

# Kohaliku ja regionaalse arengu kavandamise tööriistakast



**Kaasrahastanud  
Euroopa Liit**



**Eesti  
tuleviku heaks**

Downloaded 09.01.2026

Käsiraamatu uuendus 30.12.2025

# Sisukord

Sissejuhatus .....	3
0 Lähteülesande seadmine .....	4
0.1 Arengu kavandamise taust .....	4
0.2 Protsessi eesmärgid ja ulatus .....	5
0.3 Kaasamise ja kommunikatsiooni korraldus .....	8
0.4 Ajakava ja eelarve läbimõtestamine .....	14
0.5 Lähteülesande sõnastamine .....	17
1 Välis- ja sisekeskkonna analüüs .....	19
1.1 Käsitletavate valdkondade valik ja detailsus .....	20
1.2 Arengudokumendid .....	23
1.2.1 Riiklikud arengudokumendid .....	24
1.2.2 Ruumiline planeerimine. Üleriigiline planeering "Eesti 2050" .....	27
1.2.3 Regionaalareng ja regionaalpoliitika .....	28
1.2.4 Tehisintellekti kasutamine arengudokumentide seostamisel ja mõtestamisel .....	30
1.3 Trendid .....	31
1.4 Uuringud ja küsitlused .....	33
2 Strateegialoome .....	37
2.1 Visiooni loomine .....	38
2.1.1 Visiooniloome .....	38
2.1.2 Ideekorje .....	42
2.1.3 Soojendusharjutused .....	43
2.2 Eesmärgistamine .....	44
2.3 Valikute tegemine .....	50
2.4 Väärtuspakkumine .....	52
3 Elluviimine .....	54
3.1 Tegevuskava koostamine .....	54
3.2 Eelarvestamine ja seos eelarvestrateegiaga .....	58
3.3 Elluviimise organisatsioon .....	61
3.4 Muudatuste juhtimine .....	64
3.5 Elluviimise kommunikatsioon .....	66
3.6 Riskid ja nende maandamine .....	69
4 Seire .....	70
4.1 Mõõdikute liigid .....	70
4.2 Seire korraldus .....	73
4.3 Mõjude hindamine .....	75
Tööriistade ja toodud näidete täielik nimekiri .....	76

# Sissejuhatus

[Jaan Urb – sissejuhatus | YouTube](#)

Arengu kavandamise eesmärk on suunata organisatsiooni, omavalitsuse, piirkonna või valdkonna arengut eesmärgipäraselt ja süsteemselt.

Tõdemus, et kohaliku tasandi vähene arengusuutlikkus takistab toetusmeetmete, reformide ja poliitikameetmete edukat rakendamist, on välja toodud dokumendis "Ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava perioodiks 2021–2027".

[Ühtekuuluvuspoliitika fondide rakenduskava perioodiks 2021–2027 | 2.46 MB | pdf](#)

See tõdemus oli ka tööriistakasti koostamise ajend.

Kõik kohaliku tasandi arendusspetsialistid peavad oskama analüüsida, millised on piirkonna kitsaskohad ja arenguvõimalused, ning kavandada piirkonna väljakutsetele kõige paremini vastavaid lahendusi.

Mitmesuguseid tööriistakaste ja tööriistu on koostatud ka varem, näiteks avalike digiteenuste disainimise tööriistakast.

[Avalike digiteenuste disainimise tööriistakast | digiriik.eesti.ee](#)

Käesolevaga on tegu **just kohaliku ja regionaalse tasandi arengu kavandamise** käsitlesega.

Kohaliku ja regionaalse arengu kavandamise tööriistakasti koostasid üheskoos **OÜ Cumulus Consulting** ja **OÜ Geomedia**. Selle autorid on **Rivo Noorkõiv, Mihkel Laan** ja **Jaan Urb**. Lisaks kasutati tööriistakasti koostamisel praktikute abi, kes tutvustasid oma kogemusi arendustegevuse läbiviimisel linnades ja valdades. Siinkohal täname panustajaid: **Andres Laisk, Andrus Jõgi, Hergo Tasuja, Karro Külanurm, Marti Rehemaa, Piret Zahkna** ja **Tavo Kikas**.

Tööriistakasti koostamise tellis **Regionaal- ja Põllumajandusministeerium**. Selle väljatöötamist ja seotud koolituse läbiviimist rahastati Euroopa Liidu kaasrahastatud meetme tegevuse "Kohaliku ja regionaalse arendusvõimekuse tõstmiseks toetuse andmine" raames ja riigieelarvest.

Tööriistakast on lähtuvalt arengu kavandamise loogikast üles ehitatud **viies etapis** (sh nõ 0-etapp). Igas

arengu kavandamise etapis tuuakse kokkuvõtvalt välja etapi **põhisisu ning tööriistad**, mida selles etapis võiks kasutada. Täiendusena on esitatud näited või viited asjakohastele dokumentidele.

Iga teema kohta on koostatud lühike **videokokkuvõte**. Samuti sisaldab iga teema video formaadis **kogemuslugu**.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 0 Lähteülesande seadmine

Mihkel Laan – lähteülesande seadmine | YouTube

Tavo Kikas – kogemuslugu – arengu kavandamise planeerimine Raplamaal | YouTube

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

### 0.1 Arengu kavandamise taust

Arengu kavandamise eesmärk on suunata organisatsiooni, omavalitsuse, piirkonna või valdkonna arengut eesmärgipäraselt ja süsteemselt.

Arengu kavandamine on oluline, sest see

- ✘ aitab mõtestada kehtivat olukorda ja võimalikke muutusi ning kujundada teekaardi neile reageerimiseks;
- ✘ loob väärtusruumi, võimaldab seada sobiva tulevikusuuna ja püstitada mõõdetavad eesmärgid;
- ✘ fookustab ressursside kasutamist;

- ✘ motiveerib meeskonna ja pingutused tõhusaks koostöömimiseks;
- ✘ võimaldab teha otsuseid, et olla konkurentsivõimeline.

Omavalitsuse, piirkonna või valdkonna arengu kavandamise protsessi üks oluline väljund on enamasti dokument, mis kannab nimetust arengukava (ehkki arengu kavandamise protsessis võib mõnikord sündida ka teistsugune väljund). Tekstis on seetõttu edaspidi mõnes kohas kasutatud arengu kavandamise protsessi kohta sisulise analoogina ka pisut kitsama tähendusega mõistet "arengukava koostamine".

Arengu kavandamise edukuse oluline nurgakivi on **selge lähteülesande olemasolu**. Põhjalik, läbi mõeldud ja kokku lepitud lähteülesanne parandab oluliselt tegevuste läbimõeldust, tõstab arengu kavandamise protsessi kvaliteeti ning loob eeldused selleks, et protsessi tulemusena sündivast arengukavast saaks praktikas kasutatav tööriist. Mõtestatud lähteülesanne suunab tähelepanu olulistele teemadele ja välistab takerdumise kõrvalistesse teemadesse.

Hea lähteülesanne määratleb muu hulgas järgmised arengu kavandamise aspektid:

- ✘ eesmärgid ja ulatus;
- ✘ kaasamise ja kommunikatsiooni korraldus, sh vastutajad;
- ✘ selge ajakava ja eelarve.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 0.2 Protsessi eesmärgid ja ulatus

Juhul kui arengu kavandamise käigus asutakse koostama arengukava, tuleb protsessi käivitades esmalt vastata küsimusele, miks arengukava koostatakse. Teisisõnu – **mis on arengukava koostamise eesmärk?**

Sellest lähtuvalt võib arengu kavandamise protsess olla kavandatud väga erinevalt. Olulisel määral võib varieeruda näiteks täiendavate analüüside ja ekspertide palkamise vajadus, kaasamise ulatus, protsessi panustatav aeg, raha jne.

Lähteülesandes tuleb täpsustada, kas arengukava keskendub ainult strateegilistele suundadele või sisaldab see ka konkreetseid tegevusplaane, ajakavasid ja mõõdikuid. Ulatuse kirjeldus aitab tagada, et kõik osapooled mõistavad, milles seisneb arengukava koostamise töö tegelik sisu ja fookus.

Arengukava koostamise protsessi mõjutab otseselt see, kas soovitakse

- ✘ luua uus, pikaajaline, laiapõhjaline ja kogukonda kaasav piirkondlik visioon koos mõtestatud tegevusplaaniga,
- ✘ läbi viia olemasoleva arengukava vahehindamine, kohendades eesmärgi ja uuendades tegevuskava, või
- ✘ lihtsalt kaasajastada iga-aastast tegevuskava.

Samamoodi on lähenemine erinev sõltuvalt sellest, kas soovitakse lahendada konkreetseid probleeme (keskenduda näiteks tõhusamatele / majanduslikult soodsamatele lahendustele või mingile konkreetsele valdkonnale) või käsitleda samaaegselt erinevaid väljakutseid ja valdkondi võrdväärselt.

## Näited

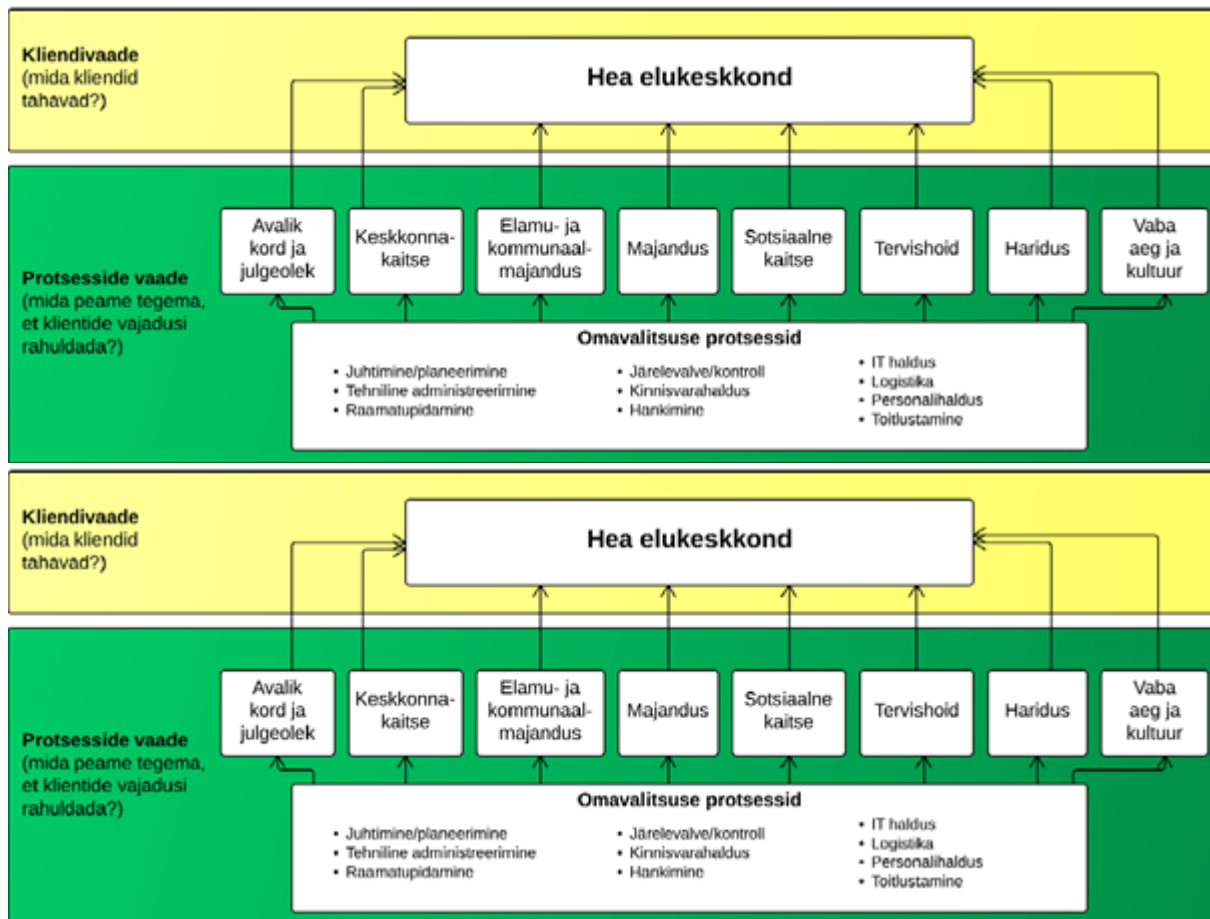
- ✘ Soovime luua uut visiooni (narratiivi) ja püstitada suuri eesmärgi pikemaks perioodiks (nt viis või 10 aastat), mille taha ühiselt joonduda.
- ✘ Soovime värskendada praktilist tegevuskava või planeerida lühemaajalist plaani ilma põhisuundi muutmata.
- ✘ Soovime põhjendatud alust otsustamiseks, realselt otsused teeme hiljem.
- ✘ Soovime leida tõhusaid lahendusi ühele-kahele põhiprobleemile (näiteks vähenev investeerimisvõimekus, ebaotstarbekas teenuste korraldus mõnes konkreetses valdkonnas vms).
- ✘ Soovime saada võimalikult palju arvamusi/ideid, mida tahame ka edasi sisuliselt kaaluda.
- ✘ Teame probleemi sisu ja lahendust, kuid vaja on dokumenti nt investeeringute toetuse taotlemiseks (peame tegema dokumendi, mis on vajalik pigem selle olemasolu nõude pärast).

Arengukava ja selle protsessi eesmärgi määratlemisel on **üks tõhus tööriist** "5 miksi" (inglise keeles "5 Whys").

## 5 miksi tööriista kirjeldus | 173.99 KB | pdf

Meetodi olemus seisneb selles, et probleemi kirjeldamisel esitatakse järjestikku vähemalt viis korda küsimus "Miks?". Iga vastus loob aluse järgmisele küsimusele. Tavaliselt jõutakse viiendaks küsimuseks probleemi juurpõhjuseni, kuigi mõnikord võib piisata ka vähemast või vaja minna rohkem samme. Laiemalt aitab „5 miksi“ ka sellistel juhtudel, kui soovitakse "sümptomite" käsitlemise asemel tegeleda "päris" lahendustega.

Kohaliku omavalitsuse arengut kavandades on oluline määratleda ka arengukava ulatus ehk piiritleda selgelt see, milliseid teemasid või valdkondi arengukava hõlmab ning milliseid mitte. Sellisel juhul võib olla abiks kontrollnimekiri võimalikest teemadest, mille abil pannakse paika fookus – millise valdkonna väljakutsed, eesmärgid ja lahendused on eelkõige vajalik läbi mõelda. Üheks võimaluseks on kasutada nn protsesside vaadet, määratledes ära, milliseid põhiprotsesse (avalik kord, vaba aeg, kultuur jne) ja/või tugiprotsesse (juhtimine, infotehnoloogia jms) ning millise põhjalikkusega soovitakse käsitleda.

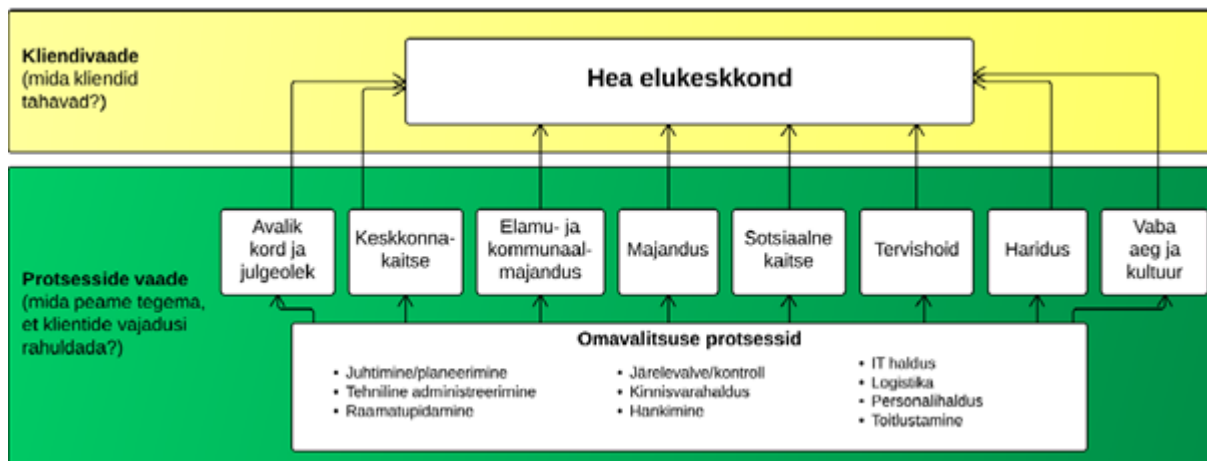


[Allalaadimine](#)

[Järgmine](#)

1 | 1

[Eelmine](#)



Joonis 1. Kohaliku omavalitsuse põhi- ja tugiprotsessid

Võimalikud küsimused, mida võiks küsida ülal kirjeldatu kontekstis.

- ✓ Millises valdkonnas (tugiprotsessis) on vaja olulist muudatust? (St kus on vaja püstitada pikaajaline siht *versus* kus on vaja "jooksvaid parendustegevusi"?)
- ✓ Millise valdkonnaga on ka reaalne (poliitiline) soov ja valmisolek tegeleda *versus* mis vajab küll muutmist, kuid kus pole mingitel põhjustel valmisolekut sekkuda?

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 0.3 Kaasamise ja kommunikatsiooni korraldus

Kaasamisest on juttu pea iga avaliku protsessi juures – arengukava koostamine, planeeringu koostamine ja menetlemine, uue teenuse väljaarendamine ja testimine, jne.

Kaasamise vajalikkusest tunduvad olevat aru saanud nii kaasajad kui ka kaasatavad.

**Samas vajavad kaasamine ja osalus (ühe mündi kaks poolt) igakordset läbimõtet**, et need toetaks arengu kavandamise protsessi, mitte ei muutuks eesmärgiks omaette või vajaduseks "saada linnuke kirja".

Riigiülese kaasamise hea tava on kirja pannud Riigikantselei.

## Riigikantselei: Kaasamise hea tava | 86.98 KB | pdf

Kohalikul tasandil on kaasamise hea tava sõnastanud näiteks Häädemeeste vallavalitsus, Rae vallavalitsus ja Tõrva vallavalitsus.

## Häädemeeste valla kaasamise hea tava | 295.81 KB | pdf

## Rae valla kaasamise hea tava | 2.86 MB | pdf

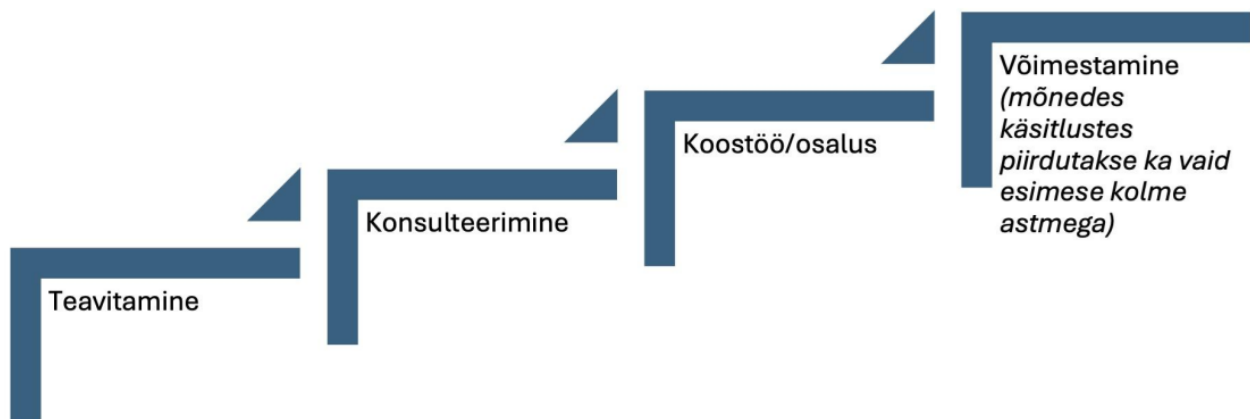
## Tõrva valla kaasamise hea tava | 41.95 KB | pdf

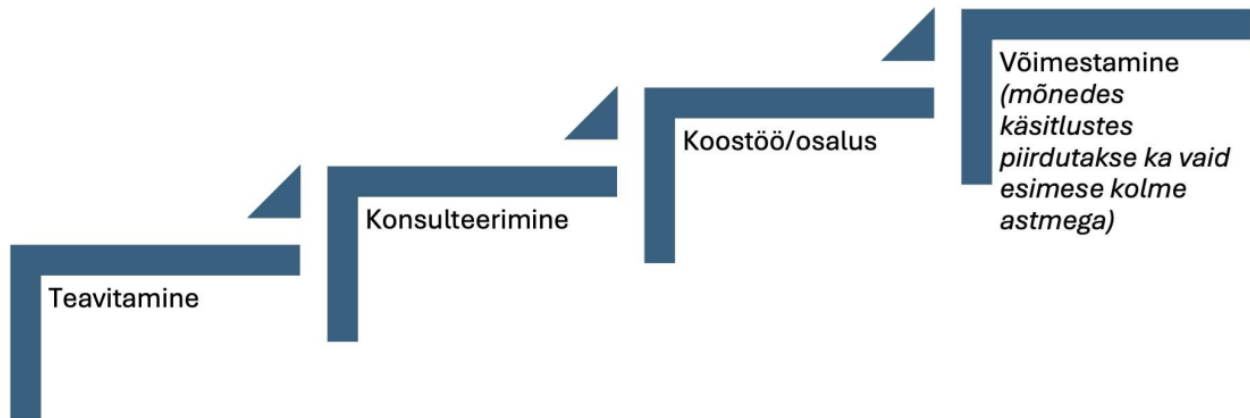
Asjakohaseks kaasamiseks on esmalt tarvis läbi mõtestada protsessi ulatus. Kaasamise olemus ja meetodid sõltuvad olulisel määral sellest, mis täpsemalt on kavas.

Põhjaliku, nn puhtalt lehelt loodava uue arengukava, sektorarengukava vms arengudokumendi koostamise kaasamisplaan peab olema märksa põhjalikum ja läbimõeldum kui olemasoleva strateegia nn peenhäälestamise oma. Nende kahe äärmuse vahele jääb veel rohkesti erinevaid võimalusi.

Samuti on oluline teadvustada, mis on kaasamise eesmärk – kas anda lihtsalt teada, et mingi otsus kavatsetakse langetada, või saada algupärast sisendit võimalikult paljudelt.

Üldjoontes võib kaasamise liigitada neljaks astmeks: teavitamine, konsulteerimine, koostöö/osalus ja võimestamine.



