

Praktiline mudel vabaühenduse ühiskondliku mõju hindamise läbiviimiseks

2012

Uuringu tellis Heateo Sihtasutus projekti „Missioonist muutuseni: mõju hindamine ja kasutamine juhtimises ning selle kommunikatsioon“ raames. Projekti rahastas regionaalministri valitsemisala ja Kodanikuühiskonna Sihtkapital.



KODANIKUÜHISKONNA TOETUSEKS



Autorid:

Risto Kaarna ja Anne Jürgenson

Töö valmimisse on olulise panuse andnud ka:

Hille Hinsberg ja Katrin Pihor Praxisest ning Heateo Sihtasutuse meeskond

Poliitikauringute Keskus Praxis on Eesti esimene sõltumatu, mittetulunduslik mõttekeskus, mille eesmärk on toetada analüüsile, uuringutele ja osalusdemokraatia põhimõtetele rajatud poliitika kujundamise protsessi.



Poliitikauringute Keskus Praxis

Tornimäe 5, III korrus

10145 Tallinn

tel 640 8000

www.praxis.ee

praxis@praxis.ee

Sisukord

Sisukord	3
Sissejuhatus	4
1. Loogika mudel	6
1.1 Loogika mudeli kirjeldus ja roll hindamisel	6
1.2 Ühiskondliku kulu mõiste	11
1.3 Loogika mudeli koostamine.....	15
2. Hindamise läbiviimine	23
2.1 Etapp 1: hindamise eesmärk, fookus ja indikaatorid	23
2.2 Etapp 2: olemasolevad andmed	25
2.3 Etapp 3: analüüsimeetodite valimine.....	26
2.4 Etapp 4: uute andmete kogumine.....	30
3. Tulemused	31
3.1 Etapp 5: analüüs	31
3.2 Hindamise aruanne	33
Kasutatud kirjandus.....	34
LISAD.....	36
Lisa 1. Ühiskondlike kulude nimekiri	36
Lisa 2. Mõju hindamiseks kasutatavate meetodite kirjeldus	38
Lisa 3. Näited erinevate tasandite ja valdkondade tulemi ja mõju hindamise analüüsimeetoditest	41
Lisa 4. Hindamisel kasutatavad andmekogumise meetodid ning nende tugevused ja nõrkused.....	42
Lisa 5. Intervjuu kava pilootorganisatsiooni juhiga.	44
Lisa 6. Kulu-tulu analüüs.....	47

Sissejuhatus

Heateo Sihtasutuse kogemus on näidanud, et paljud kodanikualgatused tuginevad oma mõju tutvustades sisetundele ja usule tegevuste kasulikkuse osas. Jäetakse kriitiliselt hindamata, kas tegevused ikka põhjustavad ühiskonnas soovitud muutust soovitud ulatuses. Liiga tihti eeldatakse, et tegevus omab automaatselt ka soovitud mõju. Nii ei ole üheselt selge, kas organisatsiooni tegevus ja temale usaldatud ressursid ka reaalselt lisaväärtust loovad. Vastav info on aga organisatsioonile oma tegevuse paremaks eesmärgistamiseks ja tõhusamaks muutmiseks hädavajalik. Lisaks pakub see huvi kodanikualgatusete rahastajatele, annetajatele ja äri sektori partneritele, kes vajavad otsuste tegemiseks informatsiooni - millistesse organisatsioonidesse panustamine loob kõige enam ühiskondlikku väärtust.

Ka Heateo Sihtasutusel ei ole objektiivset töövahendit oma missioonist tuleneva kohustuse täitmiseks: puudub mudel selgitamiseks välja ja võrdlemaks suurima potentsiaalse ühiskondliku mõjuga organisatsioone. Samuti pole töövahendit Heateo SA enda toetustegevuse mõju mõõtmiseks. Neist puudujääkidest ajendatuna käivitati projekt „Missioonist muutuseni: mõju hindamine ja kasutamine juhtimises ning selle kommunikatsioon.“ Projekti esimese etapi tulemusena valmis hindamise teoreetiline raamistik (Kaarna *et al* 2012), millele järgnes piloothindamiste läbiviimine ja käesoleva praktilise juhendi koostamine.

Käesolev dokument on üles ehitatud sarnaselt mainitud teoreetilisele raamistikule:

- Esimeses peatükis käsitletakse organisatsiooni loogika mudelit, mille võiks vabaühendused enda kohta koostada isegi juhul, kui hindamist lähitulevikus plaanis ei ole.
- Teises peatükis käsitletakse mõjude hindamise läbiviimist etappide kaupa. Esimeses etapis seatakse hindamise fookus, hindamise eesmärk ja peamised indikaatorid. Teises etapis antakse ülevaade olemasolevatest andmetest. Kolmandas etapis valitakse sobivad analüüsimeetodid. Neljandas etapis käsitletakse uute andmete kogumist.
- Kolmandas peatükis tuuakse välja hindamise viies ehk viimane etapp, milles tuuakse välja analüüsiprotsess ja –tulemused ning nende investeerimisväärtus.

Käesolevat dokumenti oma organisatsiooni hindamisel kasutades soovime alustada loogika mudelist ja liikuda edasi kirjeldatud teemade ja etappide kaupa. Iga järgnevat etappi läbi mõeldes saab paremat infot eelmiste kohta ja seetõttu on soovitav vajadusel tagasi pöörduda ja eelmistes etappides kirjapandut muuta/täiendada.

Juhend katab kõiki hindamise etappe, kuid iga organisatsioon võib vastavalt enda vajadustele ja võimalustele mõned sammud vahele jätta. Üks selliseid tegevusi on mõju rahalisse vääringusse ümber arvestamine ning samuti rahaliselt väljendatud sisendiga kõrvutamine (ehk investeerimisväärtuse leidmine). Juhul, kui kõik organisatsioonid arvestaksid välja oma investeerimisväärtuse, oleks see potentsiaalsetele investoritele hea, võrdlemist võimaldav informatsioon, millest lähtuda investeerimisotsuste tegemisel. Ilma vastava infota võib otsuse tegemine olla subjektiivne. Esimest korda hindamistegevusega alustades kõike korraka teha ei saa, kuna nii andmed kui hindamise läbiviimise kogemused on napid. Siiski on käesoleva juhendiga sihid seatud kõrgele – kui on täpselt teada, mida soovitakse teha, saab paremini tulevikku planeerida ehk siis alustada vajalike andmete kogumist, mis vähemalt tulevikus võimaldaks soovitud tasemel hindamisi läbi viia.

Lisaks tuleb arvestada, et avalikes huvides tegutsevad vabaühendused pole kaugeltki homogeenne organisatsioonide grupp ja iga juhtumi korral tuleb siiski teatud määral metoodikat kohendada, läheneda ülesandele loominguiliselt.

Käesoleva dokumendi kasutajale soovime veel rõhutada, et suurim oht organisatsiooni mõju hindamisel organisatsiooni enda poolt on erapooletuse ja usaldusvääruse tagamine, mistõttu peab hindamine vastama järgmistele kriteeriumidele:

- Hindamiseks kasutatavaid andmeid ei tohi moonutada.
- Hindamise protsess ja tulemused peaksid olema läbipaistvad nii ühenduse sees kui ka väljapoole. Kui ei ole arusaadav, millistele andmetele tuginedes, keda kaasates, kuidas ja milliste järgdustega on hindamine läbi viidud, siis pole hindamine tõsiselt võetav ning hindamise jaoks kulutatud ressurssidest on vähe kasu.
- Kirjutamise stiil võiks olla korrektne või isegi akadeemiline. Akadeemiline eeskätt selles mõttes, et läbivalt, selgelt ja eristavalt on viidatud kasutatud allikatele ja analüüsi läbiviija enda panusele. Ilukirjanduslik või ajakirjanduslik kirjutamise stiil ei loo usaldusväärust. Analüüsi kirjutamise stiil peaks toetama analüüsi tasakaalukat sisu.

1. Loogika mudel

1.1 Loogika mudeli kirjeldus ja roll hindamisel

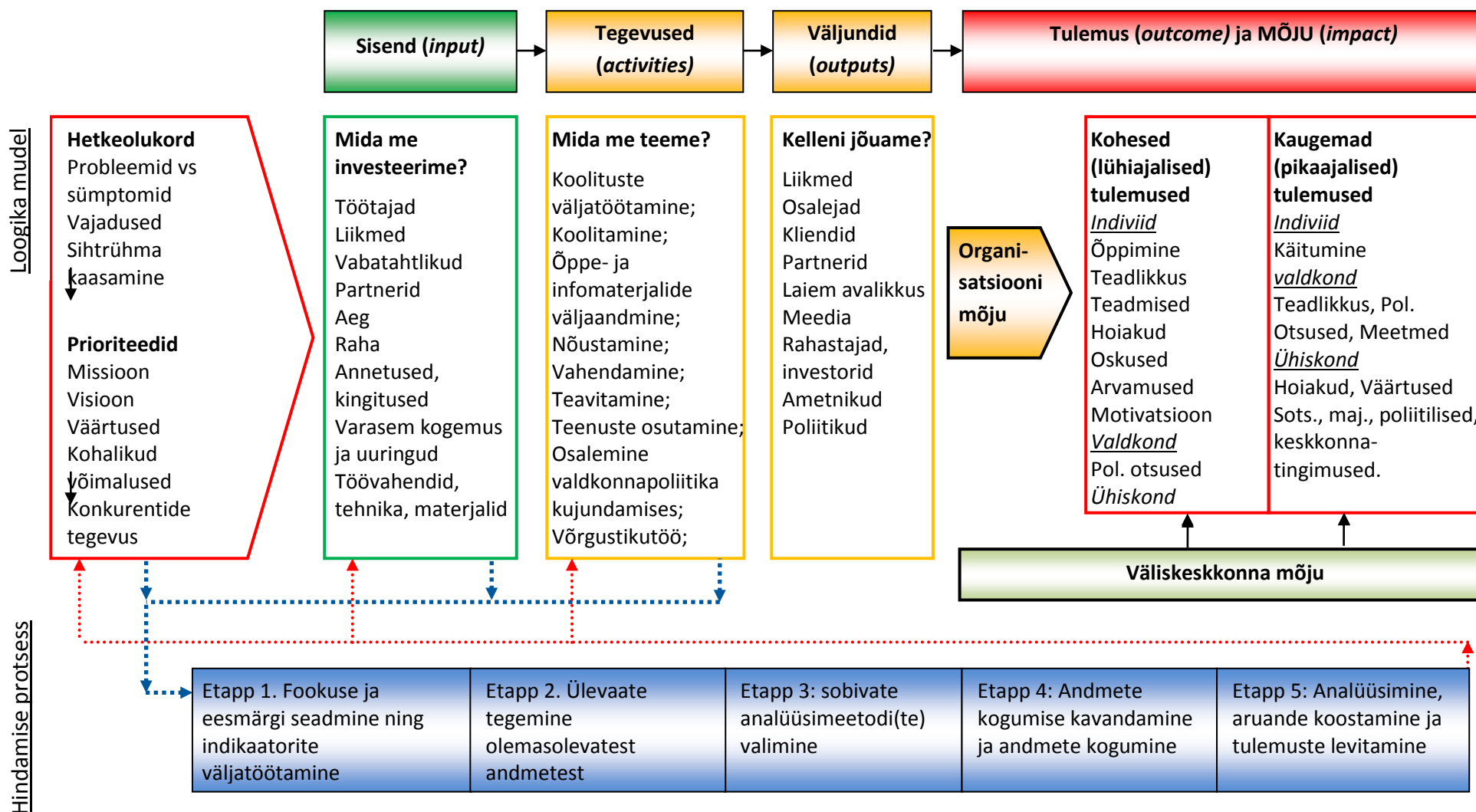
Üldistatult võib öelda, et mõjude hindamise käigus uuritakse, kas oodatavad mõjud on saavutatud. Seega on eelduseks selgelt paikapandud eesmärgid või siis tuleb need hindamise algfaasis täpsustada. Vastasel korral võidakse leida küll saavutatud mõju, aga raske on hinnangut anda, kas saavutatu on kasin või pigem suurepärane, kas ootused on saavutatud või mitte. Iseküsimus on veel, kas saavutatuga võib rahul olla arvestades kulutatud sisendite hulka. Seetõttu on igal vabaühendusel soovitatav koostada enda kohta loogika mudel, millest saaks mõjude hindamisel lähtuda.

Loogika mudel on analüütiline vahend identifitseerimaks ja järjestamaks organisatsiooni või projekti eesmärgid, tegevusi, oodatavaid tulemusi ja mõju ning neid kajastavaid võtmeidindikaatoreid. Selle sisuks on tulemuste ahel, mis seob eesmärgid infoga selle kohta, kuidas nende saavutamist jälgitakse, samuti sidudes oodatud mõju ja tulemused väljundiga ning näidates, kuidas sisendit väljundi saamiseks kasutatakse (Adam 2006). Käesoleva projekti raames kasutame loogika mudelit kujul, mis on esitatud teoreetilises mudelis (vt Kaarna *et al* 2012) ja meeldetuletuseks toodud joonisel 1.

Reeglina koostatakse loogika mudel organisatsiooni enda poolt, kuna organisatsioon omab kõige enam selleks vajalikke teadmisi ja juurdepääsu vajalikele andmetele. Kui organisatsiooni hindamiseks kasutatakse välist abi, on soovitatav lasta välisel hindajal loogika mudelit vajadusel täiendada või täpsustada. Loogika mudel annab ülevaate:

1. **Hetkeolukorrast**, millest tulenevalt seatakse **eesmärgid ja prioriteetid**. Abiküsimused: kus me oleme? Mida me tahame saavutada?
2. Organisatsiooni poolt kasutada olevatest ressurssidest (**sisend**). Abiküsimused: mis vahendeid on vaja või on võimalik kasutada?
3. **Tegevustest**, mida organisatsioon läbi viib. Abiküsimused: mida on vaja teha?
4. Käegakatsutavatest otsestest tulemustest (**väljund**). Abiküsimused: mida me oma tegevusega otseselt saavutame?
5. Oodatavatest **tulemustest ja mõjust**, nii kitsamatest kui laiematest (ühiskondlik mõju, vt järgmine alapeatükk), eristades sealjuures organisatsiooni enda panuse väliskeskonna mõjust. Abiküsimused: kuidas me väljendame oma eesmärgi saavutamist (tulemusi ja mõju) numbriliselt? Kuna soovime plaanitud tulemused ja mõju saavutada? Kuidas me seda mõõdame? Kui palju me vähendame ühiskondlikku kulu? Kas ja kui palju mõjutavad seatud sihte teised tegurid?

Joonis 1. Loogika mudel ja hindamise protsess etappide kaupa (Kaarna *et al* 2012)



Joonisel 2 on esitatud fiktiivse organisatsiooni näitlik loogika mudel, mis kirjeldab üht võimalikku mõjuahelat pikaajalise töötuse probleemi lahendamisel. Lühidalt on kirjeldatud sisend, tegevused, väljund, mõju ning tulemused. Tähelepanu on pööratud ka nendevahelistele seostele. Iga joonisel esitatud sekkumisnool loob kahe kasti vahelise seose kujul „kui ..., siis ...“. Just nende seoste tegelik olemasolu ja tugevus on mõju hindamise eesmärgiks. Sõltumatud nooled kirjeldavad seoseid, mida organisatsioon otseselt ei mõjuta. Ka nende seostega tegeletakse mõju hindamisel, kuna lõpptulemuste seast on tarvilik välja sõeluda just selle organisatsiooni panus. Loogika mudelit koostades tuleks tähelepanu pöörata ka indikaatoritele. Näitlikustamiseks on alljärgnevalt esitatud iga joonisel märgitud ringikese kohta näiteindikaatorid (sisendid ei ole osa tavalisest indikaatorite süsteemist, vt täpsemalt alljärgnevat loogika mudeli koostamise juhendit):

Sisend:

- A) Organisatsiooni kulutused programmi elluviimisel;
- B) Koolitusprogrammi komponentide arv; programmi vastavus tööjõu nõudlusele;

Väljund:

- C) Teavituse materjalide arv;
- D) Osalejate arv; osalejate rahulolu; osalejate sotsiaaldemograafilised näitajad;

Tulemused:

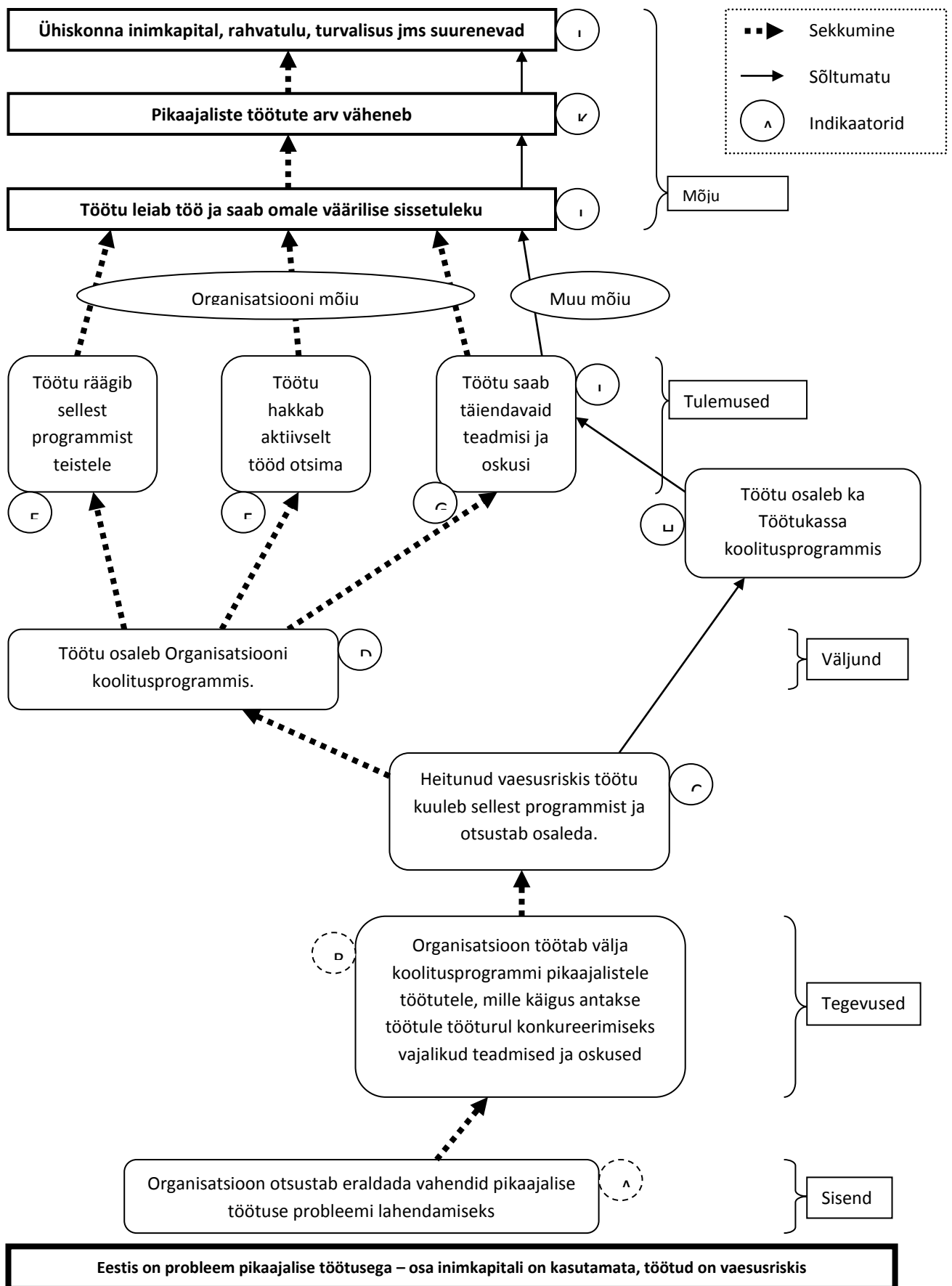
- E) Uute osalejate arv, kes said info programmi kohta varasemalt osalejalt;
- F) Osalejate arv, kes võtavad end Töötukassa arvele;
- G) Kõrgema kvalifikatsiooni omandanute arv tänu Organisatsiooni koolitusprogrammidele;
- H) Osalejate arv, kes täiendavalt osaleb ka Töötukassa meetmetes;
- I) Kõrgema kvalifikatsiooni omandanute arv tänu Töötukassa meetmetele;

Mõju:

- J) Osalemisjärgselt hõivesse naasnute arv;
- K) Pikaajaliste töötute osakaal;
- L) Makromajandusnäitajad; sotsiaaluuringute tulemused.

