

Kohaliku ja regionaalse arengu kavandamise tööriistakast



**Kaasrahastanud
Euroopa Liit**



**Eesti
tuleviku heaks**

Downloaded 10.01.2026

Käsiraamatu uuendus 30.12.2025

Sisukord

3 Elluviimine	3
3.1 Tegevuskava koostamine	3
3.2 Eelarvestamine ja seos eelarvestrateegiaga	6
3.3 Elluviimise organisatsioon	9
3.4 Muudatuste juhtimine	12
3.5 Elluviimise kommunikatsioon	15
3.6 Riskid ja nende maandamine	18

3 Elluviimine

[Jaan Urb – elluviimine | YouTube](#)

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

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

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

3.1 Tegevuskava koostamine

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

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

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

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

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

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

Detailne tegevuskava (põhi) | 138.37 KB | docx

Üldisem tegevuskava (põhi) | 129.49 KB | docx

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

3.2 Eelarvestamine ja seos eelarvestrateegiaga

Tegevuskava koostamise protsess algab juba välis- ja sisekeskkonna analüüsi etapis. Reeglina on olemas mõni varasem arengudokument, mis tähendab, et kavandamist ei alustata n-ö puhtalt lehelt. Alustuseks tulekski olemasolev tegevuskava läbi analüüsida – mis on tehtud, mis tegemata (sel juhul analüüsida põhjuseid), mis pooleli. Samuti vajab üle vaatamist, millised tegevused/investeeringud tuleks uude kavva üle kanda.

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

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

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

✘ Töögruppide arv: 10.

- ✘ Juhtimine (organisatsioon, avatud valitsemine, finantside juhtimine).
- ✘ Avalik ruum ja liikuvus (planeerimistegevus, heakord, teed, ühistransport).
- ✘ Energia (vallavara, energia- ja soojamajandus, tänavavalgustus).
- ✘ Keskkond (looduskeskkond, jäätmemajandus, veemajandus, rohepööre).
- ✘ Ettevõtlus.
- ✘ Turvalisus (elanike turvatunne, tuleohutus, veeohutus).
- ✘ Sotsiaalne kaitse (laste heaolu, rahvatervis, täiskasvanute sotsiaalhoolekanne).
- ✘ Noorsootöö ja huviharidus (huvitegevus ja huviharidus, noorsootöö).
- ✘ Vaba aja tegevused ja liikumisharrastused (kultuuritegevus, sporditegevus, raamatukogud, vabaühendused).
- ✘ Haridus (alusharidus, põhiharidus, tugiteenused).

✘ Kohtumiste arv: 4.

- ✘ Valdkonna lähteolukorra kvalitatiivne kaardistamine (SWOT vms).
- ✘ Valdkonna lähteolukorra analüüsi põhijäreldused (pärast analüütilise osa valmimist).
- ✘ Sisend visiooni ja eesmärkidesse.
- ✘ Sisend tegevuskavasse.

✘ Osalejad: ühes grupis u 10 (kutsetega).

- ✘ Valdkonna töötajad.
- ✘ Vallavolikogu liikmed.
- ✘ Sihtgruppide esindajad.

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

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

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

Lähenemisi võib ka omavahel kombineerida. Näiteks:

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

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

3.2 Eelarvestamine ja seos eelarvestrateegiaga

Eelarvestamine on tihedalt seotud tegevuskavaga ja selle detailsusastmega.

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

Näide Harku valla arengukava 2025–2040 põhjal

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

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

SIHT (EESMÄRK): INIMENE

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

MEETMED, OLULISED ARENDUSTEGEVUSED JA INVESTEERINGUD

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

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

- ✕ ✕ Noortekeskuste/-tubade ruumide laiendamine
- ✕ /.../

Teine võimalus on kajastada kõik tegevused ja investeeringud detailselt arengukavas.

Näide Saue valla arengukava 2022–2035 põhjal

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

EESMÄRK

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

Investeeringud

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

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

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

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

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

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

Lahenduseks võib olla lähenemine, kus valdkondlikus arengukavas deklareeritakse selgelt, et tegu on vajaduste, mitte kokku lepitud investeeringutega. Seejärel kantakse rahaliselt võimalikud investeeringud üle omavalitsuse arengukavva ja/või eelarvestrateegiasse. Sellisel juhul tekib peamistele investeeringutele/tegevustele ka rahaline kate.

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

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

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

3.3 Elluviimise organisatsioon

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

Arendustegevuse elluviimise organisatsioon peab olema

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

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

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

Tasakaalustatud tulemuskaardi põhimõtted

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

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

Tasakaalus tulemuskaardi koostamise sammud:

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

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

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

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

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

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

Asjakohane on arutada personaliteemasid ka **sisekontrolli spetsialistiga, kui selline spetsialist kohalikus omavalitsuses töötab**. Eesmärk on suurendada kindlustunnet organisatsiooni tegevuste, aruandluse ja õigusaktide vastavusest seatud eesmärkide saavutamisele. Sisekontrollisüsteem aitab maandada arendustegevusega kaasnevaid riskide ning võimaldab hinnata seda, kui kohandatav ja paindlik on organisatsiooni struktuur, et tulla toime organisatsiooni püstitatud eesmärkidega, sh näiteks kohaliku omavalitsuse arengukava elluviimisega.

