

# MTÜ TÄHE NOORTEKLUBI ARENGUKAVA

## 2015-2018



SISEMINISTEERIUM



KÜSK

Kodanikuühiskonna  
Sihtkapital

---

KODANIKUÜHISKONNA TOETUSEKS

TARTU 2015

## SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. Tähe noorteklubi hetkeolukorra analüüs .....	4
1.2 Organisatsiooni tegevuse ülevaade.....	4
1.2 Teenuste kasutajate statistika.....	7
1.3 Organisatsiooni majandustulemuste ülevaade.....	8
2. Tähe Noorteklubi probleemid ja arenguvajadused.....	9
2.1 Tähe noorteklubi tagasisideküsitluse tulemused .....	10
2.2 Roiu noortekeskuse küsitluse tulemused.....	11
2.3 Mobiilse kontaktnoorsootöö teenuse mõju-uuringu tulemused.....	12
2.4 Organisatsiooni meeskonna tagasiside tulemused.....	14
3. Arengukava eesmärkide püstitamisel kasutatav metoodika.....	14
4. Tasakaalus tulemuskaardi taustsüsteemi elemendid .....	17
5. Tasakaalus tulemuskaart aspektide kaupa.....	18
LISA 1. Organisatsioonistruktuur 2014. Aastal .....	23
LISA 2. JAKOV-mudeli tulemused aastatel 2010 ja 2014. ....	24

## SISSEJUHATUS

Mittetulundusühingu Tähe noorteklubi arengukava on vajalik töövahend, et planeerida ja hinnata organisatsiooni tegevusi. Arengukava aastateks 2015- 2018 on järg eelmisele arengukavale, mille kehtivus lõppes 2013. aastal. Eelmises arengukavas püstitatud eesmärgid on osaliselt saavutamata, kuna organisatsiooni meeskonna tunnetus on oluliselt muutunud ja sellest tulenevalt ka on tulevikusuunad teised. See arengukava on vahend, millega meeskond saab pidevalt silme ees hoida pikemaajalisi strateegiaid ja organisatsiooni põhiolemust kirjeldavaid eesmärke.

Arengukavas määratletud tegevuskavade koostamisel on lähtutud Tähe Noorteklubi senistest tegevustest, meeskonna kompetentsidest ning nii Tartu linna kui ka maakonna probleemidest noorsootöö valdkonnas.

Arengukava koostamisel kasutatud strateegilised alusdokumendid ja infoallikad:

1. Tartu linna arengukava aastasteks 2013-2020;
2. Tartu linna noorsooteenistuse ja avatud noortekeskuste noorsootööstrateegia 2014-2016;
3. Noortevaldkonna arengukava 2014-2020;
4. Noorsootöö Seadus;
5. Tartu linna koduleht- Uuringud Tartu linnas;
6. Tähe Noorteklubi koduleht ja ametlikud dokumendid;

Arengukava koostamisel osalenud meeskond:

1. Triin Raudoja-Tähe noorteklubi juhatus liige;
2. Siiri Oras-Tähe noorteklubi arendusjuht;
3. Marge Hindriks-Tähe Huvikooli direktor, mobiilne noorsootöötaja;
4. Heidi Hansar-Tähe noorteklubi mobiilse kontaktnoorsootöö teenuse koordinaator;
5. Riin Lumiste-Tähe noorteklubi rahvusvahelise noorsootöö koordinaator, huviringi juhendaja;
6. Kristo Raik-Tähe noorteklubi huviringi juhendaja ja noor;
7. Elis Lukas- Tähe noorteklubi noorsootöötaja;
8. Tiina Lehtme- Tähe noorteklubi noorsootöötaja;
9. Anneli Rääbis- Tähe noorteklubi noorsootöötaja-juhataja Roiu noortekeskuses;
10. Virge Vadi-Tähe noorteklubi noorsootöötaja;

# 1. Tähe noorteklubi hetkeolukorra analüüs

## 1.2 Organisatsiooni tegevuse ülevaade

### **Tähe Noorteklubi üldandmed:**

Kontakt: 51 32 672, taheklubi@gmail.com

Aadress: Tähe 101, Tartu 50107

Asutamise aeg: 20.04.2001

Reg nr: 80144380

Juriidilise isiku vorm: mittetulundusühing

31.12.2014 seisuga juhatuse koosseis:

Triin Raudoja

Asutajad:

1. Tiiu Rahuoja

2. Kairi Sepp

3. Mari Tikerpuu

4. Katrin Vides

5. Tanel Jakobsoo

**MISSIOON:** Tähe noorteklubi valmistab noori ette iseseisvaks eluks, et nad kasvaksid ettevõtlikeks ja vastutustundlikeks inimesteks.

**VISIOON:** Tähe noorteklubi on Lõuna-Eesti mõjukaim noorsootöösutus, mida juhib pädev ja ühtne meeskond.

### **VÄÄRTUSED, mis iseloomustavad Tähe noorteklubi meeskonda:**

- Kõrge motivatsioon ja kohusetunne - Töötajad on kõrgelt motiveeritud töötama Tähe noorteklubis ning nad suhtuvad väga kohusetundlikult oma tööülesannetesse, mis on nende vastutusallas;
- Pidev arenguline muutumine - Meeskond on avatud uutele võimalustele ning võtavad vastu väljakutseid, lisaks soovivad nad osaleda koolitustel et end pidevalt täiendada;
- Kindla valdkonna kõrge kompetentsus - Töötajatel on noorsootöö eriala või sidushariduse kõrgharidus, lisaks osalevad nad täiendkoolitustel;
- Ühtne organisatsiooni eesmärkide pidev tunnetus iga meeskonnaliikme poolt – kaks korda aastas toimuvatel arenguevestlustel arutatakse töötaja arengut ning tema rolli meeskonnas, see aitab kaasa organisatsiooni arengule ning annab aimu, kuidas konkreetne isik suhestub Tähe noorteklubiga;
- Ausus, suhtlus, usaldus, andestamisoskus, teiste arvamuste austamine - Töötajad on ausad omavahel, noortega suheldes ning iseendaga. Töötajate vahel on usaldus, üksteise arvamust austatakse. Üksteise käitumise kohta ei anta hinnanguid, vaid konstruktiivset kriitikat, mille eesmärgiks on inimese isiklik ning karjääriline areng;
- Noortele eeskujuks olemine - Töötajad on tervisliku eluviisiga ning positiivse ellusuhtumisega eeskujuks noortele.

### **Organisatsiooni põhikirjalised tegevused ja eesmärgid**

Tähe Noorteklubi tegevuse eesmärgiks on igakülgne noorsootöö, spordi ja sotsiaaltöö arendamine Tartu linnas, maakonnas, üleriigilisel ja rahvusvahelisel tasandil.

Eesmärgi saavutamiseks teostab järgmisi tegevusi:

1.1 arendab avatud noortekeskust ja noortekohvikut, kus tegeletakse noorte vaba aja sisustamisega, vaimsete ja füüsiliste huvide arendamisega ning eneseteostust ja meelelahutust võimaldavate tegevuste kavandamise, korraldamise ja koordineerimisega;

- 1.2 juhib noorte probleemidele tähelepanu kohalikul ning riiklikul tasandil ja korraldab vastavasisulisi üritusi;
- 1.3 edendab noorsoovahetust, samuti koostööd vabatahtlike vahetusprogrammi raames;
- 1.4 arendab sidemeid ja koostööd teiste laste- ja noorsooühendustega Eestis ja välismaal;
- 1.5 korraldab laagreid, koolitusi, seminare ja teisi sündmusi lastele ning noortele;
- 1.6 korraldab seminare, täiendkoolitusi, noorsootöötajatele, sotsiaaltöötajatele ja teistele sarnastele huvigruppidele;
- 1.7 pakub ja vahendab noorsoo-majutust;
- 1.8 korraldab huvitegevust;
- 1.9 eraldab stipendiumeid väljapaistvate saavutuste eest õppe- ja teadustöoks ning loominguks ja spordi tegevuseks.

Oma põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks võib organisatsioon:

- 1.1 kirjastada ja müüa trükiseid,
- 1.2 valmistada ja müüa meeneid ja muid materjale,
- 1.3 korraldada tuluüritusi.

### **Senise tegevuse ülevaade**

Mittetulundusühing Tähe noorteklubi loodi 20. aprillil 2001 eesmärgiga luua Tartu linna noortekeskus, kus saaksid koguneda igas vanuses Tartu linna noored. Lisaks saaks loodav noortekeskus noorsootöö või selle lähedaste erialade tudengite praktikabaasiks. Alates 25ndast novembrist 2001. aastal avati Tähe 101, Tartus esimesel korrusel asuv avatud noortekeskuse ruum, kus said noored kasutada tasuta arvutiklassi, saali ja kööki. Toimused erinevad huviringid, üritused ja projektid. Alates 1.04.2002 alustas ruumides tegevust noorteleht Ämblik. Pidulikult avati Tähe 101 teise korruse ruumid 1. aprillil 2003. aastal. Alates sellest ajast on kasvanud organisatsiooni tegevus. Juhatus on vahetunud 4 korda. Organisatsioon on ka üks Eesti Avatud Noortekeskuste Ühenduse asutaja liikmetest, mis loodi 9.novembril 2001.