Indikaatorite leidmisest on pikemalt kirjutatud loogika mudeli koostamise juhiste juures.

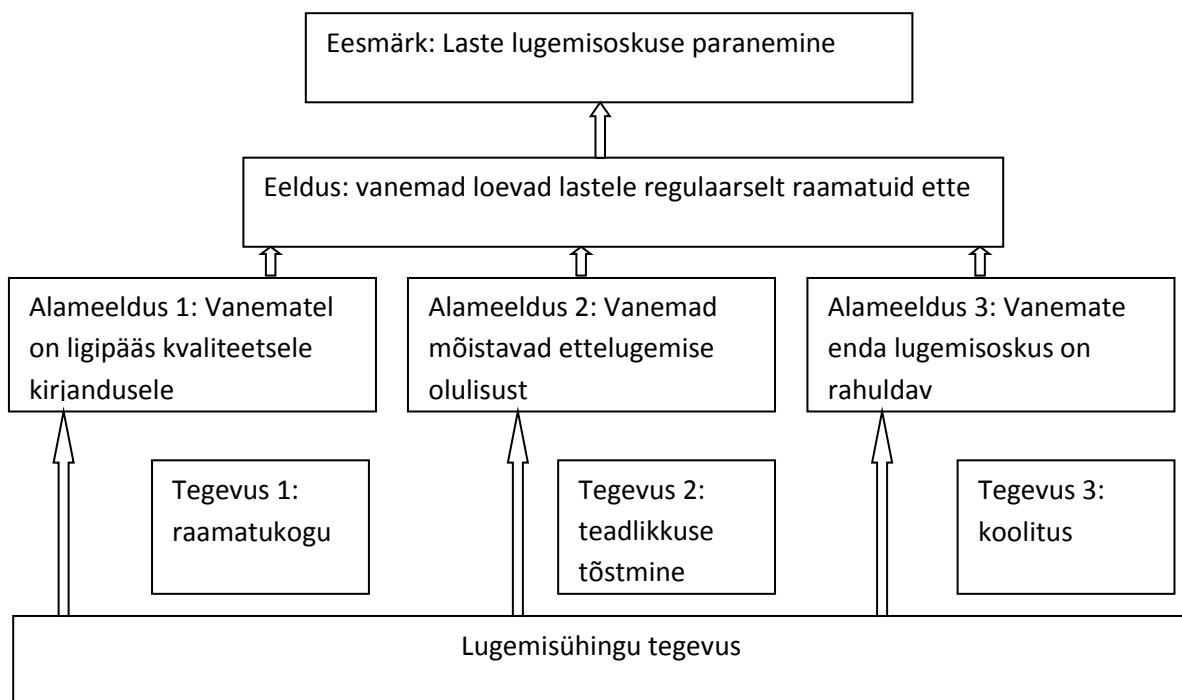
Joonis 2. Fiktiivse organisatsiooni loogika mudel (autorite koostatud).



Vahel, kui seosed tegevuste ja oodatava mõju vahel on keerulised, on kasulik panna kirja organisatsiooni **muutuste teooria**. Muutuste teooria selgitab, kuidas mingi kogum algseid tegevusi (ehk programm) toob kaasa laiaulatuslikud pikemaajalised muutused ehk kuidas organisatsioon saavutab oma eesmärgi. Muutuste teooria lähenemine väljendab soovi avada nõ must kast ehk minna loogika mudelis sisendi ja väljundi kirjeldamisest kaugemale ning kirjeldada, kuidas programm täpselt mõjub või mõjuma peaks, kuidas ja miks sihtgrupp peaks sekkumise tulemusena käituma (Evaleds... 2008: 23). Praktikas võibki ilmned, et koostatav loogika mudel ei kirjelda ära kogu mõjuahelat ja kõiki sisendi, tegevuste ja tulemuste vahelisi seoseid. Sel juhul võib teha kaks joonist – lisaks tavapärasele loogika mudelile ka muutuste teooria skeemi. Muutuste teooria ja loogika mudeli koostamine võib toimuda paralleelselt, kuigi soovitatav on alustada muutuste teooria paikapanelmisest, misjärel on loogika mudelit juba kergem koostada.

Joonisel 3 on toodud üks võimalik muutuste teooria näide. Selle koostamisega on alustatud ülemisest kastist ehk kõigepealt pandi paika eesmärk. Siis tutvuti antud valdkonna uuringutega ja räägiti spetsialistidega ning leiti, et laste lugemisoskusele aitab suurel määral kaasa see, et vanemad loevad lastele varasest lapsepõlvest alates raamatuid ette (muidugi on olemas ka teisi eeldusi, aga tegemist on lihtsustatud näitega). Et vanemad lastele ette loeks, eeldab jällegi hulga muude tingimuste täidetust nagu kvaliteetse kirjanduse kättesaadavus jne (alameeldused). Neist alameeldustest lähtuvalt hakkas lugemisühing mõtlema, mis nad võiksid teha, et eesmärki täita ja töötati välja kolm tegevust.

Joonis 3. Muutuste teooria näide.



Allikas: Clark 2012

Loogika mudeli ja muutuste teooria kirjapanek võib nõuda kahte erinevat joonist.

Infokast: Loogika mudel ja muutuste teooria

Neid mõisteid kasutatakse sageli sünonüümidena, kuigi nad ei ole seda. Kahjuks ei defineeri enamus allikaid neid mõisteid selgelt. Mis neil siis vahet on? (Clark, Anderson 2004)

- Loogika mudel on kindlas formaadis, muutuste teooria formaat ei ole nii standardne, aga sel on siiski oma põhielemendid, toob välja selged põhjuslikkuse seosed ja nende eeldused.
- Loogika mudeleid on kasutatud 30 aastat, muutuste teooria võeti kasutusele 90ndatel, et kirjeldada keerukamaid ettevõtmisi.
- Loogika mudel kirjeldab graafikul kõiki programmi komponente, mistõttu huvilised saavad kohe ülevaate sisenditest, tegevustest, väljunditest. Muutuste teooria loob tegevuste ja väljundite vahele seoses kirjeldades kuidas ja miks peaks oodatud muutus aset leidma.
- Loogika mudel algab programmi/organisatsiooni kirjeldusega. Ka muutuste teooria võib sedasi alata, kuid eelistatult saab alguse eesmärgist ning alles hiljem mõeldakse, mida tuleb eesmärgi saavutamiseks teha.
- Loogika mudel on kirjeldav, muutuste teooria pigem selgitav. Seetõttu on loogika mudelit hea kasutada kiire ülevaate andmiseks, enda tegevuse esitluseks. Muutuste teooria aitab aga mõista, mis teatud tegevused aitavad eesmäärke saavutada ja miks teised eesmärgile ei pruugi viia.

Loogika mudeli ja muutuse teooria kohta on olemas palju materjale¹, mistõttu on tõenäoline leida väga erinevate valdkondade näitemudeleid ja –teooriaid. Sealjuures ei pea loogika mudel ega sekkumise skeem olema tingimata joonise kujul, kuna tegelik mõjuahel on reeglina piisavalt keeruline ja infomahukas ning seda joonisele paigutades võib osa infost kaduma minna. Täpset loogika mudeli kuju ja selle detailsusastet valides peaks lähtuma vajadusest – valida tuleks kuju, mis sisu kõige paremini edasi annab ning detailsusaste peaks vastama samuti praktilisele vajadustele.

Kuna loogika mudel koos muutuste teooriaga on hea instrument projekti või organisatsiooni eesmärkide läbi mõtlemise toetamiseks, ei piirdu selle kasutusala vaid mõjude hindamisega. Ideaalis võiks iga organisatsioon oma tegevuse loogilise mudeli kujul läbi mõelda ja paika panna sõltumata mõjude hindamise teostamise plaanidest.

Loogikamudeli võiks koostada iga vabaihendus, isegi kui mõjude hindamist plaanis ei ole.

1.2 Ühiskondliku kulu mõiste

Kuna käesolev juhend keskendub eelkõige just mõju hindamisele, siis on loogika mudeli koostamine seotud hindamise, täpsemalt ühiskondliku mõju saavutamise hindamisega. Eeldame, et Eesti ühiskondlike probleemide lahendamise tegelevad kodanikuühendused (sh sotsiaalsed ettevõtted) soovivad avaldada ühiskondlikku mõju, mida peaks eesmäärke püstitades ka kajastama. See aitab rahastajatel selgemalt organisatsiooni tegevuse mõttest aru saada. Mingi tegevuse ühiskondliku mõju hindamisel on olulisteks mõisteteks **ühiskondlik kulu ja tulu**. Ühiskondliku mõju näol on

¹ Näiteid loogika mudelitest / muutuste teooriatest: A Guide... 2012; Anderson 2012; Logic Model... 2012; Theory of Change... 2004.

tegemist ühiskondliku kulu ja tulu vahe muutusega, mis on toimunud mingi tegevuse tagajärjel. Üks võimalik viis seda kirjeldada on toodud alljärgnevalt:

- Tegevused probleemide ärahoidmiseks (näiteks ennetav tegevus HIVsse nakatumise vastu) – **väheneb tuleviku ühiskondlik kulu** (kulu oleks suurem ilma tegevusteta).
- Probleemide tagajärgedega tegelemine (näiteks puuetega inimeste hõive parandamine) – **väheneb praegune ühiskondlik kulu** (kulu oleks suurem ilma tegevusteta).
- Lisaväärtuse loomine (näiteks kogukonnatunde suurendamine, eeskujuks olemine, sotsiaalse kapitali suurendamine jne) – **tekib ühiskondlik tulu** (tulu oleks väiksem ilma tegevusteta).

Ühiskondliku kulu ja tulu mõistete kasutamisel tasub tähele panna, et tegelikult pole vaja mõlemat mõistet, kuna esimese suurenemine on teise vähenemine ja vastupidi. Üks viis seda lahti mõtestada on alguspunkti määratlemise kaudu. Kui see alguspunkt asub praeguses olukorras, on igasugune positiivne ühiskondlik mõju käsitletav ühiskondliku tuluna. Kui aga alguspunktiks on ideaalolukord, kus ühiskondlike kulusid ei eksisteeri, on igasugune positiivne ühiskondlik mõju käsitletav ühiskondliku kulu vähendamisenä. Tavaliselt on enamus avalikes huvides tegutsevate vabaühenduste tegevusvaldkondadest seotud pigem kuludega (piloitorganisatsioonide näitel HIV, puuetega inimeste pikaajaline töötus, hariduse madal kvaliteet, vanemliku hoolitsuseta lapsed, halvad peresuhted). Reeglina ju tekivadki vabaühendused siis, kui eksisteerib mingi probleem. Samas on soovitatav oma tegevuse lahtimõtestamisel ja sõnumite edastamisel proovida sõnastada oma ühiskondlikku mõju positiivses võtmes – tuues välja näiteks ühiskondlik tulem (kulu vähenemise ja tulu suurenemise summa).

Ühiskondliku mõju hindamise kirjanduses räägitakse reeglina ühiskondlikust kulust ning üks sotsiaalteadlaste poolt väljatöötatud ja laialdast tunnustust leidnud ühiskondlike kulude nimekiri on Lisas 1. See nimekiri võib erinevatele organisatsioonidele olla abiks erineval moel, näiteks:

- a) Mõnel juhul võib mõne konkreetse kulu vähendamine ühtida organisatsiooni eesmärgiga. Sel juhul võibki eesmärgi sõnastada lähtudes ühiskondlikust kulust ning leida seda kirjeldav indikaator. Tegemist on tavaliselt organisatsioonidega, mis oma valdkonnas omavad olulist mõju.

Näide: Terve Eesti Sihtasutuse (edaspidi TESA) eesmärgiks on edendada rahvatervist, mis on üsna otseselt üheks ühiskondliku kulu nimekirjas olevatest ridadest (halvenenud tervise- ja viljakuse seisund). Kuna TESA omab näiteks HIV valdkonnas olulist mõju, on nende puhul põhjendatud ühe indikaatorina kasutada HIVsse/AIDSi nakatumise määra töötava elanikkonna seas.

- b) Teisel juhul võivad organisatsiooni eesmärgid olla konkreetsemat laadi. Sel juhul võibki lähtuda enda jaoks sõnastatud konkreetsemast eesmärgist, millest lähtuvalt tuleb leida ka indikaatorid. Samas peaks siiski tooma välja ka seose ühiskondliku mõjuga ehk siis kirjeldama, missuguse ühiskondliku kulu vähendamisse organisatsioon kaudselt panustab ja missugune see mõjuahel välja näeb. Sel juhul aga mõjude hindamise käigus hinnatakse siiski eelkõige konkreetsemate eesmärkide saavutamist, sest indikaatorid, mis kajastaks mõju ühiskondliku kulu tasemel jääks liiga üldiseks. Konkreetne organisatsioon ei pruugi sel tasemel indikaatorile ka kõige suurema pingutuse korral erilist mõju avaldada.

Näide: MTÜ Perekeskus Sina ja Mina peamiseks eesmärgiks on peresuhte kvaliteedi parandamine, et ennetada laste vaimse tervise probleeme. Selle eesmärgi saavutamisele on suunatud ühingu tegevused - lapsevanematele ja lastega töötavatele spetsialistidele sotsiaalsete toimetulekuoskuste õpetamine ning lapsevanemate nõustamine vanemlike oskuste arendamisel.

Ühing on oma strateegias sõnastatud järgmise soovitud tulemuse: 2011. aastaks oleme (ühiskonnas) vähendanud pealiskaudseid (pere)suhteid ja vägivalda kodus, koolis ja lasteaias.

Arvestades ühingu tegevuste mahtu, oleks indikaator, mis kirjeldaks nimetatud tulemust, liiga laiapõhjaline. Pigem tasuks otsese sihtgrupi -eelkõige lapsevanemate - puhul mõju kirjeldada kui sihtgrupi poolt omandatud teadmisi ja nende järjepidevat rakendamist peresuhete kvaliteedi ja positiivse vanemluse osas.

Ühiskondliku mõju puhul aga võib esitada järgmisi asjakohaseid küsimusi ja seada neile vastavad indikaatorid:

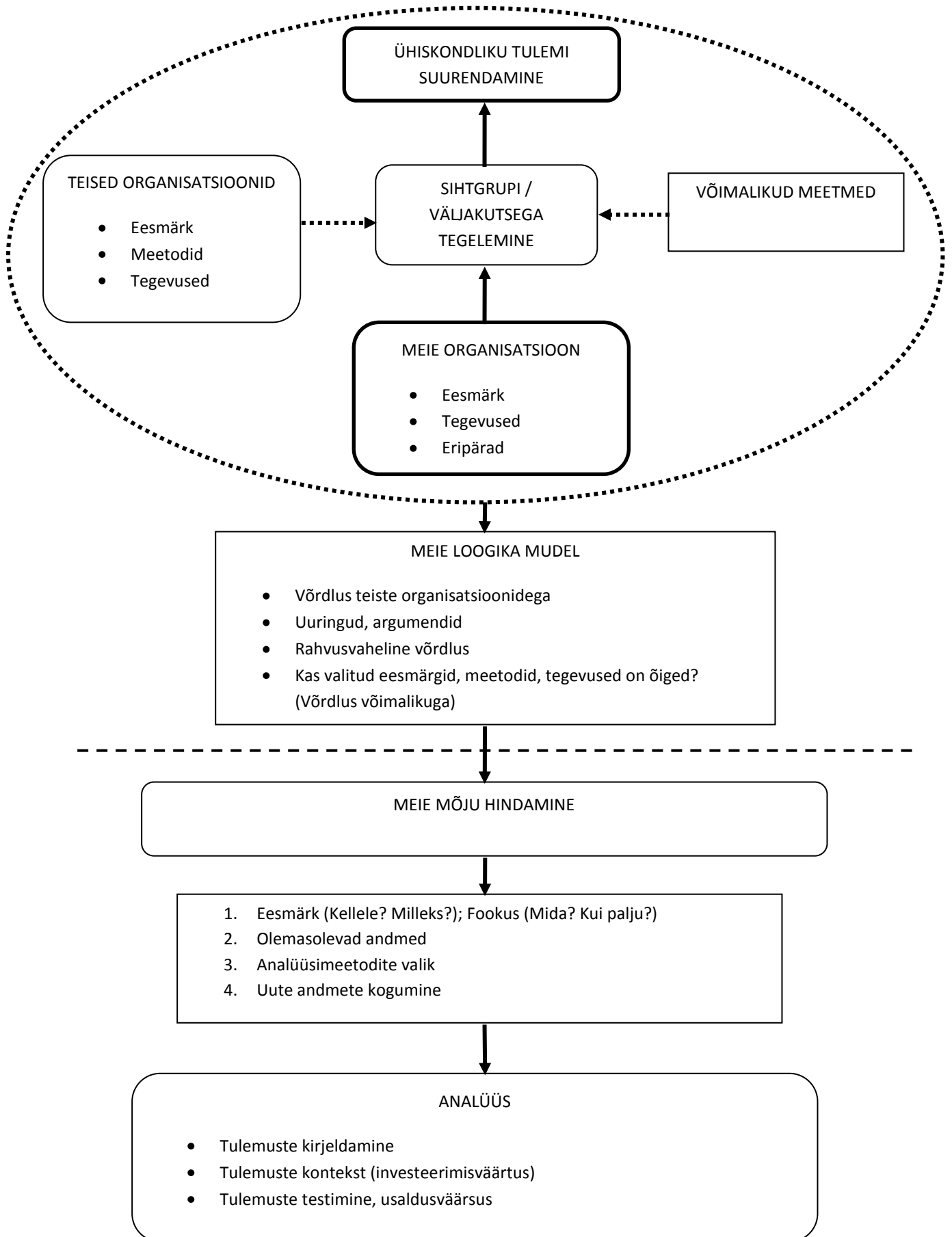
- 1) Kuivõrd on kasvanud ühiskonna teadlikkus vanemahariduse kättesaadavusest*
- 2) Kuivõrd on muutunud ühiskonna suhtumine (hoiakud, avatus) peresuhete kvaliteedi probleemidesse?*

Eesmärged kirjeldades peaks välja tooma ühiskondliku kulu, mida soovitakse vähendada.

