

# Tervisedenduse projektorganisatsioonide suutlikkuse hindamise metoodika

---



2.versioon, aprill 2008

Eesti Haigekassa eesmärgiks on rakendada tervisedenduse projektorganisatsioonide suutlikkuse hindamine Eestis alates 2007 aasta sügisest. Käesolev hindamismetoodika võimaldab hinnata PO-de tugevusi ja nõrkusi ning annab võimaluse planeerida ning rakendada meetmeid PO-de organisatsioonilise suutlikkuse tõstmiseks.

## Sisukord

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Ülevaade rahvusvahelisest kirjandusest .....                                                | 4  |
| Tervisedenduse efektiivsus .....                                                               | 4  |
| Organisatsiooni suutlikkuse hindamine .....                                                    | 4  |
| ISO 9001:2000 .....                                                                            | 4  |
| Enesehindamise küsimustik .....                                                                | 5  |
| McKinsey institutional capacity assessment .....                                               | 5  |
| Evaluation of self-assessment tools for NGO .....                                              | 7  |
| <b>Nonprofit Organizational Assessment Tool</b> .....                                          | 7  |
| 2. Kokkuvõtte Eesti Haigekassa tervisedenduse projektidest ja projektorganisatsioonidest ..... | 8  |
| Projekti eesmärk .....                                                                         | 8  |
| Projekti tegevus .....                                                                         | 8  |
| Projektorganisatsioonid .....                                                                  | 8  |
| 3. Tervisedenduse projektorganisatsioonide suutlikkuse hindamise meetoodika .....              | 8  |
| I PO enesehindamine .....                                                                      | 8  |
| II PO välishindamine .....                                                                     | 9  |
| III Tagasiside hindajate ja PO vahel .....                                                     | 9  |
| LISA 1 Tervisedenduse projektorganisatsioonide suutlikkuse hindamise maatriks .....            | 12 |
| I Püüdlused .....                                                                              | 12 |
| II Strateegia .....                                                                            | 13 |
| III Organisatsiooni oskused .....                                                              | 15 |
| IV Inimesed .....                                                                              | 20 |
| V Süsteemid ja infrastruktuur .....                                                            | 23 |
| VI Organisatsiooni struktuur .....                                                             | 26 |
| VII Kultuur .....                                                                              | 27 |

Eesti Haigekassa (EHK) eesmärgiks on töötada välja tervisedenduse projektorganisatsioonide (PO) suutlikkuse hindamise metoodika. Hindamismetoodika peab võimaldama hinnata PO-de tugevusi ja nõrkusi ning annaks võimaluse planeerida ning rakendada meetmeid PO-de organisatsioonilise suutlikkuse tõstmiseks.

Käesolev metoodika on väljatöötatud eesmärgiga anda EHK-le võimalus hinnata enne lepingu sõlmimist, lepingu kehtivuse ajal ja lepingu lõppedes PO-de kompetentsi ning suutlikkust hallata ja ellu viia tervisedenduse projekte. Sealjuures on peamisteks nõueteks PO tugev strateegiline juhtimine koos kõrge kompetentsitasemega. Lepingupartneriks olev PO peab suutma ellu viia soovitud muutusi ning selleks peab PO näitama, et ta on motiveeritud, koostöövõimeline ning kompetentne. Motiveeritust iseloomustab töötajate kõrge missioonitunne ning valmisolek töötada projektipõhises organisatsioonis. Koostöövõime avaldub professionaalsetes suhetes ning ühiste eesmärkide nimel töötamises teiste organisatsioonide ja isikutega. PO kompetentsus avaldub lisaks kõrgele erialasele kompetentsile ka juhtimis- ja finantsalases kompetentsis ning organisatsiooni üldises õppevõimes ja arengupotentsiaalis.

Tugevat projektorganisatsiooni iseloomustavad seega järgmised omadused:

- Organisatsioonil on selge ja töötajatele arusaadav missioon ning visioon
- Organisatsioonil on tugev strateegiline juhtimine
- Organisatsioonil on olemas kõik vajalikud ressursid eesmärgistatud pikaajalise tegevuse elluviimiseks
- Organisatsioonis toimub pidev tulemuslikkuse hindamine ning organisatsiooni juhtimisel lähtutakse sisemise ja välise hindamise tulemustest

Käesolev metoodika on valminud Poliitikauuringute Keskuses PRAXIS koostöös osahinguga Funding. Metoodika väljatöötamisel osalesid Agris Koppel, Ain Aaviksoo ja Rauno Vinni.

## 1. Ülevaade rahvusvahelisest kirjandusest

### Tervisedenduse efektiivsus

Tervisedendus on arenenud paralleelselt tervishoiusektori arenguga ning lähtudes üldistest majandusreeglitest on üha rohkem tähelepanu hakatud pöörama tervisedenduse tegevuste kulude ja tulude tasakaalule. Kõik tervisedenduse vallas töötavad organisatsioonid ja isikud peavad arvestama ressursside piiratusega ning püüdma saavutada parimaid võimalikke tervisetulemeid olemasolevates tingimustes.

#### [Global Programme on Health Promotion Effectiveness \(GPHPE\)](#)

Globaalne Tervisedenduse Efektiivsuse Programm pöörab põhitähelepanu tervisedenduse parima praktikaga seotud printsiipidele, mudelitele ja meetoditele võttes samal ajal arvesse regionaalseid ja kultuurilisi erinevusi.

#### [“ The Evidence of Health Promotion Effectiveness”](#)

Euroopa Komisjoni tellitud raport, mis on koostatud juba 2000 aastal Tervisedenduse ja Hariduse Rahvusvahelise Ühingu poolt ning annab ülevaate parimatest tõenduspõhistest meetoditest tervisedenduse vallas. Nende tegevuste puhul on oluline just tervise, sotsiaalse, majandusliku ja poliitilise mõju saavutamine ning suurimat mõju omavad organisatsioonid, mis tegelevad sihipäraselt tervisedenduse tegevuste elluviimisega, kuid samas on panevad aluse ka tervisedenduse jätkusuutlikuks arenguks.

Eestis on tervisedenduse vallas toimunud päris kiire areng, kuid enamasti on riigi partneriteks kolmanda sektori organisatsioonid, kelle tegevus on peaaegu täielikult projektipõhine ning tulenevalt pikema perspektiivi puudumisest (või mittetunnetamisest) ei ole tagatud nende organisatsioonide areng ega jätkusuutlikkus.

### Organisatsiooni suutlikkuse hindamine

Organisatsiooni suutlikkuse hindamine on arenenud pikka aega ning välja on töötatud mitmeid viise organisatsiooni tegutsemise, efektiivsuse ja arenguvõime hindamiseks. Järgnevalt anname lühiülevaate meetoditest, mida on rakendatud mittetulundusühingute suutlikkuse hindamisel.

#### [ISO 9001:2000](#)

ISO 9000 standardeid kasutatakse peamiselt kvaliteedijuhtimise arendamiseks. ISO 9000 standardite rakendamisel peetakse silmas:

- klientide poolt soovitud kvaliteedinõudeid ja
- õigusruumis kehtivaid nõudeid samal ajal, kui
- püütakse suurendada kliendi rahulolu ning

- saavutada pidev tulemuste paranemine eelpool nimetatud eesmärkide osas.

ISO 9000 süsteemis pööratakse tähelepanu kaheksale põhivaldkonnale kvaliteedi parendamise protsessis:

- Kliendikesksus
- Juhtimine
- Kaasamine
- Tegevused
- Juhtimissüsteemid
- Pidev parendamine
- Otsustusprotsessid
- Partnerlus

### Enesehindamise küsimustik

Annab võimaluse hinnata oma organisatsiooni tegevusi ja tulemusi [EFQM-i täiuslikkusemudeli](#) abil. Enesehindamise skoor näitab organisatsiooni arengut [Eesti rahvusliku tunnustusskeemi](#) alusel. Selle mudeli eeliseks on Eesti oludele ja äriühingutele kohandatus ning hindamise põhjalikkus, mis aga käesoleva metoodika väljatöötamisel on ka suhteliseks puuduseks oma töömahukuse tõttu.

### McKinsey institutional capacity assessment

McKinsey organisatsiooni suutlikkuse hindamise mudel on välja töötatud Venture Philanthropy Partners (VPP), teiste vabatahtlike organisatsioonide ning McKinsey & Company ekspertide ühise töö tulemusel. Mudel põhineb 7 võtmelemendi hindamisel:

- **Püüdlused** – organisatsiooni missioon, visioon ja kõrgemad eesmärgid, mis koos annavad organisatsioonile mõtte ja tegevussuunad
- **Strateegia** – harmooniline tegevuste ja programmide kogum, mis on suunatud organisatsiooni kõrgemate eesmärkide elluviimisele
- **Organisatsiooni oskused** – organisatsiooni võimekus tulemuslikkuse hindamise, planeerimise, ressursside juhtimise ja partnerlussuhete ehitamise vallas
- **Inimesed** – kollektiivne teadmised, kogemused, oskused, potentsiaal ning kõigi organisatsiooni liikmete pühendumine kõrgemate eesmärkide saavutamisele
- **Süsteemid ja infrastruktuur** – organisatsiooni planeerimise, teadmiste-oskuste haldamise, otsustus- ja administratiivsed süsteemid, mis toetavad organisatsiooni põhitegevusi
- **Struktuur** – organisatsiooni struktuuri, juhtimise, koordinatsiooni ja individuaalsete töökirjelduste kogum, mis annavad organisatsioonile näo
- **Kultuur** – organisatsiooni sidemed, mis põhinevad jagatud väärtustel ja oskustel ning aitavad saavutada organisatsiooni eesmäärke

Võtmelementide olemasolu hinnatakse nelja-astmeliselt:

- Nähtav vajadus võimekuse tõstmiseks/igasugune võimekus puudub (*Clear need for increased capacity*)
- Esialgne võimekus olemas (*Basic level of capacity in place*)
- Võimekus olemas (*Moderate level of capacity in place*)
- Suur võimekus (*High level of capacity in place*)

Kuigi esmapilgul tundub tegemist olema väga keeruka süsteemiga, kuid seda on võimalik kohandada kohalikele vajadustele ning loob võimaluse võrrelda sarnase tegevuspõhimõttega organisatsioonide suutlikkust. Lisaks sellele annab McKinsey süsteem võimaluse viia läbi enesehindamine igal organisatsioonil eraldi.