### **2014. aasta toimivate tegevussuundade ülevaade**

1. **Avatud noorsootööteenust** pakutakse Tartu linnas (Tähe noortekeskus), Haaslava vallas (Roiu noortekeskus) ja Rannu vallas (Rannu avatud noortekeskus) riigihankelepingu alusel. Avatud noortekeskused on 7-26. aastaste noortele pakkumas eesmärgipäraseid ja arendavaid tegevusi vähemalt 20 tundi (Tartus 30 tundi) nädalas ning 40-43 nädalat aastas. Igas noortekeskuses on 1-3 kompetentset noorsootöötajat, kelle ülesandeks on erinevate huvidega ja erineva vanusega kuni kahekümne kuue aastaste laste ja noorte vaba aja sisustamise korraldamine ning noorte omaalgatuslike projektide toetamine, vastutuse arendamine. Noorsootöötajate töö üldiseks eesmärgiks on tingimuste loomine noore isiklikuks ja sotsiaalseks arenguks läbi uute teadmiste ja oskuste omandamise mitteformaalse õppimise keskkonnas. Vastutavaks juhiks on organisatsiooni arendusjuht Siiri Oras.
2. **Huvitegevuse pakkumine** eraõigusliku Tähe Huvikooli (Tartus) ja erinevate projektipõhiste rahastuste (Rannus, Haaslaval) kaudu. Tähe Huvikoolis on kinnitatud õppekavasid 5 ja lisaks veel tegutsemas 6 õppekavavälisest huviringi, sh 3 tasuta huviringi, milles saavad osaleda Tartu linna noored vanuses 7-26. Rannu noortekeskuses on käimas 4 huviringi (kokkamine-meisterdamine, noorkotkad-kodutütred, kitarri- ja trummiring, näitlemine) ja Roiu noortekeskuses toimub regulaarselt 2 huviringi (kokkamine, taaskasutusring). Huviringide juhendajad on nii

noorsootöötajad kui noored vabatahtlikud. Vastutavaks juhiks on Tähe Huvikooli juhataja Marge Hindriks.

3. **Mobiilse kontaktnoorsootöö teenuse** pakkumine Tartu linnas. Teenus koosneb 4 tegevussuunast: tänavatöö (5 päeval nädalas 2 mobiilset noorsootöötajat 3 tundi tänavatel noortega suhtlemas), kogukonnatöö (tänavatel saadud kontakti kaudu noorte kaasamine suursündmustele üle Eesti vabatahtlikena), sotsiaalseid oskuseid arendavad grupitööd ja individuaalne juhtumitöö konkreetse noorega. Vastutavaks juhiks on teenuse koordinaator Heidi Hansar.
4. **Rahvusvahelises noorsootöös** keskendub Tähe Noorteklubi Euroopa Vabatahtliku Teenistuse pakkumisele Eestis (olles vastuvõttev organisatsioon) ja välismaal (olles saatev organisatsioon). Lisaks panustame Erasmus+ teistesse meetmetesse nagu noortevahetused, demokraatiaprojektid, strateegiaprojektid ning noorsootöötajate õpiränne. Meil on pikaajalised koostööpartnerid on Rumeeniast, Saksamaalt, Hispaaniast, Suurbritanniast, Türgist, Rootsist.
5. **Sotsiaalse ettevõtlusega tegelemine** eesmärgiga pakkuda 13-26. aastastele noortele töökogemust. Hetkel pakume järgmisi teenuseid: laste sündmuste, sünnipäevade, suvepäevade mängujuhtide, näo maalijate, õhupalliloomade tegijate, DJ-de pakkumine slackline'i esinemised ja töötoad, meisterdamise töötoad, tantsuprogrammid ning töötoad, sündmuste korraldus, helitehnika, laste batuudi ja ruumide rent, koolituste läbiviimine ja projektide/äriplaanide kirjutamine.
6. **Erinevate tugiteenuste pakkumine** eelkõige noortele. Alates 2010.aasta sügisest oleme lepingupartnerid Eesti Töötukassa ja Tartu Vanglaga. Töötukassa suunab meie juurde töötuid, kes soovivad tegelda vabatahtliku tööga. Tartu Vanglale oleme usaldusväärseks ühiskondliku kasuliku töö partneriks. Lisaks oleme aastaid olnud praktikabaasiks Narva kolledži, Tartu Ülikooli, Tallinna Pedagoogilise Seminari ja Tartu Kutsehariduskeskuse õpilastele.
7. **Projektipõhine tegevus**, mis toetab eelnevalt väljatoodud tegevuste pakkumist. Projektijuhtideks on nii meeskonnaliikmed kui ka noored.

Organisatsiooni juhtimiseks ja töö paremaks struktureerimiseks on loodud arengukava koostamise käigus organisatsiooni hierarhiline struktuur. Lisa 1 on toodud terve organisatsioonistruktuur, mis illustreerib töötajate ametikohtade jaotumist. Reaalselt võib ühe töötaja töökohustused jaguneda lausa kolme erineva valdkonna vahel ning igal valdkonnal/struktuuriüksusel on oma keskastmejuht (Lisa 1. roosad kastid). Seega on oluline jälgida struktuurist tulenevat hierarhilist otsustusliini, samas ei tohiks jäik struktuur takistada struktuuriüksuste ülest koostööd ning meeskonnaühtsust.

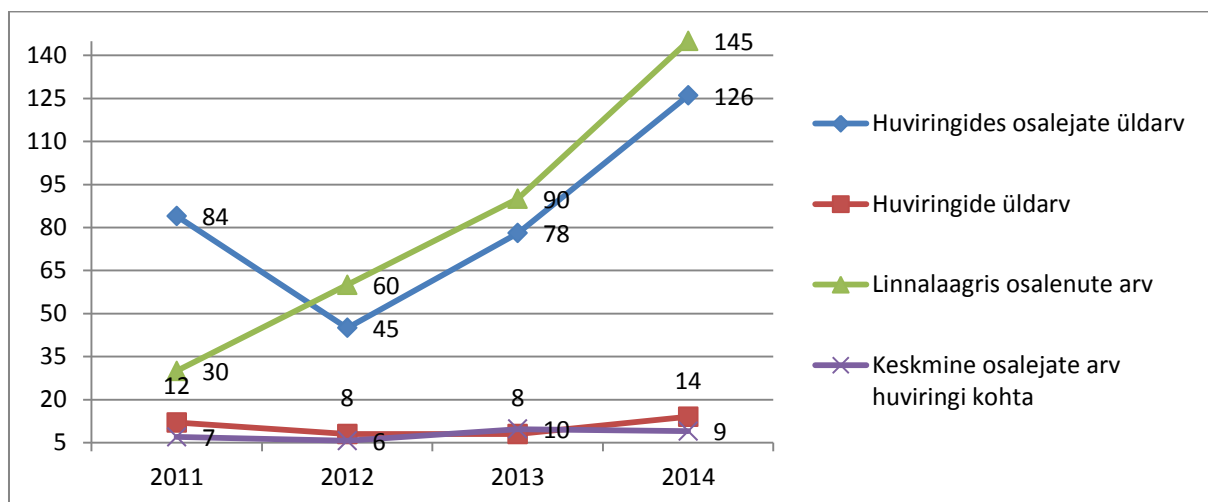
## 1.2 Teenuste kasutajate statistika

Potentsiaalseteks klientideks on Tartu linna ja maakonna noored ja teised elanikud. Peamiseks sihtrühmaks on 7-26. aastased noored Tartu linnas, Haaslava ja Rannu vallas. Järgnevas tabelis ära toodud avatud noortetoa külastajate statistilised andmed 2014. aastal, erandiks Rannu noortekeskus, mille andmed algavad 17.03.2014 noortekeskuse avamisega.

	Tähe noortekeskus	Rannu noortekeskus	Roiu noortekeskus
Keskmine keskuse külastuste arv päevas	21	22	8
Keskuse külastuste arv kuus	508	412	149
Keskuse külastajate (mitte külastuste) arv kuus	170	91	40
...-12aastaseid külastajaid perioodil	358	384	113
13-18aastaseid külastajaid perioodil	435	309	61
19-...aastaseid külastajaid	102	36	12
Poisse perioodil	412	396	94
Tüdrukuid perioodil	517	333	92
Avatud päevi kokku	-	135	210
Külastajate arv kokku perioodil	929	729	-
Külastuste arv kokku perioodil	4574	3296	-
<b>KOKKU erinevate noorte arv</b>	<b>929</b>	<b>729</b>	<b>125</b>

**Tabel 1.** Noortekeskuste külastamise statistika aastal 2014. aastal.

Parema ülevaate saamiseks huvitegevusse kaasatud noortest tuleb analüüsida Tartu linnas huvitegevuses osalenute ja huviringide üldarve ning nende muutumist viimase 4 aasta jooksul Tartu linnavalitsuse huvitegevuse rahastuse põhjal. Järgmine graafik illustreerib huvitegevusse kaasatud noorte arvu dünaamikat ja graafik ilmestab olulist tõusu 2013. aasta aluses, mis jätkus 2014. aastal. 2015. aastal sõlmitakse Tartu linnaga toetusleping 106 noore kaasamiseks huviringi, mis näitab väikest langust võrreldes 2014. aastaga.



