (27%) ja Kernu (20%) valdades, vähim on Tallinnas ja Keilas tööle käivaid inimesi Padise vallas (10%).



Skeem 1. Tallinnas ja Keilas töötajate osakaal LHKK valdade rahvastikust

LHKK piirkonna vallad - Keila, Kernu, Nissi, Padise ja Vasalemma pakuvad töövõimalust peamiselt neis valdades kohapeal elavatele inimestele ning LHKK tegevuspiirkonna sisene tööjõuränne ei ole väga ulatuslik. Küll aga tasub välja tuua, et LHKK piirkonnas töötab kokku 333 Tallinna linna kodanikku, neist enamus Vasalemma vallas. Pea kõigis LHKK valdades on Tallinnast tööl käivate inimeste arv kohalikest kodanikest töötajate arvu järel teine, erandiks on vaid Tallinnast suhteliselt kauge Padise - seal on teise positsiooni hõivanud naabervallast Vasalemmast pärit töötajad.

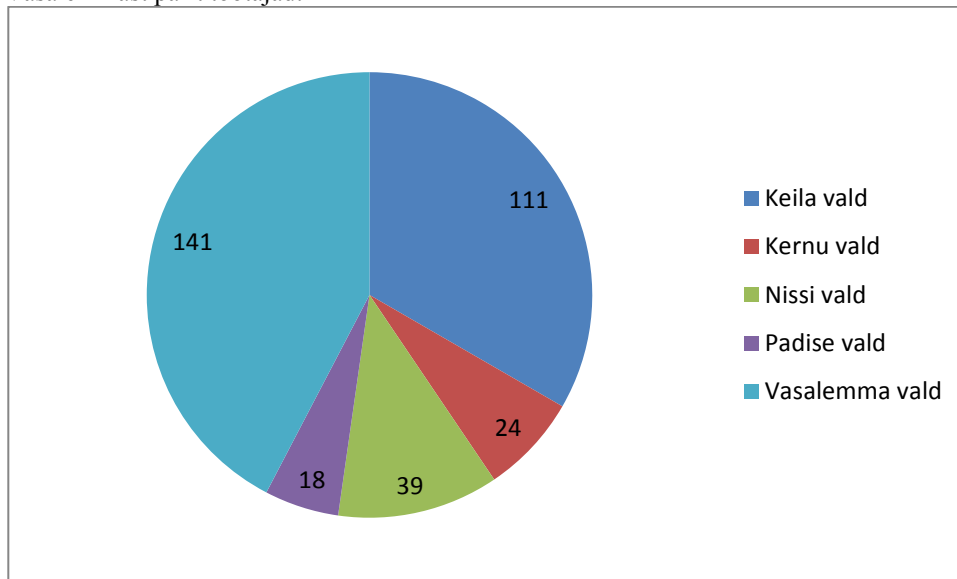


Diagramm 2. LHKK piirkonnas töötavad Tallinna kodanikud

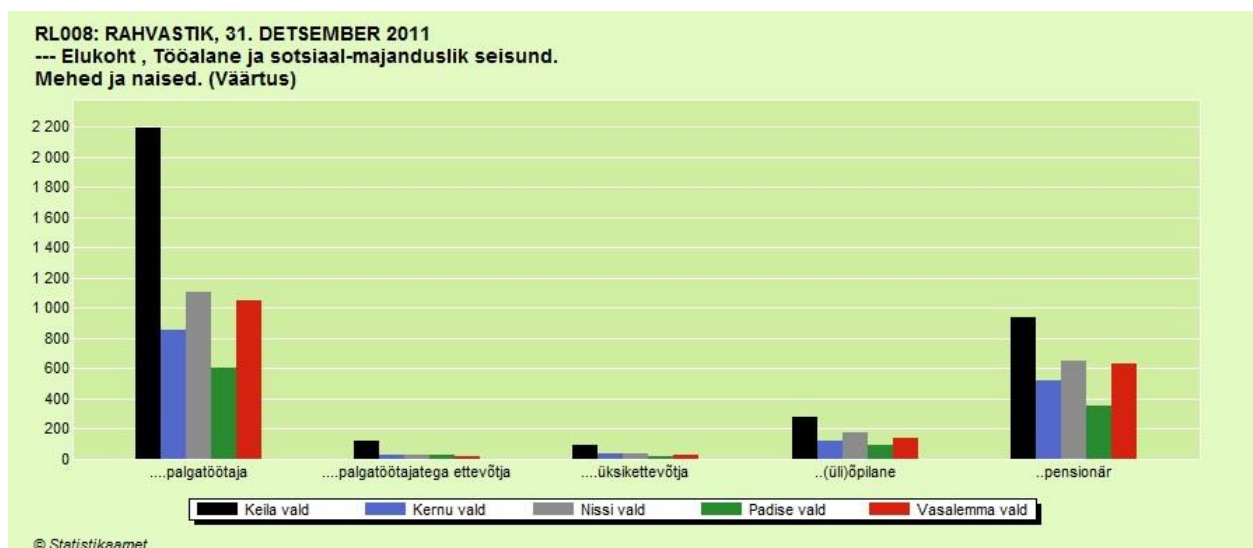
LHKK valdade kodanike töökohtade geograafiline haare kogu Harjumaa lõikes on võrdlemisi lai. Lisaks eelnimetatud keskustele töötab arvestatav hulk LHKK valdade kodanike Saue linnas (135) ja vallas (126), Paldiskis (108) ning Harku (141), Saku (96) ja Rae (72) valdades. Väiksema töötajate arvuga on tööpaigana esindatud Maardu linn (21) ning Jõelähtme (18) ja Kiili (12) vallad. LHKK piirkonna tööjõumobiilsust kajastav andmed on kajastatud käesolev aruande lisamaterjalide koosseisus.

### 1.1.3 Ettevõtlus ja ettevõtlikkus

Statistikaameti 2012. aasta andmetel on LHKK piirkonna kõige levinum ettevõtlusvorm osahing, kokku on piirkonnas registreeritud 542 OÜ-d, füüsilisest isikust ettevõtjaid on 232 ja aktsiaseltsi 13. Kasumit mittetaotlevatel ühendustel levinum on mittetulundusühing, neid on piirkonnas kokku 375 ning sihtasutusi 10.

ER07: STATISTILISE PROFII LI KUULUVAD ÜKSUSED --- Aasta, Haldusüksus ning Õiguslik vorm						
	Füüsilisest isikust ettevõtja	Osahing	Aktsiaselts	Mittetulundusühing	Sihtasutus	
2012						
..Keila vald		70	228	6	148	2
..Kernu vald		49	92	1	92	2
..Nissi vald		58	97	4	64	3
..Padise vald		33	78	1	31	2
..Vasalemma vald		22	47	1	40	1

Tabel 3. Registreeritud ettevõtlusvormid LHKK piirkonna omavalitsustes



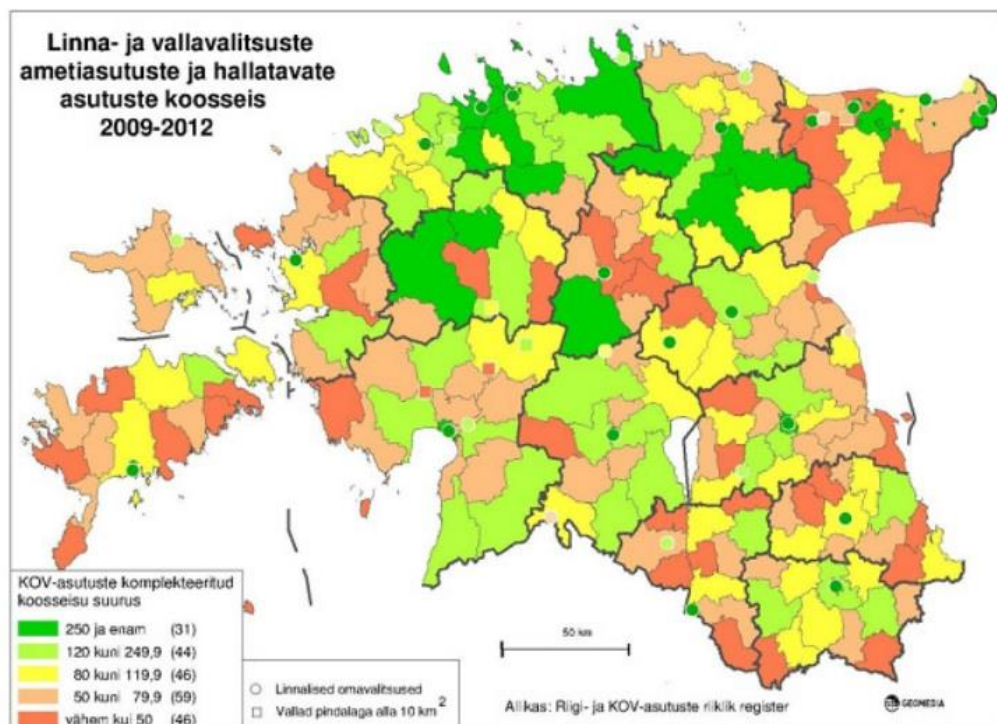
### Diagramm 3. Registreeritud ettevõtlusvormid LHKK piirkonna omavalitsustes

Tuleb silmas pidada, et registreeritud ettevõtete arv ei pruugi täielikult peegeldada piirkonna ettevõtlusaktiivsust, Statistikaameti 2011. aasta andmetel oli LHKK piirkonnas 413 majanduslikult aktiivset ettevõtet. Eeldusel, et registreeritud ettevõtete arv 2011. ja 2012. aasta lõikes oluliselt ei erine, võib järeldada, et piirkonnas registreeritud ettevõtetest on tegelikult majanduslikult aktiivsed ligi pooled. LHKK ettevõtete surmamäär 2011. aasta seisuga on Eesti keskmisest (8%) kõrgem - 9,5%. Seejuures piirkonna kõrgeim ettevõtete surmamäär on Vasalemma vallas (14,3%) ja madalaim Nissi vallas (6,0%).

Tallinna Ülikoolis 2012 aastal läbi viidud uuringu "Kodanikualgatust toetavad väärtused ja käitumismustrid Eesti elanikkonnas 2011-2012"<sup>1</sup> tulemused viitavad, et Harjumaal elavate inimeste aktiivsus kodanikuühenduste tegevuses osaleda (organisatsioonilise tegevuse kogemus vähemalt kahest erinevat tüüpi organisatsioonist stspordi-, vabaaja või kultuuri-selts ning muu kodanikualgatuslik ühendus) on Eesti keskmisele (24%) ligilähedane st 25%. Kvantitatiivsed uuringud piirkonna kodanikuühendustite iseloomustavate näitajate kohta puuduvad, hinnangulise uuringu "Kodanikuühenduste hetkeseis ja arenguplaanid Harjumaal"<sup>2</sup> on koostanud Harjumaal Ettevõtlus- ja Arenduskeskus 2009. aastal. Uuringu tulemustena toodi välja, et pealinna läheduses tegutsevaid kodanikuühendustite iseloomustavad teatud erisused, nii võib välja tuua asjaolu, et majandustegevuse kontsentreerumine Tallinnasse ja Harjumaale pidurdas kiire majanduskasvuga aastatel mõnevõrra siinset mittetulundustegevust, teatud kogukondades võis täheldada ka nõrgemat kogukondlikku identiteeti. Siiski on piirkonna mittetulundusühendustite uurides välja selgitatud hulk tugevusi, mis loovad head eeldused koostööks otsustusorganitega, uuringus toodi väga sageli organisatsiooni tugevuse ja ka võimalusena välja häid suhteid kohaliku omavalitsusega, mis näitab, et organisatsiooni usaldatakse. Häid suhteid kohaliku omavalitsusega mainisid enim juba mõnda aega tegutsenud ühendused, mis on ka arusaadav- ennast on jõutud juba tõestada. Võimalust arenguks nähti ka suuremas koostöös ja kogemuste vahetamises teiste nii sama piirkonna kui ka piirkonnast väljaspool asuvate organisatsioonidega. Senini toimub ühenduste vaheline koostöö pigem kaootiliselt ning leiti, et seda ei ole piisavalt.

#### 1.1.4 Kohalik võim

Tulevalt Eesti Vabariigi põhiseadusest otsustavad ja korraldavad kõiki kohaliku elu küsimusi kohalikud omavalitsused, kes tegutsevad seaduste alusel iseseisvalt. KOV<sup>3</sup> Siseministeeriumi tellimisel OÜ Geomedia poolt koostatud uuringu "Kohaliku omavalitsuste üksuste võimekuse indeks" kohaselt on enamik LHKK omavalitsuste positsioon võimekusindeksi järgi koostatud pingereas mediaankeskmisest (113) kõrgemal - Padise vald on 40. kohal, Kernu vald 53. kohal, Keila vald 57. kohal ning Nissi vald 74. kohal. Ainsana positsioneerub mediaankeskmisest madalamal positsioonil Vasalemma vald (151. koht). Uuringust nähtub, et piirkonna vallavalitsuste ja nende allasutuste koosseisude suurus on võrdlemisi ühtlased - enamasti vahemikus 50-80 ning Nissi vallas vahemikus 50-80.



Skeem 2. Linna- ja vallavalitsusete ametiasutuste ja hallatavate asutuste koosseis (Geomedia).