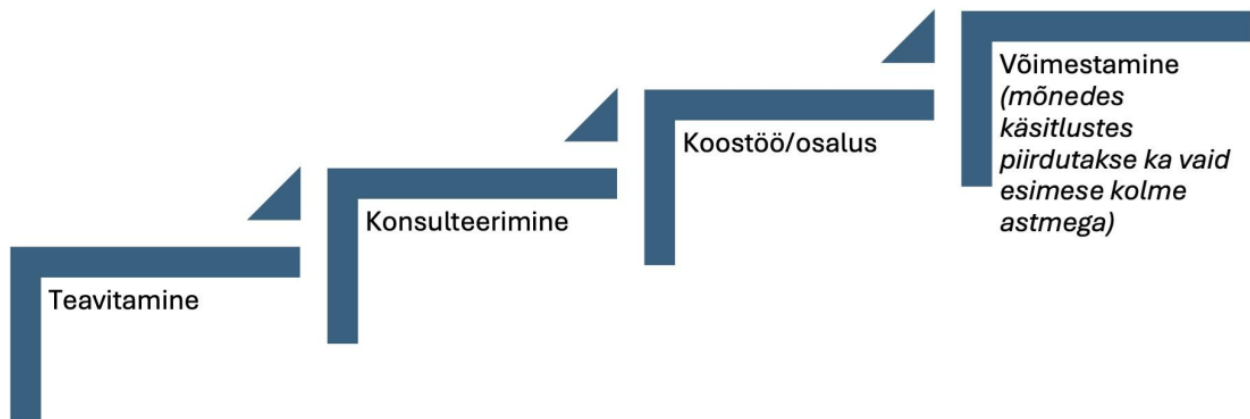


Allalaadimine

Järgmine

1 | 1

Eelmine



Joonis 2: Kaasamise astmed

**Teavitamine** ei olegi olemuslikult veel kaasamine. Tegemist on sihtgrupi **informeerimisega** kavandatavast ja see ei eelda nende aktiivset tagasisidet. Samas võib mõnel puhul teavitamisest piisata. **Näiteks** kergtee remonti mineku puhul on täiesti piisav, kui vallavalitsus teavitab oma kodanikke kodulehe, sotsiaalmeedia (**some**) ja valla ajalehe vahendusel, et tee läheb remonti, tuues välja olulised detailid (piirangud, ajalise kestuse jms).

**Konsulteerimine on võrreldes teavitamisega kahepoolne protsess** – sihtgruppidele eeldatakse mingisugust tagasisidet. Seda aga küsitakse reeglina juba mõne enam-vähem valmis lahenduse või idee kohta. **Näitena** võib tuua arengukava avalikku väljapaneku (küsitakse tagasisidet), aga ka ideekorje,

probleemkohtade kaardistamise jms. Ühepoolseks teeb ideekorje asjaolu, et puudub tagasiside, mis saab/sai edasi kogutud ideedest.

**Koostöö** mõistet kasutatakse sageli ja heldelt. Tihti kasutatakse seda ükskõik millise kontakti puhul sihtgrupiga. **Tegelikkuses hõlmab koostöö kahepoolset pingutust ja koosloomet**, milles mõlema poole – kaasaja ja kaasatava – seisukohad on võrdselt olulised. See aga tähendab, et ka sihtgrupp peab olema valmis võtma protsessis osalemise ja lõpptulemuse kujunemise, sh kompromisside sõlmimise eest vastutust. Viimane eeldab tõenäoliselt sihtgrupi vastavate teadmiste ja oskuste arendamist ning kokkuleppeid protsessi algul. Mõtestatud koostööd ei ole võimalik eeldada, kui ühel osapoolel puudub vajalik pädevus. Kaasajal on reeglina olemas vajalikud sisuteadmised.

**Näiteks** võib koostööks pidada olukordi, kus omavalitsuse arengueesmärgid töötatakse välja omavalitsuse esindajate ja sihtgrupi (kodanikud, ettevõtjad, katusorganisatsioonid jt) ühiste arutelude tulemusena.

**Võimestamine on protsess, kus kaasatavatele antakse võim sõnastada ise probleem ja/või pakkuda probleemile lahendus, millega kaasneb kaasaja lubadus see ka ellu viia, kui pakutud lahendus on ellu viidav.** Teisisõnu, kaasaja ülesanne on aidata kokku leppida mängureeglites ning toetada kaasatavaid teabega jms. **Näitena** võib tuua omavalitsuste kaasavate eelarvete projektid – reeglid on paigas; elanikud, kodanikuühendused jt saavad iseseisvalt lahendusi pakkuda. Tõsi, elluviimise puhul on põhivastutus omavalitsusel, kuid ka lahenduste väljapakkujad on protsessis osalised – eelnevalt peab olema kindlaks tehtud, kas lahendus üldse on teostatav.

*Tabel 1. Kaasamise astmed ja neile vastavad meetodid (Hea Kodaniku ja "Avalikkuse kaasamise käsiraamatu" põhjal)*

Teavitamine	Konsulteerimine	Koostöö/osalus	Võimestamine
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligipääs dokumentidele (registrid, kodulehed jms)</li> <li>• Teemalehed veebis, sh korduma kippuvad küsimused jms</li> <li>• Ametlikud dokumendid, eelnõud</li> <li>• Pressiteated, artiklid, ettekanded</li> <li>• Teabelehed, postrid, teadetetahvlid</li> <li>• Some-postitused</li> <li>• Otsepost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjalik arvamuse küsimine (NB! Arvamuse kujundamiseks peab andma mõistliku pikkusega ajavahemiku)</li> <li>• Nõuandvad kogud (ettevõtjate ümarlaud, eakate nõukoda, noortevolikogu jms)</li> <li>• Avalikud arutelud</li> <li>• Intervjuud</li> <li>• Töörühmad (sõltuvalt meetodist võib liigitada ka koostöö plokki)</li> <li>• Küsitlused, arvamusuuringud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ühine visioneerimine konverentsi, töötubade vms raames</li> <li>• Rollimängud (näiteks mingite situatsioonide läbimängimine)</li> <li>• Ajurünnak (kui tulemustega reaalselt midagi peale hakatakse)</li> <li>• Probleem-põhjus analüüsid</li> <li>• Töörühmad (kui meetodid võimaldavad lahenduste vms ühist väljatöötamist)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mängureeglite kokkuleppimise järgselt kaasatavatele vabade käte andmine lahenduste väljatöötamiseks lubadusega need teostatavuse korral ellu viia</li> <li>• Häkatonid (mingis teemavaldkonnas probleemide ühine püstitamine ja lahenduste (prototüüpide) väljatöötamine)</li> </ul>

Koostöö ja võimestamise puhul on loomulik, et kaasatavatele antakse tagasisidet selle kohta, mis sai nende ettepanekutest. Hea tava on anda tagasisidet ka konsulteerimise puhul, mida kaldutakse mõnikord unustama.

**Veel on kaasamise puhul väga oluline määratleda sihtgrupid** – keda üldse ja millisel astmel on tarvis kaasata. Mõne sihtgrupi puhul võib vajalik olla tihe koostöö ja arvamuste arvestamine, teisel juhul piisab üksnes teavitamisest.

Sihtgruppide määratlemiseks sobib hästi võimu ja huvide maatriks.

[Võimu ja huvide maatriks | 53.93 KB | pdf](#)

Maatriksi abil on võimalik operatiivselt tuvastada, kes peaksid olema protsessi kaasatud, milline võiks olla nende huvitatuse aste ja kui suur on ühe või teise grupi (või ka indiviidi) võim protsessi või tulemust mõjutada. Soovitav on enne kaasamisplaani koostamist teha selgeks peamised sihtgrupid ja nende seotuse aste.

Kaasamise protsessi disain hõlmab ka infokanalite läbimõtestamist – mida ja millal kasutada. Tänapäeval valitseb võimaluste paljusus ja võib juhtuda, et kõiki kanaleid ei olegi tarvis kasutada. Muu hulgas tuleb ka arvestada sihtgrupi omapäraga – kui on vaja kaasata eakamat elanikkonda, ei ole tõenäoliselt ülimoodsast digilahendusest suuremat kasu.

### **Võimalikud kaasamiskanaliid**

- ✘ Organisatsiooni (omavalitsus, arenduskeskus jms) koduleht
- ✘ Organisatsiooni somekanal(id)
- ✘ Organisatsiooni ajaleht
- ✘ Maakonna ajaleht, üleriigiline ajaleht
- ✘ Partnerite kanalid
- ✘ Regulaarne infokiri (NB! Vajalik on sel juhul läbi mõelda kontaktibaasi saamine)
- ✘ Plakatid, kuulutused avalikus ruumis
- ✘ Pressiteade
- ✘ Telesaade, klipid – vahvaks näiteks on Tartu linna arengukava seminaridele kutsuvad videod:
  - ✘ [Tartu linna arengukava 2025–2035 koostamine | Tartu.ee](#)

Konverentsid, seminarid, töötoad jms ei ole kanalid, vaid konkreetsed kaasamismeetodid, kuigi ka seal on võimalik teavet levitada. Nende puhul vajab mõtestamist see, millist rolli üks või teine täidab, lähtudes kogu arengu kavandamise protsessi eesmärgist ja ulatusest.

Näide: kaasamistegevused omavalitsuse haridusvaldkonna arengukava koostamise protsessis.

- ✘ Juhtgrupi arutelud kogu protsessi vältel.
- ✘ Asutuste külastamine ja lühiintervjuud juhtidega.
- ✘ Avatud veebipõhine küsitlus (hetkeolukord, väärtused, tulevikupilt, tegevused).

- ✘ Strateegiaseminar/kaasamiseminar nr 1: hetkeolukord, visioon ja eesmärgid, tegevused.
- ✘ Fookusgrupi intervjuud: spetsiifiliste teemade katmine.
- ✘ Strateegiaseminar/kaasamiseminar nr 2: tagasiside strateegia raamistikule ja tegevuskavale.
- ✘ Arengukava menetlus: avalik väljapanek, arutelud.

Otstarbekas on paralleelselt arengu kavandamisega koostada kaasamiskava, mille põhjalikkus sõltub taas kord kogu protsessi eesmärgist ja ulatusest.

#### [Kaasamisplaan \(põhi\) | 143.76 KB | docx](#)

Põhjalikke kaasamiskavu koostatakse reeglina pikaajalistele keerukatele protsessidele, näiteks Eesti-Läti 4. elektriühenduse kaasamiskava.

#### [Eesti-Läti 4. elektriühenduse kaasamiskava \(2024\) | 344.01 KB | pdf](#)

Samas on ka lihtsamate protsesside puhul mõistlik läbi mõelda, kuidas kaasamine võiks toimuda.

Sõltuvalt protsessi keerukusest ja võimalikest konfliktidest (näiteks vastukäivad huvid arendaja ja kohaliku kogukonna vahel) võib kaaluda kommunikatsioonikonsultandi palkamist. Näiteks on see praeguseks üsna levinud tava eriplaneeringute puhul. Konsultant aitab sellistel puhkudel kokku panna infokirjad, pressiteated, arvamuskirjed; annab nõu, millal ja millise sõnumiga informeerida, jpm. Kindlasti on enne konsultandi palkamist tarvis selgeks teha tööde hinnanguline maht, kuna tegu on pigem kuluka teenusega.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 0.4 Ajakava ja eelarve läbimõtestamine

Enne arengu kavandamisega alustamist peavad lisaks eelnevale selged olema ka **ajakava, kasutatavad**

**ressursid ja vastutajad.** Need on vajalikud nii arengut kavandavale organisatsioonile (omavalitsus, arenduskeskus jt) kui ka võimalikule palgatavale eksperdile või konsultandile. Seejuures tuleb arvestada, et soovid (eesmärgid ja ulatus) peaksid olema vastavuses võimalustega (aeg, raha ja inimesed). Väikese eelarve ja kitsa ajaraamiga ei ole realistlik viia läbi laiaulatuslikku protsessi. Samuti ei ole otstarbekas kulutada ohtralt ressursi peenhäälestamise peale.

Arengu kavandamise protsessil peab olema **selgelt määratletud algus** (milline tegevus on n-ö avapauguks – algatamine volikogus, vallavalitsuse otsus, juhtrühma moodustamine vms) ja **lõpp** (millega protsess läbi saab, olgu selleks siis näiteks arengukava kehtestamine omavalitsuse volikogus vms). Ajakava tuleb seejuures koostada selliselt, et tegevusteks jääks piisavalt aega, kuid protsess ei jääks venima. Viimane toob tõenäoliselt kaasa osalusväsimuse.

**Mõttekas on selgelt määratleda vaheetapid**, näiteks tabelis 2 kirjeldatud.

Tabel 2. Arengu kavandamise protsess

Etapi nr	Nimetus	Sisu	Millele mõelda?	Aeg
1	Lähteolukorra analüüs	Organisatsiooni, piirkonna või valdkonna olukorra ülevaade – tulemuseks objektiivne arusaam arengueeldustest ja -vajadustest	Kas on vaja täiendavaid analüüse (näiteks rahvastik ja selle prognoos)? Analüüsi ulatust käsitletakse täpsemalt järgmises peatükis.	Sõltuvalt põhjalikkusest 1–3 kuud
2	Esmane strateegiapilt	Esmaselt sõnastatud visioon, eesmärgid, mõõdikud, ehk ka peamised tegevussuunad	Milline peaks olema strateegialoome protsess (ideekorje, kohtumised-seminarid jms)? Oluline on seejuures arvestada ka korralduskuludega, mis omakorda sõltuvad ürituste ja osalejate arvust. Strateegialoome meetodeid käsitletakse täpsemalt peatükis 2.	U 2 kuud
3	Tegevuskava mustand	Eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevuste ja investeeringute määratlemine	Kui detailne peaks olema tegevuskava? Tegevuskava koostamist ja arengukava elluviimist käsitletakse täpsemalt peatükis 3.	U 1 kuu

Etapi nr	Nimetus	Sisu	Millele mõelda?	Aeg
4	Terviklik tööversioon	Kõiki osi hõlmav arengudokument, kus sisu, sh sõnastused, on osapooltega läbi arutatud ja põhimõtteline heakskiit saavutatud	Kuidas toimub tagasisidestamine? Milline on dokumendi formaat?	U 1 kuu
5	Menetlus	Avalik väljapanek, arutelu, komisjonide ja volikogu koosolekud <b>NB!</b> Menetlus on arengu kavandamise reglementeeritud protsess; kaasamine peaks toimuma läbivalt igas etapis	Kuidas korraldada tagasisidestamine ja ettepanekutele vastamine?	2 või enam kuud, sõltuvalt volikogus lugemiste arvust jms

Kokku võib arengu kavandamise protsess niisiis vältida kuni 9 kuud, kuid see on absoluutne maksimum. Senisele kogemusele tuginedes kestab arengu kavandamise protsess keskest läbi 6 kuud (vahel ka vähem, kui tegu on näiteks olemasoleva plaani kohendamisega).

**Väga oluline on see, et arengu kavandamise protsessil oleks konkreetne juht.** Seejuures peab "omanik" tulema tellija (omavalitsus, arenduskeskus vms) poolt – kaasatud konsultant saab küll abiks olla protsessi läbiviimise juures, kuid ei saa ega tohi võtta lõppvastutust.

Konsultandi kaasamise korral tuleb selgelt määratleda, milliseid ülesandeid täidab tellija, milliseid ekspert. Üldjuhul on konsultandi rollid järgmised.

- ✘ Analüütilised tegevused (või vajaliku raamistiku loomine tellijale, kui viimane soovib ise analüüsi läbi viia).
- ✘ Sündmuste korraldus: kutsete tekstid, ülesehitus, läbiviimine, sh meetodite disain, kokkuvõtete tegemine.
  - ✘ Kaasatavate ringi esmane määratlus peab tulema tellijalt; konsultant saab kaasa mõelda, tuues välja võimalikud kõrvalejääd, kellega veel võiks arvestada, jms.
  - ✘ Kommunikatsiooni teeb, sh kutseid üritustele saadab jms, enamasti tellija. Võimalik on kokku leppida, et sellega tegeleb konsultant, kuid sel juhul peab see olema selgelt välja

✘ ✘ toodud juba lähteülesandes.

✘ Sõnastamine: visioon, eesmärgid, mõõdikud, tegevused, investeeringud.

✘ Lõppdokumendi koostamine.

"Omaniku" esindamiseks on tavapärase n-ö juhtrühma, töörühma vms moodustamine. Tegu on u seitsmeliikmelise seltskonnaga, kus on esindatud juhtimistasand (näiteks vallavanem, asutuse juht) ja valdkondlik ekspertiis sõltuvalt teemast (näiteks haridusvaldkonna eest vastutav juht, haridusasutuste esindajad jt). Samuti on vaja kaasata keegi seadusandvalt poolelt (näiteks volikogu või vastutava komisjoni esimees). Juhtrühma roll seisneb teemade ja protsessi suunamises, vahetulemuste arutamises ja kinnitamises jms. Sisuliselt on tegu peamise üksusega, kes koordineerib protsessi. Konsultandi kaasamisel täidab juhtrühm n-ö peamise partneri rolli, kellelt saada vajalikku tagasisidet.

Oluline on veel see, et juba lähteülesandesse oleks sisse programmeeritud paindlikkus ajakava korrigeerimiseks ja/või lisatööde tellimiseks sama töö käigus. Võib ilmneda, et mingi teema vajab põhjalikumat käsitlust või alusandmeid, mida kohe alguses ei osatud ette näha. Üks võimalus on küsida hankemenetluses lisaks lõpphinna ka näiteks töötunni maksumust. Sellisel juhul on võimalik lisatöid tellida selle alusel ilma uut hanget läbi viimata.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 0.5 Lähteülesande sõnastamine

**Etapi 0 väljund on lähteülesanne**, mille selgus ja kvaliteet on kogu arengu kavandamise protsessis määrava tähtsusega.

Heas lähteülesandes peaks kokkuvõtvalt olema kirjas järgnev.

- ✘ **1. Eesmärk ja vajadus** – miks on vaja arengut kavandada (nt koostada või uuendada arengukava)?
- ✘ **2. Töö ulatus** – mida protsessi tulemus (arengukava) peab kindlasti sisaldama ja millises detailsuses? Sh näiteks
  - ✘ analüütika (millise detailsusega demograafiat, teenuseid, ettevõtlust jms osasid soovitakse koostada, kas selleks tuleb teha täiendavat sisendikorjet jne);

- ✘ ✘ strateegialoome (kas vaja on kogu komplekti (visioon ja väärtused; strateegilised eesmärgid ja prioriteetsed tegevussuunad) või osa sellest (uuendamine) jms);
  - ✘ ✘ ootused tegevuskavale (kas nii investeeringud kui ka arendustegevused; kui detailsed) ning indikaatoritele;
  - ✘ ✘ seosed eelarvestrateegiaga (kas arengukava osa või mitte);
  - ✘ ✘ analüüside (uuringute) puhul selged uurimisküsimused, millele soovitakse vastuseid leida.
- 
- ✘ **3. Protsessi korraldus, meeskond ja rollid, sh**
    - ✘ kes on protsessi juht,
    - ✘ milline on arengu kavandamise protsessi (arengukava koostamise) tuumikmeeskond,
    - ✘ kas/millistes osades kaasatakse välist abi (konsultante) ja kuidas jagunevad rollid,
    - ✘ kuidas on kavandatud tuumikmeeskonna infovahetus (regulaarsed koosolekud, arutelud teatud etappide järel vms).
- 
- ✘ **4. Osaluse ja kaasamise põhimõtted, sh**
    - ✘ keda kaasatakse (elanikud, ettevõtjad, kodanikeühendused, ametnikud, noored, poliitikud);
    - ✘ millistes etappides ja kuidas (milliste meetoditega) kaasamine toimub (näiteks küsitlused, strateegiaseminarid, fookusgrupid, intervjuud);
    - ✘ kuidas tagatakse kaasatavatele tagasiside ja läbipaistvus (kokkuvõtted jms).
- 
- ✘ **5. Kommunikatsiooniplaan.**
    - ✘ Kuidas toimub protsessist teavitamine (millistes kanalites, millise sagedusega, kes vastutab).
- 
- ✘ **6. Ajakava ja eelarve.**
    - ✘ Millised on vahetähtajad ja lõpptähtaeg?

- ✘ ✘ Millised on vajalikud ressursid sisutegevusteks (konsultandi kaasamine, täiendavad analüüsid) ja korralduseks (nt seminarikulud, kujundus jms)?
  
- ✘ **7. Lõpptoote ülesehitus ja formaat.**
  - ✘ Milline on protsessi väljundi (nt arengukava tehniline) ülesehitus? (Kas lühike põhidokument koos lisadega või üks kõikehõlmav dokument?)
  
  - ✘ Milline on valmiva arengukava vorm? (Näiteks tekstidokument, visualiseeritud lühiversioon, veebiversioon, lühivideo.)

Juhul kui plaanitakse sisse hankida kogu protsess või osa sellest, siis tuleb täiendavalt ära kirjeldada hanke nn tehnilised tingimused – nõuded koostööpartnerile (nõutav pädevus, kogemus, meeskonnaliikmete olemasolu jms), pakkumiste hindamise meetoodika jms.

Näide selgelt valdkondliku asutuse arengukava lähteülesandest on Setomaa koolide arengukava koostamise lähteülesanne.

**[Lähteülesanne Setomaa koolide arengukava koostamise teenuse tellimiseks \(2025\) | 229.35 KB | pdf](#)**

Uuringute-analüüside näidetest võib tutvuda Lääne-Nigula tuulepargi sotsiaalmajandusliku analüüsi lähteülesandega või Sillamäe-Kotka laevaliini sotsiaalmajandusliku analüüsi hanke tehnilise kirjeldusega.

**[Lääne-Nigula valla tuulepargi sotsiaalmajanduslike mõjude analüüs. Lähteülesanne \(2025\) | 108.36 KB | pdf](#)**

**[Riigihanke "Sillamäe-Kotka reisiliikluse taastamise teostatavus-tasuvusanalüüsi ja sotsiaalmajanduslike mõjude analüüsi koostamine" tehniline kirjeldus \(2023\) | 71.12 KB | pdf](#)**

Tööriistakastile on lisatud ka lähteülesande põhi.

**[Lähteülesanne \(põhi\) | 134.42 KB | docx](#)**

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

# 1 Välis- ja sisekeskkonna analüüs

Rivo Noorkõiv – välis- ja sisekeskkonna analüüs | YouTube

Piret Zahkna – kogemuslugu – Harku valla olukorra analüüs | YouTube

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 1.1 Käsitletavate valdkondade valik ja detailsus

Sihipärane arendustegevus nõuab välis- ja sisekeskkonna tundmist ning selles toimuvate muutuste tajumist.