**Graafik 1.** Tartu linna poolt toetatud huvitegevuses ja linnalaagrites osalejate statistika.

Graafikusse on lisatud juurde ka linnalaagrites osalejate arv, keda toetas Tartu linnavalitsus. Seegi näitab ühtlast tõusutrendi. Viimase grupina on oluline tuua väljaspool Tähe noortekeskust toimuvatel sündmustel osalejate arv, mis sisaldab kindlasti korduvaid noori. Samas annab siiski ülevaate aasta lõikes palju on osalenud noored tegevustes/projektides väljaspool noortekeskuse ruume. 2014. aastal oli selleks arvuks 4640 noort, 2013. aastal 990 ja 2012. aastal 1320. Võib nende andmete põhjal väita, et organisatsiooni üks struktuuriüksus Tähe noortekeskus on 2014. aastal panustanud palju rohkem noorte kaasamise väljaspool noortekeskuse ruume. Seda ilmestab ka fakt, et 2014. aasta alustas organisatsioon mobiilse kontaktnoorsootöö teenuse osutamisega Tartus, mis keskendubki tänavatööle noortega ning nende kaasamisele tegevustesse.

### 1.3 Organisatsiooni majandustulemuste ülevaade

Mittetulundusühing Tähe noorteklubi tulude allikad jagunevad viieks:

1. Sihtfinantseeringud tegevustoetusteks (Tähe noortekeskuse tegevustoetus, Huvitegevuse toetus);
2. Sihtfinantseeringud konkreetse projekti läbiviimiseks;
3. Osalustasud (huviringi kuutasu, linnalaagris osalemisetasu, väljasõitude ja erisündmuste osalustasud jne.);
4. Ettevõtlustulud eraisikutele ja juriidilistele isikutele teenuste müümisest;
5. Riigihankelepingutest laekuvad tulud avalike teenuste delegerimisest.

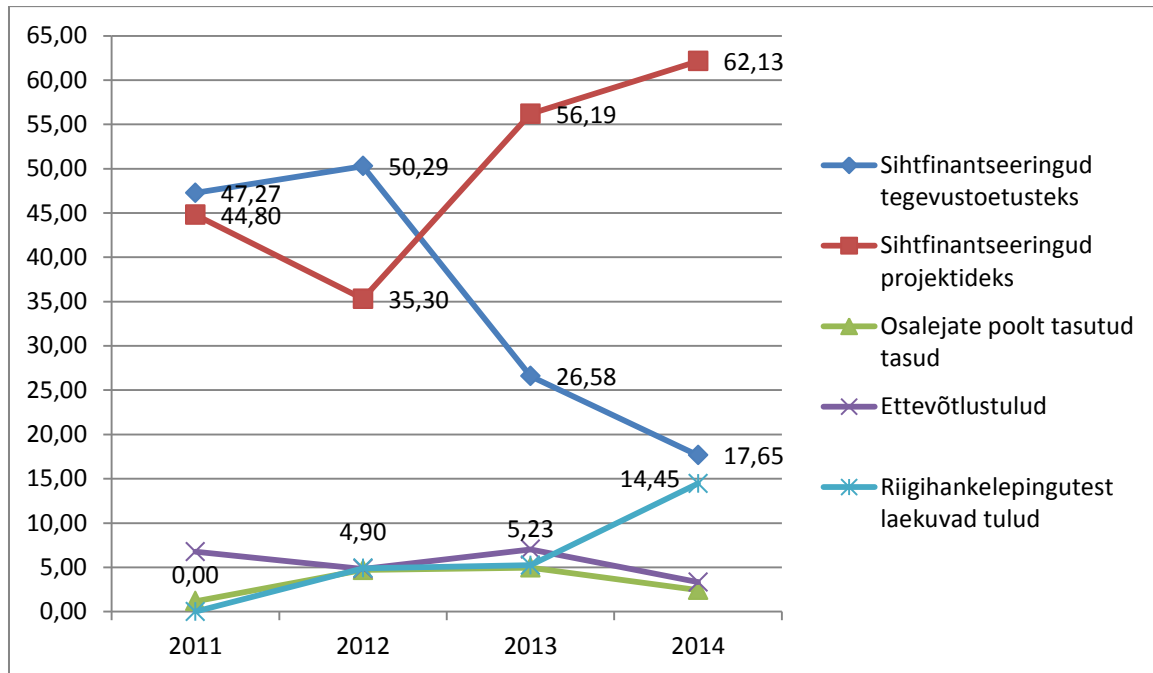
Tabel 2 toob välja tululiikide lõikes perioodil 2011-2014 laekunud tulud. Tabelist ilmneb, et viimase nelja aastaga on toimunud suur tulude kasv kokku 424 protsenti ja seda eelkõige tänu tekkinud riigihankelepingutele ning suurenenud projektide sihtfinantseeringule.

<b>TULULIIK</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Sihtfinantseering tegevustoetusteks	40106	31539	28759	25317,02
Sihtfinantseeringud projektideks	141163,57	66662,22	20186,5	23991,72
Osalejate poolt tasutud tasud	5538,67	5883,68	2684,9	625,26
Ettevõtlustulud	7566,64	8342	2759	3622
Riigihankelepingute tulud	32828,77	6209,1	2799,6	0
<b>KOGUTULUD</b>	<b>227 203,65</b>	<b>118 636,00</b>	<b>57 189,00</b>	<b>53 556,00</b>

**Tabel 2.** Tululiikide lõikes organisatsiooni tulud perioodil 2011-2014



Parema ülevaate saamiseks on graafikul 2 väljatoodud perioodil 2011-2014 tululiikide osatähtsused kogutuludest.



**Graafik 2.** Tululiikide protsentuaalne osakaal kogutuludest aastatel 2011-2014

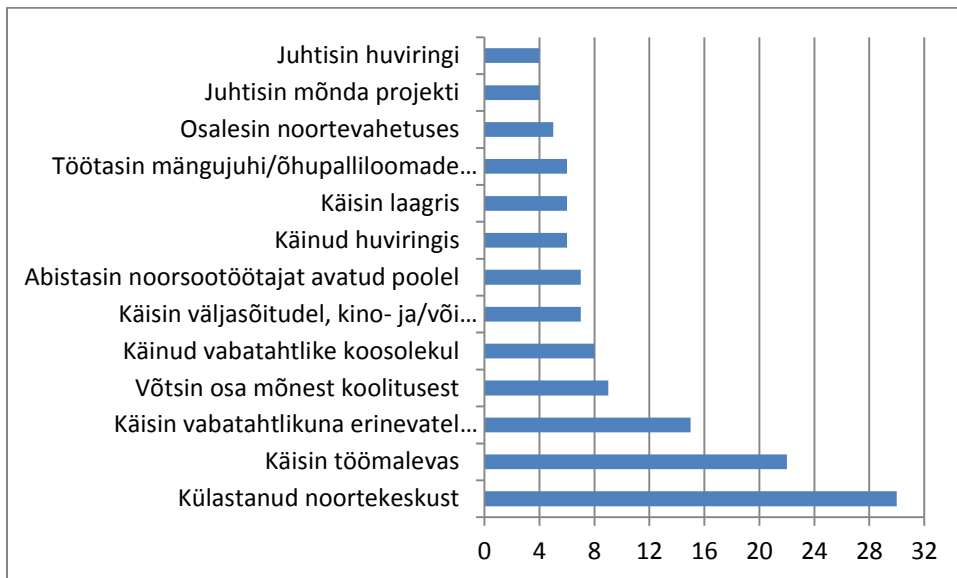
Graafikust ilmneb, et organisatsioon on muutunud rohkem sõltuvaks erinevatest lepingutest. Seda ilmestab ettevõtlustulude ja osalejate poolt tasutud tasude vähenemine. Samas on tekkinud juurde palju uusi lepinguid, mis maandab omakorda riske. Suurenenud on erinevate sihtfinantseeringuks projektide arv, tekkinud on pikaajalised riigihankelepingud.

## 2. Tähe Noorteklubi probleemid ja arenguvajadused

Tähe Noorteklubi arengukava koostamisel kasutatud kohaliku piirkonna statistilisi andmeid, ajurünnakuid ja mõttetalguid nii noorte kui noorsootöötajatega. Tähe noortekeskus viis läbi internetipõhiselt noorte seas tagasisideküsitluse perioodil 12.11-18.12.2014. Roiu noortekeskuse noored viisid läbi valla noorte seas kevadel 2014 tagasisideküsitluse. Mobiilse kontaktnoorsootöö teenuse tagasisideuring viidi läbi 01.01-28.02.2015. Rannu noortevolikogu on koostöös Rannu noortekeskusega viimas läbi noorte seas märtsis 2015 ja tulemused laekuvad aprillis 2015. Seega viimaseid tulemusi antud arengukava otseselt ei kaardista, kuid kindlasti teevad Rannu noortekeskuse ja Rannu Noortevolikogu noored endale olulised järeldused.