1

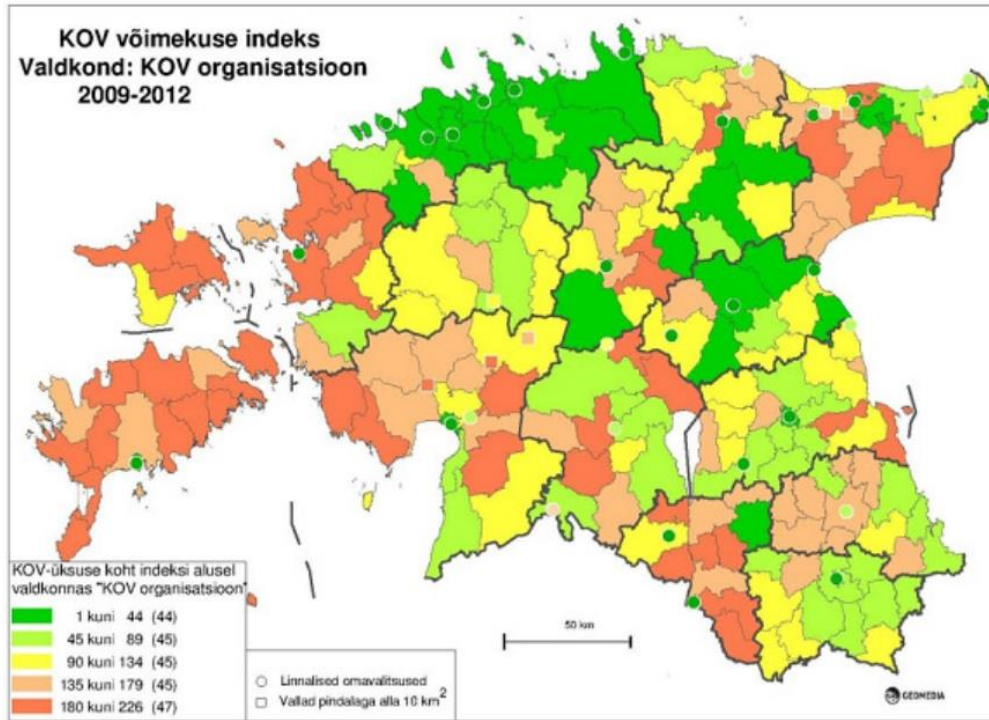
[https://www.siseministeerium.ee/public/danikualgatust\\_toetavad\\_vaartused\\_ja\\_kaitumismustrid\\_Eesti\\_elanikkonnas\\_2011-2012\\_uuringu\\_teostaja\\_Kodanikeuhiskonna\\_uurimis-ja\\_arenduskeskus\\_Tallinna\\_Ulikool.pdf](https://www.siseministeerium.ee/public/danikualgatust_toetavad_vaartused_ja_kaitumismustrid_Eesti_elanikkonnas_2011-2012_uuringu_teostaja_Kodanikeuhiskonna_uurimis-ja_arenduskeskus_Tallinna_Ulikool.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.heak.ee/WWW\\_files/files/user\\_files/failidVanaltKodulehelt/documents/MTY/Kval\\_analyys\\_2009.pdf](http://www.heak.ee/WWW_files/files/user_files/failidVanaltKodulehelt/documents/MTY/Kval_analyys_2009.pdf)

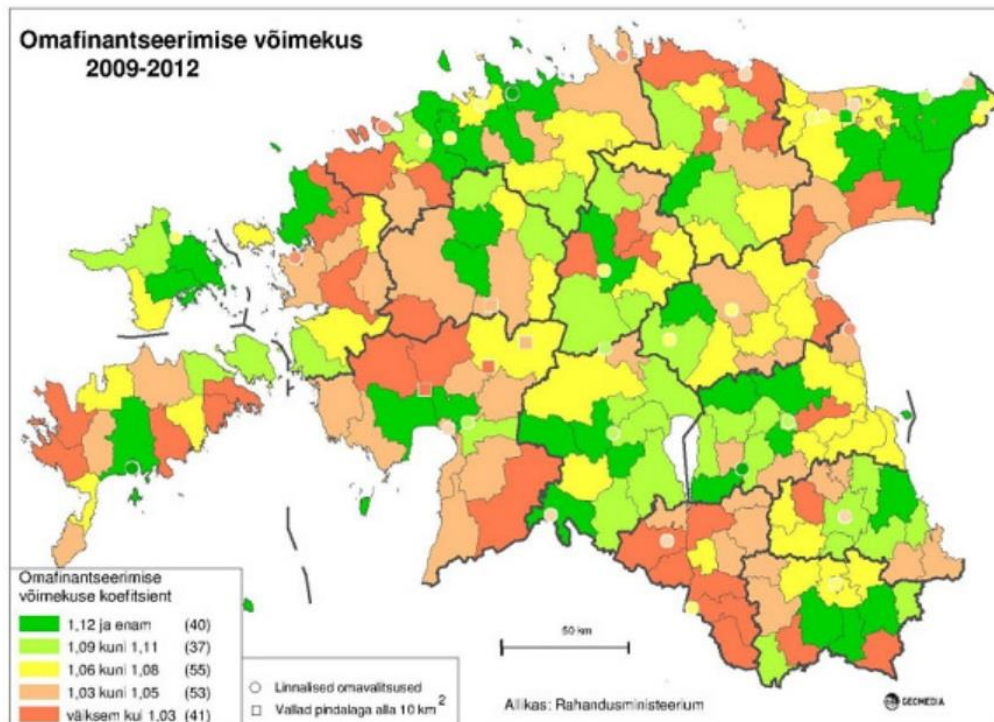
<sup>3</sup> [https://www.siseministeerium.ee/public/KOV\\_indeks\\_2013\\_aruanne\\_final.pdf](https://www.siseministeerium.ee/public/KOV_indeks_2013_aruanne_final.pdf)



Piirkonna arendamise seisukohast on olulised võimekusnäitajate komponendid, mis annavad hinnangu KOV organisatsioonile ning omavalitsuse omafinantseerimisvõimekusele. Uuringu kohaselt on KOV organisatsioonidest saanud kõrgema hinnangu Keila ja Nissi vallad, neile järgnevad Padise, Vasalema ja Kernu vallad. Ühtki piirkonna omavalitsust ei ole hinnatud viimasesse, nõrgimate võimekusnäitajatega gruppi kuuluvaks. Omafinantseeringuvõimekust (omafinantseerimise võimekus ehk põhitegevuse tulude ja kulude suhe. Kui näitaja on alla ühe, siis teoreetiliselt ületavad jooksvad kulud jooksvaid kulusid ning omavalitsusüksus vajab lisaressursse toimetulekuks) peegeldava näitaja järjestamisel ei asetunud ükski LHKK omavalitsus esimese 44. KOV-i sekka. Kõrgeim omafinantseerimisvõimekus on viidatud uuringu kohaselt Keila vallal, sellele järgnevad Vasalemma ja Nissi vallad. Padise ja Kernu valdade omafinantseeringuvõimekust peegeldab indeks kuulub pingerea viimase 40 sekka.



Skeem 3. KOV-üksuse koht indeksi alusel valdkonnas "KOV organisatsioon"



Skeem 4. KOV omafinantseerimise võimekus

## 1.2 Strateegilised alusdokumendid

LHKK piirkonna jaoks olulised arengudokumente vaatleme neljal tasandil:

- \* rahvusvaheline tasand;
- \* siseriiklik tasand;
- \* regionaalne tasand;
- \* kohalik tasand.

Käesolevas töös on pööratud tähelepanu arengudokumentide nendele osadele ja strateegilistele eesmärkidele, mille elluviimine LEADER põhimõttega haakuvatel alustel (sektoritevaheline koostöö, piirkondlik koostöö, kogukonna juhitud kohaliku arengu põhimõte) võib kõige suurema tõenäosusega võimalikuks ja otstarbekaks osutuda. Siinkohal tuleb rõhutada nii LEADER-tegevusgrupi, kui piirkondlike organisatsioonide iseotsustamisõigust oma strateegiliste arengusuundade määramisel, kuid sidususe loomine juba olemasolevate ning väljatöötamisel olevate strateegiliste arengudokumentidega suurendab kindlasti väljavaateid strateegia edukaks rakendumiseks.

### 1.2.1 Rahvusvahelised arengudokumendid

**Strateegia „Euroopa 2020”<sup>4</sup>** on Euroopa Liidu kümne aasta majanduskasvu strateegia. Strateegia hõlmab ka seitset juhtalgatust, mille raames **EL ja liikmesriikide valitsused tugevdavad üksteise jõupingutusi** valdkondades, mis toetavad strateegia „Euroopa 2020” prioriteete, nagu **innovatsioon, digitaalne majandus, tööhõive, noored, tööstuspoliitika, vaesuse vastane võitlus ning ressursitõhusus**. ELi tasandil tehakse olulisi otsuseid, eesmärgiga viia lõpule ühtse turu kujundamine teenuste, energeetika ja digitaaltoodete valdkonnas ning investeerida põhilistesse piiriülestesse ühendustesse. Liikmesriigi tasandil tuleb kõrvaldada paljud konkurentsi ja töökohtade loomist takistavad tõkked. Kuid jõupingutustel on majanduskasvule ja töökohtadele soovitud toime ainult siis, kui neid tehakse ühendatud ja koordineeritud moel. Euroopa Komisjon on välja pakkunud konkreetset juhised<sup>5</sup> seoste loomiseks EL 2020 juhtalgatuse ja maaelupoliitika vahele, leitakse, et valdkonnad, mille kaudu maaelu arengu programmid saavad juhtalgatuste realiseerumisele kõige rohkem kaasa aidata, on alljärgnevad:

- teadmistevahetus ja innovatsioon maapiirkondades (sh põllumajandus ja metsandus) - võrgustike ja klastrite loomine, nõuandeteenuste võimaldamine;
- põllumajanduse elujõulisus ja konkurentsivõime, maamajanduse mitmekesistamine
- põllumajanduslikud toiduahelad ja riskijuhtimine - ka väike- ja esmatasandi tootjate kaasamine väärtusahelatesse
- põllumajandusest ja metsandusest sõltuvate ökosüsteemide taastamine, säilitamine ja sihipärane kasutamine
- energiatõhususe ja säästliku ressursikasutuse propageerimine metsanduses, põllumajanduses ja toidutööstuses, põhilised rakendamisvõimalused vee- ja pinnasemajanduses.

LEADER-i rolli rõhutatakse eraldi ka EL 2020 juhtalgatuse elluviimise juures, mis käsitleb **sotsiaalset sidusust ja vaesuse vähendamist, kuna LEADER-kaudi on võimalik edendada esmatasandi taristut, kohalikke baasteenuseid maaelanikkonnale ning külade uuendamist**.

LEADER meetet viiakse läbi **Euroopa Ühtse Põllumajanduspoliitika** raames (Common Agricultural Policy - CAP). EL 2020 strateegia ning 2014-2020 finantsraamistiku ettevalmistamise raames on ülevaatamisel ka põllumajanduspoliitika oodatava panus EL-i üldiste eesmärkide saavutamisse. Selleks puhuks on Euroopa Komisjon koostanud nii üldisema programmidokumendi<sup>6</sup> kui ka juriidilised ettepanekud<sup>7</sup>. Põllumajandustoodete konkurentsivõime ning põllumajandus-keskkonnaprogrammi kõrval nähakse ka tulevikus olulist rolli Euroopa maaeluarengu poliitikas. **Uuel programiperioodil eeldatakse, et maaeluarengu meetmed aitavad Euroopa maaelu arengule kaudu just moderniseerimise ja innovaatiliste lahenduste propageerimise kaudu.**

Ühe peamise muutusena maaelu arengu poliitikas nähakse kogukonna juhitud kohaliku arengu põhimõtte rakendamist (community-led-local-development CLLD). EL erinevate institutsioonide sellekohased alusdokumendid<sup>8</sup> **näevad ette territoriaalsete arengustrateegiate efektiivsuse kasvu läbi kohalike otsustus- ja rakendusprotsesside ning tugeva partnerluse avaliku-, era- ja kolmanda sektori vahel**. See põhimõte saab eelseisval EL eelarveperioodil kohustuslikuks maaelu arenguprogrammide rakendamisel, aga võimalik, et seda hakatakse rakendama ka EL vahendite kasutusse andmisel laiemalt.