**Olukorra hindamine on protsess**, mille eesmärk on saada terviklik ülevaade praegusest seisust, tuvastada probleemid, võimalused ja ressursid ning nende põhjal teha arukad otsused.

Olukorra hindamisega alustades tuleb püstitada järgmised küsimused.

- ✘ Mida on tarvis teada?
- ✘ Miks on oluline see teave, mida soovin koguda?
- ✘ Keda see teave puudutab?

Väga hästi läbi viidud olukorraanalüüs toetab arendustegevuse sisu kvaliteeti. Üldjuhul ei ole probleem mitte teadmiste kui selliste puudumises, vaid nende killustatuses ja teadmiste allikate mittetundmises. Seepärast tuleb tunda andmeallikaid ja hinnata kriitiliselt nende kvaliteeti. Veel tasub andmeid kasutades mõelda mitmekülgsel lähenemisele. See tähendab eri teabeallikate kombineerimist, vajadust need kriitilisse konteksti seada ja mõtestada lähtuvalt oma praktilisest vajadusest.

**Sisekeskkond** hõlmab kõiki tingimusi ja jõude, mis on organisatsiooni sees. Sisekeskkonna moodustavad organisatsiooni struktuur, kasutada olevad ressursid, juhtimisstiil ja töötajate väärtused, sündmused, mis organisatsiooni käitumist mõjutavad, jms. Nendest lähtuvalt langetatakse organisatsioonis oluline osa igapäevaseid otsuseid.

**Väliskeskonna** moodustavad organisatsiooni ümbritsevad tegurid. Siia kuuluvad väliskeskonna arengutegurid ja ka juhuslikud sündmused (nn must luik), mis piiravad või soosivad organisatsiooni tegevusi, samuti koostöö teiste organisatsioonidega jms.

Väliskeskonna analüüsi puhul on väga asjakohane tutvuda valdkonna arengut ja sihendamist reguleerivate arengudokumentidega ning nende elluviimist toetavate meetmetega. Dokumentides esitatud arusaamised ja sihised aitavad mõista ühiskonnas valitsevaid meeleolusid ja suundumusi ning omada teadmist, milliste eesmärkide poole liikumisel on võimalik saada toetusi.

Seoses globaliseerumisega ja tehnoloogia arenguga on **väliskeskond muutunud dünaamilisemaks ja ettearvamatuks**. Üha olulisem on arendada võimekust väliskeskonda hästi tunda, et märgata ja pöörata enda kasuks uusi avanevaid võimalusi ja maandada väliskeskonnast põhjustatud riske. Seejuures on vaja tunda ära, milliseid väliskeskonna tegureid on organisatsioonil võimalik mõjutada ja millised üldiselt ei allu nende kontrollile ega ole täiel määral juhitavad, et oma eesmärged saavutada.

Väliskeskonna koondhindamiseks võite kasutada ka PEST-analüüsi, mis jaguneb neljaks põhikategooriaks.

- ✘ **Poliitiline:** valitsuse poliitika, riiklikud otsused ja regulatsioonid, mis mõjutavad tegevuskeskkonda, seda ka stabiliseerides või muutusi tuues.
- ✘ **Majanduslik:** inflatsioon, hinnad, töötuse määr, intressi määr jms, mis mõjutavad rahanduslikku käitumist ja turuvõimalusi.
- ✘ **Sotsiaalne:** elanike vanuskoostis, vaesus, kultuuritarbimine jms, mis mõjutavad inimeste käitumist ja kujundavad turu nõudlust.
- ✘ **Tehnoloogiline:** info-kommunikatsioonitehnoloogia, tarkvara ja innovatsioonid, mis loovad uusi võimalusi ja lõhuvad traditsioonilisi toimetusteid, aga võivad tuua kaasa ka riske.

Sise- ja väliskeskonna analüüsi puhul on vaja selgust, milleks seda kasutatakse.

Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise käigus koostatakse sageli **omavalitsusüksuse profiil**, mis võib olla arengukava osa, kuid soovitatavalt selle iseseisev lisa. Sellise analüüsi mõte on anda lugejale/otsustajale ülevaatlik pilt analüüsitava valdkonnadest, iseloomustades nii kohalikkude eripära kui valdkonnaspetsiifilist teavet, so asjaolusid, mis aitavad näiteks omavalitsust paremini omavalitsussüsteemis positsioneerida, tuua välja potentsiaal ja konkurentsieelised võrreldes teiste analoogidega.

Kohaliku omavalitsuse profiili koostamisel tasub jälgida, et see moodustaks ülevaatliku terviku ning et valdkonnad oleks esindatud proportsionaalselt. Näitena saab tutvuda Harku valla aastate 2025–2040

arengukava taustaanalüüsiga ja Muhu valla 2035. aasta arengukava hetkeolukorra ülevaatega.

[Harku valla arengukava 2025–2040. Omavalitsuse taustaanalüüs 2022. a andmetel | 1.95 MB | pdf](#)  
[Muhu valla arengukava 2035. Lisa 3: Muhu valla hetkeolukorra ülevaade \(2024\) | 4.55 MB | pdf](#)

Olukorra analüüsil saab kasutada **kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid**. Nende hulka kuuluvad näiteks sellised statistilised näitajad nagu elanike arv, omavalitsuse pindala, aga ka elanike rahulolu teenustega jms. Siinkohal on hea teada riiklikke registreid ja andmebaase, mille kasutamine aitab kiiresti pilti kokku panna.

Näiteks kohaliku omavalitsuse teenustasemete hindamiseks saab kasutada järgmisi allikaid.

[Portaal MinuOmavalitsus.ee](#) [Statistikaameti statistika andmebaas](#) [Statistikaameti juhtimislauad](#) [Eesti hariduse infosüsteem](#) [Eesti hariduse teabevärv](#) [HaridusSilm.ee](#) [Maksu- ja Tolliameti statistika ja avaandmed](#) [Äriregister](#) [Maa- ja Ruumiameti geoportaal](#) [Transpordiameti statistika](#) [Eesti looduse infosüsteem \(EELIS\)](#) [Eesti keskkonnaandmete portaal](#) [Euroopa Liidu statistika andmebaas](#) [Eurostat](#) [OECD andmete töölaud](#) [ESPON \(Euroopa Liidu poliitikauuringud, territoriaalsed analüüsid, kaardid\)](#) Vajadusel saab registritest tellida andmeid, mis avaandmetena pole kättesaadavad ja arvestavad analüüsi spetsiifiliste vajadustega. Näiteks Statistikaamet koostab tasu eest vajalikke analüüse.

Andmete kogumiseks **saab kasutada erinevaid meetodeid**: dokumentide analüüs, intervjuud, küsitlused, vaatlused jms. Nende meetodite kasutamisel tuleb hinnata, kui kulukas on nende kaudu teabe kogumine ja millist lisandväärtust nad analüüsile annavad.

Olukorra analüüs ei tohiks piirduda vaid hetkeseisu kirjeldusega. Oluline on **näha ka trende ja võrdlusi analoogidega**. Kirjeldusega piirdumise asemel tasub kirjapandu põhjal **kindlasti tuua välja ka järeldused**. Analüüsi tulemused on vahend aruteludeks, seega tuleks olla mitte oleviku- ja minevikukeskne, vaid analüüs peaks pakkuma abi tulevikusuundumuste mõtestamiseks. See on oluline, kui hakata olukorra ülevaate põhjal liikuma edasi arengu kavandamisega.

Teadmistepõhises ja üleilmastuvas ühiskonnas muutub arendustegevuses üha olulisemaks **komplekssus**. Viimane ei tähenda, et ei peaks tegema analüüse iga valdkonna kohta. Läbivad teemad on geograafiline asend, territooriumi iseloom (loodus), rahvastik ja asustus, tööhõive ja ettevõtlus, elanike toimetulek ja sellega seonduv sotsiaalne taust, kogukonnad ja nende organiseeritus, üldine juhtimine ja haldamine, finantsid ja varad jms. Lõplikku loetelu välja tuua on raske; see sõltub konkreetsest ülesandest, "omaniku" soovist, poliitikute ootustest jms. Kohaliku omavalitsuse analüüsil tuleb silmas pidada ka asjaolu, et kirjeldatavad valdkonnad võivad omada ka administratiivpiire ületavat mõju, mistõttu on mõnel juhul põhjendatud käsitus koos naaberomavalitsustega.

Oluline on näha **seoseid analüüsitavate valdkondade vahel**. Näiteks rahvastiku olukord ja selle põhjal prognoos, millest tulenevalt kujuneb teenuste tarbijaskond (oma "kliendi" tuleb tunda), maksumaksjate baas jms.

Näitena on toodud Rõuge valla rahvastikuprognosis aastast 2021 ja Saaremaa valla arengukava 2025–2035.

[Rõuge valla rahvastikuprognosis ja võimalused elanike arvu mõjutamiseks \(2021\) | 1.99 MB | pdf](#)  
[Saaremaa valla arengukava 2025–2035 | 2.51 MB | pdf](#)

Välis- ja sisekeskkonna analüüsid on sageli mahukad ja seetõttu on analüüside tegemisel vaja **hoida fookust**. Pole alust arvata, et on võimalik kirjeldada ära kogu maailm. Seepärast tasub lähtuda põhimõttest, et vähem on parem, mis annab võimaluse rõhuda analüüsi koostamisel kvaliteedile. Asjakohane on võtta analüüs osadeks ja keskenduda valdkonna sisulisele olemusele. Seejuures tuleks **luua dialoog** kõigi nendega, kes on huvitatud välis- ja sisekeskkonna analüüsi tulemuste kasutamisest.

Välis- ja sisekeskkonna analüüsi esitlemisel tuleb mõelda **tulemuste visualiseerimisele**, kasutades selleks kaarte, jooniseid, tabelleid ja muid näitlikustamise vahendeid.

Siis, kui on valmis välis- ja sisekeskkonna olukorra analüüs, sobib olukorrale hinnangu andmiseks ja kokkuvõtte tegemiseks jätkuvalt n-ö vana hea SWOT-analüüs või ka selle lihtsustatud versioon (tugevused/arengueeldused ja väljakutsed).

[SWOT-analüüs \(põhi\) | 130.9 KB | docx](#)

Silmas tuleb pidada seda, et SWOT-analüüsis toodud tegurid läheksid kokku muu analüüsi tulemustega ja vastupidi. Näiteks kui on arvamus, et omavalitsuse hoonefond on korrast ära ja suure energiakaoga, peaksid seda väidet arvandmed ka kinnitama (näiteks energiamärgiste ülevaade, majandamiskulud jms).

Hea olukorra hindamine lõpeb alati praktiliste järeldustega.

- ✘ Milliseid valdkondi tuleb parandada?
- ✘ Milliseid võimalusi tuleb kiiresti ära kasutada?
- ✘ Millised tegevused võiks peatada või ümber korraldada?
- ✘ Millistesse valdkondadesse tuleb panustada ja investeerida?

Unustada ei tohi seda, et areng ise peab kandma, sest siis on vajadusel lihtsam kutsuda ellu sekkumisi. Laias pildis on teemaks kas kohanemine või muudatuste elluviimine.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

# 1.2 Arengudokumendid

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 1.2.1 Riiklikud arengudokumendid

Eesti strateegilise planeerimise raamistiku moodustavad riiklikud strateegilised arengudokumendid, mille on heaks kiitnud Riigikogu ja valitsus.

[Arengukavad ja strateegiline planeerimine | valitsus.ee](https://valitsus.ee)

Keskne riiklik dokument on strateegia "Eesti 2035", mis annab ühtse sihi eri valdkondade poliitikasuundadele.

[Strateegia "Eesti 2035" | 1.01 MB | pdf](#)



## Strateegiline planeerimine



## Allalaadimine Järgmine

1 | 1

## Eelmine

## Strateegiline planeerimine



Joonis 3. Eesti strateegilise planeerimise raamistik

Poliitika põhialused määravad suuna, valdkonna arengukava sihtpunkti ja programm marsruudi, kuidas

seatud eesmärgini jõuda.

Riigieelarve seaduse raamides toimuvale planeerimisele lisaks on valitsemisalade vaheliste tegevuste koordineerimiseks võimalik kasutada tegevuskavasid ning valitsusasutuste ühiste seisukohtade ja lahenduste leidmiseks rohelisi raamatuid (probleemistiku püstitamiseks) või valgeid raamatuid (lähtekohtade kokkuleppimiseks).

Need dokumendid võimaldavad paindlikumalt kitsamate küsimuste fookusesse võtmist ja valitsemisalade vahelist koordineerimist.

Täpsemalt kirjeldab riigi strateegilise planeerimise süsteemi Riigikantselei koostatud strateegilise planeerimise käsiraamat.

**[Riigikantselei: Strateegilise planeerimise käsiraamat \(2020\) | 620.6 KB | pdf](#)**

Valitsuse kodulehel on kättesaadavad ka kehtivad valdkonna arengukavad, koostamisel olevad valdkonna arengukavad ja kehtivad poliitika põhialused.

[Kehtivad valdkonna arengukavad | valitsus.ee](#) [Koostamisel valdkonna arengukavad | valitsus.ee](#) [Kehtivad poliitika põhialused | valitsus.ee](#)

Kohalikes omavalitsustes on kohustuslikud dokumendid linna/valla arengukava (kas eraldi või koos tegevuskavaga), üldplaneering ja eelarvestrateegia. Lisaks koostavad omavalitsused ka valdkondlikke arengukavasid. Vald ja linn võivad koostada täiendava arengukava mõne territooriumi osa kohta või mitme valla või linna või nende osade kohta kokkuleppe alusel.

Kohalikel omavalitsustel on kohus ühiselt kavandada maakonna arengut ja suunata selle elluviimist. Selleks tuleb koostada **maakonna arengustrateegia**, mis peab omakorda panustama ja andma alusmaterjali ka riigi valdkondlikesse arengukavadesse ning võtma arvesse oma maakonna kohalike omavalitsuste arengukavades seatud strateegilisi arengueesmärke.

2026. aastal tuleb maakonna arengukava uuendada. Vt metoodilist juhendit maakonna arengukava uuendamiseks.

**[Metoodiline juhend maakonna arengustrateegia uuendamiseks \(2021\) | 550.98 KB | pdf](#)**

## 1.2.2 Ruumiline planeerimine. Üleriigiline planeering "Eesti 2050"

Koostamisel oleva üleriigilise planeeringu "Eesti 2050" eesmärk on määrata kindlaks Eesti ruumiline struktuur, ruumikasutus ning ajakohased ruumilise arengu põhimõtted aastani 2050.

Üleriigiline planeering paneb paika, kuidas kasutatakse tulevikus Eesti maismaad ja mereala.

[Üleriigiline planeering "Eesti 2050" | riigiplaneering.ee](#)

Üleriigilise planeeringu koostamine lähtub eesmärgist tagada Eestis kõigi vajadusi arvestav turvaline ja kvaliteetne elukeskkond ning kestlik areng.

- ✘ Kestliku arengu eesmärk on saavutada tasakaal sotsiaal-, majandus- ja keskkonnavaldkonna vahel ning tagada täisväärtuslik ühiskonnaelu praeguste ja järeltulevate põlvete jaoks. Kestlik areng haarab enda alla pea kõik eluvaldkonnad.
- ✘ Kvaliteetne elukeskkond tähendab elukeskkonda kõige laiemas tähenduses, hõlmates nii ehitatud keskkonda kui ka sellega seotud inimese poolt kujundatud looduskeskkonda – inimeste igapäeva-, töö-, elu- ja koduruumi. Kvaliteetne elukeskkond tähendab mitmekesist, funktsionaalset, kohaväärtuspõhist ning pärandit ja looduse elurikkust hoidvat planeerimist.

### Juhendmaterjalid

#### VIITED

"Eesti 2050" visioonilahendus | [riigiplaneering.ee](#) Kestliku ja kvaliteetse ruumi planeerimise tööriistakast | [planeerimine.ee](#) Linnastunud ühiskonna ruumilised valikud | [2020.inimareng.ee](#) Sotsiaalse infrastruktuuri hindamine Eesti maa-asulates: soovituslik juhendmaterjal | [digar.ee](#)

## DOKUMENDID

Eesti statistika kvartalikirjeldus 1/2016: Pärnu maakond | 5.34 MB | pdf

Nõuandeid üldplaneeringu koostamiseks (2018) | 2.28 MB | pdf

Planeeringutingimuste seadmine maalises asustuses ("Nõuandeid üldplaneeringu koostamiseks" (2018), lisa 3) (2021) | 598.31 KB | pdf

Ruumilise planeerimise roheline raamat (2020) | 1.3 MB | pdf

Suunised kahanevate piirkondade säästlikuks ruumiliseks planeerimiseks (2015) | 700.86 KB | pdf

Ülevaade ruumi mõiste käsitluse muutustest (üleriigilise planeeringu "Eesti 2050" lähteseisukohad ja mõjude hindamise programm, lisa 5) (2023) | 597.62 KB | pdf

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

### 1.2.3 Regionaalareng ja regionaalpoliitika

Regionaalarengu suunamise strateegiline raamistik muutus 2021. aastast. Eraldiseisva regionaalarengu strateegia asemel on nüüdsest regionaalse dimensiooni arvestamise vajadus toodud strateegias "Eesti 2035", kus on seatud viis strateegilist arengusihiti ja nendest olulisemates ka regionaalse tasakaalustatuse eesmärgid.





Allalaadimine  
Järgmine

1 | 1

Eelmine



Joonis 4. Strateegilised sihid strateegias "Eesti 2035"

Regionaalpoliitika täpsema teostamise kava on kättesaadav **regionaalarengu programmis**, kus seatakse

eesmärk, et inimestel on kõikjal Eestis kättesaadavad tasuvad töökohad, kvaliteetsed teenused ja meeldiv elukeskkond.

[Regionaalarengu programm 2025–2028 | 597.32 KB | pdf](#)

Regionaalarengu toetamiseks on käimas **arengulepete katseprojekt** Kesk-Eestis ja Lõuna-Eestis. Regionaalsete arengulepete koostamise eesmärk on leppida kokku keskvalitsuse (ministeeriumid), maakondade esindajate ja teiste koostööpartneritega (ülikoolid, ettevõtjad jne) ühised sammud regiooni arenguks.

[Regionaalsed arengulepped | agri.ee](#)

Sh Kesk-Eesti ja Lõuna-Eesti arengulepe

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 1.2.4 Tehisintellekti kasutamine arengudokumentide seostamisel ja mõtestamisel

Tehisintellekti loomisega on tekkinud uued võimalused nii analüüsimisel kui ka kokkuvõtete tegemisel. Põhimõtteliselt saab tehisaru hakkama ka visiooniloome ja eesmärgistamisega, kuigi katsetused näitavad, et tulemused kalduvad olema ümmargused ja sageli isikupäratud.

Küll aga saab tehisaru kui tööriista edukalt rakendada eesmärkide ja valdkondade omavahelisel seostamisel. Kuigi regionaalse ja kohaliku tasandi arengudokumentid peaksid arvestama hierarhiliselt kõrgema (riigi) tasandi eesmärkidega, jäädakse nende seostamisel deklaratiivseks ("on hästi kooskõlas" vms). Tehisaru võimaldab sisukamat ja (kiiremat) analüüsi.

**NB!** Ühest tehisaru omadusest tuleb kindlasti teadlik olla – ta võib valetada! Teisisõnu, kui otsest vastust ei ole võtta, genereerib masin eeldatava vastuse, mis kõlab tõesena, kuid ei ole seda. Alati tasub küsida, millisest allikast (või dokumendi osast) mingi väide/järeldus pärineb.

**Teine oluline moment on ülesandepüstitus** (võõrkeelse nimetusega promptimine). Ainuüksi ühe sõna muutmine ülesandepüstituses võib anda vägagi erineva tulemuse.

**Näide**

- ✘ Laadides üles strateegia "Eesti 2035" strateegia ja küsides, "Milline on keskkonnahariduse käsitlus strateegias?", saab vastuseks, et teemat dokumendis ei käsitleta.
- ✘ Küsimus "Milline on keskkonnahariduse käsitlus strateegias – too välja nii otsesed kui kaudsed käsitlused" annab aga üsna pika ja põhjaliku vastuse.

Eeltoodu tähendab, et proovida tuleb mitu korda, võrreldes tulemusi omavahel ja avades ka ise uuritava dokumendi.

Samal viisil on võimalik tehisaru kasutada ka muude teemade katmisel.

Näiteks analüüsis Google Gemini Pro 2.5 ettevõtluse temaatika kajastamist Viimsi valla arengustrateegias "Viimsi 2045". Küsimusepüstitus: "Palun too välja, millised on otsesed või kaudsed ettevõtluse arendamisega seonduvad eesmärgid Viimsi vallas, tuginedes üles laaditud dokumendile (see tähendab, et vaata ainult dokumenti, ära otsi lisaandmeid veebist)".

**[Viimsi valla arengustrateegia aastani 2045 | 1.43 MB | pdf](#)**

**[Ettevõtluse temaatika kajastus Viimsi valla arengustrateegias aastani 2045 | 60.98 KB | pdf](#)**

Google Gemini Pro 2.5 analüüsi tulem

### **Enim levinud tehisarud**

- ✘ Chat GPT (üks esimesi toimivaid lahendusi)
- ✘ Google Gemini (loob paremaid pilte võrreldes Chat GPT-ga)
- ✘ Microsoft Copilot
- ✘ Jenny (kasutatav teadusartiklite koostamisel ja viitamisel)
- ✘ Napkin (kasutatav tekstide põhjal kujunduse – joonised, skeemid, piktogrammide jms – tegemiseks)

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 1.3 Trendid

Üks teemasid andmete esitamisel ja analüüsil on mõista mitte ainult hetkeolukorda, vaid ka trende, s.t andmetel põhinevaid pikaajalisi aegridasid. Viimane aitab protsesside olemust paremini mõista ja mis veelgi olulisem, kujundada seisukohti nende muutmise vajadustest ja võimalustest. Trendianalüüs aitab teha paremaid valikuid. Seega on trendianalüüs muutuste suundade süstemaatiline uurimine, et mõista, mis on muutumas, miks muutused toimuvad, millised mõjud ja riskid sellega kaasnevad ja kuidas nad tulevikku kujundavad. Trendide analüüs aitab teha paremaid otsuseid.

Trendianalüüsi puhul tuleb

- ✘ määratleda eesmärk,
- ✘ valida periood ja näitajad,
- ✘ koguda ja puhastada andmed,
- ✘ visualiseerida andmed (joonised, tabelid jms),
- ✘ leida trend (visuaalselt ja/või statistiliselt),
- ✘ arvutada muutuste mõõdikud,
- ✘ tõlgendada tulemusi,
- ✘ koostada järeldused ja vajadusel prognoos

Trendid kestavad tavaliselt pikki aastaid ja mõjutavad oluliselt erinevate valdkondade arenguid (näiteks rahvastiku vananemine, mis muudab töötajate ja ülalpeetavate suhet). Trendid võivad olla ka n-ö moevoolud, mille kestvus on lühike, näiteks kübaramood. Tulevikku kavandades saab hinnata, kas trendid on soodsad või ebasoodsad, mis viitab esimesel juhul vajadusele näha nendes potentsiaali ja teisel juhul riske.

