

CyclePlan

**Eesti Riikliku Arengukava (RAK) meetme
1.4 “Haldussuutlikkuse tõstmine”
tulemuslikkuse ja mõjude hindamine**

Metoodika

23. juuli 2007.a
Lõppversioon

Sisukord

Sisukord.....	2
1. KONTEKST.....	3
1.1. Taustinformatsioon	3
1.2. Hindamise eesmärgid ja eeldatavad tulemused	4
1.3. Metoodika väljatöötamine	5
1.4. Piloohindamise tulemused	6
2. STRUKTUUR.....	7
2.1. Metoodika ülesehitus	7
2.2. Hindamisküsimused	8
2.3. Hindamise põhimõtted	8
2.4. Ajakava.....	11
3. INFORMATSIOONI KOGUMINE.....	12
3.1. Ülevaade	12
3.2. Valimid.....	13
3.3. Dokumendianalüüs	15
3.4. Elektrooniline ankeetküsitlus.....	15
3.5. Intervjuud.....	18
3.6. Töötoad	18
4. ANDMETE TÖÖTLEMINE	20
4.1. Andmebaasi loomine	20
4.2. Statistika ja hüpoteesid	20
5. ANALÜÜS.....	22
5.1. Ülevaade ja Seosed.....	22
5.2. Kolb õppetsükkel	23
5.3. Erinevate haldussuutlikkuse elementide vajadused	24
5.4. Kaheksa-välja meetod	25
6. INTERPRETEERIMINE	26
6.1. Hindamiskriteeriumid	26
6.2. Erinevused eri hindamistasemetel	28
6.3. Seosed hindamiskriteeriumite ja küsimuste vahel	29
7. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED.....	31
7.1. Järeldused	31
7.2. Soovitused.....	31
LISA I – HINDAMISARUANDE SISUKORD	32
LISA II – KÜSITLUSED (ERALDI DOKUMENDINA)	33

1. KONTEKST

1.1. Taustinformatsioon

1. Euroopa Liidu (EL) liikmena on Eestil võimalus osaleda ühenduse regionaalpoliitikas ning saada vastavat rahalist toetust ELi eelarvest. EL struktuurifondidest saadavad rahalised toetused, nende kasutamine ja taotlemine on reguleeritud dokumendiga "Eesti riikliku arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtne programmdokument 2004–2006" ja RAKi programmitäiendiga (edaspidi programmitäiend). RAK on Eesti ja EL ühise tegevuse aluseks Eesti sotsiaalse ja majandusliku arengu edendamisel. Programmitäiend sisaldab toetust vajavate prioriteetsete valdkondade üksikasjalikku kirjeldust.
2. Vastavalt Eesti majanduse arendamise strateegilistele vajadustele sisaldab RAK nelja prioriteetset valdkonda, milleks on:
 - inimressursi arendamine;
 - ettevõtluse konkurentsivõime;
 - põllumajandus, kalandus ja maaelu;
 - infrastruktuur ja kohalik areng.
3. RAK 1. prioriteedi ehk inimressursi arendamise prioriteedi üldeesmärk on Eesti tööjõupotentsiaali suurendamine ja parem ärakasutamine. Inimressursi arendamise prioriteeti rahastatakse Euroopa Sotsiaalfondist (ESF). Rahastamisperioodil 2004–2006 on võimalik 1. prioriteedi raames kasutada kokku 1,5 miljardit krooni, millest ESFi osalus on 1,19 miljardit ja Eesti riigi osalus 362,5 miljonit krooni.
4. Prioriteetid jagunevad omakorda meetmeteks. Iga ELi struktuurifondide raames rahastatav projekt peab olema kooskõlas RAKi ja vastava meetme eest vastutava rakendusametuse poolt välja töötatud meetme tingimustes sätestatud täpsete nõuetega.
5. Inimressursi arendamise prioriteet jaguneb omakorda neljaks meetmeks:
 - meede 1.1 "Tööjõu paindlikkust, toimetulekut ja elukestvat õpet tagav ning kõigile kättesaadav haridussüsteem"
 - meede 1.2 "Inimressursi arendamine ettevõtete majandusliku konkurentsivõime suurendamiseks"
 - meede 1.3 "Võrdsed võimalused tööturul"
 - **meede 1.4 "Haldussuutlikkuse tõstmine"**
6. Haldussuutlikkuse tõstmise meetme kogumaht on: 38,8 miljonit krooni (sh ESFi osalus on 29,1 miljonit ja Eesti riigi osalus (25% taotlejate omafinantseeringut) 9,7 miljonit krooni).
7. Haldussuutlikkuse tõstmise meetme eesmärgiks on riigiasutuste ja kohalike omavalitsusüksuste ning nende liitude haldussuutlikkuse tõstmine, sh ametialaste oskuste tõstmine avalikus halduses, kvaliteetse ja jätkusuutliku avaliku teenistuse koolitussüsteemi arendamine ja tagamine ning juhtimiskvaliteedi parandamine. Haldussuutlikkuse tõstmise meetme tingimused on sätestatud Vabariigi Valitsuse

13. oktoobri 2005.a. määruses nr 265 «Eesti riikliku arengukava Euroopa Liidu struktuurifondide kasutuselevõtuks – ühtse programmdokumendi 2004–2006» meetme 1.4 «Haldussuutlikkuse tõstmine» rakendamiseks toetuse andmise ja kasutamise tingimused ning korras.
8. “Haldussuutlikkuse tõstmine” jaguneb omakorda neljaks alameetmeks:
- **Keskne koolitus** - Alameetme eesmärgiks on toetada koolitus- ja arendustegevusi Vabariigi Valitsuse iga-aastastes avaliku teenistuse koolitusprioriteetides heakskiidetud valdkondades, mis on suunatud avalike teenistujate jaoks ühtse oskusteabe kujundamisele, nende ametialaste oskuste arendamisele ning juhtimise, koostöö ja koordineerimise kvaliteedi edendamisele.
 - **Sisekaitseakadeemia arendamine** - Alameetme eesmärgiks on arendada Sisekaitseakadeemia Avaliku Teenistuse Arendus- ja Koolituskeskuse (ATAK) personali ja koolitajate teadmisi ja oskusi juhtimise ja avaliku halduse arendamise peamistes valdkondades.
 - **Juhtimiskoolitus** - Alameetme eesmärgiks on riigi- ja kohaliku omavalitsuse asutuste juhtimisvõimekuse tõstmine avalike teenistujate juhtimisalase koolituse toetamise kaudu.
 - **Stipendiumiprogramm** - Alameetme eesmärk on toetada avaliku halduse arendamise alaste teadmiste ja oskuste omandamist välisriigi (soovitavalt Euroopa Liidu) või Euroopa Liidu haldusasutuse juures, et edendada oskusteabe ja parimate praktikate levikut Eesti avalikus halduses.
9. 2005. a. mais sai Riigikantselei meetme 1.4 rakendusüksuse ja rakendusasutusena Rahandusministeeriumilt akrediteeringu, millega tunnistati juhtimis- ja kontrollsüsteemide nõuetele vastavust. Esimene meetme 1.4 taotlusvoor kuulutati välja kõikide alameetmete lõikes 2005. a. mais.
10. Lisainfo Struktuurifondide rakendamise kohta on kättesaadav koduleheküljel www.struktuurifondid.ee ning Euroopa Sotsiaalfondi rakendamise kohta Eestis koduleheküljel www.sm.ee/esf. Täpsemalt meetme 1.4 rakendamise kohta leiab www.avalikteenistus.ee.

1.2. Hindamise eesmärgid ja eeldatavad tulemused

11. Vastavalt rahandusministri 15. juuli 2005. a. määrusele nr 54 “Struktuuritoetuse kasutamise seire ja hindamise üldised tingimused ja kord” võidakse struktuurifondide rakendamise tõhustamiseks läbi viia hindamisi, mille korraldajateks võivad olla korraldusasutus ning prioriteetide ja meetmete rakendusasutused. 2006 aastal viidi läbi RAKi 1. prioriteedi hindamine. Hindamisraport on loetav www.sm.ee/esf kodulehel juhendite ja aruannete all.
12. 2006. a. lõpus käivitas Riigikantselei meetme 1.4 hindamisprotsessi. Selle protsessi esimene samm oli hanke korraldamine meetme hindamismetoodika väljatöötamise ja piloothindamise ekspertide leidmiseks. Vastava hankekonkursi võitis CyclePlan OÜ. Piloothindamise tulemusena pidi valmima metoodika, mille abil oleks võimalik lähiaastate jooksul haldussuutlikkuse meetet ja – 2007-2013 perioodi - prioriteetset suunda hinnata. Lisaks võimaldab metoodika hinnata projekte ja terviklikult meetet 1.4 nii, et edaspidi oleks võimalik paremini kavandada ja läbi viia riigiasutuste ja kohalike omavalitsusüksuste ning nende liitude haldusvõimekuse tõstmist toetavaid koolitus- ja arendustegevusi.

13. Hindamise otsene eesmärk vastavalt piloothindamise lähteülesandele on:
- Kontrollida meetme 1.4, selle alameetmete ja juba meetme 1.4 raames rahastatud ja lõppenud projektide tulemuslikkust ehk vastavust üldeesmärgile ja alameetmete eesmärkidele ning mõju*
14. Hindamise tulemused peavad aitama vaadelda meetme 1.4 raames toetatud tegevusi ja eesmärke ühtse tervikuna ning tuua teostatud projektide tulemuslikkuse hindamise põhjal välja peamised puudused ning kitsaskohad kogu meetme eesmärkide täitmisel.
15. Meetme 1.4 hindamine tuleb läbi viia kolmel erineval tasandil. Hindamisele kuuluvad:
- terviklikult meetme 1.4 tulemuslikkus ja mõju
 - alameetmete tulemuslikkus ehk vastavus alameetme ja meetme eesmärkidele ja mõju
 - individuaalselt üksikute projektide tulemuslikkus ja mõju
16. Projekti (c) tasandil tuleb hinnata projekti terviklikku mõju organisatsiooni erinevatele tasanditele:
- projekti mõju töötajale (kas läbitud koolitus ja/või arendustegevus on töökohal rakendatav, kuivõrd omandas töötaja uusi teadmisi, oskusi või soovitud käitumise jne)
 - projekti mõju asutusele tervikuna: kuivõrd on koolitus ja/või arendustegevus kaasa aidanud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele jne.
17. Metoodika hõlmab lisaks projektide säästlikkuse ja tõhususe hindamist.
18. Hindamise tulemusena selguvad reaalselt elluviidavad ettepanekud edasiste tegevuste osas ning soovitusel 2007-2013 programmiperioodiks. Soovitusel peavad olema piisavalt detailsed, reaalselt rakendatavad, praktilised ja selgelt esitatud.

1.3. Metoodika väljatöötamine

19. Ajavahemikus jaanuar 2007.a – märts 2007.a töötas CyclePlan välja käesoleva metoodika meetme 1.4 hindamiseks, vastavalt alapeatüki 1.2 hindamise eesmärkidele. Uue Struktuurifondide (SF) perioodi (2007-2013) samalaadsete hindamiste läbiviimiseks tuleb metoodika kohendada vastavalt vajadustele.
20. Selleks viidi läbi intervjuud Riigikantseleiga ja analüüsiti meetme tasemel mitut erinevat andmeallikat, näiteks Struktuurifondide Operatiivsüsteemi (ehk SFOS), meetme 1.4 määrust, nelja alameetme taotlusvorme ja aruandevorme, Riiklikku Arengukava ja selle Programmtäiendi tekste.
21. Metoodika on enne piloothindamist Riigikantselei poolt kommenteeritud.

