

AKTIIVSETE KODANIKE FONDI LÕPPHINDAMINE

Lõpparuanne

Mele Pesti, Kats Kivistik, Maarja Käger, Simo Järvela

Uuring: Aktiivsete Kodanike Fondi lõpphindamine
Autorid: Mele Pesti, Kats Kivistik, Maarja Käger, Simo Järvela
Teostaja: Balti Uuringute Instituut
Tellija: Vabaühenduste Liit
Viitamine: Pesti, M., Kivistik, K., Käger, M., Järvela, S. (2024). Aktiivsete Kodanike Fondi lõpphindamine. Balti Uuringute Instituut. <https://doi.org/10.23657/wf4m-3p13>

Täname kõiki intervjuudes ja aruteludes osalenuid, Vabaühenduste Liidu ja Avatud Eesti Fondi esindajaid, kes uuringule kaasa aitasid.

Iceland 
Liechtenstein **Active**
Norway **citizens fund**



Avatud Eesti Fond
Open Estonia Foundation



Balti Uuringute Instituut

Lai 30 51005
Tartu
tel 699 9480
ibs.ee

DOI: <https://doi.org/10.23657/wf4m-3p13>

SISUKORD

Kokkuvõte	4
Summary	7
1. Hindamise taust ja kontekst	10
1.1 Toetatud ja hindamise hetkeks lõppenud projektide ülevaade	12
2. Metoodika, sh piirangud	13
3. Asjakohasus	14
3.1 Toetusvaldkondade ja programmi ülesehituse asjakohasus	14
3.2 ACF programm kui organisatsioonide ja sihtrühmade vajaduste täitja.....	18
4. Tõhusus	22
4.1. Kavandatud tulemuste saavutamine majanduslikus mõttes tõhusalt ja õigeaegselt...22	
4.2. Rakendamisel esinenud probleemid ja viivitused ning nende mõju tõhususele.....26	
5. Tulemuslikkus ja mõju	28
5.1 Programmiga saavutatud väljundid ja tulemused	28
5.2 Väljundite ja tulemuste saavutamise tegurid	30
5.3 Mitteplaanitud ehk ootamatud tagajärjed, tulemused ja väljundid	32
5.4 Programmi mõju.....	33
6. Järeldused ja soovitused	36
Soovitused rahastajale ja rakendajale	38
Soovitused taotlejatele	38
Lisad	40
Lisa 1. Taotlusvoorude kvantitatiivne ülevaade.....	40

KOKKUVÕTE

ACF programmi hindamise eesmärk oli teha kindlaks, kas programmi eesmärgid ja tulemused on saavutatud ja mida võiks tulevikus teisiti teha sarnaste eesmärkide paremaks täitmiseks. Hindamise käigus uuriti, kuidas ACF programm on aidanud tugevdada Eesti kodanikuühiskonda, suurendada kodanikuaktiivsust ja haavatavate rühmade mõjujõudu. Uurimisküsimuste abil vaadeldi ja hinnati lähemalt ACF-i toetuste asjakohasust, tõhusust ja tulemuslikkust, tähelepanu pöörati ka programmi rakendamise probleemidele ja toetatud projektide jätkusuutlikkusele.

Hindamine tugines mitmele andmekogumismeetodile, sealhulgas projektide dokumentatsiooni analüüsile, intervjuudele ja taotlusvoorude kvantitatiivsele ülevaatele. Taustaks vaadati läbi programmi juhised, projektide taotlusvormid, hindamiskomisjoni kommentaarid ja lõpparuanded, samuti kogu programmi indikaatorite ülevaade.

Hindamise algusjärgus tehti intervjuud programmi rakendajate kahe esindajaga ja rühmaintervju kolme pikaajalise kogemusega MTÜde rahastamise eksperdiga. Uuringu käigus viidi ajavahemikus 20.03 - 9.04.2024 läbi individuaal- ja paarisintervjuud 14 vabaühenduse esindajaga, kes olid seotud 22 projektiga.

Intervjuud projektide esindajatega keskendusid nelja esimese taotlusvooru projektide tulemuste ja väljundite saavutamisele, sihtrühmade kaasamisele ja projektide mõju hindamisele. Andmete usaldusväärsuse tagamiseks kasutati triangulatsiooni, mis hõlmas projektide aruannete kvalitatiivse ja kvantitatiivse info võrdlevat vaatlust.

Aruanne sisaldab vastuseid kõigile uurimisküsimustele, mis on koondatud kolme peatükki, mis on vastavalt keskendunud programmi asjakohasuse, tõhususe ja tulemuslikkuse ning mõju analüüsile. Vastavate alateemade juures on välja toodud positiivseid näiteid programmis osalenud MTÜde praktikatest. Järgnevad järeldused ja soovitused, millest viimased jagunevad soovitusteks programmi rahastajale ja rakendajale ning soovitusteks projektide taotlejatele ja elluviijatele. Järgnevalt on toodud lühikokkuvõtte hindamise peamistest järeldustest ja soovitustest.

Hindamise käigus selgus, et ACFi programm on üldiselt täitnud oma eesmärgid, kuid esines ka väiksemaid probleeme, mis vajavad edasist tähelepanu ja lahendamist ning leiti mitmeid arenguvõimalusi.

Järeldused ja soovitused

1. Programmi vajadus ja jätkusuutlikkus

ACFi programmiga jätkamine on Eesti vabaühenduste olukorda ja olemasolevaid toetusvõimalusi arvestades väga vajalik. Programmi rahastatavad projektid tegelevad oluliste ühiskondlike probleemidega, mille lahendamiseks riiklikust rahastusest sageli ei piisa. Programmi paindlikkus aitab kasvatada programmi asjakohasust, tõhusust, tulemuslikkust ja mõju.

2. Teemavaldkondade ja tulemusvaldkondade ühendamine

Projektide teemavaldkonnad on väga asjakohased, kuid sageli adresseerivad projektid mitut valdkonda korraga, mistõttu võiks kaaluda taotlusvoorudes programmi tulemusvaldkondade ühendamist. Taotlemise ja projektide teostamise protsessis tasuks tähelepanu pöörata ka teiste tulemusvaldkondade alaeesmärkide täitmise võimalustele.

3. Avalik kommunikatsioon ja materjalide levitamine

Programmi avalikule kommunikatsioonile ja kasutajasõbralikule dokumentatsioonile tuleks pöörata senisest suuremat tähelepanu. Projektide raames valmib palju väärtuslikke materjale, mille koondamine ja kättesaadavaks tegemine võiks olla prioriteet. Avalikkuse teavitamine ja saadud tulemuste levitamine suurendab projekti mõju ja nähtavust.

4. Koolitused ja kogemusnõustamine

Rahastuse saanud projektide teostajatele tuleks pakkuda spetsiifilisi koolitusi ja kogemusnõustamise võimalust. Valik teemasid, mis võiksid olla koolituste fookuses: sihtrühmade leidmine ja kõnetamine, projekti riskide maandamine, efektiivne koostöö partneritega, väliskommunikatsioon ja jätkusuutlike teenuste kavandamine.

5. Tagasiside ja projekteerimise toetus

Projektijuhtide toetamiseks ja projektide kvaliteedi tõstmiseks tuleks taotlusi põhjalikumalt tagasisidestada. Taotlusi hindavate ekspertide soovitude tõhusam kasutamine, näiteks muutmine projekti rahastamise eeltingimuseks, võiks parandada projektide elluviimist. Samuti võiks pakkuda projekti algusfaasis võimalust teha koos ekspertidega ajakava, tegevusplaani ja eelarve kohendusi.

6. Koostöö edendamine projekti läbiiviijate vahel

Koostööle tuleks pöörata senisest veelgi suuremat tähelepanu. Taotlejaid tuleks innustada lisapunktide abil koostööle ning vahearuannetes jälgida partnerlust ja vajadusel suunata partnereid sisulisemale koostööle. Koostöö edulugude levitamine ja näitamine, kuidas see on aidanud osaliste pädevusi tõsta, on samuti oluline.

7. Projektide mõju ja jätkusuutlikkus

Projekti tegevuste suurema mõju tagamiseks tuleks vabaühendustel juba taotluse tegemisel mõelda rohkem mõjule. Oluliselt rohkem võiks kasutada sihtrühmalt tagasiside küsimist, mis võiks olla plaanitud kõikidesse olulisematesse tegevustesse. Programmi mõju suurendamiseks tuleks kaaluda lisarahastuse fondi loomist eriolukordadeks või väga mõjusate projektide jätkutegevusteks.

8. Digikeskkonna kasutamine

Projektitoetuste taotlemine ja aruandlus tuleks viia digikeskkonda. Võimalusel võiks kaaluda liitumist mõne olemasoleva e-toetuste keskkonnaga, mis aitaks lihtsustada protsesse ja suurendada läbipaistvust.

9. Projekti tõhusus ja riskide juhtimine

Projekti ajakava planeerimisel tuleks arvestada võimalike viivitustega ning jätta puhveraega tulemuste levitamiseks. Realistlik riskide hindamine ja nende maandamine aitab vältida ajakava ja projekti sisu tõrkeid. Partnerite hoolikas valik ja nende kaasamine suurendab projekti tulemuslikkust ning vähendab töökoormust.

Kokkuvõttes saab hindamisuuringu põhjal öelda, et ACFi programm on saavutanud kavandatud tulemused tõhusalt ja õigeaegselt, aidates kaasa Eesti vabaühenduste ja kodanikuühiskonna arengule. Projekti mõju ja jätkusuutlikkuse tagamiseks on olulised strateegilised partnerlused, paindlik rahastamine ja põhjalik tagasiside kasutamine.

SUMMARY

The aim of the ACF program evaluation was to determine whether the program's objectives and results have been achieved and what could be done differently in the future to better meet similar objectives. The evaluation examined how the ACF program has helped strengthen Estonian civil society, increase civic activity, and empower vulnerable groups. By using research questions, the relevance, efficiency, and effectiveness of ACF grants were closely examined and evaluated, with attention also paid to the challenges of program implementation and the sustainability of supported projects.

The evaluation relied on multiple data collection methods, which included analysis of project documentation, interviews, and a quantitative summary of the application rounds. For context, the researchers also reviewed the program guidelines, project application forms, evaluation committee comments, and final reports, as well as a summary of all program indicators.

At the initial stage of the evaluation, interviews were conducted with two representatives of the program implementation team and a focus group was organized with three experts, who all have long-term experience in NGO funding. During the study, individual and paired interviews were conducted with representatives of 14 NGOs involved in 22 projects from March 20 to April 9, 2024.

The interviews with project representatives focused on the achievement of outputs and outcomes of the first four application rounds, the involvement of target groups, and the impact assessment of the projects. To ensure the reliability of the data, triangulation was used, which included considering both qualitative and quantitative information from project reports.

The report contains answers to all research questions, which are consolidated into three chapters: The analysis of the program's relevance, efficiency, effectiveness, and impact. Each subchapter includes examples of good practices from NGOs that participated in the program. The following conclusions and recommendations are provided, divided into recommendations for the program's funders and implementers, and recommendations for project applicants and implementers. Below is a brief summary of the main conclusions and recommendations of the evaluation.

Conclusions and Recommendations

The evaluation revealed that the ACF program has generally met its objectives, although there were some minor issues that need further attention and resolution. Additionally, several opportunities for improvement were identified.

1. Need for the Program and Sustainability

Continuing the ACF program is crucial given the state of Estonian NGOs and existing funding opportunities. The projects funded by the program address significant societal problems that often cannot be solved with state funding alone. The program's flexibility helps increase its relevance, efficiency, effectiveness, and impact.

2. Combining Thematic and Result Areas

The thematic areas of the projects are highly relevant, but the projects often address multiple areas simultaneously. It may be worth considering combining the result areas in application rounds. The possibility to fulfill the subgoals of other result areas during the application and implementation processes should be considered.

3. Public Communication and Dissemination of Materials

Greater attention should be paid to public communication and user-friendly documentation. The projects generate a lot of valuable materials, and consolidating and making them accessible should be a priority. Public awareness and dissemination of the results increase the project's impact and visibility.

4. Training and Peer Counseling

Specific training and peer counseling should be offered to the implementers of funded projects. Topics that could be the focus of the trainings include identifying and engaging target groups, risk management, effective collaboration with partners, external communication, and planning sustainable services.

5. Feedback and Project Support

To support project managers and improve the quality of projects, applications should receive more thorough feedback. More effective use of recommendations from evaluating experts, such as making their implementation a prerequisite for funding, could improve project implementation. Additionally, offering the opportunity to adjust the schedule, action plan, and budget with experts at the beginning of the project could be beneficial.

6. Promoting Cooperation Among Project Implementers

Greater emphasis should be placed on cooperation. Applicants should be encouraged to collaborate by offering bonus points to applications with a cooperation focus. Additionally, partnerships should be monitored and guided towards more substantive cooperation in interim reports. Disseminating success stories of cooperation and demonstrating how it has helped to improve participants' competencies is also important.

7. Project Impact and Sustainability

To increase the impact of project activities, NGOs should consider their impact already during the application process. Asking feedback from target groups should be utilized more and planned as a part of all significant activities. To enhance the program's impact, establishing an additional funding pool for emergency situations or very impactful follow-up activities should be considered.

8. Use of Digital Environment

The application of grants and project reporting should be moved to a digital environment. If possible, joining an existing e-grant environment would help streamline processes and increase transparency.

9. Project Efficiency and Risk Management

When planning the project schedule, potential delays should be considered, and buffer time should be left for disseminating results. Realistic risk assessment and mitigation can help avoid schedule and project content issues. Careful selection of partners and their involvement increases project efficiency and reduces workload.

In conclusion, the evaluation indicates that the ACF program has effectively achieved the planned results, contributing to the development of Estonian NGOs and civil society. Strategic partnerships, flexible funding, and thorough feedback are essential for ensuring the project's impact and sustainability.

1. HINDAMISE TAUST JA KONTEKST

Aktiivsete Kodanike Fondi (ingl *Active Citizens Fund*, ACF) **eesmärk** on tugevdada kodanikuühiskonda ja -aktiivsust ning suurendada haavatavate rühmade mõjuvõimu. Programmi kaudu soovitakse arendada kodanikuühiskonna pikaajalist kestlikkust ja võimekust, tugevdades selle rolli demokraatliku osaluse, kodanikuaktiivsuse ja inimõiguste edendamisel ning haavatavate rühmade mõjuvõimu suurendamisel.

Avatud Eesti Fondi (AEF) ja Eesti Vabaühenduste Liidu (VÜL) koostöös toetati 2019-2024. aastal ACF-i raames ligikaudu 6 miljoni euroga projekte, mis puudutasid järgmiseid **teemavaldkondi**:

- demokraatia, kodanikuaktiivsus, hea valitsemistava ja läbipaistvus;
- inimõiguste ja võrdse kohtlemise tagamine, võitlus rassil või etnilisel päritolul, usul või maailmavaatel, sool, puudel, vanusel, seksuaalsel sättumusel või sooidentiteedil põhineva diskrimineerimisega;
- sotsiaalne õiglus ja haavatavate rühmade kaasatus;
- sooline võrdõiguslikkus ja sooline vägivald;
- keskkond ja kliimamuutused.

Nimetatud valdkondi toetavad projektid pidid panustama järgmiste **tulemuste** saavutamisse:

- tugevam demokraatlik kultuur ja suurem kodanikuteadlikkus (tulemusvaldkond 1);
- laiem toetus inimõigustele ja võrdsele kohtlemisele (tulemusvaldkond 2);
- haavatavate rühmade suurem mõjujõud (tulemusvaldkond 3);
- vabakonna suurem võimekus ja jätkusuutlikkus (tulemusvaldkond 4).

Majandusliku ja sotsiaalse ebavõrdsuse vähendamise kõrval on eesmärgiks ka kahepoolsete suhete tugevdamine doonorriikide ja toetusesaajate vahel.