## 2.1 Tähe noorteklubi tagasisideküsitluse tulemused

Tähe noorteklubi (peamiselt Tartu noored) noorte seas läbiviidud anonüümsele küsitlusele vastas 41 noort keskmise vanusega 16. aastat, kellest enamuse moodustasid naissoost vastajad (75,6%). Enamus vastajatest olid külastanud noortekeskust (73,2%). Samuti oli palju noori, kes olid osalenud töömalevas (53,7%) või käinud vabatahtlikuna abis erinevatel sündmustel (36,6%). Täpsem vastajate jaotus kaasatud tegevuste kaupa on nähtav graafikul 3.



**Graafik 3.** Noorte osalemine 2014. aasta jooksul toimuvatest tegevustest.

Järgnevalt on toodud mõned olulisemad tulemused Tähe noortekeskuse tagasiside küsimustikust:

- 82,9% vastanutest hindasid Tähe noorteklubi (organisatsiooni tervikuna) poolt pakutavate tegevuste hulka väga mitmekesiseks;
- 82,9% vastanutest hindasid noorsootöötajaid kõrgelt, nimetades neid väga asjalikeks, usaldusväärseteks, noorte jaoks olemas, väikseid asju märkavateks;
- 2015. aastal soovib vastanutest kõige rohkem noori saada endiselt avatud noorsootöö teenust ehk külastada noortekeskust suvalisel ajal (51,2%);
- 2014. aasta Tähe noorteklubi kõige suuremaks tugevuseks hindasid noored abivalmis ja usaldusväärseid noorsootöötajaid (78%);
- 92,7% vastanutest hindasid Tähe noorteklubi olemasolu Tartu linnas väga oluliseks;
- Enamasti (82,9%) saadakse informatsiooni organisatsiooni tegemiste kohta sotsiaalmeediakanalist *facebook*;
- Noored on leidnud endale 2014. aasta jooksul juurde palju uusi sõpru (58,5%) ja/või usaldusväärse noorsootöötaja (46,3%) ning ollakse julgemad suhtlejad (46,3%);
- Kõige populaarsemad tegevused, milles soovitakse kindlasti osaleda 2015. aastal on filmiõhtud (58,5%) ja suhtlemine noorsootöötajatega (53,7%);

Seega on selle tagasisideküsimustiku järgi võimalik väita, et eelmises arengukavas väljatoodud juurprobleem, pädeva ja piisava meeskonna puudumine on leidnud lahenduse.

Eelkõige töötavad organisatsioonis usaldusväärsed ja noorte poolt kõrgelt hinnatud noorsootöötajad, mis tõestab ka nende reaalsel pädevust.

Samas on noored välja toonud uued probleemistikud ja arenguvajadused:

- Noored soovivad filmiõhtuid - milleks oleks tarvis aga mugavamaid ruume, kaasaegsemat tehnikat (puudub dataprojektor) ja talvisel ajal soojemaid tingimusi;
- Vajadus rohkemate koolituste jaoks - see nõuab viisakamaid koolitusruume, korralikku ja mugavat mööblit ning kaasaegset tehnikat (näiteks dataprojektor);
- Tantsu- ja muusikateemalisi tegevusi: vajadus suuremate ruumide järgi, et huviringid ja avatud poole tegevus teineteist ei segaks. Muusikaõhtud ei tohiks oma heliga segada teisi paralleelselt toimuvaid tegevusi;
- Suhtlemist noorsootöötajaga - vajadus eraldi kabinettide järgi, et läbi viia individuaalseid vestlusi;
- Kokkamisõhtud - vaja oleks kaasaegsema tehnikaga kööki, lisaks toiduainete ladustamise jaoks eraldi niiskuskindlat ruumi ja ruumilist lahendust, et saaks kasutada samaaegselt kööki ja treeningusaali (hetkel kööki ligipääs treeningusaalist).

Noorte poolt soovitatavad tegevused eeldavad eelkõige paremate ruumide ja tingimuste olemasolu.

## 2.2 Roiu noortekeskuse küsitluse tulemused

Küsitlus viidi läbi kevadel 2014. Kokku vastas küsitlusele 44 noort, kes said ankeetid Sillaotsa Koolis. Vastanutest 21 olid poisid ja 23 tüdrukud. Vastanute seas oli 24 7-10-aastast ning 20 11-18-aastast. Roiu noortekeskuses polnud varem käinud 9 vastajat, kellest 7 olid poisid. 8 vastajat käib noortekeskuses vaid siis, kui toimub midagi erilist ja põnevat, 19 vastajat käib mõned korrad kuus, 1-3 korda nädalas käib 4 noort ning 4-5 korda nädalas külastajaid on samuti 4 noort. Kõige populaarsem tegevus järgnevatest (meisterdamine, Tähtede Olümpia, kokkamine, filmiõhtud, turniirid, lauamängude päevad) on 23 häälega filmiõhtud, kusjuures filmiõhtuid sooviksid ka nooremad külastajad (alla 12), populaarsuselt teisel kohal on kokkamine (paljud mainisid, et tasuta süüa saada on hea), meisterdamine sai 6 häält, Tähtede Olümpia 7 häält, turniirid 5 häält ning lauamängude päevad 6 häält (noored võisid valida mitu meelistegevust). Kõik mainitud tegevused meeldisid kahele noorele. Meelistegevuste juures oli ka lahter muu, seal rõhutati enamasti üle, et soovitakse filmiõhtuid ja öid ning süüa saada.

Need, kes vastasid, et pole Roiu noortekeskuses käinud, siis kõige sagedasem põhjus on selles, et elatakse kaugemal ja pärast ei saada koju. Üks noor ütles, et pole julgenud tulla.

Tegevused, mida soovitakse teha, aga Roiu noortekeskus pole veel või väga palju korraldanud on jutuõhtud, filmiõhtud väiksematele, võistlused.

Ettepanekud, mured ja kommentaarid noortelt noortekeskuse kohta:

- liiga väike/oleks suuremat pinda vaja;
- rohkem tegevusi suurematele noortele (12 ja vanematele);
- rohkem erinevaid tegevusi;
- sünnipäevade tähistamise võimalus (või üheskoos tähistamine);
- rohkem arvuteid võiks olla.

Keskmine hinne noortekeskusele oli 4,02 (maksimaalne väärtus oli 5). Seega hinnati kõrgelt noortekeskuse senist tegevust, kuid siiski sooviti paremaid ruumilisi tingimusi ning mitmekesisemaid tegevusi. Viimaste korraldamist piirab ka kindlasti väikesed ruumid (2-toaline korter koos väikse köögiga).

### **2.3 Mobiilse kontaktnoorsootöö teenuse mõju-uuringu tulemused**

Tänavanoorsootöös osalejate seas läbiviidud ankeetküsitlusele vastas 176 tänavanoorsootöös osalenud noorest kokku 63, mis teeb vastamismääraks 36%. 75% vastajatest olid tüdrukud ja 25% poisid; vastajate keskmine vanus oli 16 aastat, vanim osaleja oli 24- ja noorim 12-aastane; 84% vastajatest elasid Tartus. Uuringu käigus viidi kokku läbi 22 süvaintervjuud tänavanoorsootöös osalenud noortega ning 4 intervjuud noorte vanematega. Intervjueeritud noorte seas oli 14 tütarlast ja 8 noormeest, kelle keskmine vanus oli 17, noorim intervjueeritu oli 12- ja vanim 23-aastane.

Küsitlusele vastanud noored olid kõige sagedamini osalenud või olnud vabatahtlikuks tänavanoorsootöö töötajate korraldatud sündmustel (73%), samuti oli ligi pooltel vastajatel kogemus spordiüritusel vabatahtlikuna osalemisest ning personaalsest vestlusest tänavanoorsootöötajaga. 65% vastanutest olid sealjuures olnud kaasatud kahes ja enamis tegevuses. Ka intervjueeritud noored olid valdavalt osalenud paljudes erinevates tänavanoorsootöö tegevustes, nii spordiüritustel, tänavanoorsootöötajate korraldatud sündmustel kui vestelnud isiklikel teemadel tänavanoorsootöötaja(te)ga.

Küsitlustulemustest ilmnas, et noored hindasid tänavanoorsootöö mõju kõige kõrgemalt oma meeskonnatööoskuste arendamisel (76% "palju aidanud"). Lisaks leidsid kõik vastanud noored, et antud teenus on aidanud kaasa nende enesekindluse tõusule ning enamik noortest tundis, et osatakse ennast varasemast paremini väljendada (65%), ollakse oluliselt kohusetundlikumad (67%), sallivamad (52%) ja talutakse paremini pingeid (51%).

Valdav enamus noori (94%) leidis, et tänavanoorsootöö on neid aidanud raskete probleemide lahendamisel, kusjuures ligi 60% hindas vastavat abi suureks. Üle poole noortest hindas väga kõrgelt (“palju aidanud”) ka tänavanoorsootöö tegevustes osalemisest saadud abi tekkinud konfliktide sõnadega lahendamisele.