### Heateo sihtasutuse ühenduste hindamise mudel

**Ühenduste hindamise eesmärk on objektiivsetele kriteeriumidele tuginevalt välja selgitada kõige perspektiivikamad kodanikeühendused Eestis ning nende vajadused edasiseks arenguks.** Ühenduste hindamine on pidev protsess, mida uuendatakse kahe-aastase perioodi vältel.

Millised on objektiivsed kriteeriumid? Heateo Sihtasutus otsib ühendusi, mis:

- Lahendavad olulist probleemi
- Teevad seda mõjusalt, efektiivselt, jätkusuutlikult
- Teevad seda tugeva meeskonnaga, hästi toimivas organisatsioonis
- On valmis arenguhüppeks

### **Hea lahendus**

Heateo Sihtasutus soovib toetada ühendusi, mis leiavad toimivaid ja pikaajalisi lahendusi valusamatele probleemidele. Ühenduse tegevusstrateegia juures hindame selle:

- \* **Mõjusust** (Mil määral suudab organisatsioon luua muutust? Kas tegeldakse põhjuse või tagajärgedega? Mis on ühenduse tegevuse ulatus, maht?)
- \* **Jätkusuutlikkust** (Kui palju sõltub organisatsioon ühekordsetest annetustest ja projektirahadest? Kas ühendusel on potentsiaali areneda isemajandavaks sotsiaalseks ettevõtteks?)
- \* **Riske** (Kui tõenäoline on, et teostatav lahendus ei too soovitud tulemust? Kas on olemas pädev riskijuhtimisplaan?)
- \* **Tõhusust** (Kui hästi on kasutatud olemasolevaid ressursse võrdluses ühenduse tegevuse mõjususega?)
- \* **Innovatiivsust, ühiskondlikku lisaväärtust** (Kas lahendus on uus või varem järele proovitud? Mil määral annab see olemasolevatele programmidele lisaväärtust ja mil määral dubleerib neid?)

### **Tugev meeskond**

Heade lahenduste teostamiseks on vaja strateegilise juhtimise ning tugeva kompetentsiga organisatsiooni. Heateo Sihtasutus otsib ühendusi, mis on suutelised ise muutusi eest vedama ning mille liikmeid iseloomustab pühendumus ja eetilisus.

Hindamisel oluliseks peame ühenduse:

- **Motiveeritust** (Töötajate missioonitunne, eetilisus, riskitaluvus)

- Koostöövõimet (Teiste organisatsioonide, nõustajate, partneritega)
- Sõltuvust / sõltumatust liidrist või eestvedajast
- Kompetentsi (Valdkondlik kompetents, juhtimis- ja finantsalane kompetents, õppimisvõime)

### Evaluation of self-assessment tools for NGO

Ühingu [Universaliala](#) poolt on läbi viidud enesehindamise mudelite ja meetodite kriitiline analüüs ning on jagatud soovitusi sobivate mudelite kasutamiseks mittetulunduslikes organisatsioonides. Sobivaid mudeleid on mitmeid sõltuvalt soovitud hindamise eesmärkidest ja sügavusest, kuid praeguse töö raames kohandamiseks oli peamiseks puuduseks sobiva meetodika raske kättesaadavus.

### Nonprofit Organizational Assessment Tool

See on 9-osaline Mittetulundusühingute hindamisvahend, mis aitab juhtida organisatsioonis arutelusid organisatsiooni ülesehituse ja arengu teemadel. Aruteludel peaksid osalema nõukogu ja juhatuse liikmed, personal, vabatahtlikud ja kliendid. Seda on võimalik kasutada ka enesehindamise meetodina.

Selle hindamismudeli juures köidab tema lihtsus, kuigi samas töömahukuselt ei jää see oluliselt alla nt McKinsey hindamismudelile.

Seega, valik hindamismetoodikate vallas on suur ning olgu ära toodud veelkord nimekiri kõigist võimalikest meetodikatest:

- ISO 9001:2000
- Enesehindamise küsimustik
- McKinsey institutional capacity assessment
- 9-part Nonprofit Organizational Assessment Tool
- The IRDC-Universaliala Institutional and Organizational Assessment (IOA) framework
- Malcolm Baldrige-based OSA website: <http://www.hr.doe.gov/hr6/doeweb/index.html>
- The DOSA Page: <http://www.edc.org.INT/CapDev/dosapage.htm>
- National Endowment for the Arts: OSA Checklist: <http://arts.endow.gov/pub/Lessons/Lessons/WARSHAWSKI.HTML>
- Management Assistance Program for Nonprofits: the Free Management Library: <http://www.mapnp.org/>
- Patterns of Excellence: <http://www.excellentpatterns.com/content/review.htm>
- Beryl Levinger's Toolbox: <http://www.miis.edu/gsips/faculty/blevinger/toolbox.htm>
- NPI Resource Guide : <http://www.info.usaid.gov/pubs/npi/npisrc.htm>
- Drucker Foundation Self-Assessment tool
- Future Search Conference Technique
- The Seven-S Model
- The Marvin Weisbord Six-Box Model
- The United Way Approach for Self-Assessment

## 2. Kokkuvõte Eesti Haigekassa tervisedenduse projektidest ja projektorganisatsioonidest

Eesti Haigekassa „Traumade ennetamise maakondlik projekt“ lepingupartneriteks on nii maavalitsuste juures asuvad töögrupid kui ka mittetulundusühingud.

### Projekti eesmärk

Projekti eesmärgiks on tervist toetava keskkonna arendamine ja paikkonna suutlikkuse tõus tegelemaks kodu- ja vaba aja vigastuste ja mürgistuste ennetamise, s.h. alkoholi tarvitamisest tingitud tervisekahjustuste ennetamisega paikkondlike organisatsioonide, võtmeisikute ja kohalike omavalitsuste tegevuse kaudu.

### Projekti tegevus

Projekti tegevuseks on paikkonna tervisedenduse tegevuse võtmeisikute professionaalsete oskuste arendamine, paikkonna vajaduste ja otsuste tervisemõju analüüs, tegevuste intersektoraalne planeerimine paikkonna suutlikkuse arendamiseks koostöös asjaomaste asutuste ja partneritega (sidusrühmad) kodu- ja vaba aja vigastuste ja mürgistuste ennetamises s.h. alkoholi liigtarbimise vähendamise valdkonnas. Paikkonna inimestele suunatud tegevuste elluviimine, koordineerimine ning protsessi ja tulemuslikkuse hindamine. Kogemuste vahetamise võimaluste loomine siht- ja sidusrühmade vahel.

### Projektorganisatsioonid

Projektorganisatsioonid maakonniti on esitatud tabelis 1.

Seitse maavalitsust ning Tartu ja Tallinna linnavalitsused juhivad ise traumade ennetamise projekte. Ülejäänud maakondadest viie projekte juhivad [Eesti Tervisedenduse Ühing](#), kahte projekti SA Turvaline Saaremaa ning ühte [SA Naabrusvalve Keskus](#).

## 3. Tervisedenduse projektorganisatsioonide suutlikkuse hindamise meetodika

Lähtudes eespool esitatud organisatsiooni suutlikkuse hindamise meetoditest, kohandasime tervisedenduse PO suutlikkuse hindamiseks McKinsey organisatsiooni suutlikkuse hindamise meetodi. Hindamismaatriks on esitatud Lisas 1.

PO-de hindamine toimub kolmes etapis:

- PO enesehindamine
- PO välishindamine
- Tagasiside hindajate ja PO vahel

### I PO enesehindamine

Esimeses etapis toimub PO enesehindamine väljatöötatud maatriksi abil, mille tulemusel saavad PO-d ülevaate oma organisatsiooni üldisest iseloomust ja suutlikkusest. Enesehindamise peamiseks tulemuseks on organisatsiooni ettevalmistus välishindamiseks, kuna enesehindamise käigus



omandatakse meetodika ja ühine keel hindajatega ning luuakse alused edasiseks hindamiseks. PO töötajatel on enesehindamisel oluline roll ning sellega on tagatud töötajate kaasamine juhtimiskvaliteedi arendamise. Lisaks sellele loob enesehindamine valmisoleku ette valmistada ja ellu viia samme organisatsiooni suutlikkuse tõstmiseks ning arendustegevuste väljatöötamiseks.

Enesehindamise etapid:

- Hindaja tutvub PO tegevust puudutava dokumentatsiooniga ja taustinformatsiooniga
- Enesehindamise seminaril tutvustab hindaja enesehindamise küsimustikku ja selle täitmise võimalusi
- PO viib koos hindaja seminari käigus läbi enesehindamise
- PO koostab enesehindamise raporti lõpliku versiooni

## II PO välishindamine

Välishindamine toimub tervisedenduse PO-de hindamiseks kohandatud meetodika abil.