### 1.2.2 Siseriiklikud arengudokumendid

Siseriiklikul tasemel on eelseisva EL rahastusperioodi oluliseks alusdokumendiks **konkurentsivõime kava "Eesti 2020"**<sup>9</sup>, milles väljatoodu täpsustab suures osas Euroopa 2020 eesmärgid (tööhõive tõstmine, hariduse arendamine jms). Selle kava elluviimisel saavad LEADER tegevusgrupid sh LHKK kaasa aidata mitmetele ettevõtlusega seotud eesmärkide elluviimisele - "Eesti 2020" seab sihiks ettevõtete pikaajalist rahvusvahelise konkurentsivõime kasvu

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/monitoring-evaluation/workshop-03-2012/programming\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/monitoring-evaluation/workshop-03-2012/programming_en.pdf)

<sup>6</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/communication/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/communication/index_en.htm)

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/legal-proposals/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/legal-proposals/index_en.htm)

<sup>8</sup> [http://enrd.ec.europa.eu/themes/clld/policy-and-guidance/en/policy-and-guidance\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/themes/clld/policy-and-guidance/en/policy-and-guidance_en.cfm)

<sup>9</sup> [http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/b\\_konkurentsivoime-kava\\_b/b\\_eesti-2020-strateegia/Eesti%202020%20\(2013%20uuendamine\)/Eesti2020.pdf](http://valitsus.ee/UserFiles/valitsus/et/riigikantselei/strateegia/b_konkurentsivoime-kava_b/b_eesti-2020-strateegia/Eesti%202020%20(2013%20uuendamine)/Eesti2020.pdf)



soodustava poliitika kujundamise. Ettevõtlusega alustamine, ettevõtte arendamine ja efektiivsuse tõstmine, rahvusvahelistumine, innovatsioon ning koostöö on jätkuvalt raamistikuks, milles arengud võiksid toimuda. Riiklikest valdkondlikest arengudokumentidest on LHKK jaoks järgmisel tegevusperioodil kõige määravama tähtsusega **Eesti Maaelu Arengukava 2014-2020**<sup>10</sup> (MAK), mis käesoleva dokumendi koostamisel on eelnõu faasis ning **Eesti Regionaalarengu Strateegia 2020**<sup>11</sup>(ERAS), mis 2013. aasta novembri seisuga oli samuti eelnõu ettevalmistamise faasis. **MAK eelnõus sätestatud prioriteedid** tulenevalt otseselt EL 2020 ja Eesti 2020 strateegiatest:

- 1) teadmussiirde ja innovatsiooni parandamine põllumajandus- ja metsandussektoris ning maapiirkondades
- 2) kõigi põllumajandusvormide konkurentsivõime ning põllumajandusettevõtete elujõulisuse edendamine
- 3) toiduahela ja muu kui toiduahela korraldamise ja riskijuhtimise edendamine põllumajanduses
- 4) põllumajanduse ja metsandusega seotud ökosüsteemide ennistamine, säilitamine ja parandamine
- 5) loodusvarade tõhusama kasutamise edendamine ja üleminek vähem CO<sub>2</sub>- heiteid tootvale ja kliimamuutuste suhtes vastupidavale majandusele põllumajanduses ning toiduainete- ja metsandussektoris
- 6) sotsiaalse kaasamise, vaesuse vähendamise ja maapiirkondade majandusliku arengu edendamine.

Kuuenda prioriteedi alameesmärgiks on ka maapiirkondade kohaliku arengu soodustamine ning selle sihtvaldkonna puhul on peamiste vajadustena välja toodud investeringutoetuste ja muude meetmete abil väikeettevõtluse edendamise ja töökohtade loomise soodustamine maapiirkondades, ning kvaliteetsete teenuste (sh e-teenuste ja kogukonnateenuste) kättesaadavuse kindlustamine ja aja lühendamine nende teenuste kättesaamiseks. Arengukava kohaselt on antud alameesmärkide täitmisele kaasaaitajad just LEADER tegevusgrupid.

ERAS on Lääne-Harju Koostöökogu piirkonna jaoks tähtis just seetõttu, et tegevusgrupp tegutseb pealinna lähipiirkonnas. **Eesti Regionaalarengu Strateegia 2020** (ERAS 2020) eelnõu toob välja järgnevad **regionaalarengu rõhuasetused, mis puudutavad Põhja-Eesti piirkonda** (sh Lääne-Harjumaad) ning millele tuleb järgneval perioodil tähelepanu pöörata:

- Pealinnapiirkonna mitmekülge rahvusvahelise majandusliku konkurentsivõime kasvatamisele innovatiivse ja teadmusmahuka ettevõtluse kasvu hoogustamise abil.
- Pealinnapiirkonna rahvusvahelist majanduslikku konkurentsivõimet soosiva ning välismaisele oskustööjõule ja tippspetsialistidele atraktiivse elu- ja tegevuskeskkonna edendamisele, sh säästva ja atraktiivse linnaruumi ja liikuvuskeskkonna arendamisele.
- Pealinnapiirkonna hajusa kasvu ja valglinnastumisega kaasnevate arenguprobleemide lahendamisele – intensiivseima valglinnastumise tõttu on eelkõige just pealinnapiirkonnas vaja keskenduda kompaktsel linnaarengu ja mitmekeskuselise, asustussüsteemi tugevdamisele koos pealinna „satelliitkeskuste“ teenuste ja ühenduste arendamisega ülejäänud linnapiirkonnaga.
- Enam tasakaalustatud asustussüsteemi kujundamiseks on vaja rohkem panustada ka regiooni muude, pealinnapiirkonna kaugemas mõjualas paiknevate keskuste ja toimepiirkondade tugevdamisele. Nende toimepiirkondade ettevõtluse ja tööturu arendamisel on tähtis keskenduda sealse mitmekülge ettevõtlusstruktuuri tugevdamisele ning tootmis-, teenindus- ja põllumajandusettevõtete lisandväärtuse kasvatamisele.
- Arvestades, et rahvastiku intensiivseim koondumine leiab aset pealinnapiirkonda, on siin ka lähiaastatel suurim vajadus lastehoiuteenuse arendamise ning uute lasteaiakohtade loomise järele. Rahvastiku vanuskoostise eripärade tõttu on pealinna lähitagamaal vaja arvestada pikemas perspektiivis kõikuva nõudlusega eri avalike teenuste lõikes.
- Soodsa asendi eeliste tõttu Läänemere arenguvööndis on Põhja-Eesti arendusregiooni puhul eriline tähtsus ka toimepiirkondade ülepiiri sidustatuse ja koostöö tugevdamisel.

### 1.2.3 Regionaalsed ja kohalikud arengudokumendid

Regionaalse tasandi arengudokumendiks on LHKK tegevuspiirkonnas 2010. aastal heaks kiidetud **Harju Maakonna Arengustrateegia 2015**<sup>12</sup>. Strateegias kirjeldatud visioonini soovitakse jõuda kolme strateegilise arengukomponendi kaudu - tegus rahvas (1), kvaliteetne elukeskkond (2) ning tasakaalustatud ruumimuster (3). LHKK jaoks kõige asjakohasemad tegevuseesmärgid selles strateegias on alljärgnevad:

- Harju maakonna kogukonnad on sidustatud läbi kohaliku infovälja ja jätkusuutliku kodanikualgatusliku tegevuse (1):
- tagatud on tervislik ja loodushoidlik elukeskkond ning juurdepääs avalikele teenustele ja ühistranspordile (3).

Aastatel 2012 kuni 2013 viidi Lääne-Harjumaal läbi koostööprojekt “Lääne-Harjumaal omavalitsuste haldusvõimekuse tõstmine ja ühisteenuste arendamine” raames, mida rahastati Euroopa Sotsiaalfondi meetmest „Avalike teenistujate, kohalike omavalitsuste ja mittetulundusühingute töötajate koolitus ja arendamine“. Projekti üldiseks eesmärgiks oli Lääne-Harju piirkonna tasakaalustatud arengu tagamine läbi tihedama halduskoostöö rakendamise. Projekti tulemusena valmis **Lääne-Harjumaal omavalitsuste koostöö rakenduskava**<sup>13</sup>, mis on aluseks Harju maakonna läänepoolsete omavalitsuste – Saue, Paldiski ja Keila linnade ning Keila, Kernu, Saue, Padise ja Harku valdade – koostööle teenuste osutamisel ja kogemuse vahetamisel piirkonnale tervikuna olulistel valdkondades. LHKK

<sup>10</sup> <http://www.agri.ee/mak2014-2020/>

<sup>11</sup> <https://www.siseministerium.ee/regionaalarengu-strateegia/>

<sup>12</sup> [http://harju.maavalitsus.ee/et/c/document\\_library/get\\_file?uuid=882d5725-9e57-49ea-b61a-9ed045b2bde2&groupId=906560](http://harju.maavalitsus.ee/et/c/document_library/get_file?uuid=882d5725-9e57-49ea-b61a-9ed045b2bde2&groupId=906560)

<sup>13</sup> [http://www.heak.ee/WWW\\_files/files/user\\_files/laana-harju-kov-koostoprojekt/LH\\_KOV\\_koost\\_rakenduskava.pdf](http://www.heak.ee/WWW_files/files/user_files/laana-harju-kov-koostoprojekt/LH_KOV_koost_rakenduskava.pdf)

liikmesomavalitsustest ei osalenud projektid Nissi ja Vasalemma vallad. Rakenduskava määratleb omavalitsuste peamisteks ühisteks koostöövaldkondadeks:

1. spetsiifiliste hariduse tugiteenuste ühine arendamine;
2. spetsiifiliste sotsiaalvaldkonna teenuste ühine arendamine;
3. ühiste turismimarsruutide arendamine (Lääne-Harjumaa piirkond).

Kava kohaselt on kolme ühise tegevusvaldkonna projektide realiseerimisel kriitilise tähtsusega tegevusplaanide ühine täpsustamine ja sellest lähtuvalt otsustuste tegemine omavalitsuste volikogude poolt 2014 aasta esimeses pooles. Samuti tuleb esmajoones lahendada kindlate vastutajate määratlemine

#### 1.2.4 Piirkonna kohalike omavalitsuste arengukavad

##### Vasalemma vald

**Vasalemma valla arengukava 2012-2021**<sup>14</sup> on koostatud 2011. aasta teises pooles. Arengukava sõnastab strateegilised arengueesmärgid arenguvaldkondade (maakasutus/ruumiplaneerimine, ettevõtlus, kommunaalmajandus, haridus/noorsootöö, kultuur/sport, kodanikuliikumine, sotsiaalvaldkond, vallajuhtimine). **Strateegilised sihid**, mis Vasalemma arengukavas haakuvad kõige enam eelnimetatud rahvusvaheliste ja siseriiklike asjakohaste arengudokumentidega on:

- 1) Vallavalitsuse ja ettevõtjate vahel toimib infovahetus ja hea koostöö (ettevõtlus).
- 2) Erinevate sihtrühmade ettevõtlikkus on suurenenud (ettevõtlus).
- 3) Olemasolevad ettevõtlusvõimalused on välja reklaamitud (ettevõtlus).
- 4) Koostöö vallavalitsuse ja kolmanda sektori organisatsioonide vahel on toimiv (kodanikuliikumine).
- 5) Kolmanda sektori organisatsioonid täidavad erinevaid valla jaoks vajalikke (kodanikuliikumine) funktsioone.

##### Padise vald

**Padise valla arengukava 2013-2025**<sup>15</sup> kirjeldab omavalitsuse haldusalase kuuluvate valdkondade (7) arenguvajadused (haridus, kultuur, sport, sotsiaalhoolekanne/turvalisus, maakasutus/planeerimine, taristu/keskkonnakaitse ning ettevõtlikkus/koostöö). LEADER-meetme kontekstis on kõige asjakohasemad ettevõtlikkuse ja koostöö valdkonda koondatud alljärgnevad **arengueesmärgid**:

- Padise on huvipakkuv kultuuriturismi ja aktiivse puhkuse sihtkoht;
- Padise vallas on mitmekesised ettevõtlustingimused;
- Saavutatud on kõrgem tööhõive määr paindlike tööhõive võimaluste kaudu;
- Valla elanikud ja kodanikeühendused osalevad aktiivselt ja on kaasatud elu-, ettevõtlus- ja külastuskeskkonna arendamisse

##### Kernu vald

**Kernu valla arengukava 2013-2020**<sup>16</sup>, on vastu võetud 2012. aasta lõpus. Kava jaotab Kernu valla strateegilised eesmärgid nelja valdkonda:

- Maaelu - (elukeskond, taristu, keskkonnaküsimused, heakord)
- Majandus - (arendusprojektid, ettevõtlus, turism, maakasutus, elamu- ja kommunaalmajandus)
- Kodanikuteenused - (haridus, lastehoid, noorsootöö, kultuuri- ja sporditegevus, , sotsiaal- ja tervishoiuteenused)
- Kogukond - (külaelu, seltsitegevus, koostöö)

LHKK potentsiaalsete tulevikuvaadete haakuvaid kõige enam majandusvaldkonnaga seotud arengueesmärgid nagu toimiv turismimajandus ja tasuvate töökohtade olemasolu vallas ning kogukonna sidususe valdkonnas märgitud oodatav seisund, et vallas toimib tõhus eri sektorite ja partnerite vaheline koostöö.