1.4. Piloohindamise tulemused

22. Ajavahemikus märts 2007.a – mai 2007.a viis CyclePlan läbi piloohindamise, mille raames kasutati esmakordselt käesolevas aruandes esitatud metoodikat. Hinnati meetme 1.4 esimese kahe voo¹ rakendumist, tulemusi ja mõju. Piloohindamine võimaldas täpsustada metoodika erinevaid aspekte ja selle tulemusena on käesolev metoodika praktikas läbi testitud. Testfaas näitas, et üldiselt on metoodika teostatav ja võimaldab hindamise eesmärgi saavutamist. Piloohindamise põhjal on aga tehtud käesolevas metoodikas mõningaid muudatusi. Nimelt on muudatusi tehtud hindamisküsimustes, andmete kogumise meetodis, analüüsivahendites ja hindamiskriteeriumite kasutamises.

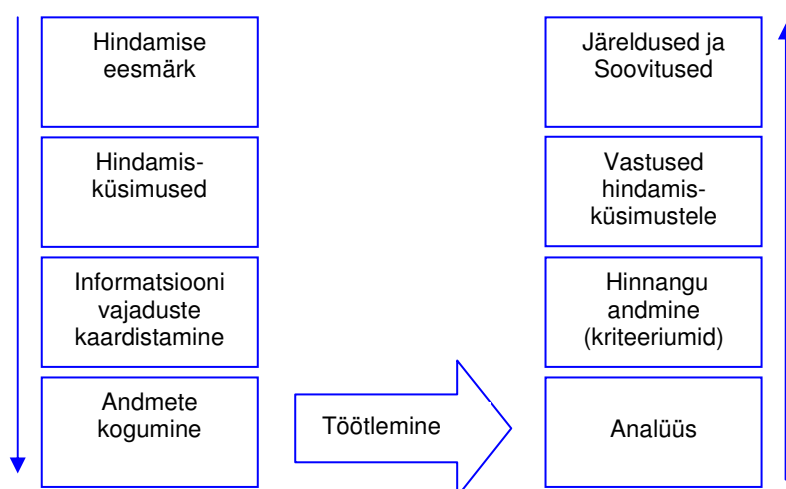
¹ I ja II taotlusvoorus rahastatud projektid. I ja II taotlusvoorus on saanud rahastuse kokku 56 projekti.

2. STRUKTUUR

2.1. Metoodika ülesehitus

23. Käesolevas peatükis on esitatud haldussuutlikkuse meetme (ja prioriteese suuna) hindamise üldstruktuur, mis koosneb alljärgnevatest etappidest.

Joonis 2.1 – Tee hindamise eesmärgi püstitamisest selle täitmiseni



24. Käesoleva aruande struktuur on üles ehitatud vastavalt joonisele 2.1: 1. peatükis esitame hindamise eesmärkide sõnastuse, mis tuleb iga uue hindamisprotsessi alguses eraldi üle vaadata koos Riigikantselei Struktuuritoetuse talituse esindajatega. Vastavalt eesmärkidele oleme sõnastanud peamised hindamisküsimused. Ka need võivad eri hindamisprotsesside kaupa erineda ja vajavad ülevaatamist ning vajadusel kohandamist enne hindamistööde alustamist. Hindamisküsimused tuleb tõlgendada detailseteks küsimusteks, et informatsiooni kogumist õigesti suunata. Praktikas tähendab tõlgendamine sisuliselt informatsiooni vajaduste kaardistamist: selles faasis selguvad peamised informatsiooni kogumise viisid, nende sisu (detailsed hindamisküsimused²) ja rakendamise järjekord.

25. Erinevad andmete kogumise viisid on esitatud metoodika 3. peatükis. Järgnev, 4. peatükk, käsitleb saadud andmete töötlemist selleks, et tähenduslikke analüüse võimaldada. Informatsiooni analüüs on 5. peatüki peateema. Analüüsi tegemiseks on CyclePlan välja töötanud 3 peamist vahendit, mis aitavad kogutud informatsiooni panna haldussuutlikkuse konteksti. 6. peatükis käsitleme tehtud analüüside põhjal hindamiskriteeriumite abil hinnangu andmist. Selles faasis lisatakse tehtud analüüsidele hinnanguline tähendus: kui hea või halb on saadud analüüsi tulemus? Viimases, 7. peatükis, on juttu sellest, kuidas hinnangute põhjal sõnastada püstitatud hindamisküsimustele vastused ning kuidas viib see läbi üldistamise hindaja järelduste ja soovitusteni.

² Detailsed hindamisküsimused on nt läbiviivate küsitluste jaoks peamisteks sisenditeks.

2.2. Hindamisküsimused

Planeerimisfaas

26. Planeerimise faasiga on seotud järgmised küsimused:

- a) Kuidas toimus projektide planeerimine, kas projektid olid tingitud organisatsiooni vajadustest või rahastamise võimalustest?
- b) Millised olid rahastuse saanud projektide valikukriteeriumid, kas need vastasid meetme ja alameetme eesmärkidele? Kas projektide vahel oli konkurents?
- c) Mille alusel valisid projektid koolituspakkumiste seast parima? Kas oli, mille vahel valida?
- d) Mille alusel valiti stipendiumiprogrammis vastuvõtvad organisatsioonid?
- e) Kas projektide planeerimisel võeti arvesse osalejate eelnevaid teadmisi?

Elluviimise faas

27. Elluviimise faasiga on seotud järgmised küsimused:

- a) Milline oli koolitusel / stažeerimisel / õppereisil osalejate rahulolu projektiga?
- b) Millistest teguritest see sõltus – osaleja enda motivatsioonist ja ootustest, koolituse korraldusest või koolitajast?

Järeltegevused

28. Järeltegevuste faasiga on seotud järgmised küsimused:

- a) Millised olid projektide tulemused ja mõjud osalejatele ja asutustele? Millest need tulemused ja mõjud sõltusid – osaleja enda motivatsioonist ja eelnevast ettevalmistusest, koolituse korraldusest või koolitajast?
- b) Kas tulemusi ja mõjusid mõõdetakse ja võimendatakse kuidagi asutuste sees?

Tulemuslikkus ja mõjus

29. Tulemuslikkuse ja mõjususe hindamiseks on vajalikud järgmised küsimused:

- a) Millised projektid olid tulemuslikumad ja miks?
- b) Kuidas täitsid projektid lõpptulemusena meetme eesmärgid?
- c) Kuidas on projektid mõjunud osalenute struktuuriüksuste tööle ja nende organisatsiooni haldussuutlikkusele?
- d) Mida on sellest õppida järgmisteks perioodideks?

2.3. Hindamise põhimõtted

30. Enne konkreetsete informatsiooni kogumise viiside käsitlemist järgmises peatükis toome esile mõned peamised hindamis põhimõtted, mida tuleb terve hindamisprotsessi jooksul arvesse võtta ning mille järgi tuleb hindamisprotsess üles ehitada ja ellu viia. Need on hindamise loogiline vool ja triangulatsioon. Nende kahe põhimõtte rakendamine tagab kasutatud faktide asjakohasuse ja õigsuse.

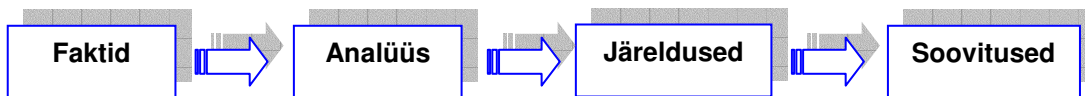
31. Koos panustavad need põhimõtted sellele, et hindamisaruanne vastaks hindamise lähteülesandes toodud eesmärkidele ja küsimustele. Lisaks saab aruanne sel viisil olema loogiliselt üles ehitatud, selge ning korrektne. Tähtis on ka, et aruanne sisaldaks hindaja poolset *hinnangut* ning et järeldused oleksid selgelt eristatud, erapooletud, täpsed, loogilised ja tugineksid faktidele. Loogilise voolu järgi on kvalitatiivne ja kvantitatiivne informatsioon asjakohaselt ja

süsteemiliselt analüüsitud ning aruanne ei sisalda kasutuid analüüse, mida ei saa kasutada järelduste ja ettepanekute tegemisel.

Loogiline vool

32. Ükski hindamisprojekt ei õnnestu, kui ei jälgita loogilise voolu põhimõtet. Loogiline vool algab faktidest: need peavad kõigepealt olema 100% õiged ja lisaks asjakohased. Faktide õigsuse tagab nn triangulatsioon meetod (vt all). Faktide asjakohasus sõltub sellest, kuidas neid kasutatakse edaspidises hindamisprotsessis. Kogutud ja aruandes esitatud faktid on alles siis asjakohased, kui nendest on analüüsifaasis kasu ehk kas neid realselt kasutatakse.

Joonis 2.2 – Tee faktidest soovituseni ehk Loogiline Vool



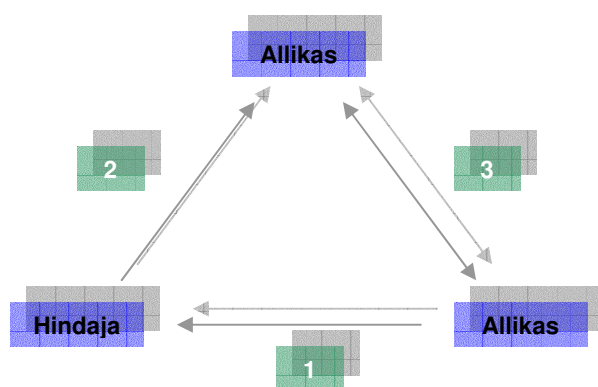
33. Sama reegel kehtib analüüsi kohta: analüüsi tulemused peavad olema õiged – st põhinema mitmel erineval faktil (ehk mitte üksikjuhtudel) – ja asjakohased. Asjakohane analüüsi tulemus toetab vähemalt ühte järeldust. Järeldusi ja soovitusi käsitletakse sama moodi: järeldused peavad põhinema mitmel erineval analüüsi tulemusel ning viima ühele konkreetsele soovitusele. Soovitused peavad põhinema (vähemalt) ühel konkreetset järeldusel. Loogiline vool tagab, et hindamisaruanne on loogiliselt üles ehitatud ning ei sisalda kasutat informatsiooni.

Triangulatsioon

34. *Triangulatsioon* on üks peamisi *fact-finding* printsiipe. Kui hindaja saab ühest allikast informatsiooni, sisaldab see tõenäoliselt mingil määral subjektiivseid elemente – allikas esitab informatsiooni oma seisukohast või vaatevinklist. Et neid subjektiivseid elemente välja filtreerida, on vaja vähemalt ühest teisest allikast saada selle sama punkti kohta lisa-informatsiooni, mis võib kinnitada, täiendada, eitada esimesest allikast saadud informatsiooni või pakkuda alternatiivset interpreteerimist. Selleks tuleb esitada hindamisküsimusi veidi teistsugusel moel – kasutades rohkem „suletud” küsimusi³. Juhul, kui erinevast allikast saadud informatsioon on vastuolus, tuleb kaaluda mõlema leiu kvaliteeti või usaldusväärsust ning vajadusel kasutada interaktiivseid meetodeid – nt. töötuba või grupiintervjuud – kus üks allikas saab teise poolt esitatud informatsioonile reageerida. Lõpliku informatsiooni kaalumise, analüüsimise ning järelduse tegemine jääb alati hindaja ülesandeks. Võtmeküsimus on, kas hindaja on veendunud, et esitatud informatsioon vastab tõele.

³ Ehk küsimused, millele oodatakse „jah-ei” vastused. Esimese allika puhul on küsimused pigem avatud iseloomuga ning – intervjuu puhul – lastakse intervjuueerijal rohkem ise rääkida või isegi „jutustada”. Need erinevad lähenemised tähendavad samuti, et hindajal tuleb põhjalikult mõelda, mis informatsiooni saada kust esimesena ning kust kinnitust otsida.