Välishindamise eesmärk on välishindaja abil analüüsida organisatsiooni toimimist ja jätkusuutlikkust oma põhitegevuste sooritamisel ning ressursside haldamisel ja arendamisel. Välishindamise kaudu tagatakse hindamise objektiivsus ning tagatakse tulemuste võrreldavus teiste PO-dega.

Välishindamise käigus analüüsitakse PO eesmärgi ja strateegiat ning sellest tulenevalt organisatsiooni tegevuste elluviimise efektiivsust. Põhitähelepanu pööratakse PO organisatsiooni ülesehitusele, juhtimisstrateegiale ning ressursside haldamisele lähtudes organisatsiooni põhitegevustest ja soovitatavatest tulemustest. Lisaks sellele analüüsitakse organisatsioonikultuuri, mis annab ülevaate PO-s töötavate inimeste suhtumisest ja pühendumisest organisatsiooni eesmärkide elluviimisele. Välise hindajate kaasamisel tuuakse organisatsiooni kindlasti ka uusi mõtteid ning suunatakse organisatsiooni juhte uudsete lahenduste otsimisele ja ellurakendamise võimaluste leidmisele.

Välise hindamise etapid:

- Hindaja analüüsib enesehindamise raporti alusel ja hindamismudeli abil PO toimimist:
  - organisatsiooni ülesehitust ja tegevusi
  - organisatsiooni üldist finantssuutlikkust
  - organisatsiooni ressursse
  - arenguvõimet ja jätkusuutlikkust
- Hindaja koostab hindamisraporti

## III Tagasiside hindajate ja PO vahel

Hindaja ja PO tagasiside kohtumisel arutatakse välishindamise käigus tekkinud küsimusi ja analüüsitakse organisatsiooni tugevaid ja nõrku külgi, mille alusel on PO-l võimalik vajadusel muuta ja arendada neid tegevusi, mis ei ole aidanud oodatud määral kaasa tulemuste saavutamisele.

Tagasiside aluseks on välise hindamise põhjal koostatud hindamisraport, mis vastavalt kokkuleppele edastatakse koos PO kommentaaridega Eesti Haigekassale. Kokkuleppel PO ja haigekassaga koostatakse hindaja poolt ka tegevuskava organisatsiooni suutlikkuse tõstmiseks.

Tabel 1. Traumade ennetamise maakondlike projektide projektorganisatsioonid

| Nr | Maakond                                  | Projektorganisatsioon                | Kontaktisik                                     | Projekti maksumus |
|----|------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|
| 1  | Traumade ennetamine Harju maakonnas      | Eesti Tervisedenduse Ühing           | Kairi Kilp;<br>kairi.kilp.001@mail.ee           | 425000            |
| 2  | Traumade ennetamine Hiiu maakonnas       | SA Turvaline Saaremaa                | Saima Mänd;<br>saima@saima.ee                   | 290000            |
| 3  | Traumade ennetamine Ida- Viru maakonnas  | Eesti Tervisedenduse Ühing           | Mirge Orasmaa;<br>mirge@hot.ee                  | 475178            |
| 4  | Traumade ennetamine Jõgeva maakonnas     | Jõgeva Maavalitsus                   | Eha Anslan;<br>ehaa@jogevamv.ee                 | 345000            |
| 5  | Traumade ennetamine Järva maakonnas      | Järva Maavalitsus                    | Kaie Altmets;<br>kaie.altmets@jarvamv.ee        | 345000            |
| 6  | Traumade ennetamine Lääne maakonnas      | Lääne Maavalitsus                    | Hele Leek;<br>hele.leek@mail.ee                 | 330 000           |
| 7  | Traumade ennetamine Lääne-Viru maakonnas | Lääne-Viru Maavalitsus               | Olga Boitsov;<br>olga.boitsov@l-virumv.ee       | 375000            |
| 8  | Traumade ennetamine Põlva maakonnas      | Põlva Maavalitsus                    | Ene Mattus;<br>enema@polvamaa.ee                | 330000            |
| 9  | Traumade ennetamine Pärnu maakonnas      | Eesti Tervisedenduse Ühing           | Kristina Karula;<br>kristina.karula@mv.parnu.ee | 390000            |
| 10 | Traumade ennetamine Rapla maakonnas      | Eesti Tervisedenduse Ühing           | Ülle Laasner;<br>ylle@raplamv.ee                | 345000            |
| 11 | Traumade ennetamine Saare maakonnas      | SA Turvaline Saaremaa                | Saima Mänd;<br>saima@saima.ee                   | 345000            |
| 12 | Traumade ennetamine Tallinna linnas      | Tallinna Sotsiaal- ja Tervishoiuamet | Ene Tomberg;<br>ene.tomberg@tallinnlv.ee        | 459562            |
| 13 | Traumade ennetamine Tartu linnas         | Tartu Linnavalitsus                  | Sirje Kree;<br>sirje.kree@raad.tartu.ee         | 420000            |
| 14 | Traumade ennetamine Tartu maakonnas      | SA Naabrusvalve Keskus               | Peeter Rehema;<br>arehema@hot.ee                | 344672            |
| 15 | Traumade ennetamine Valga maakonnas      | Valga Maavalitsus                    | Leili Saluveer;<br>leili.saluveer@valgamv.ee    | 330000            |
| 16 | Traumade ennetamine Viljandi maakonnas   | Viljandi Maavalitsus                 | Rünno Viir;<br>rynno.viir@viljandimaa.ee        | 360000            |
| 17 | Traumade ennetamine Võru maakonnas       | Eesti Tervisedenduse Ühing           | Mare Udras;                                     | 337459            |

---

|  |  |  |                        |  |
|--|--|--|------------------------|--|
|  |  |  | mare.udras@mv.werro.ee |  |
|--|--|--|------------------------|--|

## LISA 1 Tervisedenduse projektorganisatsioonide suutlikkuse hindamise maatriks

### I Püüdlused

|                           | 1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks                                                                                                                      | 2 Algne võimekus olemas                                                                                                                                                                                                           | 3 Tavapärase võimekus olemas                                                                                                                                                                                  | 4 Kõrge võimekus olemas                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Missioon</b>           | Missioon puudub või pole organisatsiooni olemasolu üldse põhjendatud; puudub selgus või on isikupäratu; missiooni kandepind väike või mõeldakse sellele harva | Organisatsiooni olemasolu nõrgalt põhjendatud, kajastab vähe selle väärtusi ja eesmärke, kuid puudub selgus; missiooni kannavad vähesed; puudub laiem kooskõlastus või viidatakse sellele harva                                   | Organisatsiooni olemasolu selgelt põhjendatud ning peegeldab selle väärtusi ja eesmärke; paljud töötajad on missiooni teadvustanud ja sellele viidatakse tihti                                                | Väga selge organisatsiooni olemasolu põhjendus koos väärtuste ja eesmärkidega ning kooskõlas tegelikkusega; missioonil on lai kandepind organisatsioonis ja sellele viidatakse sageli                                            |
| <b>Visioon - selgus</b>   | Puudub või vähene arusaam sellest, missuguseks organisatsioon tahab saada lähtudes missioonist                                                                | Mõningane arusaam sellest, missuguseks organisatsioon tahab saada lähtudes missioonist; puudub spetsiifilisus või selgus; vähene kandepind; "seinalehe" staatuses ehk harva kasutatakse tegevuste suunamisel ja prioritseerimisel | Selge ja konkreetne arusaam, missuguseks organisatsioon tahab saada või mida organisatsioon püüab saavutada; paljud töötajad jagavad visiooni ning seda kasutatakse tegevuste suunamisel ja prioritseerimisel | Selge, konkreetne ja terviklik arusaam missuguseks organisatsioon tahab saada või mida organisatsioon püüab saavutada; enamik töötajad jagavad visiooni ning seda kasutatakse pidevalt tegevuste suunamisel ja prioritseerimisel |
| <b>Visioon - jõulisus</b> | Visiooni pole sõnastatud                                                                                                                                      | Visioon olemas, kuid pole suunatud tulevikku ega esita saavutatavat väljakutset                                                                                                                                                   | Visioon olemas, kuid on kas ainult suunatud tulevikku või esitab ainult saavutatava väljakutse                                                                                                                | Visioon on olemas ning suunatud tulevikku ja esitab saavutatava väljakutse                                                                                                                                                       |
| <b>Kõrgemad eesmärgid</b> | Visiooni (kui olemas) põhjal ei ole seatud väiksemaid tegevuseesmärke või siis on üldine (siiski ebaühtlane ja                                                | Visiooni põhjal on kujundatud konkreetsete eesmärkide kogum; eesmärkidel puudub                                                                                                                                                   | Visiooni põhjal on kujundatud konkreetsete eesmärkide kogum; eesmärkidel puudub vähemalt kaks                                                                                                                 | Visiooni põhjal on kujundatud selgete ja jõuliste eesmärkide (kuni 3) kogum, mis on                                                                                                                                              |

|  |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |
|--|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ebatäpne) teadmine organisatsiooni saavutatavatest eesmärkidest | vähemalt kaks järgmisest neljast kriteeriumist: selgus, jõulisus, mõõdetavus või saavutuste hindamise periood; eesmärke teavad vähesed töötajad või kasutatakse neid harva tegevuste planeerimisel või prioritseerimisel | järgmisest neljast kriteeriumist: selgus, jõulisus, mõõdetavus või saavutuste hindamise periood; eesmärke teavad paljud töötajad ning neid kasutatakse tihti tegevuste planeerimisel või prioritseerimisel | mõõdetavad ning kindlate saavutuste hindamise perioodidega; eesmärke teab enamik töötajaid ning neid kasutatakse pidevalt tegevuste planeerimisel ja prioritseerimisel |
|--|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## II Strateegia