##### Nissi vald

**Nissi valla arengukava 2013-2030**<sup>17</sup> (tegevuskava 2013-2016) on vastu võetud 2012. aasta keskel ning käsitleb nelja kohaliku omavalitsuse haldusalasse kuuluvat valdkonda: haridus, sotsiaalhoolekanne, elukeskkond ning ettevõtlikkus/koostöö. LHKK tulevikuperspektiivide seisukohast olulisemad eesmärgid ning tegevused on koondatud neljandasse ettevõtlikust ja koostööd käsitlevasse alalõiku, kuhu on koondatud alljärgnevad ettevõtlust ning turismiarendust puudutavad sihid:

- vald pakub võimaluste piires igakülgset toetust ettevõtte loomisel ning inimeste arendamisel – koolituse ja info jagamine (ettevõtlus);
- valla turismikontseptsiooni koostamine (turism);

<sup>14</sup> [http://www.vasalemma.ee/public/files/Vasalemma%20arengukava%202012%20\\_2021.pdf](http://www.vasalemma.ee/public/files/Vasalemma%20arengukava%202012%20_2021.pdf)

<sup>15</sup> <http://padise.kovtp.ee/documents/141606/4388471/Padise+valla+arengukava+aastateks+2013-2025.pdf>

<sup>16</sup> <https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4080/1201/3043/Kernu%20valla%20arengukava%202013-2020.pdf#>

<sup>17</sup> [https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4250/9201/2031/Nissi%20valla%20arengukava%202012\\_2030.pdf#](https://www.riigiteataja.ee/aktiis/4250/9201/2031/Nissi%20valla%20arengukava%202012_2030.pdf#)

- oluliste kohtade viidastamine ja valla kaartide paigaldamine (turism);
- tugev identiteet ja kohtturundus (turism):

Keila vald

**Keila valla arengukava 2012-2016**<sup>18</sup> kinnitati 2012. aasta lõpus. Keila valla visiooni saavutamisel keskendutakse nelja põhisuuna arendamisele:

- loodussõbraliku, kvaliteetse, turvalise ja logistiliselt hästi kättesaadava elukeskkonna tagamine,
- keskkonnasõbraliku ettevõtluse toetamine,
- hästi arenenud teenindussfääriga atraktiivse puhke- ja turismipiirkonna kujundamine,
- võimeka, kodanikuühiskonda väärtustava ja võrgustikupõhiselt toimiva kohaliku omavalitsuse haldusorganisatsiooni loomine. Nende põhisuundade siseselt väljatoodud eesmärkidest ja alameesmärkidest on LHKK perspektiivsete tegevuste kontekstis kõige olulisemad keskkonnasõbraliku ettevõtluse ja elanike ettevõtlikkuse eesmärgi all väljatoodud alameesmärgid: atraktiivne ettevõtluskliima ja hästi toimiv ettevõtlusalane koostöövõrgustik ning tugeva kohaliku identiteedi ja leanike initsiatiivikuse eesmärgi all välja toodud alameesmär: aktiivne külaliikumine ja kogukondlik koostöö.

### 1.3 Teised (arendus)organisatsioonid

LHKK tegevuspiirkond, Lääne Harju viis valda – Keila, Padise, Vasalemma, Nissi, Kernu - on otseselt või kaudselt mõjutatud erinevat tüüpi organisatsioonide tegevusest:

- Riigiasutused – ministeeriumid, ametkonnad; Harju Maavalitsus
- Arendusorganisatsioonid – üle-riigilised rahastusasutused, maakondlikud arenduskeskused, teised Leader-tegevusgruppid, kodanikualgatuslikud ühendused;
- KOV organisatsioonid – naaber-KOV'd oma strateegiliste valikute ja teenustega.

Nende organisatsioonide mõju sisu uue perioodi strateegia loomise kontekstis on kokkuvõtlikult kirjas Tabelis 4. „Mõju piirkonnale“ kirjeldab organisatsioonide üldist rolli ja tegevust kõigi suhtes selles piirkonnas ning „Mõju LHKK valikutele“ loetleb küsimused, millest sõltub LHKK alguspunkt uue strateegia koostamisel.

	Mõju piirkonnale	Mõju LHKK valikutele
<b>Riigiasutused</b> ministeeriumid, ametkonnad, Harju Maavalitsus	Keskkonna loomine: õigused, kohustused, võimalused ja piirangud	Kas ja millistele sihtgruppidele võiks LHKK toimida katuse- või esindusorganisatsioonina suhetes riigiga, kohaliku omavalitsusega, üle-Eestiliste vabakonna organisatsioonidega?
<b>Arendusorganisatsioonid</b> HEAK, Leader TG'd, ettevõtlusinkubaatorid, turismi – vm arengu sihtasutused	Rahastuse või informatsiooni/koolituse pakkujad, võrgustikuorganisatsioonid	Millised on kattuvad funktsioonid, kompetentsid, arenguambitsioonid? Kas ja kuidas peaks LHKK spetsialiseeruma? Milles seisneb võimalik koostöö ja mis on selle eelised?
<b>Rahastusorganisatsioonid</b> EAS, KIK, KÜSK, VÜF, KULKA, HMN, jne	Rahastuse pakkujad algatatud projektidele	Kuidas saab LHKK oma liikmetele abiks olla nendest allikatest raha saamisel? Kas LHKK peaks oma meetmete kavandamisel arvestama sellega, mis liiki teemad on kaetud teistest fondidest? Kas on võimalik abistada kaasfinantseeringuga?
<b>Naaber-KOV'd</b>	Teenuste pakkujad või tarbijad	Kas LHKK'l on mingi funktsioon informatsiooni kogujana ja vahendajana nii KOV arengukavade koostamise protsessis vm juhul?

Tabel 4. Teiste arendusorganisatsioonide mõju LHKK tegevuspiirkonnale ja organisatsioonile

<sup>18</sup> [http://keilavald.kovtp.ee/et/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7f487415-623f-499f-a737-d4643c037dc7&groupId=557322](http://keilavald.kovtp.ee/et/c/document_library/get_file?uuid=7f487415-623f-499f-a737-d4643c037dc7&groupId=557322)

Arvestades eri tüüpi organisatsioonide mõju piirkonnale on LHKK'1 mõtet keskenduda esmajoones kahele küsimusele:

1. Kas ja millistele sihtgruppidele võiks LHKK toimida katuse- või esindusorganisatsioonina suhetes riigiga, kohaliku omavalitsusega, üle-Eestiliste vabakonna organisatsioonidega?
2. Millised on kattuvad funktsioonid, kompetentsid, arenguambitsioonid võrreldes teiste arendusorganisatsioonidega? Kas ja kuidas peaks LHKK spetsialiseeruma? Milles seisneb võimalik koostöö ja mis on selle eelised?

Fookusgrupi intervjuu arendusorganisatsioonide esindajatega (Vt. Lisa 1) võtavad kokku järgmised väited:

- Mõju hindamine tagantjärele, kui kriteeriumites ei ole eelnevalt kokku lepitud, on keerukas kõigile;
- On küsitav, kas tänastes tingimustes saabki rääkida ühe organisatsiooni tegevuse mõju hindamisest, pigem ikka koosmõjust;
- Oluline vältida dubleerimist ja selleks on vajalik teadlikkus kavandatavast; Järgneval perioodil on oluline tähtsustada kolme sektori reaalsel koostööd;
- Huvi ja valmisolek koordineeritud strateegiliseks plaanimiseks olemas. Samas on selgusetu, kes ja millises koosluses peaks/võiks seda koordineerima.
- Piirkonnaüleseid koostööprojekte või maakonnaülese LEADER-toetusmeetme ellukutsumine on võimalikud laiemaulatusliku mõju tagajad.

Kõikides arendusorganisatsioonides on jõutud äratundmiseni, et tegevuste fookus ja sihtgrupid on kattuvad, seda eriti ettevõtluse ja vabakonna admin.suutlikkuse turgutamise valdkonnas. Mis on ka mõistetav, sest mingisuguseid valdkondlikke eriteadmisi organisatsiooni ja finantsjuhtimine ei nõua, samuti ei ole nõustajatel endil sageli ei ettevõtja ega MTÜ loomise/juhtimise/lõpetamise kogemust.

Maakondliku tasandi poolt on olemas algatused koostöötegevustele strateegiliselt läheneda, kuid nende praktiline väljund on seni olnud vähene, näiteks 2009. aastal HEAK-i poolt ellu kutsutud koostööprojekt „Harjumaa mittetulundusühenduste ja kohalike omavalitsuste koostöö tugevdamine avalike teenuste osutamisel“ või omavalitsuste jäätmehooldusala koostöö arendamine, mille tulemusena loodi 2012.a. Harjumaa Ühisteenuste Keskus. Samuti kutsub HEAK kokku selle aasta detsembris kokku Harjumaa arendusorganisatsioonide koosoleku, et strateegia ja dubleerimise teemat arutada.

Lisas 4 kirjeldatud arendusorganisatsioonide arenguambitsioonidest funktsioonide ümbermängimise, spetsialiseerumise või mingi geograafilise ala oma ainu-mõjusfääriks kuulutamise kohta avalikes materjalides informatsiooni ei ole.

Strateegiline ja süsteemne koostöö nende arendusorganisatsioonide vahel sõltub tänasel päeval vaid nendest organisatsioonidest endast, sest sihtasutustel on oma väga konkreetne ülesanne ja MTÜ'd omakorda on oma tegevuses sõltumatud. Et valdavalt tegeleb iga organisatsioon vaikumisi oma ellujäämise kindlustamisega, siis on funktsioonide ümberjagamine pehmelt öeldes keerukas ja üsna kindlasti väga-väga pikk protsess.

Usutavasti annab taoliste arendusorganisatsioonidele konkurentsieelise oma piirkonna hea tundmine ja selle inimeste usaldus, mis tekib personaalsel sutlemisel.

Niisiis on LHKK'1 laias laastus kaks võimalikku taktikat:

**Agressiivne** - teades-mõistes oma liikmete tegelikke vajadusi arendada endas kiiresti ja jõuliselt välja kompetentsid, mis katavad kõik vajalikud valdkonnad või luues nende kompetentside olemasoluks lepingutega tagatud ekspertide ringi, samuti teenuse ostjate ringi.

**Passiivne** - oodata ja vaadata, mida maakondlikud organisatsioonid või ministereeriumid välja pakuvad ja sellega kohanduda. Oodates ja vaadates saab senist tegevust jätkata.

Valiku peaksid tegema LHKK omanikud ehk liikmed Üldkoosolekul juhatuse poolt ettevalmistatud materjalide põhjal.

Valdkondlike ekspertidega läbiviidud intervjuude kokkuvõttest (Vt Lisa 2) leidsime välisvaatelja pilgu läbi vastuse küsimusele, kas ja millistele sihtgruppidele võiks LHKK toimida katuse- või esindusorganisatsioonina suhetes riigiga, kohaliku omavalitsusega, üle-Eestiliste (vabakonna) organisatsioonidega:

- “Kui sina ei tegele poliitikaga, siis poliitika tegeleb sinuga ikka” - maapiirkondade ettevõtjad ja MTÜ'd on vähe organiseerunud, sestap ei jõua nende hääl ettevõtlust, maksundust jms reguleerivate seaduseelnõude koostajateni;
- EVEA jaoks oleks LEADER-tegevusgrupid suurepäraseks partneriks mikroettevõtjateni jõudmisel nii koolituste kui turundusskeemidega, sest praegu haigutab üleriikliku katuseorganisatsiooni ja üksikettevõtja vaheltühjus, mida püütakse ületada ajakirjanduse ja KOV'de abiga;
- LEADER-tegevusgrupil on oluline mõista, millised sihtgrupid tema piirkonnas on nn “meetmetega” katmata ning keskenduda seejärel valdadeüleste lahenduste ellukutsumisele. Oluline on ALATI rääkida kasusaajate ringist - nemad on ju tegelikud tellijad;
- LEADER-tegevusgrupil on läbi vihmavarjuprojektide võimalik sädeinimestelt tehnilist koormust ära võtta ja lasta neil sädeleda/suhelda, ilma et igaihest peaks paralleelselt projektijuht ja raamatupidaja saama;

- Eestis on kodanikualgatusel hea - kellel on head ideed, jõudu ja energiat, neil ei ole raske ideid ellu viia nt seaduste või valitsejate hoiakute tõttu. Samuti on taustasüsteem (koolitus, nõustamine) hästi arenenud. Kuid probleemiks on see, et tegijaid-inimesi on vähe, head asjad jäävadki selle tõttu tegemata. Kui oleks tahtmist, siis oleks võimalust, aga uusi mõtteid väga ei teostata. Organisatsioonid on killustatud ja jõudusid ei ühendata.
- EMSL üks prioriteete on kodanikuharidus kui kõige alus ning sellega iga kodanikuni jõudmiseks otsime juba toimivaid võrgustikke;
- Iga piirkonna jaoks oleks tõenäoliselt kasu sotsiaalse ettevõtluse sarnastest algatustest: inimesed saaksid tööd ja tulu, aga valdkonnas, mis oleks ka piirkonnale hea. Siit ka hea koostöökoht MTÜ-de ja ettevõtete vahel. Vajalik on kombinatsioon ettevõtlusest äri sektorist ja missioonitundest kolmandast sektorist.
- LHKK saab võtta omavalitsusülese rolli ning oma strateegias tuua sisse komponendid, mis omavalitstuse arengukavades vajaka jääb (ambitsioonikus vms), LHKK saab oma integreeritud rolli tõttu erinevaid huvisid paremini ühildada ja tasakaalustada. Huvide ja eesmärkide kaardistamise loogiline edasiarendus ongi indikaatorite väljatöötamine sotsiaalsete mõjude (eel) hindamiseks kasutades kõikide huvigruppide integreeritud lähenemist.