Joonisel 4 on kirjeldatud, kuidas loogika mudeli koostamine, ühiskondliku mõju saavutamine ja selle hindamine omavahel seotud on. Joonisel kirjeldatu jaguneb kaheks. Ülemine osa kirjeldab, **kuidas** organisatsioon mõju avaldab, alumine osa aga, **kas ja kui palju** organisatsioon mõju avaldab. Teisele küsimusele vastamine eeldab andmete kogumist, nende analüüsi, tõenäoliselt välise hindaja kaasamist ja muid ressursimahukaid tegevusi. Igal organisatsioonil ei pruugi selle jaoks vahendeid olla. Kui joonise alumine, analüütiline osa on selline, milleta organisatsioon saab ikkagi tegutseda, siis ülemise osa läbimõtlemise peaks iga organisatsioon ette võtma.

Järgnevalt kirjeldatakse detailsemalt kõigepealt loogika mudeli koostamist ehk siis, kuidas joonisel ovaalse ringi sisse koondatud info esitada loogika mudelis. Dokumendi teine pool on pühendatud joonise alumisele osale ehk mõju hindamisele.

Joonis 4. Ühiskondliku mõju hindamisloogika (autorite koostatud).



1.3 Loogika mudeli koostamine

Hetkeolukord, eesmärgid, prioriteedid

Hetkeolukorra kirjeldus tuleneb peamiselt analüüsides kogu valdkonna kohta või ka organisatsiooni enda poolt koostatud kokkuvõtetest, ülevaadetest, sihtrühmalt/kasusaajatelt/partneritelt eelnevalt kogutud tagasisidest jms. Need tuleb panna kirja selliselt, et on arusaadav, millest tulenevalt on seatud organisatsiooni prioriteedid ja eesmärgid ehk mis on selle probleemi taustsüsteem, mida organisatsioon on võtnud nõuks lahendada-leevendada.

Kui loogika mudelit koostab organisatsiooniväline hindaja ja tegevuse algusest on juba mõni aeg möödunud, tuleks eesmärkide ja prioriteetide kirjeldamisel lähtuda organisatsiooni alusdokumentidest (põhikirjast) ning uurida ka muid juhtimisdokumente nagu strateegiline arengukava või iga-aastased tegevuskavad, nõukogu- või juhatuse otsused jms. Juhul, kui tegelikud eesmärgid on põhikirjalistest erinevad, tuleks need erinevused välja tuua. Loogika mudeli koostamist alustades tulebki sageli silmitsi seista olukorraga, kus algselt paika pandud eesmärgid ja sihid ei ühti hetkel kehtivatega. Põhjuseks võib olla ebatäpne eesmärkide sõnastus või kogu tegevuse fookuse muutus võrreldes algsega. Loogika mudeli koostamisel on oluline lähtuda eesmärkidest, mida tegelikult on silmas peetud - seda isegi juhul, kui neid pole sellisel kujul osatud dokumentidesse täpselt kirja panna. Kui eesmärgid on ajas muutunud, tuleb otsustada, millist perioodi hinnatakse ja lähtuda vastava perioodi eesmärkidest.

Loogika mudeli koostamisel on oluline lähtuda eesmärkidest, millele organisatsioon oma tegevuses realselt tugineb.

Lisaks võivad organisatsiooni erinevatel projektidel ja projektide erinevatel etappidel olla täpsemad alameesmärgid. Oluline on need välja tuua hindamise fookuse seadmise etapis, seda eriti juhul, kui hindamine suunatakse organisatsiooni üksikutele tegevustele. Loogika mudeli üheks miinuseks ongi rakendamiskasused juhul, kui hinnatavad projektid/programmid/organisatsioonid on väga kompleksed ja neil on mitmeid erinevaid eesmärke (Sourcebook... 2012). Üheks võimaluseks on sel juhul iga laiema eesmärgi kohta eraldi loogika mudel koostamine. Vastavalt vajadusele võib siis hinnata kas kõiki tegevussuundi või vaid mõnda neist.

Ei tasu proovida koondada ühte loogikamudelisse kokku organisatsiooni väga erinevaid tegevussuundi.

Nagu eelpool selgitatud, peaks iga vabaühenduse eesmärk laiemalt olema ühiskondliku mõju saavutamine. Organisatsiooni eesmärkidest ühiskondliku kulu vähendamise või tulu suurendamiseni jõudmiseks on tarvilik läbi mõelda (kasutades ühiskondlike kulude nimekirja) ning analüüsida põhjuslike seoste ahel.

Näide: MTÜ Perekeskus Sina ja Mina missiooniks on kujundada hoiakuid, väärtusi ja anda inimestele oskusi, et meie lastest kasvaksid sotsiaalselt hästi toimetulevad ja vaimselt terved kodanikud, tegeledes sealjuures peamiselt vanemahariduse pakkumisega. Koolitatud vanemad oskavad ideaalis mõjutada järgmiseid punkte ühiskondliku tulu-kulu nimekirjast - hoida perestruktuuri, tagada stabiilsus ja kodutunne ning vähendada perevägivalda.

Eesmärgid peaks laiemas plaanis olema seotud sooviga vähendada ühiskondlikku kulu, mis tuleks selgelt välja tuua.

Sisend

Sisendi kirjeldamine annab nii organisatsioonile endale kui ka potentsiaalsetele rahastajatele ülevaate, mida ja kui palju on vaja, et saavutada oodatavad eesmärgid. Raamatupidamises kajastuvad kulud on igal ettevõttel teada ja neid pole raske info mõttes loogilisse mudelisse lisada. Oluline on aga juurde lisada ka muu sisend, milleks on tavaliselt vabatahtlik töö ja mitterahalised annetused. Nii kujuneb tervikpilt vajaliku sisendi mahust. Kui organisatsiooni tegevus tugineb nt suures osas vabatahtlikule tööle, jääks selle arvesse võtmata jätmise korral tegevuse kulukusest vale ettekujutus. Lisaks kajastab see ka võimalikke riske – vabatahtlike kaasamine tähendab omakorda kulu ja nende leidmine pole alati kindel.

Sisendi hulka tuleb arvestada vabatahtlike panus.

Kui loogika mudelit koostatakse alles hindamise käigus, saab sisendite kirjeldamiseks kasutada majandusaasta aruandeid ja muid raamatupidaja aruandeid organisatsiooni juhile. Hea oleks kirjeldada sisendeid kogu hinnatava perioodi kohta. Sisenditena tuleks ära kirjeldada kõik ressursid, mida organisatsioon on kasutanud ja oma tegevusse investeerinud. Ressursid võib jagada järgmiselt:

- Raamatupidamises kajastuvad (nt tööjõukulud, tegevuskulud, rahalised annetused)
- Raamatupidamises mittekajastuvad:
 - Vabatahtlik töö
 - Mittemateriaalne sisend (nt töötajate oskused ja teadmised)
 - Materiaalne sisend (nt töötajate isiklikud töövahendid, mitterahalised annetused)

Kui mõjude hindamine sisaldab ka kulu-tulu analüüsi, siis on möödapääsmatu ka sisendi rahasse ümberarvestamine (vt kulu-tulu analüüsi ptk. 3.1).

Sisend tuleb arvestada rahalisse vääringsusse juhul, kui hindamise käigus viiakse läbi ka tulu-kulu analüüs.

Tegevused

Tegevuste kirjeldamine on keeruline juhul, kui mitmekülgse organisatsiooni puhul võib tegevusi olla väga palju. Seega on tarvilik teatud üldistamine või rühmitamine. Tegevusi saab rühmitada muuhulgas nii tegevuse põhisisu järgi (näiteks eestkostetegevus ja teenuste müük; koolitus, nõustamine ja teavitus), probleemvaldkonna, projektide, ajaperioodide, rahastamise eripärade (näiteks annetused, grantid ja müügitulu) kui ka prioriteetide järgi. Viimasel juhul võib liigitada tegevused põhi- ja abitegevusteks. Abitegevused on tegevused, millel pole põhitegevustest erinevat mõju ning neid ei ole vaja ka eraldi hinnata. Näiteks on sellisteks tegevusteks arendustegevused, müügitöö, lisarahastuse hankimine ja oma tegevuse mõju hindamine.

Väljund

Väljund on olukord või seisund, mis saavutatakse tegevuse elluviimise tulemusena vahetult peale tegevuse lõppu – nt koolitusel osalenute arv, väljatöötatud abimeetmete arv. Seega tuleks väljund seostada otseselt tegevustega. Välja võiks tuua iga tegevuse otsesed mõõdetavad tulemused, mida kirjeldavad väljundiindikaatorid (vt näiteid joonisel 2). Nende määramine on reeglina lihtne, kuna väljund on oma olemuselt lihtsasti mõõdetav. Andmeallikadena saab kasutada tavaliselt organisatsiooni enda poolt kogutud andmeid, näiteks tegevuste läbiviijate (töötajate) aruandlust juhtkonnale või rahastajale.

Näide: Koolituse puhul võib väljundiks olla nt koolituse läbinute arv, teavitustegevuse puhul avaldatud artiklite või valminud brošüüride arv.

Lisainfo: Heade indikaatorite omadused

Teoreetilises mudelis on välja toodud heade indikaatorite eeldused (vt ka Kaarna *et al* 2012), mida siinkohal on pikemalt lahti mõtestatud. Indikaatorid peavad olema:

1. Asjassepuutuvad, asjakohased – mõõtna tegureid, mida organisatsioon mõjutab. Nt pisike töötutega tegelev MTÜ ei suuda mõjutada töötuse määra Eestis.
2. Täpselt valitud – neid ei pea olema palju, aga nad peavad olema sisukad. Nt kui eesmärgiks on vähendada laste alatoitumust, siis seotud, kuid mitte täpne indikaator on laste päevaste toidukordade arv. Täpsem oleks mõõta normaalse toitumusega laste protsenti.
3. Selged – ei ole kahetimõistetavad. Nt kui indikaatoriks on paranenud tervishoiuteenuste kättesaadavus naistele, siis tekib küsimus, kuidas määratleda kättesaadavust.
4. Spetsiifilised - peegeldavad aspekte, mida projekt kavatseb muuta ja vältida tuleks näitajaid, mis on suuresti mõjutatavad ka väliste tegurite poolt. Nt Eestis on seatud eesmärgiks erasektori teadus- ja arendustegevuste kasv ning indikaatoriks nende osakaal sisemajanduse koguproduktist. Majanduslanguse ajal see indikaator paranes iseenesest märkimisväärselt.
5. Kogutavad – andmed näitaja kohta on kergesti kättesaadavad ja nende kogumine pole liiga kulukas. Nt pisike MTÜ ei hakka ilmselt tellima suuri rahvastikuuuringuid, et mõõta elanike hoiakuid ühe või teise ilmingu suhtes.
6. Muutuvad – nad on muutuvad piirkondade ja gruppide lõikes ning aja jooksul, samuti tundlikud poliitika, programmi, institutsiooni muutustele (nt ei tasu valida mõnd makrotasandi indikaatorit, mis muutub aastate lõikes väga vähe).

Lisaks peab meeles pidama, et indikaatoritel on mõte, kui kohe alguses on kindlaks määratud **algtase, sihttase ja periood**, mille jooksul see soovitakse saavutada. Vastasel korral on hiljem indikaatorite saavutamise kohta kogutud info suhtes raske seisukohta võtta, kas saavutatu on pigem kasin või suurepäranane. Nt kui soovitakse tõsta inimeste teadlikkust millestki, peab määratlema algse teadlikkuse ning täpsustama, mitu protsenti teadlikkus peaks kasvama nt 5a jooksul, et organisatsioon oma tegevusega rahul võiks olla. Seega on oluline mõelda ka sellele, kuidas soovitud eesmärki mõõdetakse.

NB! Indikaatoreid ei tohi olla liiga palju, see muudab indikaatorite süsteemi keerukaks ja toob kaasa teabe ülekoormuse (Hindamise käsiraamat 2006: 73). Kuna näitajaid, mis vastaks kõigile heade näitajate kriteeriumidele, on reaalsuses vähe, tuleks keskenduda headele näitajatele.

Väljundiindikaatorite puhul on oluline aga juba varakult juurutada seiresüsteem, mis tagaks nende saavutamise kohta info kogumise. Ideaaljuhul võiks juba organisatsiooni käivitamise ajal kokku

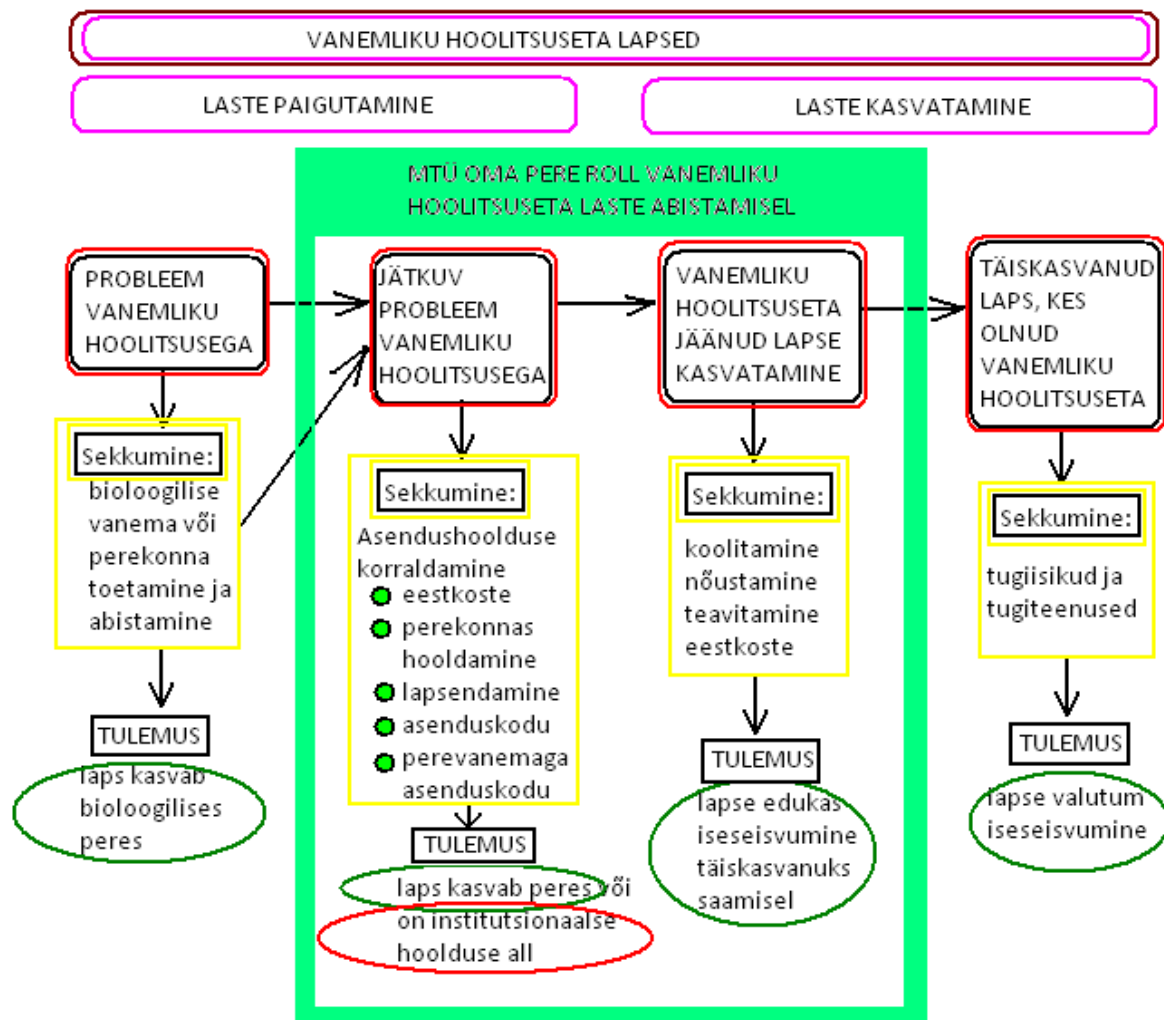
leppida, kes ja mis sagedusega ning kuhu vastava info sisestab (nt pannakse jooksvalt kirja meediakajastuste arv, koolituste/nõustatute arv, kui see on oluline, siis koos muude parameetritega osalenute kohta, läbiviidud seminaride arv, osalejate rahulolu koolitusega, jne). Seda informatsiooni saab organisatsioon ise koguda; ei tasu oodata mõjude hindamise uuringuni, sest siis on sageli selle info kogumine tagantjärei juba kas võimatu (nt on dokumendid kadunud, töötajad vahetunud jne) või väga kulukas (nt tuleb hakata uuesti läbi töötama paberkandjal aruandeid, et sisestada arvutisse informatsiooni, mida oleks jooksvalt olnud kergem sisestada). Selline informatsioon on kasulik juhtkonnale ka juhtimisinstrumendina, kuna annab jooksva ülevaate eesmärkide poole liikumisest (eeldusel, et indikaatoril on määratletud ka sihttase, vt heade indikaatorite omadusi) ning võib välja tuua probleeme, mille kiire likvideerimine tagab parema mõjukuse pikemas perspektiivis.

Väljundindikaatorite kohta tuleb informatsiooni asuda koguma kohe organisatsiooni tegevuse alustamisest alates.

Tulemused ja mõju

Tulemuste ja mõju väljatoomise puhul on soovituslik aluseks võtta organisatsiooni probleemvaldkonna teoreetiline mõjuahel ehk kirjeldus, millest saab probleem alguse ning mida see mõjutab (eelpool mainitud muutuste teooria). Seejärel tuleks välja tuua, millist mõjuahela osa organisatsioon oma tegevusega mõjutab (vt joonis 5). Sellise mõjuahela võib tuletada valdkonna akadeemilisest kirjandusest või tuginedes olemasolevatele praktilisematele uuringutele. Loogika mudelis on mõju-tulemused seotud hetkeolukorra kirjeldamisega, kus selline mõjuahel peaks juba kirjeldatud olema või „välja paistma“. Soovitav on seosed lihtsustatud joonisena esitada, et pilt oleks kogu aeg silmade ees, mis mida ja kuidas mõjutab.