|                                       | 1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks                                                                                                                                                                 | 2 Algne võimekus olemas                                                                                                                                                                                          | 3 Tavapärane võimekus olemas                                                                                                                                                                                               | 4 Kõrge võimekus olemas                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Üldine strateegia</b>              | Strateegia kas puudub, on ebaselge või seosetu (palju hajutatud tegevusi); strateegia ei mõjuta igapäevaseid tegevusi                                                                                    | Strateegia on olemas, kuid pole selget seost missiooni, visiooni ja kõrgemate eesmärkidega või on seosetu või pole teostatav; strateegiat ei teata laiemalt ja see avaldab piiratud mõju igapäevasele tegevusele | Kooskõlastatud ning missiooni ja visiooniga seostatud strateegia on olemas, kuid pole täielikult elluviidav; strateegiat teatakse ning igapäevane tegevus on sellega mõningal määral seostatud                             | Organisatsioonil on selge, kooskõlastatud kesk- kuni pikaajaline strateegia olemas ning see on saavutatav ja seostub missiooni, visiooni ja kõrgemate eesmärkidega; strateegia on enamikul töötajatest teada ning aitab igal tasandil organisatsiooni igapäevaseid tegevusi ellu viia |
| <b>Eesmärgid/<br/>tegevusnäitajad</b> | Eesmärgid puuduvad või on üksikud; eesmärgid on ebamäärased või segased ning on liiga kergelt või üldse mitte saavutatavad; puuduvad selged seosed püüdluste ja strateegiaga ning võivad muutuda aastast | Mõnes võtmevaldkonnas on püüdluste ja strateegiaga kooskõlas olevad tegelikkusele vastavad eesmärgid olemas; puuduvad agressiivsus või teetähised, on lühiajalised või keskenduvad peamiselt                     | Enamikus võtmevaldkondades on püüdluste ja strateegiaga kooskõlas olevad tegelikkusele vastavad ja mõõdetavad eesmärgid olemas; mitmeaastased eesmärgid on seotud organisatsiooni püüdluste ja strateegiaga, kuid puuduvad | Vajalikud mõõdetavad, väljakutsuvad tegevusnäitajad kõigis tegevusvaldkondades; kõik eesmärgid on püüdluste ja strateegiaga tihedalt seotud, iga-aastased teetähised paika pandud ning keskendunud                                                                                    |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | aastasse; töötajad ei tea eesmäärke või ignoreerivad neid                                                                                                                                                           | "sisenditele" (teha asju õigesti) ning pole ühiselt kokkulepitud; töötajad võivad eesmäärke teada või mitte ning kasutada neid või mitte kasutada                                                                                                                                                | teetähised saavutuste hindamiseks; keskenduvad peamiselt "tulemustele/väljunditele" (õigete asjade tegemise tagajärjed) koos mõningase tähelepanuga "sisenditele"; töötajad teavad eesmäärke ning kasutavad neid tegevuste suunamisel | "tulemustele/väljunditele"; töötajad kohaldavad pidevalt tegevusi eesmärkide saavutamiseks                                                                                                                   |
| <b>Programmide/tegevuste olulisus ja seostatus püüdlustega</b> | Põhitegevus ebaselgelt defineeritud ning puudub selge seos missiooni ja eesmärkidega; tegevused on killustatud ja ei suhestu üksteisega                                                                             | Enamik tegevusi hästi defineeritud ja üheselt seotud missiooni ja eesmärkidega; tegevuste eesmärgid veidi killustunud ning ei ole seotud selgeks strateegiaks                                                                                                                                    | Põhitegevused hästi defineeritud ja tugevalt seotud missiooni ja eesmärkidega; tegevuste eesmärgid sobivad üksteisega ning moodustavad osa üldisest strateegiast                                                                      | Kõik tegevused täielikult defineeritud ning seotud missiooni ja eesmärkidega; tegevuste eesmärgid sobivad täielikult üksteisega ning moodustavad osa ühtsest strateegiast; tegevuste vahel valitseb sünergia |
| <b>Tegevuste kooskõla ja areng</b>                             | Olemasolevate tegevuste vahel puuduvad seosed ning puudub arenguperspektiiv; uute tegevussuundade arendamine praktiliselt puudub; ei analüüsita siht- ja sidusgruppide ootuste ja olemasolevate tegevuste vastavust | Olemasolevate tegevuste vahel nõrgad seosed ning kitsas arenguperspektiiv; uute tegevussuundade arendamine vaevaline; siht- ja sidusgruppide ootuste ja olemasolevate tegevuste vastavuse analüüsivõime piiratud; vähene suutlikkus muuta tegevussuundi lähtudes ümbritseva keskkonna muutmisest | Olemasolevate tegevuste vahel tugevad seosed ning võimalus laiendada tegevusvälja; uute tegevussuundade arendamine kooskõlas siht- ja sidusgruppideootuste ja ümbritseva keskkonna muutustega                                         | Olemasolevad tegevused vastavad täielikult siht- ja sidusgruppide ootustele, kuid on samas valmisolek laiendada tegevusvälja ning suurendada tegevusmahtu lähtudes ümbritseva keskkonna arengust             |

|                        |                                                                                                           |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rahastamismudel</b> | Organisatsioon sõltub täielikult vähestest sarnastest rahastajatest (valitsusasutused, fondid, eraisikud) | Organisatsioonil on ligipääs mitut tüüpi, kuid üksikutele rahastajatele (valitsusasutused, fondid, korporatsioonid, eraisikud) või omab mitut sarnast tüüpi rahastajat | Püsiv mitmekesine rahastatus (valitsusasutused, fondid, korporatsioonid, eraisikud); mõningad abinõud rahastamise ebastabiilsuse ületamiseks (nt varade soetamine); organisatsioonil on mõned kindlad tuluteenimise allikad | Kõrgelt hajutatud erinevat tüüpi rahastuallikad; organisatsioon on kindlustatud võimalike ebasoodsate majandustingimuste vastu; ja/või omab püsivaid teenimisallikaid; teised mittetulundusühingud püüavad jäljendada organisatsiooni rahakogumise tegevusi ja strateegiaid |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### III Organisatsiooni oskused

|                            | <b>1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>2 Algne võimekus olemas</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>3 Tavapärane võimekus olemas</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>4 Kõrge võimekus olemas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kvaliteedijuhtimine</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Kvaliteedi mõõtmine</b> | Väga piiratud kvaliteedi jälgimine ja mõõtmine; suurem osa hindamisest pole tõenduspõhine; organisatsioon kogub üksikuid andmeid tegevuste ja tulemuste kohta (nt loengute arv) ning ei hinda sotsiaalset mõju (sotsiaalsete tulemuste mõõtmine, nt töövõimetuse vähenemine jm) | Toimub osaline kvaliteedi ning selle arengu mõõtmine ja jälgimine; organisatsioon kogub regulaarselt usaldusväärseid andmeid tegevuste ja tulemuste kohta (nt loengute arv), kuid puuduvad tõendatud andmed sotsiaalse mõju hindamiseks | Toimub kvaliteedi ning selle arengu pidev mõõtmine ja jälgimine mitu korda aastas; kvaliteedi hindamisel arvestatakse tegevuste sotsiaalset, finants- ja organisatsioonilist mõju; mõõdetakse sotsiaalset mõju, kuid puudub kontrollgrupp, ajaline trend või väline hindamine | Hästi arenenud, pidevalt toimiv ja terviklik kvaliteedi hindamise süsteem (nt tasakaalus tulemuskaart), mille alusel hinnatakse ka tegevuste sotsiaalset, finants- ja organisatsiooni mõju; mõõdetakse sotsiaalset mõju; olemas piisav hulk selgeid, mõõdetavaid ja sisukaid tulemus(kvaliteedi)indikaatoreid; sotsiaalse mõju hindamine põhineb ajatrendidel koos kontrollgrupi olemasoluga ning on teostatud või |