#### 1.4 LHKK tegevuse välishindamise tulemused

2013. aastal viis OÜ Cumulus Consulting Põllumajandusministeeriumi tellimusel läbi Eesti maaelu arengukava 2007-2013 LEADER-meetme kohalike tegevusgruppide strateegiate vahehindamise. LHKK osas viis vahehindamist läbi Eesti Tuleviku-uuringute Instituudi projektijuht Jüri Sakkeus, kes oma töö tulemusena leidis, et: *LHKK tegevuste tulemusena on tugevnenud piirkonna identiteet, hästi toimib koostöö läbi ühiste projektide, kasvunud on Leaderi populaarsus (suurenenud taotluste maht), probleemiks on projektitoetuste fookuse seadmine (LHKK strateegia kaudu), eesmärkide seadmise ja tulemuslikkuse hindamise protsess vajab arendamist.*

Töö käigus hinnati lõppeva perioodi strateegiat ja selle rakendamist 33 näitaja (hindamisküsimuse kaudu), kvalitatiivseid näitajaid hinnati skaalal piisav-pigem piisav-pigem ebapiisav-ebapiisav. Tugevama hinnangu "piisav" pälvisid alljärgnevad näitajad:

- Hinnang hindamistulemuste ja otsuste tegemise töökorra ja avalikustamise, sh paremusjärjestuse moodustamise korra kihta, selgus ja avalikkusele kättesaadavus, taotlusvoorude kokkuvõtete tegemise kord ja avalikustamine. Hindaja kommentaar: Hindamistulemuste ja otsuste tegemise töökorra ja avalikustamine, sh paremusjärjestuse moodustamise kord on piisavalt konkreetselt ja arusaadavalt sätestatud koostöökoogu projektitoetuse taotluste menetlemise, vaiete esitamise ja lahendamise korras Nimetatud kord on avalikkusele kättesaadav;

-Hinnang taotleja teavamisele otsustest sh otsuste selgus, põhjendatus ja kättesaadavus. Hindaja kommentaar: Taotleja teavitamine otsustest on sätestatud koostöökoogu projektitoetuse taotluste menetlemise, vaiete esitamise ja lahendamise korras;

- Hinnang sellele, kuidas on korraldatud vaiete lahendamine KTGs. Hindaja kommentaar: vaideid ei ole esinenud. Vaiete lahendamine on reguleeritud koostöökoogu projektitoetuse taotluste menetlemise, vaiete esitamise ja lahendamise korras;

- Hinnang elluviidud projektide ja nende tulemuste avalikustamisele KTGde poolt. Hindaja kommentaar: teave elluviidud projektide kohta on kodulehel koos tulemuste lühikirjeldusega;

- Hinnang projektitoetuse taotluste hindamisega seotud dokumentide säilitamisele, sh projektitaotluste säilitamise korrale, hindamisotsuste ja taotlusvoorude tulemuste säilitamise korrale. Hindaja kommentaar: projektitoetuse taotluste hindamisega seotud dokumentide säilitamist, sh projektitaotluste säilitamise kord, hindamisotsuste ja taotlusvoorude tulemuste säilitamise kord on Koostöökoogu asjaajamiskorras;

- Hinnang töökordade rakendamise efektiivsusele. Hindaja kommentaar: tegevused on töökordadega kaetud, on piisava põhjalikkuse ja arusaadavusega.

Ühtegi hinnangu koostamise aluseks kasutatud näitajat ei hinnatud kõige nõrgema hinnanguga "ebapiisav". Hinnangu "pigem ebapiisav" pälvisid alljärgnevad näitajad/hindamisküsimused:

- Kas strateegia eesmärkidele on seotud konkreetsed sihttasemed ja sihteesmärgid? Kas eesmärgid on täpsed ja mõõdetavad ning kindlaksmääratud aja jooksul saavutatavad? Hindaja kommentaarid: Määratletud on sihttasemed ja periood, mille jooksul plaanitakse eesmärgid saavutada. (eeldatavasti 2013, kuigi dokumentidest see otseselt ei selgu. Puuduvad algtasemed (väljundindikaatorite puhul pole ka vajadust) ja mõõtmise (seire) kord (kes mõõdab, millise sagedusega, kokkuvõtete tegemine ja analüüs);

- Kas strateegia eesmärgid on olnud otsustavaks teguriks projektide valimisel? Hindaja kommentaar: strateegia ja meetmete eesmärgid ei ole valiku kriteeriumide määratlemisel piisavalt arvestatud;



- Kas nende eesmärkide osas, mille sihttase on saavutatud, jätkatakse projektitoetuse taotluste vastuvõttu ja neile kinnitamise otsuste andmist? Hindaja kommentaar: sihttasemete saavutamist ei ole analüüsitud ega järeldusotsuseid tehtud;

-Kuidas teostavad kohalikud tegevusgrupid seiret? Hindaja kommentaar: Seire teostatakse kord aastas väljundnäitajate osas (toetatud projektide arv ja tehtud investeeringud) meetmete lõikes. Tulemused esitatakse üldkoosolekule. Aastaruanne sisaldab tegevusaruannet, milles on projektitaotluste arv ja toetuste summa ning peamiste tegevusgrupi ettevõtmiste kirjeldused;

-Kas ja kuidas seiratakse strateegia eesmärkide saavutamist? Hindaja kommentaar: visiooni ja prioriteetsete suundade osas on kvalitatiivsed eesmärgid, millel mõõdikud puuduvad. Seire toimub meetmete väljundnäitajate tasemel, mida ka mõõdetakse.

- Hinnang hindamiskriteeriumite asjakohasusele (kas hindamiskriteeriumite kaudu on eelistatud sellised projektid, mis aitavad paremini kaasa strateegias seatud eesmärkidele, indikaatorite ja sihttasemete saavutamisele), selgusele ja avalikkusele kättesaadavusele, sh kooskõla strateegias toodud projektide valikukriteeriumitega. Hindaja kommentaar: hindamiskriteeriumid on üldise iseloomuga ja ei ole seotud meetmete konkreetsete eesmärkidega. Hindamiskriteeriumid on kättesaadavad kodulehel vastavale meetmele lisatuna;

Välishindamisest selgub kokkuvõtvalt, et LHKK lõppeva perioodi strateegia ja selle elluviimise protsessi tugevusteks on protseduuriline selgus ja läbipaistvus ning taotlejate teavitamise ja tagasisidestamise süsteem. Ebapiisavaks on peetud strateegia tulemuste sisulist hindamist ja seiret.

### **1.5 Soovitused/järeldused**

LHKK tegevusele, võimekusele ja võimalustele on väljastpoolt organisatsiooni ja liikmeskonda hinnangu andnud Põllumajandusministeerium, partnerorganisatsioonid ja valdkondlikud eksperdid. Selles peatükis esitletud informatsiooni põhjal soovitame:

- kasutada ära ja arendada edasi organisatsiooni tugevaid külgi, mis on seotud informatsiooni kättesaadavuse ning avatud ja läbipaistva organisatsiooni/rakendusüksusega. Ka juhul, kui taotlusprotseduurid eeloleval strateegiaperioodil muutuvad (eraldi hindamiskomisjoni tööerakendamine vms) on oluline tagada liikmete ja avalikkuse teavitamine ning kogu olulise info kättesaadavus;
- kommenteerida süsteemselt LHKK poolt rahastatud ja läbiviidud tegevusi ja nende tulemusi nt meedia sotsiaaamedia kaudu, lisaks käesoleval ajal kodulehe kaudu kättesaadavale lühiinfole toetatud projektide kohta - et tagada kavandatud tegevuste ja nende tulemuste sotsiaalne kontroll;
- uue tegevusperioodi strateegia väljatöötamisel vältida üldsõnalisust ja laialivalgust strateegiliste prioriteetide seadmisel, mis omakorda põhjustab olukorral, kus tegevusi ja LEADER-toetusmeetmeid (ning nende hindamiskriteeriume) on nendega keeruline siduda
- viia eelseisva tegevusperioodi strateegia koostamisega paralleelselt läbi strateegia sotsiaalsete mõjude eelhindamise (SMH) protsess, mille algusfaasis defineeritakse strateegia mõju tõenäoline ulatus, vastavalt strateegia eesmärkidele lepatakse kokku mõjuindikaatorites ja sihttasemetes, samuti nende edasises seires, vajadusel kirjeldatakse alternatiivseid arengutsenaariume. Protseduuriliselt viiakse SMH läbi strateegia koostamise protsessiga koos (nt ühised kaasamisüritused ja teavitus), kuid koostatakse eraldi SMH programm ning lõppraport (analoogselt keskkonnamõjude hindamise protsessiga).

## 2. SISEKESKKONNA ANALÜÜS

Lõpparuande selles osas:

- Ülevaade LHKK liikmeskonnast (MTÜ'd, ettevõtted, KOV'd), nende huvidest ja suutlikkusest tihedamaks koostöök;
- Sisehindamise tulemused – kuidas hindavad liikmed LHKK senist tegevust ja kuidas hindab juhatus organisatsiooni suutlikkust – nii hinnangu sisu kui hindamise meetodika seni;
- Soovitused/järeldused sisekeskkonna analüüsi põhjal – millised eeldused on LHKK'l väliseskkonnast tingitud valikuvariantides edukas olla ehk **milles seisneks LHKK kui organisatsiooni poolt antav lisaväärtus oma liikmetele ja piirkonnale.**

### 2.1 LHKK liikmeskond, nende huvid ja suutlikkus

LHKK liikmeskonda võib kokkuvõtlikult kirjeldada nii:

LHKK loodi 2006.a juunis, asutajateks liitus organisatsiooniga 20 liiget, sh 4 KOV'i, 11 ettevõtet ja 5 MTÜ'd. 20-st asutajaliikmest on 4 aastatel 2009-2011 organisatsiooni liikmeskonnast lahkunud. 2007. aastal liitus 3 MTÜ-d. 2008. aastal liitus 6 uut liiget, neist 3 ettevõtet ja 3 kodanikuühendust. 2009. aastal oli 11 liitujat, lisaks Keila vallale (KOV) 3 ettevõtet ja 7 MTÜ-d. 2010. aastal oli 12 uut liitujat, nendest 9 olid MTÜ-d ja 3 äriühingud. 2011. aastal astus LHKK liikmeks 10 organisatsiooni, 6 MTÜ-d ja 4 ettevõtet ning 2012. aastal 13 organisatsiooni, 9 MTÜ-d ja 4 ettevõtet. 2013. aasta novembri seisuga oli lisandunud 5 liiget, 3 ettevõtet ja 2 kodanikuühendust. Kokku on ajavahemikul 2009-2012 LHKK liikmeskonnast lahkunud 9 organisatsiooni (6 äriühingut ja 3 MTÜ-d).

Organisatsiooni liik	Liitujaid LHKK loomisel	Liitujaid hiljem	Liikmemaks
KOV	4	1	1900 eur aastas.
Ettevõtted	11	20	19 eur aastas.
MTÜ'd	5	39	19 eur aastas.

Tabel 5. LHKK liikmeskond

Asjaolu, et igal aastal on olnud üsna mitmeid uusi liitujaid viitab sellele, et midagi teeb LHKK õigesti ja see midagi peab üsna olulist olema.

Analüüsimaks lõppeval strateegiaperioodil määratud toetuste jaotust tegevuspiirkonna asustusüksuste lõikes määratlesime kõigi perioodil 2009-2013 toetatud projektide piirkondlikku mõju - küla, vald või kogu LHKK piirkond (metoodika täpsem kirjeldus ja suuremosa analüütilisi graafikuid Lisas 5 - LHKK poolt määratud toetuste ruumiline jaotus tegevuspiirkonnas”).

Analüüsitulemustest selgub, et asustusüksused, kus paiknevad suuremahulised arendusobjektid küll eristuvad, kuid määrava tähtsusega disproportsioone tegevuspiirkonna lõikes ei ole. Kuna taolise tasakaalu säilitamine on tegevusgrupi ühtse toimimise huvides vajalik ka järgneval strateegiaperioodil, siis võiks analoogset analüüsi teha uue strateegia jooksva seire käigus - selleks tarbeks on vaja integreerida vajaliku andmestiku kogumise eeldused juba toetusmeetmesse (taotluste hindamiskriteeriumid, taotlusvormid, aruandlus).

Hindamiseks mitme sektori vallasest ja valdadeülelt koostöövõimekust, on tarvis teada, milline on senine plaanimine ja tulemuste kaalumise praktika. Esmalt kirjeldame, kuidas toimetatakse kohalikes omavalitsustes, siis kirjeldame, kuidas on organiseerunud nende valdade ettevõtjad ja vabauhendused.

Liikmeskonna suutlikkuse ja huvide analüüsi lõpetame omapoolsete soovitustega, kuidas liikuda tõhusama ressursikasutuse ja koostöö suunas.

#### 2.1.1 Arengu plaanimine ja tulemuste kaalumine KOV'des

Vastavalt kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse (KOKS) § 37, peab igal omavalitsusüksusel olema arengukava, kus määratletakse omavalitsusüksuse pika- ja lühiajalise arengu eesmärgid ning eesmärkide saavutamiseks kavandatavad tegevused. Kehtiv arengukava peab mistahes hetkel hõlmama vähemalt nelja järgnevat eelarveaastat ning arengukava või selle muudatused tuleb kinnitada hiljemalt eelarveaastale eelneva aasta 1. oktoobriks.

Arengukavaga seotud iseseisev dokument on eelarvestrateegia, mis on valla arengukavast tulenev finantsplaan nelja eelseisva eelarveaasta kohta. Eelarvestrateegia koostamise nõuded on sätestatud “Kohaliku omavalitsuse üksuse finantsjuhtimise seaduse” (edaspidi KOFS) § 20. Arengukava ja eelarvestrateegia on aluseks valla eelarve koostamisel, kohustuste võtmisel ja investeringuprojektide kavandamisel.

Ühtlasi on kohalikud omavalitsused need LHKK liikmed, kes maksavad oluliselt suuremat liikmemaksu ning võiksid seega saada suurimat süsteemset kasu oma valla arendamisel.