Joonis 5. Näide: MTÜ Oma Pere roll vanemliku hoolitsuseta laste probleemvaldkonna mõjuahelas (pilootherindamise aruande autori joonis).



Oluline on vahet teha sellel, kui suure osa saavutatud tulemuste ja mõju taga on organisatsiooni tegevus ja kui suur roll on muudel teguritel ehk kui suur on **väliskeskkonna mõju**. Kui on teada, milline on väliskeskkonna võimalik mõju tulemustele, tuleks need siinkohal üles märkida. Tüüpilised näited väliskeskkonna mõjust on teiste sarnaste organisatsioonide tegevus, riigiasutuste tegevus ja strateegilised plaanid, muutunud seadusandlus, tehnoloogiline progress vms. Selle teemaga seostub **lisanduvuse** mõiste ehk tavaliselt üks olulisemaid mõjude hindamise küsimusi - kas organisatsiooni tegevus lisas midagi sellele, mis oleks igal juhul juhtunud (Evaled... 2008: 48). Sellele küsimusele vastamine eeldab, et loogika mudeli koostamise faasis on selgeks tehtud, mis tegurid veel (peale organisatsiooni tegevuse) mõjutavad probleemi, millele tema tegevus on suunatud. Tuleb tunnistada, et tegemist pole kerge ülesandega. Kui üldisi trende saab veel arvesse võtta – nt kui tegeletakse teatud haigusse haigestumise ennetamisega, siis saab teada, kas haigestumus on üle aastate kasvanud, kahanenud või püsinud sama. Raskem on aga arvesse võtta teiste organisatsioonide tegevust. Loogika mudeli koostamise faasis teiste tegevuste ulatust ära hindama ei

peagi, oluline on põhilised mõjurid ära kirjeldada. See info on oluline organisatsioonile endale ka „turu“ tundmise mõttes ehk teades teiste turuosasid on kergem oma tegevust fookuseerida.

Näide: TESA on HIV valdkonna põhitegevuse (koolituste) sihtgrupina määratlenud Eesti töötava elanikkonna. Koolitusi müüakse otse tööandjatele ning neid viiakse läbi töökohtades. Kuigi HIV valdkonnas tegeleb teisisi organisatsioon (ka riik), on TESA ainus, kes viib koolitusi läbi töökohtades. Nende mõju töökohal on seega kergemini hinnatav. Nende muu mõju on aga suuresti eristamatu väliskeskonna mõjust.

Eristada tuleb organisatsiooni ja väliskeskonna mõju soovitud tulemuse saavutamisele.

Soovitud tulemusi ja mõju väljendavad tulemus- ja mõjuindikaatorid. Need on mõnevõrra keerukamad võrreldes väljundiindikaatoritega, kuna peavad väljendama asju, mis on tihti oma olemuselt kvalitatiivsed. Tulemus- ja mõjuindikaatoreid võib kirjeldada järgmiselt (Evalsed 2008: 117):

- **Tulemusindikaator** kajastab kasusaaja vahetut kasu ehk siis tulemust, mis ilmneb üldjuhul juba sekkumise ajal. Nt koolituse puhul omandatud uus kvalifikatsioon või koolitusega rahulolu. Tavaliselt saab vastavat informatsiooni koguda juba projekti lõppedes osalejatelt tagasisidet kogudes.
- **Mõjuindikaator** kajastab sekkumise tulemusi, mis avalduvad alles mõne aja möödudes peale tegevuste lõppu (on ka teisi lähenemisi, vt allolevat infokasti). Näiteks töötute väljaõppe puhul töö leidnud töötud, kes töötavad oma töökohal ka aasta peale väljaõpet. Osa mõjust avaldub ka läbi kaudsete kasusaajate.

Nt kui organisatsioon tegeleb HIV-alase teadlikkuse levitamisega ja tähelepanu pööratakse just HIVi põdevate inimeste häbimärgistamise vähendamisele, siis kaudsed kasusaajad on HIVi põdevad inimesed, kes ise koolitusel ei käinud, kuid kellesse koolitatud töökaaslased edaspidi paremini suhtuvad. Vastav indikaator on töökohal HIV tõttu häbimärgistamist tunnetanud inimeste osakaal.

Indikaatoreid otsides tuleb eelkõige lähtuda seatud eesmärgist, indikaator peab võimalikult hästi kajastama eesmärki numbriliselt. Indikaatorite valikul tuleks lähtuda üldlevinud heade indikaatorite kriteeriumidest (vt eelpool toodud lisainfo kasti), samuti võib kasutada häid näiteid analoogsetest hindamistest või hindamismetoodika juhenditest (nt Hornsby 2012).

Häid indikaatoreid ei ole kunagi palju, pigem tuleb keskenduda vähestele headele indikaatoritele.

Näide indikaatoritest: Oletame et MTÜ tegeleb töötute ettevõtlusklubiga, mille eesmärk on parandada töötute elujärge, aidates ettevõtlusest huvitatud töötutel oma ettevõtte käivitada. Võimalikud indikaatorid:

- *Väljundiindikaatorid: aasta jooksul regulaarselt klubi töös osalenute arv, klubikohtumiste arv.*
- *Tulemusindikaatorid: osalenute rahulolu määr, aasta jooksul ettevõtlusega alustanute arv.*
- *Mõjuindikaator: osakaal ettevõtlusega alustanutest, kes 2a peale ettevõtte käivitamist teenivad oma ettevõttes äraelamist võimaldavat sissetulekut.*

Halb mõjuindikaator oleks nt ettevõtete ellujäämine 3a pärast, sest ettevõtte tegutsemine iseenesest ei ütle midagi ettevõtja sissetulekute kohta, aga eesmärk oli just elujärje parandamine, mitte uute ettevõtete loomine iseenesest. Samuti ei tasu oma tegevuse mõju hindamiseks mõõta töötuse määra Eestis.

Toodud mõjuindikaatori puhul tekib küsimus, mis on indikaator „äraelamist võimaldav“. Just seetõttu on oluline, et indikaatorit seades täpsustatakse kohe ka selle kogumise viis. Nii võib siinkohal lähtuda inimeste enda hinnangutest, mis eeldab vastavat küsitlust.

Viimasel ajal on nt Euroopa Komisjoni (eelkõige Regionaalpoliitika Peadirektoraadi) poolt tellitud uuringutes leitud, et klassikaline kolmetasemeline indikaatorite süsteem sageli ei tööta. Põhjuseid on mitmeid, nt ei ole alati võimalik vahet teha neil kolmel tasandil ega nende omavahelistel põhjustagajärg seostel. Lisaks on sageli tulemus- ja mõjuindikaatorid segi aetud taustaindikaatoritega, mida antud projekt või organisatsioon oma tegevusega vaevalt mõjutada suudab.

Välja on pakutud uus loogika mudeli kuju **kahetasandiliste indikaatoritega** – väljundi- ja tulemusindikaatorid. Kui väljundiindikaatorite sisu ei ole oluliselt muutunud, siis tulemusindikaatorid (*outcome indicators/result indicators*) on väljundi-mõju skaalal pigem mõju poole liikunud, st kajastavad sisulisemaid tulemusi, aga on samas siiski kergesti jooksvate andmete põhjal kogutavad. Mõjuindikaatoreid polegi lisaks defineeritud; mõjude hindamise käigus uuritakse pigem, kui suure osa saavutatud tulemusindikaatori väärtusest on esile kutsunud antud projekt/organisatsioon ning kui suur osa on väliskeskonna mõju (loe täpsemalt: Outcome indicators ... 2011; Result Indicators... 2012).

Seega on selge, et absoluutset tõde hindamise valdkonnas ei ole, tuleb uurida parimaid praktikaid ja samas läheneda asjale loominguiliselt ning võtta kasutusele variant, mis vastab kõige paremini organisatsiooni vajadustele. Järgnevalt on teema illustreerimiseks koostatud kaks indikaatoritekomplekti näidet.

TESA näide:

Vana loogika mudeli näitajad TESA näitel:

- *Väljund: HIV koolituse läbinute arv*
- *Tulemus: Osalenute omandatud teadmised, hoiakud ja ennetav käitumine*
- *Mõju: Vähem HIVsse nakatumisi*

Uue loogika mudeli näitajad TESA näitel:

- *Väljund: HIV koolituse läbinute arv*
- *Tulemus: Vähem HIVsse nakatumisi*
- *Mõju: TESA osakaal HIVsse nakatumiste vähendamisel*

MTÜ Oma Pere näide. *See organisatsioon tegeleb vanemliku hoolitsuseta jäänud laste abistamisega, tõstes avalikkuse teadlikkust lapsendamisest, pakkudes koolitust- ja nõustamist erinevate*

asendushoolduse vormidega seotud isikutele ning toetades eelkõige peresid, kus kasvab lapsendatud laps ning tõstes avalikkuse teadlikkust neil teemadel.

Tulemusindikaatorid

- *valdkonna kajastamine erinevates dokumentides, strateegiadokumentide algatamine, koostamine ja heakskiitmine, vastuvõetud seadused ja muudatused;*
- *valdkonna (perekonnas hooldamine) rahastuse suurenemine;*
- *perekonda hooldamisele paigutatud laste osakaal vanemliku hoolitsuseta lastest;*
- *asendusperede arv, kes on valmis lapse või mitu last perre võtma;*
- *hoiakud hoolitsuse ja laste õigustega seotud teemade osas elanikkonnas /potentsiaalses sihtgrupis.*

Mõjuindikaatorid

- *valdkonna kajastamine erinevates dokumentides, strateegiadokumentide algatamine, koostamine ja heakskiitmine, vastuvõetud seadused ja muudatused tänu Oma Perele;*
- *valdkonna (perekonnas hooldamine) rahastuse suurenemine tänu Oma Perele;*
- *perekonda hooldamisele paigutatud laste osakaal vanemliku hoolitsuseta lastest – osakaalu muutus tänu Oma Perele.*

2. Hindamise läbiviimine

2.1 Etapp 1: hindamise eesmärk, fookus ja indikaatorid

Hindamise eesmärk ja fookus

Hindamise tellija (organisatsiooni juhtkond või nõukogu, sihtrühm, rahastaja vm) peab vastama küsimustele, mida hindamisega saavutada tahetakse ning kus ja milleks tulemusi kasutada tahetakse. Eesmärgid võivad tuleneda sisemisest vajadusest (näiteks soovitakse organisatsiooni sisemisi protsesse tõhustada) või välisest motivatsioonist (näiteks rahastajad, huvirühmad, avalikkus soovivad informatsiooni tulemuste kohta). Samuti võib vajadus olla probleemipõhine (hindamisega üritatakse leevendada konkreetseid organisatsiooni või projekti puudujääke) või põhimõttelisena (eeldatakse, et ka hästi toimivaid sekkumisi on võimalik täiustada).

Täiendavalt jagunevad hindamised ka lähtuvalt hindamise hetkest eelhindamisteks (aitab tegevuste plaane läbi mõelda ja täpsustada), vahehindamisteks (hindamine tegevuse elluviimise ajal võib anda väärtuslikku informatsiooni tegevuse tõhustamiseks) ning järelhindamisteks (uuritakse tulemusi ja mõju, vaadatakse, mis sai hästi tehtud ja mis tehti valesti). Käesolevas juhendis tutvustatud meetodika sobib eelkõige järelhindamiseks, st nende tegevuste hindamiseks, mis on juba lõppenud ja mille mõju on avaldunud. See tähendab, et kui organisatsioon jätkab tegevust, saab hinnata varasema perioodi mõju, mis on juba avaldunud. Siiski saab mitmeid juhendi komponente kasutada ka eel- ja vahehindamiseks.

Hindamisele tuleb leida fookus, mis mahub hindamise raamidesse ja mis annab organisatsioonile vajalikku infot. Fookusest peaks selguma, kes on see sihtrühm või sihtrühmad, kelle mõjutamist hinnatakse, samuti hindamise ajaraamistik, sh hinnatav periood.

Oluline on täpselt läbi mõelda hindamise eesmärk ja fookus, mis mõjutavad edaspidiseid otsuseid valitava meetodika ja muu osas.

Hindamise eesmärgist ja fookusest peaks välja tulema, millisel tasandil hindamist teostatakse, kas jäädakse indiviidi (sihtgrupi) tasandile, valdkonna ehk probleemi tasandile või puudutatakse ka kogu ühiskonna tasandit (vt lisaks Kaarna *et al* 2012: 9-10):

- **Indiviidi tasandi** hindamise puhul uuritakse sekkumise tagajärjel toimuvaid muutusi indiviidi jaoks ning hinnatakse nende muutuste määra ning ulatust.
- **Valdkonna tasandi** puhul analüüsitakse, kuidas indiviidi tasandi muutus seostub probleemse valdkonna muutustega. Teisisõnu uuritakse, kui suurt osa probleemist organisatsioon puudutab või mis on organisatsiooni turuosa. See eeldab ülevaadet, kas ja kuidas valdkonnaspetsiifilised muutused laiemalt on toimunud.
Näiteks TESA koolituse puhul on laiemaks valdkonnaks HIV-alane teadlikkus kõigi inimeste hulgas. TESA turuosa on aga töötavad inimesed, kuna TESA pakub koolitusi töökohal.
- **Ühiskonna tasandi** hindamise käigus analüüsitakse, kui suur on ühiskondliku kulu vähenemine, mille organisatsioon otseselt oma tegevusega kaasa on toonud.

Oluline on märkida, et valdkonna tasandi hindamisel kasutatakse sisendina indiviidi tasandi hindamist ning ühiskonna tasandi hindamisel kasutatakse sisendina valdkonna ja indiviidi tasandi hindamist. Seega peab kõrgema tasandi hindamise teostamiseks läbima ka madalamad tasandid. Hindamise tasandilise jaotuse puhul tasub tähelepanu juhtida ka sellele, et tegemist on pigem mõju analüüsi raamistikuga (kui kaugeleulatuvat mõju hinnata), mitte rangelt hindamisküsimusi ja indikaatorite valikut mõjutava jaotusega. Samu hindamisküsimusi ning indikaatoreid võib olla vajalik kasutada erinevatel hindamistasanditel. Samuti võib olla küsimusi ning indikaatoreid, mis puudutavad vaid üht tasandit.

Näide: TESA üks peamisi väljundindikaatoreid (HIV koolituse läbinute arv) annab olulist infot nii indiviidi, valdkonna kui ka ühiskonna tasandi mõju hindamiseks.

Hindamisküsimused ja indikaatorid

Sõltuvalt sellest, milline on hindamise vajadus ja hindamise eesmärk, tuleb moodustada ka hindamisküsimused. Kui tegemist on sisemise vajadusega, puudutavad hindamisküsimused näiteks töötajate tõhusust, tööprotsesside pudelikaelade identifitseerimist, juhtimismudeli otstarbekust jms. Välise vajaduse puhul küsitakse pigem ühiskondliku mõju või investeringuväärtuse kohta. Samas on sisemised ja välised vajadused omavahel ka seotud. Mõne sisemise protsessi täiustamine võib aidata saavutada ulatuslikumat ühiskondlikku mõju.

Hindamisküsimuste koostamisel on abiks küsimuste kategoriseerimine. Näiteks vastavalt hindamise eesmärgile võib küsimusi küsida järgmiste aspektide kohta (Evalsed 2008: 47):

- a) **Asjakohasus:** kas sekkumine on põhjendatud ehk kas vajadus on jätkuval olemas? Algse asjakohasuse kohta annab ülevaate loogika mudeli hetkeolukorra ülevaate osa. Kui hindamine toimub tunduvalt hiljem võrreldes olukorra ülevaate tegemisega, võiks mõju hindamise käigus analüüsida, ega olukord ei ole muutunud, st kas sekkumine on jätkuvalt põhjendatud.
- b) **Mõju:** mil määral on sekkumise eesmärgid täidetud? Kas midagi muutes oleks võimalik saavutada suuremat mõju? Kui suur osa antud valdkonnas toimunud muutustest on aset leidnud tänu organisatsioonile ja kui suur on olnud väliskeskonna mõju? Ehk mis oleks juhtunud, kui organisatsioon poleks sekkunud (lisanduvus)?
- c) **Tõhusus:** kas eesmärgid on saavutatud ressursse tõhusalt kasutades? Kas samade kuludega oleks võimalik ka suuremat mõju saavutada? Nagu eelpool mainitud, keskendub käesolev juhend eelkõige mõju hindamisele ja tõhususe teema seetõttu käsitlemist ei leia.

Mõju hindamise peamine küsimus - kas eesmärgid on täidetud - eeldab teavet selle kohta, mida ja kui palju sooviti saavutada. Seetõttu ei saa alahinnata indikaatorite ja nende sihttasemete olulisust. Enne hindama asumist tuleb üle vaadata loogika mudeli koostamisel paika pandud indikaatorite süsteem ja vajadusel seda täiendada, kasutades eelpool toodud näpunäiteid.

Mõju hindamise kõige laiemaks küsimuseks on varem paika pandud eesmärkide täitmise ulatus.

Saavutatud mõjule hinnanguid andes tasub mõelda veel ka **jätkusuutlikkuse** kriteeriumile ehk küsida, kas tulemused kestavad ka aja möödudes.

Nt kui organisatsioon tegeleb vanemaharidusega ja peale koolitust vanem käitubki kodus targemalt ning püüab õpitud ellu viia, siis mõne aja möödudes võib ta pöörduda tagasi vana

käitumismustri juurde. Kui selline tulemus ilmneb, saab mõju hindamise tulemusena teha soovitusi koolitusperioodi pikendamiseks, edasiseks nõustamiseks või jätkukoolituste pakkumiseks, mis tagaks õpitu kinnistumise pikemas perspektiivis.

Igal tegevusel võib esineda **kõrvalmõju** ehk mõju, mida ei oodatud. See võib olla nii positiivne kui ka negatiivne. Positiivse kõrvalmõju näiteks on koolitus – lisaks otseselt koolitatutele võivad nad oma teadmisi lähedastega jagada (nt lastekasvatuse teema). Lisaks liigub teadmine inimesega koos ja mõjutab organisatsiooni, kus ta töötab. Negatiivseks kõrvalmõjukuks võib olla ressursside ümberpaiknemine, näiteks kui organisatsiooni rahalised vahendid tulevad peamiselt annetustest, siis selleks, et organisatsioonile annetada, jätab annetaja kuhugi mujale annetamata.