Läbivate teemadena toetatakse järgmiste **väljundite** saavutamist:

- noorte kaasamine;
- vabakonna võimekuse ja jätkusuutlikkuse tugevdamine;
- vähemsoodustatud piirkondade ja sihtrühmadeni jõudmine;
- kultuuridevahelise mõistmise parandamine, eelkõige rahvusvähemuste puhul

Programmi raames viis AEF läbi **seitse avatud projektikonkurssi** (sh üks konkurss tegevustoetusteks), mille raames said vabaühendused programmi eesmärkidega kooskõlas olevate projektide jaoks rahastust taotleda. Taotlusvoorude suurimateks erisusteks olid maksimaalse toetuse suurus ja toetatavad tulemusvaldkonnad ning teemavaldkonnad. Projektide ettevalmistamise ja rakendamise etapis viis VÜL vabaühenduste võimekuse suurendamiseks läbi **infopäevasid** ja positiivse rahastusotsuse saanutele **koolitusi**, sh viimase kahe vooru raames toetuse saanutele **finantsnõustamist** ning **nõustas projektiideede sobivuse osas**.

2023. aasta lõpuks oli sõlmitud lepingud 111 projektiga, kogusummas 5 088 124 eurot, millest oli 2024. aasta jaanuari seisuga lõppenud 75 projekti (sh tegevustoetused).

Uuringu eesmärk oli hinnata ACF-i toetuste **asjakohasust, tõhusust ja tulemuslikkust**. Hindamisega sooviti saada vastused järgmistele küsimustele, et saada sisendit programmiga jätkamiseks ja selle kohendamiseks:

Asjakohasus

1. Kui hästi on/oli programm koostatud?
 - 1.1. Millised toetusvaldkonnad on kõige asjakohasemad, arvestades nende panust programmi üldistesse strateegilistesse eesmärkidesse ja kodanikuühiskonna ees seisvate laiemate probleemide lahendamisse?
 - 1.2. Kui asjakohane on programmi ülesehitus ja tehnilised aspektid, näiteks toetuste suurus? Kas teatavate toetusvaldkondade jaoks sobinuks paremini suuremad või väiksemad toetused?
2. Mil viisil täidab/täitis programm sidusrühmade (organisatsioonide/asutuste, sihtrühmade) vajadusi?
 - 2.1. Kas programm vastas sidusrühmade vajadustele, keskendudes sihtrühmadele ja lõplikele kasusaajatele?

Tõhusus

3. Mil määral saavutas või tõenäoliselt saavutab programm kavandatud tulemused (väljundid ja tulemused tulemusraamistikus) majanduslikus mõttes tõhusalt ja õigeaegselt (kas need saavutatakse plaanitud ajal)?
 - 3.1. Mil määral saavutas või tõenäoliselt saavutab programm kavandatud tulemused ja väljundid aruannete, mitte ainult indikaatorite põhjal (mõeldes ka tulemuste kvaliteedile ja arvestades kodanikuühiskonna võimekuse ja kestlikkuse suurendamisele suunatud tegevusi ja eri viise)?
4. Kas programmi rakendamisel on esinenud probleeme või viivitusi? Kui jah, siis milliseid?
 - 4.1. Millistest sisemistest ja välistest teguritest tulenevalt toimusid viivitused? Mil määral neid saab käsitleda, arvestades EMP ja Norra toetuste määruste piiranguid, näiteks programmi koostamise ja väliste tegurite esinemise ajastust?
 - 4.2. Kuidas need tegurid näiteks (nt Covid-19 pandeemia ja Venemaa alustatud sõda Ukrainas) mõjutasid programmi ja selle tõhusust?

Tulemuslikkus

5. Mil määral saavutati väljundid ja tulemused soovitud kvaliteediga (mitte kvantiteediga)?
 - 5.1. Millised tegurid mõjutasid väljundite ja tulemuste saavutamist?
 - 5.2. Millise projektitasandi (tulemusvaldkonnad) tulemused olid kõige paremini kooskõlas programmi üldeesmärgi saavutamiseiga?
6. Kas peale tulemusraamistikus loetletud väljundite realiseerumisele ka muud väljundid, mis aitasid kavandatud tulemusi saavutada? Kui jah, siis millised?
 - 6.1. Kas lisaks soovitud väljunditele esines ka soovimatuid tagajärgi, ootamatuid (kuid soovitud) väljundeid ning koostoimet?
7. Kas peale tulemusraamistikus loetletud tulemuste saavutamisele ka muid tulemusi, mis aitasid programmi eesmärki saavutada? Kui jah, siis milliseid?
 - 7.1. Kas lisaks soovitud tulemustele esines ka soovimatuid tagajärgi, ootamatuid (kuid soovitud) tulemusi ning koostoimet?

Mõju

8. Kuivõrd programm/projektid aitasid kaasa programmi eesmärkidega seotud mõjude saavutamisele?

Hindamisse ei kuulunud tegevustoetuste projektid. Hindamisele kuulusid vaid hindamise hetkeks lõppenud projektid (sisuliselt neli esimest taotlusvoorud).

1.1 Toetatud ja hindamise hetkeks lõppenud projektide ülevaade

Käesolev kvantitatiivne ülevaade kajastab programmist terviklikuma ülevaate andmiseks kõigi seitsme vooru andmeid üldistatult, täpsem nelja hinnatava vooru ülevaade on lisas 1. Uuringu sisuosas toodud kvalitatiivne ülevaade tugineb nelja esimese vooru lõpetatud projektidele.

Aastatel 2019-2022 esitati ACF-i 346 tehnilistele nõuetele vastavat taotlust, millest 106 rahastati (tabel 1). Enim esitati taotluseid võimekuse tõstmise ning tugevama demokraatliku kultuuri ja suurema kodanikuteadlikkuse eesmärgil. Teemaaliselt on rahastatud projektide keskmine hinne olnud sarnane (lisa 1).

Tabel 1. ACF-i taotlusvoorude ülevaade.

Taotluste arv	Projekti suurus	Suur	54
		Keskmine	131
		Väike	161
	Eesmärk	Demokraatia	91
		Inimõigused	39
		Haavatavad	55
		Võimekus	161
Kokku		346	
Rahastatud taotluseid	Projekti suurus	Suur	17
		Keskmine	43
		Väike	46
	Eesmärk	Demokraatia	28
		Inimõigused	18
		Haavatavad	14
		Võimekus	46
Kokku		106	
Rahastatud taotluste summa eurodes	Eesmärk	Demokraatia	1 936 558,16
		Inimõigused	1 393 947,81
		Haavatavad	963 670,94
		Võimekus	594 061,00
	Kokku		4 888 237,91

2. METOODIKA, SH PIIRANGUD

Kuna tegu on lõpphindamisega, analüüsitakse aruandes põgusalt ka programmi ja projektide mõju, kuigi paljude projektide lõpust on veel üsna lühike aeg möödas. Usaldusväärse koondhindangu andmine programmile eeldas triangulatsiooni nii andmete kogumisel kui ka analüüsil ehk andmeid koguti erinevatest allikatest ja erinevatel meetoditel. Ka järelduste ja soovitude koostamisel arvestati eri allikatest pärit infoga.

Käesolev hindamine toetus projekti dokumentatsioonile alates programmi juhistest taotlejatele ja elluvijatele kuni taotlustele antud hinnete ja kommentaaride, lõpparuannete ning kogu programmi indikaatorite seisu ülevaateni. Läbitöötatud materjalil oli toetav roll, aidates muu seas ka intervjuude fookust sättida. Hindamise valdav osa on kvalitatiivne ja toetub uuringu käigus tehtud intervjuudele. Samas olid nii taotluste hindamispunktid kui ka aruannete sisu, sh näitajad abiks teatud uurimisküsimustele vastamisel.

Intervjuud tehti individuaal- või paarisintervjuudena, lähtudes sellest, et kui organisatsioon on teinud mitu projekti, siis rääkida neist võimalusel korraga kõigi seotud isikutega antud organisatsioonist. Intervjuude valimi aluseks oli tulemusvaldkondade jaotus – et kaetud oleksid kõigi valdkondade projektid ning lisaks arvestati valdkonna osakaaluga projektidest, rõhuga keskmistel ja suurtel projektidel. Intervjuudes osales kokku 14 vabaühendust, infot koguti 19 inimeselt 22 projekti kohta. Sealhulgas saadi infot kahe projekti kohta ka kirjalikult, kuid kõigi 14 vabaühendusega oli ka intervjuu. Intervjuude lõppvalimi jaotus on tulemusvaldkonniti järgmine:

1. Tugevam demokraatlik kultuur ja suurem kodanikuteadlikkus: 6 vabaühendust, mis on teinud 9 projekti tulemusvaldkonnas nr 1

2. Laiem toetus inimõigustele ja võrdsele kohtlemisele: 3 vabaühendust, mis on teinud 6 projekti tulemusvaldkonnas nr 2;

3. Haavatavate rühmade suurem mõjujõud: 3 vabaühendust, mis on teinud 3 projekti tulemusvaldkonnas nr 3;

4. Vabakonna suurem võimekus ja jätkusuutlikkus: 2 vabaühendust, mis on teinud 2 projekti tulemusvaldkonnas nr 4; lisaks kaeti kaks projekti kahelt vabaühenduselt, kes tegid projekte ka tugevama demokraatliku kultuuri ja suurema kodanikuteadlikkuse tulemusvaldkonnas. Kokku 4 projekti.

Intervjuud tehti vahemikus 20. märts kuni 9. aprill 2024 ning need kestsid valdavalt tund kuni poolteist, oli ka üksikuid pikemaid intervjuusid. Intervjuud salvestati, et võimaldada olulisemate kohtade ülekuulamist. Intervjuude analüüsil toetuti tehtud põhjalikele märkmetele ning kõigi intervjuude märkmed koondati intervjuu- ja uurimisküsimuste lõikes kokku, sh säilitades vabaühenduse nime analüüsi kontekstiks. Tulemusi on valdavalt esitatud ilma organisatsiooni nimeta, v.a eraldi esile tõstetud mõned positiivsed näited.

3. ASJAKOHASUS

3.1 Toetusvaldkondade ja programmi ülesehituse asjakohasus

K1. Kui hästi on/oli programm koostatud?

1.1 Millised toetusvaldkonnad on kõige asjakohasemad, arvestades nende panust programmi üldistesse strateegilistesse eesmärkidesse ja kodanikuühiskonna ees seisvate laiemate probleemide lahendamisse?

1.2 Kui asjakohane on programmi ülesehitus ja tehnilised aspektid, näiteks toetuste suurus? Kas teatavate toetusvaldkondade jaoks sobinuks paremini suuremad või väiksemad toetused?

Enamik küsitletud vabaühenduste esindajaid väljendasid selgesõnaliselt **ACFi programmi vajalikkust ja asjakohasust Eestis**. Toodi välja, et ACF-I on mõistlikud toetusvaldkonnad, mis "võimaldavad paindlikult olla suunatud ühiskonna teravikesse". Leiti, et ACFi rahastusvoorud on väga palju Eesti vabakonda arengus edasi aidanud, muuseas ka iseenda tegevuses sihtide seadmisel, et lahendada väärikalt ühingu ees tihti terendavat küsimust: kas teha seda, mida tahan või seda, mille eest saab raha. "See fond on märkimisväärne inimõiguste edendajate toetaja – ülivajalik, sest teisi eriti polegi, inimõiguste alane teavitustöö Eestis oleks väga palju nõrgem, kui ei oleks ACFi," arvas üks kasusaanu esindaja.

ACFi toetatud **teemavaldkondi** ei seadnud keegi küsimuse alla, need on ühiskonnale üliolulised teemad, millega tegelemisel vajab kolmas sektor kindlat tuge. Fookusvaldkondi peeti piisavalt laiaks, et oma tegevusi nende alla sõnastada, tegemata kompromisse projektivälise igapäevase tegevusega, samuti kiideti ACFi täpsemaid prioriteete nt demokraatiasuuna raames. Kõigi kolme põhisuuna (demokraatia, inimõigused, haavatavad grupid) kohta tõi mõne ühingu esindaja välja, et just selles suunas on Eestis väga napid toetuste saamise võimalused ja seega on ACF-i toetus eriti vajalik.

Küll aga tekitab kohati raskuseid **valdkondade vahele piiride tõmbamine**. Paljud toetuste taotlejad näevad enda teemade sobivust kõigisse sisuvaldkondadesse, samuti saaks nad oma projektid üles ehitada tegutsemisvõimekuse tõstmise vooru sobivaks. Mõni lähtus taotluse teemavaldkonna alla paigutamisel konkreetse projekti partnerist (nt: "Mondoga koos minnes tundus ok paigutada end inimõiguste valdkonda"). Samasugune valdkondade vahelise piiride nõrkuse tunnetus tekib projektide aruannetest tegevuste ja sihtrühmade analüüsi põhjal. Eriti hõre vahesein on tulemusvaldkondade 2 ja 3 (vastavalt: laiem toetus inimõigustele ja võrdsele kohtlemisele ja haavatavate rühmade suurem mõjujõud) vahel, sest neis on väga suur ühisosa. Tasuks kaaluda nende kahe tulemusvaldkonna ühendamist. Samas sobiks demokraatia valdkond mõneti ka läbivaks, kõiki projekte ühendavaks teemaks, samuti nagu ka tegevusvõimekuse tõstmine, mis ühendab sisuliselt kõiki projekte. Taotlejaid ei aita tulemusvaldkondade praegusel kujul piiritlemine kuigivõrd projektide sihistamisel. Valdkondade eristamine tekitab võimaluse, et kõigist tulemusvaldkondadest saab mõni projekt rahastatud. See on eriti oluline olukorras, kus mõnes valdkonnas võib taotluste kvaliteet olla tunduvalt tugevam (lisa 2). Samas, selleks et rahastatud saaksid kõik tugevaimad projektid võiks kaaluda ka kõigi ühtses konkurentsikäsitlemist.

Toetuste maksimumsuuruseid peeti läbivalt adekvaatseks. Rõhutati, et väga oluline on **erinevate suurustega toetuste olemasolu**. Vahel ei ole suuremaks projektiks vajalikku meeskonda või omafinantseeringut parajasti võtta, ent olulised ja sisuliselt valdkonda hästi

sobivad tegevused vajavad tuge. Väikseid projekte kasutatakse tihti ka suurema projekti või MTÜ järgmise suuna või mahu piloteerimiseks, mõne sekkumisloogika järele proovimiseks, sihtgruppide peal testimiseks, metodoloogia välja töötamiseks, mida hiljem suuremates projektides täies mahus rakendada. Siin on abiks, et programmi üldine ülesehitus on algusest peale teada ja hea planeerimisvõimega ühingud saavad soovi korral planeerida erineva suurusega projekte üksteist täiendama.

Samas on ACFi suurim väärtus see, et **programm on võimaldanud rahastada suuremahulisi projekte**, sest selliseid võimalusi Eestis napib ja just suurte ja pikemaajaliste projektide abil on suurem tõenäosus saavutada muutust. Kuna rahastuse taotlemine võtab ühingult märkimisväärselt ressursse hoolimata vooru suurusest, peavad paljud halduskoormuse kontrolli all hoidmiseks mõistlikuks taotleda rahastust just suuremahuliste projektidele. Võimalusel tasuks kaaluda ka kuni kolme või nelja aastase kestusega suuremahulisi projekte, sest muutuste tekitamine ühiskonnas võtab aega ja süsteemse toega oleks saavutatud mõju püsivam. Pikem programmiperiood aitaks kaasa jätkusuutlikkuse tekitamisele tundlike sihtgruppidega tegevuste või huvikaitse puhul, kus projektide vaheline lünklikkus võib sihtrühmi kahjustada. Alternatiivina võiks kaaluda jätkuvoorude loomist teostatud projektidele: kui teostajad suudavad näidata, et projektiperioodil loodu on olulise mõjuga ja selle järsk lõpetamine tooks sihtgruppidele kahju (või jätkamine tooks olulist kasu), siis saaks konkreetse perioodi jooksul tegevuste jätkamist või ka edasise jätkusuutlikkuse plaani loomist rahastada. Selline meede aitaks vähendada ka poliitilise olukorra järsu muutuse või muu eriolukorraga seonduvaid riske ning võimaldada sellistel puhkudel muuta fookust, eskaleerida lahendusi vms. Hea sisulise põhjenduse puhul saaks lubada planeeritud kaheaastase projekti tegevuste pikendamist, et antud rahastus parimal võimalikul viisil jätkusuutlikult ja laiemat eesmärki silmas pidades ära kasutada. Pikema kestusega projekt või jätkuprojekt võimaldaks projektijuhtide sõnu ka teha rohkem tagasiside- ja mõju-uuringuid, rohkem välja tuua teiste organisatsioonide kogemusi, kaasata teenuste sihtrühmi ja jätta valdkonna spetsialisti neid toetama, ning rohkem tulemusi levitada. Vabakonna esindajad muretsevad, et demokraatlike väärtuste edenemisel jääb rahastusvõimalusi riigis üha vähemaks ja kui olemasolev rahastus tuleb ja kaob, siis on vabaühenduste püsiv töö raskendatud.