Valdade arengukavade võrdlev analüüs Lisas 4 hõlmab järgmisi kriteeriume:

- \* arengukavade periood, koostamise aeg ja meetod
- \* arengukavade tulemuste saavutamise hindamise meetod
- \* Strateegiliste alusdokumentide loetelu
- \* Visioon, missioon, väärtused, arenguvaldkonnad

Tähelepanekud arengukavade analüüsist:

- Arengukavad on erineva struktuuriga kuid siiski väga sarnased – kaetud on kõik KOV haldusalas olevad valdkonnad nii nagu peab, kuid fookust ehk eripära välja ei tule. Mis on mõistetav, sest 5 valda võrdluses on oma tüübilt sarnased – hajaasutusega piirkonnad suuremate tõmbekeskuste lähedal, kes peavad tegelema justkui kõigegea;
- Arenguavades kasutatakse erinevat terminoloogiat ja kasutatavaid definitsioone ei seostata minite allikategai
- Arengukava dokument suhestub erinevate valdkondlike või valla asutuste arengukavadega, kuid kogu see pilt on kuidagi kohmakas ja kunstlik – ei usu, et kodanik/valija/ettevõtja selles hõlpsasti orienteerub;
- Oma valla piires on kaasamine vähemalt formaalsel tasandil igati olemas – kui ei „kaasuta“ on see kodaniku valik. Iseküsimus on see, kas ja milliseid pingutusi vallad teevad omakodanikes huvi tekitamiseks;
- Arengukava elluviimise hindamiseks on mõõdetavad tulemusindikaatorid vaid ühe valla arengukavas.
- Kõikides arengukavades nähakse valdadevahelises koostöös võimalust, kuid tegevusi selleks ei planeerita;
- Et KOKS reguleerib rütmi, on eeldused strateegiliseks ühisplaanimiseks ja ühisprojektide loomiseks väga head, seda enam, et enamasti võib SWOT analüüsid üksteise sisse paigutada – hea indikaator selle kohta, et ühisprojektid annavad tõenäoliselt sünergiaid.
- Mitte üheski arengukavas ei mainita Lääne-Harju Koostöökogu ja selle poolt vahendatavat ressursi kui võimalust.

### **2.1.2 LHKK tegevuspiirkonna omavalitsuste, ettevõtjate ja vabauhenduste organiseeritus ja valmisolek koostöök**

LHKK tegevuspiirkonnas tegelevad arendustööga erinevad organisatsioonid kasutades selleks erinevaid finantsressursse. Arendustöö ja arengu kavandamine toimib väga erinevatel valitsustasanditel ning on erineva ulatusega (vt p.1.3 ja Lisa 4) – ühenduste ja ettevõtteid tegelevad sellega peamiselt oma organisatsiooni põhised, omavalitsused keskenduvad oma territooriumile ja elanikkonnale, maakondlike organisatsioonide fookuses on kogu Harju maakond.

Fookusgruppide (vt Lisa 1, fookusgruupiintervjuude kokkuvõte) käigus tunnistasid kõik sihtgrupid koostöö vajalikkust ja tähtsust arendustegevuste läbiviimisel ja arengu kavandamisel. Valmisolek reaalselt koostöötegevusteks eelseisva EL-finantsperioodi edukaks rakendamiseks olid aga sihtgrupiti erinevad, tugevaimat koostöötahet väljendasid kodanikuühendused ja maakondlikud arendusorganisatsioonid – nende poolt on ette võetud ka konkreetseid koostööinitsiatiive, millest osas paraku eestvedaja puudumise tõttu ei ole edukalt ellu rakendunud.

Kohalike omavalitsuste reaalne soov ja valmisolek selles valdkonnas oli nõrgem, põhjuseks peamiselt uskmatust, et nii paljusid osapooli haaravat protsessi oleks võimalik edukalt ellu viia. Nii ettevõtjate, ühenduste kui ka kohalike omavalitsuste esindajad hindasid, et koostöötegevused põhinevad täna jooksvatel algatustel ning praktilist laadi ühistel huvidel ja vajadustel.

Lisaks LEADER-meetme toetustele arendatakse piirkonda kohalike omavalitsuste eelarveliste vahenditega, samuti teiste EL ja siseriiklike toetusmeetmete kaudu. Nimetatud vahendite mõju suurendamiseks järgneval strateegiaperioodil nähakse järgmisi võimalusi: (1) ühenduste ja ettevõtete üksikprojektide toetamise kõrval võrgustiku-, jätku-, ja koostööprojektide toetamine; (2) sektoritevahelise koostöö soodustamine; (3) suurema sünergia tekitamine KOV-eelarveliste vahendite ja LEADER-vahendite kasutamises läbi ühiste planeerimistegevuste (LHKK strateegia, KOV-ide eelarved ja finantsplaanid) ning (4) kattuvate tegevuste vältimine piirkonna sihtgruppidele suunatud nõustamistegevustes.

## **2.2. LHKK sisehindamise tulemused 2013**

Sisehindamine on hinnangu andmine organisatsiooni tegevusele ja selle mõjudele nii liikmete/kasusaajate kui ka juhtkonna poolt.

Nagu punktist 2.1.1 selgus, et ole kohalike omavalitsustel kui „suurkiientidel“ tavaks eelmiste perioodide tegevusi/tulemusi analüüsida – seega ei ole võimalik öelda, kuivõrd oluliseks on osutunud LHKK poolt perioodil 2009-2013 laialipaisatud raha liikmes-valdade arenguplaanide elluviimisel.

Samas on tõenäoliselt kõikidele asjaosalistele vastuvõetav väide, et ilma nende vahenditeta oleks nii mõnigi seltsielu vm kodanikualgatusel põhinev vahva tegu tegemata jäänud ja maaelu äng märksa suurem.

### **2.2.1 Hinnang LHKK tegevusele liikmete poolt**

Töö käigus läbiviidud fookusgruupiintervjuude (vt. Lisa 1) ning LHKK poolt 2011-2013 läbiviidud sündmuste põhjal (LHKK ümarlaudade memod, Mõttetalgute materjalid) on liikmete ootused järgmised:

- Fookusgruupi- ja ekspertintervjuudest selgus, et ootused ja potentsiaal, mis on seotud LHKK toimimisega piirkondliku arendusorganisatsioonina on senirealiseeritust kõrgemad. Eelkõige nähakse LHKK-l perspektiivi koondada ja edasi arendada piirkonna omavalitsuste arengusuundi, kuna tegevuspiirkonna valdade arengukavad ei sisalda piirkonna tervikliku ja ambitsioonika arendamise visiooni. Seejuures nähakse LHKK olulise tugevusena selle integreeritud olemust (MTÜ-de ja ettevõtjate osalus ja efektiivsema kaasamise võimalus.) Siinkohal on oluline, et antud potentsiaali efektiivne rakendamine nõuab laiemat käsitlust kui LEADER-vahendite jaotamist administreerides.
- Ettevõtjate ümarlual 27.03.2013 jäi kõlama ootus, et toimiks infovahetus, ühiste huvidega inimesed teineteist leiaksid ja et koostöövõrgustike tekkele hoog sisse saaks. Ühe peamise takistusena uute ettevõtete tekkimisel nähti kesist koostööd ja motiveerimist (vabauhendused, ettevõtjate ja KOV koostöö);

Leader 2014+ ümarlauast 11.10.2012 jäi KOV' de suunalt kõlama, et LHKK peaks rohkem panustama ühisprojektidele nii ettevõtluses kui vabaühenduste sektoris, ühisturundusest kuni valdade-üleste ühiste teenuste väljaarendamiseni erinevates valdkondades turismist sotsiaalhoolekandenit;

Lääne-Harju vabaühenduste ümarlauast 26.03.2013 jäi kõlama täpselt sama teema, mis eelnevas punktis.

Mõttetalgute materjalid aastast 2011-2012 väljendavad samu ootusi ning annavad lisaks rohkesti konkreetseid ideid ühisprojektide käivitamiseks.

Fookusgrupi intervjuude käigus oli vastajate hulgas tunda kimbatust, sest üheselt arusaadavaid hindamiskriteeriume LHKK kui organisatsiooni tegevuse suhtes liikmetega kokku lepitud ei ole, niisiis taandus hinnangu andmine rahastamiseks väljavalitud projektide tulemuslikkuse ja jätkusuutlikkuse hindamisele. Ka seda tunnetuslikult, sest süsteemne informatsioon toetatud projektide ja taotlejate sellejärgse tegevuse kohta puudub.

Mõni sõnakam fookusgrupi liige väljendas otsest pahameelt, et LHKK's ei jõuta plaanimisest, analüüsimisest ja visioonide kokkukirjutamisest kaugemale.

Töötades läbi Tellija poolt DropBox vahendusel kättesaadavaks tehtud dokumentatsiooni kaustades LHKK ümarlaudade memod ja Mõttetalgute materjalid, saab öelda, et alates 2011. aastast on laual samad teemad ja liikmetel LHKK tegevuse suhtes samad ootused.

### 2.2.2 Kompetentside hindamine LHKK juhatuses.

2012. aasta novembris viis LHKK juhatuse läbi organisatsiooni kompetentside hindamise küsitledes juhatuse liikmeid. Küsitluses tuli hinnata LHKK funktsioonidest lähtuvate kompetentside puhul kui võrd tuleneb neist mõni konkurentsieelis ja kui võrd efektiivne LHKK neis kompetentsides on. Hinnang tuli anda skaalal -5 Madal, 0- Keskmine, +5 Kõrge. Tulemused on näha Tabelis 6.

Kompetentsid	Konkurentsieelis	Efektiivsus
Nõustamine	4	3
IT	1	1
Finantsjuhtimine	3	0
Juriidika	1	-1
Turundus	2	-2
Projektide hindamine	3	1
Üldjuhtimine	4	1
Kommunikatsioon	3	1
Väljapoole suunatud tegevused	2	-2
Koostöövõimekus	3	-1
Töörühmade töö	3	1
Projektide juhtimine	3	1
Projektide kirjutamine	3	0

Tabel 6. LHKK sisemiste kompetentside hindamistulemused

Olenemata sellest, kas iga juhatuse liige andis hinnangu endast lähtuvalt, tegevtootajatest lähtuvalt või teistest juhatuse liikmetest lähtuvalt, on üldpilt pigem positiivne. Huvitav on aga läbiv trend kõikide kompetentside lõikes – kompetents on hea ja konkurentsieelis on olemas, kuid seda realiseeritakse/rakendatakse pigem vähe.

Vaadates kompetentse nii kogumis kui eraldi võib öelda, et LHKK põhifunktsioonide täitmiseks on juhatuse arvates kompetentsid väga head ning potentsiaal kujuneda Lääne-Harju piirkonnas arendusorganisatsiooniks on igati olemas.

### 2.3. Soovitused/järeldused sisekeskkonna analüüsi põhjal

KOV arengukavadest ühisteemad ja LHKK liikmete poolt aastate jooksul väljendatud ootused uuel perioodil realiseerida ehk lõpetada järjepidev ootuste ja vajaduste analüüs ning võtta ette konkreetseid projekte, millel on konkreetne kasusaajate sihtgrupp ning mis ühtlasi tekitavad ja arendavad koostöövõrgustikke. Seejuures kaasata vahendeid teistest üleriiklikest ja rahvusvahelistest fondidest;

Multifondide põhimõtte mitterakendumisel saab LHKK teiste EL struktuurifondide jagamise asemel jagada piirkonna taotlejatele nendega seotud infot. Siinkohal on oluline jälgida teiste EL struktuurifondide taotlemisega seotud infot jagavate ja nõustamist võimaldavate organisatsioonide (vastavad rakendusüksused ise, HEAK, omavalitsused) tegevusloogikat ning seostada LHKK kui organisatsiooni tegevused selles valdkonnas otseselt eeloleva perioodi strateegiliste eesmärkidega. See tähendab, et infot ja nõustamist ei pakuta kõigile liikmetele/tegevuspiirkonna organisatsioonidele mistahes vahendite või

tegevuste lõikes, vaid keskendutakse nendele algatustele, mis toetavad piirkonna terviklikku arengut vastavalt LHKK strateegias osapooltega kokkulepitud prioriteetidele.

KokuleppeLHKK' dega luua ühine plaanimise ja tulemuste hindamise tsükkel, vajadusel sõlmida mitmepoolsed lepingud.

Kaaluda, kas on lisaväärtust 5 vallas kasutatav plaanimise ja tulemuste hindamise terminoloogia ja arengudokumentide struktuuri – metoodika ühtlustamisel;

Kehtestada LHKK kui organisatsiooni põhifunktsioonide täitmise hindamiseks liikmetele arusaadavalt sõnastatud näitajate kogum. Hinnangut on võimalik koguda igal üldkoosolekul, olles eelnevalt esitanud tegevuste ja nende tulemuste aruande hinnatava perioodi kohta;

Võtta eri tasandil väljundite ja tulemuste hindamisel kasutusele illustratiivsed meetodid - eelnevalt kokkulepitud näitajatest vormuvad uute andmete sisestamisel automaatselt üheselt mõistetavad graafikud;

### 3. LHKK TOIMEMUDEL

Lõpparuande selles osas:

- LHKK kui organisatsiooni strateegilised valikud enda positsioneerimisel piirkonnas, põhifunktsioonide kirjeldus kahe peamise valiku puhul;
- Põhiprotsesside kirjeldus eri valikute puhul;
- Soovitused tegevuste osas, mis on vajalikud mõlema alternatiivi puhul.