2.2 Etapp 2: olemasolevad andmed

Kui hindamise eesmärk, fookus ning hindamisküsimused on selged ja üle on täpsustatud ka indikaatorid, siis on teada ka, mis andmeid täpsemalt vaja on. See tähendab, et lähtuda tuleb indikaatoritest ja koguda kokku kõik olemasolevad andmed, mis aitavad teha kindlaks indikaatorite sihttasemete saavutamise määra. Nii nagu indikaatorid, on ka vajaminevad andmed igal organisatsioonil eritüübilised. Väljundiindikaatoreid (nt koolituste arv, osalejate arv, nõustatud abielupaaride arv) kajastav info on ilmselt organisatsiooni enda poolt seireinfona kogutud. Kui indikaatorid kajastavad andmeid, mida kogutakse uuringufirmade või riigi poolt regulaarsete uuringute käigus (nt Eesti sotsiaaluuring, Leibkonna eelarve uuring) või mida kajastavad erinevad registriandmed (nt abielulahutuste arv), on need andmed samuti kohe kättesaadavad.

Tuleb koguda kokku kogu olemasolev info indikaatorite sihttasemete saavutamise kohta.

Hindamise läbipaistvuse suurendamiseks ja andmete kvaliteedile täpsema hinnangu andmiseks saab andmed jagada esmasteks ja teisesteks. Esmased andmed on need, mida kogutakse otse andmeallikast. Teisesed andmed on juba olemasolevad andmed, mis on kogutud kellegi teise poolt (nt Statistikaamet, uuringufirmad). Kui tegemist on välise hindajaga, on osad andmeid paratamatult teisesed, kuna nt väljundnäitajate kohta on ilmselt infot kogunud ja mingil määral töödeldud hinnatav organisatsioon. Teiste poolt kogutud andmed ei pruugi vastata täpselt hindaja ootustele nii nende sisu kui kvaliteedi osas, mistõttu tuleb teha järeleandmisi. Samas on mõningate meetodite kasutamise eelduseks juba teatud andmete olemasolu. Teiseseid andmeid kasutades tuleb nende valesti tõlgendamise vältimiseks kasutatud andmete kogumise meetodika endale selgeks teha. Erinevate võimalike kasutatavate andmete kohta loe lisaks (Kaarna et al lk 14-16).

TESA näide: TESA hindamise jaoks sai kasutada järgmisi olemasolevaid andmeid:

- *Väljundite kohta sai kasutada TESA poolt kogutud andmeid läbiviidud koolituste kohta, TESA veebilehe kasutusstatistikat ning TESA strateegiliste eesmärkide kokkuvõtteid.*
- *Lisaks oli konkreetset TESA mõju määratlemiseks vaja andmed, mis otseselt TESAt ei puuduta, kuid aitaksid eristada väliskeskonna mõju. Ka selles osas oli üht-teist juba olemas - varasemad erinevad uuringud, riiklik statistika jms.*
- *Taustainfot organisatsiooni kohta leiti TESA kodulehelt, majandusaasta aruannetest, põhikirjast, meediakajastustest.*

Olemasolevate andmete kaardistamise ja analüüsimeetodi valiku järel selgub, millise info järele on puudus ja mida tuleb ise juurde koguda (juurde küsida), et seatud hindamisküsimustele vastata. Uute andmete kogumisest on täpsemalt kirjutatud peatükis 2.4. Pikemalt on andmete kogumist käsitletud käesoleva projekti piloot-hindamisaruannetes.

2.3 Etapp 3: analüüsimeetodite valimine

Kui on selge, mida hinnatakse, saab hakata mõtlema, kuidas hinnata. Analüüsimeetodi valikust sõltub hindamise usaldusväärsus, vajalikud andmed, selleks kuluv aeg jms. Tegelikult tuleb meetodite osas otsuseid teha enamgi kui üks:

- Kõigepealt tuleb valida **uurimismeetodi tüüp**, otsustades kas eksperimentaalse, kvaasiekspimentaalse või mitteeksperimentaalse tüübi kasuks (vt kirjeldusi Lisas 2).
- Seejärel tuleb leida sobiv **andmekogumismeetod** (vt alaptk 2.4 ja Lisa 4).
- Lõpuks tuleb mõelda, mis tehnikaid kasutada kogutud andmete analüüsimiseks (vt alaptk 3.1).

Analüüsimeetodi valikul tuleb arvestada:

- Hindamise eesmärgi ja küsimustega.** Erinevatele küsimustele vastamiseks tuleb ilmselt kasutada ka erinevaid meetodeid. Nt kvantitatiivsed meetodid aitavad vastata küsimusele, kas mõju oli ja kui suur see oli ning kvalitatiivsed meetodid pigem küsimusele, kuidas mõju saavutati (vt teoreetilist mudelit). Kuna küsimusi on mitmeid, on ka analüüsimeetodite valik üks keerulisemaid etappe hindamisprotsessis ning vajadusel tuleb kaaluda eksperdi kaasamist.
- Sekkumisest möödunud ajaga.** Olenevalt valdkonnast peab jääma tegevuste ja nende hindamise vahele teatud aeg, et tulemused saaksid avalduda. Kui sekkumisest on aga möödunud hulk aega, ei pruugi inimesed enam kõike täpselt mäletada ja nii annavad kvantitatiivsed meetodid sisukamaid vastuseid kui kvalitatiivsed.
- Olemasolevate andmetega.** Näiteks kui valdkonnas on olemas ulatuslikud andmekogud (nt tervishoiu valdkond), on enam mõtet kaaluda kvantitatiivseid meetodeid.
- Hindamise ajakavaga.** Andmete kogumine on reeglina kõige ajamahukam hindamisetapp, sõltudes siiski kasutatavast meetodist. Lisaks sõltub hindamisele kuluv aeg hindamise detailsusastmest, olemasolevate andmete kättesaadavusest, tegevuste mitmekülgsusest, keerukusest jms.
- Hindamise maksumusega.** Kõige kulukam hindamisetapp on reeglina andmete kogumine, seda eriti mõningate kvalitatiivsete meetodite puhul.
- Organisatsiooni enda võimekusega.** Kui organisatsioonil on piisavalt analüütilise kogemusega inimesi ning vaba tööaega, võib organisatsioon viia ise hindamise läbi. Kui organisatsioonil on pakkuda küll tööjõudu, kuid ei ole hindamisalast ekspertiisi, tuleks kaasata väline hindaja. Samas tuleks arvestada ka hindamise keerukuse astet. Lühiajalised üksikute tegevuste hindamised on lihtsamad; pikemaajalised ja organisatsiooni kui terviku hindamised nõuavad hindamiseksperitide kaasamist. Samuti eeldavad keerukamad analüüsimeetodid eelteadmisi ja pikaajalisi kogemusi.

Nii ajaressurss, rahalised vahendid kui ka võimekus võivad seada hindamisele olulised piirangud. Väga oluliste piirangute puhul tasub kaaluda hindamise läbiviimise mõttekust - ehk tasub sellest loobuda.

Hindamise läbiviija

Hiljemalt selles faasis tuleb otsustada, kas hindamine viiakse läbi oma jõududega või kaasates väliseid hindajaid. Plusse ja miinuseid kaaludes tasub arvestada lisaks rahalisele väljaminekule ka muude argumentidega (Hindamise käsiraamat 2006: 23). Nii toob väline hindaja kaasa täiendavat ekspertisi, samas õpib organisatsioon ise selle protsessi käigus vähem. Kui organisatsioon otsustab hindamise ise läbi viia, tekitavad paratamatult objektiivsuse ja usaldusvärsuse küsimused. Seega võiks välise eksperdi kaasata vähemasti kvaliteedikontrolliks, kes vajadusel aitab ka meetodilistes küsimustes. Teine variant on luua järevalve teostamiseks erapooletutest inimestest koosnev hindamise töörühm.

Miinumina võiks välise hindaja kaasata metoodikaalase nõustajana.

Analüüsimeetodi valiku lihtsustamiseks on soovitatav kasutada häid näiteid sarnastest hindamistest ning valdkonnaspetsiifilist teaduskirjandust. Enne heade näidete ja teaduskirjanduse otsimist tasub otsingut kitsendada. Selle jaoks on mõistlik võimalikke analüüsimeetodeid liigitada, et siis ebasobivad meetodid kõrvale jätta. Sealjuures saab meetodeid liigitada väga mitmeti. Alljärgnevalt on välja toodud neli võimalikku liigitust:

1. Analüüsimeetodi tüüp

Kõige laiemalt levinud mõju analüüsimeetodid tüübi järgi on: **eksperimentaalne, kvaasiekspperimentaalne ning mitteeksperimentaalne**. Eksperimentaalse meetodi puhul üritab uurija aktiivselt muuta olukorda, tingimusi või osalejate kogemust, mis võib viia osalejate käitumise või eksperimendi tulemuse muutuseni. Tüüpiliseks näiteks sotsiaalteadustes on osalemise juhuslikkustamine (ilma sekkumiseta põhineks osalemine või mitteosalemine mittejhuslikel alustel). Kvaasiekspperimentaalne meetod järgib eksperimetaalse meetodi protseduure, kuid juhuslikkustamist ei toimu. Osalusrühm ja võrdlusrühm konstrueeritakse hiljem erinevaid võtteid kasutades. Mitteeksperimentaalne meetod ei muuda olukorda, tingimusi või osalejate kogemust. Mitteeksperimentaalsed meetodid saab jagada kolme kategooriasse. Esimese kategooria meetodid tegelevad näitajatevaheliste seoste uurimisega. Teise kategooria meetodid tegelevad võrdlemisega, peamiselt erinevate rühmade näitajate võrdlemisega. Kolmanda kategooria meetodid vaatavad muutusi üle aja. Loe mõju analüüsimeetodite tüüpidest lähemalt Lisast 2.

Lisaks saab eristada kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid meetodeid (vt infokast). Uurimismeetodi tüüpide ja nende vahel valimise kohta vt Lisa 2. Kokkuvõtlikult tuleb leida meetod, mis tagaks võimalikult hea tulemuse usaldusvärsuse ning meetodi rakendamise keerukuse/ressursimahukuse suhte. Eksperimentaalsed meetodid on kõige kallimad, kuid ka täpsemad. Mitteeksperimentaalseid meetodeid (sh kvalitatiivseid) on lihtsam ja odavam rakendada, kuid ka tulemus võib olla rohkem hinnanguline ja seetõttu ebatäpsem.

Infokast: Kvalitatiivsed meetodid vs kvantitatiivsed meetodid

Kvalitatiivsed meetodid keskenduvad uuritava indiviidi või grupi protsessidest, käitumistest ja tingimustest arusaamisele. Kvalitatiivsete meetodite eelised on: neid saab paremini sobitada hindamisega, saab teha sügavamaid uuringuid valitud väljundite, juhtumite osas, annavad kriitilist vaadet kasusaajate perspektiivist lähtuvalt, võimaldavad fokuseerida konkreetsele reformile, tingimustele või protsessidele, mis projektile/tegevustele võivad olla mõju avaldanud.

Nende üldisteks puudusteks on andmekogumise ja tõlgendamise subjektiivsus, andmete kvaliteet ja usaldusväärsus sõltub uuringu läbiviija oskustest, tundlikkusest ja koolitusest, statistilise kindluse puudus, kuna valimid on väikesed ja üldistuste tegemine piiratud, organisatsiooni tegevus(t)e mõju põhjuslikkuse määratlemise keerulisus, usaldusväärseuse tõstmiseks tulemuste sõltumatu kontrollimise ja kinnitamise keerulisus.

Hindamiste puhul tavalisi kvalitatiivsete uuringute tüüpe (nt etnograafiline uurimus, fenomenoloogiline uurimus, narratiivne uurimus jne) ei kasutata. Otsustatakse mõne hindamisraamistiku kasuks (nt loogiline mudel koos muutuste teooriaga), millest lähtuvalt on püstitatud hindamisküsimused. Neile vastamiseks kogutakse andmeid kvalitatiivsete andmekogumise meetoditega (vt Lisa 5).

Kvantitatiivsed meetodid keskenduvad sotsiaalsete nähtuste empiirilisele uurimisele kasutades statistilisi või matemaatilisi meetodeid või mudeleid.

Üldiselt on kvantitatiivsete meetodite eeliseks, et nad võimaldavad teha üldistusi (nt kasusaajatega toimunud muutusi võib üle kanda kogu sihtgrupile), hinnata põhjuslikkust, teha objektiivseid ja täpseid järeldusi jne. Puuduseks on, et paljusid olulisi aspekte ei ole võimalik kvantifitseerida, näiteks protsesse.

Kuna nimetatud meetoditega saadakse mõnevõrra erinevat teadmist, kasutatakse hindamistes reeglina korraga nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid meetodeid, mis õigel kasutamisel ka teineteist täiendavad.

2. Tegevuste valdkond

Sotsiaalse ettevõtluse ja laiemalt kodanikuühiskonna tegevusvaldkondade üks võimalik jaotus on järgnev²: **haridus, tervise edendamine, tööhõive, perekond, keskkond, ettevõtlus, loomade heaolu, peavari, riided, puuetega inimesed, turvalisus, kogukond, heaolu ning kunst**. Sõnastatud nimekiri on suunav ja mitte tingimata täielik. Erinevates valdkondades on aja jooksul välja kujunenud neile tüüpilised analüüsiküsimused ja levinud lahendused nendele vastamiseks.

3. Hindamise tasand

Lähtume taas **indiviidi, probleemvaldkonna ja ühiskonna** tasanditest. Praktikas tuleks probleemvaldkonna kohta kasutada juba olemasolevaid uuringuid, kuna nende iseseisev teostamine võib osutada väiksemale organisatsioonile ülejõukäivaks. Samuti nõuab ühiskonna tasandi

² Autorite koostatud.

hindamine reeglina eksperdi kaasamist. Lisas 3 on toodud mõned näited analüüsimeetoditest erinevatel mõju tasanditel hinnatavate pilootorganisatsioonide valdkondades.

4. Tegevuse liik

Analüüsimeetodid võivad erineda ka organisatsiooni tegevuste liigi järgi. Erinevatel tegevustel on reeglina erinev mõju avaldumise loogika, mistõttu on välja kujunenud kindlad võtted, kuidas neid tegevusi hinnata. Alljärgnevalt on toodud üks võimalik liigitus, mis võtab kokku levinud vabähenduste tegevused³:

- teavitamine,
- koolitus ja nõustamine,
- uurimis- ja analüüsitegevus,
- (avalike) teenuste osutamine ja toodete tootmine,
- sihtrühma ja/või liikmete abistamine,
- huvide ja väärtuste eest seismine (eestkoste, huvikaitse),
- valdkondliku poliitika arendamine,
- kodanikualgatuse arendamine (sh kodanikuteadlikkus, vabatahtlikkus),
- toetuste jagamine,
- huvitegevus.

Vabähenduste hindamise seisukohalt on asjakohasemad tegevused teavitamine, koolitus ja nõustamine ning huvide ja väärtuste eest seismine (eestkoste ehk huvikaitse). Mitmete nimetatud tegevuste ühisnimetajaks on kommunikatsioon. Selline ühisnimetaja väljendub ka analüüsimeetodite valikus, näiteks eestkoste ja teavitamine on analüüsitavad sarnase meetodiga (vt infokast).

Infokast: Kommunikatsioonitegevuste hindamise näited

Kommunikatsioonitegevuste hindamise häid näiteid leiab nt Julia Coffmani töödest (Coffman 2002; Coffman 2003). Need on üles ehitatud järgmiselt:

- Alustatakse muutuste teooria ja loogika mudeli paikapanemisega, sealjuures eristatakse indiviidi käitumise muutmisele ja poliitika muutmisele suunatud tegevusi. Erinevalt mõnest muust valdkonnast arvestatakse enam käitumisteaduste vallas avastatuga ehk siis kirjeldatakse täpselt, kuidas üks või teine tegevus inimeste käitumist ja otsuseid mõjutab.
- Edasi täpsustatakse hindamise fookus ja valitakse andmekogumismeetodid, mis konkreetsel juhul kõige sobivamad tunduvad. Kasutatakse nii küsitlusi, intervjuusid, vaatlusi kui ka spetsiifilisemaid võtteid (vt täpsemalt Coffmani publikatsioone).
- Kogutakse andmed ning teostatakse nende analüüs.
- Tuuakse välja peamised järeldused ja soovitused.

Kirjeldatud materjal on kasulik eelkõige näidete rohkuse tõttu.

³ Autorite koostatud.

Eelnevalt käsitletud liigituste puhul võib välja tuua, et analüüsimeetodid võivad kattuda nii tasandi, probleemvaldkonna kui ka tegevuste liigi järgi. Näiteks võib erinevate tegevusvaldkondade koolitus- ja nõustamistegevuste hindamise puhul lähtuda sarnastest teooriatest indiviidi tasandil, kuna nende tegevuste protsess ei sõltu niivõrd tegevusvaldkonnast. Kuid valdkonna või ühiskonna tasandi hindamiseks tuleb kasutada erinevaid analüüsimeetodeid, kuna nende tegevuse tulemus on probleemvaldkonna või ühiskonna jaoks erineva tähendusega. Samuti on näiteks võimalik, et erinevate tegevuste tulemus valdkonna või ühiskonna jaoks on analüüsiv sarnase meetodiga, kuna tegevuste eesmärk on sarnane.

2.4 Etapp 4: uute andmete kogumine

Kui selgub, et seatud hindamisküsimustele vastamiseks oleks vaja mingit teadmist ja andmeid, mida organisatsioonil endal veel ei ole või mida teisestest allikatest (olemasolevatest dokumentidest) ei saa, siis tuleb määratleda andmekogumise meetodid. Meetoditest koos iga meetodi eeliste ja puudustega on antud ülevaade Lisas 4. Andmekogumise meetodi valik sõltub tavaliselt sellest, kas üldiselt on otsustatud kvantitatiivse või kvalitatiivse lähenemise kasuks või on otsustatud neid kombineerida. Viimane on kõige parem variant, kuna võimaldab vastata erinevat tüüpi küsimustele - kvantitatiivsete meetoditega saab uurida, kas ja kui suur mõju oli ning kvalitatiivsete meetoditega saab tulemust tõlgendada ehk selgitada, kuidas täpselt mõjumehhanism toimis.