|                                          |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                       | juhendatud välise ekspertide poolt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Kvaliteedi analüüs ja parendamine</b> | Üksikud välised kvaliteedianalüüsid (võrdlused) teostatud; sisemisi kvaliteedinäitajaid kasutatakse harva organisatsiooni või tegevuste parendamiseks | Mõned katsed on tehtud tegevuste ja tulemuste võrdlemiseks teiste organisatsioonidega; sisemisi kvaliteedinäitajaid kasutatakse mõnikord organisatsiooni või tegevuste parendamiseks | Toimub efektiivne tegevuste ja tulemuste võrdlemine teiste organisatsioonidega, kuid see põhineb tippjuhtkonna initsiatiivil ja/või on piiratud valdkonniti; õpitut jagatakse organisatsiooni sees ning kasutatakse tihti organisatsiooni või tegevuste parendamiseks | Tegevuste ja tulemuste võrdlemine teiste organisatsioonidega on osa organisatsioonikultuurist ning kasutatakse töötajate poolt eesmärkide seadmisel ja igapäevases tegevuses; kõrge teadlikkus sellest, kuidas kõik tegevused suhestuvad sisemiste ja välise parimate saavutustega; süstemaatiline tegevuste kohandamine ja parendamine võrdluste baasil |
| <b>Planeerimine</b>                      |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Keskkonna jälgimine</b>               | Minimaalne teadmine ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest                                                | Baastadmised ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest, kuid piiratud võime kohandada käitumist vastavalt kogutud teadmistele               | Selged teadmised ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest; hea võime kohandada käitumist vastavalt kogutud teadmistele, kuid seda kasutatakse üksikutel juhtudel                                                            | Laiad teadmised ja arusaamine teistest valdkonna tegijatest ja alternatiivsetest tegevusmudelitest; täiuslik võime pidevalt kohandada käitumist vastavalt kogutud teadmistele                                                                                                                                                                            |
| <b>Strateegiline planeerimine</b>        | Piiratud strateegilise planeerimise võime ja soov, vajatakse sisemist või välist abi; kui strateegiline plaan on olemas, siis seda ei kasutata        | Mõningane võime ja soov arendada kõrgetasemelist strateegilist planeerimist kasutades sisemist või välist abi; strateegiline plaan suunab konarlikult juhtimisotsuseid               | Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastav strateegiline plaan; mõningane sisemine kogemus olemas või ligipääs välisele abile; strateegiline planeerimine toimub peaaegu regulaarselt; strateegiline plaan suunab juhtimisotsuseid                     | Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastav üksikasjalik strateegiline plaan; vajalik sisemine kogemus olemas või kasutatakse tulemuslikult välist kõrgelt kvalifitseeritud abi; strateegiline planeerimine toimub regulaarselt; strateegiline plaan suunab ulatuslikult                                                                   |



|                                                |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | juhtimisotsuseid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Finantsplaneerimine/<br/>eelarvestamine</b> | Finantsplaneerimine puudub või on väga piiratud; ainult üks eelarve kogu organisatsiooni kohta (kui on suur või mitmeharuline); tulemused eelarvega nõrgalt seotud või pole jälgitud | Finantsplaneerimine on piiratud, otstarbeliselt ajakohastatud; eelarve on "abivahend"; kasutatakse finantstegevuste juhtimiseks/hindamiseks; katsed jagada eelarve organisatsiooni üksuste kaupa (või eelarvet üksikosadeks jagada); tulemusi ja eelarvet jälgitakse perioodiliselt | Usaldusväärsed finantsplaanid, regulaarselt ajakohastatud; eelarve on seotud tegevustega; kajastab organisatsiooni vajadusi; eelarve jaguneb organisatsiooni üksuste kaupa (on jagatud üksikosadeks); tulemusi ja eelarvet jälgitakse regulaarselt                                                     | Väga usaldusväärsed finantsplaanid, pidevalt ajakohastatud; eelarve on seotud kõigi tegevustega; strateegilise vahendina areneb välja organisatsiooni vajadusi ja eesmärgid peegeldavatest protsessidest; eelarve jaguneb mõistlikult organisatsiooni üksuste/tegevuste kaupa; tulemusi ja eelarvet jälgitakse süvitsi ja regulaarselt                        |
| <b>Tegevuste planeerimine</b>                  | Organisatsiooni tegevused lähtuvad igapäevastest vajadustest ilma lühi- või pikemaajalise planeerimiseta; puudub tegevuste planeerimise kogemus                                      | Mõningane võime ja soov arendada kõrgetasemelist tegevuste planeerimist kasutades sisemist või välist abi; tegevusplaan on nõrgalt või üldse mitte seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab konarlikult tegevusi                                               | Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastavaid ja konkreetseid tegevusplaanid; mõningane sisemine kogemus olemas või ligipääs välisele abile; tegevuste planeerimine toimub peaaegu regulaarselt; tegevusplaan on seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab tegevusi | Organisatsioonis arendatakse ja koostatakse tegelikkusele vastavaid üksikasjalikke tegevusplaanid; vajalik sisemine kogemus olemas või kasutatakse tulemuslikult välist kõrgelt kvalifitseeritud abi; tegevuste planeerimine toimub regulaarselt; tegevusplaan on tihedalt seotud strateegilise plaaniga ja kasutatakse süstemaatiliselt tegevuste suunamisel |

|                                                                          |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inimressursi planeerimine</b>                                         | Organisatsioon tegeleb inimressursi probleemiga, kui enam midagi muud üle ei jää; puudub IR-alane tegevuste planeerimine ja kogemus (nii sisemine kui väline)                 | Mõningane võime ja soov arendada kõrgetasemelist IR planeerimist kasutades sisemist või välist abi; IR planeerimine on nõrgalt või üldse mitte seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab konarlikult IR-alaseid tegevusi      | Võime ja soov arendada ning koostada tegelikkusele vastavaid ja konkreetseid IR arenguplaane; mõningane IR-alane sisemine kogemus olemas või ligipääs välisele abile; IR planeerimine toimub peaaegu regulaarselt; IR planeerimine on seotud strateegilise planeerimise tegevustega ja plaan suunab IR-alaseid tegevusi | Organisatsioonis arendatakse ja koostatakse tegelikkusele vastavaid üksikasjalikke IR plaane; vajalik sisemine IR planeerimise kogemus olemas (haritud ja kogenud personalijuht) või kasutatakse tulemuslikult välist kõrgelt kvalifitseeritud abi; IR planeerimine toimub regulaarselt; IR planeerimine on tihedalt seotud strateegilise plaaniga ja kasutatakse süstemaatiliselt IR-alaste tegevuste suunamisel |
| <b>Rahakogumine ja täiendavate finantsressursside tekitamine</b>         |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Rahakogumine ja käive (täiendavate finantsressursside tekitamine)</b> | Üldiselt nõrgad rahakogumise oskused ja teadmiste puudumine (sisemise või välise); käibemahule ja/või täiendavate finantsressursside kaasamisele ei pöörata mingit tähelepanu | Peamised rahakogumise vajadused tagatud mõningaste sisemiste oskuste ja teadmiste baasil ning üksikutele juhtudel olemas ligipääs teatud välisele abile; täiendavaid finantsressursse püütakse leida töömahukate kõrvaltegevuste arendamise kaudu | Regulaarsed rahakogumise vajadused adekvaatselt tagatud heade sisemiste oskuste ja teadmiste baasil ning olemas aeg-ajalt ligipääs välisele abile; finantsressursse suurendavad kõrvaltegevused toetavad osaliselt põhitegevust, kuid nõuavad juhtidelt suurt panustamist                                               | Hästi arenenud ja pidevalt kasutatavad sisemised rahakogumise oskused ja teadmised kõigis rahakogumise valdkondades; erandjuhtudel olemas ligipääs välisele abile; selge arusaam finantsressursside suurendamise vajadusest ja aktiivsus põhitegevusega kooskõlas olevate ning sotsiaalset mõju mittevähendavate kõrvaltegevuste arendamisel                                                                      |
| <b>Väline kommunikatsioon</b>                                            |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                        |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Partnerlus ja koostöö arendamine ning toimimine</b> | Piiratud partnerlussuhted ja koostöö teiste avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonidega                                                     | Algsjärgus partnerlussuhete ja koostöö arendamine teiste avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonidega                                                 | Tulemuslik koostöö mõnede ühte tüüpi võtmepartneritega (avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonid); üksikud suhted, mis on ebakindlad või mitte täielikult "võit-võit" tüüpi                        | Tulemuslik, arenev ja mõjukas koostöö mitut tüüpi oluliste partneritega (kohalikud, avaliku, mittetulundus- või erasektori organisatsioonid); suhted hästi kindlustatud, stabiilsed, pikaajalised ning vastastikku kasulikud                                 |
| <b>Kohalolu ja kaasatus kogukonnas</b>                 | Organisatsiooni olemasolu pole teadvustatud või puudub positiivne suhe; vähesed kohaliku kogukonna liikmed haaratud organisatsiooni tegevusse (juhtimisse) | Organisatsiooni olemasolu mingil määral teadvustatud ja üldiselt positiivne suhe; üksikud suurema kogukonna liikmed haaratud organisatsiooni tegevusse (juhtimisse) | Organisatsiooni olemasolu teatakse hästi ja nähakse selle avatust ja vastavust kogukonna vajadustele; üksikud kogukonna (prominentsemad) liikmed haaratud konstruktiivselt organisatsiooni tegevusse (juhtimisse) | Organisatsiooni olemasolu teatakse laialdaselt ja nähakse selle aktiivsust ja täielikku vastavust kogukonna vajadustele; mitmed kogukonna (prominentsemad) liikmed haaratud aktiivselt ja konstruktiivselt organisatsiooni tegevusse (nõukogu, rahakogumine) |
| <b>Muud oskused</b>                                    |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Avalikud suhted ja turundus</b>                     | Organisatsioon kasutab piiratud või mitte üldse PR/turundusmeetodeid; puuduvad üldised PR/turundusoskused ja teadmised (sisemised või välised)             | Organisatsioon kasutab ainult vajadusel PR/turundusmeetodeid; olemas mõningad üldised PR/turundusoskused ja teadmised töötajatel või kasutatakse välist abi         | Organisatsioon mõistab PR/turundusvajadusi ning otsib aktiivselt võimalusi sellega tegelemiseks; olemas vajalikud üldised PR/turundusoskused ja teadmised töötajatel või kasutatakse oskuslikult välist abi       | Organisatsioon mõistab täielikult PR/turunduse kasulikkust ning tegeleb sellega järjepidevalt; olemas vajalikud laialdased PR/turundusoskused ja teadmised töötajatel või kasutatakse oskuslikult kõrgkvalifitseeritud välist abi                            |
| <b>Poliitika-kujundamine</b>                           | Organisatsioonil puudub võime või teadmine poliitikakujundamise võimalustest; pole kunagi osalenud poliitika aruteludes                                    | Organisatsioon on teadlik poliitikakujundamise võimalustest; mõningane valmisolek ja oskused osalemiseks poliitika aruteludes, kuid on harva olnud kutsutud         | Organisatsioon on täiesti teadlik poliitikakujundamise võimalustest ning osaleb aktiivselt ühena paljudest organisatsioonidest kohalikes või riiklikes poliitika aruteludes                                       | Organisatsioon on kohaliku ja/või riikliku poliitika kujundamisel ja mõjutamisel proaktiivne; alati valmis osalema poliitika aruteludes ning aeg-ajalt kutsub ise kokku sarnased arutelud                                                                    |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   | aruteludele                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Organisatsiooni tegevuste kirjeldamine ja arendamine</b> | Piiratud tegevuste kirjelduste kogum (otsustusprotsess, planeerimine, ülevaated) organisatsiooni efektiivseks toimimiseks; tegevuskirjelduste kasutamine muutlik või kohandatud vastavalt hetkevajadusele ("harjutused paberil"); puudub tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem | Elementaarsed tegevuste kirjeldused võtmevaldkondades, mis tagavad organisatsiooni efektiivse toimimise; tegevuste kirjeldusi tunnevad, kasutavad ja tunnustavad ainult üksikud töötajad; piiratud tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem, mille alusel tehtud vaid üksikud muudatused | Põhilised tegevuste kirjeldused võtmevaldkondades koostatud, mis tagavad organisatsiooni efektiivse ja ladusa toimimise; tegevuste kirjeldusi tunnevad, kasutavad ja parendavad tegevuste mõju suurendamise eesmärgil paljud töötajad; juhuslik tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem, mille alusel tehtud mõningad muudatused | Lihtsad, selged ja lühikesed tegevuste kirjeldused kõigis valdkondades olemas, tagades organisatsiooni tõhusa ja tulemusliku toimimise; tegevuste kirjeldusi tunnevad, kasutavad ja parendavad organisatsiooni mõju suurendamise eesmärgil kõik töötajad; pidev tegevuste jälgimise ja hindamise süsteem, mille alusel tehakse süstemaatiliselt muudatusi |