#### 3.1. Strateegilised valikud ja nende mõju LHKK positsioneerimisel

Väliskeskonna ja sisekeskkonna analüüsist koorub välja kaks peamist võimalust, kuidas LHKK ennast organisatsioonina võiks tuleval strateegiaperioodil ja ka edaspidi positsioneerida:

I Lääne-Harju piirkonna valdade arengu- ja kompetentsikeskus ehk piirkondlik arendusorganisatsioon

II Perioodi 2014-2020 Leader-rahade jagaja ehk administraator

Kehtiva põhikirjaga (punkt 2 ja selle alapunktid) on mõlemad valikuvariandid kaetud. LHKK kehtiv põhikiri on hea selle poolest, et sisaldab kõike, kesine selle poolest, et jääb arusaamatuks, mida siis täpselt tehakse. Seda enam, et ei sisehindamine ega välishindamine põhine nende funktsioonide tegeliku täitmise hindamisel. Tabelis NX võrdleme kahe positsioneeringu sisulist erinevust.

Põhifunktsioon, ehk “2.3. Eesmärkide saavutamiseks ühing ...”	Piirkondlik arendusorganisatsioon	LEADER-rahade administraator
... koostab, täiendab pidevalt ja viib ellu tegevuspiirkonna integreeritud arengustrateegiat tuginedes kolme sektori partnerlusele	koordineerib 5 valla ülese piirkondliku arengustrateegia koostamist	strateegia koostatakse TG'le eraldatud LEADER-vahendite jaotamiseks, kolm sektorit on esindatud igauks eraldi, sisulist koostööd/läbirääkimisi ja sektoriteüleste/valdadeüleste väljunditega tegevusi ei ole.
... koolitab meeskonnaliikmeid ja rakendab nende teadmisi tegevuspiirkonna arendamisel ning koordineerib ja korraldab liikmete koostööd; algatab, aitab korraldada ja korraldab koolitusi, õppusi, õppereise, seminare, konverentse, jms. ning õpiringide ja arengurühmade tegevust, loenguid	meeskonna koolitus keskendub piirkondliku arengustrateegia elluviimiseks vajalikele oskustele ja harjumuste loomisele; vajadusel on metoodika kompetentsikeskuseks ja tugiteenuste pakkujaks, et huvigrupid saaksid sisule pühenduda.	koolitus ja infovahetus piirdub LEADER-programmist tulenevaga
kaasab erinevad huvigrupid tegevuspiirkonna arengu kavandamisse, .....	LHKK on foorumiks, kus tehakse sisulisi strateegilisi kokkuleppeid, millest oma tegevuses/projektitaotlustes kinni peetakse	LHKK korraldab ajurünnakuid jm sündmusi, kus iga osaleja “tulistab puusalt” ilma reaalse kohustuse või vastutusega
korraldab piirkonna tegevusprojektide rahastamist, nõustamist ja teostab järelevalvet ning korraldab konkursse uute projektide ideede saamiseks	LHKK'1 on nõustamiskompetents kõikide suuremate rahastusallikate osas, järelevalve teostamine LEADER rahastuse osas ning kvaliteedinõustamine või piirkondlikuks taotlejaks olemine muude rahastusallikate osas.	LHKK kompetents/tegevus piirdub LEADER rahastusega
osaleb kohalikke tegevusgrupe ühendavas üle-eestilises ja	Koostöövõrgustikes, programmides jne osalemise eesmärk on sõnastatud	LHKK osaleb seal, kuhu kutsutakse ja tulemit sõnastatakse tagantjärele.



rahvusvahelises koostöövõrgustikus, arendab koostööd ühingu eesmärgke toetavate riigisiseste ja –välise isikute ja ühendustega; osaleb rahvusvahelistes, riiklikes, piirkondlikes ja kohalikes maaelu arengut toetavates programmides ja projektides	lähtudes piirkondliku arengustrateegia prioriteetidest, osalemise oodatav väljund strateegiaperioodil on defineeritud.	
teeb ettepanekuid muudatusteks maaelu puudutavate õigusaktide ja programmide eelnõude arutamisel Riigikogule, Vabariigi Valitsusele, maa-, linna- ja vallavalitsustele, asutustele, ettevõtetele ja teistele organisatsioonidele; esindab ühingu riigiasutustes, omavalitsustes ja teistes organisatsioonides	Piirkonna kohalike omavalitsuste, ettevõtjate ja vabühenduste esindusorganisatsioonina käsitleb kõiki maaelu edendamise teemasid piirkonnas, suhtleb aktiivselt üleriklike katuseorganisatsioonidega	Käsitleb LEADER-dokumentatsiooni
valmistab, tellib, ostab, müüb ning levitab teavet; loob ise ja aitab kaasa ühingu liikmete tegevust kajastavate andmebaaside loomisele; analüüsib ja teostab või tellib uuringuid.	Informatsiooni vajadus on eelnevalt kindlaks tehtud ja selle käitlemise oodatav tulemus kokku lepitud, uuringutega kogutav informatsioon on vajalik kogu piirkonna huvigruppidele arengustrateegia elluviimiseks	LHKK käsitleb igat ideed/vajadust nii nagu need juhatusel või projektitaotejatel sünnivad, puudub strateegiline siht ja põhjendus.

Tabel 7. LHKK strateegiliste arenguvisionide võrdlustabel

Nendest valikutest sõltub, kuidas on korraldatud organisatsiooni põhiprotsessid, milleks mõlema valiku puhul on:

- Strateegiline ehk pika-ajaline planeerimine,
- Iga-aastane planeerimine,
- Informatsiooni hankimine ja levitamine,
- Koolitamine, nõustamine,
- Tegevuste elluviimine ja monitoorimine
- Tulemuste hindamine ja kommunikatsioon.

Järgmises osas pakume välja nende protsesside suhteliselt üldise sisukirjelduse, millele peaks järgnema detailsem protsessikirjeldus koos vastutajatega siis kui strateegilised valikud organisatsiooni olemuse suhtes on tehtud.

### 3.2. Põhiprotsessid ja nende korraldus kahe alternatiivi puhul

Tabelis on võrdluses tugev piirkondlikarendusorganisatsioon ja LHKK oma praeguses seisus. Loomulikult on võimalikud mitmed vahepealsed variandid vastavalt sellele, mida Üldkoosolek otsustab ja/või mis on jõukohane.

Põhiprotsess	Piirkondlik arendusorganisatsioon	LEADER-rahade administraator
Strateegiline planeerimine	Piirkonda vaadeldakse tervikuna, strateegia tegeleb nende teemade ja valdkondadega, mis on <b>kogu</b> piirkonna arengu seisukohalt ja kõikide huvigruppide hinnangul kõige olulisema tähtsusega ning millega iga vald või üksiküritaja süsteemselt tegelda ei saa. Valikute tegemisel arvestatakse naaberomavalitsuste ja teiste arendusorganisatsioonide strateegiatega, et mitte oma ressursi raisata. Koostatakse finantseerimiskava, mis arvestab erinevaid rahastusallikaid, tegutsetakse samas rütmis KOV' dega.	Piirkonda nähakse kui 5 vallast koosnevat territooriumi, kus „kirik peab keset külaolema“ nii teemade kui vahendite geograafilise jaotuse mõttes. Valikute tegemisel väliskeskonna teiste toimetajatega üldjuhul ei arvestata.
Iga-aastane planeerimine	KOV plaanitsükliga samas tempos vaadatakse tehtu ja tulemused üle, korrigeeritakse tegevuskava. Tegevuskava üheksosaks on ka Leader-rahade rakenduskava. Vajadusel korraldatakse piirkonnale oluliste projektide läbiviimiseks ideekonkursside või värbamiskonkursside.	Piirdub taotlusvoorude tingimuste täpsustamisega. Vahepealset tulemuste hindamist ei toimu. Projektid toimuvad nii nagu taotlusi laekub.

Informatsiooni hankimine ja levitamine	Vastavalt strateegia sisule. Edukate projektitaotluste saamiseks/koostamiseks ning seejuures suure hulga inimeste aja kokkuhoidmiseks on ülioluline teha kättesaadavaks piirkonda iseloomustav usaldusväärne ja ajakohane andmestik ühest kohast, sh luua vajadusel andmebaase jms. osutades sellega teenust ka KOV' dele. LHKK on esindatud oma liikmete jaoks strateegilise tähtsusega teemade aruteludel, nt KOV mingites komisjonides vms. Vahendatakse olulist teavet suurematelt katuseorganisatsioonidelt sellest huvitatud sihtgruppidele (EVEA näide)	Vastavalt strateegia sisule. Pigem sündmusepõhine kui strateegilises ja projektiplaanimises rakendatav. Informatsioon antakse LHKK'le.
Koolitamine, nõustamine	Koolitus on alati seotud konkreetse strateegilise eesmärgiga või piirkonna/LHKK organisatsiooni vaegusega. Koolituse tulemusena peab midagi muutuma ja see lepitakse kokku enne koolitust. Sihtgrupi valik on teadlik, võib-olla tekib koolituskohtadele konkurents? Nõustamine hõlmab nii projektitaotlejaid, kui ka spetsiifilisi sihtgrupe spetsiifilistel teemadel, nt mikroettevõtjatest toiduainetöösturite toodangu organiseeritud toimetamine Peterburi turule. Aidatakse MTÜ' del ja ettevõtjatel organiseeruda. Võib-olla KOV' dele arenguspetsialisti teenuse osutamine?	Koolituse korraldamine põhineb ad-hoc ideedel või piirdub üldiste kompetentsidega. Nõustamine piirdub konkreetse projekti vormistamise ja aruandluse küsimustega.
Tegevuste elluviimine/monitoorimine	Valdade-üleste projektide puhul moodustatakse projektorganisatsioon, mis võimaldab õigeaegset sekkumist ning vajadusel välise kompetentsi kaasamist. Kõikide projektide tähtaegade monitoorimiseks on loodud lihtne vabavaraline lahendus, mis võimaldab taotlejate utsitamist ja hilisemat aruannete genereerimist. Ühtlasi on olemas pidev ülevaade toimvast ning huvilistel on võimalus projektidega liituda ja/või kogemustest õppida.	Projekt oma detailidega on pildil kui esitatakse taotlus, kui esitatakse see PRIA'le ja siis kui esitatakse aruanne. KUI esitatakse ..
Tulemuste hindamine, kommunikatsioon	Tegevusi ja projekte kajastatakse valdade kodulehtedel, piirkonna paberväljaannetes, parandades niimoodi laiema elanikkonna teadlikkust, tekitades teatava sotsiaalse kontrolli, ning luues rohkem usaldust. Tegutsetakse samas rütmis KOV'ga. Võib-olla KOV' dele kommunikatsiooni korralduse teenuse osutamine?	Hindamine toimub asjaosaliste ringis (taotleja, LHKK, PRIA, PõM) ja laiem avalikkus siia ei puutu. Üldine kommunikatsioon läbi LHKK kodulehe ja projektipõhine vastavalt PRIA teavitamisnõuetele.

Tabel 8. Arengualternatiivide võrdlustabel

### 3.3. Soovituslikud tegevused ühe ja teise valiku puhul

LHKK Üldkogu ja juhatus peavad olema teadlikud, mis seisab organisatsioonil ees kui valitakse üks või teine variant, sest need tegevused tuleb olulises osas teostada paralleelselt strateegia koostamisega 2014.aastal, sh töötajate ametijuhendite ülevaatamine, vajadusel konkurside korraldamine uute leidmiseks, või täiendkoolitus. See kõik nõuab aega ja raha. Väga oluline on seejuures kõikidele osapooltele anda vastastikune kindlus ja demonstreerida pühendumust organisatsiooni sellisele arendamisele. Usume, et taolise selgesõnalise ja läbimõeldud koostöölepingute/memorandumite puudumine seniste plaanipidamiste kinnitamiseks ongi tinginud olukorra, kus kõik on justkui õhus - ei ole selget ja kindlat mandaati asutajatelt ja suurimatelt kasusaajatelt.

Jäädes praeguse tegevusulatus juurde, ei ole tarvidust muuta midagi peale tulemusnäitajate ja hindamise süsteemi kehtestamise, ning strateegia koostamise protsessis hoida silma peal Põllumajandusministeeriumi poolt 2010.aastal koostatud „Soovitusi kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia arendamiseks Leader -meetme raames“, Geomedia poolt 2011.aasta koostatud “Kohalike tegevusgruppide strateegiate põhine visioon Eesti maaelu arengust. LEADER meetme rakendamise kohalike tegevusgruppide poolt (2009-2011 I kvartal). Territoriaalne analüüs” (lk 121-123) ning 2013.aastal läbiviidud Eesti maaelu arengukava 2007-2013 Leader-meetme kohalike tegevusgruppide strateegiate vahehindamise lõppraport koos LHKK kohta koostatud hindamistabeliga.

Niisi keskendumise stsenaariumile, kus LHKK peab vajalikuks hakata piirkondlikuks arendusorganisatsiooniks.