Lihtsalt trendide üleslugemisest ei ole kasu – tarvis on trendid kohalikku konteksti "tõlkida". Näiteks võib igapäeva elu nutistumine kohaliku omavalitsuse jaoks tähendada vajadust e-teenuste arendamise järgi, et lisaks personaalarvutile oleks võimalik suhelda, avaldusi esitada jms ka muude nutiseadme vahendusel. Samuti süvenevad tõenäoliselt küberohud. Arvestama peab, et kõik elanikud ei pruugi e-teenuste tarbimisega hakkama saada, mistõttu digilõhe leevendamiseks on vajalik ennekõike eakate elanike koolitamine.

Hea ülevaade olulisematest trendidest on kättesaadav OSKA trendikaartidel. Trende on analüüsinud ka veel näiteks Maailma Majandusfoorum ja OECD (konkurentsivõime, haridus jpm teemad).

[OSKA trendikaardid | oska.kutsekoda.ee](https://oska.kutsekoda.ee) [WEF \(Maailma Majandusfoorum\) | weforum.org](https://weforum.org) [OECD: trendid | oecd.org](https://oecd.org)

Kindlasti võib viimase aja üheks laiapõhjalisemaks käsitluseks pidada Eesti üleriigilise planeeringu 2050 raames valminud analüüse, sh

- ✘ üleriigilise planeeringu asustuse arengustsenaariumide koonduring;
- ✘ trendide ruumilise mõju analüüs (üleriigilise planeeringu alusuuring).

[Üleriigiline planeering "Eesti 2050": uuringud | riigiplaneering.ee](https://riigiplaneering.ee) [Trendide ruumilise mõju analüüs \(üleriigilise planeeringu alusuuring\) | riigiplaneering.ee](https://riigiplaneering.ee) [Asustuse arengustsenaariumide koonduring | riigiplaneering.ee](https://riigiplaneering.ee)

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 1.4 Uuringud ja küsitlused

Arengu kavandamisega seonduv analüütiline töö sõltub ennekõike kavandatava protsessi eesmärgist ja ulatusest. Analüütika ei ole eesmärk omaette, vaid vajalik taustateave konteksti ja probleemide, aga ka arengueelduste mõistmiseks ning sisend eesmärkide püstitamiseks.

On väga oluline – ja selle vastu eksitakse sageli –, et andmeid ning analüüsi järeldusi suudetaks seostada konkreetse protsessi ja arengu kavandajaga (omavalitsus, riigiasutus, arendusorganisatsioon vms).

Üldjoontes võib analüütilise töö jaotada kolmeks.

- ✘ Olemasolevad uuringud – kellegi poolt läbi mõeldud ja kirjutatud järeldusi sisaldavad tööd.
- ✘ Sekundaarandmed – juba kogutud, erinevates andmebaasides olemasolevad andmed (näiteks Eesti Statistikaamet, Eesti Maksu- ja Tolliamet, Haridussilm, minuomavalitsus.ee, aga ka üle-euroopalised

✘ ja teiste riikide andmebaasid).

✘ Primaarandmed – andmed, mida tuleb eraldi konkreetse uuringu raames koguda, sest kuskil mujal neid ei leidu.

Reeglina läheb tarvis nii olemasolevaid uuringuid kui ka sekundaarandmeid. Varasemad uuringud on enamasti mugav viis järeltule saamiseks, kuid need ei pruugi käsitleda kõiki konkreetse protsessi jaoks parasjagu aktuaalseid teemasid. Seetõttu tuleb lisaks vaadata olemasolevad andmeid, et teha ise nende pealt järeldusi.

Mitmesuguseid uuringuid on nii Eestis kui välismaal läbi viidud rohkesti. **Esimese sammuna tulekski kaardistada, mis uuringud on üleüldse olemas.**

Abiks on märksõnaotsing, samuti on mõttekas vaadata asjaomase ministeeriumi, inspeksiooni või ameti kodulehte, sest reeglina on seal süsteemne ülevaade valdkondlikest analüüsides.

Viimasel ajal saab abi ka tehisintellektilt, paludes tal välja tuua mingi teema kohta läbi viidud uuringud näiteks viimase viie aasta jooksul. **NB!** Kindlasti vajavad viited üle kontrollimist, sest tehisintellektil on soov küsijale "meeldida", mistõttu ta genereerib mingi vastuse ka siis, kui ta tegelikult seda ei tea. Tasulised tehisintellekti rakendused pakuvad reeglina viiteid otselinkidena ja oskavad selgitada, kust nad oma info said.

Sekundaarandmeid saab mitmest eri allikast. **NB!** Lisaks andmebaasides avalikult kättesaadavale on sageli võimalik tellida lisaandmeid. (Näiteks on turismistatistika (majutatute arv jms) üldiselt maakonnapõhine, kuid Eesti Statistikaametilt on võimalik pärida andmeid ka omavalitsuse detailsusastmes. Samuti on võimalik lasta agregeerida erinevate andmebaaside infot – näiteks inimeste elukohad rahvastikuregistrist ja töökohad töötamise registorist. Tulemuseks on risttabel, mis näitab (vajadusel asustusüksuste täpsusega), kuhu inimesed tööle käivad.)

**Primaarandmete kogumine on vajalik juhul, kui neid mujalt tõepoolest ei ole saada.** Näiteks võib tuua elanike arvamuse väljaselgitamise mingis küsimuses või ka omavalitsuse elanike rahulolu detailsemas astmes, kui seda pakub portaal MinuOmavalitsus.ee.

[Küsitlusankeet \(põhi\) | 159.38 KB | docx](#)

Primaarandmete kogumiseks leidub mitu meetodit.

Tabel 3. Primaarandmete kogumise meetodid

Meetod	Plussid	Miinused
Küsitlusankeedi või avatud küsimuste levitamine avalikes kanalites (koduleht, some jms)	Suhteliselt lihtne levitada, ei nõua palju ressursse. Hea promotsiooni korral on võimalik saada üsna suur hulk vastuseid, millest võibki sisendiks piisata (kui eesmärk ei ole teaduslik uuring).	Vastajad on tõenäoliselt eelselekteeritud – vastavad need, kellel on teema vastu huvi; pahatihti mingi teema vastased. Jätab tõenäoliselt kõrvale eakama elanikkonna, kes ei kasuta arvutit (sageli). Ei ole enamasti esinduslik. Võimaldab lihtsalt "trollida" – üks isikute grupp võib paljude sarnaste vastustega tulemusi mõjutada.
Küsitlusankeedi saatmine (elektrooniline) kõikidele omavalitsuse registreeritud elanikele või kinnistuomanikele	Võimaldab saada suure hulga vastuseid. Info levib u 70–80%-ni omavalitsuse elanikest või kinnistuomanikest.	Mõneti sarnane probleem eelmisega – vastavad need, kellel on teema vastu huvi. Võib samuti eakama elanikkonna kõrvale jätta. Võib tekkida andmekaitse probleem (kontaktide kasutamise reglement ei ole üheselt selge). Ei pruugi olla esinduslik.
Juhuvalim (küsitlusfirmade paneelid, telefoniintervjuud, ükselt uksele küsitlused, otsepost, omnibus-uuring*)	Võimaldab saada esindusliku tulemuse, mis on laiendatav kogu populatsioonile (näiteks omavalitsuse elanikkond).	Üsna kuni väga kallis (ükselt uksele meetodi puhul). Aeganõudev.

\* Omnibus-uuring: kindla ajakavaga toimuv igakuine esinduslik elanikkonna küsitlus. Omnibus-uuringu iseärasus on see, et üks küsitlus kätkeb endas omavahel seostamata küsimustikke erinevatelt tellijatelt, mistõttu küsitluskulud jagunevad kõigi osalejate vahel. Iga tellija saab ainult oma küsimustiku tulemused.

Lisaks on andmeid võimalik hankida ja analüüsida ka kvalitatiivsetel meetoditel.

Tabel 4. Kvalitatiivsed meetodid

Meetod	Kasutamine
Personaalintervjuud	<p>Intervjuud, sh fookusrühmaintervjuud jagunevad üldpildis kaheks: 1) poolstruktureeritud ja 2) struktureeritud. Esimese puhul mõeldakse ettevalmistavalt välja peamised teemad, mille kohta küsida; intervjuu käik sõltub sellest, kuidas intervjuueeritav(ad) vastavad. Läbiviija peab seejuures olema valmis esitama täpsustavaid küsimusi ja vaatama, et kõik teemad kaetud saaksid. Struktureeritud intervjuu tähendab, et küsimused on detailselt ette antud. See meetod sobib näiteks mõnelt eksperdilt konkreetsete andmete/teadmiste hankimiseks.</p> <p>Poolstruktureeritud intervjuu on paindlikum ja võimaldab sisse tuua ka uusi teemasid ning vaadata, "kuhu vestlus välja viib".</p> <p>Personaalintervjuude rakendusvõimalusi on mitu: 1) eksperdilt kindla teabe hankimine; 2) arvamusiidritelte seisukohtade saamine, tagasiside küsimine; 3) kindlate valdkondlike teemade täpsustamine jms.</p>
Fookusrühmaintervjuud	<p>Fookusrühmaintervjuud hõlmavad sageli mingi sarnase tunnuse alusel moodustatud isikute gruppi (näiteks üldhariduskooli lapsevanemad, vallas tegutsevad ettevõtjad jt), kellelt kindla teema kohta arvamust küsitakse (näiteks haridusvõrgu korraldus, ootused kohalikele omavalitsusele ettevõtluse toetamisel vms).</p>
Arutelugrupid	<p>Arutelugrupid on erinevalt fookusrühmadest koosseisult kirjumad ja mõeldud mitme erineva küsimuse arutamiseks. Sageli kasutatakse neid näiteks SWOT- vms analüüside koostamisel.</p>
Ideekorje vms	<p>Ideekorjet viiakse enamasti läbi veebipõhiselt – näiteks võimalus pakkuda ideid, mis vajavad omavalitsuses lähima viie aasta jooksul lahendamist.</p>

Andmeid on väga palju ja nendesse võib hõlpsalt "ära eksida". Seetõttu ongi kõigepealt vajalik määratleda, millistele küsimustele vastuseid tahetakse. Teisisõnu, vajalik on määratleda uurimisküsimused. Ka sisseostetava teenuse puhul saab kõik alguse just sellest.

Näiteks küsimusele, milline on omavalitsuse sotsiaalmajanduslik hetkeolukord, on väga keeruline vastata, kui puudub konkreetsus. Sotsiaalmajanduslikku olukorda võib kindlasti analüüsida, kuid selleks tuleb valdkonnad kitsamalt määratleda. Sageli läheb tarvis mitut küsimust. Mõned näited.

- ✘ Milline on maksumaksjate sissetulek ja kuidas mõjutab see omavalitsuse tulubaasi?
- ✘ Milline on ettevõtlusstruktuur omavalitsuses?

✘ Millised on olnud viimase 15 aasta rahvastikutrendid?

✘ ...

Uurimisküsimusi sõnastada on keeruline ja selleks tuleks varuda aega, vajadusel võib konsulteerida ka potentsiaalsete teenusepakkujatega (ka siis, kui on plaanis ise analüüs koostada). Riigihangete seaduse mõistes on tegu turudialoogiga.

Ideaalmaailmas võiks viimaste andmete alusel koostatud lähteolukorra analüüs / omavalitsuse profiil olla arendusjuhil kogu aeg olemas (näiteks uuendada kord aastas). See hoiab järjepidevust ja välistab vajaduse alustada iga kord nullist uuesti.

Eraldi teema on veel mingi kindla eesmärgiga (näiteks haridusvõrgu ümberkujundamine, kinnisvara kasutuse optimeerimine jms) koostatavad analüüsid. Need on spetsiifilise fookusega ja sageli märksa detailsemad kui näiteks omavalitsuse üldine profiil. Keskenduda tuleb asjakohastele detailidele, nagu näiteks teenuse osutamiseks kasutatav kinnisvara, kasutajad (arv, kasutussagedus jms), tulud-kulud jpm.

Selliste analüüside puhul on küllaltki levinud vastava ekspertiisi väljast sisse ostmine. Lisaks varasemale kogemusele on nii paremini tagatud ka objektiivsus. See on tähtis, kuna reeglina on tegemist tugevat reaktsiooni (enamasti vastuseisu) põhjustavate teemadega.

### **Asjakohased näited**

**Rõuge vallavalitsuse ja selle hallatavate asutuste optimaalse piirkondliku struktuuri kujundamine (2019) | 2.71 MB | pdf**

**Põltsamaa Vallavalitsuse ning nende hallatavate asutuste optimaalse piirkondliku struktuuri väljatöötamine (2020) | 4.37 MB | pdf**

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 2 Strateegialoome

Mihkel Laan – strateegialoome | YouTube

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 2.1 Visiooni loomine

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

### 2.1.1 Visiooniloome

Visioon on üks kolmest komponendist, mis peaks iga arengukava juures alati olema kajastatud. Kui sise- ja väliskeskonna analüüs (vt ka peatükk 1) annab vastuse küsimusele "Kus me täna oleme?", siis visioon peab vastama küsimusele "Kuhu me tahame jõuda?".

Praeguse ja soovitud seisundi vahele jääb veel arengukava kolmas oluline küsimus – "Kuidas me hetkeolukorrast soovitud tulevikuni jõuame?", mis on eelkõige tegevuskava ülesanne (vt ka peatükk 3).

Visiooni loomisel tuleb praktikas silmas pidada järgnevat.

- ✓ Visioon peab kirjeldama soovitud tulevikupilti, mitte praegust olukorda. See peaks vastama küsimusele "Milline on meie omavalitsus, piirkond või organisatsioon 10–15 aasta pärast, kui kõik läheb hästi?", olles inspireeriv, kogukonda ühendav ja ambitsioonikas, kuid siiski realistlik. Realistlikkus tähendab paljude Eesti omavalitsuste ja piirkondade jaoks seda, et lähtuma peaks kestlikust kahanemisest ja nutikast kohanemisest.
- ✓ Visioon võiks tugineda koha tugevustele ja identiteedile – mille poolest on just see vald või linn eriline? Kas selleks on kultuuriline eripära, asukoha tugevuste rõhutamine, kogukondlikkusele või ettevõtlikkusele rõhumine? Omavalitsuste vaates peaks ka silmas pidama, et hea visioon ei ole selline, mis sobiks ühtemoodi ka kõigile teistele, vaid toob välja eripära.
- ✓ Visioon peab olema lihtsas ja kõnetavas keeles, et seda mõistaksid kõik – nii elanikud, ettevõtjad kui ka ametnikud. See ei tohi olla bürokraatlik ega liialt tehniline, vaid lühike ja meelde jääv sõnum, mida saab kasutada ka avalikus suhtluses. Visiooni "katuslausele" lisaks võib kirjeldada soovitud seisundi põhjalikumalt lahti näiteks 4–5 lausega. See võimaldab soovitud tulevikupildi täpsemalt avada.

- ✓ Visioon peaks olema suunav ja rakendatav – see ei ole ainult “sõnum seinale”, vaid see peab andma orientiiri otsustele ja tegevustele. Arengukava eesmärgid, investeeringud ja arendustegevused peaksid olema visiooniga kooskõlas. Hea visioon aitab vastata küsimusele "Kas see tegevus viib meid meie tulevikupildi poole?".

Kokkuvõttes peab hea visioon olema selge, inspireeriv ja ühendav tulevikupilt, mis peegeldab kohalikke tugevusi ning annab konkreetse suuna tegevusteks, kuid teeb seda reaalselt olukorda arvestades.

Juhul kui omavalitsus või organisatsioon on võtnud suunaks luua uus pikaajaline strateegia, võiks visiooniloomele pöörata eraldi tähelepanu, kasutades selleks mh nii loovaid meetodeid kui ka soovi korral ka laiemat ideekorjet. Visiooniloome saab toimuda nt arengukava kaasamiseminari (visiooniseminari) raames, kus osalejad kirjeldavad soovitud tulevikupilti, tuues välja peamised märksõnad, mis võiks iseloomustada pikaajalist suunda.

Lisaks lihtsale küsimuse püstitusele (näiteks "Kirjeldage 3–5 punktiga, milline võiks olla meie omavalitsus 15 aasta pärast") võib kasutada meetodeid nagu "Võluöö" või "Põrgu ja paradiis". Soovi korral võib kasutada näiteks joonistamise ja metafooridega seotud loovülesannet või kasutada visiooni kirjeldamisel inspiratsiooni saamiseks abivahendeid (näiteks Dixiti kaardid vms).

### **[Visioneerimise tööriistad | 142.81 KB | docx](#)**

Loovmeetodite kasutamise eesmärk on viia osalejad ratsionaalsest planeerimismõtlemisest üle kujutluslikku ja avatud tulevikumõtlemisse. Nende kasutamist ei peaks pelgama – alati on võimalik tulla tagasi "tavapärasemate" lahenduste juurde.

Arengu kavandamise protsessi mõttes on oluline, et visiooniseminarilt saadud ideedega toimuks edasi töö kitsamas ringis (näiteks arengukava juhtrühmaga), kelle ülesanne on saadud ideede baasil formuleerida esialgne visioonisõnastus ning seda ka avalikkusele kommunikeerida (tagasisidestada), jättes ruumi kohendusteks.

Üks näide sellest, kuidas visioon on võetud kokku katuslausena ning seejärel ka põhjalikumalt lahti mõtestatud, on "Muhu valla arengukava 2035".

### **[Muhu valla arengukava 2035 | 1.95 MB | pdf](#)**

Katuslause "Muhu on omanäoline ja elujõuline saarvald" annab selged suunised ühelt poolt muhu identiteedi hoidmisele ja nähtavaks tegemisele erinevates valdkondades ning teisalt seob ära soovi

jätkata iseseisva saarelise omavalitsusena, mis on kestlikult kasvav. Samas tuleb veel kord rõhutada, et kestlik kasv ei saa olla kõigile sobiv reaalne siht, selleks võib olla ka kestlik kahanemine ja/või kohanemine.

Üks võimalus erinevaid tulevikke ette kujutada on koostada stsenaariumid, st kirjeldada võimalikud tulevikusündmused ja arengud, et hinnata otsuste mõju, riske ja võimalusi. Eesmärk ei ole tulevikku ennustada, vaid luua mitmekülgne ettekujutus, kuidas tulevik võib kujuneda. Meetod annab töövahendi, et võrrelda erinevatel kombinatsioonidel põhinevaid arenguradasid ja nende tulemusi omavahel kõrvutada.

### **Stsenaariumide koostamise tarvis tuleb läbida järgmised sammud.**

1. Eesmärgi määratlemine; küsimused:

- ✘ Mille jaoks stsenaariume koostatakse?
- ✘ Millist ajahorisonti hinnatakse?
- ✘ Millises valdkonnas (näiteks majandus, haridus, loodushoid jms) stsenaariumid koostada?

*Näide: hinnata abivajajate arvu järgmisel viiel aastal.*

2. Valdkonna kirjeldus ja lähteolukord; kaardistada järgnev:

- ✘ Mis toimub praegu?
- ✘ Milline on trend?
- ✘ Millised on põhiprobleemid ja ebakindlused?

See loob baasi, millelt stsenaariumid üles ehitatakse.

3. Mõjutegurite kaardistamine (leitakse tegurid, mis tulevikku kujundavad); mõjutegurite kategooriad:

- ✘ poliitilised (eeskirjad, toetused, tururegulatsioonid);
- ✘ majanduslikud (turunõudlus, hinnad, inflatsioon);

- ✘ sotsiaalsed (rahvastik, tööturg, tarbijakäitumine);
- ✘ tehnoloogilised (digitaliseerimine, automatiseerimine);
- ✘ keskkondlikud (loodusolud, kliimarisikid).

Seejärel hinnatakse järgmist.

- ✘ Mis on kindlad trendid?
- ✘ Mis on suurimad ebakindlused?

4. Stsenaariumide telgede valimine, mis tavaliselt luuakse kahe suure ebakindluse põhjal. Näiteks võib ühe telje nimetuseks võtta hooldekodus koha maksumus (kõrge vs madal) ja teise telje puhul juurdepääs teenusele (kerge vs raske). Need loovad 2 x 2 maatriksi, mille põhjal joonistuvad välja neli stsenaariumi.

Edasi on ülesanne need stsenaariumid ära kirjeldada ja panna igale stsenaariumile nimi. Selle põhjal viiakse läbi mõjude hindamine ja kujundatakse otsused. Viimaste tarvis saab arutada:

- ✘ Kuidas stsenaarium mõjutab organisatsiooni?
- ✘ Millised tegevused oleksid mõistlikud?
- ✘ Millised riskid võivad realiseeruda?
- ✘ Millised investeeringud või muudatused oleksid mõistlikud?

### **Stsenaariumid**

- ✘ on lood, mis annavad sündmustele mõtte: avavad keerukaid seoseid ja põhjuseid-tagajärgi;
- ✘ on vahendid, mis aitavad vaadata kaugesse tulevikku;
- ✘ on vahendid otsuste läbimängimiseks erinevates olukordades;
- ✘ aitavad juhil valmis olla paljudeks juhtudeks.

Stsenaariume on mõistlik planeerida viie või kümne aasta perspektiivis. **NB!** Stsenaariumide koostamine ei ole tuleviku prognoosimine.

Erinevate stsenaariumidega opereerimise käigus õpivad otsustajad erinevate tegurite toimimist mõistma ja neile mõtestatult reageerima. Stsenaariumide kasutamine on praktiline olukordades, kus on vaja omada pikaajalist strateegilist vaadet piiratud arvu võtmeteguritega, mis mõjutavad tuleviku kujunemist. Sellest tulenevalt saame mõelda asjaoludele, mis tagavad meie soovitu õnnestumise.

Stsenaariumide koostamine annab võimaluse käivitada strateegilise arutelu ja selle käigus kaaluda valikuvõimalusi. Kiiresti muutuvus keskkonnas on ainus jätkusuutlik konkurentsieelis see, et õpitakse oma konkurentidest kiiremini.