Rahastusmäärasid hindasid taotlejad parajateks. Nii nagu ka teistes programmides, tuleb ka ACF programmi raames vahel ette rahalise mahu täis kirjutamist: tegevusi kirjutatakse projekti juurde vaid selleks, et saaks taotleda maksimummäära, ent see ei ole siin laialt levinud. Seda kinnitab ka asjaolu, et keskmine projekti summa jääb märkimisväärselt alla vooru maksimaalse toetuse (lisa 1). Kuna programmi ülesehitus ja suures plaanis ka ajakava on ette teada, saavad võimekamad ühingud proovida eri taotlusvoore siduda enda pika plaaniga: nt kasutada väikeprojekti idee väikeses mahus läbi mängimiseks, ja suuremaid mahte samas suunas laiema mõjuga tegevusteks. Suur osa ühinguid kasutab aga *ad hoc* lähenemist: sobitab enda ideed parajasti saabunud vooru mahtu. Tagantjärele hinnati kohati iseenda rahakasutusotsuste optimaalsust küll ümber, näiteks et oleks võinud teha fookuse kitsamaks ja suunata suurema mõju saavutamiseks rohkem ressursi väikses mahus plaanitud tegevuste suuremas mahus teostamisele.

Rahastusreeglite osas peeti positiivseks, et ei olnud takistusi tööjõukulu ja raamatupidamiskulude mahu osas, sest näiteks demokraatia valdkonna huvikaitstes läheb lõviosa eelarvest inimeste palkadele. Oluline on ka, et omaosaluse määr on väike ja kaetav vabatahtliku tööga, kuna vabaühingud on enamasti projektipõhised. Ka praeguse omaosaluse määraga jäi mõnel ühingul maksimumsummas suurprojekt just omaosaluse vahendite

nappuse tõttu taotlemata. Kui projektid on juba käimas, siis on omavahendite nappuse tõttu tänuväärt ka ettemaksete võimalus. **Kriitikan**a toodi välja, et projektide kirjutamise ajal võetud hinnapakumised ja töötasu kalkulatsioonid ei pruugi inflatsiooni tõttu projektide rakendamise ajal kehtida ja nii tuleb projektide rakendajatel vahel ülejäänud oma taskust panustada. Siin võiks soovitada kas eelarvete kriitilist üle vaatamist ja kaasajastamist projekti algusfaasis või väikese finantsvaru sisse kirjutamise lubamist. Raskusi tegevuste finantseerimisel oli kohati ka nende projektide esindajatel, kelle esialgset projekti rahastati osaliselt. Kogu projekti tegemisest loobuda ei raatsitud isegi sel juhul, kui tegelikult ei leitud viisi projektitegevusi nii vähendada, et püsida vähendatud eelarve raamides. Nii tõusevad ühingu tegevused panused projektide käigus.

Projektielarvete ja voorude suuruste ning sageduse teemas tekitab pingeid see, et paljude mittetulundusühingute tegevusvõimekus sõltubki sellest, kas parajasti on käimas rahastatud projekte. Nii-öelda "projektipõhisus" on kohati aga paratamatu, sest osadel tegevusaladel on keeruline end omatulust või liikmemaksudest püsivalt töös hoida. Siin on stabiilsuse hoidmisel suuresti abiks ACF programmi tegevustoetused, mis tagavad paariks aastaks stabiilsuse, mille peale saab projektide abil ehitada arenguhüppeid, parandada näiteks kommunikatsioonivõimekust jms, mis aitab ühingut pikaajaliste eesmärkide saavutamisel. Tegevustoetused ei ole otseselt antud hindamisuuringu objekt, ent tuleb ära märkida, et nad on kindlasti asjakohased ja moodustavad koos projektitoetustega üksteist tõhusalt täiendava struktuuri, mille abil ühingud saavad endale ja ühiskonnale olulisi eesmärke ellu viia.

Taotlusvorme peeti valdavalt selgeks, kiideti kohandamist Eesti konteksti, et kõik mõisted, eesmärgid ja taotlusvormide sisu oleks kohalikele arusaadavad, samuti oli saadaval hea juhend. Üksikud pidasid taotlusvormi mahukaks ja ootamatult bürokraatlikuks dokumendiks. VÜLi korraldatud **infopäevad ja koolitused olid osalenute hinnangul head ja vajalikud**, seda eriti väiksema projektikogemusega huviliste jaoks, ent olulisi punkte leiti ka mitmendat korda osaledes. Mõni osaleja jälgib infopäevi, et mõista rahastajate loogikat ja esitada ka oma tulemusi nii, et rahastaja mõistaks. Ka **info ajaraami peetakse piisavaks**, ACFi kodulehelt ja ka otse VÜL-st sai infot taotlusvoorude tähtaegade või eeldatavate välja kuulutamise aegade kohta.

MTÜ-de hinnangud aruandluse asjakohasusele erinesid olulisel määral. Enamiku moodustasid need, kes pidasid kogu aruandlust mõistlikuks, või ehk küll veidi rangeks või mahukaks, aga "siiski mõistlikuks nügimiseks, et organisatsioonid oma protsesse formaliseeriks". Küsimused olid enamasti loogilised, seega ei olnud enamasti vaja palgata eraldi projektijuhti, vaid saadi ise hakkama. Vahearundeid peeti pigem mõistlikuks, ehkki mõni oleks nende arvu vähendanud või soovinud kiiremat kinnitamist või tagasisidet. Samas tõdeti, et tänu kohustusele kirjutada projekti vahearundeid on projektijuhid sunnitud ka enda jaoks vahekokkuvõtteid tegema, mis lihtsustab lõpparuande koostamist.

Konkurentsilt **enim kriitikat sai töötundide üles märkimise kohustus**. Käsunduslepinguga kaasatud ekspertidelt on seda keeruline nõuda. Samuti toodi mitmel juhul välja, et MTÜde inimesed töötavad vajadusel nagunii ööpäevaringselt ja kui normid ei lase tegelikkusele vastavalt kõiki töötunde üles märkida, siis on tööajatabelite nõudmine sisutühi formaalsus, mis nõuab lisaenergiat. "Raske on partneritele selgeks teha, miks peavad nad esitama fondile aruande selle kohta, kui mitu töötundi ühe erafirma töötajad päevas teevad."

Finantsaruandluse puhul toodi esile kiire **finantsnõustamise vajadust**, sest enamjaolt ei ole MTÜde juhid finantseksperdid. Programmi 6. ja 7. voorus toimusid toetuse saajatele kaks koolitust finantsteemadel, kus õpetati peamiselt finantsaruande koostamist ja dokumentide

hoidmist. Sellisel koolitusel osalenu andis head tagasidet. Kindlasti tasuks ka järgmistes voorudes pakkuda ootuste paremaks täitmiseks kohe projekti algul kõigile projektide läbiviijatele sarnast koolitust. Finantsaruandlase juures tundus arvetes saatmise nõue mõnedele osalejatele liigsena, sobivamaks lahenduseks pidasid nad e-keskkonda. Veidi üle paisutatult suureks peeti kuluaruande vormi. Mitmed edukaid projekte läbi viinud ühingu esindaja, kes oli kõigi teiste programmi aspektidega rahul, pidas "tõeliselt valusaks" auditeerimise faasi, mis kestis lausa kaks aastat, erinevate faaside vahel olid mitmekuised vahed.

Koostöö soosimine doonorriikide esindajatega ja ka teiste vabaühendustega ACF programmi taotlusvoorudes oli üldeesmärke silmas pidades asjakohane. Koostööpartnerite taotlusesse sisse kirjutamine ei tähenda igal juhul tingimata, et projekti käigus realiseerub sügav ja tulemuslik koostöö, ent vähemalt ajendab partnerite leidmise eest lisapunktide andmine mõtlema koostöö võimalustele ja selle realiseerimist katsetama (vt ptk 4.1). Samas oli projektide aruannete ja intervjuude kohaselt mitmeid projekte, kes tegid ilma lisapunkti ja lisaelarvet saamata teiste riikide või kohalike organisatsioonidega sisulist ja projektide jaoks väärtuslikku koostööd.

Programmi esindajate poolset abi kiitsid osalejad ühehäälselt. Enim toodi välja kiiret abi meili teel, alati oli ACFi esindajatega kontakti lihtne saada. Selgelt väärtustati programmi paindlikkust ja konkreetseid juhtnõore tegevuste, eelarvete või ajakavade muutmisel. Suhtlus oli väga lihtne ja inimlik, kõike sai arutada ja tagasisidestada.

Analüüsid aruandeid ja osalejate tagasisidet tundub, et projektijuhtide toetamiseks ja projektide kvaliteedi tõstmiseks tasub **mõelda taotluste veel selgemale tagasisidestamisele ja tagasisidega arvestamise kohustuslikuks tegemisele.** Nimelt näitasid intervjuud, et saadav tagasiside ise võib olla asjakohane, aga seda ei rakendata (vt ptk 4.1). Projektide hindajatel on kõrge tasemel ekspertkogemus, mida võiks paremini rakendada – oli konkreetseid näiteid, mil projektide täideviijad olid hindajate soovitusi eiranud, ent tunnistasid pärast, et neist oluks projektide ellu viimisel abi. Samuti võiks pakkuda projekti algusfaasis võimalust koostöös ekspertidega projekti ajakavasse, tegevusplaani ja eelarvesse kohendusi teha. Samas oli ka näiteid, kus soovitusel ei olnud asjakohased, näiteks kommunikatsioonikulude ja tööjõukulude vähendamise osas.

Võrdluses teiste rahastusvõimalustega toodi ACFi puhul positiivsena esile toetuste suurust, asjaajamise paindlikkust ja sujuvat suhtlust rahastajaga, ent toodi välja ka teiste tugevusi võrreldes ACFga. Põhjamaade Ministrite Nõukogu Fondi puhul peeti taotlemist ja aruandlust tehniliselt lihtsaks: kõik vajalik on lihtsalt ja loogiliselt portaalis esitatud, nõrkus võrreldes ACFiga on projektide väiksus ja suunatus vaid koostööle põhjamaadega. Lihtsat veebis taotlemise võimalust toodi välja ka KOPi puhul. Taotluste kvaliteeti võiks tõsta ühiskeskonna kasutamise võimalus. See aitaks ka tihedalt vahelduva isikkoosseisuga ühingu sees hoida järjepidevust: uued töötajad saavad ülevaate taotlemise ajaloost ja saadud tagasisidest. Taotlemist ja aruandlust peeti ACFiga võrreldes lihtsamaks, ent suhtlust keerulisemaks KIKi puhul. Euroopa liidu erinevad rahastusmehhanismid kipuvad olema nii suured, et peab taotlema teiste ühingutega koos ning keerukuse tõttu palkama eraldi projektijuhi.

Toredaks üllatuseks peeti ACFi puhul **tegutsemisvõimekuse tõstmise voo ja tegevustoetuseid.** Seda võrdlevad Eesti MTÜd KÜSKi arenguhüppe voorudega, ent kuna viimased on rahaliselt väga piiratud, siis on probleemiks toetuse väiksus võrreldes aruandluse mahuga ja rahastuse pälvijate väike protsent. Toodi ka välja, et KÜSKi arenguhüppe voor nõuab palju tasuta tööd, mistõttu eksperttasemele jõudnud ühingutele sobivad paremini ACFi

vastavad voorud. ACFi tegevustoetuste vooru peetakse väljaspool ministeeriumite strateegilist partnerlust unikaalseks, eriti kuna ta on veidi vähem seotud tegevustega ja pigem väljundite ja mõju saavutamisega. ACFi peeti oluliseks ka alternatiivse toetusvõimalusena võrreldes teiste toetusprogrammidega. Intervjuudes mainiti Eesti otsustajate kohati eelarvamusi mõne teema või sihtgrupi suunal, mis teeb puhtalt Eesti rahastusele eduka kandideerimise mõne teema puhul keeruliseks.

3.2 ACF programm kui organisatsioonide ja sihtrühmade vajaduste täitja

K2. Mil viisil täidab/täitis programm sidusrühmade (organisatsioonide/ asutuste, sihtrühmade) vajadusi? Kas programm vastas sidusrühmade vajadustele, keskendudes sihtrühmadele ja lõplikele kasusaajatele?

Kokkuvõttes saab väita, et **programm vastas enamikes aspektides organisatsioonide vajadustele**. Sidusrühmade ja lõplike kasusaajate vajadustele vastasid suurem osa projekte, ent ette tuli ka taotlejate poolseid vaelevarvestusi ja probleeme eesmärkide täitmisel. Järgnevalt kajastatakse intervjuudes toodud peamisi programmis osalemise kasusid ja probleeme sihtrühmade kaasamisel.

Sünergia ja jätkusuutlikkus

Eesti LGBT ühingu kolm ACF programmi raames läbi viidud projekti on näide nii iseenda projektide positiivsest koosmõjust, mis kasvas üllatavalt suureks, kui ka mõju laiendamisest võrgustikule. Ühe projektiga töötati välja koolituste sisu, mis sai ootamatult menukaks ja mille menu jätkub pärast projekti lõppu.

Teiste ACF projektide kaasväljundiks olid koolituste metodoloogia ja tunnikavad õpetajatele ning ka täpsed Eesti publikule sobivad sõnumid. Kõik need osised toetavad sünergiliselt üksteist ja annavad ühingule jätkamiseks tööriistu. Samuti võimendab LGBT ühing teadlikult oma projektide mõju nii, et annavad uued teadmised ja oskused võrgustiku noorematele ühingutele või mitteformaalsetele kooslustele edasi ning võimestavad neid nii enda alateemades tööd jätkama.

Mitu ühingat said projekti teostamise käigus kinnituse, et ühing sobib oma teema veduriks, projektis osalemine aitas kaasa organisatsiooni tuntusele valdkonnas ja arendas koostööd valdkonna spetsialistidega. Teostajad said projekti käigus paremaid teadmisi ja oskuseid, kuidas KOVe mõjutada, ametnikega suhelda ja saavutada ühingu tegevuse mõningast finantseerimist KOVide poolt. Projekti läbi viimine andis võimaluse tutvuda teiste organisatsioonide töökorralduse, sh ruumide ja varustusega. Ühel ühingul aitas programmis osalemine välja töötada koolitused, mis said väga populaarseks ning aitas luua enda tarbeks tööriistu, mida ka edaspidi kasutada. Ühing, mille probleemiks oli liikmete vananemine, sai uusi noori liikmeid ja noored said ühtlasi oma esindaja ühingusse ning strateegilistesse Eesti ja EL tasandi aruteludesse. See näide tõestab, et

vahel on asjakohane ka meelelahutuslikke tegevusi hõlmavate projektide rahastamine, sest liikmeskonna madala maksevõime puhul võib see olla ainus ja väga vajalik viis ühtsust ja meeskonnatunnet kasvatada ja uusi liikmeid saada. Üks ühing sai projektijuhile tööruumi, kus ka MTÜ liikmed ja sihtrühm saavad koos käia, sh koosolekuid pidada ja töötube läbi viia. Paljud ühingute esindajad tõid välja projektide kirjutamise ja ellu viimise kogemuse, mis aitab nende sõnul kaasa edule järgmiste projektide juures. Mainiti ka seda, et projektide kirjutamise ja juhtimise kogemus on väärtuslik ressurss, mida tasub ühingus pidevalt aktiivsena hoida, see osutub aga keerukaks, kui erinevatel põhjustel jääb erinevates projektivoorudes

osalemine liiga harvaks. Vabakonna esindajate varasem kogemus kas ACF programmi või muude rahastusvõimalustega tõstab edu tõenäosust nii toetuse taotlemise kui projekti teostamise faasis. Samas võib ka uhiuus organisatsioon olla projekti realiseerimisel edukas, eriti kui mõnel eestvedajal on varasem projektkogemus olemas, seega on hea, et ACF programmis osalemisel ei ole organisatsioonidel vanusepiirangut.