#### IV Inimesed

|                                  | <b>1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks</b>                                                             | <b>2 Algne võimekus olemas</b>                                                                     | <b>3 Tavapärane võimekus olemas</b>                                             | <b>4 Kõrge võimekus olemas</b>                                                                      |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meeskonna komplekteeritus</b> | Mitmed ametikohad on täitmata või täidetud mittedobivate töötajatega; sagedane meeskonnaliikmete vahetumine | Kõige kriitilisemad ametikohad on täidetud, kuid suhteliselt sagedane meeskonnaliikmete vahetumine | Peaaegu kõik ametikohad on täidetud; madal meeskonnaliikmete vahetumise sagedus | Kõik ametikohad on täidetud kompetentsete töötajatega; meeskonnaliikmete vahetumine peaaegu olematu |

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nõukogu või nõuandev organ - koosseis ja tegutsemine</b> | Nõukogu või nõuandev organ puudub või koosneb piiratud valdkonna ja kogemusega liikmetest; ei pühendu organisatsiooni missiooni ja visiooni loomisele ega edu saavutamisele; nõukogu koosolekud harvad ja vähese osavõtuga; nõukogu ei toeta ega suuna PO juhi/juhtide tegevust ning tagasiside neile puudulik või ebaadekvaatne | Nõukogu või nõuandev organ koosneb üksikute valdkondade ja vähese kogemusega liikmetest; mõõdukas pühendumine organisatsiooni missiooni ja visiooni loomisele ja osalemine edu saavutamisel; nõukogu koosolekud on regulaarsed, hästi planeeritud ja üldiselt osavõturohked; nõukogu avaldab üksikjuhtudel toetust ning suunab vajadusel PO juh(t)i(de)le tagasisidet | Nõukogu või nõuandev organ koosneb mitmete valdkondade ja piisava kogemusega liikmetest; pühendunud organisatsiooni missiooni ja visiooni loomisele ja tegutseb aktiivselt edu saavutamise nimel; nõukogu koosolekud on regulaarsed, hästi planeeritud ja eesmärgipärased ning osavõturohked; nõukogu toetab ja annab PO juh(t)i(de)le suuniseid; on informeeritud ning osaleb suurte otsuste langetamisel | Nõukogu või nõuandev organ on laiapõhjalise koosseisuga ning selles osalevad tuntud/tunnustatud isikud; pühendunud organisatsiooni igakülgsel arendamisele; nõukogu koosolekud on regulaarsed, hästi planeeritud ja eesmärgipärased ning osavõturohked; nõukogu toetab ja annab PO juh(t)i(de)le selgesõnalisi ja jõulisi suuniseid; on informeeritud, osaleb olulisimate otsuste langetamisel ja väärtustab organisatsiooni kui tervikut |
| <b>PO juht ja võtmeisikud</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Pühendumus ja visioon</b>                                | Vähene energia ja pühendumus; pööratakse vähe tähelepanu organisatsiooni visiooni edastamisele                                                                                                                                                                                                                                   | Energiline ja pühendunud organisatsiooni visiooni edastamisele ja ellurakendamisele                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Inspireeriv, püsivalt ja nähtavalt pühendunud organisatsiooni visiooni elluviimisele, haarates ka teisi kaasa visiooni ellurakendamisele                                                                                                                                                                                                                                                                   | Väga energiline ja kaasakiskuvalt aktiivne organisatsiooni visiooni elluviimisele, elustab visiooni ning visualiseerib ja sõnastab organisatsiooni eesmärgid, mida kõik töötajad üheskoos püüavad saavutada                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mõjus ja otsustusvõime</b>                        | Keskendunud üksnes sotsiaalse mõju saavutamisele; rahalisi suhteid käsitletakse kui olulisi piiranguid; aeglane otsustusprotsess või otsustusvõimetus; vastu muutustele, ei suuda neid juhtida                      | Keskendunud peamiselt sotsiaalse mõju saavutamisele, kuid arvestab ka kulu-efektiivsuse kriteeriumitega; kasutab olemasolevaid ressursse parima mõju saavutamiseks; kiire otsustusprotsess; arvestab muutuste mõju organisatsioonile ja inimestele  | Koos sotsiaalse mõjuga arvestab ka tegevuste rahaliste mõjudega; otsib võimalusi olemasolevate ressursside maksimaalseks kasutamiseks ja suurima võimaliku mõju saavutamiseks; eristab olulisi otsuseid ning läheb kiiresti otsustelt tegevustele; arendab ja rakendab tegevusi, mis aitavad ületada vastuseisu muudatustele                                                      | Juhatab organisatsiooni lähtudes maksimaalse sotsiaalse mõju ja parima kulu-efektiivsuse saavutamise kriteeriumitest; pidevalt otsib ja leiab võimalusi suurendamiseks organisatsiooni mõju; suudab hinnata uute väljakutsetega seotud riske ning püüab ennetada võimalikke probleeme; pühendab piisavalt aega muutuste vajaduste selgitamisele ning saavutab organisatsiooni liikmete toetuse muutuste elluviimisel                                                       |
| <b>Inimeste ja organisatsiooni juhtimise tõhusus</b> | Raskused usalduse võitmisel; ei respekti töötajaid ning sekkub mikrotasandil juhtimisse; saavutab mõju pigem jõulise käitumisega; jagab vähe isiklike kogemusi; pole eriti uuendusmeelne ega avatud uutele ideedele | On respektiivsed, avatud koostööle ning avaldab tunnustust teiste edule; saavutab mõju piiratud kommunikatsioonivõime abil; jagab isiklike kogemusi; tunnustab töötajate õppimisvajadusi ja -võimet ning ei piira isikliku arengut organisatsioonis | Ehitab aktiivselt usalduslikke töösuhteid, toetab ja julgustab töötajaid initsiatiivi võtmisel; saavutab mõju tulemusliku ideede müügistrateegiate rakendamise abil; jagab isiklike kogemusi ning oskab hinnata oma sõnade kaalu; loob töötajatele võimalusi uute ideede katsetamiseks; otsib võimalusi töötajate õppimisvajaduste ja isikliku arengu tagamiseks organisatsioonis | Suudab pidevalt luua ja hoida "võit-võit" tüüpi töö- ja välissuhteid; annab töötajatele innustavat ja positiivset tagasidet; lubab teistel vastu võtta otsuseid ja vastutada nende elluviimise eest; on silmapaistev ja tunnustatud liider ning saavutab mõju mitmekesiste suhtlemisviiside rakendamise abil; jagab isiklike kogemusi ning oskab hinnata oma sõnade kaalu; näitab eeskuju pideva isikliku arengu kaudu; loob võimalusi töötajate arenguks organisatsioonis |
| <b>Analüütiline ja strateegiline mõtlemine</b>       | Ei suuda näha tervikpilti ning püüab vähendada või vältida keerulisi olukordi; tugineb pigem intuitsioonile kui strateegilisele analüüsile                                                                          | Suudab näha tervikpilti ning tuleb toime keeruliste olukordadega; suudab analüüsida ja luua lihtsamaid strateegiaid                                                                                                                                 | Omandab kiiresti uut informatsiooni ning sulandab selle tervikpilti; tuleb toime mitmetähenduslike, tundmatute ja/või keeruliste olukordadega; suudab luua                                                                                                                                                                                                                        | Silmapaistvad võimed analüüsida keerulisi olukordi ning näha tervikut; langetab ebakindlates oludes teadlikke otsuseid; arendab alternatiivseid valikuid ning teeb kindlaks võimalikud tulemused, riskid ja määratleb                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                    |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                          | adekvaatseid strateegiaid                                                                                                                                                                                                                                 | riskimaandamise tegevused                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Finantssuutlikkus</b>           | Raskused otsuste ja rahalise ressursi seostamisel                                                                                                          | Jõutakse sobivate järeldusteni pärast faktide analüüsimist; mõistab finantsjuhtimise põhimõtteid ning seostab oluliste otsuste finantsmõjusid                                                            | Omab piisavalt finantsvõimekust; seostab pidevalt otsuste mõju finantsolukorrale                                                                                                                                                                          | Silmapaistvad finantsjuhtimise võimed; omab selget arusaama otsuste mõjust finantsjuhtimisele                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>PO liikmete sõltuvus juhust</b> | Väga tugev sõltuvus juhist; tema puudumisel/eemalolekul organisatsioon ei toimi                                                                            | Tugev sõltuvus juhist; tema puudumisel/eemalolekul organisatsioon ei toimi või muutub olulisel määral tegutsemisvorm                                                                                     | Mõningane sõltuvus juhist; tema puudumisel/eemalolekul organisatsioon jätkab toimimist, kuid üleminekuperioodil kannatavad mõned valdkonnad (nt rahakogumine) olulisel määral; ükski meeskonna liige ei suuda võtta juhtimisvastutust                     | Tuginemine, aga mitte sõltuvus juhist; juhi vahetumisel oodatav sujuv üleminekuprotsess; üleminekuperioodil toimivad kõik tegevused (sh rahakogumine) suuremate probleemideta; on olemas meeskonna liige/liikmed, kes suudavad võtta juhtimisvastutust                                                                                                                                            |
| <b>Meeskonna liikmed</b>           | Meeskonna liikmetel väga kitsas/ühekülgne taust ja kogemused; huvi ja võimed töö teostamiseks piiratud; jooksvate probleemide lahendamisoskused puudulikud | Meeskonna liikmetel mõnel määral erinev taust ja kogemused; hea suutlikkus ja probleemilahenduse võimed; paljud on huvitatud töötama valdkonnas laiemalt ning organisatsiooni missiooni ja edukuse nimel | Meeskonna liikmete hulgas mitmekülgse taustaga, suurte kogemuste ja oskustega isikud; enamik on huvitatud ja pühendunud töötama ja õppima-arendama valdkonnas laiemalt ning organisatsiooni missiooni ja edukuse nimel; valmisolek võtta rohkem vastutust | Meeskonna liikmete hulgas erakordsete kogemuste ja oskustega isikud; enamik suudab täita mitut rolli, on huvitatud ja pühendunud töötama ja õppima-arenema valdkonnas laiemalt ning organisatsiooni missiooni ja strateegia elluviimise nimel; paljud on valmis juhtima projekte ja töötama võrgustikus; töötajad panustavad aktiivselt uute ideede genereerimisse, parendamisse ja innovatsiooni |