Joonis 2.3 – Triangulatsioon ehk andmete õigsuse kinnitamine



35. Triangulatsiooni korraldamiseks on vaja juba hindamise algaasis strateegia kujundada. Viimasel ajal on Euroopa tasemel⁴ saanud üha rohkem tähelepanu hindamisplaanid, mille raames analüüsitakse erinevate informatsiooni-allikate kvaliteeti, kättesaadavust ning usaldusväärsust. Hindamise alguses tuleb uurida, kas erinevatele hindamisküsimustele vastamiseks on olemas potentsiaalselt piisavalt kvaliteetset informatsiooni. Vastasel juhul formuleeritakse hindamisküsimused ümber või korraldatakse teistsuguste allikate kasutamine.

Joonis 2.4 – Hindamisallikate ülevaade

Hindamis-küsimused	Dokumendid	Töötoad	Küsitlused	Intervjuud		
				Sihtgrupp 1	Sihtgrupp 2	Sihtgrupp 3
Küsimus 1	••	••	••	•	••	•••
Küsimus 2	•••	•	•	••	••	•••
Küsimus 3	••	••	•••	••	••	•
Küsimus x	•	••	••	•••	••	•

- vähe informatsioon või vähe kasutatav
- informatsioon suuremas osas kättesaadav
- kõik informatsioon aktuaalselt ning kvaliteetselt kättesaadav

36. Ülaltoodud tabel näitab, kuidas on hindamisplaanis võimalik kajastada hindamisallikate võimalusi. Selliselt saab hinnata erinevate allikate kvaliteeti erinevate küsimuste jaoks. Andes erinevate küsimuste lõikes igale allikale hinnangu ühest kuni kolme pallini võib kokku leppida, et usaldusväärsete järelduste tegemiseks on vaja kahe- või kolmepallise allika informatsiooni. CyclePlan'i ettepanek käesoleva hanke raames oleks kasutada sellist hindamisallikate analüüsi, mille osas võiks hindamise alguses kokku leppida kliendiga. Lisaks peab väljatöötatav hindamismetoodika arvesse võtma triangulatsiooni põhimõtet.

⁴ Näiteks Phare 1999-2001 järelhindamise projektis rõhutab DG Enlargement'i hindamisüksus ("E4") hindamisplaanide tähtsust, mille üheks oluliseks elemendiks on kolmnurk-hindamine hindamisallikate ülevaate põhjal.

2.4. Ajakava

37. Hindamismetoodika on üles ehitatud selliselt, et seda on võimalik ellu viia 16 nädala jooksul. Eristades 3 peamist hindamisfaasi (A, B ja C) ja nende all kokku 21 tegevust, on hindamise ajakava nagu joonisel 2.5 esitatud.

Joonis 2.5 – Hindamise ajakava

A. HINDAMISE ETTEVALMISTAMINE

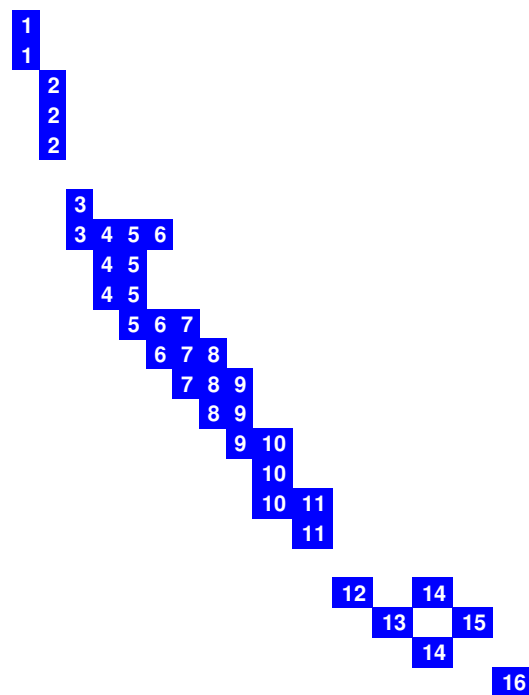
- A.1 Avakoosolek Riigikantseleiga - eesmärgid ja hindamisküsimused
- A.2 Hindamise eesmärkide täpsustamine või kohandamine
- A.3 Hindamisküsimuste (ümber)sõnastamine või kohandamine
- A.4 Hindamise osapoolte kaardistamine ja kontakteerimine
- A.5 Informatsiooni vajaduste kaardistamine

B. HINDAMISE LÄBIVIIMINE

- B.1 Valimite koostamine, kontaktandmete saamine
- B.2 Küsitluste läbiviimine
- B.3 Dokumendianalüüs (ala)meetme tasemel (nt SFOS)
- B.4 Dokumendianalüüs projekti tasemel (nt taotlusvormid, aruandlus)
- B.5 Andmete töötlemine
- B.6 Statistiline analüüs
- B.7 Intervjuude läbiviimine
- B.8 Fookusgruppide läbiviimine
- B.9 Sisuline analüüs ehk hinnangu andmine kriteeriumite abil
- B.10 Hindamisküsimustele vastuste sõnastamine
- B.11 Järelduste formuleerimine
- B.12 Soovituste formuleerimine

C. ARUANDE ESITAMINE

- C.1 Mustandversiooni esitamine
- C.2 Kommenteerimine Riigikantselei poolt
- C.3 Kokkuvõttev kohtumine
- C.4 Lõppversiooni esitamine



3. INFORMATSIOONI KOGUMINE

3.1. Ülevaade

38. Informatsiooni kogumise struktuur toetub kahele erinevale aspektile: informatsiooni allikad ning selle kogumise viis. Joonis 3.1 annab täieliku ülevaate kõikidest rakendatavatest informatsiooni kogumise tegevustest.

Joonis 3.1 – Informatsiooni kogumine: allikad ja kogumise viisid

A) Dokumendianalüüs	B) Intervjuud	C) Töötoad	D) Küsimustikud
1. Projektide taotlused	1. Rakendusüksus	1. Projektijuhid	1. Osalejad - KESK
2. Projektide aruanded	2. Osalejad	2. Koolitajad	2. Osalejad – JUHT
3. Koolitusmaterjal	3. Ülemused		3. Osalejad – STIP
4. SFOS	4. Hindajad		
5. Tagasisidelehed	5. Projektijuhid		
	6. Koolitajad		

39. Informatsiooni kogumise eesmärk on leida hindamisküsimustele vastamiseks piisavat materjali. Seega tuleb arvesse võtta seda, et igal hindamisküsimusel on erinevaid kõige sobivamaid informatsiooni allikaid, arvestades ka triangulatsiooni põhimõtet. Joonis 3.2 näitab meetme 1.4 hindamise allikate kasutamist erinevatele hindamisküsimustele vastamiseks. Joonisel 3.2 ei ole metoodika osana juba hinnatud erinevate allikate kasulikkus kolme palli skaalal nagu joonisel 2.5 sai esitatud, kuna see sõltub eelkõige antud hindamise raames hetkel leitavatest andmetest. Seega näitab joonis 3.2 potentsiaalset allikate kasutamist hindamisküsimuste kaupa.

Joonis 3.2 – Hindamisallikad küsimuste kaupa

Hindamisküsimused	DA	TT	KL	Intervjuud		
				O	P	T
Kuidas toimus projektide planeerimine, kas projektid olid tingitud organisatsiooni vajadustest või rahastamise võimalustest?		•		•	•	
Millised olid rahastuse saanud projektide valikukriteeriumid, kas need vastasid meetme ja alameetme eesmärkidele?	•					•
Kas projektide vahel oli konkurents?	•					•
Mille alusel valisid projektid koolituspakkumiste seast parima? Kas oli, mille vahel valida?	(•)	•		•	•	
Mille alusel valiti stipendiumiprogrammis vastuvõtvad organisatsioonid?	(•)			•	•	(•)
Kas projektide planeerimisel võeti arvesse osalejate eelnevaid teadmisi?		•		•	•	
Milline oli koolitusel / stažeerimisel / õppereisil osalejate rahulolu projektiga?	•		•	•		
Millistest teguritest see sõltus – osaleja enda motivatsioonist ja ootustest, koolituse korraldusest või koolitajast?		•	•	•		
Millised olid projektide tulemused ja mõjud osalejatele ja asutustele?	•		•	•	•	•

Hindamisküsimused	DA	TT	KL	Intervjuud		
				O	P	T
Millest need tulemused ja mõjud sõltusid – osaleja enda motivatsioonist ja eelnevast ettevalmistusest, koolituse korraldusest või koolitajast?		•	•	•		
Kas tulemusi ja mõjusid mõõdetakse ja võimendatakse kuidagi asutuste sees?		•			•	•
Millised projektid olid tulemuslikumad ja miks?	(•)	•	•			•
Kuidas täitsid projektid lõpptulemusena meetme eesmäärke?	(•)	•				•
Kuidas on projektid mõjunud osalenute struktuuriüksuste tööle ja nende organisatsiooni haldussuutlikkusele?	(•)	•	•	•	•	•
Mida on sellest õppida järgmisteks perioodideks?		•				•

DA = Dokumendianalüüs
TT = Töötoad
KL = Küsitlused
O = Osalejad (projektides)
P = Projektijuhid
T = Teised (nt Riigikantselei, osalejate ülemused, taotluste hindajad, koolitajad)

40. Alameetmete lõikes arvestatakse info kogumisel ühelt poolt meetme eripäradega ja teiselt poolt sellega, et info oleks võrreldav. Kõikides alameetmetes osalejatele koostatakse eraldi elektrooniline küsitlusvorm, kusjuures STIP meetme puhul koostatakse eraldi küsitlusvorm koolitusel osalejale ja stažeerimisel osalejale. Koolitusel osaleja küsitlusvorm sarnaneb Keskse koolituse ja Juhtimiskoolituse alameetmes osalejate küsitlusankeedile. Juhtimiskoolituse osaleja ankeet erineb Keskse koolituse ankeedist selle poolest, et Juhtimiskoolituse puhul on arvestatud, et tegemist on eelkõige ühe organisatsiooni töötajate koolitusega. Nimetatud erinevusi on arvestatud ka projektijuhtide ja koolitajate küsitlusvormi koostamisel.

41. Järgnevad alapeatükid esitavad iga kogumise viisi jaoks eraldi peamised tähelepanekud. Eelneb lühike sissejuhatus valimite puudutavatesse küsimustesse.

3.2. Valimid

Dokumendianalüüs

42. Dokumendianalüüsi puhul vaadatakse dokumentatsiooni, mis puudutab kõiki projekte – RAK, meetme kirjeldus, taotlusvormid ja juhendmaterjalid. Lisaks koostatakse valim (vähemalt 10 projekti ja 15% kõikidest hinnatavatest projektidest) projektitaotlustest ja aruannetest, mida analüüsitakse.

Elektrooniline ankeetküsitlus

43. Elektroonilise ankeetküsitluse läbiviimisel ei koostata valimit projektidest ega osavõtjatest – küsitletakse kõiki projektide raames koolitusel, stažeerimas või õppereisil osalenuid. Seega on valim isemoodustuv.

44. Vastanute andmeid võrreldakse kõigi koolitusel osalenud andmetega ja tehakse järeldused esinduslikkuse kohta projektide, alameetmete ja meetme lõikes. Oluliseks infoks on see, kui mõne projekti puhul on vastanute arv väga väike, sel

juhul selgitatakse selle põhjuseid intervjuude kaudu ja töötubades. Lisaks analüüsitakse mittevastamise põhjuseid.