Kogemustega hindajad tuginevad tavaliselt otsuse tegemisel nii enda varasematele kogemustele kui ka teiste poolt läbiviidud uuringute õppetundidele. Mõned näited tüüpilistest argumentidest ühe või teise meetodika kasuks otsustamisel:

- Vahehindamiste puhul keskendutakse sageli eelkõige „kuidas“ ja „miks“ tüüpi küsimustele, mis aitavad mõista programmi toimimise loogikat ja tuua esile probleemid, ja mitte niivõrd „kui palju“ küsimustele. Seetõttu on eelistatud kvalitatiivseid andmekogumise meetodid.
- Kui indikaator kajastab rahulolu, siis tuleb tavaliselt küsitlus läbi viia.
- Kui antud valdkonnas on olemas hea kvaliteediga teisesed andmed (nt ettevõtete majandustulemused on kättesaadavad äriregistrist), on mõttekas neid kasutada. Kui registriandmete tulemusi on raske tõlgendada, st ei ole selge seos, kuidas sekkumine ja indikaatori sihttaseme muutused on omavahel seotud, on kasulik lisaks teha individuaalseid või fookusgruppiintervjuusid.
- Kui kasusaajaid on vähe, ei ole võimalik kvantitatiivseid andmeid kasutada.
- Kui tegevusest on möödas vähe aega, ei kajastu mõju ilmselt veel registriandmetes või riiklikus statistikas ja tuleb eelistada küsitlusi või intervjuusid.
- Kui sekkumisega kaasnevad nõu toimekud, nt jagatakse taotluste alusel toetusi, stipendiume, siis on kindlasti mõttekas teostada ka dokumendianalüüs (vaadata läbi taotlused ja aruanded).
- Kui hinnata tuleb palju eritüübilisi ja samas pikaajalisi projekte, kuhu on kaasatud palju erinevaid osapooli, võib olla kasulik viia läbi juhtumianalüüsid.

Tuleb arvestada, et see soovitude nimekiri pole ühelgi juhul ammendav. Iga olukord on omanäoline ja vahel tuleb käituda tavapärasest erinevalt. Just seetõttu on soovitatav meetodite valimise etappi kaasata ekspert.

3. Tulemused

3.1 Etapp 5: analüüs

Kui on järgitud eelnevaid hindamise etappe, siis tuleb kogutud andmeid analüüsida ja nende põhjal kirjutada tulemuste aruanne.

Kvalitatiivsed andmed võivad olla väga mahukad (nt tundidepikkused intervjuud) ja nende põhjal järelduste tegemine on omamoodi kunst. Kõigepealt tuleb palju tähelepanu pöörata andmete dokumenteerimisele (nt intervjuud ja fookusgrupid salvestada ja transkribeerida, fookusgrupid võiks ka võimalusel videole võtta). Liigselt oma mälule ja märkmetele tuginemine vähendab analüüsi objektiivsust. See, mis alguses tundus ebaoluline ja ülesmärkimist mittevääriv, võib hilisema analüüsi käigus väärtuslikuks infoks osutuda. Kui andmemassiivid on suured (nt suur kogus intervjuude transkriptsioone), tuleks nende analüüsiks kasutada väljatöötatud tehnikaid - kodeerimist (vt Laherand 2008), kasutades selleks otstarbeks loodud tarkvara vms. Kvalitatiivsete andmete analüüsi puhul võib alati kerkida üles küsimus analüüsi erapooletusest ja järelduste põhjendatusest. Nt Laherand (2008: 347-354) kirjutab, kuidas kvalitatiivse analüüsi usaldusväärsust tagada. Lihtsamad võtted on **andmete triangulatsioon**, mis tähendab erinevatest andmetest ja erinevate meetoditega kogutud andmete korruga kasutamist (nt dokumendianalüüsi põhjal tehtud järeldust kinnitavad ka mitmed intervjuud) ja tulemustest **rikka, tiheda kirjelduse pakkumist** (nt kasutada intervjuude tsitaate näitamaks, mille põhjalt järeldused tehtud on). Samas ei ole siiski universaalseid kriteeriume, mille alusel kvalitatiivsete andmete analüüsi kvaliteeti saaks hinnata. Analüüsi koostaja peab lihtsalt püüdma olla võimalikult avatud ja objektiivne, alati põhjendama oma järeldusi ning olema ettevaatlik üldistuste tegemisel. Võimalusel võiks kasutada retsense. Kuigi kvalitatiivse analüüsi kirjutamine tundub esmapilgul lihtne, sõltub selle kvaliteet siiski paljuski kirjutaja intuitsioonist ja kogemustest.

Kvalitatiivse analüüsi muudab usaldusväärseks järelduste põhjendatus.

Kvantitatiivandmete analüüsi põhisisuks on järelduste tegemine, tuginedes numbritele. Levinud võtete seas on keskmiste analüüs (mitme sihtgrupi keskmiste näitajate võrdlemine), hajuvusanalüüs (mis tegurid põhjustavad näitajate kõikumise), seoste analüüs (kas näitajate vahel on korrelatsioon), aegridade analüüs (näitajate muutumine ajas ehk dünaamika, näitajate pikaajalised trendid), faktoranalüüs (erinevate mõjutegurite rühmitamine), klasteranalüüs (erinevate tulemusnäitajate rühmitamine), regressioonanalüüs (parameetrite leidmine kirjeldamiseks/lihtsustamiseks paljude näitajate vahelisi seoseid korruga). Kvantitatiivandmete analüüsimeetodite põhitehnika on statistiliste hüpoteeside testimine. Näiteks, kas kahe grupi keskmiste vahel on erinevus, kas kahe näitaja vahel on seos, kas näitaja ajas kasvab jne. Enamus kvantitatiivandmeid on kogutud valimipõhiste küsitlustega (sh enamus avalikust statistikast) või siis on tegemist registriandmetega. Statistiliste testide tulemused on usaldusväärsemad, kui andmete kogumiseks on kasutatud suuremat valimit (nii suurem absoluutsuurus, tüüpiline esinduslik valim algab 300st küsitlusel osalenust, kui ka valimi suurem osakaal üldkogumist⁴). Kvalitatiivmeetoditest eristab kvantitatiivmeetodeid enam see, et samade andmete ja meetodite kasutamisel peaksid erinevad uurijad jõudma sarnaste järeldusteni. Järelduste usaldusväärsust mõjutavad ja tõlgendusruumi annavad andmete kvaliteet (andmed pole korrektselt kogutud või töödeldud), meetodite asjakohasus

⁴ Sobiva valimi suuruse leidmiseks võib kasutada näiteks kalkulaatorit:
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

(valitud on vale meetod) ja analüüsitava probleemi kontekst (sama võtte ei pruugi töötada iga analüüsitava objekti kohta).

Kvantitatiivse analüüsi muudab usaldusväärseks andmete kvaliteet.

Eelpool kirjeldatud meetoditega kogutud andmed aitavad hinnata mõju avaldamist. See on aga vaid võrrandi üks pool. Avalikes huvides tegutsevasse vabaühendusse investeerija seisukohast oleks hea, kui organisatsioonide mõjukust saaks võrrelda. Selline võrdlusinfo aitaks teha investeerimisotsuseid. Eelpool kirjeldatud hindamise rakendamise tulemusena leitud erinevate organisatsioonide mõju oleks seega tarvis viia ühtsesse vormi. Ülesanne võib sageli osutada keerukaks, kuna eelnevalt hinnatud mõju võib olla liialt kvalitatiivse iseloomuga, võrdlus eeldab aga mõju teatud moel kvantifitseerimist. Pakume siinkohal välja kolm lahendust **projektide tulususe ehk investeerimisväärtuse** leidmiseks:

- kulu-tulu analüüs (Cost-Benefit Analysis - CBA),
- kvalitatiivse kulu-tulu analüüsi meetodika (QCBA),
- kulu-efektiivsuse analüüs (*Cost-effectiveness analysis – CEA*).

Kulu-tulu analüüs

Tegemist on eelistatuma lahendusega, kuna nimetatud meetod on laialt kasutusel, suhteliselt paindlik ning selle tulemused on otseselt võrreldavad teiste analoogsetega. CBA käigus arvutatakse välja projekti/programmi rahasse pandud mõju vahe rahalise sisendiga (kuludega). Meetod eeldab, et kõikvõimalikud mõjud (nii otsesed kui ka kaudsed, nii esmased kui ka teisesed, nii kasusaajatele, organisatsioonile kui ka ühiskonnale) on väljendatavad rahas. Kui mõju on suurem kui sisend, siis on projekt/programm mõttekas. Tulemus on eelkõige mõeldud infoks investorile. Meetod võimaldab võrrelda erinevaid organisatsioone sõltumata nende valdkonnast ja tegevuste eripäradest. Juhtimisinstrumendina võib kasutada CBA tulemusi SROI meetodis⁵. Lisas 6 on kokku võetud tulu-kulu analüüsi meetodika peamised sammud, aspektid, millega tuleb arvestada, selle eelised ja puudused.

Kvalitatiivse kulu-tulu analüüs

Teiseks lahenduseks, kuidas saavutada hindamistulemuste võrreldavus, pakume välja kvalitatiivse kulu-tulu analüüsi meetodika (QCBA). (Boardman *et al* 2001). Põhiolemuselt on tegemist eelpoolkäsitletud meetodiga, kuid erinevuseks on nende tulude ja kulude käsitlemine, mis on oma olemuselt mitterahalised või mille rahalise väärtuse leidmine on keeruline. Nende puhul lubab QCBA kasutada suurusjärke. Täpsemalt tähendab see seda, et nende kulude ja tulude suurusjärg pannakse paika kasutades kas eksperthinnangut või hinnanguid olemasolevatest uuringutest.

Kulu-efektiivsus analüüs

Kolmandaks ja kõige kergemini rakendatavaks lahenduseks tulemuste võrreldavuse suunal on kulu-efektiivsus analüüs (*Cost-effectiveness analysis – CEA*). Selle käigus arvutatakse välja projekti/programmi rahalise sisendi (kulude) suhe mitterahalise (või ka rahalise) väljundisse, tulemusse või mõjusse. Tulemuseks saadakse kulu ühe ühiku väljundi, tulemi või mõju kohta (näiteks

⁵ Loe lähemalt: <http://www.thesroinetwork.org/>.

„kulu ühe koolitatu kohta“). Meetodi eelis seisneb selles, et saab kombineerida nii rahalisi sisendeid kui mitterahalisi väljundeid. Tulemust saab kasutada nii juhtimisinstrumendina kui ka infona investorile, kuid seda saab kasutada erinevate organisatsioonide võrdlemiseks vaid mõõndustega. Võrdleja peab andma subjektiivse hinnangu sellele, milline on ühe väljundi/mõju/tulemuse tähtsus võrreldes teistega.

Sisendi ümber arvestamine rahasse

Kirjeldatud meetoditest esimene ja kolmas eeldavad kogu sisendi ümber arvestamist rahasse. Pikema perioodi (mitu aastat) puhul tuleks arvestada sellega, et raha väärtus on ajas muutunud ning kogu sisend tuleks ümber arvestada perioodi lõpu väärtusesse. Selleks on tarvilik iga üksiku aasta panus deflateerida.

Raha väärtuse muutuse arvutamiseks ajas kehtib järgmine valem:

$$\frac{\text{Nominaalne väärtus}_{t-1}}{\text{Hinnaindeks}_{t-1}} + \dots + \frac{\text{Nominaalne väärtus}_{t-n}}{\text{Hinnaindeks}_{t-n}} = \text{tegelik väärtus}_t$$

Kus t on ajahetk (näiteks aasta 2012), mille kohta tahetakse raha deflateeritud (reaalset) väärtust. Selleks tuleb kokku liita iga eelnenud ajaperioodi nominaalse väärtuse ja hinnaindeksi jagatis. Hinnaindeks väljendab raha väärtuse muutust võrreldes baasperioodiga ning andmeallikana võib kasutada Statistikaametit või Eesti Panka.

Kuigi kirjeldatud investeerimisväärtuse leidmine ei ole meetodina ülemäära keeruline, võib praktikas selle leidmisel tekkida hulk probleeme. Eelkõige on need seotud mõjude kvantifitseerimise raskuste ja andmete nappusega.

Investeerimisväärtuse leidmine on ideaal, mille nimel tuleb tööd teha.

3.2 Hindamise aruanne

Hindamistulemuste aruande ülesehitus tuleneb iga organisatsiooni konkreetsetest vajadustest ja seatud hindamisesmärkidest. Soovituslik hindamisaruande ülesehitus järgib klassikalist teadusartikli ülesehitust:

- Sissejuhatus – püstitatakse hindamise eesmärgid ja fookus, püstitatakse hindamisküsimused.
- Metoodika – valitud eesmärkidele jõudmise metoodika, mida tehti?
- Andmed – millistele andmetele tugineti?
- Analüüs – kõige mahukam osa, kuidas ja mida leiti?
- Järeldused – siin peab vastama hindamisküsimustele. Soovitav on kirjutada ka ettepanekud muudatuste tegemiseks organisatsiooni loogika mudelis või juhtimisstruktuuris ning kirjeldada, kas ja mil määral tulemusi praktikas rakendada hakatakse.

Üks põhjalikumaid eestikeelseid materjale, milles on käsitletud teadustöö struktuuri, põhitõdesid ning vormistusnõudeid, on koostatud Sirkka Hirsjärvi *et al* poolt (2005).

Kasutatud kirjandus

1. A Guide to Actionable Measurement.(2012) Bill & Melinda Gates Foundation, 21 p. [<http://www.gatesfoundation.org/learning/Documents/guide-to-actionable-measurement.pdf>]. Vaadatud 23.05.2012.
2. **Adam, Sarah.** (2006). Evaluating Social Fund Impact: A Toolkit for Task Teams and Social Fund Managers. The World bank. SP Discussion Paper no. 0611, 76 p.
3. **Anderson, Andrea A.** (2012). The Community Builder's Approach to Theory of Change. A Practical Guide to Theory Development. New York: The Aspen Institute Roundtable on Community Change, 37 p. [http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC_fac_guide.pdf]. Vaadatud 23.05.2012.
4. **Boardman, Anthony E.; Greenberg, David H.; Vining, Aidan R.; Weimer, David L.** (2001). Cost-Benefit Analysis. Concepts and Practice. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall, 526 p.
5. **Clark, Helene; Anderson, Andra A.** (2004). Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart. [<http://www.theoryofchange.org/library/presentations/>]. Vaadatud 23.05.2012.
6. **Clark, Helene.** (2012). Getting from Here to There: Creating Roadmaps for Community Change. [<http://www.theoryofchange.org/library/presentations/>]. Vaadatud 23.05.2012.
7. **Coffman, Julia.** (2002). Public communication campaign evaluation: An environmental scan of challenges, criticisms, practice, and opportunities. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project.
8. **Coffman, Julia.** (2003). Lessons in evaluating communications campaigns: Five case studies. Cambridge, MA: Harvard Family Research Project.
9. Evalsed: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development. (2008). Directorate-General for Regional Policy, 176 p. [http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/cost/guide2008_evalsed.pdf]. Vaadatud 23.05.2012.
10. Hindamise käsiraamat.(2006). Eesti Vabariigi Rahandusministeerium, Price Waterhouse Coopers Eesti AS.
11. **Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula.** (2005). Uuri ja kirjuta. Medicina, 412 lk.
12. **Hornsby, Adrian.** (2012). The Good Analyst. Impact Measurement & Analyses in the Social Purpose Universe. Investing for Good. [<http://www.investingforgood.co.uk/thegoodanalyst>]. Vaadatud 18.05.2012.
13. **Kaarna, Risto. Rozeik, Helena. Uus, Maiu.** (2012). Eesti sotsiaalsete probleemide lahendamise tegelevate kodanikuühenduste mõju hindamise alused ja teoreetiline mudel. Projekti „Missioonist muutuseni: mõju hindamine ja kasutamine juhtimises ning selle kommunikatsioon“ esimene etapp. Praxis, 25 lk.
14. **Laherand, Meri-Liis.** (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Meri-Liis Laherand, 384 lk.
15. Logic Model Workbook. Innovation Network, Inc, 25p. [http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf]. Vaadatud 23.05.2012.
16. **Mosselman, Marco; Prince, Yvonne.** (2004). Review of methods to measure the effectiveness of state aid to SMEs. Final report to the European Commission, EIM, 116 p.
17. Outcome indicators and targets. Towards a new system of monitoring and evaluation in EU Cohesion Policy. (2011). European Commission. [http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/doc/performance/outcome_indicators_en.pdf]. Vaadatud 19.05.2012.
18. Poliitikaanalüüsi tehnikad ja meetodid. Tulemuste hindamise ja monitooring. (2002). Tallinn: Praxis, 49 lk.

19. Result Indicators 2014+: Report on Pilot Tests in 12 Regions Across the EU. (2012). European Commission.
[\[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/result_indicator_pilot_report%20.pdf\]](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/result_indicator_pilot_report%20.pdf). Vaadatud 19.05.2012.
20. **Rossi, Peter H.; Lipsey, Mark W.; Freeman, Howard E.** (2004). Evaluation: A Systemic Approach. 7th edition, London: Sage Publications, 480 p.
21. Sourcebook: Method and techniques. (2012). Directorate-General for Regional Policy.
[\[http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/sourcebooks/method_techniques/structuring_evaluations/logic_models/index_en.htm\]](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/sourcebooks/method_techniques/structuring_evaluations/logic_models/index_en.htm). Vaadatud 18.05.2012.
22. Theory of Change: A practical Tool For Action, Results and Learning. Organisational Research Services, 2004, 49p. [\[http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/cc2977k440.pdf\]](http://www.aecf.org/upload/publicationfiles/cc2977k440.pdf). Vaadatud 23.05.2012.
23. **Vanclay, Frank.** Social Impact Assessment.
[\[http://www2.wii.gov.in/eianew/eia/dams%20and%20development/kbase/contrib/ins220.pdf\]](http://www2.wii.gov.in/eianew/eia/dams%20and%20development/kbase/contrib/ins220.pdf). Vaadatud 18.05.2012.