### V Süsteemid ja infrastruktuur

|  |                                  |                                |                                     |                                |
|--|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
|  | <b>1 Selge vajadus võimekuse</b> | <b>2 Algne võimekus olemas</b> | <b>3 Tavapärane võimekus olemas</b> | <b>4 Kõrge võimekus olemas</b> |
|--|----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|

|                                                              | suurendamiseks                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Süsteemid</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Planeerimine ja otsustusprotsessid</b>                    | Planeerimine ja otsustamine toimub ad hoc baasil enamasti mitteametlikus vormis ning ei kasutata süstemaatiliselt kogutud andmeid                                                                              | Planeerimine ja otsustamine toimub regulaarselt enamasti valitud isikute poolt, kuid tihti mitteformaalselt; kasutatakse vähe süstemaatiliselt kogutud andmeid                                                                                                                   | Lisaks regulaarsele planeerimisele ja selgepiirilisele otsuste langetamise protsessile toimub vajadusel ka ad hoc baasil; kasutatakse süstemaatiliselt kogutud andmeid planeerimise ja otsustusprotsesside toetamiseks; otsuste edastamine üldiselt heal tasemel                                                  | Regulaarset planeerimist ja selgepiirilist otsuste langetamise protsessi täiendab vajadusel ka ad hoc baasil planeerimine ja otsustamine; kasutatakse selge ja formaalse süsteemi alusel kogutud andmeid planeerimise ja otsustusprotsesside toetamiseks ja parendamiseks; otsuste edastamise ja tõlgendamisega kaasatakse töötajaid        |
| <b>Finants-operatsioonid</b>                                 | Raamatupidamine olemas ning arveldamine toimub õigeaegselt                                                                                                                                                     | Finantsstegevus on läbipaistev, selgelt ja pidevalt talletatud/dokumenteeritud; toimub eelarve jälgimine ja tasakaalustamine                                                                                                                                                     | Kõik finantsoperatsioonid on allutatud sisemisele kontrollile; täielikult korrastatud, iga-aastaselt auditeeritud ja hästijuhitud majandustegevus; pööratakse tähelepanu rahavoogude juhtimisele                                                                                                                  | Lihtsad ja kontrollitavad finantsoperatsioonid toetavad igakülgset eelarvestamist, otsustusprotsesse ning organisatsiooni strateegiliste eesmärkide elluviimist; rahavoogusid juhitakse aktiivselt                                                                                                                                          |
| <b>Inimressursid – arendamine, hoidmine ja motiveerimine</b> | Puudub väljaõppe või täiendõppesüsteem; motivatsioonisüsteemid puuduvad või on ebaefektiivsed ning ei soosi inimeste hoidmist; ei toimu meeskonna kui terviku arendamist (sh uute/vajalike inimeste kaasamist) | Toimub mõningane inimeste koolitamine; olemas üksikud motivatsioonisüsteemi komponendid (nt konkurentsivõimeline palk, osalemine juhtimises jms), mõned märgid motivatsiooni-süsteemi mõjust töötajate tulemuslikkusele; tegeletakse meeskonda spetsialistide kaasamise vajaduse | Nii organisatsiooni juhtide kui meeskonnaliikmete arendamine ja hoidmine heal tasemel; koolitusvajadus hinnatud ja olemas on koolitusplaanid; olemas peaaegu terviklik motivatsioonisüsteem (nt konkurentsivõimeline palk koos koolituse pakkumisega või osalemine juhtimises jm); meeskonda kaasatakse vajalikke | Kõikide võtmeisikute arendamine ja hoidmine heal tasemel; võtmeisikutel olemas arenguplaanid; meeskonnaliikmete koolitusvajadus hinnatud ning koolitustel osalemine soodustatud; toimub mõningane isikute tulemuslikkuse hindamine ja tagasiside andmine; olemas terviklik motivatsioonisüsteem, mis mõjutab efektiivselt meeskonnaliikmete |



|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                  | hindamisega                                                                                                                                                                                                                                     | spetsialiste kasutades erinevaid IR arendamise võimalusi                                                                                                                                                                                                         | tulemuslikkust; meeskond on tasakaalustatult komplekteeritud motiveeritud spetsialistidest                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Teadmiste kogumine ja säilitamine</b>                                                    | Puudub süsteem organisatsiooni teadmiste kogumiseks ja hoidmiseks                                                                                                                                                                | Süsteemid üksikutes valdkondades, aga mitte eriti kasutajasõbralikud või täielikud saavutamaks mõju; süsteeme teavad vaid üksikud töötajad või kasutatakse juhuslikult                                                                          | Hästi kujundatud ja kasutajasõbralikud süsteemid mõnes valdkonnas, süsteeme teavad paljud töötajad ja kasutatakse tihti                                                                                                                                          | Hästi kujundatud, kasutajasõbralikud ja täiuslikud süsteemid teadmiste kogumiseks ja säilitamiseks, võimaldades teadmiste levikut organisatsioonis; süsteeme teavad kõik töötajad ja kasutatakse järjepidevalt                                                                                                                                    |
| <b>Infrastruktuur</b>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Ehitised ja ruumid</b>                                                                   | Mittesobivad ehitised ja tööruumid, mille tulemusel kannatab töö tõhusus ja tulemuslikkus (nt ebasobiv paiknemine siht-/sidusrühmade ja töötajate jaoks, vähe ruumi individuaalseks või meeskonnatöök)                           | Ehitiste ja ruumide paiknemine ning seisukord rahuldab organisatsiooni olulisemaid ja hetkevajadusi; mõned muudatused aitaksid oluliselt kaasa töö tõhususe ja tulemuslikkuse tõstmisele (nt meeskonnatöö ruumid, töötajatel isiklikud töölaud) | Infrastruktuuri paiknemine ning seisukord rahuldab organisatsiooni olemasolevaid vajadusi; infrastruktuur ei vähenda töö tõhusust ja tulemuslikkust (nt sobiv koht töötajatele ja siht-/sidusrühmadele, piisavalt ruumi nii individuaalseks kui meeskonnatöök)   | Infrastruktuuri paiknemine ning seisukord vastab täielikult organisatsiooni olemasolevatele ja võimalikele tulevikuvajadustele; infrastruktuur soodustab töö tõhususe ja tulemuslikkuse suurendamist (nt eriti sobiv koht töötajatele ja siht-/sidusrühmadele, palju ruumi nii individuaalseks kui meeskonnatöök, soodustab töötajate suhtlemist) |
| <b>Tehnoloogiline baas - telefonside, arvutid ja veeb, andmebaasid ja juhtimissüsteemid</b> | Puuduvad või piiratud sidevõimalused, pole piisavalt telefone, arvuteid, kontoritehnikat; veebileht puudub; puuduvad elektroonilised andmebaasid töö tulemuste, siht-/sidusrühmade ja töötajate andmete salvestamiseks; töötajad | Vajadustele vastavad ja töötajatele kättesaadavad sidevõimalused, töötajad kasutavad, kuid peavad jagama arvuteid ja muud kontoritehnikat; koduleht olemas, kuid ainult baasinfoga, informatsiooni uuendamine juhuslik ja vaevaline;            | Läbimõeldud ja mugavad infotehnoloogilised ja kontori lahendused, mida töötajad kasutavad personaalselt; kodulehel oluline organisatsiooni-spetsiifiline info, mida uuendatakse regulaarselt; andmebaase kasutatakse töötajaid, siht-/sidusrühmasid, tulemusi ja | Kõrgtasemelised infotehnoloogilised ja kontori lahendused, mida töötajad kasutavad personaalselt ja tõhusalt; koduleht kajastab olulist ja põhjalikku infot organisatsiooni ja selle tegevusvaldkonna kohta; koduleht on interaktiivne, kasutajasõbralik ning toimub pidev uuendamine;                                                            |