37% noortest on hakanud tänavanoorsootöö mõjul varasemast rohkem koolitundides osalema ning 21% jätkanud varem pooleli jäänud õpinguid. Süvaintervjuudes toodi samuti sageli välja tänavanoorsootööst saadud abi ja tuge kooli ja õppimisega seonduvas. Ka tänavanoorsootöö mõju ameti ja/või väljaõppe leidmisel oli noorte jaoks oluline - 86% noortest, kellel oli vastav teema päevakorras, tundsid, et mobiilne noorsootöötaja on aidanud neid palju või veidi just karjääriga seotud otsustes.

Mobiilse kontaktnoorsootöö tegevustes osalemine ja tänavanoorsootöötajatega suhtlemine on mõjutanud oluliselt noorte oskusi hoida häid inimsuhteid - oluliselt olid paranenud suhted eelkõige poiss- ja tüdruksõprade (60% “palju aidanud”) ning sõpradega (52%). Vähemat, ent siiski positiivset mõju, oli tänavanoorsootöö avaldanud noorte hinnangul ka nende suhetele vanematega. Suhete paranemist lähikondlastega kinnitasid ka noortega tehtud süvaintervjuud. Intervjuudes toodi läbivalt välja, et kõige suuremaks abiks on olnud tänavanoorsootöötajaga isiklikel teemadel rääkimine. Personaalse suhtlemise ja nõustamise kõrval peeti oluliseks ka tänavanoorsootöö tegevustes osalemist, mille läbi muututi enesekindlamaks ja seltsivamaks ning mis aitasid vaba aega sisustada ja ennast probleemidest eemal hoida ja/või nendega hakkama saada.

Tänavanoorsootöö mõju oma igapäevaste probleemidega toimetulekule tervikuna hindasid noored kõrgelt – 46% hinnangul oli sellest olnud palju ning 49% arvates veidi abi, vastavat mõju ei näinud üldse vaid 5% noortest. Ka kõik intervjuueeritud lapsevanemad leidsid, et tänavanoorsootöös osalemine on aidanud nende lastel oma eluga paremini hakkama saada. Valdkondadena, kus on abi saadud, toodi välja koolis käimine, probleemidest rääkimise võimalus ning abi nende lahendamisel, vaba aja sisustamine kasulike tegevustega ning suhtlemisoskuse ja enesekindluse paranemine.

Seega on olemas tugev ja sihtrühma (riskioludes elavad noored ja nende sidusgrupid) realselt mõjutav teenus, mille alustalaks on pädev ja usaldusväärne mobiilsete noorsootöötajate meeskond. Arengukava seisukohast on oluline säilitada antud teenuse kõrge kvaliteet ning pakkuda noortele turvalist ning mitmekesist arengukeskkonda.

## 2.4 Organisatsiooni meeskonna tagasiside tulemused

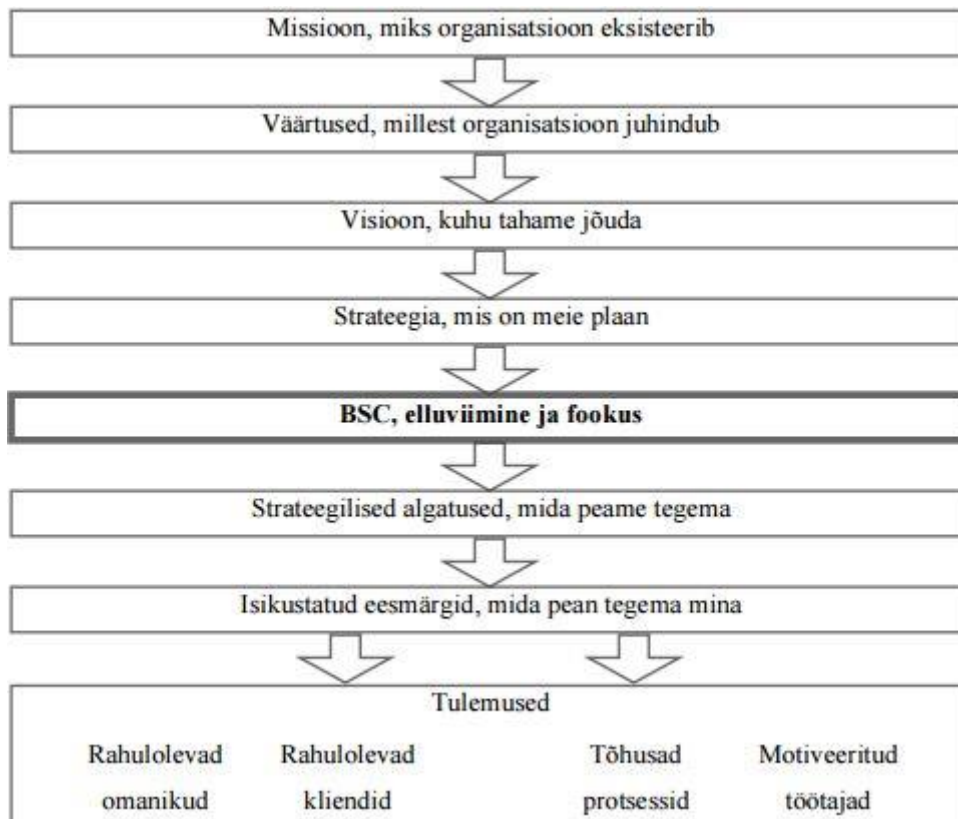
Organisatsiooni meeskonnaliikmed saavad tagasisidet anda JAKOV-mudelit kasutades (vt. Lisa 2). Suurimad positiivsed muutused 2014. aastal võrreldes 2010. aastaga dokumentatsioonis, mille olemasolu on teadvustatud ning peetakse oluliseks. Samas on vähenenud hinnang juhtide tegevusele seoses tööülesannete killustatusega. Nimelt oli 2010. aastal töölepingulisi töötajaid 2, kuid aastaks 2014 oli neid 10. Sellest lähtuvalt on tingitud sellised muudatused. Oluliselt on tõusnud ka hinnang koostööle, mis on samamoodi põhjendatav organisatsiooni meeskonna suurenemisega. Töötajad tunnetavad võrreldes 2010. aastaga 2014. aastal noorte vähest aktiivsust, ruumide ebaturvalisust ning info edastamisega seotud probleeme. Seega töötajate jaoks on juurprobleemiks ruumide ebasobivust ja vähest info edastamist olulistele sihtrühmadele ning läbi selle ka kindlasti noorte vähenenud osavõttu.

Koostööpartneritelt pole kogutud tagasisidet ja selle võib ka tuua välja kui arengukohta. Seega koostööpartnerite seisukohast on juurprobleemiks tagaside ja tunnustamise süsteemi puudumine hetkel.

**Arengukava koostamise meeskond tõi välja aga juurprobleemina tegevuseesmärkide täitmiseks sobivate ruumiliste tingimuste ja keskkonna puudumine.**

## 3. Arengukava eesmärkide püstitamisel kasutatav metoodika

Enamasti kasutatakse hetkeolukorra kaardistamiseks SWOT-meetodit ning sealt tulenevad arengukava eesmärgid ja tegevuskava koos vastutavate ja eelarvega. Tähe noorteklubi valis 90ndate alguses väljatöötatud tegevustulemuste mõõtmise süsteemi tasakaalus tulemuskaardi (*balanced scorecard*). Tasakaalus tulemuskaarti rakendavad edukalt juba aastakümneid strateegilise juhtimise süsteemina Eestis ettevõtted ja ka avalik sektor. Maailmas on teadlased kinnitanud, et antud meetodi rakendamine on kohandatud kujul ka võimalik mittetulundusühingutes. Jooniselt 1 ilmneb tasakaalus tulemuskaardi asukoht organisatsiooni juhtimise taustsüsteemis ning milliste tulemusteni on võimalik meetodit rakendades jõuda.



**Joonis 1.** Missioonist soovitud tulemuseni (Kaplan, Norton)

Tasakaalus tulemuskaart ei keskendu ainult ühele kitsale valdkonnale, vaid maksimeerib tulemuslikkuse neljas olulises valdkonnas. See teebki selle mudeli rakendamise sobivaks just mittetulundusühingute jaoks. Tänapäeva konkurentsitihedas maailmas on hägustunud piirid kolmanda, avaliku ja erasektori vahel. Ettevõtted võtavad endale järjest suuremat sotsiaalset vastutust ja tegelevad sotsiaalse ettevõtlusega. Samas järjest rohkem eeldatakse mittetulundusühingutelt jätkusuutlikkust ning finantsilist tulemuslikkust, mis võimaldaks organisatsioonidel paremini täita enda missiooni, visiooni. Seega on oluline iga mittetulundusühingu jaoks hinnata ja analüüsida samasid valdkondi, mida tehakse erasektoriski. Tasakaalus tulemuskaart analüüsib organisatsiooni samaaegselt neljast olulisest aspektist:

1. finantsaspekt-mis tegevusi peab tegema, et saavutada antud ressursside juures maksimaalne finantsiline kasumlikkus;
2. protsessiaspekt-mis protsessid on olulised kliendi (noored, lapsevanemad, kogukond, rahastajad) rahuolu maksimeerimisel;

3. personali- ja arenguaspekt-kuidas kindlustame võime areneda meeskonnana ja analüüsime oma tööd, et meeskond oleks kõrgelt motiveeritud;

4. kliendiaspekt-kuidas soovime, et kliendid (noored, lapsevanemad, kogukond, rahastajad) meid näevad-seotud tugevalt kommunikatsioonistrateegiaga.