## Näiteid

[Arengustrateegia "Pärnumaa 2035+" \(2022\) | 7.59 MB | pdf](#)

[Eesti regionaalse majanduse tulevik. Stsenaariumid aastani 2035. Uurimissuuna kokkuvõte \(2019\) | 6.41 MB | pdf](#)

[Muutuv maailm meie ümber. Väliskeskkonna käsitlest Eesti arengustsenaariumides \(2022\) | 2.02 MB | pdf](#)

[Põlvamaa rohemajanduse hetkeolukorra ja prioriteetsete arendusvaldkondade analüüs \(2021\) | 1.21 MB | pdf](#)

Stsenaariumide meetodi modifikatsiooniks on niinimetatud vastupidise kavandamise meetod (inglise *counterfactual planning*), mille käigus hinnatakse, mis juhtuks siis, kui üht või teist tegevust ei tehta või poliitikainstrumenti ei rakendata.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 2.1.2 Ideekorje

Ideekorje on üks olulisemaid osasid arengu kavandamise protsessis, sest see loob silla elanike, ettevõtjate, kogukondade ja omavalitsuse vahel. Selle kaudu saadakse teada, mis on inimestele tegelikult oluline, milliseid probleeme ja võimalusi nad näevad ning millised ideed võiksid kujundada piirkonna tulevikku.

Ideekorje (ideede saamine laiemalt kogukonnalt) võib olla seotud arengukavade erinevate osadega.

Ideekorjet võib kasutada nii hetkeolukorra määratlemisel (mis on praegused peamised kitsaskohad ja tugevused), visiooni- ja strateegialoomel (milline võiks olla olukord 10 aasta pärast) kui ka konkreetsete tegevusideede saamisel (mida on vaja järgmise paari aasta jooksul kindlasti ära teha).

Ideekorje läbiviimise eesmärk on ühelt poolt saada võimalikult palju erinevaid mõtteid (ajurünnakud printsiiбил – "kõik ideed on head ideed", "mida rohkem, seda uhkem"), aga teisalt tuvastada ka läbivad või korduvad teemad (nn mustrid), mis annavad kinnituse, et teatud küsimused on laiemale auditooriumile olulised. Ideekorjet võib teha nii veebis, koostades selleks selged küsimused, kui ka näiteks strateegiaseminaril grupitööde raames.

Ideekorje meetodite valik kaasamiseminaril sõltub seminari eesmärgist, ajaraamist, osalejate taustast ja arvust, aga ka läbiviijate kogemusest. Olukorras, kus osalejate arv on vahemikus mõnekümnest sajani, on mõistlik kasutada grupitööde meetodeid, kus väiksemad seltskonnad (u 6–8) arutavad püstitatud küsimusi ning seejärel toimub ka gruppidevaheline mõttevahetus.

Levinud meetod on maailmakohvik, mida kasutatakse visiooni, ideede või arengusuundade kujundamiseks. Juhul, kui on soov saada ideid veidi teistsuguse vaatenurga alt, võib kasutada tagurpidi ajurünnakut. Kuna grupitööde juures esineb risk, et kõlama jäävad sõnakamate liikmete mõtted, on üheks võimaluseks ka vaikse koosoleku meetodi rakendamine. Grupitööde läbiviimisel tasub mõelda ka varieeruvuse peale – osa ülesandeid võib anda selliselt, et osalejad peavad liikuma või seisma püsti (püstijalu ajurünnak). See võimaldab hoida osalejate energiataset ning säilitada värskust mitmetunnise ajude ragistamise jooksul.

Ideekorje meetodid on samuti tööriistakasti osa.

[Ideekorje tööriistad | 147.86 KB | docx](#)

**Ideekorjele peab järgnema tulemuste sõelumine ja mõtestamine.** Seejuures on oluline anda **tagasisidet ideekorjel osalenutele** – mis nende mõtetest sai ja miks.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 2.1.3 Soojendusharjutused

Arengukava ja strateegialoomel (sh visiooniloomel ja ideekorje) puhul tuleb arvestada, et see on "töö inimestega". Kui taustaanalüüsi saab vähemalt osalt teha kabinetivaikuses, siis töö inimestega eeldab

avatud ja tulemusele orienteeritud suhtlemist.

Tulemuslik suhtlus eeldab aga oskust gruppi häälestada, mida saab teha erinevaid sotsiomeetrilisi meetodeid ("jääsulatajaid") kasutades. Soojendusharjutuste juures peab arvestama, et tempo oleks elav ning tegevus ei võtaks liiga palju aega (10–20 minutit on optimaalne). Seetõttu ei ole suurema hulga osalejatega sündmuse puhul sobilikud lahendused, kus iga osaleja peab ennast ja oma mõtteid eraldi tutvustama.

Viies läbi näiteks poolepäevast strateegiaseminari, on otstarbekas nii sissejuhatuse kui ka vajadusel seminari vältel rakendada meetodeid, mis soodustavad vaba mõttelendu, tugevdavad meeskonnatunnet ning samas häälestavad gruppi ka teemale.

Hea soojendusharjutus on suunata seminari osalejad enne grupitööd omavahel mõneks minutiks näiteks paarilisega suhtlema, püstitades selleks suhtlemist ja/või teemale häälestamist toetavaid küsimusi. Seejuures tuleb lähtuda osalejate taustast – kas tegu on omavahel tuttavate ja pikalt koos töötanud inimestega või suures osas üksteist mittetundva auditooriumiga.

Energia tõstmiseks sobivad ka soojendusharjutused, mis panevad inimesi ruumis liikuma, näiteks mingi tunnuse alusel rivistuma.

Kui sissejuhatuse eesmärk on avada osalejate ootusi, siis neid võib küsida näiteks kirjalikult (klepppaberitele või e-keskkonda), mida moderaator saab koguda ja süstematiseerida ning hiljem osalejatega lühikeses arutelus peegeldada.

Soojendusharjutuste meetodid on samuti tööriistakasti osa.

**[Soojendusharjutuste tööriistad | 134.97 KB | docx](#)**

Kokkuvõttes on soojendusharjutuste kaks peamist eesmärki soodustada grupi omavahelist avatud suhtlust (häälestus grupile) ning avada arutelu objektiks olevat teemat (häälestus teemale). Nii on järgnev konkreetne grupitöö (näiteks visiooniloome) sujuvam ning osalejad käivituvad eelduslikult lihtsamalt.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 2.2 Eesmärgistamine

Eesmärk püstitab seisundi, mida soovitakse teatud aja möödudes saavutada. Eesmärk keskendub reeglina positiivsele tulemusele ja sõnastamise nõuded võtab lühidalt kokku **reegel SMART** (inglisekeelne tähekombinatsioon).

SMART kehtestab selle, et eesmärk peab olema

- ✓ *specific* (spetsiifiline);
- ✓ *measurable* (mõõdetav);
- ✓ *agreed* (kokkulepitud);
- ✓ *realistic* (saavutatav);
- ✓ *timed* (ajastatud).

Eesmärkide seadmisest ja nende saavutamise tegevustest annab hea näite Saare maakonna siseturvalisuse arengustrateegia 2026–2031.

**[Saare maakonna siseturvalisuse arengustrateegia 2026–2031 \(2025\) | 5.49 MB | pdf](#)**

Arengu kavandamisel saab seada nii lühi- kui ka pikaajalisi eesmärke.

Lühiajalisi eesmärke on hea seada juhul, kui tegu on rutiinsete või traditsiooniliste ülesannetega, mis vajavad ära tegemist. Sel juhul on eesmärgid abiks motivatsiooni hoidmisel, kuna edenemise korral saab teha linnukesti eesmärkide täitmise kohta.

Kui aga eesmärgid on ambitsioonikad, siis on asjakohane seada eesmärke pikemast vaatest lähtuvalt, et püsida tegemistes järjel. Pikaajaliste eesmärkide puhul võib arengu paremaks hindamiseks kehtestada veel vahe-eesmärke, mille täitmine või täitmata jätmine näitab, kas liigutakse õiges suunas ja vajalikul kiirusel.

Peamised otsustuskohad arendustegevuses eesmärkide seadmisel on järgmised.

- ✘ Kui kõrgeid eesmärke seada?

- ✘ Mis on need valdkonnad ja neid kajastavad näitajad, mis võimaldavad kõige paremini avada ja hinnata arengut?
- ✘ Millistes valdkondades seada nõudlikumad, millistes tagasihoidlikumad eesmärgid?

Ülemaailmset tähelepanu on pälvinud säästva arengu eesmärgid (ka kestliku arengu eesmärgid; inglise keeles *Sustainable Development Goals*), mille puhul on tegu universaalsete eesmärkide ja näitajate kogumiga, mis kutsub üles lõpetama vaesust, võitlema kliimamuutuste ja ebavõrdsuse vastu ning kindlustama kõigile inimestele hea elukvaliteedi.

[Ülemaailmsed säästva arengu eesmärgid | riigikantselei.ee](#)

Üks tööriistu eesmärkide seadmisel on eesmärgipuu koostamine, mis aitab eesmarke planeerida ja kommunikeerida ning mõtestada nende saavutamise eeldusi ja mõju.

[Eesmärgipuu struktuur | 60.15 KB | pdf](#)

Luuakse eesmärkide hierarhia. Selleks on vaja vastata neljale küsimusele.

- ✓ Millistele eesmärkidele soovitakse keskenduda? Valida tuleb eesmärk, mis oleks inspireeriv, aga ka realistlik ja konkreetne.
- ✓ Eelduste analüüs. Millised on vajalikud eeldused eesmärgi saavutamiseks, mis peab enne toimuma?
- ✓ Tulemused ja mõju. Milliseid tulemusi ja mõjusid oodatakse pärast eesmärgi saavutamist?
- ✓ Selgitada tuleb, mida kavatsetakse mõõta, et jälgida tulemusi ja mõista, kas mõju on saavutatud.

Eesmärgipuu koostamine tähendab eesmärkide süstemaatilist seostamist nii, et selgub loogiline struktuur, kuidas alameesmärgid toetavad vahe-eesmarke ja kuidas vahe-eesmärgid viivad peamise eesmärgini.

**1. Sõnastada peamine eesmärk.** See on kõige kõrgem tase eesmärgipuu tipus.

Peamine eesmärk peab olema

- ✓ selge,
- ✓ mõõdetav,
- ✓ ajaliselt piiritletud,
- ✓ strateegiliselt oluline.

## **2. Tuvastada peamist eesmärki toetavad vahe-eesmärgid.**

Need on strateegilised sammud, mis on vajalikud peamise eesmärgi saavutamiseks. Need vastavad küsimusele "Mis peab juhtuma, et peamine eesmärk oleks täidetud?".

*Alati ei ole tingimata vahe- ja alameesmärke tarvis määratleda, sõltub valdkonnast ja keerukusest. Mõnikord piisab ka hierarhiast: visioon – strateegilised eesmärgid – tegevused.*

## **3. Määratleda iga vahe-eesmärgi alla alameesmärgid.**

Alameesmärgid on juba operatiivsed ja praktilised – need kirjeldavad konkreetseid tulemusi, mis peavad olema täidetud vahe-eesmärgi saavutamiseks.

## **4. Kontrollida loogilist seost.**

Iga alameesmärk toetab vahe-eesmärki, iga vahe-eesmärk toetab peamist eesmärki. Kui tekib loogiline ahel, siis on eesmärgipuu korrektne.

Eesmärkide ambitsioonikusest sõltub see, kui palju tuleb panustada nende saavutamisse. Näiteks haldusreformi ettevalmistamise käigus koostati eesmärgipuu, kust on näha, kuidas kohalike omavalitsuste reform peaks tooma ühiskonnas kaasa suuremad muutused, milleks on mõistlikum, demokraatlikum ja säästvam riigivalitsemine ning tasakaalustatum kohalik ja regionaalne areng.

Mõistlikum, demokraatlikum  
ja säästlikum  
riigivalitsemine

Tasakaalustatum kohalik  
ja regionaalne areng

KOV suurem roll  
ühiskonnaelu  
korraldamisel

Kõigi KOV üksuste  
parem kohaliku elu  
korraldamise  
võimekus

Suuremad  
valikuvõimalused kohaliku  
elu korraldamisel

Suurem demokraatlik  
vastutus

Suurem territoriaalne  
kooskõla  
asustussüsteemiga

KOV  
finantsauto-  
noomia kasv

Strateegilise ja  
korraldusliku  
juhtimise  
tugevnemine

KOV teostamise  
subsidaarsuse  
suurenemine

Teenuste osutamiseks ja  
korraldamiseks piisava  
rahvastikuga sidusate valdade-  
linnade moodustumine

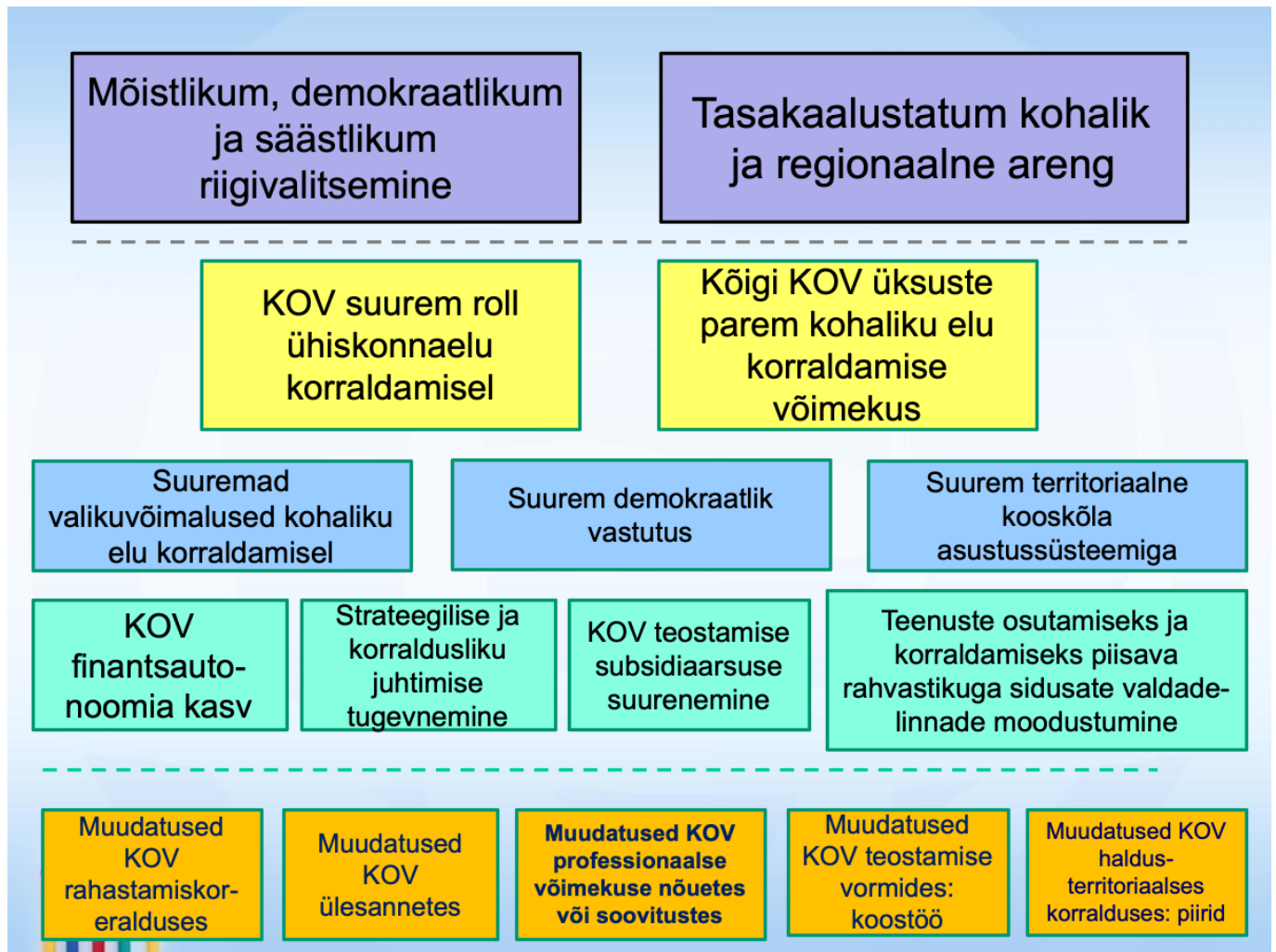
Muudatused  
KOV  
rahastamiskor-  
eralduses

Muudatused  
KOV  
ülesannetes

Muudatused KOV  
professionaalse  
võimekuse nõuetes  
või soovitustes

Muudatused  
KOV teostamise  
vormides:  
koostöö

Muudatused KOV  
haldus-  
territoriaalses  
korralduses: piirid

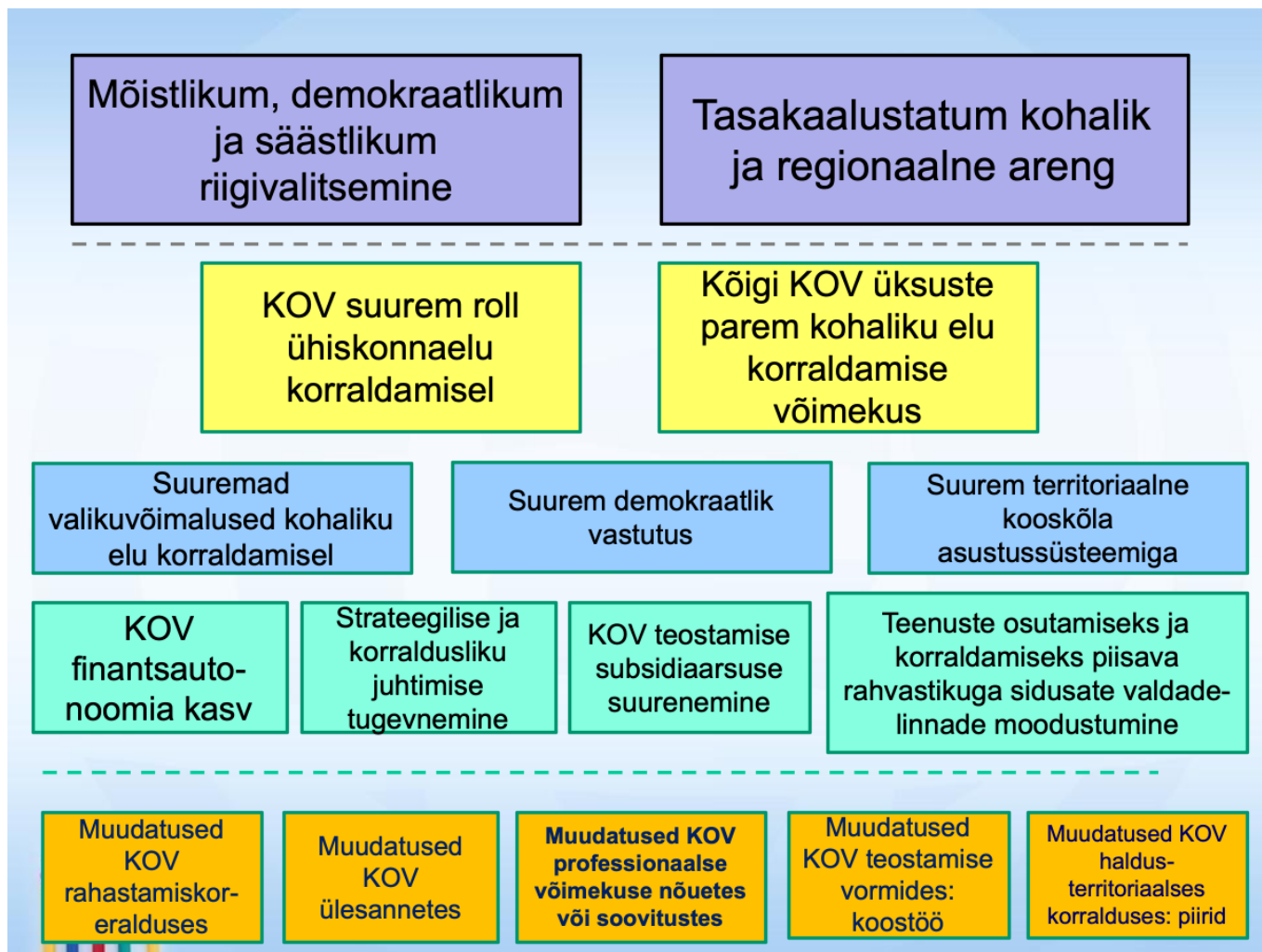


Allalaadimine

Järgmine

1 | 1

Eelmine



Joonis 5. Näide: haldusreformi eesmärgipuu

Ambitsioonikate eesmärkide seadmist piirab mõte, mis juhtub siis, kui eesmärgid jäävad saavutamata, tekib n-ö läbikukkumise risk. Et seda ei juhtuks, on vaja nende saavutamise tagada inimeste ja ressurssidega. Seega on oluline, et eesmärkide seadmisel võetaks arvesse nii olukorra analüüsi kui arutatakse ka selle üle, milline pädevus ja vahendid on kasutada täna ja tulevikus.

Eesmärkide seadmisel tuleb enesele teadvustada, et nende täitmise saavutamine on samavõrd oluline kui nende seadmine. Arendustegevus on pidev protsess, kus eesmärkide olemasolu annab võimaluse tegevusi fookuseerida, et kodusadamasse jõuda.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 2.3 Valikute tegemine

Pärast visiooni loomist, (esialgsete) eesmärkide seadmist ning ideede kogumist tekib tavaliselt väga lai hulk võimalikke tegevusi. Kõik need ei ole aga võrdselt mõjusad ega teostatavad. Valikute tegemine on oluline, sest

- ✓ **fookus loob mõju** – ressursid (raha, inimesed, aeg) on piiratud ja seetõttu tuleb keskenduda tegevustele, mis viivad visiooni ja eesmärkide suunas kõige kiiremini ja tõhusamalt;
- ✓ **eelistused loovad selguse** – selged prioriteedid annavad nii organisatsioonile kui ka partneritele ühise arusaama, kuhu tegelikult panustada;
- ✓ **teostatavus suureneb** – valikud aitavad vältida liiga laia või ebarealistlikku arengukava ning keskenduda lahendustele, mis on jõukohased ja mõõdetavad.

Olukorras, kus ideid on palju ja valikute tegemine on möödapääsmatu, on hea kasutada tööriistu, mis aitavad kogutud ideid sõeluda ning prioriteetsemaid neist välja valida. Tööriistade valik sõltub olukorrast – kas valikuid soovitakse teha laiema arutelu raames (nt küsides osalejate eelistusi) või süsteemsemalt, hinnates ideid metoodiliselt nt arengukava juhtgrupiga.

Arengukava arutelude (nt strateegiaseminar) raames võib prioriteetide sõelumine toimuda kohe pärast ideekorjet. Üks võimalus on kasutada nn täpitamist, kus kaasatud osapooled märgivad ära ideekorje raames kogutud mõtetest endi arvates kõige olulisemad. Seejuures tuleb arvestada, et tegu on ühe grupi tunnetusega, mis ei pruugi katta kõigi sihtrühmade ootusi.