LISAD

Lisa 1. Ühiskondlike kulude nimekiri⁶

Indiviidi või perekonna tasand (enam kvantifitseeritavad kulud):

- Surm või pereliikme surm
- Vähenenud toidu kättesaadavus ja ebaadekvaatne toitumine
- Vähenenud kontroll viljakuse üle
- Halvenenud tervise- ja viljakuse seisund
- Halvenenud vaimne tervis, suurenenud stress, ärevus, vöörandumine, apaatia, depressioon
- Elustandardi ja jõukuse vähenemine
- Majandussituatsiooni halvenemine, sissetuleku ja omandi väärtuse vähenemine
- Tööturustaatus langemine, töötuks jäämine
- Elamufondi halvenemine
- Suurenenud töökoormus, suurenenud töö hulk, mida on vaja mõistlikuks elamiseks

Indiviidi või perekonna tasand (pigem kvalitatiivselt hinnatavad):

- Vahistamine, vangistus, kinnipidamine, piinamine, hirmutamine ning muud inimõiguste rikkumised
- Sotsiaalse muutuse tagajärjel tekkiv määramatus selle mõju kohta oma elule ja arenguvõimalustele
- Pürgimustahte vähenemine enda ja laste tuleviku osas
- Vähenenud isiklik turvalisus, suurenenud kokkupuude ohtudega
- Stigmatiseerimise kogemus ning kõrvalekalduja silt
- Vähenenud hinnang enda tunnetatud elukvaliteedile, heaolule, enesehinnangule ja enda imidžile
- Töövõimaluste, -mitmekesisuse, -paindlikkuse vähenemine
- Moraalne ülekohus, pühadusteotus, religioosne solvang, pühapaikade rikkumine
- Projektidele vastuseis (mitte minu tagahoovis)
- Rahulolematus mingi projekti/programmi poolt seatud kõrgendatud ootustele mittevastavusega
- Tüütus (tolm, müra, vöörad, rohkem inimesi)
- Igapäevaelu rikkumine, elustiili rikkumine
- Keskkonna mugavusväärtuse vähenemine
- Kogukonnatunde vähenemine, kohesiivsuse ja integratsiooni vähenemine
- Kogukonna identiteedi kaotus
- Rahulolematus naabruskonnaga
- Sotsiaalvõrgustike lõhkumine
- Perestruktuuri muutmine, pere stabiilsuse vähenemine, lahutus
- Pervägivald

⁶ Allikas: Vanclay 2002

- Soosuhete halvenemine peres
- Kultuuriväärtuste muutumine
- Halvenev tunnetus isikliku tervise, turvalisuse, riski osas, kuritegevuse kartus
- Vähenenud meelelahutusvõimalused
- Kodutunde vähenemine
- Elanikkonna tiheduse suurenemine
- Esteetliku kvaliteedi vähenemine

Ühiskonna ja institutsionaalne tasand (enam kvantifitseeritavad kulud):

- Kogukonna liikmete surm
- Füüsilise infrastruktuuri halvenemine (kommunaalteenused)
- Kogukonna sotsiaalse infrastruktuuri halvenemine (tervishoiu-, heaolu-, haridusasutused, raamatukogud jne)
- Elamute seisukorra halvenemine
- Institutsioonide, kohalike omavalitsuste, seadusandjate töökoormuse suurenemine
- Juurdepääsu ja õiguste kaotamine ressursside kasutamiseks
- Suurenev ebavõrdsus (majanduslik, sotsiaalne, kultuuriline)
- Majandusliku heaolu vähenemine
- Suurenev tööpuudus
- Suurenenud kuritegevus

Ühiskonna ja institutsionaalne tasand (pigem kvalitatiivselt hinnatavad):

- Inimõiguste ja sõnavabaduse rikkumine
- Kultuurilise järjepidevuse vähenemine
- Ajaloolise pärandi hävimine või rikkumine
- Kohaliku keele või murde kadumine
- Kultuuri labastumine
- Suurenev mure sotsiaalse õigluse teemade üle (vähemused, pärismaalased)
- Soolise võrdõiguslikkuse vähenemine
- Alternatiivide vähenemine
- Suurenenud vägivald
- Suurenenud sotsiaalne pinge, konfliktid, kogukonna kahestumine
- Korruptsioon, valitsuse usaldusvääruse ja terviklikkuse vähenemine
- Kaasamise vähenemine, kogukonna otsustusprotsessist kõrvale jätmine
- Bioloogilise mitmekesisuse ja –pärandi vähenemine

Lisa 2. Mõju hindamiseks kasutatavate meetodite kirjeldus

Alljärgnevalt on välja toodud näited mõju hindamise meetoditest. Üldjoontes saame jagada mõju hindamise meetodid kolme kategooriasse: eksperimentaalsed (*experimental*), kvaasi-eksperimentaalsed (*quasi-experimental*) ja mitte-eksperimentaalsed (*non-experimental*).⁷ Need kategooriad vastavad laias laastus meetoditele, mida kasutatakse võrdlus-/kontrollgrupi identifitseerimiseks.

1. Eksperimentaalne meetod. Selles meetodi puhul valitakse kasusaajad ja kontrollgrupp kindlapiirilises populatsioonist juhuslikult. See tähendab, et kõigil sihtgrupi liikmetel on võrdne võimalus saada programmis osalejaks ehk osalusgruppi või kontrollgruppi, mis koosneb sihtgrupi esindajatest, kes programmis ei osalenud. Sellega tagatakse minimaalne hälve muutustes ja kõikide teiste väliste muutuste mõju on võrdne. Kui valim on piisavalt suur, siis ei peaks olema süstemaatilist erinevust kahe grupi vahel. **Programmi mõju tulemustele saab lihtsalt mõõta kui tulusaajate ja kontrollgrupi valimite keskmiste erinevust.** Kui eksisteerivad märkimisväärsed erinevused kahe grupi vahel esialgsetes tulemusnäitajates, siis kasutatakse mõju hindamiseks diferents-diferentsis (*difference-in-difference*) hinnangut, ehk osalusgrupi tulemust võrreldakse osalusgrupi tulemusega enne sekkumist ning sellest lahutatakse kontrollgrupi analoogne tulemuse muutus. Kuna juhuslik valik toimub nn *ex ante* ehk enne, kui sekkumine aset leiab, siis võib kindel olla, et inimeste põhjused osalus- või kontrollgrupis osalemiseks ei moonuta tulemusi.

Selle meetodi puhul on oluline arvesse võtta järgmisi asjaolusid:

- Eetilised probleemid – mitte kõik ei pea juhuslikkust eetiliseks, kuna ta eitab toetuseid või teenuseid muidu sobivatele indiviididele. Näiteks valitsused ja teenusepakkujad, kes tegelevad avalike huve silmas pidades sageli ei jaga toetuseid nendele, kes neid vajavad. Samas kui eelarve pole nii suur, et teenust saaks pakkuda kõikidele huvitatutele või õigustatud osalejatele, siis juhuslik valik tagab selle, et toetus jaotatakse läbipaistvalt ja õiglaselt. Alternatiivselt, näiteks ravi saab pakkuda läbi aja selliselt, et kõik saaksid sellest kasu, kuid need, kes on kontrollgrupis saavad selle hiljem kui need, kes on osalusgrupis.
- Poliitmajandus – poliitiliselt võib olla raske pakkuda teenust ainult kindlatele gruppidele või võidakse eelistada ühte gruppi teisele.
- Kõrged kulud ja ajamahukus – eksperimentaalne meetod on kallis ja ajamahukas, eriti kui märkimisväärne osa uutest andmetest tuleb koguda nii osalus- kui kontrollgrupist. Kulud on siiski väiksemad, kui tegevuste monitoorimiseks ja protsesside hindamiseks on juba loodud andmekogumissüsteem.
- Ebarealistlik mudel (*design*) – tavaliselt testib eksperimentaalne hindamine väikest arvu eraldatud tegureid. Tegelikuses on põhjuslikkus mitmetahuline – iga tulemusühiku kohta on rida erinevaid mõjureid; kitsalt defineeritud hindamised võivad jätta vaatluse alt väljasi kontekstipõhiseid aspekte, kohalikke tingimusi ja mitte-ettekavatsetud tegevusi. Siinkohal soovitatakse eksperimentaalset mudelit kombineerida kvalitatiivse muutuste analüüsimisega, mis toimuvad ühiskondlikus raames hindamise ajal selliselt, et oleks võimalik tuvastada mittekavatsetud põhjuslikud tegurid ja mis on kõige sobivamad diskreetsete, homogeensete sekkumiste hindamiseks.

⁷ Allikad: Rossi *et al* 2004; Adam 2006.

Rakendatavus – Pilootprojektide korral pole võimalik eksperimentaalset või kvaasi-eksperimentaalset meetodit kasutada, kuna nad eeldavad suuri valimeid. Samuti kui hindamine on tagasiulatav, siis pole võimalik kasutada juhuslikkust.

2. Kvaasi-eksperimentaalne meetod – Seda meetodit saab kasutada kui juhuslikkuse rakendamine pole võimalik. Sellisel juhul ei valita kontrollgruppi juhuslikult, vaid selliselt, et ta sarnaneks osalusgrupiga, vähemalt vaatluste osas. Siin võrreldakse programmis osalejaid programmis mitteosalejatega ning kasutatakse kompleksseid statistilisi meetodeid, et uurida erinevusi gruppide vahel ja parandada selektsiooniviga.

Kaks levinud kvaasi-eksperimentaalset meetodit on sobitamine (*matching techniques*) ja refleksiivne võrdlus (*reflexive comparison*). Sobitamine valib suurest valimist võrdlusgrupi, mis on võimalikult sarnane teatud objektiivsete kriteeriumide alusel tulusaajate grupiga. Identifitseeritakse need tegurid, mis mõjutavad osalus- või kontrollgruppi sattumist ning nende tegurite mõju võetakse arvesse osalusgrupi ja kontrollgrupi võrdlemisel. Refleksiivne meetod võrdleb tulusaajategruppi enne ja pärast sekkumist.

Eelised: Eelneva kahe kvaasi-eksperimentaalse meetodi korral saab kasutada olemasolevaid andmeallikaid, mistõttu on neid odavam ja kiirem rakendada kui juhuslikkust arvestavaid mudeleid. Samuti saab meetodit rakendada pärast programmi rakendamist, eeldusel, et on olemas piisavalt andmeid analüüsimiseks. Puudused: Meetodi põhimõtteline puudus seisneb selektsioonivea võimalikkuses. Näiteks refleksiivne võrdlus ei suuda öelda midagi selle kohta, mis oleks juhtunud osalusgrupiga, kui nad poleks toetust saanud, samuti ei suuda meetod kontrollida mitteseotud välise keskkonna muutusi. Tulemuste usaldusväärsus sõltub ka eelduste hulgast ja komplekssetest statistilistest meetoditest, mis nõuavad tugevat ekspertiisi.

Nende meetodite puhul on võimalik rakendada registriandmeid (näiteks rahvastikuregister, pensioniregister jne), statistilisi andmebaase (näiteks Statistikaameti, Eesti Panga, ministeeriumide andmebaasid), läbi viia küsitlusi (näiteks sotsiaaluuringud, terviseuuringud jne), püstitada mõned küsimused suurte uuringufirmade poolt läbiviidavatesse omnibussi elanikkonna uuringutesse jms.

Mõlema kahe eelpool kirjeldatud meetodi probleemiks on see, et nad näitavad hinnangut mõõdetavatele tulemustele, kuid ei anna arusaamist, milline konkreetne programmi element, milline tegevus panustas mõjusse või juhtis tähelepanu protsessile. Kuigi kvantitatiivsed meetodid tagavad parema võrreldavuse ja tulemuste usaldusväärsuse, siis on piiranguks meetodite tundmine. Seega on organisatsioonil endal keeruliste ja täpsete kvantitatiivsete meetodite rakendamine keerulisem, kui oleks kvalitatiivsete meetodite rakendamine.

3. Mitte-eksperimentaalsete meetodite korral on võimalik kasutada mudeleid, mis lubavad nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset analüüsi, ja mudeleid, mis lubavad ainult kvalitatiivset analüüsi.

Mitte-eksperimentaalsete meetodite korral võrreldakse programmis osalejaid programmis mitteosalejatega kasutades selleks statistilisi meetodeid, mis mõõdavad gruppide vahelisi erinevusi. Ökonomeetrilised meetodid, mida saab kasutada kahe grupi võrdlemiseks ja selektsioonivea korrigeerimiseks on näiteks - *regressioon discontinuity* ja *instrumental variables*. *Regression discontinuity* kasutab kontrollgrupi koostamiseks programmi

kõlblikkuse kriteeriumi: eeldatakse, et need, kes on sihtgrupis on piisavalt sarnased nendele, kes on väljastpoolt, ja et erinevused kahe grupi vahel on suuresti tingitud programmist. Instrumentaalmuutujate hinnang kasutab ühte või kahte muutujat (instrumenti), mis korreleeruvad programmis osalemisega, kui mitte tulemustega.

Mõned mitte-eksperimentaalsed meetodid ei kasuta kontroll/võrdlusgruppe, vaid teisi meetodeid, mis demonstreerivad põhjuslikkust ja programmi tulemusi. Küsimusi on tekitanud nende meetodite usaldusväärsus, kuna nad ei uuri põhjuslikkust ja ei määratle ära standardeid mille suhtes mõju mõõdetakse. Siiski on nende meetoditega võimalik paremini tabada programmi tulemuste kompleksust ja pakkuda paindlikumat ja madalamate kuludega tehnikaid, mida on võimalik rakendada olukordades, kus eksperimentaalseid ja mitte-eksperimentaalseid meetodeid pole võimalik või sobiv kasutada. Sellisteks meetoditeks on näiteks juhtumianalüüsid, üldised elimineerimise meetodid ja teooria-põhised hindamised.

Mitteeksperimentaalsete meetodite peamised eelised on, et nad võtavad arvesse programmi kompleksust ja konteksti. Nad annavad informatsiooni, millised tegurid võivad mõjutada programmi mõju ja seega mõista programmi tulemusi. Meetodite puuduseks on see, et info, mis nad annavad, on kompleksne, keeruline analüüsida ja üldistada. Üldjuhul on nad head spetsiifilisest programmist sügavuti aru saamiseks.

Lisa 3. Näited erinevate tasandite ja valdkondade tulemi ja mõju hindamise analüüsimeetoditest

	Indiviidi tasand (lühiajalised tulemused)	Valdkonna tasand (kesk-pikad tulemused)	Ühiskonna tasand (pikaajalised tulemused)
HARIDUS	Value-Added Assessment – hinnatakse õpilase „kvaliteedi“ kasvu.	Erinevaid kaudsed meetodid haridusuuringute põhjal; intervjuud; avatud küsimustikud; fookusgrupid.	Raske hinnata.
TERVISE EDENDAMINE	Erinevad psühholoogilised mudelid: Item Response Theory; Health Belief Theory; Theory of Reasoned Action; Social Learning/Cognitive Theory; Diffusion of Innovation; Social Marketing.	Fookusgrupid; süva-intervjuud; avatud küsimustikud; kaudsed meetodid terviseuuringute põhjal.	Health Impact Assessment – hinnatakse projekti/programmi võimalikku mõju kogukonna tervisele.
TÖÖHÕIVE	Dünaamilised mikrosimulatsioonid; Staatilised mikrosimulatsioonid; mudelpere analüüs.	Kombinatsioonid mikro- ja makromudelitest; kaudsed meetodid tööturu-uuringute põhjal.	Makro-ökonomeetrilised mudelid; Osalise tasakaalu mudelid; (Regionaalsed) üldise tasakaalu mudelid; Equality Impact Assessment.
PEREKOND	Probleemipõhised küsimustikud (enne-pärast, osalusgrupp-kontrollgrupp, järelküsitlus); Jälgimine;	Kaudsed meetodid sotsiaaluuringute põhjal, näiteks vanemliku hoolitsuse indikaatorite seosed õpitulemustega vms.	Raske hinnata.

Lisa 4. Hindamisel kasutatavad andmekogumise meetodid ning nende tugevused ja nõrkused⁸

Meetod	Tugevused	Nõrkused
<p>Juhtumianalüüsid⁹: Informatsiooni kogumine ja üheks looks kokku koondamine, mis võib olla nii kirjeldav kui selgitav ja vastab küsimustele kuidas ja miks.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haarab suurt hulka tõendusmaterjali dokumentidest, intervjuudest ja vaatlustest. • Annab ülevaate ja arusaama laiematest ja keerukamatest juhtumitest • Mitut juhtumuuringut hõlmav valik võimaldab võrdlemist 	<ul style="list-style-type: none"> • Head juhtumianalüüsi on raske koostada • Nõuab uurimustöö- ja kirjutamisoskust • Tulemusi pole võimalik üldistada üldkogumile • Ajamahukas ja kallis • Raske tulemusi kontrollida • Selline süvaanalüüs toob tavaliselt kaasa järeleandmise uuritavate objektide arvu osas
<p>Fookusgrupid (rühmaintervjuud): Enne struktureeritud küsimuste püstitamist viiakse läbi fokusseeritud arutlused osapooltega, kes on uuritava probleemiga tihedalt kokku puutunud.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sarnased eelised intervjuudele (vt allpool) • Teave kujuneb rühmaviisilise interaktsiooni kaudu, st rühmaintervjuu käigus võivad osalejad oma arvamusi teatud määral muuta, koos võidakse jõuda ühiste järelduste või soovituseni. • Annavad hindamisele tugeva sotsiaalse konteksti 	<ul style="list-style-type: none"> • Võib olla kallis ja ajamahukas • Fookusgrupi kokkupanek võib osutuda keeruliseks, kuna on väga hõivatud osalejatele on raske leida ühist sobivat aega ja kohta. • Pole üldistatav üldkogumile • Eeldab kogemustega moderaatorit • Sobib kasutamiseks koos teiste meetoditega, nt enne küsitluse läbiviimist annab sisendit küsimustiku väljatöötamiseks
<p>Intervjuud¹⁰: Intervjueerija küsitleb ühte või rohkem inimest) Intervjuud võivad olla struktureeritud, pool-struktureeritud või struktureerimata – ehk kas intervjuu küsimused on jäiga struktuurina ette antud või võib intervjuu kava kasutada paindlikult, kohapeal mugandades. Intervjuud võivad toimuda näost-näku või telefoni teel,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intervjueeritavad selgitavad enda või oma institutsiooni kogemusi „oma sõnadega“ • Intervjuu võimaldab intervjueerijal küsida lisaküsimusi ja saada asjadest aru sügavuti • Kasulik olukordades, kus võib ette tulla keelelisi probleeme (nt ankeedi täitmise vigade vältimiseks) • Sobib paremini sisendi ja teadmiste saamiseks juhtpositsioonil olevatelt inimestelt • Sobib käitumise ja protsesside uurimiseks, selgitab, miks asjad toimuvad nii nagu nad toimuvad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajamahukas (eriti koos transkribeerimisega) ja kallis • Kui intervjueeritavad esitavad ühe teema või protsessi kohta erinevaid vaatenurki, siis on keeruline analüütikult otsustada, mis tegelikult toimus või kas erinevused on üksteist välistavad või täiendavad (võimalik riski maandada fookusgrupis) • Üldistamisprobleemid

⁸ Adam 2006; Mosselman, Prince 2004; Praxise kogemused.

⁹ Juhtumuuringut võib käsitleda ka uurimismeetodina, milleks korjatakse andmeid erinevate andmekogumise viisidega nagu intervjuud, vaatlused, vajadusel fookusgrupid, dokumendianalüüs.