45. Selline lähenemine annab võimaluse võrrelda erinevaid projekte omavahel ja loob laiemat baasi üldisemate küsimuste analüüsiks ja seoste leidmiseks.
46. Lisaks osalejatele küsitletakse elektroonilises vormis kõiki projektijuhte, kes on kättesaadavad (ei ole töökohta vahetanud) ja koolituse pakkujate esindajaid.
47. Üks väga tähtis aspekt valimi suuruse määramisel on statistiliste näitajate (nt. keskmine väärtus) standardvead. Valimi soovitatav suurus sõltub otseselt soovitud vastuse täpsusest⁵ ja usaldusväärsusest⁶. Standardvea arvutamiseks on vaja teada saada antud näitaja valimi vastuste standardhälvet. Eeldades, et tegemist on statistilise normaaljaotusega (mis peab suuremate valimite puhul paika) ning tahetakse järelusi teha statistilise keskmise väärtuse kohta - võib standardvea järgmiselt arvutada:

$$\text{Standardviga} = \text{Valimi standardhälve} / \text{Valimi suuruse ruutjuur}^7$$

48. Keskmiste väärtuste õigsuse tõenäosuse kohta võib teha väiteid kasutades välja arvutatud standardviga. Kõige levinum mõõde selle juures on 95% tõenäosuse vahemik, mis on saavutatav sel juhul kui lubada keskmisest väärtusest mõlemale poole 2 korda standardviga⁸. 99-protsendilise tõenäosusega järelused nõuaksid juba laiemat – ehk väiksema täpsusega - vahemikku: 3 korda standardviga.

Intervjuud

49. Valimi moodustamisel lähtutakse mitmetest kriteeriumidest. Koolituse pakkujatest valitakse intervjuudeks need, kes on mitmetes projektides osalenud. Kokku intervjuueeritakse kuni 10 koolituse pakkujat, millega on kaetud umbes 10 projekti. Kui arvestada ka töötubades osalevaid koolituspakkujaid, peaks kaetud olema enamik (vähemalt 80%) projektidest. Projektijuhtide valimi koostamise võib teha keerukaks see, et paljud projektijuhid on hindamise ajaks vahetunud. Kokku intervjuueeritakse 4 Juhtimiskoolituse projektijuhti, 2 Stipendiumiprogrammi projektijuhti, KESK alameetme projektijuhti ja ATAK alameetme projektijuhti. Töötubades peaks osalema 12-15 projektijuhti kõigist alameetmest kokku. Juhtimiskoolituse valimi puhul peaks arvestama ka projektis osalenute elektroonilisele küsitlusele vastamise protsenti. Osalejate ja juhtide valimi moodustamisel lähtutakse alati triangulatsiooni põhimõttest, samuti elektroonilisele küsitlusele vastamise protsendist. Üks osa valimist moodustatakse projektidest, kus vastamise protsent on madal..

Töötoad

50. Töötubade kokkukutsumisel arvestatakse elektroonilise ankeetküsitluse lõpus antud vastustest nõusoleku kohta osaleda töötoas. Sõltuvalt sellest moodustatakse töötubades osalejate grupid kas alameetmepõhiselt või osapoolte staatuse põhiselt – eraldi osalejate, projektijuhtide ja koolitajate töötoad.

⁵ Kas näiteks piisab sellest, kui järelus on: keskmine rahulolu on vahemikus 4.0 – 5.0 või soovitakse täpsemat vastust, nt vahemikus 4.3 – 4.7.

⁶ Kui suure tõenäosusega peab järelus paika pidama? Kas nt. on piisav, kui järelus on, et 95% tõenäosusega on keskmine rahulolu 4.3 – 4.7 vahel – võib peab see järelus kindlam olema (nt 99% tõenäosusega)?

⁷ Kui näiteks valimis keskmine väärtus on 4.0, valimi suurus oli 100 (vastust) ja leitud vastuste standardhälve on 1.6 – siis on standardviga $1.6 / 10 = 0.16$.

⁸ Seega saab eelmainitud näite puhul 95% tõenäosusega väita, et kõikide vastajate (ja mitte ainult valimis) keskmine väärtus on 3.68 ja 4.32 vahel (mõlemale poole 2 korda 0.16, alustades väärtusest 4.0).

3.3. Dokumendianalüüs

51. Dokumendianalüüsi peamiseks andmeallikateks on RAK, 1.4 meetme tingimused, taotlusvormid ja juhendmaterjal, projektitaotlused ja aruanded.
52. Dokumendianalüüsi käigus vaadatakse, kuidas vastavad projektitaotlustes kirjeldatud eesmärgid ja vajalikkuse põhjendus RAK eesmärkide ja meetme 1.4 eesmärkidega, seda nii üksikute projektide lõikes kui projektide tervikpildi lõikes.
53. Taotlusvoorude ja alameetmete lõikes võrreldakse projektide rakendajate erinevat osakaalu – kui palju oli rakendajate seas kohalikke omavalitsusi, nende liite, ministeeriume ja ametiasutusi. Samuti vaadatakse projektide regionaalset kaetust ning võrreldakse kirjeldatud kahte kriteeriumit alusdokumentidega.
54. Dokumendianalüüsi põhjal võrreldakse projektide maksumust suhtes koolituspäevade ja osalejate arvuga ning osavõtjate üldise rahuloluga. Samuti võrreldakse tegelikke saavutusi püstitatud eesmärkidega, sh osalejate andmeid – meeste ja naiste osakaal, kõrgemate ametnike ja vanemametnike osatähtsus.

3.4. Elektrooniline ankeetküsitlus

55. Elektrooniline ankeetküsitlus korraldatakse kõigi meetme 1.4 raames toimunud koolitusprojektide osalenutele. Iga vooru kohta koostatakse eraldi küsitlusvorm. Ühe alameetme all on voorude küsitlusvormid identsed, kuid vastavalt alameetme spetsiifikale tehakse küsitlusvormides väikesed muudatused. Küsitlusvormid püütakse siiski koostada võimalikult sarnased, et alameetmed oleksid omavahel võrreldavad.
56. Küsitlusvorm peab olema ülesehitatud vastavalt koolitusprojektide eri faasidele, arvestades kõiki tegureid, mis võivad mõjutada koolituse tulemuslikkust ja mõjusid. Kõigepealt küsitakse osavõtjate koolitusel osalemise motivatsiooni kohta ja peamisi koolitustest loobumise põhjuseid. Nimetatud küsimuste eelduseks on, et koolitustel osalemise eri motivaatorid mõjutavad koolituse tulemusi ja mõjusid – mõned motivaatorid suurendavad tulemuslikkust teised vähendavad. Teiseks tuleb uurida osavõtjatelt, millised koolituse aspektid on nende jaoks kõige olulisemad, eelkõige selleks, et kaaluda rahulolu tegureid. Kui mõne koolituse aspektiga rahulolu on suhteliselt madal, aga samas tema tähtsus osalejate jaoks ei ole väga kõrge, ei ole see koolituse tulemuste seisukohalt nii oluline kui selline aspekt, mis osalejate jaoks on väga oluline, aga kus rahulolu ei ole nii kõrge. Küsitluse kolmanda põhiteema moodustabki rahulolu koolitusega. Tuleb küsida, kuidas ollakse rahul koolituse või õppereisiga nii üldiselt kui ka spetsiifiliste aspektide lõikes. Lisaks on vaja küsida ka koolituse keerulisuse ja tempo kohta. Järgnevad täpsustavad küsimused koolituse protsessi kohta. Viimane suur küsimuste blokk kajastab koolituse tulemusi ja mõjusid. Uuritakse, milline on olnud koolituse reaalne väärtus igapäevase töö jaoks, kuivõrd on õnnestunud õpitud praktikas rakendada ning millised on olnud peamised takistused õpitu rakendamiseks. Lõpuks uuritakse ka osavõtjate isikuandmeid nagu sugu, vanus, tööstaaž ja ametikoht. Need andmed annavad hindajatele võimaluse analüüsida

nn *multikollineaarsust*⁹. Hüpoteesiks on, et isikuandmed võivad mõjutada ootusi koolitustele, samuti rahulolu koolitustega – mõned grupid võivad olla kriitilisemad kui teised, mis ei tähenda, et koolitus oleks kehvem vms.

57. Küsitlus viiakse läbi interneti teel. Igale projektile tuleb koostada küsitluse sissejuhatav tekst, mis viitab konkreetsele projektile ja koolitusüritusele. Kuna sageli on projekti raames mitu koolitustegevust või on koolitused erinevates moodulites, tekitaks ainult sõna „projekt” nimetamine mõnedes vastajates segadust – nad ei tea, millise projekti all nad koolitust on saanud. Samuti võib tekkida olukord, kus mitmed ei suuda meenutada, kas nad ikka osalesid nimetatud koolitusel. Hindajatele võib saabuda ka sellekohaseid vastuseid e-maili teel. Kõigile vastustele ja kommentaaridele tuleb reageerida kas e-maili või telefoni teel.
58. Tõenäoline on, et peamiselt toimub suhtlemine läbi projektijuhtide. Koostöö projektijuhtidega on väga oluline, kuna just nemad saavad küsitlused (ehk lingid nendele) edasi koolitustel osalenud ametnikele. Samas tuleb arvestada, et mitmes organisatsioonis on projektijuht hindamise ajaks vahetunud ja tema järelkäija ei tea korraldatud koolitusest piisavalt, et osavõtjatega kontakti saada. Lisaks võivad olla mõned projektijuhid puhkusel või välislahetuses, mistõttu jääb küsitluse edastamine nende poolt ära. Seetõttu võib tekkida olukord, kus mõnest projektist ei ole elektroonilisele küsitlusele vastanud üldse. Suures osas tuleb see projekt siis katta intervjuudega. Keskse koolituse alameetme puhul tuleb hindajail moodustada Riigikantselei poolt antud nimekirjade põhjal osalejate andmebaas ja leida nende kontaktandmed. Keskse koolituse puhul tuleb üritada saada vastajaid kõigist alategevusest. Näidisküsitlus on lisatud käesolevale metoodikale.
59. Küsitluste raames kasutatakse 7 palli skaalat (reeglina +1 kuni +7). Erinevad uuringud¹⁰ on näidanud, et skaalad võivad mõjutada küsitluse tulemusi. Näiteks positiivsed skaalad (nt +1 kuni +7) annavad objektiivsemaid tulemusi kui skaalad mis sisaldavad ka negatiivseid vastusevariante (nt -4 kuni +4). Uuringud on ka näidanud, et kui reastada vastusevariandid negatiivsest positiivseni (vasakult paremale), on vastajal küsitlust mugavam täita, kuigi selline reastus võib mõjutada vastuseid positiivses suunas. Tasakaalus 7-palliskaala kasuks räägib ka see, et tasakaalus skaala puhul ei ole vastaja neutraalset seisukohta omades sundolukorras, kus ta peab valima kas positiivse või negatiivse vastuse poole. Kuna vastaja teeb mingi valiku, mis ei ühti tema tegeliku seisukohaga, siis võib see moonutada küsitluse tulemusi, kusjuures teadmata suunas¹¹. Seega on arvamuste ja hinnangute küsimise puhul, kus on võimalik, et vastaja ei oma kindlat seisukohta või arvamust, soovitatav kasutada tasakaalustatud skaalat (ehk

⁹ **Multikollineaarsus** on statistiline probleem, mille tõttu tekib kahe muutaja vahel esialgse pilguga korrelatsioon, kuid tegelikult on üks kolmas tegur mõlema muutajaga nii tugevalt seotud, et seos kahe muutaja vahel on statistiline illusioon. Üks näide käesoleva piloothindamise raames: kui uurida koolitustel osalejate motivatsiooni ja nende rahulolu omavahelist seost, siis võib selguda, et nende kahe vahel on positiivne korrelatsioon (hüpoteetiliselt juhul: rohkem motiveeritud inimesed on rohkem rahul koolitustega). On aga võimalik, et üks kõrvaltegur (ütlemine: sugu) mõjutab korrelatsiooni tugevalt, nt võib välja tulla, et mehed on vähem motiveeritud ja nende rahulolu on reeglina madalam. Nendel koolitustel, kus osalevad rohkem mehi, tundub siis motivatsioon ja rahulolu korrelatsioon tugevam. Tegelikuses ei pruugi selline seos üldse olemas olla. Selle nn multikollineaarsuse probleemi kõrvaldamiseks tuleb statistilise analüüsi raames arvesse võtta sellised kõrvaltegurid.