Tasakaalus tulemuskaardi aluseks on visioon, väärtused, strateegilised eesmärgid aspektide kaupa. Iga aspekti juurde lisatakse vajalik hulk organisatsiooni jaoks olulisi näitajaid määratledes sealjuures iga näitaja kohta kriitilise eduteguri, täpse mõõdiku, mõõdiku baastaseme, eesmärgi ja eesmärgi täitmiseks tegevuskava (tegevused, algatused, projektid).

Tähe noorteklubi arengukava koostamise protsess algas 2013. aastal koostatud põhjaliku kommunikatsioonistrateegiaga aastateks 2014-2017, kus analüüsiti uuesti üle organisatsiooni missioon, visioon ning ühised väärtused. Lisaks koostati põhjalik tegevuskava kommunikatsioonistrateegia rakendamiseks. See on alusdokumendiks ka tasakaalus tulemuskaardi kliendiaspektis ning arengukava seob kommunikatsioonistrateegia ühtseks tervikuks organisatsiooni strateegilise juhtimise süsteemis.

Järgmise sammuna toimus 2014. aasta novembris arengukava koostamise koosolek kogu meeskonnaga, kus tutvustati tasakaalus tulemuskaardi meetodit ning grupitööde tulemusena koostati kolmes aspektist (personali-, protsessi- ja finantsaspekt) analüüsitavad näitajad, mõõdikud, baastasemed, eesmärgid ja tegevused, mis võimaldavad saavutada seatud eesmäärke. Edasine töö toimus väiksemas fookusgrupis, kus iga aspekti puhul oli üks meeskonnaliige vastutav materjali koondamisel ja kohendamisel sobivale kujule.

Esialgset arengukava tutvustati taas kogu meeskonnale detsembris 2014, kus oli võimalik teha ettepanekuid arengukava muutmiseks. Lõplik arengukava valmis märtsis 2015 seoses viimaste oluliste küsitluste tulemuste lisamisega.



## 4. Tasakaalus tulemuskaardi taustsüsteemi elemendid

Missioon kirjeldab organisatsiooni olemasolu põhjuseid ja mittetulundusühingute puhul konkreetset sotsiaalset probleemistikku, mille lahendamisele on suunatud nende fookus.

**Tähe noorteklubi missiooniks on valmistada noori ette iseseisvaks eluks, et nad kasvaksid ettevõtlikeks ja vastutustundlikeks inimesteks.**

Visiooniks on kaugem kuvand, kuhu organisatsioon soovib oma tegevusega jõuda. See on kirjeldus tulevikuseisundist.

**Tähe noorteklubi visiooniks on muutuda Lõuna-Eesti mõjukaimaks noorsootöösutuseks, mida juhib pädev ja ühtne meeskond.**

Mittetulundusühingu jaoks väga olulised väärtused, millest kogu tegevus juhindub. Tegemist on enamasti sotsiaalsest vastutusest kogukonna ees juhinduvate väärtuste- ja/või eetikanormide kogumiga.

**Väärtused, mis iseloomustavad Tähe noorteklubi meeskonda on** (pikemalt lk. 4):

- Kõrge motivatsioon ja kohusetunne;
- Pidev arenguline muutumine;
- Kindla valdkonna kõrge kompetentsus;
- Ühtne organisatsiooni eesmärkide pidev tunnetus iga meeskonnaliikme poolt;
- Ausus, suhtlus, usaldus, andestamisoskus, teiste arvamuste austamine;
- Noortele eeskujuks olemine.

Tähe noorteklubi koostas eelnevast lähtudes strateegiakaardi, mis kirjeldab tasakaalus tulemuskaardi aspektidest lähtuvalt nelja eesmärki aastaks 2018.

Joonisel 2 on näha iga aspekti puhul 2018. aastaks seatud strateegilist eesmärki ja võtmevaldkondi selle saavutamiseks.

	<b>Organisatsiooni tegevuste kasumlikkusega on olemas finantsid (ja stabiilsed rahavood) kaasajastatud keskkonna loomiseks.</b>		
Finantsid	Tulude kasv	Finantsiline jätkusuutlikkus	Struktuuriüksuste iseseisev majandamine
	<b>Kogukond on teadlik noorte jaoks arendava keskkonna olulisusest ja organisatsiooni võimalustest seda pakkuda.</b>		
Kliendid	Kogukonna kõrge teadlikkus	Organisatsiooni usaldusväärne maine	Kõikide oluliste kliendigruppide rahulolu
	<b>Meeskonna ühtne eesmärgistatud tegevus toetavas ja turvalises keskkonnas tagab nii noorte kui ka kogukonna rahuolu.</b>		
Protsessid	Organisatsiooni paindlikkus	Meeskonna ühtsus ja innovaativsus	Rahulolu hindamine ja kõrge kvaliteedi tagamine
	<b>Meeskond suudab analüüsida enda tööd ning annab pidevalt tagasisidet noortele omandatud kogemuste kohta tugevate väärtustega keskkonnas.</b>		
Personal	Personali pädevus	Personali rahulolu, motivatsioon	

**Tabel 2.** Tähe noorteklubi strateegiakaart

## 5. Tasakaalus tulemuskaart aspektide kaupa

Lähtudes strateegiakaardi eesmärkidest iga aspekti on vajalik välja töötada iga aspekti juurde täpsed sisemised eesmärgid, mõõdikud, mõõdikute baastasemed ja eesmärkide täitmiseks tegevuskava.

kood	kriitiline edutegur	mõõdikud	baastase	eesmärk	tegevuskava
F_T_1	Tulude kasv	Ettevõtlustulude (va. riigihankelepingute tulud) osakaal kogutuludest	3,33%	2015: 4%; 2016: 6%; 2017: 8%; 2018: 10%.	1. Iga struktuuriüksuse juurde luua toimiv (igakuised sissetulekud) õpilasfirma; 2. toodete/teenuste disainimine (sihtfinantseeringuna); 3. toodete/teenuste turustamise plaani koostamine (sihtfinantseeringuna); 4. toodete/teenuste regulaarne (2 korda aastas) kvaliteedikontroll tuumikgrupi (finantsist, vastutav juht, vabatahtlik noor) poolt.
F_T_2		Tulud töötaja kohta	22 720,40 aastas	2015: 23 175; 2016: 23 638; 2017: 24 111; 2018: 24 593.	1. kord kvartalis hinnatakse arenguestluste tulemusena töötajate töö tulemuslikkust; 2. suurendatakse iga töötaja finantsilisi teadmisi ja leitakse sobivad väljundid töötajale panustamiseks organisatsioonide tulude kasvu.
F_T_3		Tulude kasv võrreldes eelmise aruandeperioodiga	91,50%	2015: 20%; 2016: 25%; 2017: 25%; 2018: 30%.	1. keskastme juhid teavitavad juhatust vastutusvaldkonna jaoks olulistest projektifondidest ning koostavad sobiva projektitaotluse; 2. ettevõtlustulude suurendamine läbi F_T_1 mõõdiku tegevuste; 3. tulude kasvu toetamine läbi F_T_2 mõõdiku tegevuste.
F_J_1	Finantsiline jätkusuutlikkus	Reinvesteeringu reservfondi summa	0	2015: 4000; 2016: 8000; 2017: 12000; 2018: 16000.	1. luuakse eraldi pangakonto, kuhu antakse kord kvartalis igast struktuuriüksusest teenitud summa (tulemijääk); 2. iga struktuuriüksus planeerib finantsprognoosi sisse rahalise panustamise reinvesteeringu reservfondi; 3. kinnitatakse keskastmete juhtide ja juhatuse koostööna iga struktuuriüksuse rahalise panustamise määr kvartaalselt.
F_J_2		Pikaajaliste lepingute (üle 1 aasta) arv	8	2015: 9; 2016: 9; 2017: 10; 2018: 10.	1. prioritseeritakse pikaajalised sihtfinantseeringud; 2. loobutakse projektivoorudest, mis kestavad alla aasta ja ei panusta organisatsiooni haldussuutlikkuse tõstmisele; 3. korraldatakse lepingupartneritele vähemalt 1 kord aastas tänusündmus, kus antakse ülevaade lepingu sisu tegevustest ja tulemustest.
F_K_1	Kulude optimeerimine	Halduskulude (raamatupidamine, audiitor, kontorikulud, ruumide kommunaalid ja hoolduskulud) protsent kogukuludest.	5,50%	2015: 9; 2016: 9; 2017: 8; 2018: 6.	1. kasutusele on võetud keemiavabad puhastusvahendid; 2. rakendatakse "roheline kontori" põhimõtteid ressursside optimeerimisel; 3. koostatakse iga aasta kohta finantsprognoosid struktuuriüksuste lõikes; 4. finantsist jälgib igakuiselt finantsprognoosi täitmist ning teeb ettepanekuid muudatuste tegemiseks keskastme juhtidele ja juhatusele.
F_K_2		Sponsorluste (inventari, ruumide ja vahendite uuendamiseks) hinnanguline rahaline väärtus.	teadmata	2015: 450; 2016: 850; 2017: 1500; 2018: 2000.	1. 2 korda aastas koostatakse töötajatega ühiselt sponsorluste kogumise plaan (organisatsiooni vajadused, potentsiaalsed sponsorid, vastutavad töötajad sponsorluse leidmiseks).