Laiemate seminaride raames on võimalik valikute tegemisel kasutada ka elektroonilisi keskkond (nt Slido), kus osalejad saavad teha valikuid (saab hinnata nii eelnevalt kogutud kui ka kohapeal sisestatud ideid).

[Slido.com](https://www.slido.com)

Süsteemsemalt saab näiteks Eisenhoweri maatriksi abil sõeluda kogutud ideed nende potentsiaalsest mõjust ja pakilisusest lähtuvalt nelja kasti. Vastavad tulemused saab kaasa võtta prioriteetide edasiseks määratlemiseks (näiteks arengukava juhtgrupiga). Vastavat maatriksit võib ka modifitseerida, kasutades pakilisuse asemel nt teostatavust.

Lihtsasti kasutatavaks valikute tegemiste meetodiks sobib ka MoSCoW meetod või ideede hindamine valgusfoori meetodil (roheline – läheb käiku; kollane – vajab arutelu, mõtestamist; punane – pole mõtet edasi tegeleda).

Valikute tegemiseks süsteemsemal moel võib läbi viia ideede hindamise konkreetsete kriteeriumite

alusel, valmistades selleks ette ideede hindamismaatriksi. Selle abil saavad hindajad (nt arengukava juhtgrupi liikmed) igale ideele anda punktid asjakohastest kriteeriumitest lähtuvalt, näiteks idee mõjus (haakuvus visiooni/eesmärkidega), vastavus elanike ootustele, teostatavus, maksumus vms. Hindamise tulemusena tekib pingerida, mis hõlbustab tegevusplaani praktilist koostamist.

Ideede hindamise meetodid on samuti tööriistakasti osa.

### **Ideede hindamise tööriistad | 104.95 KB | pdf**

Juhul, kui ideid on palju, peaks metoodilisele hindamisele eelnema nende rühmitamine ja teemapõhine korrastamine, mis loob selgema struktuuri.

**Kokkuvõttes on ideede hindamine vajalik, et suunata piiratud ressursid tegevustele, mis loovad kõige suuremat mõju visiooni/eesmärkide saavutamisel.** See aitab vältida juhuslikke või üleambitsioonikaid otsuseid ning tuua esile lahendused, mis on nii mõjusad kui ka teostatavad. Hindamise abil tekib ühine arusaam prioriteetidest ning tugevam kokkulepe edasiste sammude asjus.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## **2.4 Väärtuspakkumine**

Väärtuspakkumise mõiste, mida sageli kasutatakse ettevõtluses ja teenusedisainis, on üha enam leidnud koha ka avalikus sektoris.

Kohalike omavalitsuste puhul tähendab väärtuspakkumine selgelt sõnastatud lubadust ja põhjendust – miks ja kuidas on omavalitsuse pakutavad teenused, algatused või piirkond ise väärtuslik oma elanikele, ettevõtjatele ja külalistele.

See aitab mõtestada omavalitsuse rolli mitte üksnes haldusüksusena, vaid ka kogukonna arengu ja heaolu vedurina.

### **Miks on väärtuspakkumine oluline?**

- ✓ **Selgus ja fookus** – väärtuspakkumine aitab sõnastada, mis teeb konkreetse omavalitsuse (või selle konkreetse objekti, valdkonna) eriliseks ja milles seisneb tema tugevus, pidades silmas konkreetset sihtrühma (nt noored pered, siseturistid vms). See loob aluse strateegilistele otsustele,

- ✓ arendustegevustele ja kommunikatsioonile.
- ✓ **Ühtne sõnum ja identiteet** – hästi sõnastatud väärtuspakkumine aitab kujundada selget kuvandit nii elanike kui ka väliste partnerite silmis. See vähendab killustatust ja aitab ühiselt mõista, mille nimel tegutsetakse.
- ✓ **Elanike kaasamine** – kui omavalitsus suudab selgelt väljendada, mida ta oma elanikele pakub, tekib tugevam seotus ja usaldus kohaliku võimu vastu.
- ✓ **Konkurentsivõime ja koostöö** – piirkonnad konkureerivad nii elanike, investeringute kui ka talentide pärast. Läbimõeldud väärtuspakkumine aitab positsioneerida end atraktiivselt ja teha koostööd teiste omavalitsuste või organisatsioonidega.
- ✓ **Ressursside sihtimine** – väärtuspakkumine aitab keskenduda tegevustele, mis loovad sihtrühmadele kõige suuremat kasu – mitte lihtsalt "teha rohkem", vaid "teha targemini".

### Kuidas kasutada väärtuspakkumist praktikas?

- ✘ **Alustada tuleb sihtrühmade mõistmisest** – kellele soovitakse väärtust luua? Noorele perele, ettevõtjatele, külalistele, koostööpartneritele? Iga sihtrühm tajub väärtust erinevalt. Seetõttu on erinevad ka lähenemised – alguseks tuleb selgelt mõtestada, mida konkreetse sihtrühma esindaja vajab – **millist sihtrühma probleemi lahendatakse?**
- ✘ **Seejärel tuleb väärtuspakkumine sõnastada** – väärtuspakkumise sõnastamisel tuleb lähtuda sihtrühmast - kuidas lahendab toode/teenus just konkreetseid vajadusi, probleeme või valupunkte? Näiteks miks ja kuidas on looduskaunis ja logistiliselt hea asukohaga ettevalmistatud taristuga krunt sobilik noortele peredele – läbimõeldud planeering (ei pea ise tegelema), läheduses olevad ühistranspordiühendused (ei pea igapäevaselt autot kasutama), jalutuskäigu kaugusel lasteaed ja kool (ei pea olema "taksojuht"), ülikiire internet (mugav kodus töötada), lähedal olevad sportimisvõimalused (koduukse juures saab suusad/rullid alla panna) jne.
- ✘ **Väärtuspakkumine peab olema seotud strateegiaga/tegevuskavaga** – väärtuspakkumine peab kajastuma igapäevases otsustamises. Kui midagi lubatakse, siis peab sellel olema ka kate. See on alus, millele ehitatakse nii bränd, teenused kui ka konkreetsete tegevused.
- ✘ **Väärtuspakkumine peab olema nähtav ja kasutatav** – väärtuspakkumine ei ole vaid dokument. Seda saab kasutada kommunikatsioonis (nt koduleht, turundusmaterjalid), partneritega suhtlemisel jm.
- ✘ **Vajalik on testimine ja uuendamine** – kogukonna ootused ja vajadused muutuvad. Väärtuspakkumine peab olema elav ja ajas arenev tööriist, mida aeg-ajalt uuesti hinnata ja kohandada.

Väärtuspakkumise koostamisel on heaks tööriistaks väärtuspakkumise lõuend, kus ühel pool on välja toodud sihtrühma valud ja vaevad, kasud ja ülesanded ning teisel sellest lähtuvalt omavalitsuse/organisatsiooni pakutavad valu leevendajad, kasu loojad ning tooted ja teenused.

**[Väärtuspakkumise lõuendi tööriist | 162.33 KB | pdf](#)**

Väärtuspakkumise koostamisel tuleb silmas pidada, et seda on lihtsam määratleda, kui tegu on konkreetse objekti/valdkonnaga (näiteks tööstuspark, ettevalmistatud elamukrunt vms).

Omavalitsuse kui terviku jaoks väärtuspakkumise koostamisel on oluline sihtrühma selge piiritlemine – kõigi sihtgruppide kõiki muresid ühe lähenemisega lahendada pole võimalik.

Kokkuvõttes on väärtuspakkumine kohaliku omavalitsuse jaoks tööriist, mis aitab mõista ja selgitada, millist lisaväärtust omavalitsus loob (soovib luua) konkreetse sihtrühma jaoks. See on sild strateegiliste eesmärkide ja igapäevaste otsuste vahel – praktiline viis muuta arenguvision konkreetseteks tähenduslikeks tegevusteks.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 3 Elluviimine

[Jaan Urb – elluviimine | YouTube](#)

[Karro Külanurm – kogemuslugu – haridusreform Põltsamaa vallas | YouTube](#)

[Hergo Tasuja – kogemuslugu – Hiiumaa valla juhtimise korrastamine | YouTube](#)

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 3.1 Tegevuskava koostamine

**Visioon ja eesmärgid ilma elluviimise plaanita on sisutühjad. Nende realiseerimiseks on tarvis tegevuskava** – millised on vajalikud arendustegevused ja investeeringud, et eesmärkideni jõuda.

Seejuures võiks eristada tõepoolest (uusi) arendustegevusi/investeeringuid ja igapäevaseid ülesandeid, mis suures osas tulenevad seadustest. Üldjuhul ei ole mõtet viimaseid tegevuskavasse lisada, kuna tegu ei ole olemuslikult arendusega. Kui aga kavas on mõne igapäevase protsessi ümberdisainimine, tuleks see tegevuskavas kajastada.

**Tegevuskava ajaline ulatus** on reeglina lühemaajalisem kui visioon ja eesmärgid. Nimelt ei ole alati võimalik täpsemaid tegevusi pikaajaliselt paika panna. Samuti tagab lühem tegevuskava (näiteks 4 aastat) kooskõla omavalitsuse eelarvestrateegiaga. Teisalt ei tähenda lühem ajaline perspektiiv, et kaugemale tulevikku ulatuvad tegevused tuleks ära unustada. Need võib täiendavalt eraldi välja tuua.

**Omaette küsimus on tegevuskava detailsusaste.** Ühte õiget vastust seejuures ei leidu.

Võimalik on iga eesmärgi kohta määratleda üksnes (peamised) tegevussuunad (näiteks e-teenuste arendamine) ja anda täidesaatvale organile (vallavalitsus, arendusorganisatsiooni juhatus) õigus kujundada konkreetseid tegevusi näiteks iga-aastases tööplaanis. Investeeringuobjektid kajastuvad sellisel juhul omavalitsuse puhul eelarvestrateegias. Sellisel juhul on arengudokument koos tegevuskavaga üldiseks suuniseks ja detailid pannakse paika eelarvestrateegias (omavalitsuse puhul), eelarves ja täidesaatva organi tööplaanis.

Teine äärmus on hästi detailne tegevuskava, kus on lahti kirjutatud tegevus, soovitud tulemus, elluviimise aeg või tähtaeg, vastutaja, maksumus ja finantseerimisallikas. Sel juhul on vajalik jälgida, et tegevuskava oleks pidevalt aja- ja asjakohane, kuna selle järgi peaks toimuma kogu arendustegevus.

**[Detailne tegevuskava \(põhi\) | 138.37 KB | docx](#)**

**[Üldisem tegevuskava \(põhi\) | 129.49 KB | docx](#)**

Omaette küsimus on sel juhul arengudokumendi, eelarvestrateegia ja eelarve omavaheline seotus ning dubleerimise vältimine (käsitletud eelarvestamise peatükis).

## 3.2 Eelarvestamine ja seos eelarvestrateegiaga

**Tegevuskava koostamise protsess algab juba välis- ja sisekeskkonna analüüsi etapis.** Reeglina on olemas mõni varasem arengudokument, mis tähendab, et kavandamist ei alustata n-ö puhtalt lehelt. Alustuseks tulekski olemasolev tegevuskava läbi analüüsida – mis on tehtud, mis tegemata (sel juhul

analüüsida põhjuseid), mis pooleli. Samuti vajab üle vaatamist, millised tegevused/investeeringud tuleks uude kavva üle kanda.

**Sisend tegevuskavva saab sõltuvalt arengu kavandamise protsessi disainist tulla veel järgmistest allikatest.**

- ❖ Organisatsiooni töötajatelt (näiteks üldine ideekorje töötajaskonna hulgas või ka temaatilised/valdkondlikud töögruppide arutelud).
- ❖ Kogukondadelt/laiemalt avalikkuselt:
  - ❖ avalik ideekorje (näiteks lühike veebipõhine küsitlus, kaardirakendus vms);
  - ❖ laiendatud (temaatilised/valdkondlikud) töögrupid, kus osalemine on avatud või suunatud (kutsutud konkreetset isikud/organisatsioonide/sihtgruppide esindajad);
  - ❖ piirkondlikud arutelud.
- ❖ (Valdkonna) ekspertidelt

(Valdkondlike) **töögruppide puhul tuleb jälgida, et nende arv, koosseis ja kohtumiste sagedus oleksid mõistlikud**. Oht võib olla nii ala- (kõiki teemasid ei jõua piisavalt läbi arutada) kui ka üleplaneerimises (osalejatel tekib nn kaasamisväsimus). Enam-vähem maksimaalne lähenemine võiks olla järgmine (omavalitsuse arengukava koostamise näitel).

- ❖ Töögruppide arv: 10.
  - ❖ Juhtimine (organisatsioon, avatud valitsemine, finantside juhtimine).
  - ❖ Avalik ruum ja liikuvus (planeerimistegevus, heakord, teed, ühistransport).
  - ❖ Energia (vallavara, energia- ja soojamajandus, tänavavalgustus).
  - ❖ Keskkond (looduskeskkond, jäätmemajandus, veemajandus, rohepööre).
  - ❖ Ettevõtlus.
  - ❖ Turvalisus (elanike turvatunne, tuleohutus, veeohutus).
  - ❖ Sotsiaalne kaitse (laste heaolu, rahvatervis, täiskasvanute sotsiaalhoolekanne).

- ✘ ✘ Noorsootöö ja huviharidus (huvitegevus ja huviharidus, noorsootöö).
- ✘ ✘ Vaba aja tegevused ja liikumisharrastused (kultuuritegevus, sporditegevus, raamatukogud, vabaihendused).
- ✘ ✘ Haridus (alusharidus, põhiharidus, tugiteenused).
  
- ✘ Kohtumiste arv: 4.
  - ✘ Valdkonna lähteolukorra kvalitatiivne kaardistamine (SWOT vms).
  - ✘ Valdkonna lähteolukorra analüüsi põhijäreldused (pärast analüütilise osa valmimist).
  - ✘ Sisend visiooni ja eesmärkidesse.
  - ✘ Sisend tegevuskavasse.
  
- ✘ Osalejad: ühes grupis u 10 (kutsetega).
  - ✘ Valdkonna töötajad.
  - ✘ Vallavolikogu liikmed.
  - ✘ Sihtgruppide esindajad.

Konkreetsel näitel toimuvad lisaks seminarid omavalitsuse eri piirkondades, et sealsed prioriteedid saaksid käsitletud. Piirkondlike teemade sissetoomine on kahtlemata oluline, kuid jälgida tuleb, et arengukava ei külvataks üle piirkondlike pisiküsimustega.

**Samas võib töögrupe moodustada ka mõne teise loogika alusel**, samuti ei pea valdkondlikku jaotust nii detailseks ajama.

Üks võimalus on "pehmete" (haridus- ja sotsiaalvaldkond jms) ning "kõvade" (kommunaalmajandus, teed, tänavad jms) teemade eristamine. Sellisel juhul on korraga osalevate inimeste hulk küll suurem, kuid paremini on tagatud valdkondade omavaheline sidusus. Samuti võib aluseks võtta huvirühmade loogika (ettevõtjad, eakad, noored, kodanikuaktivistid jne).

Lähenemisi võib ka omavahel kombineerida. Näiteks:

- ✘ moodustatakse juhtgrupp/töögrupp, mis juhivad kogu protsessi;

- ✘ moodustatakse 5-6 valdkonnapõhist töögruppi, mis on protsessi peamised sisuloojad (haridus, kommunaalmajandus jne);
- ✘ tagatakse, et igas valdkonnapõhises töögrupis oleks esindatud ka huvirühmad (näiteks hariduse töögruppi kuulub noortevolikogu esindaja jne);
- ✘ kui tegu on suure omavalitsusega, lisatakse territoriaalne element:
  - ✘ korraldatakse eraldi piirkondlikud arutelud/koosolekud, mille sisend antakse valdkondlikele gruppidele (kasutatud eespool kirjeldatud näite puhul);
  - ✘ kutsutakse piirkondade esindajad (näiteks külanemad) valdkondlikesse töögruppidesse.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 3.2 Eelarvestamine ja seos eelarvestrateegiaga

Eelarvestamine on tihedalt seotud tegevuskavaga ja selle detailsusastmega.

Kui tegu on üldist laadi tegevuskavaga, s.o peamiste suundade määratlemisega, siis toimub eelarvestamine (kohaliku omavalitsuse näitel) eelarvestrateegia ja iga-aastase eelarve koostamise protsessi raames. Sellisel juhul arengukava koosseisu kuuluvas tegevuskavas konkreetseid maksumusi ei määratleta.

### Näide Harku valla arengukava 2025–2040 põhjal

*Näite puhul on eesmärgistatud samu valdkondi, mis strateegias "Eesti 2035", tagades seeläbi otsese seose hierarhiliselt kõrgemal paikneva arengudokumendiga.*

**[Harku valla arengukava 2025–2040 \(2022\) | 891.82 KB | pdf](#)**

## SIHT (EESMÄRK): INIMENE

- ✓ Elanikel on teadmised, oskused ja hoiakud, mis võimaldavad end teostada ning olla rahul isiklikus elus, ühiskonnas ja tööl /.../.

## MEETMED, OLULISED ARENDUSTEGEVUSED JA INVESTEERINGUD

### Meede: Mitmekesise ja kättesaadava õpi-, liikumis- ning arengukeskkonna tagamine

- ✘ Meetme olulised arendustegevused
  - ✘ Hariduse tugiteenuste osakonna edasiarendamine kompetentsikeskuseks
  - ✘ Huviringide mitmekesisuse edendamine
  - ✘ Teadushuvikooli loomine
  - ✘ /.../
- ✘ Meetme olulised investeeringud
  - ✘ Vajaduspõhiselt koolikohtade rajamine (Tiskre Kool, Tabasalu 7.–9.-klassiline kool), sh SA Maidla Maja edasiarendus Saue vallas
  - ✘ Vajaduspõhiselt lasteaiakohtade rajamine (Tiskre, Mürsiku)
  - ✘ Noortekeskuste/-tubade ruumide laiendamine
  - ✘ /.../

**Teine võimalus on kajastada kõik tegevused ja investeeringud detailselt arengukavas.**

Näide Saue valla arengukava 2022–2035 põhjal

**Saue valla arengukava 2022–2035 (2023) | 2.03 MB | pdf**

## EESMÄRK

- ✓ Alusharidus on vajadustest lähtuv, vastab kaasaja nõuetele ja on konkurentsivõimeline, lasteaedade ja -hoidude õpikeskkonnaga on rahul nii lapsed, lapsevanemad kui ka töötajad.

## Investeeringud

Jrk nr	Investeeringu nimetus	Hinnanguline maksumus (€)	Ellu viimise aasta	Vastutaja	Seotud eesmärk
1	Lasteaedade mänguväljakute uuendamine ja täiendamine	300 000 (50 000 iga-aastaselt)	2023+	Vallavalitsus	VE 1.1

Sellise lähenemisega saab arengukava lugeja kohe teada, mis ja millal täpselt on kavas. Küll aga tuleb paralleelselt (dubleerituna) hoida uuendatuna nii arengukava kui ka eelarvestrateegia, et kummaski dokumendis kajastuks täpselt sama info.

Põhimõtteliselt on mõlemad lähenemised rakendatavad ka muude organisatsioonide puhul (näiteks maakondlikud arenduskeskused).

Markeerimist vajab ka n-ö unistuste temaatika. Enamasti on nii, et soove on rohkem kui rahalisi võimalusi. See aga ei tähenda, et konkreetses ajahetkes ebarealistlikud soovid tuleks lõplikult maha vaikida.

Lahenduseks võib olla soovide nimekirja koostamine arengukava koosseisus klausliga, et tegu on teemadega, mida lahendatakse rahaliste võimaluste tekkides. Alternatiiviks on need tegevuskavas tähistada pika ajahorisondiga, näiteks 10+ aastat arengukava koostamise hetkest. Sel viisil ei lähe need ideed kaotsi.

Eraldi küsimus on valdkondlikes arengukavades määratletud tegevuste ja investeeringute rahastamine. Leidub näiteid, kus volikogu kehtestab valdkondliku arengukava (näiteks kliima- ja energiakava), milles on detailselt välja toodud vajalikud investeeringud, kuid reaalsuseks need ei saa, kuna eelarvelisi vahendeid ei ole. Sellisel juhul tekib küsimus, mis on nende dokumentide mõte (kui mitte arvestada olukorra analüüsi ja vajaduste määratlemist).

Lahenduseks võib olla lähenemine, kus valdkondlikus arengukavas deklareeritakse selgelt, et tegu on vajaduste, mitte kokku lepitud investeeringutega. Seejärel kantakse rahaliselt võimalikud investeeringud

üle omavalitsuse arengukavva ja/või eelarvestrateegiasse. Sellisel juhul tekib peamistele investeringutele/tegevustele ka rahaline kate.

Huvitavaks reaalsuskontrolli harjutuseks kogu arengu kavandamise protsessis on kõikide tegevuste ja investeringute hinnastamine ning võrdlemine omavalitsuse eelarvepositsiooniga (sh püsikulud, olemasolevad kohustused jms) ning laenuvõimekusega. See näitab üheselt ära, mis on teostatav ja mis mitte.

Kokkuvõtvalt on oluline, et arengukava, selle aluseks olev analüüs, eelarvestrateegia ja eelarve oleksid omavahel seotud. On näiteid, kus teenusevajaduse kavandamiseks on koostatud detailne rahvastikuprognosis, kuid eelarvestrateegias on maksumaksjate arvu prognoosimisel lähtutud lineaarsest kasvust ehk puudub seos analüüsi ja eelarvestrateegia vahel. See ei ole korrektne.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 3.3 Elluviimise organisatsioon

Arengu kavandamise edukus sõltub selle elluviimise organisatsiooni ja kaasatute ringi võimekusest, mille keskmes on oma tööd hästi tundvad ja pühendunud inimesed. Tavapäraselt on arendustegevuste läbiviimine avalikus sektoris võrgustikupõhine, kuhu kuuluvad väga erinevad osapooled. Eduks on vajalik tegevuste hea koordinatsioon nii organisatsiooni sees kui ka kõigi partneritega.

Arendustegevuse elluviimise organisatsioon peab olema

- ✘ selge – igaüks teab oma rolli;
- ✘ süsteemne – töö toimub protsessipõhiselt;
- ✘ läbipaistev – regulaarsed aruanded ja arutelud;
- ✘ võimekas – piisavad ressursid ja pädevus;
- ✘ paindlik – vajadusel saab eesmärgi ja tegevusi korrigeerida.

Organisatsiooni eesmärkide elluviimise puhul on asjakohane rakendada tasakaalus tulemuskaardi (inglise *balanced scorecard*) põhimõtteid.