¹⁰ Nt: "Do Numeric Values Influence Subjects' Responses to Rating Scales?" – Taiwo Amoo, PhD ja Hershey H. Friedman, PhD – *Journal of International Marketing and Marketing Research* – vol. 9:3, talv 1999.a – lk 114-123.

¹¹ Amoo ja Friedman ütlevad selle kohta: "A forced-choice rating scale will bias results by eliminating the undecideds and/or those with no opinion. This will cause two biases: a) it will appear that more subjects have opinions than actually do and b) the mean and median will be shifted toward the middle of the scale".

+4 juures käesoleva +1 kuni +7 skaalal). Üldiselt soovitatakse arvamuse- ja hinnangute uurimisel kasutada pigem pikemat kui lühemat skaalat¹² (ehk 7-palli skaala on parem kui 5-palli skaala), kuna pikem skaala aitab tuua välja variatsioone ning teha võrdlust erinevate komponentide lõikes. Samas liiga pikad skaalad (nt +9 või +11) võivad näidata variatsioone, mida tegelikult ei ole. Lisaks võiks läbi küsimustiku kasutada ühte skaalat, et vastused oleksid omavahel võrreldavad.

60. Küsitluse teel saadud andmeid analüüsitakse statistiliselt, et saada ülevaade keskmistest väärtustest ja standardhälvetest. Nende andmete põhjal tuleb arvutada iga küsimuse jaoks nn standardviga, mis näitab, milline on statistiliselt keskmine vahe valimis saadud tulemuse ja tegeliku (kõikide osalenute) väärtuse vahel. Standardvea põhjal on mõistlik arvutada nn 95% usaldusväärsusega vahemik, ehk väärtused, mille vahel 95% tõenäosusega tegelik väärtus asub. STIP ja KESK alameetme puhul võivad olla vastanute arvud küll piisaval määral esinduslikud, kuid suhteliselt tõenäoliselt madalamad kui JUHT puhul, mistõttu 95% usaldusväärsuse vahemikud on nende alameetmete jaoks laiemad ehk ebatäpsemad, kui JUHT alameetme puhul.
61. Elektroonilise küsitluse tulemusi tuleb analüüsida intervjuude käigus ka sellest vaatenurgast, et kas vastanute ja mitte-vastanute vahel esineb selgeid erinevusi vastuste osas¹³. Näiteks, kas vastanute hulgas on rahulolu oluliselt suurem kui mitte-vastanute hulgas (ehk kas viimased jäta küsitlusele vastamata just sellepärast, et nad rahul ei olnud?). Selleks tuleb testida küsitluse tulemusi intervjuude ja töötubade käigus. Näited non-response efektidest on:
- Need, kes vastavad küsitlusele, on selgelt rohkem rahul informatsiooni liikumisega koolitusprojekti raames kui nende kolleegid, kes ei vasta. See erinevus tuleneb ilmselt sellest, et need, kes ei ole rahul info liikumisega, ei saa enamuses tõenäoliselt küsitlust kättegi. See tähendab, et informatsiooni liikumisega rahulolu on tegelikkuses ilmselt veidi väiksem, kui küsitluse tulemused näitavad.
 - Need, kelle jaoks koolitusel õpitu ei ole enam aktuaalne sellepärast, et olukord on muutunud, ei vasta ilmselt nii meelsasti. Selle põhjal võib väita, et vähenenud aktuaalsuse probleem võib reaalsuses mõnevõrra suurem olla.
 - Need, kel töökoormus ei ole võimaldanud sageli koolitustel osaleda, jäta tõenäoliselt suure töömahu tõttu ka küsitlusele vastamata. Seega võib töökoormuse probleem koolitustel osalemisel olla suurem, kui küsitlus näitab. Selle konkreetse küsimuse puhul on tõenäoliselt erinevus vastanute ja mitte-vastanute vahel kõige suurem.
 - Need, kes ei mäleta toodud küsitlustest eriti midagi, jäta vastamata. Seega võib oletada, et küsitlusele vastavad pigem need, kelle puhul on koolituste või õppereiside mõjud pikemaajalised.
62. Elektroonilise ankeetküsitluse puhul on oluline välistada juhuslike (pahatahtlike) vastajate sattumine küsitluse leheküljele. Seepärast on otstarbekas kaitsta küsitlus kasutajanime ja parooliga. Samuti on oluline tagada laekunud ankeetide turvalisus ja andmekaitse.

¹² Churchill, Gilbert A. Jr. ja J. Paul Peter (1984.a), "Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: A Meta Analysis", Journal of Marketing research, 21 (4), lk 360-375.

¹³ Nn non-response analüüsi tehti intervjuude ja töötubade abil: intervjuusid viidi läbi enamasti küsitlustele mitte-vastanutega. Kui küsimustiku ja intervjuude tulemuste vahel esinesid selged erinevused, on suure tõenäosusega tegemist non-response efektidega (ehk erinevused vastanute ja mitte-vastanute vahel).

63. Elektroonilisele ankeetküsitlusele vastamiseks on aega kaks nädalat, madala vastamisprotsendi puhul saadetakse osalejatele meeldetuletus.

3.5. Intervjuud

64. Intervjuude analüüs baseerub Põhistatud teooriale (*Grounded Theory Methods*), millele panid aluse Barney Glaser ja Anselm Strauss (1967), mis on kvalitatiivsetest meetoditest tänapäeval üks enimkasutatud. Põhistatud teooria puhul kasvab teooria välja empiirilisest uurimusest. Eesmärk ei ole uurimusega testida või verifitseerida varem "laua taga" formuleeritud ideid või hüpoteese, vaid ideid avastatakse (konstruktivistide arusaama järgi konstrueeritakse) väljal. Andmekogumine ja analüüs toimuvad paralleelselt ning valimi moodustamine on paindlik ja kujuneb uurimuse käigus. Uurimuse algfaasis on valdavateks andmekogumismeetoditeks struktureerimata intervjuud ja vaatlused. Hiljem, teoriasugemete esile kerkides ja täpsustamist oodates muutuvad andmekogumismeetodid struktureeritumateks. Tegu on lakkamatult võrdleva meetodiga. Andmete analüüsimine väljendub andmestiku peamiste aspektide kodeerimises. Sealjuures on koodid/kategooriad analüütilised ja aitavad seletada väljal toimuvaid peamisi protsesse. Andmete pideva võrdlemise teel ilmnevad kategooriate omadused ja kategooriate vahelised suhted. Andmekogumine lõpeb, kui uus info ei lisa enam küpsele teooriale midagi juurde ehk lõpetatakse "teooria küllastudes".
65. Individuaalsed intervjuud viiakse läbi telefoni teel ja protokollitakse. Eelduseks on see, et inimestel on telefoni teel lihtsam rääkida ka ebameeldivatest kogemustest. Mõned vastajad võivad paluda ka anonüümsust, millega tuleks nõustuda. Esimesteks intervjuudeks tuleb panna paika intervjuu peamised teemad. Uuringu käigus muutuvad küsimused järjest enam struktureerituks kuni hüpoteeside testimiseni. Koolituspakkujatele ja projektijuhtidele esitatud küsimused puudutavad eelkõige koolituse ettevalmistuse, läbiviimise ja järeltegevuste faase, kuna need kõik on mõjude seisukohast olulised. Samuti palutakse anda hinnang koolituse tulemustele ja mõjudele nii osavõtja kui organisatsiooni seisukohast. Juhtide puhul pööratakse intervjuudes tähelepanu koolitusele kui muutuste elluviimise protsessile organisatsioonis, vajaduste väljaselgitamisele, tagasiside kogumisele ning uute teadmiste integreerimisele organisatsiooni oskusteabe pagasisse. Samuti küsitakse juhtidelt haldussuutlikkuse hindamise ja tõstmise kohta organisatsioonis – kas haldussuutlikkust hinnatakse organisatsioonis, kui jah, siis kuidas; kuidas planeeritakse koolitust, kas tegemist on organisatsiooni strateegilise juhtimise ühe osana; kuidas integreeritakse koolitusel saadud teadmised organisatsiooni oskusteabesse; kuidas hinnatakse koolituse mõjusid. Intervjuude hüpoteesid on reeglina samad, mis elektroonilise ankeetküsitluse puhulgi.

3.6. Töötoad

66. Töötubade korraldamise aluseks on elektroonilisele ankeetküsitlusele vastajate vastused küsitlusele, kas nad oleksid nõus osalema töötoas. Kriitilisteks faktoriteks on osalejate motivatsioon ja aeg – mis põhjustel peaksid nad osalema töötubades ja kas õnnestub leida selleks sobiv aeg.

67. Töötoad viiakse läbi grüpiintervjuude põhimõttel ja lähtutakse intervjuude läbiviimise metoodikast. Töötubade toimumise ajaks peavad hindajad olema püstitanud individuaalsete intervjuude ja elektroonilise ankeetküsitluse põhjal hüpoteetilised väited. Töötubades testitakse nende väidete paikapidavust ja kogutakse osalejate tagasisidet. Analüüsis eristatakse väiteid, mis saavad tugevama toetuse, ja väiteid, millele toetus ei ole nii tugev või kus esinevad erinevad arvamused osavõtjate vahel. Samuti palutakse osavõtjatel seletada, miks nad arvavad, et elektroonilise ankeetküsitluse tulemused just sellised on. Niimoodi konstrueeritakse elektroonilise ankeetküsitluse tulemuste seletusi.
68. Töötoad korraldatakse koolitajatele ja projektijuhtidele. Võimalusel võib ka korraldada töötoa osavõtjatele, kuigi nende osalemise määr võib olla väga madal. Koolitajate käest küsitakse intervjuude lõpus valmisoleku kohta osaleda töötubades. Koolitajad võiksid olla huvitatud töötoas osalemisest kuna saavad sealt kasulikke tagasisidet. Ainuke kriitiline faktor võib olla aeg: kevad ja sügis on aktiivsed koolitamise ajad. Projektijuhid kutsutakse töötoas osalema e-maili teel ja osaliselt helistatakse ka läbi, kui e-maili teel vastust ei saadud. Osalejate töötubade korraldamiseks peaks ühendust võtma projektijuhtidega, kelle abiga osalejad kokku kutsutakse. Nende töötubade organiseerimine on tõenäoliselt kõige problemaatilisem, kuna erinevalt koolitajatest ja projektijuhtidest võib osalejatel puududa motivatsioon töötoas osaleda.
69. Töötubade ülesehitus on põhimõtteliselt kõigil kordadel sarnane – räägitakse elektroonilise küsitluse ja individuaalsete intervjuude tulemustest ja esitatakse hüpoteetilised väited osalejatele kommenteerimiseks. Alustuseks räägitakse koolitusprojektide ettevalmistusfaasist – eesmärkide püstitamisest, vajaduse väljaselgitamisest, osalejate teavitamisest, nende eelteadmiste kaardistamisest ning motiveerimisest. Samuti arutatakse, kuidas ettevalmistus mõjutab koolituse tulemusi ja kuidas prognoosida koolituse mõjusid pikemas perspektiivis. Teise punktina räägitakse koolituse läbiviimise protsessist, mis selle juures tulemuste ja mõjude seisukohalt oluline on. Viimases osas arutatakse, kuidas mõõta koolituse tulemusi ja mõjusid, millised on praktikad selles osas ning millised on mõjud. Töötubades räägitu protokollitakse ja analüüsitakse kvalitatiivsete meetoditega lähtudes Põhistatud teooriast.