**Tabel 3.** Finantsaspekti edutegurid, mõõdikud, baastasemed, arvulised eesmärgid ja tegevuskava.

kood	kriitiline edutegur	mõõdik	baastase	eesmärk	tegevuskava
P_O_1	Organisatsiooni paindlikkus	Noortealgatuste elluviimise arv aastas	7	2015: 17; 2016: 19; 2017: 20; 2018: 21.	1. noorte toetamiseks sihtfinantseeringuna projektinõustaja ametikoha loomine; 2. noorteaktiivi koosolekud 2 korda kuus noortekeskustes; 3. noortekeskuste kuuplaanides noortelt noortele sündmused 2 korda kuus; 4. noorte vabatahtlike tunnustamine 1 kord aastas tänuüritusel.
P_O_2		Tekkinud ühiskonnaprobleemidega tegelemiseks sihtfinantseeringu leidmise aeg	teadmata	2015: 6 kuud; 2016: 4 kuud; 2017: 3 kuud; 2018: 2 kuud.	1. kord kvartalis koosolekutel ülevaade noorte jaoks "põletavatest" teemadest; 2. facebook'i grupis info edastamine koheselt olulisest noorteprobleemist; 3. keskastmejuhtide koosolekutel 2 korda kuus arutatakse ühiskonnatrende ning pannakse paika vajadusel vastav rakenduskava.
P_O_3		Töötajate töödokumentide täitmise aeg	teadmata	2015: 2 kuud; 2016: 1 kuu; 2017: 20 päeva; 2018: 15 päeva.	1. drive'i keskkonna korrastamine ja töötajate vastavasisuline juhendamine; 2. kord kuus keskastmejuhid kontrollivad dokumentide täitmist (sh. info kodulehel); 3. iga 2 kuu tagant annavad keskastmejuhid ülevaate tehtud tööst juhatajale; 4. piltide ja videode arhiveerimise süsteemi juurutamine.
P_M_1	Meeskonna ühtsus ja innovaatilisus	erinevate koostööpartnerite arv	91	2015: 100; 2016: 110; 2017: 115; 2018: 120.	1. koostööpartnerite kord aastas tänuürituse korraldamine; 2. koostööpartnerite kontaktisikute andmebaasi loomine; 3. osalemine aktiivselt valdkonnaga seotud ümarlaudadel, kohtumistel, aruteludel.
P_M_2		töötajate poolt algatatud ideede rakendamiste arv	teadmata	2015: 15; 2016: 18; 2017: 20; 2018: 22.	1. kord kvartalis kõikidele töötajatele suunatud koosolekud; 2. facebook'i grupis töötajatelt pidev arvamuse küsimine; 3. 2 korda aastas töötajate arenguveestlustel ideede kogumine ja rakendamine;
P_M_3		meeskonnasündmustel osalenute osakaal töötajate arvust	30%	2015: 50%; 2016: 60%; 2017: 75%; 2018: 85%.	1. 6 korda aastas meeskonnasündmused vastutavateks meeskonnaliikmed; 2. meeskonna aktsioonide (sh. internetipõhiste) korraldamine 1 kord kvartalis; 3. kord aastas parima kolleegi tiitli välja andmine (osalenud sündmuste arvu põhjal)
P_R_1	Rahulolu hindamine ja kõrge kvaliteedi tagamine	teenuste/toodete tarbijate rahuloluküsitlustele vastanute koguarv	85	2015: 125; 2016: 125; 2017: 130; 2018: 135.	1. kord aastas viib läbi iga struktuuriüksus rahuloluküsitluse ja tulemusi esitletakse kogukonnale avalikult (kodulehel, kohtumistel, pressiteatena); 2. luuakse iga küsitluse juurde loosikampaania vastajate seas; 3. rahuloluküsitluste tulemusi analüüsitakse meeskonnaga kord aastas.
P_R_2		meeskonna koosolekute arv, kus on sisendina kasutatud tasakaalus tulemuskaarti	0,00	2015: 9; 2016: 10; 2017: 11; 2018: 12.	1. tasakaalus tulemuskaardi kui meetodi rakendamise tutvustamine teistele noortekeskustele; 2. arengukava rakendamise hindamine 2 korda aastas ja vajalike muudatuste sisse viimine;

**Tabel 4.** Protsessiaspekti edutegurid, mõõdikud, baastasemed, arvulised eesmärgid ja tegevuskava.

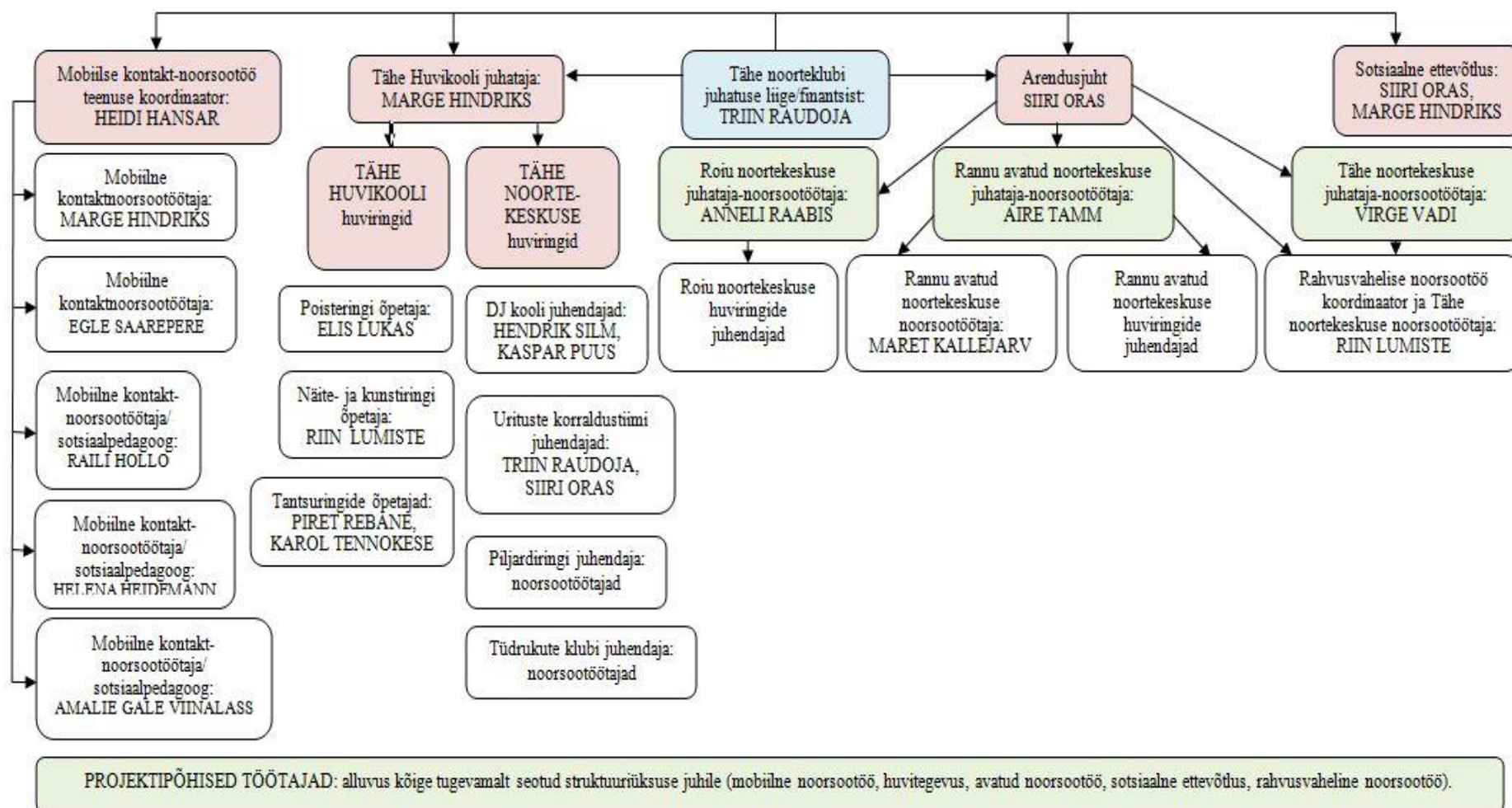
kood	kriitiline edutegur	möödik	baastase	eesmärk	tegevuskava
Pe_P_1	Personali pädevus	Kinnitatud koolituskavade täitmise protsent	teadmata	2015: 50%; 2016: 60%; 2017: 70%; 2018: 75%.	1. arenguevestlustel analüüsitakse töötaja koolitusvajadusi ja kinnitatakse koolituskava; 2. finantsprognosidesse lisatakse koolitustel osalustasud ja lähetuse kulud ning leitakse vajalikud finantseerimise vahendid struktuuriüksuste eelarvetes;
Pe_P_2		Noorsootöötaja kutse omandatute protsent	0%	2015: 10%; 2016: 30%; 2017: 40%; 2018: 50%.	1. ühiselt kutse taotlemise portfolioo koostamise aja arvestamine tööaja sisse; 2. kutsega töötajatel on võimalus saada 20% kõrgemat tunnitasu projektjuhina;
Pe_P_3		Organisatsiooni baaskoolituse läbinud töötajate protsent	0,00%	2015: 30%; 2016: 60%; 2017: 90%; 2018: 100%.	1. organisatsiooni baaskoolituse sisu väljatöötamine keskastme juhtide poolt; 2. katseaja (töölepingu alusel 4 kuud) edukaks läbimiseks on kohustuslik osaleda baaskoolitusel;
Pe_R_1	Personali rahulolu ja motivatsioon	Eneseanalüüsivormis märgitud üldine rahulolu hinnang (0-5 palli)	teadmata	2015:3.5 palli; 2016: 4 palli; 2017: 4.4 palli; 2018: 4.7 palli.	1. eneseanalüüsivormi välja töötamine (hinnang, selgitus); 2. töötasu ülekande sidumine korrektselt täietud eneseanalüüsivormiga; 3. arenguevestlustel võimalus tööülesannete muutmiseks koostöös juhiga.
Pe_R_2		JAKOV-rahuloküsitluse üldine hinnang (0-5 palli)	4,18	2015: 4.2 palli; 2016: 4.4 palli; 2017: 4.6 palli; 2018: 4.8 palli.	1. kord aastas töötajate ja vabatahtlike poolt JAKOV-küsitluse täitmine; 2. kord aastas keskastmejuhid koos juhatusega analüüsib tulemusi ja kinnitatakse suurimate puuduste parendamise kava; 3. JAKOV tulemuste ja kinnitatud parenduskava tutvustamine meeskonnale.
Pe_R_3		Töötajate aastane palgatõusu üldine protsent võrreldes eelmise aastaga	teadmata	2015: 3,5%; 2016: 4%; 2017: 4,5%; 2018: 5%.	1. pikaajalistes lepingutes on arvestatud sisse töötajate palgatõusu protsent; 2. omavalitsustes selgitustöö noorsootöötajate töösisu kohta kord kvartalis; 3. möödiku Pe_P_2 punkt 2 täitmise rakendamine.
Pe_R_4		Keskmine tööstaaž kuudes	teadmata	2015: 18 kuud; 2016: 24 kuud; 2017: 30 kuud; 2018: 36 kuud.	1. kaks korda aastas arenguevestluste läbiviimine; 2. töötajatel on võimalus jooksvalt läbirääkimisteks töökoormuste ja töösisu suhtes; 3. puhkuse sidumine tööstaažiga.
Pe_R_5		Haiguslehel viibitud päevade koguarv aastas	71 päeva	2015: 70 päeva; 2016: 65 päeva; 2017: 60 päeva; 2018: 55 päeva.	1. haiguslehel oleva töötajale asendaja määramine koostöös keskastmejuhiga ning tööülesannete delegeerimine 1 tööpäeva jooksul; 2. tervislikke eluviise propageerivad teavituskampaaniad kord kvartalis; 3. töötajatel on olemas kehtivad tervisetõendid; 4. töökohad viiakse kooskõlla kehtivate tööohutuse ja töötervishoiutingimustega (sihtfinantseeringuna)