Enamike lähemalt vaadeldud juhtumite puhul võib öelda, et **projektid vastasid suures osas ka sihtrühmade ja lõplike kasusaajate vajadustele**. Mõned projektid aitasid vähendada põlvkondade vahelist lõhet ja veel rohkemad aitasid hajutada eelarvamusi erinevate haavatavate gruppide vastu. Palju tehti vaadeldud projektides programmiperioodi jooksul huvikaitset ja lobitööd, mille täpset mõju on keeruline mõõta, ent mis tegijate hinnangul osutus mitmel puhul edukaks, näiteks menetlusse võetud või ka vastu võetud seaduste kujul või erakondadele valimiskampaania faasis pakutud jutupunktide töösse võtmise näol. Huvikaitse aitas sihtrühmade huvisid edendada ka sel moel, et projektidega omandatud oskuseid kasutatakse pärast projekti lõppu ära laiemalt sõna võtmiseks või mõne valdkonna (nt maaeluga seotud poliitika) avalikus debatis osalemiseks; sihtrühma erinevate alaosade seas tekib laiem ja ka ühtsem vaade teemale ja võimalikele lahendustele ning tegutsemisjulgus nende teostamiseks; osatakse paremini tõlkida ekspertide hinnanguid tavakeelde; leitakse rohkem, et tegemist on ühise probleemiga, millega tegeledes tasub jõud ühendada. Mitmete projektide puhul töid vedajad välja mõtlemise muutust koolides, vahel lisaks ka noorsootöötajate seas. Uute mõttekaaslaste leidmist mõne teema edendamiseks või haavatava sihtrühmaga seotud eelarvamuste murdmisest huvitatud õpetajate seas mainiti mitmel puhul. Mõju koolides mainiti mitmel korral ka kaasneva positiivse mõjuna, mida esialgu ei osatud kas sellises mahus või üleüldse planeerida. Kohati andsid aga projektijuhid märku, et väikeste ühingute jaks, oskused ja ressursid on liiga väikesed, et isegi programmi võimenduse toel saavutada huvikaitset või hoiakuid muutvate kampaaniatega märkimisväärset edu.

Sihtrühmade huvidele vastasid hästi projektid, mille käigus loodi koolitusmaterjale, e-kursuseid, juhendmaterjale (nt huvikaitse ABC). Inimesed kipuvad ühingutes üsna tihedasti vahetuma, korralikud materjalid ja juhendid aitavad hoida järjepidevust, samuti aitavad hästi kirja pandud materjalid hoida koolitamiskoormust madalamal. Populaarsemates formaatides, näiteks video kujul tehtud juhised (nt koduaia elurikkuse toetamise juhised) saavutasid suure vaadatavuse ja nii levis sõnum märksa laiemalt kui algsel plaanil.

Kohati esines ka sihtrühma laienemist projekti käigus, Näiteks kuna pimedad liiguvad saatjatega ja tegevused ka neile huvi pakkusid, siis osalesid nemadki projekti sisutegevustes, omandasid uusi oskuseid ja said uusi kogemusi. Praktilisi niitmisoskuseid populariseerinud projekti üritusel osalenud inimesed hakkasid sarnaseid üritusi ka ise ellu kutsuma – nii edendas projekt osalusdemokraatiat ja kodanikuaktiivsust. Samuti saab mitme projekti puhul öelda, et kasude algsest planeeritud sihtrühmast laiem levik aitas parandada kodanikuühiskonna pikaajalist jätkusuutlikkust ja võimekust. Partnerid ja osalejad said mõnest programmist praktilise kogemuse poliitika suunamises ja mõjutamises, nt petitsioonide koostamise ja seotud protsesside osas.

Mitmete projektide juures **esines mõnevõrra probleeme kas sihtrühma määratlemisega** või siis adekvaatse plaani koostamisega, **kuidas sihtrühmi tegelikult aktiivselt tegevustesse kaasata**. Paljude projektide ülesehituses ja tegijate lähenemises võib märgata tugevat keskendumist sõnumile, mida projektiga soovitakse kas sihtrühmale või ka laiemalt ühiskonnale saata. Ent tähelepanuta või nõrgalt läbi mõelduks jääb plaan, kuidas saada

sihtrühma tähelepanu, motiveerida neid planeeritud tegevustes osalema või informatsiooni vastu võtma, ja kas valitud formaatidel võiks olla päriselt soovitud mõju. Mitmel juhul planeeriti avalikus ruumis läbi viia väitluseid, koolitusi, või näiteks demokraatiatrenne, kuhu osalejad pidid liituma vabatahtlikult ja spontaanselt. Osalejaid tuli aga liiga vähe või üldse mitte ja soovitud sihtrühm jäi nii kõnetamata. Projekte või konkreetseid alategevusi ei jäetud seetõttu küll katki, sujuvalt leiti uued võimalused sarnaste tegevuste läbi viimiseks teistsuguses kohas ja/või formaadis, kus osalejad oleksid tagatud. Klassikaline lahendus, mida sellistel puhkudel tihti kasutatakse, päästis plaani ka mitmetes siinse programmi projektides: tegevused viidi kooli, kus koostöös õpetajatega suunati õpilased ettevalmistatud tegevustes osalema. Tõstatub küsimus, millised on toimivad meetodid, millega tagada vabatahtlik osalus ka väljaspool haridusasutusi, kuidas saada tööle linnaruumis toimivad arutelud, mille edukas läbi viimine oleks juba iseenesest kodanikuaktiivsuse tõusu indikaator.

Samuti tuli projektide käigus ette koolituste või isegi tasuta õigusabi ära jäämist, sest osalejaid ei olnud piisavalt. Osalt jäid koolitused ära või viidi läbi väga napi osalejate arvuga pandeemia ajal, mil kontaktkoolitusena planeeritu tõsteti veebi ning inimesed loobusid, tõenäoliselt seoses virtuaalformaatidest küllastumisega. Positiivsena võib välja tuua, et vajadusel tehti paindlikult plaanidesse muudatusi ja otsiti esimese ebaõnnestumise puhul sihtrühmi teisest kohast -- siin tuli abiks programmi koordinaatorite paindlikkus ja tugi. Tagasivaates suudavad osad tegijad näha, kuhu oleks tasunud ressursi vastavalt vähem või rohkem suunata, näiteks kaasata kas Eesti-siseseid või ka väliseid partnereid põhjalikumalt, sest nende kogemuse abil oleks sihtrühmade kaasamine paremini õnnestunud. Samuti leidsid mõned projektijuhid, et "rööprähklemist oli liiga palju", projekti võinuks planeerida vähem ja põhjalikumaid tegevusi ning kaasata üks konkreetsem sihtrühm, aga teha seda märksa põhjalikumalt; projekti ülejäänud alategevuste ja teiste sihtrühmade jaoks tuleks aga kirjutada eraldi projekt(id).

Sarnaselt sihtrühmade kaasamise keerukusega tuli **planeerimisraskuseid** ette ka projektide **kommunikatsioonitegevustes**. Puudustena nimetati projektijuhi oskamatus välisele kommunikatsioonijuhile täpset tellimust esitada, leviplaani puudumist, raskusi õige meediaformaadi valimisel, et paremini inimesteni jõuda; meediamonitooringu tööriistade puudumist ("suurtel on, väikestel pole").

Kohati on näha, et nii sihtrühmade kaasamise kui ka laiemal kommunikatsiooni teemaliste ebaõnnestumiste puhul jääb tegevuste ja projekti lõpus puudu analüüs, miks oli huvi vähene ja kuidas saaks järgmisel korral paremini. Käesoleva uuringu käigus tehtud intervjuud olid paljudel juhtudel ilmselt ainus reflektiooni vorm konkreetsetes alateemas. Tõenäoliselt tasuks tõhusamaks sihtrühmade kõnetamiseks tulevikus suunata ühingute esindajate tähelepanu sellele juba projektide planeerimise faasis, samuti tasuks kaaluda ebaõnnestumistest saadud õppetundide selgemat fikseerimist projekti lõpus. Vabaühenduste liikmed rakendavad palju energiat oma sõnumi väljendamisel ja tegevuste planeerimisel, ent alati ei suudeta kehastuda vastuvõtjaks, et kaaluda sõnumite ja tegevuste mõjusamaid formaate ja kanaleid. Kindlasti oleks vajalik koolitusprogramm sihtrühmade üles

Kommunikatsioonitegevused

Paljud ühinged said projektidest teadmise, et kommunikatsiooni õnnestumises on kriitilise tähtsusega sihtrühma tundmine ja sõnumi selgus. Katsetades õpiti, millises kanalis tasub sihtida sõnumeid noorematele, millistes vanematele kasutajatele, mis puhkudel toimib paremini raadio või tele, kuidas eri sihtrühmad ja kanalid eeldavad ka sõnumi erinevat pakendamist. Mõisteti, et ühtne kommunikatsiooniplaan suurendab oluliselt sõnumi mõju ning kommunikatsiooni tundva inimese kaasamine projekti võib anda palju juurde.

leidmise ja kaasamise ning väliskommunikatsiooni teemadel. Kasutada tasuta ka kogemusnõustamise formaati, mille raames ühingute esindajad saaksid üksteiselt õppida: kui vaadelda Eesti vabakonna kogemusi ühtse kogumina, siis omandatud oskuseid on meeletult palju. Ühingute liikmete koolitamise vajadust toetab ka tõik, et ACF toetusrahade jagamisel kaasatud ekspertide hinnangutel ei ole jätkusuutlikkust: mõneti võib kogunud ekspertide kommentaare pidada raisatud ressursiks, kui neid projektide juures arvesse ei võeta. Siin võiks kaaluda mõningatel juhtudel koostöös ühingu esindajatega hindamiskomisjoni eksperdi soovitusel kohustuslikku rakendamist rahastamise tingimusena.

4. TÕHUSUS

4.1. Kavandatud tulemuste saavutamine majanduslikus mõttes tõhusalt ja õigeaegselt

K3. Mil määral saavutas või tõenäoliselt saavutab programm kavandatud tulemused (väljundid ja tulemused tulemusraamistikus) majanduslikus mõttes tõhusalt ja õigeaegselt (kas need saavutatakse plaanitud ajal)?

3.1 Mil määral saavutas või tõenäoliselt saavutab programm kavandatud tulemused ja väljundid aruannete, mitte ainult indikaatorite põhjal (mõeldes ka tulemuste kvaliteedile ja arvestades kodanikuühiskonna võimekuse ja kestlikkuse suurendamisele suunatud tegevusi ja eri viise)?

Vastavalt peatükis 5 toodule programm saavutab või tõenäoliselt saavutab tulemusraamistikus kavandatud väljundid ja tulemused. Intervjuud ja lähemalt vaadatud projektide tegevusaruanded näitavad, et **tulemused saavutatakse ka kvaliteedile ja kodanikuühiskonna võimekusele ja kestlikkusele mõeldes ning majanduslikus mõttes pigem tõhusalt**. Kohati saavutati või saavutatakse projektidele seatud eesmärgid aga mõningase hilinemisega (vt ptk 4.2). Järgnevalt on toodud hindamise käigus kaardistatud tulemuste saavutamise tõhusust mõjutavad faktorid ehk asjaolud, mis mõne lähemalt vaadatud projekti puhul osutusid tõhusust suurendavaks või vähendavaks.

Taotluste **hindajate kommentaarid olid üldjoontes asjakohased** (vt 3.1) ja **suurendasid projektide tõhusust** eesmärgideni jõudmisel ning raha kasutusel. Samas oli projekte, kus hindajate soovitusid olid ununenud ning intervjuu käigus tõdeti, et soovitus rakendamine aidanuks projekti tõhusust suurendada. Seega tuleks leida võimalusi, et hindajate tagasiside taotlejatel pidevalt silme ees oleks, näiteks aruandlusvormi väljana. Samas tuvastas hindamine ka projekte, kus hindajate soovitus töötasid, sh kommunikatsioonikulused kokku tõmmata, vähendas projekti tõhusust ja tulemused jäid oodatust väiksemaks. Hindamine tuvastas ka paar projekti, kus taotluste hindajad, aruannete hindajad ja/või projekti muudatuste kinnitajad võinuks märgata ja sekkuda projektide või tegevuste fookuse täpsustamisse, et raha programmi eesmärgi arvestades võimalikult tõhusalt kasutataks.

Projektide tõhusaks rakendamiseks ja tulemuste levitamiseks on kriitilise tähtsusega **sihtrühmade tundmine ja sihtrühmadeni jõudmine**. Mitme projekti põhjal oli näha, et vajalik on sihtrühmade hoiakute, kogemuste ja vajaduste uurimine enne tegutsema hakkamist, et tegevused täpselt sihistatud oleks. Ainult oma tunnetuse pealt tegutsemine ei pruugi mõistlikum olla, vajalik on teadmuspõhisem lähenemine. Intervjuud näitasid, et sõltuvalt tegevustest, sihtrühmadest ja projekti etapist võib sihtrühmadeni jõudmiseks sobida erinev info levitamise viis ja kanal: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, kodulehekülg, telereklaam, raadioreklaam, sihtrühmaga tegelevad organisatsioonid vms. Sihtrühmade täpsem teadmine ja tundmine ning koostöö sihtrühmadega tihedalt kokku puutuvate organisatsioonidega lihtsustab seega ka kommunikatsioonitegevuste planeerimist ja vähendab riske, et sihtrühmadeni jõudmiseks tuleb täiendavaid tegevusi läbi viia, või et osalejaid jääb oodatust vähemaks. Oluline on ka projekti tulemuste koondamine ja läbimõeldud levitamine. Mitme projekti puhul oli näha, et läbi mõeldud ja oskuslik kommunikatsioon võib olla projekti edu võti, kommunikatsiooni vajadust ei tohi alahinnata.

Koostöö tegemine teiste organisatsioonide või ekspertidega nii rahvusvahelisel kui ka kohalikul tasandil üldjuhul suurendas projekti tõhusust eesmärkide täitmisel, kasvõi ajutiselt.

Hindamine tuvastas projekte, kus projekti ette valmistades või projekti käigus tehtud koostöö (või kontakteerumine) aitas tõsta tegevuste tõhusust, probleemkohti ennetada, tegevusi paremini planeerida, aitas mõista arenguvõimalusi jne. Samas oli ka projekte, kus koostöö jäi põgusaks, lõppes peale projekti ja ainus väärtus oli valitud isikute silmaringi laiendamine ning nendega tihedamalt seotud inimeste teadlikkuse kasv mujal tehtavast. Koostöö tõhususe puhul osutus oluliseks kaasatava eksperdi pädevus ja initsiatiivikus, kaasaja oskus eksperdile seletada, mida vaja on ja varasem positiivne koostöökogemus. Mitmete projektide puhul oli näha ja ka intervjueritud tõesid, et tihedam ja sisukam koostöö nt valdkondlike ekspertide, teiste organisatsioonide ja kohalike sädeinimestega võinuks aidata tõsta sihtrühmadeni jõudmise ja eesmärkide saavutamise tõhusust. **Hindamine näitas, et taotlustele lisapunktide andmine doonorriikidega või kohalike vabauhendustega koostöö tegemise eest ajendas koostöövõimalusi otsima** (vt 3.1). Koostöö tegemise plaan või koostöö tegemise nõusoleku saamine ei tähendanud aga, et projekt teistega võrreldes kindlasti tõhusam oleks või vastupidi. Mitmel korral väljendasid intervjueritud tagasivaates mõtet, et tegelikult oleks partnerluse parem sisuline läbi mõtlemine ja partnerite tõsisem kaasamine aidanud projekti eesmarke paremini saavutada. Ilmselt tasub seda aspekti infopäevadel ja koolitustel rõhutada, tõenäoliselt aitaks ka kogemusnõustamine partneritega koostöö kasu maksimeerimisele kaasa.