4. ANDMETE TÖÖTLEMINE

4.1. Andmebaasi loomine

70. Hindamise käigus moodustuvad andmebaasid dokumendianalüüsi tulemustest, elektroonilise ankeetküsitluse vastustest, intervjuudel ning töötubades räägitust.
71. Dokumendianalüüsi tulemuste andmebaasist on võimalik välja võtta ja järjestada projekte erinevate kriteeriumide alusel, nagu näiteks projekti taotleja asutuse tüüp, projekti regioon, projekti algus ja lõpp, maksumus, osalejate arv, koolituspäevade arv, maksumus osaleja kohta, maksumus koolituspäeva kohta, eelistatud pakkuja jt.
72. Elektroonilise ankeetküsitluse vastusest moodustatakse projektide põhised vastuste andmebaasid ja koondandmebaas, mis võimaldab samuti sorteerida andmeid vastuste järgi erinevatele küsimustele, kombineerida omavahel vastuseid erinevatele küsimustele, leida seoseid ja moodustada risttabeleid, samuti teha võrdlevat analüüsi projektide, alameetme ja meetme tasemel.

4.2. Statistika ja hüpoteesid

73. Dokumendianalüüsi põhjal tehakse järgmist statistikat:
- Esitatud projektitaotlusi kokku erinevate alameetmete ja taotlusvoorude kaupa
 - Erinevate taotlejate osakaal – KOV, ministeeriumid, riigiametid, KOV liidud
 - Projektitaotlused regioonide lõikes
 - Projektide maksumus, keskmine, kõige suurem, kõige madalam. Keskmine koolituspäeva hind, keskmine maksumus koolitatava kohta, kõige suurem, kõige madalam hind ja maksumus.
 - Planeeritud osalejate arv ja tegelik, sh naised/mehed, kõrgemad ja vanemametnikud
 - Eelarve proportsioonide võrdlus
74. Elektroonilise ankeetküsitluse kaudu on eesmärk järgmiste näitajate ja teemade kohta saada kvantitatiivset informatsiooni:
- vastajaid kokku, vastamise protsent
 - vastajate profiil võrreldes üldkogumiga
 - vastamise protsent projekti ja alameetme lõikes
 - vastused küsimustele 7-palliskaalal – aritmeetiline keskmine, standardhälve (erisused), mood
 - valik etteantud variantidest – protsentarvutus
 - tõeväärtuse küsimused – protsentarvutus
 - ootuste ja rahulolu erisuste võrdlus
 - motivatsioonifaktorite koosinemise sagedus
 - vastuste sõltuvus vastaja profiilist

- vastuste sõltuvus rahulolu määrast
75. Statistilise faasi tulemusena peavad olema kättesaadavad kõikide eelnimetatud näitajate osas sageduste tabelid ja nende näitajate asjakohaste kombinatsioonide risttabelid. Nende põhjal arvutatakse vähemalt iga näitaja kohta: keskmine, standardhälve, mood ja mediaan ning lisaks mõnede näitajate omavahelised korrelatsioonid (või kvalitatiivne koos-esinemise mõõde). Nende esialgsete analüüside põhjal sõnastavad hindajad vähemalt sama palju hüpoteese kui on hindamisküsimusi esitatud alapeatükis 3.1. Need hüpoteesid tuleb testida intervjuude ja töötubade abil.

5. ANALÜÜS

5.1. Ülevaade ja Seosed

76. Analüüsi faasi elluviimiseks on vaja kogutud ja töödeldud informatsioon esitada ja vaadelda eelnevalt üles ehitatud analüüsivahendite raamistikus. Selleks on käesolevas metoodikas kasutusel 3 vahendit: Kolb õppetsüklil, Administratiivse Suutlikkuse maatriks ja 8-välja meetod. Need vahendid viivad kogutud ja struktureeritud informatsiooni kuni hindamiskriteeriumiteni selle kaudu, et nad pakuvad struktuuri, mille raames kogutud informatsioon on kergemini analüüsiv ja interpreteeritav. Joonis 5.1 näitab, milliste hindamisküsimuste jaoks kasutada millist analüüsivahendit.

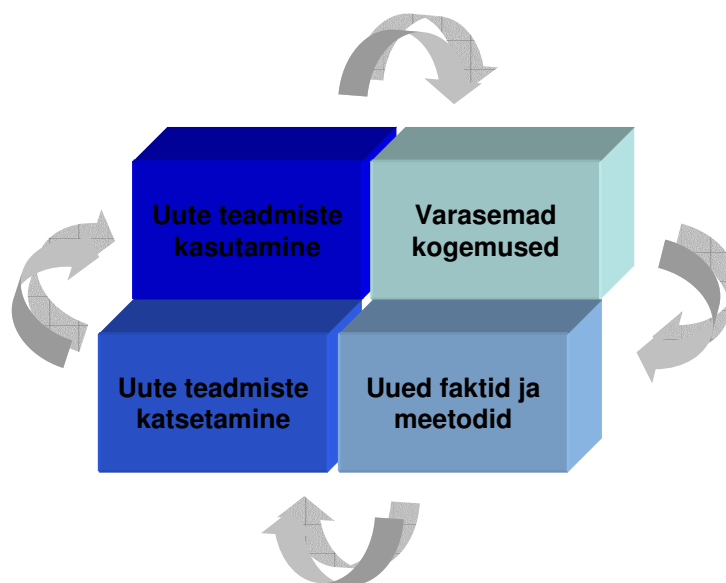
Joonis 5.1 – Analüüsivahendid küsimuste kaupa

Hindamisküsimused	KOLB	ADM	8V
Kuidas toimus projektide planeerimine, kas projektid olid tingitud organisatsiooni vajadustest või rahastamise võimalustest?		•	•
Millised olid rahastuse saanud projektide valikukriteeriumid, kas need vastasid meetme ja alameetme eesmärkidele?		•	•
Kas projektide vahel oli konkurents?		•	•
Mille alusel valisid projektid koolituspakkumiste seast parima? Kas oli, mille vahel valida?	•		
Mille alusel valiti stipendiumiprogrammis vastuvõtvad organisatsioonid?	•		
Kas projektide planeerimisel võeti arvesse osalejate eelnevaid teadmisi?	•		
Milline oli koolitusel / stažeerimisel / õppereisil osalejate rahulolu projektiga?	•		
Millistest teguritest see sõltus – osaleja enda motivatsioonist ja ootustest, koolituse korraldusest või koolitajast?	•		
Millised olid projektide tulemused ja mõjud osalejatele ja asutustele?		•	•
Millest need tulemused ja mõjud sõltusid – osaleja enda motivatsioonist ja eelnevast ettevalmistusest, koolituse korraldusest või koolitajast?		•	•
Kas tulemusi ja mõjusid mõõdetakse ja võimendatakse kuidagi asutuste sees?		•	•
Millised projektid olid tulemuslikumad ja miks?		•	
Kuidas täitsid projektid lõpptulemusena meetme eesmäärke?			•
Mida on sellest õppida järgmisteks perioodideks?	•	•	•

5.2. Kolb õppetsükkel

77. Võtmesõna koolitusprojektides on *transfer*, ehk kuidas tagada, et koolituse järel osavõtjad suudavad koolitusmaterjalid ja koolituse ajal õpitut üle viia töösituatsioonile? See ülesanne on koolituse efektiivsuse hindamise aluseks: [Kolb õppetsükkel](#).

Joonis 5.2 – Kolb õppetsükkel



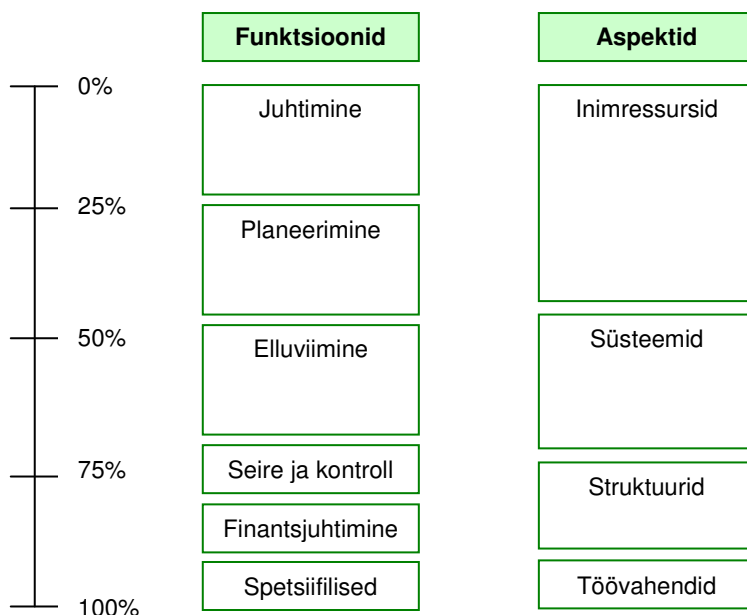
78. Alustada tuleb alati osavõtjate varasematest kogemustest – koolituse ettevalmistamisel (koolitusvajaduste analüüs) kui ka koolituse alguses. Pärast seda võib uusi fakte esitada, mille järel need tuleb katsetada (nt grupitööde abil). Viimane osa toetab just transfer'i: koolitatavad kasutavad saadud uusi teadmisi oma töös ja koolitaja aitab neid ka veel selles faasis. See kasutamine omakorda toodab jälle uusi „varasemaid” kogemusi, mis on uute koolituste (või muude suutlikkuse tõstmise algatuste) aluseks. Seega on õppering täis.

79. Kolb annab meile palju kasulikku ka administratiivsete algatuste hindamiseks: ta aitab meil paremini aru saada mis oli nende algatuste asjakohasus, tulemuslikkus ning mõju.

5.3. Erinevate haldussuutlikkuse elementide vajadused

80. 2002. aastal töötati Euroopa Komisjoni (DG REGIO) heaks välja *Administrative Capacity for Structural Funds* metoodika. Metoodika eesmärk oli hinnata liituvate riikide administratiivset suutlikkust struktuurivahendeid rakendama. Veidi kohandatud versioonis on see analüüsivahend üle võetud haldussuutlikkuse hindamise projektide läbiviimiseks (vt joonis 5.3). Kuigi organisatsioonide administratiivse suutlikkuse hindamine ei ole käesolevas kontekstis hindamise eesmärk, tuleb intervjuude käigus analüüsida, millised olid ja on (taotleja-) organisatsiooni peamised vajadused haldussuutlikkuse valdkonnas ning mis aspekte meetme 1.4 projekt(id) on kõige rohkem suutnud parandada. Selleks eristatakse erinevaid organisatsiooni funktsioone (tulenevalt poliitika elutsüklist¹⁴) ning erinevaid haldussuutlikkuse aspekte (inimressursid, süsteemid, struktuurid¹⁵ ja töövahendid). Intervjuude põhjal (eelkõige koolitusjuhtide ja ülemustega) tuleb koostada kvalitatiivsed ülevaated nagu joonisel 5.3. Mida suurem elemendi ala, seda suurem on ka vajadus ja meetme 1.4 projektide panused. Mida rohkem vajaduste ja panuste põhjal koostatud jooniseid on sarnased, seda paremini on meetme 1.4 projektid suunatud olnud õigetele teemadele.