Valdkond	Olulisemad tegevused
Missioon	Korrastada kogu põhikiri, eriti aga eesmärgid, alaesmärgid ja tegevused vastavalt valitud positsioonile/missioonile.
Juhtimisorganid	Kaaluda Esinduskogu loomist, mis on pisut suurem kui praegune juhatus: mingi arv kohti läheb vaikimisi KOV' dele ja piirkonnas olemasolevatele katuseorganisatsioonidele ning mingi osa valib Üldkogu. Esinduskogu valib esimehe, kes paneb Esinduskogu liikmete hulgast kokku kuni 5st liikmest koosneva juhatuse. Juhatuse liikmed valib esimees, kes on vastutav LHKK tulemuste saavutamise eest. Juhatuse liikmetega sõlmitakse leping ja nende tööd tasustatakse. Juhatusele on toeks tegevjuht.
Põhiprotsesside kirjeldamine koos nende väljunditega	Juhtimisorganite ja neis olevate isikute õiguste, kohustuste ja tööülesannete kirjeldamine tulemuspõhiselt; LHKK poolt osutatavate teenuste ja nende kvaliteedistandardite kirjeldamine; Lepingute sõlmimine peamiste teenuste tarbijatega nii liikmete seas kui väljaspool LHKK'd (KOV, EVEA, EMSL, jne sõltuvalt teenustest). Liikmete, partnerite (sh PRIA) ja avalikkuse teavitamise ja kaasamise kava kõikide põhiprotsesside lõikes.
Esinduskogu ja juhatuse liikmete ning tegevjuhi koolitus	Tulemuspõhise tööülesannete kirjelduse põhjal koolitusvajaduse analüüs vastavalt sellele, kuidas isikud paigas on või tööle võetakse. Koolitusplaani ja -eelarve koostamine, koolituse läbiviimine.
Ekspertide võrgustiku loomine	Lähtudes piirkondliku arengustrateegia olulisematest teemadest koostada LHKK liikmete osalusel ajurünnaku läbi nimekiri ekspertidest, keda strateegiaperioodil võiks kaasata. Nendeks ekspertideks võivad olla ka hindamiskoisjoni liikmed. Võimalusel eelkõiguse tegemine.
Liikmeskond	Piirkondlikul arendusorganisatsioonil on jumat kui liikmeteks on lisaks KOV' dele suurem enamus aktiivselt tegutsevatest ettevõtetest ja MTÜ' dest. Kaaluda võiks ka eraisikutest liikmete vastuvõtmist.

Tabel 9. Tegevused LHKK ümberpositsioneerimiseks.

Tabel ei pretendeeri ammendavale loetelule vajalikest tegevustest kuid annab otsustajatele ettekujutuse ümberorganiseerumisega kaasnevast töömahust.

#### **4. SEIRE JA HINDAMISE SÜSTEEM**

Vaatamata sellele, millise valiku teeb LHKK enda positsioneerimise osas, peab nii sise- kui välis hindamise jaoks olema olemas kokkulepitud indikaatorite komplekt, informatsiooni kogumise protseduur ja hindamisprotseduur ning selleks vajalik dokumentatsioon vm lahendused, et nii hindajad kui hinnatavad teaksid sellega jooksvalt arvestada.

Lõpparuande selles osas:

- Tulemusnäitajate liigitus ja järjepidevuse tagamiseks vajalik dokumentatsioon
- Perioodide näitajad ja nende omavahelised seosed senises LHKK praktikas
- Soovitused seire ja hindamissüsteemi rakendamiseks

##### **4.1. Tulemusnäitajate liigitus ja järjepidevuse tagamiseks vajalik dokumentatsioon.**

Lähtudes dokumendist Põllumajandusministeeriumi poolt 2010.aastal koostatud „Soovitusi kohaliku tegevusgrupi tegevuspiirkonna strateegia arendamiseks Leader -meetme raames“ on kohalike tegevusgruppide seire ja hindamise peamisteks objektideks:

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

...ning indikaatorid (ehk mõõdikud ehk näitajad) liigituvad

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

Tulemusindikaatoriteks, mis mõeldavad projekti realiseerimise tulemusel toimunud lühiajalisi muutusi rahastatud tegevustest kasusaajate hulgas, näiteks loodud töökohtade olemasolu ja väärtust, toetatud ettevõtjate majandusliku seisu paranemist, investeringute toel ehitatud või renoveeritud infrastruktuuri objektide kasutust ja väärtustamist kasutajate poolt. Tulemusindikaatori põhjal peab olema võimalik hinnata soovitud sihttaseme poole liikumist.

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

Mistahes indikaatori kohta on järjepidevuse ja üheselt mõistetavuse tagamiseks vajalik fikseerida VÄHEMALT selline info:

- \* Sõnastus ja seos eesmärgiga;
- \* Info allikas;
- \* Mõõtja ehk esmane info koguja/talletaja;
- \* Mõõtmise aeg ja sagedus;
- \* Andmete kogumise viis;
- \* Hinnangu andja ja hinnangu andmise aeg

Ja kui nüüd kokku panna strateegilised eesmärgid, sellest tulenevad hindamisobjektid (võib muide ka vastupidi), neile kohaldatavad tegevused ning nende tegevuste väljundid ja oodatavad tulemused, võrrelda seda hindajate ja hindamise aegade nimetamisega, siis ongi koos **hindamise ja seire süsteem**.

Kõige olulisem selle süsteemi toimima saamisel on hindamisele eelnev kokkulepe ja võimalikult vähe tuska tekitav andmete kogumise meetod.

Kuigi viimasel strateegiate koostamist puudutaval infopäeval väitis nii PõM kui PRIA, et kohalike tegevusgruppidele mõjude hindamist ei oodata, on vaid arukas isekeskis kokku leppida, milliseid sotsiaalseid mõjusid soovib LHKK oma tegevusega esile kutsuda.

## 4.2. Perioodide näitajad ja nende omavahelised seosed

Nagu paljudes teistes tegevusgruppides on ka LHKK's mõeldunud perioodide kohta eelnevalt üheselt defineeritud vaid statistilised väljundindikaatorid, informatsiooni ei ole jooksvalt korjatud mitte ühegi tulemusindikaatori kohta, ning kokku ei ole lepitud mitte ühegi mõjuindikaatori mõõtmise loogikat. Sestap pakume välja lähenemise, kus seosed erinevate perioodide vahel luuakse läbi väljundnäitajate, uue perioodi alguses lepitakse kokku mõjunäitajad vastavalt strateegiale ning kus võimalik vaadeldakse nende mõjunäitajate seisundit ka minevikus, et tekiks mingigi arusaam selle näitaja dünaamikast.

Tabel ... Seoste loomine eelmiste perioodide ja tulevase perioodi vahel

Periood	2013	2014-2015	2020
2008-2011	Väljundindikaatorid samasse ritta 2011-2013 perioodiga		
	Tagantjärele tulemus- ja mõjuindikaatorite väljamõtlemine ja info kogumine võimalik kuid väga ressursimahukas kõikidele osapooltele - liikmed, taotlejad, välispartnerid.		
	Fikseerime väljundindikaatorite taseme perioodide lõikes ja geograafiliselt.		
2011-2013	Seoste loomine 2008-2011 meetmete ja tegevuste vahel; Väljundindikaatorid samasse ritta 2008-2011 perioodiga (seireraport)		
	Tagantjärele tulemus- ja mõjuindikaatorite väljamõtlemine ja info kogumine võimalik kuid väga ressursimahukas kõikidele osapooltele - liikmed, taotlejad, välispartnerid.		

	Hindame väljundit (periood tervikuna võrdluses eelmise perioodiga).	Hindame väljundit	
2014-2020	Uue perioodi arengustrateegia koostamisel eri tasandite indikaatorite kokkuleppimine selliselt, et väljundindikaatorite osas on tagatud võrreldavus eelmiste perioodidega seal, kus võimalik. Algtasemete ja sihttasemete fikseerimine.	Hindame väljundit ja tulemusi aastate lõikes ja võrdluses eelmiste perioodidega kui asjakohane	Hindame väljundit ja tulemusi, sotsiaalset mõju (periood tervikuna võrdluses eelmiste perioodidega)

Väljundnäitajate kogumine Leader-meetmes toimus seni ja toimub ka edaspidi läbi PRIA seireraportite. Üks näide, kuidas sellelaadset informatsiooni perioodi kui terviku analüüsis kasutada on Lisas 6 - LHKK poolt lõppeval strateegiaperioodil määratud LEADER-toetuste ruumiline jaotust tegevuspiirkonnas.

PRIA uue perioodi seireraporti vormi valmimisel saab väljundindikaatorite osas kindlasti teha mõningaid korrekture.

### 4.3. Soovitused seire- ja hindamissüsteemi rakendamiseks

Nende soovituste rakendamise eelduseks on LHKK otsus organisatsiooni edasise profiili osas ning sellest lähtuv strateegiliste eesmärkide defineerimine.

- Strateegia koostamise käigus määrata üks meeskonna liige vastutama indikaatorite teema eest, st tema teeb endale selgeks vajaliku teooria ja näited ning oskab seda kõikidele teistele selgitada, hiljem on see inimene indikaatorite teemal nõustajaks ka projektitaotlejatele. Oluline on selle kompetentsi olemasolu organisatsioonis sees;
- Iga strateegilise eesmärgi kohta koostada hindamiskaart, mis kirjeldab strateegilis(t)e mõjuindikaator(te), taktikaliste tulemusindikaatorite ja operatiivsete väljundindikaatorite seoseid ning kirjeldab, kes ja millal hinnanguid annab –see ongi hindamisprotseduuri kirjelduse põhiline osa;
- Iga teadaoleva indikaatori kohta koostada indikaatori kaart, va projektipõhised väljund-ja tulemusindikaatorid, mis strateegia koostamise protsessis veel vajaliku detailsusega teada ei pruugi olla;
- Täiendada projektitaotluse ja aruande vormi nii, et taotleja saaks ise vajalikud algandmed sisestada. See peaks olema lihtne on-line või Excel-tabelitel põhinev sisestusvorm;
- Et sisehindamisel ja ka välishindamisel oleks võimalik anda kvalitatiivseid hinnanguid (nt LHKK tegevuse kvaliteedile, tulemusele), peaks kohendama tegevuskava ja sellest aruandmist niimoodi, et lubatu jategelik seis hindaja silme ees kõrvuti oleks.
- Sisehindamisel kasutada loovamaid ja vabamaid vorme sõltuvalt sellest, millised saavad olema juhtimisorganid. Oluline on tekitada soov ja missioonitunne hindamisprotsessis osaleda.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva töö tulemusena valminud dokumentatsioon ning analüüsitulemused pakuvad LHKK-le järgmiseks tegevusperioodiks välja kaks alternatiivset arengusuunda - jätkata senisel viisil LEADER-vahendite administreerijana või seada eesmärgiks toimida piirkondliku arendusorganisatsioonina. Koondatud on vajalik taustainfo ning hinnangud alternatiivide kaalumiseks ning suunised, mil moel nende elluviimist järgmises strateegias kajastada. Väljatoodud soovituste rakendamise võimalikkus ja edukus sõltub paljuski, kumma strateegilise suuna kasuks tegevusgrupp 2014. aastal strateegiat koostades otsustab. Strateegiliste eesmärkide senisest täpsem fookuseerimine ning nende tõhus seostamine tegevustega (olgu selleks siis vaid LEADER-toetuste määramine st selgemad hindamiskriteeriumid ning tõhustatud seiresüsteem) on kahtlemata vajalikud mõlema arengutee puhul, sama käib avatud otsustusprotsessi ning sujuva kommunikatsiooni kohta.

Suures osas saab käesoleva analüüsi tulemusena väljatoodud soovitusi edukalt rakendada juhul, kui LHKK näeb endal perioodil 2013-2020 senisest märksa kaalukamat rolli piirkonna arendamisel. Töö tulemused näitavad, et nii liikmeskonnal kui ka laiemal partnerite ringil on teatud ootused ja usk, et LEADER-tegevusgrupid panustavad sel perioodil (mis võib olla Eestile sellistes mahtudes EL-toetuste saamisel viimane) oma piirkondade arendamisse senisest rohkem ja süsteemsemalt. Niisuguse strateegilise suuna puhul on vajadus ja võimalus täiendavalt keskenduda tegevuste sotsiaalsete mõjude hindamisele, koostöövõrgustike loomisele, teiste EL-toetustmeetmete rakendamisele, ühise planeerimistsükli ellukutsumisele piirkonna KOV-idega ning oluliselt täiustatud seiresüsteemi rakendamisele.

Analüüsi teostajad tänavad kõiki, kes käesolevas töö koostamise protsessis osalesid ning seeläbi töö tulemustesse oma panuse andsid - eelkõige LHKK juhatust ja tegevmeeskonda, fookusgruupiintervjuudel osalejaid, valdkonnaeksperte ja partnereid. Me usume, et käesolevas raportis välja toodud järelduste ja suuniste kõrval on väärtuslik ka protsess, mille me üheskoos läbisime ning mille läbi on teatud eeldused eelseisva strateegiaperioodi edukuse nimel juba astunud.



## Lisad

Lisa 1: Fookusgrupi intervjuude kokkuvõte

Lisa 2: Valdkondlike ekspertide intervjuude kokkuvõte

Lisa 3: Strateegilised alusdokumendid, nende elutsüklid ja kontaktisikud

Lisa 4: Teised arendusorganisatsioonid ja nende funktsioonid

Lisa 5: KOV arengukavade analüüs

Lisa 6: LHKK poolt määratud toetuste ruumiline jaotus tegevuspiirkonnas

Lisa 7. Töö tegevuste kronoloogia