[Balanced scorecard basics](#) | [Balanced Scorecard Institute](#)

Tasakaalustatud tulemuskaardi põhimõtted

[Tasakaalustatud tulemuskaart \(põhi\) | 139.33 KB | docx](#)

Tulemuskaart võimaldab mõõta organisatsiooni ette seatud eesmärkide täitmise näitajaid ja sihttulemusi kõigil töötajate tasanditel neljas dimensioonis, milleks on 1) finantsid, 2) sisemised protsessid, 3) kliendid ja 4) töötajate oskused ja areng. Tasakaalus tulemuskaardi eelis teiste organisatsiooni mõõtmisüsteemide ees on see, et organisatsiooni toimimist käsitletakse laialt.

#### Tasakaalus tulemuskaardi koostamise sammud:

1. määratleda visioon ja strateegilised eesmärgid;
2. sõnastada eesmärgid nelja vaate kaupa;
3. koostada mõõdikud;
4. seada sihttasemed;
5. koostada tegevusplaan;
6. jälgida, mõõta ja uuendada.

Avaliku sektori organisatsiooni seisukohalt on arenguplaanide elluviimisel soovitatav viia läbi inimvaraga seonduv sisevaade, mis keskendub tulemuskaardi kahele aspektile: 1) organisatsiooni sisemiste protsesside toimivusele: teenuste osutamise kvaliteet ja kiirus, teeninduskultuur, kättesaadavus, partnerite kaasamine; ning 2) töötajate oskused ja areng: teadmised, oskused ja kvalifikatsioon, pühendumus, rahulolu.

Kohalike omavalitsuste inimvaraga seonduvat aitab mõista **kohalike omavalitsuste personalijuhtimise mudel**, mis koosneb järgmistest valdkondadest: personali planeerimine ja arvestus, värbamine, eesmärgistamine ja tagasisidestamine, motivatsiooni ja arengu toetamine ning neid toetavad tegevused: omavalitsuse väliskeskkonna analüüs, koostöö, juhtimine ja töökeskkond. Iga valdkonna juures on kirjeldatud selle olemus ja tegevused kolmel tasandil. Mudeli keskmes on töötajakogemus.

Mudel ja selle elluviimiseks koostatud tööriistad aitavad mõtestada personaliga seonduva tähtsust ning vajadusel koostada koolitusprogramme, sh töötajate arendustegevuse parendamiseks.

[Kasulikud juhendid: juhtimine | Eesti Linnade ja Valdade Liit](#)

[Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudel \(2024\) | 626.58 KB | pdf](#)

Asjakohane on arutada personaliteemasid ka **sisekontrolli spetsialistiga, kui selline spetsialist kohalikus omavalitsuses töötab**. Eesmärk on suurendada kindlustunnet organisatsiooni tegevuste, aruandluse ja õigusaktide vastavusest seatud eesmärkide saavutamisele. Sisekontrollisüsteem aitab maandada arendustegevusega kaasnevat riskide ning võimaldab hinnata seda, kui kohandatav ja

paindlik on organisatsiooni struktuur, et tulla toime organisatsiooni püstitatud eesmärkidega, sh näiteks kohaliku omavalitsuse arengukava elluviimisega.

Arenguplaanide elluviimisel on lisaks organisatsiooni inimvara teadmistele ja oskustele kesksel kohal veel mitme võimekuse olemasolu, millele tähelepanu pöörata.

- ✘ Juhtimisvõimekuse tagamine, muutustega kohanemisvõime olemasolu.
- ✘ Suhtlus meeskonnas ja kommunikatsioon väljapoole.
- ✘ Meeskonnaliikmete pühendumuse ja toetuse tagamine, ebamääraste vastutusvaldkondade vältimine tööjaotuses.
- ✘ Prioriteetide seadmine, killustatud ja asünkroonsete tegevuste vältimine.
- ✘ Töödeks vajalike ressursside tagamine, nende kasutamise paindlikkus ja optimeerimine.
- ✘ Tulemusteabe esitamine, meeskonnaliikmete ja huvirühmade teavitamine, nendelt tagasiside küsimine.

Arengukavade koostamise praktikas on suureks väljakutseks nõrk **seos finantsidega**. Ouline on seostada muutusteks vajalikud tegevused ja investeringud organisatsiooni eelarvega ja eelarvestrategiaga. Vastasel juhul kujuneb arengueesmärkide saavutamise keeruliseks ja soovunelmate nimekirjaks. Tõsi, soovitu elluviimiseks on võimalik kaasata ka lisaressursse ja seda tulebki teha. Samas ei tohi unustada, et välisvahendite kaasamine nõuab reeglina ka omapoolseid pingutusi, sh rahalist omaosalust, mille tarvis on vajalik omada eelarves vahendeid. Kavandatu elluviimisel kindlasti mõelda finantspaindlikkusele ja rahaliste puhvrite loomisele.

Arengu kavandamise jätkusuutlikkuseks on oluline paika seada **protsessi läbiviimise protseduurid**, nende täitmise tähtajad ja vastutajad. Näiteks mõelda läbi kohaliku omavalitsuse arengukava ajakohastamise iga-aastane tööplan. Selle koostamisel ei tohi ära unustada omavalitsuse hallatavate asutuste töötajate osalemise vajalikkust protsessis. Kuna linna või valla arengukava puhul on tegu avaliku dokumendiga, siis tuleb kindlasti läbi mõelda avalikkuse kaasamisega seonduv. Samuti linna või vallavolikogu liikmete osalemine, sest kohaliku omavalitsuse arengukava võtab vastu omavalitsuse volikogu.

Silmas tuleb pidada seda, kas kavandatust saab teha midagi ka koostöös naabritega. Üles tuleb otsida ühised huvipunktid ja arutada saadavat kasu, kui seda teha ühiste jõududega. Näiteks ühistranspordi korraldamine, turismiatraktsioonid ja nende turundamine. Koostöö võib tuua mastaabisäästu ja seeläbi vähendada tegevuse läbiviimiseks kuluvat aega, raha ja teisi ressursse.

## 3.4 Muudatuste juhtimine

**Strateegia elluviimine sisaldab enamasti muudatuste elluviimist.** Mõni neist võib olla väiksem ja hõlpsalt tehtav, mõni aga eeldab põhjalikku ettevalmistust ja läbiviimist. Muutuse saavutamine on üldjuhul pikaajaline protsess ja võib kaasa tuua märkimisväärset vastuseisu. Üldistatult võib öelda, et investeeringud (näiteks mingi hoone rekonstrueerimine) reeglina vastuseisu kaasa ei too, küll aga teevad seda ulatuslikud ümberkorraldused teenuste osutamisel (näiteks haridusvõrgu koomale tõmbamine seoses elanikkonna kahanemisega).

**Oluline on mõista, et kuigi iga arendustegevus tegevuskavas on olemuslikult muudatus** (vastasel korral see poleks definitsiooni järgi ka arendustegevus), **ei ole kõiki neid tegevusi tarvis üksikasjalikult muudatuste juhtimise võtmes läbi analüüsida.** Tähelepanu on tarvis pöörata neile, mis on mastaapsed ja mille puhul võib eeldada mingi grupi vastuseisu. Enamasti arengu kavandajad teavad, millised on need tegevused konkreetses asukohas/organisatsioonis.

### **Muudatuste tüübid:**

- ✘ areng (järk-järguline pigem rahulik protsess);
- ✘ reorganiseerimine (näiteks uued teenused ja nende juurutamine);
- ✘ ümberkujundamine (põhimõtteline ringitegemine, nagu näiteks haridusvõrgu täielik muutmine).

**Muudatuste juhtimise mudeleid on palju;** toome kolm näidet.

- ✘ Kurt Lewini muudatuste juhtimise kolm etappi (sulatamine; üleminek; kinnikülmutamine);
- ✘ ADKAR (teadlikkus muudatuse vajalikkusest; soov muudatusest osa võtta; teadmine, kuidas muutuda; võimekus rakendada vajalikke oskusi; muudatuse kinnistamine);
- ✘ John P. Kotteri muudatuste juhtimise mudel fundamentaalsete muudatuste rakendamiseks, vältimaks mahajäämist.

Kurt Lewini kolmeetapiline muudatuste juhtimise mudel

[The Prosci ADKAR Model](#)

ADKAR-mudel muudatuste juhtimiseks

[The 8 Steps for Leading Change](#)

John P. Kotteri muudatuste juhtimise mudel

**Olulisim on teadvustada, et muudatus on möödapääsmatu.** Vastasel korral jäädakse "kummi venitama" ega pühenduta projektile (muudatusele) piisavalt.

Muudatuste edufaktorid

- ❖ Muudatuse vajaduse sõnastamine
  - ❖ Vältimatuse mõistmine
  
  - ❖ Selged vajadused, sisemiste ja välimiste jõudude mõjutused
  
- ❖ Efektiivne eestvedamine
  - ❖ Juhtkonna pühendumus
  
  - ❖ Järjekindlad tulemustele pühendunud juhid
  
  - ❖ Teadlikkus muudatuste komplekssest iseloomust
  
- ❖ Selgelt määratletud tulemus
  - ❖ Arusaadav ja kommuniqueeritud arusaam tulevikuseisundist
  
  - ❖ Selged sihid (miks, kes, mida, millal)
  
  - ❖ Sõnastatud soovitud hoiakud
  
- ❖ Muudatuste plaan
  - ❖ Selge arusaam, kuidas tulevikku jõutakse
  
  - ❖ Töötajate seotus muudatustega (pühendumus)

✘ ✘ Töötajad on ideed mõistnud ja selle "ära ostnud"

✘ Võimekuse tekitamine ja järelmeetmed

✘ Jälgimissüsteem

Üldiselt kipub paika pidama reegel, et 80% muudatustest ei teostu. Vastupanul on erinevaid põhjuseid.

Tabel 5. Vastupanu põhjused

Ratsionaalne	Struktuuraalne	Sotsiaalne	Psühholoogiline
Ei nõustuta või ei mõisteta Ratsionaalne on tahta ja saada rohkem teadmisi ja paremini aru või siis oma arvamuse nimel vastu vaielda	Teatavad struktuurid või süsteemid takistavad muudatusi Struktuuralsete takistuste tõttu on raskem soovitud muudatustega leppida	Inimesi kammitsevad lojaalsussuhted või kohustused Lojaalsussuhete või huvide tõttu on raskem soovitud muudatusega leppida	Inimesed väldivad kõike ootamatut, tundmatut ja ebaturvalist Inimesed eelistavad üldiselt stabiilseid olukordi Muudatusega kaasneb sageli ebakindlustunne Kahtlus, kas uues olukorras ollakse oluline, võimekas või meeldiv

Süsteemi muudatuste kohta on esitanud huvitava ettekande Laur Kanger (Tartu Ülikool). Võimalikke muudatusi Hiiumaal on käsitletud juhtimisauditis (OÜ Geomedia).

Tartu planeerimiskonverents 2023: peaesineja Laur Kanger ("Eesti Teise Suure Siirde lävel: kuidas kiirendada süsteemset muutust?") ja paneelarutelu Hiiumaa valla juhtimisauditi kokkuvõte (2023)

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 3.5 Elluviimise kommunikatsioon

**Arengukavas plaanitud tegevuste ja investeringute elluviimist peaks toetama vastav kommunikatsioon.** See hoiab kogukondi informeerituna ja kaasatuna ning toimib lisaks oskusliku korralduse puhul ka turundusinstrumendina (paistab välja, et mingi piirkond või organisatsioon ei tammu paigal). Samuti lisab see arengukava elluvijatele välist motivatsiooni (selleks et kommunikeerida, tuleb midagi enne seda ka ellu viia).

Investeeringuobjektide puhul on kommunikeerimine lihtsam. Tegu on (üldjuhul) käegakatsutava objektiga, mille valmimist on võimalik jälgida, ning objektide avamise puhul on kohalik võim reeglina huvitatud laiapõhjalise kajastatuse saamisest. Süsteemsuse ja järjepidevuse toetamiseks tuleks aga üksikobjektidele keskendumise asemel käsitleda arengukava tervikuna.

**Elluviimise kommunikatsioon peaks algama arengukava kehtestamisest.** Värskest koostatud arengukava puhul võib kaaluda sellekohase artikli avaldamist kohalikus meedias. Leidub ka näiteid, kus olulisim (nn üksleht ehk inglise *onepager*) on pandud elanikele postkasti. Uuendatud arengukava puhul võiks samuti olulisemad täiendused ajalehes, *somes* vm välja tuua. See aitab arengukava tähtsust tõsta (räägitakse, järelikult on oluline).

**Heaks tavaks võib pidada kord aastas korraldatavat strateegiapäeva,** arenguseminari, arengupäeva vms. Sisult on tegu arengu kavandamise, elluviimise ja seire hübriidiga.

### **Arenguseminari võimalik ülesehitus (põhi) | 141.48 KB | docx**

Kokku kutsutakse piirkonna või organisatsiooni tähtsamad osapooled, vahel ka väliseksperdid, ja neile antakse ülevaade, mis on aasta jooksul toimunud, kuidas on kulgenud plaanide elluviimine, arutletakse, mida peaks muutma ja kas ning milliseid uusi tegevusi ette võtma. Sel viisil on arenguplaanide elluviimine järjepidevalt aktuaalne, köites ehk ka meedia tähelepanu.

Samuti on oluline sisekommunikatsioon. Arenguplaanide elluviimisse on rohkemal või vähemal määral kaasatud kogu organisatsiooni töötajaskond. Plaanide ellurakendumise seisukohalt on ülioluline, et töötajatel oleks vajalik "omanikutunne". Seetõttu on oluline nende informeerimine ja kaasamine nii arengu kavandamise protsessi alguses, elluviimise vältel kui ka kokkuvõtete tegemisel.

Tähelepanu tuleks pöörata järgnevale.

- ✘ Regulaarne kommunikatsioon.
  - ✘ Regulaarsed osakondade koosolekud (juht peab tegevused "tõlkima" meeskonna ülesanneteks).
  
  - ✘ Regulaarsed juhtkonna koosolekud (arengukava elluviimine peab olema järjepidevalt

- ✘ ✘ päevakorras).
  
- ✘ Formaalne aruandlus ja seire.
  - ✘ Elav tegevuskava (kõigile kättesaadav dokument, mis kajastab hetkeseisu).
  
  - ✘ Regulaarsed aruanded, sh aastaaruanne volikogule.
  
- ✘ Pidevad kanalid.
  - ✘ Siseveeb (ajakohased versioonid, visuaalne töölaud mõõdikutega vms).
  
  - ✘ Siseuudiskiri (hea võimalus tuua välja info oluliste verstapostide kohta, edulood jms).
  
  - ✘ Meeskonnatöö tarkvara.
  
- ✘ Kaasamine ja kultuuri loomine.
  - ✘ Juhtide eeskuju (eesmärkidele viitamine).
  
  - ✘ Visuaalsed meeldetuletused (visioon, eesmärgid, väärtused seintel vms).
  
  - ✘ Siseseminarid kogu organisatsioonile tervikpildi loomiseks.

Üha enam toetab kommunikatsiooni visualiseerimine. Mingi protsessi seisu näitlikustab skeem märksa paremini kui tekstipostitus või artikkel. Samuti püüab kena visuaal/illustratsioon rohkem pilku.

Head näited on Muhu valla arengukava strateegiakaart, Narva linna arengukava strateegiakaart ning Viimsi haridus- ja noortevaldkonna strateegiakaart.

**[Muhu valla arengukava 2035: strateegiakaart | 222.74 KB | pdf](#)**

**[Narva linna arengukava 2035: strateegiakaart | 1.21 MB | jpg](#)**

**[Viimsi valla haridus- ja noortevaldkonna strateegia 2021–2030: strateegiakaart | 1.36 MB | pdf](#)**

Tegu pole üksnes elluviimise etapiga – visuaalid on kasulikud arengu kavandamise protsessi algusest peale. Näiteks ajakava kujutamine skemaatiliselt, hetkeolukorra asetamine värvilisele skaalale,

tulevikupildi väljendamine illustratsiooni, piktogrammi vms kujul. Populaarseks on saanud ka finantsandmete, aga ka kogu arengudokumendi interaktiivne kajastamine veebis.

Näiteid on palju.

[Keskmine omaavalitsus | MinuOmaavalitsus.ee Viimsi valla tulud Tartu linna arengukava 2025–2035](#)

Kokkuvõtteks: tänapäeval pole küsimus enam pelgalt arengudokumendi "kokku saamises", vaid selle pillkupüüdvast esitlemises ning järjepideva elluviimise kommunikeerimises.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 3.6 Riskid ja nende maandamine

Pärast seda, kui konkreetset arengueesmärgid on seatud ja loodud on toimiv soovitu elluviimise keskkond, tuleks mõelda ka riskide maandamisele. Valmis tuleb olla asjakohaseks reageerimiseks, seistes silmitsi mitmesuguste sise- ja väliskeskkonna muutustega. Viimased võivad avalduda riskidena, kuid ka võimalustena.

Riski all mõistetakse eesmärkide saavutamist ohtu seadva sündmuse toimumise võimalust. Lisaks riskide tuvastamisele ja nende maandamise meetmete läbimõtlemisele on oluline mõista kavandatu riskitaluvuse piire. Riskihindamine on aluseks riskide juhtimisele.

Riskide hindamine on seotud nii välis- kui ka sisekeskkonna temadega. Kavandatud muutuste elluviimine määratleb riskide kategooriad, mida käsitleda. Need peavad olema piisavalt selgelt sõnastatud ja seotud toimingute, aruandluse ja vastavuse tagamisega, et oleks võimalik tuvastada ja analüüsida kavandatu täitmisega seotud riske.

[Riskianalüüsi maatriks \(põhi\) | 130.87 KB | docx](#)

Riskide maandamistegevusi saab liigitada sõltuvalt nende asetusest protsessis kas ennetavateks, avastavateks või parandavateks meetmeteks. Neist esimesed on kõige tõhusamad, kuna võimaldavad ära hoida võimalikke vigu ja neist tulenevat kahju. Juba tehtud vigu, mis on avastatud õigeaegselt, saab parandada. Selle puhul on oluline, millal vead avastatakse, et võimalikku kahju ära hoida, ja palju sõltub

sellest, millal riski tuvastamise kontroll kahju ärahoidmiseks rakendub. Seega on riskide hindamisel keskne kahju ärahoidmine võimalikult vara, kuna tagajärgede parandamine on reeglina kallis.

Kokkuvõttes on oluline mõista, et riskide hindamine ja maandamine on seotud organisatsiooni kvaliteedijuhtimisega. Siinkohal on asjakohane märkida, et Harku vallavalitsus on esimene kohalik omavalitsus Eestis, kelle on rahvusvaheline sertifitseerimisasutus BM Certification hinnanud vastavaks kvaliteedijuhtimissüsteemide standardile ISO 9001:2015.

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 4 Seire

[Rivo Noorkõiv – seire | YouTube](#)

[Andrus Jõgi – kogemuslugu – finantsseire läbiviimine | YouTube](#)

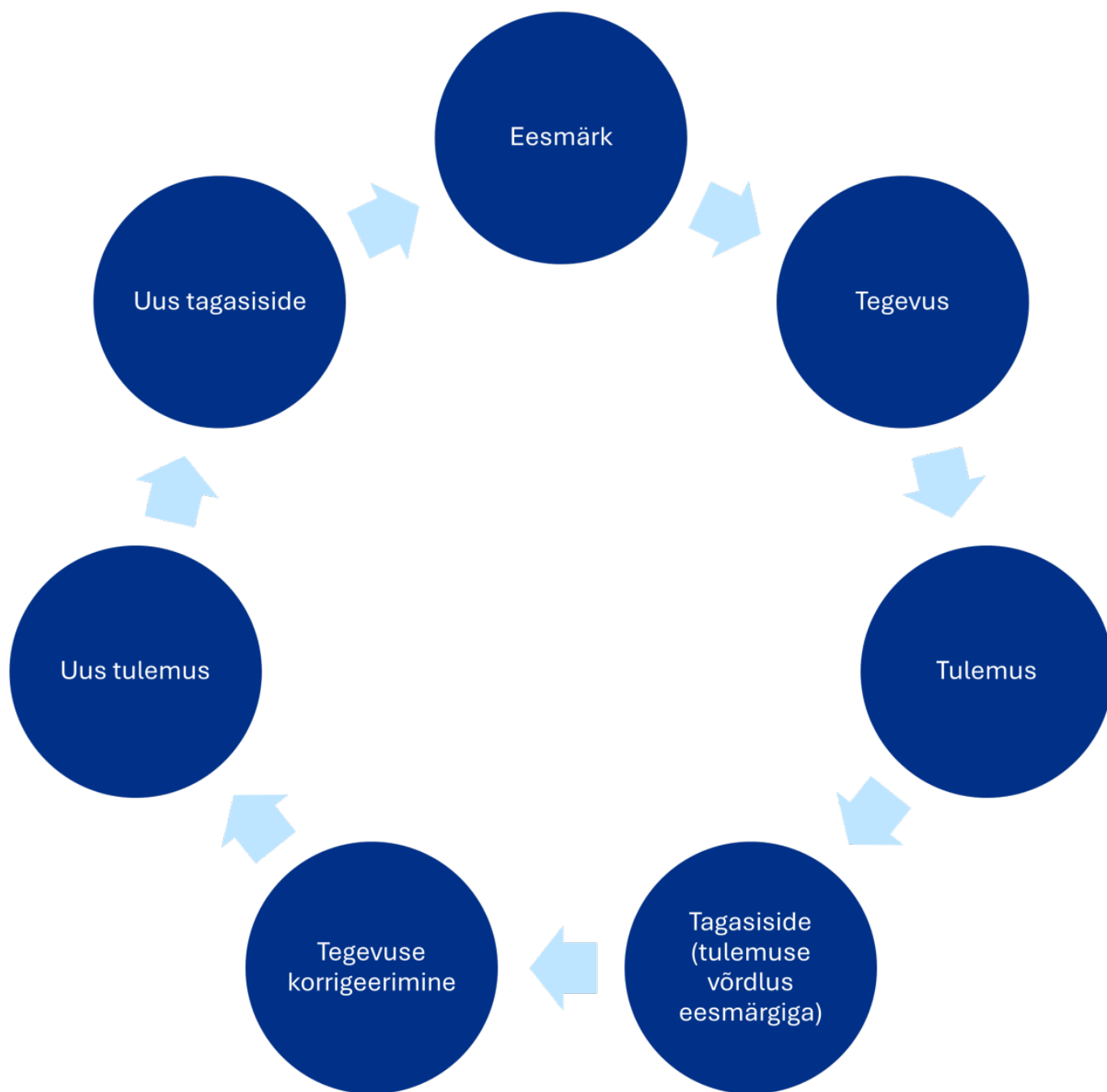
[Marti Rehemaa – kogemuslugu – arengukava seire Saku vallas | YouTube](#)

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

### 4.1 Mõõdikute liigid

**Mõõdik** on olukorra või muutuse, sealhulgas eesmärgi või tulemuse iseloomustamiseks kasutatav mõõdetav näitaja.

Mõõdikute seadmine on osa klassikalisest arengu juhtimise skeemist.