Projektide tõhususele mõeldes **osutus suureks väärtuseks võimalus projekti tegevustes ja eelarve jaotuses vajadusel muudatusi teha**. Mitmed intervjueritud tõesid, et ühelt poolt jääb taotluse esitamise ja projekti teostamise vahele üsna pikk periood, mille jooksul üht-teist võib muutuda. Teisalt võib ka projektimeeskond vahepeal targemaks saada ja võib selguda paremaid võimalusi seatud eesmärkideni jõudmiseks. Kolmandaks näitasid intervjuud, et tegevuste käigus võib selguda täiendavate tegevuste vajadus või mõne tegevuse ebamõistlikkus. Neljandaks tõesid mõned intervjueritud, et projekti käigus selgus mõningate tegevuste ebapiisav läbimõeldus. Viiendaks, nagu ptk 4.2 näitab, osutus muutmisvõimalus väga oluliseks Covid-19 pandeemia ja Venemaa agressiooni korral Ukraina vastu. Hindamine näitas, et **muudatuste tegemise võimaluse mõju suurendamiseks projektide tõhususele tuleks lasta projekti teostajal projekti alguses kõik tegevused uuesti läbi vaadata-mõelda, et neid vajadusel täpsustada/ kohendada**. Lisaks võiks iga

Koostöö

Sotsiaaltöö Arenduskeskus tegi projekti raames koostööd Läti ja Leedu organisatsioonidega, mis oli vastastikku oluline teadmiste, kompetentsuse ja kogemuste vahetamise seisukohalt. Partnerid arutasid mitmeid laste ja peredega tehtava töö korralduslikke ja sisulisi lahendusi, mida on rakendatud Lätis ja Leedus. Käidi Läti ja Leedu partneritel külas ja otsustati KOV-de tasandil kogemuste vahetamisega jätkata ka peale projekti lõppu.

Projekti käigus selgus ka, et projektis kohapeal, st KOV piirides kavandatud tegevustega asjakohaseks ja tõhusaks edasi minekuks tuleb kõigepealt mõista, mida potentsiaalsed kohapealsed võrgustiku liikmed koostööst ootavad ja kuidas näevad seda toimivat. Kõigi osaliste arvamuste teadasaamiseks viidi läbi küsitlus, mille tulemusi arvestati edasistes tegevustes.

MTÜ esindajad tõid välja ka ülihead koostööd ACFi spetsialistidega, tänu kellele ülioluline projekt Narva jõudis.

vahearuanne hõlmata punkti, mis sunnib projekti tegijat mõtlema, kas seni tehtu põhjal tuleks tulevastest tegevustest midagi muuta. Mõned intervjuueeritud tunnistasid, et lõputegevused polnud piisavalt läbi mõeldud, projekti kiire käigu ajal lihtsalt tehti, mis varem lubatud oli, või et projekti reaalselt ellu viies tundus kõike liiga palju olevat, mis mõjutas ka tehtu kvaliteeti ja projekti teostajate jaksu.

Hindamine näitab, et sõltuvalt projektist on indikaatorite täitmise tõhusus ja eelnevalt toodud tõhusust mõjutavate faktorite mõju tulemustele erinev. Näiteks eesti keelest erineva keelega sihtrühmade puhul või kui projektiga soovitakse jõuda erinevat keelt rääkivate inimesteni, kulub sihtrühmadeni jõudmiseks rohkem ressursse: efektiivne tegutsemine eeldab rohkem partnereid, aega, inimesi. Lisaks tõi ühe organisatsiooni esindaja välja, et **muukeelne sihtrühm, äärealadel elajad või haavatavad sihtrühmad** võivad olla madalama enesehinnanguga ehk nende **kaasamine eeldab suuremat tööd. Enam ressursse eeldab ka soov jõuda uute sihtrühmadeni** ning soov sihtrühmi silmast silma toimuvatesse tegevustesse kaasata. Seega, juhul kui eesmärk on programmi indikaatorid täita võimalikult kuluefektiivselt, ei ole projektid sageli kuluefektiivsed olnud. Küll aga on nimetatud tegevuste täiendav kulu aidanud kaasa projektide kvaliteedi ja mõju tõstmisele.

Projektide rakendamise ja programmi eesmärkide täitmise tõhusust mõjutavad ka mitmed **projektijuhtimisega seonduvad tegurid**. Näiteks projektijuhi või toetust saanud organisatsiooni **varasem kogemus ACFi või muude rahastusprogrammidega, sihtrühmade kaasamisega ja sarnaste tegevuste elluviimisega suurendab taotlemise, elluviimise, aruandluse ja kaasamise tõhusust**. Eriti kui seda kogemust kolleegidega jagatakse. Varasem kogemus aitab struktureeritumalt taotlemisele ja tegevuste planeerimisele, sh sihtrühmadeni jõudmisele ja tegevuse turundamisele läheneda. Lisaks aitab kogemus eelduste kohaselt paremini hinnata, kas projekti eelarve vähendamise ettepanek on mõistlik ning kuivõrd oleksid projekti eesmärgid vähendatud eelarvega teostatavad või tuleks sellisel juhul tõhusale rahakasutusele mõeldes projektist loobuda.

Järjepidevus ja teadmuskao vältimine

Eesti Üliõpilaskondade Liit on näide vabaühendusest, kus juhatus ja liikmed väga sageli vahetuvad. Teadmuskao vältimiseks arhiveerivad nad kõik tehtu. Nii näiteks saavad järgmised liikmed kaustadest selge ülevaate, kust on varem toetust saadud, mis olid mingi toetusvõimaluse puudused või head küljed konkreetse taotlusega seoses, mida tulevikus sarnast projekti läbi viies teisiti võiks teha.

Projektijuhtimise vastutuse jagamine

Kuna Eestimaa Looduse Fondi projektis jaotusid projekti teemad loomulikult viisil kaheks, siis jagati projektijuhtimine kahe inimese vahel, et vähendada projektijuhi koormust ja killustatust eri tüüpi tegevuste vahel. Üks inimene tegeles teavituse, kommunikatsiooni ja huvikaitse ning tellijaga suhtlemisega ning teine inimene tegeles niitmise ürituste korraldamisega. Selline sisulise vastutuse jaotus toimis sujuvat, rollid olid hästi jagatud ning organisatsioon on sellist kaksikprojektijuhtimist kasutanud ka edaspidi sarnaste projektide puhul.

Projektijuhtimisega seonduvalt on intervjuude põhjal oluline ka **projektiga kavandatud tegevuste sarnasus või sidusus**. Nimelt hõlmasid projektid kohati paljusid erineva sihtrühma või fookusega tegevusi. Organisatsiooni hetkevajadusi arvestades võis olla mõistlik nende ühes projektis kajastamine, kuid intervjuude kohaselt olid sellised projektid raskemad juhtida ehk tõhusam (sh aruandluse aspektis) oleks sarnase fookusega tegevustega projektide teostamine. Oluliseks osutus ka **ajaplaneerimisoskus**, sh mitte liiga paljude tegevuste valik projekti, ajakavva puhvri jätmine, tegevuste mitte jätmine projekti lõppu, tegevuste läbi viimisel sihtrühma ajakavaga arvestamine (nt õpilastele pole

mõistlik suvel arutelusid teha). Hindamine näitas, et üheaastaste projektide puhul oli keerulisem tegevusi õigesse ajaraami sobitada. Projektijuhtimist, sh tegevuste kavandamist ja teostamist, mõjutas ka **projektijuhi arusaam tegevustest, nende olulisusest ja seotusest programmi eesmärkidega**. Oli näha, et kui projektijuht ei näe, et mingid tegevused programmi eesmärkide täitmisele kaasa aitavad või et tehtav sihtrühmade mõttemaailmas või hoiakutes midagi muudaks, ei peeta oluliseks ka tehtu mõju hindamist ega laiemat kommunikeerimist.

Üheks erinevate tulemuseesmärkide alt toetatavaks tegevuseks oli hinnatud perioodil võrgustike loomine ja/või nende toimimise toetamine. Hindamine näitas, et **võrgustikele keskenduvate projektide puhul pole kindlust ega ainuõiget lahendust projekti tõhususe või edukuse tagamiseks**. Projektijärgne koostöö jätkumine sõltub väga paljudest asjaoludest, isegi juhul, kui teemat väga oluliseks peetakse. Näiteks ühe intervjuueeritu kogemuses on õpetajad nii üle koormatud, et ei soovi tasuta lisatööd teha ja neid on raske pikemas perspektiivis kokku saada. Mitme intervjuueeritu kogemuses tuleb tähelepanu pöörata meeskonnatunde tekitamisele, et võrgustikku ja sellesse kuulumist oluliseks peetaks. Ühe projekti puhul oli näha, et vajalik on kindel ja pühendunud koordineerimine, tegevuse olulisuse mõistmine ja toetava struktuuri olemasolu. Kriitilise tähtsusega tundus olevat nn sädeinimese olemasolu, kes oskab ja jaksab erinevaid osalisi kokku tuua.

Projektide tõhusust mõjutab hindamise kohaselt ka **inimlik faktor**. Taotluste koostajatel ja tegevuste elluviijatel ei pruugi olla piisavalt oskuseid-teadmisi, et probleemseid kohti märgata, soodsaid asjaolusid ära kasutada või näha kõikvõimalikke tegevusi, mis projekti tõhusust-mõju suurendaksid. Lisaks võivad perekondlikest ja muudest isiklikest põhjustest tingituna tekkida tõrked plaani teostamisel või maksimaalsel panustamisel. Näiteks laste saamine, põhitöö kõrvalt toimetades läbi põlemine, mitme ajakriitilise tegevuse samale ajale sattumine jne.

Alati ei osata ette näha, kui väärtuslikuks projekt või selle väljundid osutuvad. Projekti tõhususe suurendamiseks võiks ette näha lihtsustatud taotlusvooru elluviidu täiendavaks arendamiseks, levitamiseks vms.

4.2. Rakendamisel esinenud probleemid ja viivitused ning nende mõju tõhususele

K4. Kas programmi rakendamisel on esinenud probleeme või viivitusi? Kui jah, siis milliseid?

4.1 Millistest sisemistest ja välistest teguritest tulenevalt toimusid viivitused? Mil määral neid saab käsitleda, arvestades EMP ja Norra toetuste määruste piiranguid, näiteks programmi koostamise ja väliste tegurite esinemise ajastust?

4.2 Kuidas need tegurid (nt Covid-19 pandeemia ja Venemaa alustatud sõda Ukrainas) mõjutasid programmi ja selle tõhusust?

Programmi rakendamise aega jäid Covid-19 pandeemia (suurem mõju projektidele 2020-2022. aastal) ja Venemaa alustatud sõda Ukrainas (veebruar 2022). Neid sündmuseid nähti võimaliku ohukohana programmi ja projektide eesmärkide täitmisel ning kodanikuühenduste heaolule. Sellest tulenevalt suurendati programmi paindlikkust tegevuste muutmise osas ja kaotati rahalise omafinantseeringu nõue. Vastavalt peatükis 5 toodule on programm ja projektid tulemuslikud olnud ehk Covid-19 ja Ukraina sõjast hoolimata on seatud eesmärgid täidetud. Küll aga on projektide eesmärgid saavutatud mõningaste viivitustega ja eeldanud toetatud projektidelt suuremat halduskoormust tegevuste (uuesti) planeerimisel ja muutmisel. Oli projekte, mille eestvedajad ei pidanud nimetatud sündmuste pärast midagi muutma, kuid oli ka neid, kes viisid tegevused ellu hilinemisega, osaliselt digitaalselt või muutsid tegevusi.

Olgugi, et Covid-19st mõjutatud projektide eesmärgid said kvantitatiivselt täidetud, **omasid viirusest tingitud piirangud mõju projektide ja programmi ressursside kasutamise tõhususele**. Ajakavas püsimiseks viidi mõnes projektis läbi koolitajate ja koolitavate Covid-19 testimisi, mis võttis eelarvet ära muudelt tegevustelt. Koolide külastusega seotud projektides seisti silmitsi uute koolide otsimise vajadusega, kuna osad koolid ütlesid loengutest ära. Mitmete projektide puhul lükkusid kohtumised välispartneriga pikalt või korduvalt edasi, toimumes alles projekti lõpus, ehk saadud teadmisi ja kogemusi ei saanud projekti ajal kasutada. Oli ka projekte, kus koostöö doonorriigiga piirdus lõpuks vaid videoloenguga. Mitmed intervjueeritud tõdesid, et mõned kohtumised tehti digivormis ära, kuid nende mõju jäi kindlasti väiksemaks ja viiruseolukorra leevenedes jätkati silmast-silma tegevustega. Mõnes projektis jäi pingutustest hoolimata osalejate arv viirusest tulenevalt väiksemaks, samas kui teises oldi nõus maske kandma ja kõik toimis. Hindamine tuvastas ka projekte, mis katkestati, kuna eesmärgid polnud soovitud kvaliteediga saavutatavad – tegevused polnud (osaliselt) digitaalselt tehtavad, terviseoht oli sihtrühmadele liiga suur, liikumispiirangud takistasid tegevuste läbi viimist, tegevused oleksid liigselt kuhjunud jne.

Sõda Ukrainas mõjutas hindamise kohaselt vaid üksikuid projekte. Pigem neid, mille põhitegevus toimus piiri ääres või mille tegevused olid suunatud ka venekeelsele sihtrühmale. Sõltuvalt projektist tõi see kaasa mõningase tegevuste edasi lükkamise või suuremad muudatused nii ajakavas, partnerites kui ka tegevustes. Kuna mõjutatud projekte oli vähe, **ei avaldanud sõda märkimisväärset mõju programmi kui terviku tõhususele**.

Projektide ja seega ka programmi tõhusust mõjutasid Covid-19 ja sõja kõrval ka **mitmed teised välised tegurid**. Mitme projekti puhul tekkisid viivitused tulenevalt **teenuste osutajatest**: töö ei valminud õigeaegselt, osad ülesanded jäeti täitmata või ei esitatud aruandluseks vajalikke dokumente õigeaegselt. Raskusi valmistas ka **ajakavade ühildamine**: kohati tuli esialgu plaanitud koostööpartner välja vahetada või lähetused välispartnerite juurde eraldi reisidena teostada plaanitud ühe reisi asemel. Halduskoormust tõstvana tõid mõned intervjueeritud **välja auditi koormust**: täpsustuste, küsimuste ja vastuste pikk protsess,

millest tulenevalt venis ka projekti lõpp/kinnitamine ja viimane makse. Ühe intervjuueeritud projekti tegevused takerdusid **juuriidilistesse küsimustesse**: vajalik olnuks selgem ja sisukam tingimuste selgitamine ja probleemi lahendamine koostöös ACF-i meeskonnaga. Üks lähemalt vaadatud projekt oli **oma tegevused planeerinud arvestades peatselt välja kuulutatava seadusega**, kuid seaduse vastu võtmist lükati muudkui edasi ja lõpuks see jäigi vastu võtmata ja projekti tegevusi tuli edasi lükata ja asendada. Olgugi, et kohati tundus **projekti või mõne tegevuse väiksemas mahus rahastamine** mõistlikuna, oli ka projekte, kus tegevuste tõhususele mõeldes võinuks tegevusi siiski plaanitud mahus teostada. Covid-19 olukorra normaliseerudes pidid mitmed projektid kulutama ressursse ka selleks, et sihtrühmadele seletada, miks nad digitaalsena oma tegevusi ei paku ja eeldavad silmast silma osalemist.

Viivitusi tegevustes ja kohatist ebatõhusat projektide teostamist põhjustasid ka erinevad **sisemised tegurid**. Projektijuhi ja meeskonna oskuste kõrval (vt ptk 4.1) tuli välja mitmeid projekti juhtimisega seonduvaid tegureid, nt projektijuhi haigestumisest tulenevalt tegevuste ja lähetuste edasi lükkumist, projektijuhi või tegevuse eest vastutaja vahetumisest või lahkumisest tekkivaid muudatusi või tõrkeid (vajadus projekti sisse elada, projekti kohendamine lähtuvalt uute inimeste pädevustest).