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

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

Arengukavade koostamise praktikas on suureks väljakutseks nõrk **seos finantsidega**. Ouline on seostada muutusteks vajalikud tegevused ja investeeringud organisatsiooni eelarvega ja eelarvestrateegiaga. Vastasel juhul kujuneb arengueesmärkide saavutamine keeruliseks ja

soovunelmate nimekirjaks. Tõsi, soovitu elluviimiseks on võimalik kaasata ka lisaressursse ja seda tulebki teha. Samas ei tohi unustada, et välisvahendite kaasamine nõuab reeglina ka omapoolseid pingutusi, sh rahalist omaosalust, mille tarvis on vajalik omada eelarves vahendeid. Kavandatu elluviimisel kindlasti mõelda finantspaindlikkusele ja rahaliste puhvrite loomisele.

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

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

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

3.4 Muudatuste juhtimine

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

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

Muudatuste tüübid:

✕ areng (järk-järguline pigem rahulik protsess);

- ✘ reorganiseerimine (näiteks uued teenused ja nende juurutamine);
- ✘ ümberkujundamine (põhimõtteline ringitegemine, nagu näiteks haridusvõrgu täielik muutmine).

Muudatuste juhtimise mudeleid on palju; toome kolm näidet.

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

[Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview](#)

Kurt Lewini kolmeetapiline muudatuste juhtimise mudel

[The Prosci ADKAR Model](#)

ADKAR-mudel muudatuste juhtimiseks

[The 8 Steps for Leading Change](#)

John P. Kotteri muudatuste juhtimise mudel

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

Muudatuste edufaktorid

- ✘ Muudatuse vajaduse sõnastamine
 - ✘ Vältimatuse mõistmine
 - ✘ Selged vajadused, sisemiste ja välimiste jõudude mõjutused
- ✘ Efektiivne eestvedamine
 - ✘ Juhtkonna pühendumus

- ✘
 - ✘ Järjekindlad tulemustele pühendunud juhid
 - ✘ Teadlikkus muudatuste komplekssest iseloomust
- ✘ Selgelt määratletud tulemus
 - ✘ Arusaadav ja kommuniqueeritud arusaam tulevikuseisundist
 - ✘ Selged sihid (miks, kes, mida, millal)
 - ✘ Sõnastatud soovitud hoiakud
- ✘ Muudatuste plaan
 - ✘ Selge arusaam, kuidas tulevikku jõutakse
 - ✘ Töötajate seotus muudatustega (pühendumus)
 - ✘ Töötajad on ideed mõistnud ja selle "ära ostnud"
- ✘ Võimekuse tekitamine ja järelmeetmed
 - ✘ Jälgimissüsteem

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

Tabel 5. Vastupanu põhjused

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

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

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

Käsiraamatu artikli viimane uuendus 30.12.2025

3.5 Elluviimise kommunikatsioon

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

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

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

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

Arenguseminari võimalik ülesehitus (põhi) | 141.48 KB | docx

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

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

Tähelepanu tuleks pöörata järgnevale.

- ✘ Regulaarne kommunikatsioon.
 - ✘ Regulaarsed osakondade koosolekud (juht peab tegevused "tõlkima" meeskonna ülesanneteks).
 - ✘ Regulaarsed juhtkonna koosolekud (arengukava elluviimine peab olema järjepidevalt päevakorras).
- ✘ Formaalne aruandlus ja seire.
 - ✘ Elav tegevuskava (kõigile kättesaadav dokument, mis kajastab hetkeseisu).
 - ✘ Regulaarsed aruanded, sh aastaaruanne volikogule.
- ✘ Pidevad kanalid.
 - ✘ Siseveeb (ajakohased versioonid, visuaalne töölaud mõõdikutega vms).

- ✕ ✕ Siseuudiskiri (hea võimalus tuua välja info oluliste verstapostide kohta, edulood jms).
- ✕ Meeskonnatöö tarkvara.
- ✕ Kaasamine ja kultuuri loomine.
 - ✕ Juhtide eeskuju (eesmärkidele viitamine).
 - ✕ Visuaalsed meeldetuletused (visioon, eesmärgid, väärtused seintel vms).
 - ✕ Siseseminarid kogu organisatsioonile tervikpildi loomiseks.

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

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

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

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

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

Tegu pole üksnes elluviimise etapiga – visuaalid on kasulikud arengu kavandamise protsessi algusest peale. Näiteks ajakava kujutamine skemaatiliselt, hetkeolukorra asetamine värvilisele skaalale, tulevikupildi väljendamine illustratsiooni, piktogrammi vms kujul. Populaarseks on saanud ka finantsandmete, aga ka kogu arengudokumendi interaktiivne kajastamine veebis.

Näiteid on palju.

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

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

3.6 Riskid ja nende maandamine

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

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

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

Riskianalüüsi maatriks (põhi) | 130.87 KB | docx

Riskide maandamistegevusi saab liigitada sõltuvalt nende asetusest protsessis kas ennetavateks, avastavateks või parandavateks meetmeteks. Neist esimesed on kõige tõhusamad, kuna võimaldavad ära hoida võimalikke vigu ja neist tulenevat kahju. Juba tehtud vigu, mis on avastatud õigeaegselt, saab parandada. Selle puhul on oluline, millal vead avastatakse, et võimalikku kahju ära hoida, ja palju sõltub sellest, millal riski tuvastamise kontroll kahju ärahoidmiseks rakendub. Seega on riskide hindamisel keskne kahju ärahoidmine võimalikult vara, kuna tagajärgede parandamine on reeglina kallis.

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