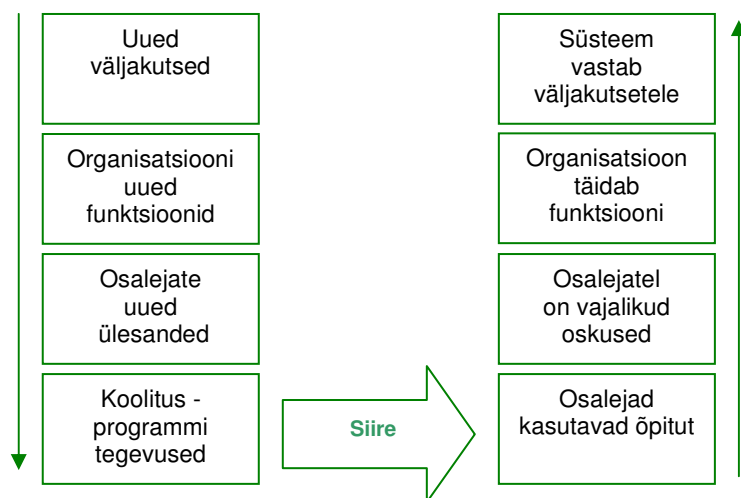
Joonis 5.3 – Haldussuutlikkuse elemendid: peamised vajadused enne meetme 1.4 projektide algust (kasti suurus näitab vajaduse olulisust) - näide



¹⁴ Planeerimine, elluviimine, seire ja kontroll, juhtimine, finantsjuhtimine ja võimalikud spetsiifilised funktsioonid (nt IT-juhtimine, juriidiline töö).

¹⁵ Näiteks ministeeriumide osakondade struktuur, nende rollid, funktsioonid, vastutused

5.4. Kaheksa-välja meetod



81. Alustades kasusaaja organisatsioonile tekkinud uutest väljakutsetest (nt Euroopa Liitu astumine või uue struktuurivahendite programmiperioodi algus) analüüsib 8-välja meetod, kuidas organisatsioon peab muutuma, mis see tähendab organisatsiooni inimeste jaoks ning kuidas see on tõlgitud koolituskavasse. Siire (i.k. *transfer*) viib sekkumist (nt koolitust) läbi nt koolitustegevuste *ex-post* konteksti – kus tuleb hakata uusi teadmisi kasutama või uute struktuuride või meetodite järgi töötama. Selle tulemusena on organisatsiooni töötajatel uusi oskusi, organisatsioon funktsioneerib tervikuna paremini ning saab uute väljakutsetega hakkama. Need viimased 2 elementi on sekkumise (otsesed ja kaudsed) mõjud.

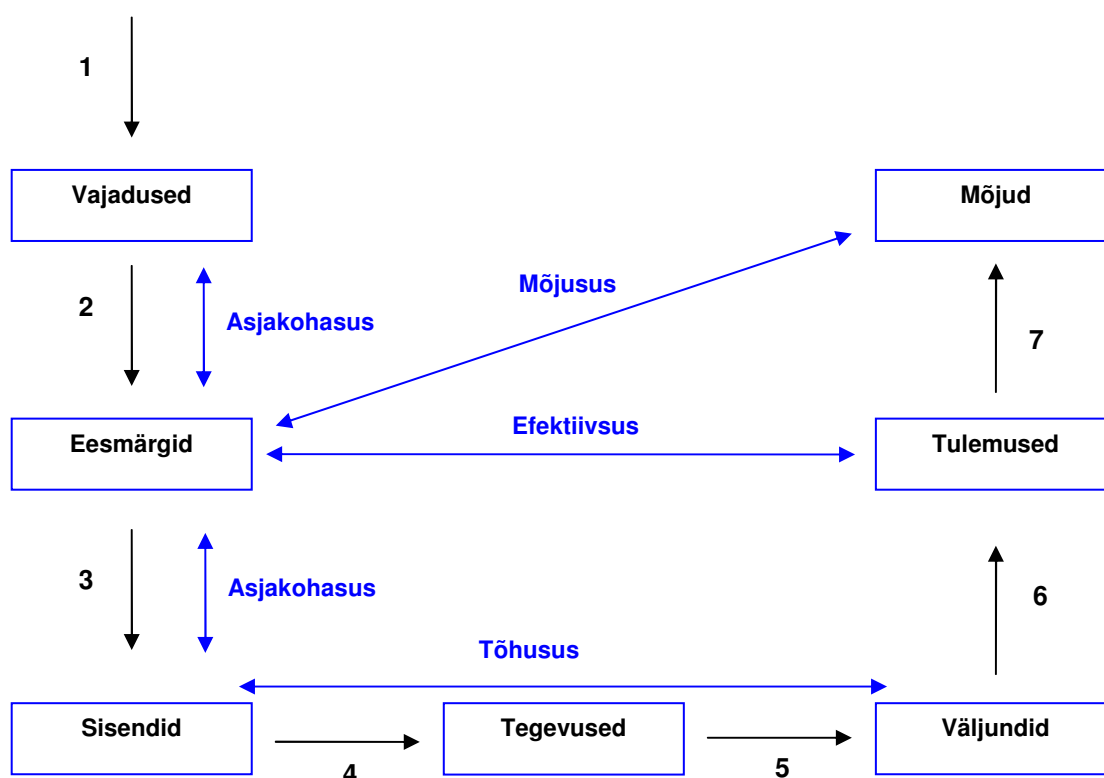
6. INTERPRETEERIMINE

6.1. Hindamiskriteeriumid

82. Eelmises peatükis esitatud vahendite kaudu analüüsitud informatsioonile tuleb järgmises – interpretatsiooni – faasis hinnang anda: mida siamaani saadud pilt tähendab? Kas see on hea või halb? Mis on (olnud) meetme 1.4 rakendamise tugevad ja nõrgad küljed? Selleks tuleb kasutada selgelt kokku lepitud kriteeriumid. Käesolevas metoodikas kasutatakse 5 kriteeriumit:

- Asjakohasus
- Tõhusus
- Efektiivsus
- Mõjus
- Jätkusuutlikkus

Joonis 6.1 – Meetme ja projektide elutsükel ning hindamiskriteeriumid



83. Joonis 6.1 esitab (ala)meetme ja projektide elutsükli, mis algab vajadustest ning lõpeb mõjudega. Tsükel koosneb erinevatest protsessidest: vajaduste kaardistamine (1), programmeerimine (2), eelarve koostamine (3), rahastamine ehk taotluste hindamine (4), elluviimine (5), kombineerimine (6) ja kasutamine (7).

84. Viiendas peatükis esitatud analüüsivahendid aitavad kogutud informatsiooni interpreteerida joonises 6.1 esitatud meetme ja projekti elutsükli raames: nii hindamisküsimused kui ka analüüsivahendid on võimalik siduda ühe või mitme konkreetse elutsükli elemendiga. Hindamiskriteeriumid, mis on analüüsitulemuste interpreteerimise jaoks peamised abivahendid, on defineeritud erinevate elutsükli elementide omavaheliste seostena:

- a) **Asjakohasus** – Vajaduste ja eesmärkide ning eesmärkide ja sisendite (eelkõige eelarve) võrdlus: kui hästi on vajadused arvesse võetud eesmärkide püstitamisel ning kas (rahalistest) vahenditest piisab eesmärkide saavutamiseks? Seega hõlmab asjakohasuse kriteerium ka *teostatavust*. Lisaks vaadatakse, kas projektid on loogiliselt üles ehitatud ja selgelt formuleeritud ning planeeritud.
- b) **Tõhusus** – Sisendite ja väljundite suhe, läbi tegevuste elluviimise, ehk kuidas projektid sisendid väljunditeks „töötlesid”. Kas projekt pidas lubadustest kinni või mitte - see on võtmeküsimus. Selleks on vaja hinnata projekti koostöö- ja rakendamisprotsessi, k.a. osapoolte omavahelist suhtlemist. Põhirõhk on aga meetme 1.4 hindamise raames kulu-efektiivsusel: mis projektid andsid kõige suurema „*value for money*”?
- c) **Efektiivsus**¹⁶ – Püstitatud eesmärkide ja tulemuste suhe: mil määral saavutasid projektid ja (ala)meetmed omad eesmärgid? Siin tuleb meeles pidada, et ajaline faktor on oluline aspekt: kas tulemused saavutati *õigeaegselt*?
- d) **Mõjususe** – Laimate (või üldiste) eesmärkide ja mõjude vaheline seos: mil määral on projektid ja (ala)meetmed suutnud panustada nendele eesmärkidele. Projektid ja (ala)meetmed võibolla otseselt ei *vastuta* nende suuremate eesmärkide saavutamise eest, kuid nende rakendamine peaks nende suhtes midagi (paremaks) muutma. Mõjususe puhul on tähtis uurida neid välistegureid mis (samuti) mõjutasid laiemate eesmärkide saavutamist.
- e) **Jätkusuutlikkus** on ainuke hindamiskriteerium mis ei ole võimalik defineerida kui kahe elutsükli elemendi suhet. Siin analüüsitakse mis on saavutatud väljundite ja tulemuste edasi kestmise tõenäosus.

85. Alapeatükis 6.3 esitame hindamisküsimuste, analüüsivahendite ja hindamiskriteeriumite omavahelised suhted.

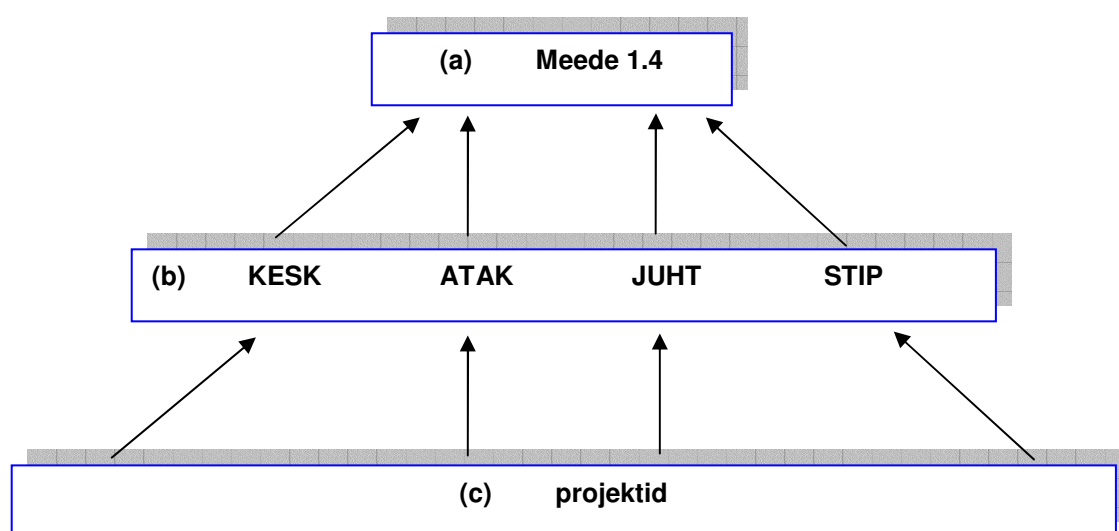
¹⁶ Kasutusel on ka termin Tulemuslikkus.