5. TULEMUSLIKKUS JA MÕJU

5.1 Programmiga saavutatud väljundid ja tulemused

K5. Mil määral saavutati väljundid ja tulemused soovitud kvaliteediga (mitte kvantiteediga).

5.1 Millised tegurid mõjutasid väljundite ja tulemuste saavutamist?

5.2 Millise projektitasandi (tulemusvaldkonnad) tulemused olid kõige paremini kooskõlas programmi üldeesmärgi saavutamiseks?

Programmi eesmärgiks on tugevdada kodanikuühiskonda ning suurendada kodanikuaktiivsust ja haavatavate rühmade mõjujõudu. Eesmärgini jõudmist mõõdetakse nelja tulemusvaldkonna ja paari lisavaldkonna põhjal. Järgnevalt on antud lühiülevaade programmi tulemuste ja väljundite täitmisest nii kvantitatiivselt kui ka kvalitatiivselt, keskendudes viimasele.

2023. a lõpu seisuga on **enamik tulemustele ja väljunditele seatud sihte täidetud** ja paljudel juhtudel on **seatud eesmärgid suurelt ületatud**. Näiteks on tegevustesse kaasatud inimesi rohkem kui kaheksa korda ja suurusjärgu võrra rohkem, kui seatud eesmärgiga ette nähti. Ka on loodetust rohkem mõjutatud poliitikat, enda huvikaitseks kasutatud enam uuringuid, jne.

Kui vaadata tulemusi tulemusvaldkondade lõikes, siis kvantitatiivselt on kõik tulemused ja väljundid 2023.a seisuga täidetud tulemusvaldkonnas **tugevam demokraatlik kultuur ja suurem kodanikuteadlikkus ja laiem toetus inimõigustele ja võrdsele kohtlemisele**.

Haavatavate rühmade suurema mõjujõuga seotud erinevad näitajad (3.1, 3.3, 3.4) ei ole veel kvantitatiivse ülevaate kohaselt täidetud, kuigi intervjuud haavatavate rühmade projektide elluvijatega lubavad arvata, et tegelikult on vastavad eesmärgid täidetud.

Vabakonna suurema võimekuse ja jätkusuutlikkuse valdkonnas on 2023.a lõpu seisuga täitmata veel paar näitajat: arvuliselt suutlikkuse suurendamise algatustes osalevate rahastatud vabaühenduste arv ning vabaühenduste arv, keda toetati mõju hindamise vahendite rakendamisel. Vabakonna võimekuse ja jätkusuutlikkuse tugevdamisega, minimaalselt enda organisatsiooni arengu näol, aga ka võrgustike jm kaudu, oli ühe eesmärgina läbivalt peaaegu kõigis intervjuueeritud projektides tegeletud. Seega võib öelda, et ka mõnele teisele tulemusvaldkonnale suunatud projektid sisaldasid selle tulemusvaldkonna arengule kaasa aitamist.

Kahest ülejäänud tulemusest **on täidetud arvuliselt kahepoolse koostöö valdkond**. Indikaatorite järgi on koostöö doonorriikidega arvuliselt küll täidetud, aga tulemus peegeldab pigem seda, et koostöö on projekti sisse kirjutatud, sest seda hinnatakse taotlemisel. Põhjused, miks doonorriikidest partnereid projekte kavandades ei kaasatud, on mitu. Osad vabaühendused ei leidnud sobivaid partnereid, teised leidsid, et potentsiaalsete partnerite fookus ei sobinud kokku projekti eesmärgiga, ning kolmandaks toodi välja, et doonorriikide organisatsioonid on rohkem huvitatud Eestist vähem arenenud riikide abistamisest ja koostööst nendega. Taotluste hindamisel saadavad võimalikud lisapunktid küll panevad mõtlema sellisuunalise koostöö peale, kuid heade sidemete puudumisel ei peeta seda vaid lisapunktide saamiseks väga oluliseks.

Intervjuude järgi ei tähenda algselt plaanitud koostöö, et jõutakse koostööni, ega ka seda, et tegemist on tingimata sisuka koostööga. 2023. a seisuga on aga seatud **eesmärgist vähem tehtud piiriülest koostööd vahaühenduste vahel** piirkondlike/piiriüleste üksuste poolt ühiselt rakendatud uute algatuste arvu näol.

Kuigi võimalus valida **etteantud valikust sobivad näitajad on positiivne**, andes elluvijale teatud vabaduse, kaasneb sellega ka kaks muret. Kui arvestada, et indikaatorite valik on projekti elluvijaga otsus ja kõikvõimalike tulemuste ja väljundite kohta ei ole arvet peetud või neid aruannetesse kirja pandud, on võimalik, et tegelik väljundite ja tulemuste saavutamise tase on kõrgem. Praegu panustab suur osa projektidest ka mitme alaeesmärgi ja tulemusvaldkonna indikaatoritesse. Kui programmi jaoks on oluline kõigi tulemusvaldkondade võrdväärne või sarnane täitmine, tasub edaspidi taotlusi hinnates ja rahastusotsuseid tehes rohkem tähelepanu pöörata sellele, et projektid panustaksid erinevate tulemusvaldkondade alaeesmärkidesse võrdsemalt. See aitab välistada olukorda, kus rahastatavad projektid panustavad oluliselt rohkem või vähem mõnda alaeesmärkidest ning seetõttu on näiteks võimatu kõikide tulemusvaldkondade näitajaid täita. Teine mure on projektide omavahelise võrdluse keerukusega – kui projektides loendatakse ja täidetakse väga palju eri tüüpi näitajaid, siis on keeruline projektide edukust kvantitatiivselt võrrelda.

Programmi läbivatest teemadest tegeleti uuringu valimisse kaasatud projektides lisaks vabakonna võimekusele ja jätkusuutlikkusele enam ka noorte kaasamise ja vähemsoodustatud piirkondade ja sihtrühmadeni jõudmisega. **Noorte kaasamine oli paljude jaoks prioriteet, kuid nende kaasamisega oli erinevaid probleeme** – nimelt ei ole tegemist lihtsasti kaasatava sihtrühmaga, eriti näiteks NEET-noorte näol. Paljud töid välja, milliseid erinevaid võimalusi nad kasutasid ja millised neist olid edukamad ja vähem edukad viisid.

Noorte kaasamine

Sihtrühmade kaasamine oli paljude jaoks keeruline, mistõttu toome välja mõned edukad näited. Ühes Avatud Vabariigi projektis leiti, et NEET noorteni jõudmiseks on parim läheneda neile läbi isiklike suhete, sest info levib kõige paremini noortelt noortele. Projektis osalevad noored teadsid kedagi, kes ei õpi ega tööta ning kutsusid neid projektitiimi palvel osalema. Ühes Korruptsioonivaba Eesti projektis leiti, et koolis pakutavate võimaluste tutvustamas käimine ja otsene vahetu kontakt on noorteni jõudmisel tõhusam kui teavitust teiste kanalite kaudu.

Vaatamata sellele, et **vähemsoodustatud piirkondade ja sihtrühmade kaasamine ja kultuuridevahelise mõistmise parandamine on eesmärgid, mis annavad lisapunkte hindamisel, arvestati nendega projektides vähem kui noorte kaasamisega**. Vähemsoodustatud sihtrühmi ja ka piirkondi, eriti viimast, prooviti kaasata suhteliselt vähe, valdavalt ei olnud kummagi kaasamine olulisel kohal. Samuti oli vaid üksikutes projektides mõeldud tõsisemalt rahvusvähemuste kaasamisele ning kultuuridevahelise mõistmise suurendamisele. Peamiselt sõltus see organisatsiooni tegevuse sihtrühmast. **Probleemiks, miks rahvusvähemusi kaasati vähe, oli vähene keeleoskus** ning teatud määral ka kontaktide puudus ja ebakindlus sihtrühma soovide ja eelistuste osas. Seega soovitud eesmärkide projektidesse lisamise innustamiseks võib anda neile veel suuremat kaalu lisapunktidenäol, kuid on võimalik, et ka siis ei lisata neid nimetatud organisatoorse takistuste tõttu.

Tavalisemad projektide tegevused ja tulemused olid järgnevad: infomaterjalid ja juhised, koolitused, huvikaitse, noortele suunatud tegevused, inimõigustest ja keskkonnast teadlikkuse kasvatamine, osalemine poliitika kujundamises. Vähem tehti toetuskõlblikest tegevustest järgnevat: partnerlus vabaühenduste ning avaliku ja erasektori vahel, uuringud ja analüüsid teadlikumaks poliitika kujundamiseks, sotsiaalne innovatsioon ja sotsiaalse ettevõtluse arendamine, põlvkondadevaheline koostöö.

Ka see, kui jätkusuutlikud, edaspidi kasutatavad ja kui tugevat mõju avaldavad on projekti tulemused, varieerub. Näiteks (välis)töötajad, mis projekti ajaks tuleb palgata ja selle abil arendatud kompetents on sunnitud lahkuma, kui organisatsioonil ei ole võimalik nende tegevust projektijärgselt toetada. Intervjuude põhjal on loodud materjal tihti edaspidi kasulik organisatsioonile endale (nt juhised koolituste asemel või neile tuginedes koolituste tegemine) või sihtrühmale, kuid kättesaadavus oleneb sellest, kui hästi suudetakse levik tagada. Projekti käigus loodud või süvendatud võrgustike kestmine oleneb konkreetsest olukorrast ning intervjueritud projektide esindajate seast võib tuua nii häid kui vähem häid näiteid. Kindlasti tasub sellele mõelda juba varem, kes ja miks on motiveeritud võrgustikku edasi töös hoidma.

Võrgustikutöö

Mitte alati ei kesta loodud võrgustikud edasi. Üheks edukaks näiteks, mida on teostatud ka ACF vahenditest, on Vabaühenduste kliimavõrgustik – mitteametlik ja vormivaba platvorm info ja kogemuste vahetamiseks kliimamuutuse teemal. Võrgustiku algatasid ja seda hoiavad üleval kolm vabaühendust: Eesti Roheline Liikumine, Eestimaa Looduse Fond ja Keskkonnaõiguse Keskus. Lisaks sellele info jagamise ja vahendamise lihtsustamisele võimaldab võrgustik aga ka liikmetel teha koostööd ja suurendada ettevõtmiste kaalu. Liikmed on leidnud partnereid uutes koostööteemades ning võrgustik võimaldab kiiremini ja tõhusamini luua suuri algatusi – lihtne on kaasata kohe paarkümmend huvitatud organisatsiooni. Kontakti hoidmisele ja koostööle on kaasa aidanud nii iganädalane info jagamine kui ka liikmete füüsilised kokkutulekud teatud aja tagant.

Hindamise käigus prooviti võrrelda ka tulemuslikkust tulemusvaldkondade vahel. Kuid tulenevalt sellest, et valdkondade piirid on veidi kunstlikud või hägusad ning enamik projekte panustab 2-4 tulemusvaldkonna edendamisse, ei ole hindamise tulemusel alust väita, et mingi valdkond on üldesmärgi saavutamiseks parem või halvem. Kuigi uuringu intervjuude valimisse sattunud haavatavate sihtrühmade mõjujõudu suurendavate projektidel paistis olevat rohkem probleeme, ei saa öelda, et tulemusvaldkond kui selline oleks vähem kooskõlas üldesmärgi saavutamiselega. Kõigil tulemusvaldkondadel on väga hea potentsiaal üldesmärgi täitmiseks, eriti kui lähtuda siinses aruandes projekti taotlemise ja haldamise kohta tehtud soovitudest.

5.2 Väljundite ja tulemuste saavutamise tegurid

K6. Kas peale tulemusraamistikus loetletud väljundite realiseerumist ka muud väljundid, mis aitasid kavandatud tulemusi saavutada? Kui jah, siis millised?

6.1 Kas lisaks soovitud väljunditele esines ka soovimatuid tagajärgi, ootamatuid (kuid soovitud) väljundeid ning koostoimet?

Intervjueritud projektide elluvijate sõnul tehti projektides valdavalt rohkem kui algselt plaanitud ja lubatud. Vahetevahel jäi mõni tegevus või üritus vähemaks, esines viivitusi ja formaadimuudatusi, mõned projektid ka katkestati. Peamisteks teguriteks, mis mõjutasid projekti tulemuslikkust, võib jagada kaheks: välistest teguritest on olulised olnud **Covid-19 ja**

Ukraina sõda, sisemistest teguritest on enam mõjutanud **tegevuste eelnev ebapiisav läbi mõtlemine, sh oma sihtrühmade ebapiisav tundmine, ebapiisav suhtlus partneritega või mitte nende eelnevalt piisav tundmine ning muutused organisatsioonis**. Ka kommunikatsioon – sihtrühmade tegevustesse leidmiseks või tulemustest teavitamiseks – on vabaühenduste üheks suurimaks probleemiks.

Covid-19 pandeemia tõi piirangute tõttu kaasa paljude tegevuste, eelkõige ürituste edasilükkumise, veebi kolimise või ära jäämise. **Valdavalt suutsid vabaühendused siiski muutunud olukorraga kohaneda** ja leidsid uued lahendused. Seejuures oli neidki, kes leidsid, et sel oli isegi positiivne mõju – veebiseminaridel osales rohkem inimesi, kui oleks osalenud füüsilistel seminaridel. Ukraina sõja tõttu katkes koostöövõimalus Venemaa vabaühendustega, mis väga otseselt mõjutas uuringu intervjuude valimist ühte projekti. Kaudsemalt mõjutas see ka neid vabaühendusi, kelle sihtrühma seas oli rohkem ukrainlastest sõjapõgenikke. Valdavalt ei olnud sõja mõju aga suur.

Intervjueeritud projektide läbiviijate seas oli nii neid, kes olid partnerlusega (eelkõige Eesti partnerid) väga rahul, kuid mitmel juhul tekitasid lisamuret eelnevalt täpselt läbirääkimata rollid, ülesanded, töömaht ja töötasu suurus. Seega võiks senisest enam rõhutada partnerluse eri aspektide läbimõtlemise olulisust, et projekti käigus ei tekiks tõsisemaid vaidlusi või ei peaks sellest loobuma. Mõlemal partneril peab olema ka valmisolek esitada vajalikud dokumendid aruandluseks.

Viimaks, sihtrühmade tundmine ja kommunikatsioon on omavahel tihedasti põimunud teemad, milles enamikel intervjueeritud vabaühendustel oli puudujääke. Projekti elluvijad ei teadnud, mis tegevustest on sihtrühm huvitatud ja kuidas info nendeni viia nii, et see huvi ärataks. Eriti palju probleeme toodi välja noorte, NEET-noorte ning eakate sihtrühma kaasamisel. Väike projektieelne või projekti algusesse plaanitud sihtrühma-uuring oleks aidanud seda probleemi eos vältida. Vabaühendused tunnistasid oma väheseid kommunikatsioonilaseid teadmisi, näiteks väheseid teadmisi eri kanalite spetsiifikast, ning välise kompetentsi kaasamise vajadust.

Kuna **paljude tegevuste tulemuslikkus ja tõhusus oleks olnud suurem, kui oleks tuntud paremini oma sihtrühma ja nende eelistusi**, võiks soovitada tulevikus rohkem mõelda, kuidas sihtrühmadelt ja tegevustes osalejatelt küsida tagasisidet, mida ja kuidas paremini teha. Muu seas aitaks selline tagasiside kogumine hinnata paremini ka projekti tulemusi ja mõju.

Tegevuste hindamiseks ja arendamiseks tagasiside küsimine

Avatud Vabariik on lähtunud mõttest, et oluline on sisulise tagasiside küsimine ja sellest õppimine, mitte vaid linnukese kirja saamine. Kuna projektis ei nõuta tagasisideankeete ja noored pole huvitatud küsitluste täitmisest, küsitakse tagasisidet intervjuude ja vestluste käigus, seejuures nii individuaalselt kui rühmaviisiliselt. Nii on tehtud pärast meediakoolitusi rühmaarutelud – mida võiks järgmisel korral teisiti teha. Individuaalselt lähenetakse ka korduvatele osalejatele ning uuritakse, mis neid motiveerib, mis meeldib, mida teeksid teisti, kas ja kus osaleksid edaspidi. Seejuures peetakse üheks oluliseks mõõdikuks seda, kui inimene on tegevuses osalenud ja tuleb uuesti.