Joonis 6. Arengu juhtimise skeem

**Mõõdikut võib defineerida järgmiselt.**

- ✘ Mõõdik tõlgib eesmärgid tegevuse tasandile.
- ✘ Mõõdik aitab mõista, kuidas toimub liikumine seatud eesmärkide suhtes.
- ✘ Mõõdik edastab teavet, mis võimaldab aru saada, kas ollakse õigel teel või mitte.

- ✘ Mõõdik teeb nähtavaks arendustegevuse tulemuslikkuse ja võimaldab vajadusel teha korrektsioone, et saavutada soovitud tulemusi.

### **Sõltumata sekkumiste sisust peaks arendustegevuse tulemuslikkuse mõõdikud olema**

- ✘ asjakohased, s.t väljendama selget seost eesmärgiga;
- ✘ legitiimsed, s.t usutavad ka "inimesele tänavalt", üheselt mõistetavad ja kergelt tõlgendatavad;
- ✘ olulised, s.t mõõtma võimalikult täpselt asjakohaseid tulemusi;
- ✘ lihtsalt jälgitavad (sh pidades silmas andmete kogumise kulusid);
- ✘ mittemanipuleeritavad, s.t mitte kallutama tegevusi fookusest ja motiveerima elluvijaid tegelema õigete asjadega;
- ✘ olulisi otsuseid langetada aitavad.

### **Mõõdikute seadmisel on asjakohane silmas pidada järgmist.**

- ✘ Mida mõõdad, seda saad.
- ✘ Mida mõõdetakse, seda ka tehakse.
- ✘ Tulemusi mõõtmata ei saa eristada õnnestumist või läbikukkumist.
- ✘ Kui ei tunta ära läbikukkumist, ei saa seda parandada.
- ✘ Kui ei tunta ära edu või ebaedu, ei saa sellest õppida.
- ✘ Kui ei tunta ära edu ja ei saa seda premeerida, siis tõenäoliselt premeeritakse läbikukkumist.
- ✘ Kui saavutatakse tulemusi, võidetakse avalikkuse toetus.

Mõõdikute loomine, valimine ja analüüsimine on protsess. **Mõõta tuleks ainult seda, mis on oluline.**

Soovitav on kasutada erinevaid mõõdikute liike:

- ✘ väljundmõõdik (mõõdab hulka),
- ✘ tulemusmõõdik (mõõdab tagajärge) ja
- ✘ mõjumõõdik (mõõdab pikaajalist muutust).

Parima tulemuse saamiseks tuleb valida tasakaalus mõõdikute komplekt.

Mõõdikute seadmisel tuleb **olla ratsionaalne** ja mitte ehitada väga keerukaid süsteeme. Tuleb arvestada seda, millise sagedusega ja millisest allikast vajalikud andmed/teadmised saadakse ning millist töökoormust mõõtmine põhjustab. Kontrollida tuleb seda, et mõõdikud töotaks ka muutuvates oludes.

Mõõdikute seadmisel on oluline määratleda **baastase ja soovitud sihttase** konkreetseks ajaperioodiks. Mõõdikute puhul kasutatakse nii kvantitatiivseid (arv, protsent, indeksi väärtus) kui ka kvalitatiivseid näitajaid (kasvav, stabiilne, kahanev). Konkreetsete mõõdikute kasutamisel tasub jälgida riigi poolt erinevates poliitikavaldkondades seatud mõõdikuid ja vajadusel neid kasutada. See võimaldab säästa aega andmete kogumisele ja on väga oluline, et sellisel juhul oleks võimalik konkreetse arendustegevuse mõõtmine teha nähtavaks ka üleriigilises pildis.

Veel tuleb silmas pidada seda, et mõõdikuid on asjakohane määratleda võimalikult organisatsiooniüleselt, mitte kitsalt valdkondade keskselt. Kõige suuremad arendustegevuse tulemuslikkuse probleemid on põhjustatud ennekõike vähesest koostööst, mitte niivõrd konkreetse inimese ebaefektiivsusest.

Väga paljud kohalikku omavalitsust puudutavad mõõdikud on kõigile kättesaadavad portaalis [MinuOmavalitsus.ee](http://MinuOmavalitsus.ee).

[MinuOmavalitsus.ee](http://MinuOmavalitsus.ee)

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

## 4.2 Seire korraldus

Arendustegevuse edukuse hindamiseks on tarvilik regulaarselt toimiv ja tõhus seiresüsteem. Vaja on saada tagasisidet tehtud valikute õigsuse ja otsuste elluviimise tulemuslikkuse kohta. Seiresüsteem mõõdab nii tegevusi kui ka nende tulemusena sündinud uusi olukordi. Viimaste puhul on

keskne see, et nende kirjeldamiseks oleks koostatud mõõdikud, millele oleks antud baastase ja soovitud väärtus kokkulepitud aja möödudes. Seega saab seirata nii protsessi kui ka selle käigus saavutatud tulemusi. Kasutada võib nii arvandmeid kui ka hinnanguid.

Seire puhul on asjakohane võrrelda tulemusi ka analoogidega, et näha üldist raamistikku, milles tegutsetakse.

Seire elemendid on andmete kogumine (sh andmete võrdlemine ja analüüs), aruandlus ning tulemuste hindamine. Seire tulemuste põhjal tuleb vajadusel teha kavandatus korrektiive.

Seire jaguneb kaheks.

- ✘ Pidev seire, mis on reeglina arendustegevuse protsessi lahutamatu osa.
- ✘ Perioodiline seire, mis toimub teatud sagedusega ja sageli konkreetse fookusega, näiteks linna või valla arengukava täitmise seire.

Seire meetodid on näiteks arengukava täitmise jälgimine, statistika uuendamine, trendianalüüs, enesehindamine, elanike rahulolu uuringud, erinevad hinnangud välistelt osapooltelt.

Seiretulemusi on asjakohane tutvustada kõigile asjaosalistele, korraldades selleks näiteks arenguseminari.

Juhul, kui on toodud välja konkreetsed tegevused või eesmärkidele seatud konkreetsed mõõdikud, siis on oluline need üksipulgi läbi käia, seda vastutajate ja teostajate kaupa. Selline teave pakub vajalikku tagasisidet, et arendustegevust teostav organisatsioon saaks ennast kavandatu elluviimisele paremini häälestada.

Arengukava osaks oleva tegevuskava täitmise hindamisel on hea kasutada markereid, mis lähtuvad valgusfoori printsiibist. Rohelisega märgime tegevuse, mis edeneb plaanipäraselt, kollasega tegevuse, kus on tekkinud viivitus või risk, ja punasega tegevuse, mis ei toimi ja vajab sekkumist. Selline värvikasutus muudab tegevustest ülevaate saamise kiireks ja arusaadavaks.

Reeglina arengudokumente eraldi ei seirata. Pigem vaadatakse näitajad üle arengukava uuendamise käigus. Üks võimalus on hinnata eesmärkide poole liikumist majandusaasta aruandes; näiteks on nii teinud Rae vald.

## 4.3 Mõjude hindamine

**Mõjude hindamist saab käsitleda osana seirest, aga mõnel juhul ka eraldiseisvana** (näiteks mastaapsete muudatusprojektide või arenduste puhul).

Olemuslikult jaguneb mõjude hindamine kaheks:

- ✓ eelhindamine (sisuliselt prognoos, mida kavandatu elluviimine võib endaga kaasa tuua) ja
- ✓ järelhindamine (ülevaatus, kas ja kuidas eesmärgistatu täitus).

**Eelhindamist kohaliku ja regionaalsete arengu dokumentide puhul enamasti ei tehta**; riikliku tasandi strateegiadokumentide puhul viiakse läbi keskkonnamõju strateegiline hindamine, mille koostamist käsitleb keskkonnamõju hindamise ja keskkonnajuhtimissüsteemi seadus (enamasti on tegu valdkondlike dokumentidega, mille puhul kehtib keskkonnamõju strateegilise hindamise nõue). Kohaliku omavalitsuse tasandil sellist kohustust ei ole.

**Üldiselt võikski kohaliku ja regionaalse arengukava puhul üldise mõjude hindamise jätta tegemata.** Esiteks sätestatakse soovitud seisundi visiooni, eesmärkide ja tegevuste kaudu, mis eeldatavalt on laiapõhjaline ühiskondlik kokkulepe selle kohta, kuhu tahetakse jõuda. Teisisõnu, mõjuks ongi praeguse olukorra muutus vastavalt eesmärgile. Teiseks on kogu arengukava mõju hindamine liiga suure üldistusastmega selleks, et teha täpsemaid järeldusi.

**Küll aga tuleks mõjusid eelhinnata mõne suurema kavandatud tegevuse (s.o muudatuse) puhul.** Teatud juhtudel sätestab mõjude hindamise vajalikkuse seadus (näiteks jäätmejaama või suuremahulise tööstuspiirkonna rajamise puhul), teatud juhtudel peab arengu kavandaja ise otsustama, kas ja kuidas viia läbi mõjude hindamine.

Hinnatavate mõjuvaldkondade väljaselgitamiseks on Riigikantselei ning Justiits- ja Digiministeerium koostanud mõjude hindamise metoodika ja kontrollküsimustiku.

**Mõjude hindamise metoodika (2021) | 532.42 KB | pdf**

**Mõjude määratlemise kontrollküsimustik (2021) | 69.52 KB | docx**

Näiteks tuleks mõjusid prognoosida teenusvõrgu ümberkorraldamise või arendamise puhul – millised on muudatused kuludes, personalis jms. See annab otsustajale vajaliku kindluse, kas konkreetne projekt või tegevus on parim viis eesmärki saavutada või kaasnevad sellega soovimatud kõrvalmõjud. Samuti võiks suurema muudatusena, mille puhul eraldi mõju hinnata, käsitleda mõne uue teema avamist, nagu näiteks mitmeotstarbelise kinnisvaraobjekti rajamine või tööstus-ettevõtlusala arendamine.

Näitena saab tuua Sillamäe-Kotka reisiliikluse taastamise sotsiaalmajanduslike mõjude analüüsi.

**[Sillamäe-Kotka reisiliikluse taastamise sotsiaalmajanduslike mõjude analüüs \(2023\) | 4.08 MB | pdf](#)**

**Järelhindamise kohta on soovitus sarnane – pärast tegevuse elluviimist tuleks hinnata, millised mõjud sellega kaasnesid.**

Erinevus seirest seisneb asjaolus, et reeglina käsitletakse seire puhul seda, kas ja mil määral tegevus ellu viidi ning kas ja mil määral eesmärk saavutati, tuginedes varem kindlaks määratud indikaatoritele (mõõdikutele).

Mõjude hindamine on olemuslikult laiem; selle käigus vaadeldakse mitte üksnes sihtindikaatorite täitmist, vaid ka seda, mis veel tegevusega kaasnes.

Näiteks Vahi tööstuspark Tartu linna külje all tõi kaasa mitu töökohta, täiendava maksutulu jms.

**[Vahi Tööstuspark 20 | YouTube](#)**

Lõpetuseks – tööriistakasti koostamise raames on kokku pandud ka n-ö kontrollnimekiri (omavalitsuste) arengukavade hindamiseks.

**[Kohalike omavalitsuste arengukavade hindamise kriteeriumid \(kontrollnimekiri\) | 141.91 KB | docx](#)**

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

# Tööriistade ja toodud näidete täielik nimekiri

Tööriistakastis sisalduvad viited, tööriistad ja näited peatükkide kaupa.

Ava kõik

## Sissejuhatus

VIITED

Jaan Urb – sissejuhatus | YouTube

## 0 Lähteülesande seadmine

VIITED

Mihkel Laan – lähteülesande seadmine | YouTube Tavo Kikas – kogemuslugu – arengu kavandamise planeerimine Raplamaal | YouTube Tartu linna arengukava 2025–2035 koostamine | Tartu.ee

DOKUMENDID

Töölehed

**5 miksi tööriista kirjeldus | 173.99 KB | pdf**

**Võimu ja huvide maatriks | 53.93 KB | pdf**

**Kaasamisplaan (põhi) | 143.76 KB | docx**

**Lähteülesanne (põhi) | 134.42 KB | docx**

Näited

**Riigikantselei: Kaasamise hea tava | 86.98 KB | pdf**

**Häädemeeste valla kaasamise hea tava | 295.81 KB | pdf**

**Rae valla kaasamise hea tava | 2.86 MB | pdf**

**Tõrva valla kaasamise hea tava | 41.95 KB | pdf**

**Eesti-Läti 4. elektriühenduse kaasamiskava (2024) | 344.01 KB | pdf**

**Lähteülesanne Setomaa koolide arengukava koostamise teenuse tellimiseks (2025) | 229.35 KB | pdf**

**Lääne-Nigula valla tuulepargi sotsiaalmajanduslike mõjude analüüs. Lähteülesanne (2025) | 108.36 KB | pdf**

**Riigihanke "Sillamäe-Kotka reisiliikluse taastamise teostatavus-tasuvusanalüüsi ja**

**sotsiaalmajanduslike mõjude analüüsi koostamine" tehniline kirjeldus (2023) | 71.12 KB | pdf**

## 1 Välis- ja sisekeskkonna analüüs

## VIITED

Rivo Noorkõiv – välis- ja sisekeskkonna analüüs | YouTube Piret Zahkna – kogemuslugu – Harku valla olukorra analüüs | YouTube Portaali MinuOmaValitsus.ee Statistikaameti statistika andmebaas Statistikaameti juhtimislauad Eesti hariduse infosüsteem Eesti hariduse teabevärv HaridusSilm.ee Maksu- ja Tolliameti statistika ja avaandmed Äriregister Maa- ja Ruumiameti geoportaal Transpordiameti statistika Eesti looduse infosüsteem (EELIS) Eesti keskkonnaandmete portaal Euroopa Liidu statistika andmebaas Eurostat OECD andmete töölaud ESPON (Euroopa Liidu poliitikauuringud, territoriaalsed analüüsid, kaardid) Arengukavad ja strateegiline planeerimine | valitsus.ee Kehtivad valdkonna arengukavad | valitsus.ee Koostamisel valdkonna arengukavad | valitsus.ee Kehtivad poliitika põhialused | valitsus.ee Üleriigiline planeering "Eesti 2050" | riigiplaneering.ee "Eesti 2050" visioonilahendus | riigiplaneering.ee Kestliku ja kvaliteetse ruumi planeerimise tööriistakast | planeerimine.ee Linnastunud ühiskonna ruumilised valikud | 2020.inimareng.ee Sotsiaalse infrastruktuuri hindamine Eesti maa-asulates: soovituslik juhendmaterjal | digar.ee Regionaalsed arengulepped (sh Kesk-Eesti ja Lõuna-Eesti arengukava) | agri.ee OSKA trendikaardid | oska.kutsekoda.ee WEF (Maailma Majandusfoorum) | weforum.org OECD: trendid | oecd.org Üleriigiline planeering "Eesti 2050": uuringud | riigiplaneering.ee Trendide ruumilise mõju analüüs (üleriigilise planeeringu alusuuring) | riigiplaneering.ee Asutuse arengustsenariumide koonduring | riigiplaneering.ee

## DOKUMENDID

### Töölehed

**SWOT-analüüs (põhi) | 130.9 KB | docx**  
**Küsitlusankeet (põhi) | 159.38 KB | docx**

### Juhendmaterjalid

**Riigikantselei: Strateegilise planeerimise käsiraamat (2020) | 620.6 KB | pdf**  
**Metoodiline juhend maakonna arengustrateegia uuendamiseks (2021) | 550.98 KB | pdf**  
**Eesti statistika kvartalikirj 1/2016: Pärnu maakond | 5.34 MB | pdf**  
**Nõuandeid üldplaneeringu koostamiseks (2018) | 2.28 MB | pdf**  
**Planeeringutingimuste seadmine maalises asustuses ("Nõuandeid üldplaneeringu koostamiseks" (2018), lisa 3) (2021) | 598.31 KB | pdf**  
**Ruumilise planeerimise roheline raamat (2020) | 1.3 MB | pdf**  
**Suunised kahanevate piirkondade säästlikuks ruumiliseks planeerimiseks (2015) | 700.86 KB | pdf**  
**Ülevaade ruumi mõiste käsitluse muutustest (üleriigilise planeeringu "Eesti 2050" lähteseisukohad ja mõjude hindamise programm, lisa 5) (2023) | 597.62 KB | pdf**

### Näited

**Harku valla arengukava 2025–2040. Omavalitsuse taustanalüüs 2022. a andmetel | 1.95 MB | pdf**  
**Muhu valla arengukava 2035. Lisa 3: Muhu valla hetkeolukorra ülevaade (2024) | 4.55 MB | pdf**  
**Rõuge valla rahvastikuprognosis ja võimalused elanike arvu mõjutamiseks (2021) | 1.99 MB | pdf**  
**Saaremaa valla arengukava 2025–2035 | 2.51 MB | pdf**  
**Strateegia "Eesti 2035" | 1.01 MB | pdf**  
**Regionaalarengu programm 2025–2028 | 597.32 KB | pdf**  
**Viimsi valla arengustrateegia aastani 2045 | 1.43 MB | pdf**

**Ettevõtluse temaatika kajastus Viimsi valla arengustrateegias aastani 2045 | 60.98 KB | pdf**  
**Rõuge vallavalitsuse ja selle hallatavate asutuste optimaalse piirkondliku struktuuri kujundamine (2019) | 2.71 MB | pdf**  
**Põltsamaa Vallavalitsuse ning nende hallatavate asutuste optimaalse piirkondliku struktuuri väljatöötamine (2020) | 4.37 MB | pdf**

## 2 Strateegialoome

### VIITED

Mihkel Laan – strateegialoome | YouTube Andres Laisk – kogemuslugu – eesmärgistamine Saue vallas | YouTube Ülemaailmsed säästva arengu eesmärgid | riigikantselei.ee Slido.com

### DOKUMENDID

#### Töölehed

**Visioneerimise tööriistad | 142.81 KB | docx**  
**Ideekorje tööriistad | 147.86 KB | docx**  
**Soojendusharjutuste tööriistad | 134.97 KB | docx**  
**Eesmärgipuu struktuur | 60.15 KB | pdf**  
**Ideede hindamise tööriistad | 104.95 KB | pdf**  
**Väärtuspakkumise lõuendi tööriist | 162.33 KB | pdf**

#### Näited

**Muhu valla arengukava 2035 | 1.95 MB | pdf**  
**Arengustrateegia "Pärnumaa 2035+" (2022) | 7.59 MB | pdf**  
**Eesti regionaalse majanduse tulevik. Stsenaariumid aastani 2035. Uurimissuuna kokkuvõte (2019) | 6.41 MB | pdf**  
**Muutuv maailm meie ümber. Väliskeskkonna käsitlest Eesti arengustsenaariumides (2022) | 2.02 MB | pdf**  
**Põlvamaa rohemajanduse hetkeolukorra ja prioriteetsete arendusvaldkondade analüüs (2021) | 1.21 MB | pdf**  
**Saare maakonna siseturvalisuse arengustrateegia 2026–2031 (2025) | 5.49 MB | pdf**

## 3 Elluviimine

### VIITED

Jaan Urb – elluviimine | YouTube Karro Külanurm – kogemuslugu – haridusreform Põltsamaa vallas | YouTube Hergo Tasuja – kogemuslugu – Hiiumaa valla juhtimise korrastamine | YouTube Balanced scorecard basics | Balanced Scorecard Institute (tasakaalustatud tulemuskaardi põhimõtted) Kasulikud juhendid: Juhtimine | Eesti Linnade ja Valdade Liit Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview (Kurt Lewini kolmeetapiline muudatuste juhtimise mudel) The Prosci ADKAR Model (ADKAR-mudel muudatuste juhtimiseks) The 8 Steps for Leading Change (John P. Kotteri muudatuste juhtimise mudel) Tartu planeerimiskonverents 2023: peaesineja Laur Kanger ("Eesti Teise Suure Siirde lävel: kuidas

kiirendada süsteemset muutust?") ja paneelarutelu | uttv.ee Hiiumaa valla juhtimisauditi kokkuvõte (2023) | YouTube Keskmine omavalitsus | MinuOmavalitsus.ee Viimsi valla tulud Tartu linna arengukava 2025–2035

## DOKUMENDID

Töölehed

**Detailne tegevuskava (põhi) | 138.37 KB | docx**

**Üldisem tegevuskava (põhi) | 129.49 KB | docx**

**Tasakaalustatud tulemuskaart (põhi) | 139.33 KB | docx**

**Arenguseminari võimalik ülesehitus (põhi) | 141.48 KB | docx**

**Riskianalüüsi maatriks (põhi) | 130.87 KB | docx**

Näited

**Harku valla arengukava 2025–2040 (2022) | 891.82 KB | pdf**

**Saue valla arengukava 2022–2035 (2023) | 2.03 MB | pdf**

**Kohaliku omavalitsuse personalijuhtimise mudel (2024) | 626.58 KB | pdf**

**Muhu valla arengukava 2035: strateegiakaart | 222.74 KB | pdf**

**Narva linna arengukava 2035: strateegiakaart | 1.21 MB | jpg**

**Viimsi valla haridus- ja noortevaldkonna strateegia 2021–2030: strateegiakaart | 1.36 MB | pdf**

## 4 Seire

## VIITED

Rivo Noorkõiv – seire | YouTube Andrus Jõgi – kogemuslugu – finantsseire läbiviimine | YouTube Marti Rehemaa – kogemuslugu – arengukava seire Saku vallas | YouTube MinuOmavalitsus.ee Vahi Tööstuspark 20 | YouTube

## DOKUMENDID

Kokkuvõttev tööriist

**Kohalike omavalitsuste arengukavade hindamise kriteeriumid (kontrollnimekiri) | 141.91 KB | docx**

Juhendmaterjalid

**Mõjude hindamise metoodika (2021) | 532.42 KB | pdf**

**Mõjude määratlemise kontrollküsimustik (2021) | 69.52 KB | docx**

Näited

**Rae vallavalitsuse 2024. a konsolideeritud majandusaasta aruanne (2025) | 2.76 MB | pdf**

**Sillamäe-Kotka reisiliikluse taastamise sotsiaalmajanduslike mõjude analüüs (2023) | 4.08 MB | pdf**

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025