6.2. Erinevused eri hindamistasemetel

86. Käesolev metoodika eeldab hindamist (ja hindamiskriteeriumite kasutamist) kolmel erineval – ja omavahel tihedalt seotud – tasemel, mis on esitatud joonisel 6.2

- a) Meede 1.4
- b) 4 alameedet
- c) lõppenud projektid

Joonis 6.2 – Kolm hindamistasandit



KESK	Keskne koolitus
ATAK	Sisekaitseakadeemia arendamine
JUHT	Juhtimiskoolitus
STIP	Stipendiumiprogramm

87. Analüüsitulemuste interpreteerimiseks ei ole igal tasemel eri kriteeriumid sama tähtsusega. Nii ei ole meetme tasemel nt asjakohasus ja tõhusus kõige tähtsamad – see kas meetme 1.4 rahastamine RAK raames on põhjendatud ei ole käesolevas metoodikas tsentraalne küsimus. Samuti ei ole võtmeküsimus kas meetme Rakendusüksus (RÜ) on oma tööd hästi teinud. Pigem tuleb (a) tasemel Efektiivsust ja Mõjusust hinnata – ehk kas meetme eesmärk¹⁷ saavutatakse ja kuidas meede on mõjutanud ja tulevikus (tõenäoliselt) mõjutab RAK 1. prioriteedi eesmärke ja üldisemalt riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametiasutuste funktsioneerimist.

88. Alameetme tasemel kehtib sama argument kui meetme tasemel. Projektide tasemel on lisaks mainitud 3 kriteeriumile veel tähtsad asjakohasus (kas valitud

¹⁷ Riigi- ja kohaliku omavalitsuse ametiasutuste haldussuutlikkuse edendamine läbi avalike teenistujate kvalifikatsiooni tõstmise. Meetme tasemel ei saa veel Efektiivsust lõplikult hinnata kuna meetme rakendamine ei ole veel lõppenud (III ja IV voo projektid käivad veel). Seega on meetme tasemel siiski tegemist vahehindamisega.

projektid sobivad hästi kokku (ala)meetme eesmärkidega¹⁸), tõhusus (sel juhul mitte analüüsidest projektide elluviimise kvaliteeti vaid pigem nende kuluefektiivsust¹⁹) ja jätkusuutlikkus (sh kaadrivoolavuse efektid²⁰).

89. Iga kõrgem hindamistase võtab lisaks veel arvesse madalama taseme (koondatud) hindamistulemused: nt meetme tasemel hinnatakse efektiivsust meetme eesmärgi järgi ning lisaks alameetmete efektiivsuse määrad kokku. Seega on kõigi 3 taseme kriteeriumite käsitlemine järgmine:

Joonis 6.3 – Analüüsitulemuste interpreteerimine läbi tulemuste koondamise

	Asjakohasus	Tõhusus	Efektiivsus	Mõjus	Jätkusuutlikkus
Meede	-	-	$E(a)+\Sigma E(b)$	$M(a)+\Sigma M(b)$	-
Alameetmed	-	-	$E(b)+\Sigma E(c)$	$M(b)+\Sigma M(c)$	-
Projektid	A(c)	T(c)	E(c)	M(c)	J(c)

A(c) tähendab Asjakohasus c- (ehk projektide) tasemel

$\Sigma E(b)$ tähendab summeeritud Efektiivsus b tasemel (a taseme Efektiivsuse hindamiseks)

90. Joonises 6.3 esitatud metoodika järgi koosneb kogu meetme efektiivsus kahest osast: a) mil määral on meetme eesmärk saavutatud ning b) mis on alameetmete efektiivsuse määr kokku (nt 3 alameedet väga efektiivsed ja 1 mitte efektiivne annab keskmiselt hinnangu „efektiivne”).

91. Lisaks sellele, et kriteeriumid ei ole eri tasandil sama tähtsusega, ei ole nad ka eri tasandil sama tähendusega. Toome ühe näite: mõjus. Meetme tasemel on tähtis teada saada mis on meetme 1.4 panus RAK eesmärkidele. Projekti tasemel on mõju analüüs puhtalt kasusaaja-keskne. Selleks kasutame eelkõige nn 8-välja meetodit, mis on 5. peatükis esitatud.

6.3. Seosed hindamiskriteeriumite ja küsimuste vahel

92. Hindamismetoodika on selliselt üles ehitatud, et mõnedele hindamisküsimustele on lihtsam leida vastuseid kasutades ühte analüüsivahendit ja teistele pigem teisi vahendeid kasutades. Sama kehtib ka hindamiskriteeriumite puhul: kui teatud kriteeriumid aitavad paremini leida vastuseid mõnedele hindamisküsimustele, siis teised kriteeriumid sobivad paremini kokku teiste küsimustega. Joonis 6.4 näitab

¹⁸ Üks tuntud administratiivse suutlikkuse projektide asjakohasuse aspekt on koolitusvajaduste analüüsi kvaliteet. Projekti tasemel kavatsime hindamise käigus uurida kui hästi see analüüs on läbi viidud ja kui hästi projekt on selle analüüsi tulemustega arvestanud.

¹⁹ Inglise keeles "value-for-money". Tegelikult peaks sel juhul rääkima "ex-post efficiency" hindamisest: tagantjärele hindamine – võrreldes omavahel projekte – kui palju väljundeid ja tulemusi projekt on saavutanud antud eelarvega.

²⁰ Administratiivse suutlikkuse tõstmise projektide jätkusuutlikkus on väga mitmekesine kriteerium. Siinpuhul tuleb koostada nn *Jätkusuutlikkuse Checklist*. See nimekirj sisaldab nt järgmisi aspekte: 1) kas antud projekt ja selle tulemused on pärast projekti lõppu integreeritud olemasolevasse õppekavasse (nt kõrgkoolides), 2) kas kavandatud – planeeritud – rahastatud – läbi viimisel on jätkuprojekt (ja mis selle projekti eesmärgid ja tegevused on), 3) kas projekti raames koolitati koolitajad kes võivad – organisatsiooni siseselt või väliselt – tulevikus koolitust jätkata samal teemal, 4) kas koolituse (või nt õppereisi) jooksul koostati nn *job aids* (ehk konkreetsed töövahendid – nagu skeemid, tabelid, protseduurid, joonised – mis põhinevad koolitusmaterjalil aga mis on koolitaja juhendamisel koolitatavate poolt isiklikult tehtud), 5) kas on olemas võimalus koolitajatega ühendust võtta peale koolitust, 6) kas on organiseeritud *tagasiside* päevi (ehk lühikesed jätku-üritused nt kuu või pool aastat peale koolituse peamise osa lõppu, jne....

kuidas hindamisküsimused, analüüsivahendid ja hindamiskriteeriumid on omavahel seotud:

Joonis 6.4 – Analüüsitulemuste interpreteerimine läbi tulemuste koondamise

Hindamisküsimused	Analüüs	Kriteerium
Kuidas toimus projektide planeerimine, kas projektid olid tingitud organisatsiooni vajadustest või rahastamise võimalustest?	A, 8	As
Millised olid rahastuse saanud projektide valikukriteeriumid, kas need vastasid meetme ja alameetme eesmärkidele?	A, 8	As, Tõ
Kas projektide vahel oli konkurents?	A, 8	Tõ
Mille alusel valisid projektid koolituspakkumiste seast parima? Kas oli mille vahel valida?	K	Tõ
Mille alusel valiti stipendiumiprogrammis vastuvõtvad organisatsioonid?	K	Tõ
Kas projektide planeerimisel võeti arvesse osalejate eelnevaid teadmisi?	K	As
Milline oli koolitusel / stažeerimisel / õppereisil osalejate rahulolu projektiga?	K	Tõ, Ef
Millistest teguritest see sõltus – osaleja enda motivatsioonist ja ootustest, koolituse korraldusest või koolitajast?	K	Tõ, Ef
Millised olid projektide tulemused ja mõjud osalejatele ja asutustele?	A, 8	Ef, Mõ
Millest need tulemused ja mõjud sõltusid – osaleja enda motivatsioonist ja eelnevast ettevalmistusest, koolituse korraldusest või koolitajast?	A, 8	Ef, Mõ, Jä
Kas tulemusi ja mõjusid mõõdetakse ja võimendatakse kuidagi asutuste sees?	A, 8	Mõ, Jä
Millised projektid olid tulemuslikumad ja miks?	A	Ef
Kuidas täitsid projektid lõpptulemusena meetme eesmäärke?	8	Mõ
Mida on sellest õppida järgmisteks perioodideks?	K, A, 8	Jä
<i>K = Kolb õppetsükkel</i>		
<i>A = Administratiivse suutlikkuse maatriks</i>		
<i>8 = Kaheksa-välja meetod</i>		
<i>As = Asjakohasus</i>		
<i>Tõ = Tõhusus</i>		
<i>Ef = Efektiivsus</i>		
<i>Mõ = Mõjusus</i>		
<i>Jä = Jätkusuutlikkus</i>		

93. Analüüsivahendite abil saadud sisendid on joonise 6.4 järgi võimalik interpreteerida hindamiskriteeriumite abil. Interpreteerimise tulemusena saab hindaja ülevaate sellest, kui hästi üksikud projektid, alameetmed ja meede 1.4 tervikuna on rakendatud ja mis nende efektiivsus (tulemuslikkus) ja mõjusus on olnud, mis on kooskõlas meetme hindamise eesmärgiga.

7. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

7.1. Järeldused

94. Viimase hindamisfaasi peamisteks väljunditeks on vastused hindamisküsimustele. Erinevate hindamiskriteeriumite kaudu saadud hinnangud tuleb struktureerida selliselt, et jäävad üldjuhul kehtivad järeldused ja kõige silmapaistvamad erandid. Tähtis on see, et järeldused oleksid selgelt eristatud, erapooletud, täpsed, loogilised ja tugineksid faktidele.
95. Peamine analüüsitegevus, mis tuleks selleks läbi viia, on üldistamine. Selged abivahendid selle ülesande juures on varem juba esitatud - Loogilise voolu põhimõtte (vt 2.3) ja analüüsitulemuste koondamine meetme tasemele (vt 6.2). Seega sõnastatakse järeldused ainult meetme tasemel, tuues esile peamised erinevused alameetmete vahel. Viited projektidele järelduste sõnastustes ei tehta. Iga hindamisküsimuse jaoks peab olema vähemalt üks järeldus, mis kehtib *üldjuhul*, st mitme alameetme ja nende raames enamiku projektide puhul. Kui analüüsi ja selle tulemuste interpreteerimise põhjal ei ole võimalik üldistusi teha, siis tuleb – vastates sellele konkreetsele hindamisküsimusele - märkida, et pilt on heterogeenne.
96. Järeldused esitatakse koos soovitustega aruande lõpus ühises tabelis (vt joonis 7.1).

7.2. Soovitused

97. Soovitused on hindamisprotsessi viimane lüli. Soovituste puhul on kõige tähtsam, et nad oleksid lahti seletatud kui konkreetset tegevused, mida on võimalik praktikas rakendada. Nad peavad olema samuti teatud määral aktsepteeritavad kõikide meetme 1.4 osapoolte poolt. Soovitav on seega, et lisaks Riigikantselei Struktuuritoetuse talitusel oleks ka teistel osapooltel võimalus hindamisaruande mustandit kommenteerida (vt 2.4 – ajakava punkt C2).
98. Üldjuhul peaks igale järeldusele järgnema vähemalt üks soovitus ja igal juhul peab iga soovitus põhinema vähemalt ühel järeldusel. Järeldused ja soovitused esitatakse soovitavalt hindamisaruande neljandas peatükis, iga kriteeriumi teksti lõpus.

LISA I – Hindamisaruande sisukord

SISSEJUHATUS

SISUKORD

KOKKUVÖTE

EXECUTIVE SUMMARY IN ENGLISH

1. ANDMETE KOGUMINE
2. ANDMETE TÖÖTLEMINE
3. ANALÜÜS
4. INTERPRETEERIMINE
5. HINDAMISE TULEMUSED, JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

LISA II – Küsitlused (eraldi dokumendina)