Viimaks töid mõned intervjueeritud vabaühendused välja, et tagantjärele mõeldes **oleks olnud mõistlikum projektile seada kitsam fookus** – nii sihtrühmade, tegevuste kui ka eesmärgi poolest: „Et võib-olla pigem nagu üks sihtrühm ja tegevus põhjalikult kui viis natuke vähem põhjalikult.“ Selle asemel, et proovida teha väga palju erinevusi ehk kõike, mida antud

vallas tahaks teha, annab tihti parema tulemuse ühele tegevusele põhjalikum keskendumine. Viimane võtab muu hulgas ka vähem haldamise energiat ja võiks eriti väiksema eelarvega projekti puhul olla soovitatav. Samas ei tundnud nii mitte kõik intervjuueeritud. Kindlasti on soovitatav läbi mõelda, kuhu projekt laiemas pildis paigutub – kas tegemist on mingi tegevuse piloodiga, algusega mingist protsessist, uue suuna käimapanekuga, tegevuse laiendamise või toetamisega jne. Seda nii organisatsiooni, vabakonna kui ka Eesti ühiskonna vaates.

5.3 Mitteplaanitud ehk ootamatud tagajärjed, tulemused ja väljundid

K7. Kas peale tulemusraamistikus loetletud tulemuste saavutati ka muid tulemusi, mis aitasid programmi eesmärki saavutada? Kui jah, siis milliseid?

7.1 Kas lisaks soovitud tulemustele esines ka soovimatuid tagajärgi, ootamatuid (kuid soovitud) tulemusi ning koostoimet?

Intervjuudes toodi esile **ootamatute tagajärgede ja tulemustena** peamiselt organisatsiooni ja selle arenguga seotud aspekte, organisatsiooni mitme projekti positiivset koosmõju, sihtrühma või ühiskonna ootamatut huvi projekti teema, materjali või tegevuse vastu, väliste võimaluste ootamatut positiivset või negatiivset mõju ning projekti käigus loodud võrgustiku edasist toimimist või katkemist.

Valdavalt on projektidel olnud organisatsioonide vaates positiivne mõju, sh enda tegevuse ja mõju paremale mõistmisele ja mõtestamisele, oma tegevusele positiivse kinnituse leidmisele ja muu hulgas ka kuvandi muutusele. Mitmed intervjuueeritud leidsid, et projekt võimaldas ootamatult hästi piloteerida või arendada uusi tegevussuundi. Lisaks suurenes töötajate kompetents nt projektkirjutamises, esinemises jm kommunikatsiooni küsimustes. Ühele organisatsioonile andis projekt uut hingust, sest enne seda tunti, et vabaühenduse tegevus tuleks lõpetada. Ühe vabaühenduse esindajad tõi välja ka väga otsese kasu taotluse hindamiselt – nimelt saadi hindajatelt hea soovitus luua kodulehele projektide alamleht läbipaistvuse jaoks, mis on nüüd olemas ja töötab hästi. Samas on ette tulnud ka soovimatuid tagajärgi: nii võeti projektiga korraka nii palju ette, et vabaühenduse eestvedajad põlesid läbi ja kuna uut vedajat ei leitud, lõpetati ka organisatsiooni tegevus.

Mitme intervjuueeritud projekti elluviijad tõdesid, et neid üllatas, kui hästi toetasid üksteist tegevuste, mõju, kompetentsi arendamise jm jätkusuutlikkuse seisukohalt (vt näidet ptk 3) kaks või rohkem siinse programmi projekti või siinse programmi projekt koos mõne teise paralleelse programmiga. Oli näiteid, kuidas **õpiti ühes projektis tehtud vigadest ja järgmises tehti juba paremini**, kuidas ühe projekti käigus avastatud ootamatult oluline tegevus aitas järgmise projekti tulemuste saavutamisele kaasa, kuidas teavituses ja meediatöös tekkis kahe projekti vahel sünergia. Kuigi ootamatu koosmõju on positiivne, näitab see ka, et mõnel juhul oleks võinud eelnevalt tegevuste plaanimisel sünergia juba plaanida või oodata.

Kõige enam nimetati **ootamatuks tulemuseks erinevate sihtrühmade või ühiskonna ootamatut huvi või huvipuudust**. Seejuures ootamatu huvi võis ootamatult kaasa aidata ka väljundite täitmisele. Erines nii see, kellel oli ootamatu huvi, kui ka see, mille vastu. Oodatust suuremat ühiskondlikku huvi ja kõlapinda leidsid näiteks nii juba mainitud niitmise teema (tänu elurikkuse temaatika populariseerimisele) ja vanemaealiste üksilduse teema (tõenäoliselt ka Covid-19 leviku tõttu). Mitmed projektide käigus loodud materjalid – niitmishuvid, meetodika, kliimavõrgustiku infokiri – osutusid arvatust populaarsemaks ja nõutumaks. Sihtrühmade huvi

või selle puudumise põhjuseks võib pidada juba varem mainitud vähest sihtrühma tundmist. Ühiskonna huvi puhul võib näha lisaks projekti meeskonna heale tööle ka väliste juhuste kokkulangemist, mis võimaldas teemal avalikult rohkem esile kerkida.

Vaatamata sellele, et noorte sihtrühmani on pigem raske jõuda, tõdesid mitmed, et **neid üllatas noorte ootamatu huvi teemade ja tegevuste vastu**. Näiteks oli ootamatu noorte soov tegeleda mälupoliitikaga ja kaasa mõelda ühiskondlikel teemadel. Nähti ka arengut noortes – kui algselt oldi pigem pettunud noorte väheses valmisolekus võtta vastutust ja asju ära teha, siis projekti lõpus tunti, et „noored suudavad, tahavad ja julgevad kaasa rääkida olulistel ühiskondlikel teemadel“.

Üllatavat huvi ilmutasid paaril korral ka vanemaealised ja nendega seotud inimesed. Nii näiteks mõisteti hooldekodudes alles projekti tegevuste käigus, et vanemate inimeste üksildus on oluline teema, keskkonnale suunatud niitmise teema vastu hakkasid huvi tundma eriti palju vanemaealised. Vanemaealistele olid atraktiivsed nii niitmisüritused kui ka niitmisevõistlus, sest viimane oli midagi, milles 80aastane sai vabalt edestada 30aastast.

Mitmel korral **mängisid ootamatud võimalused kätte ka sündmused**, mille tulemusena saadi rohkem või esmakordselt kaasa rääkida poliitikakujundamises ning tegevuste vastu tekkis suurem huvi. Näiteks õnnestus tänu valimisperiodile teemat kajastada ka valimisdebatis. Avatud Ühiskonna Instituudi projektis oli üheks selliseks väljundiks Istanbuli Konventsiooni toetusmanifest, mida ei olnud algselt plaanis ja mis, koos manifesti ettelugemisega Riigikogus 31.05.2023, kasvas välja toetusvõrgustiku koostööst. Teise näitena projekti käigus avanevast üllatavast lisavõimalusest avanes Avatud Vabariigi projekti käigus võimalus saata NATO tippkohtumisele üks noor esindajaks. Samas juhtus ka seda, et välised sündmused (vt ptk 5.2) panid plaane ümber tegema.

Kõige kurvemad näited on olnud aga sellised, kus projekti tegevuse jaoks olulised ja oodatud sündmused ei toimu ja see on sundinud kogu tegevusplaani ja ajakava ümber vaatama. Viimases tuleb aga ka **soovitus mitte sõltuda projekti tegevustes veel toimumata sündmustest** – sest erinevatel poliitilistel või muudel põhjustel on võimalik, et oodatud sündmus jääb toimumata.

Viimaks tõid mitmed intervjuueeritud välja **võrgustikuga seotud aspekte**. Esiteks olid mitmed vabaühendused üllatunud, **kui hea võrgustiku nad suutsid tekitada enda ümber** – olgu siis teistest huvikaitse organisatsioonidest, koolitajatest, ekspertidest või huvitatud osapooltest. Teiseks oldi üllatunud, kui raske oli võrgustikku käima saada ja seda edaspidi käimas hoida – kuidas võrgustiku elus hoidmine vajab kindlat eestvedajat, sõltub eri organisatsioonide kontaktisikutest ja nende huvidest, kuidas see nõuab kokku saamist, koostööd, ühisprojekte jne.

5.4 Programmi mõju

K8. Kuivõrd programm/projektid aitasid kaasa programmi eesmärkidega seotud mõjude saavutamisele?

Uuringu käigus tehtud intervjuudes projektijuhtidega käsitleti lisaks projektiga saavutatud väljunditele ja tulemustele ka selle esialgset mõju. Kuna mõned projektid on hiljuti lõppenud, ei saa rääkida pikaajaliselt mõjust, vaid pigem esmasest mõjust. Lisaks muudab projektide mõju hindamise keeruliseks see, et paralleelselt või järjestikku on organisatsioonidel käimas mitmeid projekte, mis võivad tegeleda sarnase valdkonna arendamisega. Seetõttu on raske

piiri tõmmata, milline täpselt on konkreetse projekti mõju. Mõju hindamist raskendab ka see, et organisatsioonid võivad analüüsida oma tegevust pigem tegevuse kui projekti lõikes. Rääkimata sellest, kui tegemist on laiemal ühiskondliku protsessi mõjutamisega, siis kui palju mõjutab konkreetse projekti tegevus ja kui palju teised valdkonnas tegutsejad.

Siiski proovime analüüsida esmast mõju nii projekti tegevuste sihtrühmadele kui ka laiemalt ühiskonnale või avalikkusele. Projektide elluviimisel oli valdavalt suur mõju organisatsioonile endale (vt ptk 5.3). Teatud juhtudel oldi seda teadlikult plaanitud või loodetud, aga paljudele tuli positiivne suur mõju üllatusena. Mõju avaldus meeskonna suurenemise ja professionaliseerumise, parema koostöövõrgustiku, rohkemate tegevussuundade (nt vihjeandmine MTÜ Korruptsioonivaba Eestis, Targa Valija kampaania Eesti Väitlusseltsis) ja enda tegevuse läbimõtestamise näol. Mitu organisatsiooni on tõusnud enda valdkonna eestkõnelejakaks ja/või koolitajaks. Ka tunni, et iga projekt aitab paremini järgmisi projekte kirjutada.

„Ma arvan, et ühingu enda vaatest oli see projekt eelkõige oluline just selguse tekitamisel ja väga tugeva meeskonna loomisel, et edaspidi nende teemadega tegeleda. Järgmise projekti vaates ehk siis see andis väga konkreetse projekti tegevuste kaudu võimaluse luua ühingu sisene võimekus, teadmine, kompetents väga kindlal teemal ja see aitas meil hästi kiiresti reageerida igasugustele välistele vajadustele, näiteks kui oli mingisugune juhtum või skandaal. ... Ja pärast projekti lõppu, mulle tundus, et see jäi nagu pinnale ja elama, et tõstis ühingu enda võimekust selle teemaga ja laiemalt teiste teemadega tegeleda.“

Väga olulise mõjuna toodi välja ka **organisatsiooni kommunikatsioonialast arengut**. Kuna enamik hindas oma kommunikatsiooniteadmisi enne projekti pigem tagasihoidlikuks, siis projektidel oli oluline mõju osalejate teadmistele ja organisatsiooni vastavale kompetentsile tervikuna. Nii tõi üks organisatsioon välja, et katsetati ja õpiti, näiteks arvamuskirjude ja kommentaaride abil, milliseid meetodeid millise sihtrühma puhul kasutada, et jõuda inimeste käitumise mõjutamise ja muutumiseni.

Lisaks aitasid projektid kaasa vabaühenduste **huvikaitsevõimekuse kasvule**. Mõne vabaühenduse puhul on jõutud selleni, et huvikaitse on kirjutatud sisse organisatsiooni põhikirja, teised jõudsid esimest korda poliitikakujundamisse sisendi andmisele, kolmandad löid tugeva partnerite võrgustiku valdkondlikuks poliitikakujundamiseks.

Enamik intervjuudes käsitletud projekte panustas kas sihtrühmade teadlikkusesse, heaolusse või mõlemasse. Olgu selleks sihtrühmaks siis lapsed, noored ja õpilased, perekonnad, vanemaealised, teised vabaühendused või huvikaitseorganisatsioonid. Näiteks Jututaja projekt panustas eakate inimväärsusse enesetundes, Sotsiaaltöö Arenduskeskuse oma aitas kaasa lastekaitse valdkonna töö tõhustamisele.

„Oli väga hea, et Sotsiaaltöö Arenduskeskus selleks ajaks juba kusagil poolteist-kaks aastat tegutsedes saigi organisatsioonid niisuguse neutraalsema katuse alla võtta, sest see ei olnud praegu ühe teenust osutava ja probleemidega kursis oleva MTÜ algatus, vaid teemasid-probleeme laiemalt nägeva organisatsiooni oma. See omas head mõju ka teistele samalaadsetele organisatsioonidele. Samas antud asjaolul oli positiivne mõju ka meie suhtlemisele KOVga, politseiga, sotsiaalkindlustusametiga, haridusasutustega (lasteaiad, koolid, huvikoolid). Alguses tihti küsiti, aga mis on valesti, me ju praegu ka suhtleme, osutame teenust. Aga see on kindel raamistik, koostöölepingutega paika pandud. /.../ Hakkasid kaasa mõtlema [kuidas lapsi ühe

teenuse lõppedes või juba parallelselt teiste teenuste ja organisatsioonidega edasi aidata, et vältida nn auku kukkumist]"

Ka ühiskondlikku mõju täheldati paljudes projektides, alates teadlikkuse suurendamisest ja hoiakute kujundamisest ja eelarvamuste vähendamisest poliitikakujundamiseni ja seadusloomesse panustamiseni. Kui välja tuua mõne näited, siis nt Jututaja projektiga suurendati ühiskonna teadlikkust üksilduse probleemist ja see andis tõuke vananeva elanikkonna murede märkamiseks. Lisaks toetas projekt põlvkondade vahelist sidusust ja pakkus noortele tööriistad enda abi pakkumise julguse-oskuste-aktiivsuse tekitamiseks. Eestimaa Looduse Fondi looduskaitse projekt edendas teadlikkust elurikkusest, seda Euroopa Liidu elurikkuse strateegia suunal. Lisaks sellele pakkus projekt ka väljundit ning eduelamust vanemaealistele. Avatud Ühiskonna Instituudi projektid on mänginud suurt rolli, et Eestis on viimastel aastatel rohkem tähelepanu pööratud pere- ja naistevastase vägivalda ohvritele ja nende vajadustele ning õigusele tõhusatele kaitsemeetmetele.

Mitte kõikide projektide puhul ei ole aga eesmärgiks võetud ega läbi mõeldud mõju sihtrühmadele või ühiskonnale. Näiteks mõne projekti puhul prooviti pigem projekti mahutada tegevused, mida tahetakse teha ja on olulised kitsas organisatsiooni vaates. Seejuures jäi ebaselgeks, kas tegemist on piloodiga või osana pikemast tegevusplaanist tegevus või on tegemist lihtsalt ühekordse huvitava tegevusega. Mõne projekti puhul on tunnetus, et tegevused jäid pigem meeletahutuslikuks – sihtrühmi ei kutsutud üles aktiivselt osalema valdkonnas.

Kokkuvõttes on selge, et projektidel on positiivne mõju nii organisatsioonidele, tegevuste sihtrühmadele kui ka ühiskonnale laiemalt, kuid see sõltub palju ka organisatsioonist ja projektist. Selleks, et tagada projekti tegevuste veel suurem mõju, **tuleks vabauhendustel juba taotluse tegemisel mõelda rohkem mõjule**. Lisaks võiks oma tegevuste mõjust parema ülevaate saamiseks kasutada oluliselt rohkem tagasiside küsimust – ühel või teisel moel tagasiside küsimine võiks olla plaanitud automaatselt kõikidesse olulisematesse tegevustesse.