|  |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | ei kasuta olemasolevaid arvuteid ja kontoritehnikat; tehnoloogilise baasi puudulikkus vähendab töö tõhusust ja tulemuslikkust | andmebaasid olemas, kuid pole eriti kasutajasõbralikud ning neid kasutatakse harva ning üksikutes valdkondades; infotehnoloogia kasutajasõbralikumaks muutmine aitaks kaasa töö tõhustamisele ja suurendaks tulemuslikkust | finantse kajastavate andmete kogumiseks ja analüüsimiseks ning organisatsiooni tegevuse suunamiseks | andmebaasides põhjalik info töötajate, siht-/sidusrühmade, tulemusnäitajate ja finantsressursside kohta ning seda jagatakse ja kaustatakse pidevalt organisatsiooni tegevuste juhtimisel |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## VI Organisatsiooni struktuur

|                                                                            | 1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks                                                                                                                                                                                                              | 2 Algne võimekus olemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3 Tavapärane võimekus olemas                                                                                                                                                                                                                                                           | 4 Kõrge võimekus olemas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nõukogu (ja/või juhatuse või mõne muu „kõrgemalseisva organi“) roll</b> | Nõukogu (kui üldse olemas) ei osale eelarve koostamisel ja auditite läbiviimisel ning ei sea juhatusele olulisi eesmärgi; nõukogu kohustused ebaselged või piiratud; juhatusel puudub selge visioon ja strateegia organisatsiooni edukaks juhtimiseks | Nõukogu täidab seadusega ettenähtud kohustusi (nt kinnitab eelarve, korraldab auditeid jm) kuid ei toeta juhatust piisavalt organisatsiooni edukaks juhtimiseks; nõukogu ja juhatuse rollid segunenud, esineb dubleerimist; juhatusele selgitatud eesmärgi, kuid tulemuste mõõtmist praktiliselt ei toimu; võib esineda huvide konflikte | Nõukogu täidab seadusega ettenähtud kohustusi (nt kinnitab eelarve, korraldab auditeid jm), võtab omale vastutuse ning toetab juhatust organisatsiooni juhtimisel ja arendamisel; nõukogu ja juhatuse rollid selgepiirilised; juhatuse tegevuse tulemuslikkust mõõdetakse regulaarselt | Nõukogu täidab seadusega ettenähtud kohustusi ja täidab kogukonna ootusi võttes täieliku vastutuse organisatsiooni juhtimisel; juhatust tegetseb efektiivselt organisatsiooni juhtimise ja arendamisega; juhatuse tegevuse tulemuslikkust mõõdetakse pidevalt ning nõukogu on suuteline langetama otsuseid ja võtma vastutuse juhatuse toimetulemata korral |
| <b>Organisatsiooni kujundamine</b>                                         | Organisatsiooni teadlikku kujundamist ei toimu                                                                                                                                                                                                        | Üksikud organisatsiooni osad on hästi paika pandud ja funktsioonid kirjeldatud; enamik organisatsiooni rolle ja tegevuspõhimõtteid on formaliseeritud, kuid ei vasta                                                                                                                                                                     | Organisatsiooni osad ja funktsioonid on selgelt kirjeldatud; enamik organisatsiooni rolle ja tegevuspõhimõtteid on formaliseeritud, kuid ei peegelda                                                                                                                                   | Organisatsiooni funktsioonid on täpselt paika pandud ning tegevuspõhimõtteid tagavad organisatsiooni täiusliku toimimise                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                       |                                                                                                                             | tegelikkusele                                                                                                                                                                                                   | tegelikku olukorda                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Funktsionaalne koordineerimine</b> | Organisatsioon on funktsionaalselt killustunud ning üksuste vahel puudub koordineeritud tegevus                             | Organisatsioon on toimib üldiselt funktsionaalse tervikuna, kuid üksuste vahel puudub koordineeritud tegevus; mõningane ressursside ühiskasutamine                                                              | Organisatsiooni kõik osad funktsioneerivad ühtse tervikuna ja suhteliselt koordineeritult; jagatakse informatsiooni ja kasutatakse ühiselt ressursse                                    | Püsiv ja nähtamatu organisatsiooni lõimumine ja koordineeritud tegevus; suhteid ja tegevusi suunavad organisatsiooni vajadused                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Individaalne tööjaotus</b>         | Ametikohtade loomisel ei arvestata võtmerollide vajadust; rollid ja vastutuse jaotused ebaselged; ametikirjeldused puuduvad | Enamik vajalikke ametikohti on loodud; võtmeasukohtade rollid hästi kirjeldatud ja olemas ametikirjeldused; rollid ja vastutuse jaotused kattuvad või on suhteliselt ebaselged; ametikirjeldused on staatilised | Kõik vajalikud ametikohad on loodud; võtmeasukohtade toimimine ja aruandluskohustused paigas; ametikirjeldusi muudetakse vastavalt organisatsiooni ja/või töötajate isiklikule arengule | Iga ametikoha vajadus, roll ja vastutus ning aruandlus- kohustused vastavad organisatsiooni tegevuse eesmärkidele; töötajatel on võimalik näidata üles initsiatiiv ning võtta suuremat vastutust paremate tulemuste saavutamise nimel; ametikirjeldusi muudetakse töötajate initsiatiivil ja/või kaasamisel vastavalt organisatsiooni ja/või töötajate isiklikule arengule |

## VII Kultuur

|  | 1 Selge vajadus võimekuse suurendamiseks | 2 Algne võimekus olemas | 3 Tavapärane võimekus olemas | 4 Kõrge võimekus olemas |
|--|------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|
|--|------------------------------------------|-------------------------|------------------------------|-------------------------|

|                                           |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tulemuslikkus ja jagatud väärtused</b> | Otsused tehakse enamasti "kõhutunde" põhjal; meeskonna liikmeid palgatakse ja tasustatakse mitte nende mõju, vaid ülesannete/kohustuste täitmise eest või ilma selge põhjusega | Tulemusnäitajate andmeid kasutatakse otsuste langetamisel; tulemustele panustamine pole sihipärane, kuid on üheks kriteeriumiks meeskonna liikmete palkamisel ja tasustamisel | Otsused organisatsioonis põhinevad tulemustele orienteeritud mõtteviisil; meeskonna liikme panus sotsiaalse, organisatsioonilise ja finantsmõju saavutamisele on eeltingimuseks tema palkamise ja tasustamise otsustele | Igapäevased tegevused ja otsused organisatsioonis põhinevad tulemustele orienteeritud mõtteviisil; tulemuslikkusele pööratakse pidevat tähelepanu; kõik töötajad on palgatud ja tasustatud lähtudes nende ühisest panusest sotsiaalse, organisatsioonilise ja finantsmõju saavutamisele              |
| <b>Muud jagatud tõesed ja väärtused</b>   | Ühised tunnustatud töökspidamised ja väärtused puuduvad                                                                                                                        | Üksikud ühised tunnustatud töökspidamised olemas mõnes grupis; väärtused on vaid osaliselt kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega või omavad harva mõju tegevusele            | Ühised töökspidamised jagatud paljude poolt; aitab luua identiteeditunnet; väärtused on kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega, kuid omavad juhuslikku mõju tegevusele                                                  | Ühised töökspidamised ja väärtused (nt sotsiaalsed,) kõigi poolt omaks võetud; loob tugeva identiteeditunde ning annab selged käitumisreeglid; liidrid kannavad töökspidamisi, mis on ajatud ja kestavad ka juhtide vahetumisel; väärtused toetavad organisatsiooni eesmarke ning mõjutavad tegevusi |
| <b>Ühised tavad</b>                       | Ühised tavad (traditsioonid, rituaalid, kirjutamata reeglid, sümbolid, keel, riietus jne) organisatsioonis puuduvad                                                            | Ühised tavad organisatsioonis on mõnes üksikus grupis; võivad olla ainult osaliselt kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega või omavad harva mõju tegevusele                   | Ühised tavad organisatsioonis on paljude poolt omaks võetud; võivad olla kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega, kuid omavad juhuslikku mõju tegevusele                                                                 | Ühised tavad organisatsioonis on kõigi poolt omaks võetud ning toetab organisatsiooni eesmarke ja mõjutavad igapäevast tegevust                                                                                                                                                                      |