¹⁰ Vaata intervjuu kava näidet Lisas 6, mida kasutati piloothindamiste läbiviimisel käesoleva projekti raames.

sisaldada avatud- või suletud-vastustega küsimusi.		
Vaatlused: Olukorra vaatlus ja salvestamine. Sisaldab vaadeldavat isikut; mis juhtub; millal, kus ja kuidas sündmus toimub. Vaatlused võivad olla otsesed (vaatleja jälgib kõrvalt) või osalusega (vaatleja osaleb ka ise vaatluses)	<ul style="list-style-type: none"> • Annab kirjeldavat infot konteksti ja vaadeldavate muutuste kohta 	<ul style="list-style-type: none"> • Andmete kvaliteet ja kasulikkus sõltub suuresti vaatleja vaatlus- ja kirjutamisoskusest • Tulemused võivad olla mitmeti tõlgendatavad •
Küsitlused: Küsitluse läbiviimine võib toimuda veebis (tulemusi saab koheselt salvestada) või ka paber kandjal.	<ul style="list-style-type: none"> • Üheaegselt võimalik uurida suurt hulka objekte • Annab vastajatele aega enne vastamist mõelda • Võib olla anonüümne • Tagab ühtsuse vastuste osas • Andmete koostamine ja võrdlemine on lihtsam • Võimaldab üldistamist (eeldusel, et valim on esinduslik) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuste kvaliteet sõltub suuresti küsimuste selgusest • Mõnikord raske veenda vastajaid küsitlust täitma ja tagastama • Valikvastuste korral võivad vastajad olla sunnitud valima etteantud vastuste seast, mis ei pruugi täielikult peegeldada nende seisukohti
Dokumendianalüüs: Erinevate dokumentide süsteemne läbitöötamine.	<ul style="list-style-type: none"> • Võib anda hindamisele konteksti. • Võimaldab näha teemasid, mis vajavad edasist uurimist. • Kulutõhus, sõltudes siiski materjalide mahust ja analüüsi teostaja teemavaldamisest. 	<ul style="list-style-type: none"> • Võib olla ajamahukas • Tulemus sõltub dokumentide kvaliteedist (nt varasemad uuringud võivad kannatada metodoloogiliste probleemide all vms) •

Lisa 5. Intervjuu kava pilootorganisatsiooni juhiga.

MIKS nad seda teevad?

- Millised on organisatsiooni eesmärgid? Kas org on mõelnud lühiajalise (väljund), keskpika (tulem, muutused, 2-5 keskpikk), pikaajalised (ühiskondlik, seame piiriks 5 aastat, aga levinud lähenemiste järgi 5-10) eesmärgid ?
- Kas ja mis põhjustel on eesmärgid muutunud? Kas on muutmisel?
- Milline tulemus on kokku lepitud Heateo SAga? *Millised valikukriteeriumid on Heateo SA-l?*
- Kuidas org seda tulemust plaanib näidata?
- Milliseid andmeid on aidatud inimeste kohta (alates tegevuse algusest)?

Sihtgrupp

- Kes on sihtgrupid (nt investorid/aktsionärid, kliendid, pakkujad, kohalik omavalitsus, meedia, keskkonnagrupid, valitsus, töötajad)?
- Kas organisatsiooni tegevus on orienteeritud sisemistele (töötajad, juhid, omanikud/aktsionärid) või välistele huvigruppidele (kliendid, pakkujad, valitsus jne)?
- Milliseid andmeid on sihtrühma kohta?
- Kas oskate öelda hinnanguliselt (või täpselt) oma sihtgrupi arvulist suurust?
- Milliseid uuringuid nad oma sihtgrupi kohta teavad ja on kasutanud? Millised on teisesed andmed, mida nad kasutavad või teavad. *Tahame viiteid, et neid hindamisel ära kasutada.*

KUIDAS ja MIDA nad teevad?

SISEND, TEGEVUSED

- **Milline on ärimudel?** Peaks sisaldama (a) **infrastruktuuri**, mis tagab toote pakkumise, (b) **väärtuspakkumist**, mis on tegelikult kliendile oluline ja mille eest ta maksab, (c) **kliente, turgu ja suhteid** nendega ning (d) ettevõtte **tulusid ja kulusid**.
Panna kirja, mille kohta neil info olemas, kuidas ärimudel on üles ehitatud. – salvestada failid. Läheb taustainfoks.
- **RESSURSID (TULUD, KULUD)**
 - Kuidas toimub tegevuse finantseerimine (nt kas toetused/grandid või erainvestorid vms)? tuluallikate omavaheline osakaal, lisaks majandustegevus vs põhikirjaline tegevus.
 - Milline on ettevõtte tulude-kulude jaotus? (kulu-tulu analüüsi tegemiseks, SROI: missugune kulukoht annab missugust ühiskondlikku tulu) *Seos eesmärkide muutumisega. Küsida Majandusaasta eelarve failid!*
 - Millised on administratiivsed kulud? (kuluefektiivsuse analüüsi tegemiseks)
 - Kuhu investeeritakse tegevusest saadav tulu?
 - Kui palju tegevuse käigus loodud uusi töökohti?

Milline on juhtimisprotsess? (planeerimine, organiseerimine, kontroll, otsustamine).

- Kuidas on jaotatud vastutused nende tööloikude sees?

- Millega juht tegeleb? *Eesti KÜd on väga juhikesksed ja see on enamasti ohuks jätkusuutlikkusele ja pikaajalisusele.*
- Millega tegelevad teised meeskonnaliikmed?
- Kes ja mis osas on organisatsiooni nõustanud? (Heateo SA tugi seisnebki vabatahtlike oma ala ekspertide värbamisest PO-dele nõ mentoriteks)
- Milline on org suutlikkus ilma Heateo SA poolt leitud vabatahtlike, ekspertideta?
- Kui pikaajaline kokkulepe on Heateo SA-ga? (Heateo SA toetab 3-5 aastat)
- Mis on juhtimisprotsessis kõige suurem probleem, pudelikaelad?

TEGEVUSed (sekkumismudel)

- Mis on põhitegevus? Kas on tugitegevused, millised ja miks? *Erinevatel tegevustel on erinev mõjupotentsiaal.*
- Kuidas senine/praegune tegevusmudel koostati?
- Mitu aastat on sellisena toimunud? Kas on tehtud uuendusi (milliseid, miks)?
- Milliseid andmeid nad oma tegevuse kohta koguvad? Mis infot enda tegevuse kohta teavad ja kui suure viiteajaga?
- Mida tehakse ettevõtmise jätkusuutlikkuse tagamiseks (nt pakutakse mingeid lisateenuseid vms)?
- Kas on veel organisatsioone (avalik/era/kolmas sektor), kes pakuvad sarnast teenust? Kui jah, kes need on?
- Mis on sellise tegevusmudeli kõige suurem probleem, pudelikaelad? Nii organisatsioonist tulenev kui väliskeskkonnast tulenev (poliitika, hoiakud, andmed).

Hindamine

- Kuidas toimub ja on planeeritud organisatsiooni tegevuse monitoorimine? Kas on pidev, ja süstemaatiline või harv ja juhuslik? Mis põhjustel?
- Kas on võrrelnud sisendeid ja väljundeid?
- Kuidas toimub ja on planeeritud org mõjude hindamine?
 - Eesmärk/eesmärgid
 - Kasutatavad andmed, näitajad
 - Meetodid
 - Hindamise sagedus
 - Hindamise ulatus (kas lühiajaline või iga kord ka ühiskondlik mõju?)
- Kas on olemas eelnevaid uuringuid, auditeid, tulusaajate hinnanguid organisatsiooni tegevuse kohta? *Failid.*

Mida loodavalt sellelt projektilt saada? Mida õppida, milliste muudatuste ja arenduste jaoks sisendit, kellele ja mis eesmärgil kavatakse hindamise tulemusi jagada jms?

UURIMISE KÄIGUS:

- Kas on arendatud uusi sotsiaalseid võrgustikke?
- Millised tegurid (nii sisemised kui välised) võivad avaldada mõju ettevõtmise õnnestumisele/ ebaõnnestumisele st mis on arengut pidurdavad tegurid?
- Kuidas hoitakse ära missioonist kõrvalekaldumist?

- **Intervjuu mõne mentoriga** või konsultandiga Heateo SAst.
 - Milline on hinnang org suutlikkusele?
 - Senine rahulolu ja probleemkihad vaadatuna investori-toetaja poolt?

Milline on org suutlikkus ilma Heateo SA poolt leitud vabatahtlike, ekspertideta?

Lisa 6. Kulu-tulu analüüs

Kulu-tulu analüüsi läbiviimine (Cost-Benefit Analysis - CBA)

Alljärgnevalt on kokku võetud tulu-kulu analüüsi metoodika peamised sammud, aspektid, millega tuleb arvestada, selle eelised ja puudused (Praxis 2002: 31-39).

Tulu ja kulu analüüs on tehnika, kus läbi rahalise väärtuse mõõdetakse summaarset inimese heaolu muutust. Eeldatakse, et indiviidi heaolu sõltub individuaalsete vajaduste rahuldamisest, mida väljendab rahaline väärtus kui palju ollakse nõus maksma /paljust loobuma võrreldes teiste tarbimisvõimalustega. See on üks peamisi kulupõhiseid meetodeid, kus sisendi ja väljundi võrdlus on väljendatud rahaliselt. Otsustuse aluseks on vastandlike tulemuste ja mõjude kaalumise üksteise suhtes. Tulu ja kulu analüüs lähtub peamiselt majanduslikust tõhususest, st vajadusest kindlustada ressursside kasutamine kõige tulusamal viisil. Seega, lähenemise eesmärk on jõuda selgusele, kas plaanitud tegevust peaks ellu viima ning kui jah, siis millises ulatuses.

Tulu ja kulu analüüsi puhul on vajalik lähtuda kolmest peamisest tegurist:

1. Ennustamine: tehakse kindlaks iga üksiku alternatiivi kõik mõjud, nii soovivad kui ebasoovitavad, nii tulevikus ja minevikus ning kogu ühiskonna ulatuses.
2. Hindamine: mõju on tavaliselt väljendatud rahas. Soovitud mõju pannakse kirja kui tulu ning soovimatud kui kulu.
3. Puhastulu arvutamine: kogutulu miinus kogukulu.

1. samm: Ennustamine.

- Tulu ja kulu analüüsi kasutamisel on vajalik kaasata KÕIK tulud ja kulud, mis võivad olla tingitud organisatsiooni sekkumisest. Parimaid vahendeid ennetada vigade tekkimist on tulude ja kulude klassifitseerimine. Sisemised vs välimised tulud-kulud antud sihtgrupi suhtes – erinevus sõltub analüütikust, kuidas ta eristab üht sihtgruppi teistest. *Majade ehitus kesklinna toob kaasa otseseid kulusid ja tulusid sellele piirkonnale, aga see toob kaasa ka väliseid kulusid teistele linnaosadele. Äärelinnas tuleb suurendada politseiijõude hoidmaks ohjes kriminaale, kes olid sunnitud kesklinnast ümber asuma.*
- Otseselt mõõdetavad vs kaudselt mõõdetavad kulud ja tulud. Küsimus on siin selles, kas kulusid ja tulusid on võimalik otseselt tajuda (kas nad on nn "käegakatsutavad") või ei. Otseselt on mõõdetavad kulud ja tulud, millede puhul on võimalik määrata kauba või teenuse konkreetne hind lähtudes turul valitsevatest hindadest. Kaudselt mõõdetavate kulude ja tulude puhul määratakse hind hinnanguliselt.
- Esmased (otsesed) vs teisesed (kaudsed). Siin peitub küsimus selles, kas kulud või tulud on otseselt või kaudselt tulenenud antud programmist. Esmased kulud ja tulud on seotud programmi enimväärtustatud eesmärkidega, teisesed kulud ja tulud on seotud vähemväärtustatud eesmärkidega. *Linna uuendusprogrammi kõige olulisem eesmärk võib olla madala maksumusega majade ehitamine vaesemale elanikkonnale, kus esmaste kulude ja tulude hulka tuleks lugeda ehituskulud ja renditulud. Teiste kulude ja tuludena tuleks siin mõista konkreetsest eesmärgist lähtuvalt vähemolulisi nagu ühtse kogukonnatunde lõhkumine või paremast tänavavalgustusest tuleneva vähenenud vajaduse politsei järele.*
- Tõhusus (reaalne) vs ümberjagamine (rahaline). Siin on küsimus selles, kas tehtud kulutused ja saadav kasu ka realselt summeerituna suurendavad tulusid või toimub vaid tulude ja muude ressursside ümberpaigutumine erinevate gruppide vahel. Tõhususe suurenemine tähendab seda, et toimub puhastulu (üldkasuteguri) reaalne kasv (kogukulu lahutatuna kogutulust), samas kui ümberjagamisest saadav kasu tuleneb rahaliste tulude nihkest, kus ühe grupi tulud suurenevad

teise grupi kulude suurenemise arvel ning reaalselt puhastulu ei saada. *Linnauuendusprojekt võib kaasa tuua reaalse tulu (üldkasuteguri) kasvu 1 miljoni krooni võrra. Kui see projekt toob kaasa ka lähiümbruses asuvate väikepoodide sissetulekute suurenemise ja kaugemal asuvate kaupluste läbimüügi vähenemise, siis oma olemuselt on tegemist ümberjagava tagajärgjega. Nende tulud ja kulud muutuvad üksteise arvelt ilma, et see tooks kaasa üldise tulude kasvu.*

Vastus neile küsimustele sõltub tulude ja kulude erinevatest kombinatsioonidest. Paljudel puhkudel on vaja leida kompromiss, mis tähendab ühe eesmärgi teadlikku ohverdamist teise saavutamise nimel.

2. samm: Hindamine.

Arvestades eelnevaid prognoose soovitatavate ja soovimatute mõjude ilmnemise kohta, tuleb järgmise sammuna hinnata nende mõjude väärtust. See on ühtlasi kulu ja tulu analüüsi kõige raskem osa. Väärtuste hindamisel on tavaliselt sobivateks indikaatoriteks turuhinnad. Lahendamist vajab ka erinevatel ajahetkedel ilmnevatele mõjudele üheselt mõistetava väärtuse andmine, milleks tavaliselt kasutatakse diskonteerimist. Teatud olukordades ei ole võimalik aga turuhindasid kasutada ning sellistel juhtudel on kulude ja tulude hindamisel vajalik kasutada teisi meetodeid (nt maksevalmiduse ja alternatiivkulu arvutamine). Turuhinnad võivad olla mitmetel põhjustel nagu ebaaus konkurents, monopolide või oligopolide, valitsuse subsidiumite või ühiskondlike kaupade (näiteks puhas õhk ja kogukonnatunne) olemasolul moonutatud. Sellisel juhul võib kasutada nn "varihindade" määramist, kus kulude ja tulude rahalise väärtuse hindamisel lähtutakse subjektiivselt otsusest. Selline lähenemine hõlmab järgmisi samme:

- Maksevalmiduse arvutamine. Maksevalmidus tähendab suurimat summat, mida individid oleks nõus maksuma, kui tema panus mõjutaks projekti elluviimist või mitte-elluviimist. Seega ei ole see summa, mida ta oleks sunnitud tegelikkuses maksuma. Maksevalmidust arvutatakse tihti määratlemaks, kas ühte või teist kaupa peaks pakkuma ühiskondliku kaubana. Tavaliselt kasutatakse sellistel juhtudel avaliku arvamuse süvauuringuid, kus püütakse välja selgitada inimeste tegelikud huvid.
- Alternatiivkulu. Mõningatel juhtudel võivad turuhinnad olla projekti jaoks eraldatud ressursside hinna määramisel ebasobivad. Alternatiivkulu teooria lähtub eeldusest, et teatud ressursi tegelik hind ei ole tema soetamiskulu ega ka selle valitsev turuhind, vaid parima kasutamata jäetud võimaluse väärtus. See on rohkem otsustamise kui arvestamise kontseptsioonist lähtuv. *Linn plaanib ehitada maale, mis osteti 25 a tagasi 20 000 krooni eest, tuhastusahju. Ainus kaalumisel olev alternatiiv on selle maa kasutamine keskkooli laiendamiseks. Keskkooli laiendamisest ajapikku saadavat puhastulu on hinnatud 200 000 kroonile. Seega maatüki kasutamine tuhastusahju rajamiseks maksab tegelikult 200 000 krooni ja seda isegi siis, kui selle müük vabaturul tooks sisse palju vähem.*
- Kompensatsioonikulud. Kaudselt mõõdetavate kulude ja tulude väärtust (soovimatud välised kulud nagu looduskahjustus) saab arvutada nende parandamiseks kuluva ettevõtmiste hinna kaudu. Näiteks kasu, mida saadakse reostusvastase programmi elluviimisest, saab arvutada tervishoius kokkuhoitava rahaga, kuna inimesed nakatuvad vähem kopsuvähki ja muudesse kroonilistesse haigustesse.

3. samm: Puhastulu ja tulu/kulu vaheline seos.

Puhastulu reeglit saab kasutada alternatiivide hindamisel, mis on oma suuruselt sarnased. Kui alternatiivid on oma suuruselt ja mahult erinevad, oleks kasulik analüüsida kulude ja tulude vahetada või kuluefektiivsuse suhet. Tavaliselt kiidetakse projekt heaks, kui selle tulude ja kulude (selle kogutulu jagatud kogukuludega) vahetada on suurem kui 1 ning lükatakse tagasi, kui vastav suhe on väiksem kui 1. Teine võimalus on, et vastu võetakse projekt, millel on võrreldes konkureerivate projektidega suurim tulude ja kulude vaheline suhe. Sellegipoolest võivad need kaks kriteeriumi viia vastuoluliste lahendusteni, kui valik tuleb teha üksteist vastastikku välistavate

projektide vahel või kui ressursid on piiratud. Et näidata, kuidas tulu ja kulu suhe võib meid eksiteele viia, oletagem, et kohalik poliitikakujundaja peab kaaluma alternatiivseid võimalusi mingi maatüki kasutamiseks. Eelarvepiiranguid ei kaaluta. Tulu ja kulu analüüsi tulemused on ära toodud tabelis. On näha, et projektil I on tulu ja kulu vaheline suhe suurem ja projektil II on suurem puhastulu. Kuna finantseerimisega ei ole probleeme, siis tuleks valida II projekt.

Tabel 4. Näide projektide võrdlemisest.

Projekt	Tulu	Kulu	Puhastulu	Tulu/kulu suhe
I	10 000	1 000	9 000	10
II	100 000	25 000	75 000	4

Eelised:

Tulu-kulu analüüsi tugevused on:

- *läbipaistvus ja sellest lähtuv vastutus;
- *ühise väärtusühiku olemasolu nii kuludel kui ka tuludel;
- *võrreldavus - poliitika tulemuslikkust on lihtne seostada kogu ühiskonna kasuga ja on võimalik võrrelda väga erinevaid programme.

Puudused:

Taoliste lähenemiste kasutamine võib osutada ohtlikuks, kuna tihti eeldatakse, et need tehnikad on täpsed ja objektiivsed. Tuleb siiski meeles pidada, et nimetatud tehnikad:

- *on eriti tundlikud hooletu, naiivse või ebaausa rakendamise korral;
- *ei arvesta eriti võrdsuse ja kohasuse kriteeriumitega, kuna peamine rõhk on siin majanduslikul tõhususel.

Rakendatavus:

- *tulevikku suunatud (*ex ante*), soovitamaks edasisi abinõusid;
- *minevikku suunatud (*ex post*), hindamaks tulemuslikkust.