6. JÄRELDUSED JA SOOVITUSED

ACFi programmiga jätkamine on Eesti vabähenduste olukorda ja olemasolevaid toetusvõimalusi arvestades väga vajalik. Projektid võimaldavad ühiskonnale olulistel teemadel tegeleda piirkondade, valdkondade ja sihtrühmade probleemidega, milleni riiklik rahastus ei jõua. Positiivne rahastusotsus näitab, et teema on oluline ja annab motivatsiooni sellega tegelemise jätkamiseks. ACFi rahastusvoorud toetavad muuseas ka ühingu tegevuse sihtide seadmist ja võimaldavad teha ka seda, mida tegijad soovivad ja mida ühiskond vajab, mitte ainult seda, mille eest organisatsioonile piisavalt sissetulekut tuleb.

Programmi paindlikkus ja projekti teostajate vastutustundlik suhtumine eesmärkide saavutamisse aitab kasvatada programmi asjakohasust, tõhusust, tulemuslikkust ja mõju. Isegi juhul, kui projekti käigus selgub, et kiirelt muutuvates oludes, kriisiolukorras, vales planeerimisest või enda ressursside ebaadekvaatsusest hindamisest lähtuvalt pole kõiki tulemusi võimalik saavutada või iga planeeritud meetodit kasutada, on kogemus kodanikuühiskonna arengule terviklikult oluline. Ühelt poolt võimaldab see tõdemine tegevusi kohendada. Teisalt annab projekti pooleli jätmise korral võimaluse mõnele teisele projektile.

Programmi teemavaldkondi saab pidada väga asjakohasteks, need kõnetavad selgelt Eesti ühiskonna probleemkohti. Samas on projektivoorude ülesehituse juures ehk veidi küsitav praegune teemavaldkondade eristamine: enamik projekte adresseerib mitut valdkonda korraga ja kandideerimiseks valitakse valdkond mõneti juhuslikult. Seetõttu on ka keeruline osundada, et mõni teemavaldkond vajaks suuremaid või väiksemaid rahastusmäärasid kui mõni teine. Projektide pikkus ja erinevad maksimaalsed rahastusmäärad on samuti asjakohased, ehkki parimate projektide mõju võiks maksimeerida jätkuprojektide kujul. Programm täitis osalevate organisatsioonide vajadusi väga mitmekülgset ja pakkudes osalejatele ses osas ka üllatavat positiivset mõju. Sihtrühmade vajadusi täitis programm enamasti samuti. Suurimaks probleemiks oli siin sihtrühmade tundmine, kõnetamine ja aktiveerimine, et projektiga võimalikult paljudeni jõuda. Koostöö soosimine on projektide toetamise juures asjakohane, ehkki praeguses praktikas on ka mitmeid halvasti läbi mõeldud või formaalsevõitu koostöö näiteid.

Taotlustingimusi peeti asjakohasteks ja vabähendusi arvestavaks. Taotlus- ja aruandlusvorme peeti pigem lihtsaks ja selgeks, kuigi mõni eelistanuks e-posti teel failide saatmise asemel digikeskkonnas aruannete esitamist ja tööajatabeleid peeti ebamõistlikuks formaalsuseks. Eelarvet ja omafinantseeringu piirangut peeti mõistlikeks, arvestades ühenduste võimekust suuri projekte ellu viia ja omafinantseeringut katta. Probleemina tulid välja aga kohatised hindajate ebamõistlikud soovitused teatud kulude vähendamiseks, mis osutasid projekti teostajatele hiljem komistuskiviks tõhusal ja mõjusel projekti teostamisel. Samas oli ka taotluseid, mille puhul eelarve kohendamise ettepanekud olid asjakohased ja hindajate kommentaarid aitasid kaasa projektide tõhususe tõstmisele.

Hindamine näitab, et **ACFi programm saavutab kavandatud tulemused pigem tõhusalt ja õigeaegselt.** Projektitaotluste hindajate roll ei ole kõige tõhusamalt ära kasutatud: mõningate sisuliste soovituste rakendamine oleks projektide ellu viimisel suureks abiks ja tõstaks tulemuslikkust. Tõhususe juures oli väga positiivseks mõjutajaks programmi koordinaatorite paindlikkus, mis lubas projektide teostajatel teha sujuvalt muudatusi ja tegevusi kohendada. Hindamisel selgus, et haavatavate ja teiste keeruliste sihtrühmade (nt muukeelsete, äärealal

elavate inimeste) kaasamine ei pruugi olla kõige tõhusam, neisse tuleb sama tulemuse saavutamiseks panustada rohkem ressursse. Projektide tõhususe saavutamisel mängib kaasa väga palju faktoreid: muuhulgas ajaplaneerimise oskus, osalejate isikuomadused ja ka see, mis juhtub projektide käigus nende teostajate isiklikus elus. Pandeemial oli programmi tõhususele selge mõju, ehkki projektide eestvedajad tegid kõik, mis võimalik selle minimeeriseks. Sõja mõju programmile jäi väheseks.

Programm on seni olnud selgelt tulemuslik, enamik seatud sihte on täidetud või ületatud. Kvantitatiivselt on praeguse süsteemiga keeruline programme edukuses võrrelda, sest osalejad said ise indikaatoreid valida, mis tähendab, et võrdlusalust ei teki. Samuti ei saa täpselt hinnata saavutusi tulemusvaldkondade kaupa, sest paljud projektid panustavad mitmesse tulemusvaldkonda, ent ei registreeri seda. Hindamise kohaselt on projektidel samas suurem potentsiaal üldise eesmärgi täitmisesse: projekti teostajad ei oska sageli näha projektide võimalikku sünergia, ei osata või juleta projekti huvides sisulisemat koostööd teha ega tule selle peale, et mõni väike täiendav tegevus või rõhuasetus võiks märkimisväärselt teitava mõju suurendada.

Hindamisuuringu üks ülesandepüstitus on selgitada, kas lubatu sai tehtud ja mil määral. Uuring näitas, et **enamasti tehti ära rohkem, kui oli planeeritud**. Oli ka kärpeid ja katkestusi, nii välistel põhjustel (pandeemia, teenusepakujate viivitused) kui ka ühingutest tulenevatel põhjustel (kehv sihtrühma või partneri tunnetus, halb plaan, muutused ühingu liikmeskonnas). Ent valdavalt iseloomustas ACFi programmi nii projektide läbiviijate kui programmi meeskonna poolt märksõnana paindlikkus, mis lasi tegevusi ümber korraldada ja leida uusi viise takistuste ületamisel. Tegijaid üllatas enim inimeste suur huvi mõnede teemade vastu ja teisalt huvipuudus teiste teemade vastu. See tõestab, et vabakond vajab tulemuste saavutamiseks paremat sihtrühmade tunnetust ja praktilisi koolitusi, et õppida huvi äratamist ja selle suunamist. Positiivne üllatus oli paljude tegijate jaoks erinevate projektide sünergia erinevates aspektides: ka siin annaks kogemuste pealt kindlasti edasi liikuda planeeritud sünergilise mõju kasvatamisel. Projektide tegeliku mõju peale mõeldakse tegevusi plaanides praegu võrdlemisi vähe, tegijate suunamine ja koolitamine mõju saavutamisele keskendumiseks võiks tõsta programmi tulemuslikkust ja tõhusust veel märkimisväärselt.

Hindamist läbivalt tõstatis **MTÜ-de jätkusuutlikkuse, projektitegevuste jätkamise ja omatulu teenimise küsimus**. Hindamine kinnitab, et organisatsioonid unustavad sageli ära omatulu teenimise võimaluse või vajaduse, jäädakse hätta selle leidmisega ja arvatakse, et rahastustootlused ongi ainuvõimalik viis tegutsemiseks. Olukorras, kus paljud ühendused on õhinapõhised, on uute liikmete ja vedajate leidmine püsiva sissetuleku puudumisel keeruline. Võrgustike jätkusuutlikuks ja isemajandavaks muutumises vajatakse tuge. Pigem otsitakse (püsi)toetuseid, mõni katsetab ka liikmemaksu abil kulude katmist, mitmed on aga tõdenud, et liikmemaksu seadmine pole alati mõistlik. Mõnikord kaob organisatsioonidel usk, et keegi oleks teenuse eest valmis raha pakkuma, kui see varem tasuta oli. Tasub kaaluda organisatsioonide toetamist projektide lõppedes tasuliste teenusega edasi minemisel, näiteks rõhutades, et toetust saadakse teenuste piloteerimiseks, edukuse korral jätkatakse hiljem tasulise teenusena. Hindamine näitab, et ACF pakub häid võimalusi MTÜde jätkusuutlikkuse tõstmiseks, kuid programmi mõningaid lisaelemente lisades saaks siin veelgi enam kaasa aidata.

Soovitused rahastajale ja rakendajale

1. Jätkata ACF programmi läbi viimist Eestis võimalikult väikese pausiga programmiperioodide vahel.
2. Kaaluda taotlusvoorudes programmi tulemusvaldkondade ühendamist. Pöörata taotlejate tähelepanu taotlemise ja projekti teostamise protsessis ka teiste tulemusvaldkondade alaeesmärkide täitmise võimalustele.
3. Pöörata senisest suuremat tähelepanu programmi avalikule kommunikatsioonile, programmi väljundite ja tulemuste koondamisele ja levitamisele. Projektide raames valmib palju väärtuslikke materjale, mille võiks koondada ja muuta kõigile lihtsamalt leitavaks.
4. Pakkuda rahastuse saanud projektide teostajatele võimalust spetsiifilisteks koolitusteks ja kogemusnõustamiseks mh järgmistel teemadel: sihtrühmade leidmine ja kõnetamine, projekti riskide maandamine, efektiivne koostöö välispartnerite ja kodumaiste partneritega, väliskommunikatsioon, võrgustiku ehitamine, jätkusuutlike teenuste kavandamine.
5. Projektijuhtide toetamiseks ja projektide kvaliteedi tõstmiseks tagasisidestada taotluseid põhjalikumalt. Kasutada tõhusamalt taotlusi hindavate ekspertide soovitusi: muuta osad soovitused taotlejaga dialoogis projekti rahastamise eeltingimuseks. Pakkuda projekti algusfaasis võimalust koostöös ekspertidega projekti ajakavasse, tegevusplaani ja eelarvesse kohendusi teha.
6. Suunata projektide elluviijad vahearuannetes seniste õppetundide ja kasude üle mõtlema ning vormistama ka võimalikud muudatused, mis maksimeeriks projekti tulemuste saavutamist ja suurendaks mõju.
7. Pöörata veelgi suuremat tähelepanu koostööle. Utsitada taotlejaid lisapunktide abil koostööle, vahearuannetes jälgida partnerlust ja suunata vajadusel sisulisemale koostööle. Levitada koostöö edulugusid, näidata, kuidas see on aidanud osaliste pädevusi tõsta ja n-ö MTÜde erinevatest tugevustest mosaiiki kokku panna.
8. Suunata rahastuse saanud projektide teostajad projekti käigus ja lõppedes saadud õppetunde reflekteerima, kogemusi enda ühingu tarbeks talletama ja võimalusel ka teiste MTÜdega jagama, näiteks kohustusliku vahe- või lõpuseminari või kogemusnõustamise formaadis.
9. Kaaluda lisarahastuse fondi loomist eriolukordadeks või väga mõjusate projektide jätku- või arendustegevusteks: näiteks oodatust edukamaks osutunud projektide mõju võimendamiseks.
10. Viia projektitoetuste taotlemine ja aruandlus digikeskkonda. Võimalusel kaaluda liitumist mõne olemasoleva e-toetuste keskkonnaga.

Soovitused taotlejatele

1. Mõtle projekti raamistades organisatsiooni võimekuse kasvule strateegilises võtmes.
2. Keskendu projekti mõjule sihtrühmadele ja ka laiemale ühiskondliku mõjule.
3. Tunne oma sihtrühmi, nende käitumist, ootusi, infotarbimise eelistusi! Kui ei tunne, plaani vastav uuring projekti algusesse.

4. Mõtle enne projekti kirjutamist läbi, kas tegemist on eraldiseisva projektiga või osaga pikemast plaanist. Viimasel juhul tasub plaanida eri faaside koosmõju ja järjepidevust.
5. Suuna tähelepanu erinevate võimekuste olemasolule projektitiimis: kas ühingus on vajalikud pädevused ja ajaressurss olemas, kas tuleb kedagi juurde palgata, mis on adekvaatne tasu, jne. Ära alahinda kommunikatsioonivõimekust!
6. Plaani ajakava nii, et võimalike viivituste tõttu ei tekiks liialt stressi: algus olgu tihedam, projekti lõppu tasub jätta puhveraega ja tulemuste levitamist kuni 25% kogu ajakavast.
7. Arvesta realistlikult eri tüüpi riskidega, et ajakava ja projekti sisu uppi ei läheks. Arvesta võimalike väliste sündmuste mõju – ei tasu teha projekti sisu ja õnnestumist neist sõltuvaks.
8. Pigem tee vähe, aga tee hästi! Vali ühte projekti vähem tegevusi, aga planeeri need põhjalikult läbi.
9. Vali hoolega partnereid ja suhtu nende kaasamisse väga tõsiselt: hoolega läbi mõeldud strateegiline partnerlus tõstab projekti tulemuslikkust mitmekordselt ja vähendab kõigi osaliste töökoormust.
10. Kui saad täpsustavaid küsimusi rahastajalt, hindajatelt, audiitorilt vms, vasta võimalikult kähku ja põhjalikult – see võib mõjutada edasisi tegevusi ja aitab vältida, et protsessid liiga pikale venivad.

LISAD

Lisa 1. Taotlusvoorude kvantitatiivne ülevaade

Taotlusvoor	Hinnatud taotluste arv							Rahastatud taotluste arv						
	Projekti suurus			Eesmärk				Projekti suurus			Eesmärk			
	Suur	Keskmine	Väike	Demokraatia	Inimõigused	Haavatavad	Võimekus	Suur	Keskmine	Väike	Demokraatia	Inimõigused	Haavatavad	Võimekus
I (21.8.2019 keskmise suurusega ja suurprojektid)	21	32		28	13	12		5	12		7	6	4	
II (9.12.2019 väikeprojektid võimekuse tõstmiseks)			50				50			15				15
III (7.12.2020 keskmise suurusega ja suurprojektid)	20	48		31	13	24		7	11		10	5	3	
IV (21.6.2021 väikeprojektid võimekuse tõstmiseks)			55				55			13				13
Kokku	41	80	105	59	26	36	105	12	19	28	16	8	7	28

Taotlusvoor	Keskmine toetatud projekti hinne						
	Projekti suurus			Projekti eesmärk			
	Suur	Keskmine	Väike	Demokraatia	Inimõigused	Haavatavad	Võimekus
I (21.8.2019 keskmise suurusega ja suurprojektid)	85,75	85,63		85,00	88,58	82,40	
II (9.12.2019 väikeprojektid võimekuse tõstmiseks)			88,47				88,47
III (7.12.2020 keskmise suurusega ja suurprojektid)	85,60	86,40		85,17	84,43	86,20	
IV (21.6.2021 väikeprojektid võimekuse tõstmiseks)			83,88				83,88

Taotlusvoor	Keskmine toetatud summa eurodes							Rahastatud taotluste summa eurodes				
	Projekti suurus			Projekti eesmärk				Eesmärk				Kokku
	Suur	Keskmine	Väike	Demokraatia	Inimõigused	Haavatavad	Võimekus	Demokraatia	Inimõigused	Haavatavad	Võimekus	
I (21.8.2019 keskmise suurusega ja suurprojektid)	84 000,00	54 608,58		67 147,06	66 631,56	51 359,03		470 029,40	399 789,38	205 436,12		1 075 254,90
II (9.12.2019 väikeprojektid võimekuse tõstmiseks)			16 667,67				16 667,67				250 000,00	250 000,00
III (7.12.2020 keskmise suurusega ja suurprojektid)	91 451,66	52 849,45		67 137,84	66 666,67	48 000,00		600 000,00	410 000,00	240 000,00		1 250 000,00
IV (21.6.2021 väikeprojektid võimekuse tõstmiseks)			19 230,77				19 230,77	92 303,58	78 495,89	79 200,53		250 000,00
Kokku								1 162 332,98	888 285,27	524 636,65	250 000,00	2 825 254,90