**Tabel 5.** Personaliaspekti edutegurid, möödikud, baastasemed, arvulised eesmärgid ja tegevuskava.

kood	kriitiline edutegur	mõõdik	baastase	eesmärk	tegevuskava
K_K_1	Kogukonna kõrge teadlikkus	meediakajastuste üldarv aastas	20	2015: 24; 2016: 28; 2017: 32; 2018: 35.	1. teavitustöö plaani korrektne täitmine; 2. iga sündmuse eel pressiteate edastamine meediasse; 3. kohtumised avalike suhete ekspertidega vähemalt kord aastas
K_K_2		noorsootöölaste päringute arv	teadmata	2015: 50; 2016: 55; 2017: 60; 2018: 65.	1. toimub juhtumipõhine koostöö lapsevanema ja kooliga vastavalt vajadusele; 2. kord aastas koostöökohtumised oluliste noortega tegelevate organisatsioonidega;
K_K_3		teavitustöö sündmuste arv aastas	40,00	2015: 42; 2016: 46; 2017: 52; 2018: 55.	1. avalikele sündmustele lisada juurde innovaatilisi info edastamise võimalusi; 2. kord aastas põhjalikuma infomaterjali koostamine;
K_O_1	Organisatsiooni usaldusväärne maine	koostööpartnerite poolt algatatud projektide arv	7	2015: 9; 2016: 10; 2017: 11; 2018: 12.	1. ümarlaudadel, koolitustel ja koosolekutel aktiivne osalemine; 2. üle-Eestilistel noortega seotud sündmustel osalemine.
K_O_2		omavalitsuste töös ekspertidena osalemiste arv	2,00	2015: 5; 2016: 6; 2017: 7; 2018: 8.	1. organisatsioonipoolne pakkumine koostööks aastas korra; 2. avalikele päringutele vastuse andmine ja arvamuse edastamine;
K_R_1	Kliendigruppide rahulolu	rahulolu keskmine hinnang	teadmata	2015: 3; 2016: 3,5; 2017: 4; 2018: 4,2.	1. analüüsime rahuloluküsitluse tulemusi ja viime sisse vajalikud muudatused; 2. tõstame töötajate pädevusi ja motivatsiooni läbi personaliaspekti tegevuste; 3. mitmekesiseme tegevusi kliendigruppide vajadustest lähtudes.
K_R_2		teenuste/toodete korduvkasutajate (2 ja enam korda) osakaal koguarvust	teadmata	2015: 55%; 2016: 60%; 2017: 65%; 2018: 70%.	1. koostatakse ühtne tagasisideküsitluse vorm; 2. igalt teenuse/toote tarbijalt kogutakse tagasisidet; 3. igale kasutajale pakutakse võimalust muuta teenust vastavalt oma vajadustele; 4. premeeritakse korduvkasutajaid kord aastas sümbolse meenega

**Tabel 6.** Kliendiaspekti edutegurid, mõõdikud, baastasemed, arvilised eesmärgid ja tegevuskava.

## LISA 1. Organisatsioonistruktuur 2014. Aastal



## LISA 2. JAKOV-mudeli tulemused aastatel 2010 ja 2014.

<b>JUHTIMINE</b>	<b>2010 sügis</b>	<b>2014 sügis</b>	<b>VAHE</b>
<b>Töötajad</b> on pühendunud ja pädevad, saanud erialase ettevalmistuse ning osalenud täienduskoolitustel. Nad oskavad noortega hästi kontakti luua, suhtlevad sõbralikult ja kindlalt. Töötajad mõistavad ja rakendavad noorsootöö eetilisi põhimõtteid ning on initsiatiivikad.	4,17	4,17	0,00
<b>Juhid</b> on taganud sellise keskuse ülesehituse ja töökorralduse, et on võimalik hästi töötada ja saavutada häid tulemusi; töötajatel, vabatahtlikel ja juhtidel on ladus koostöö, ülesanded on selgelt jagatud.	4,33	4,17	-0,17
Olemas on <b>lühi- ja pikaajalised tegutsemisplaanid</b> , kavandatu viiakse ellu, plaane ja nende teostumist ning võimalikke riske analüüsitakse, keskus hindab oma tööd võrdluses varasemate aastatega ja teiste keskustega.	4,33	4,50	0,17
<b>Juhtimisdokumentatsioon</b> on piisav, keeleliselt selge ning avalikult kättesaadav, töö kvaliteeti jälgitakse ja analüüsitakse pidevalt.	3,33	4,17	<b>0,83</b>
<b>AVATUS</b>			
Keskuse tööd korraldatakse arvestades <b>noorte huvisid, võimeid ja soove</b> , noorte paremaks tundmaõppimiseks ja kaasamiseks on kasutusel mitmeid tõhusaid meetodeid.	4,58	4,50	-0,08
<b>Info</b> keskuse tegevustest on huvilistele mitmekesistel infokandjatel kättesaadav, kodulehekülj on kaasaegne ja infoküllane.	4,25	4,00	<b>-0,25</b>
<b>KOOSTÖÖ</b>			
Keskuse juhid ja töötajad on hästi kursis keskuse tähtsate <b>partnerite</b> (laste- ja noorterühmade, laste- ja noorteühingute esindajate, lastevanemate, rahastajate ja teiste) ootustega ning on leidnud nende vahel hea tasakaalu.	4,00	4,33	0,33
<b>Koostöösuhteid</b> partneritega arendatakse probleeme ennetavalt ja kindla kava järgi, loodud on kaasamise struktuurid nii keskuse sees kui keskuseväliselt.	3,50	4,17	<b>0,67</b>
Keskus on <b>kogukonda</b> positiivselt mõjutanud, olnud näiteks heaks eeskujuks keskkonna eest hoolitsemisel, algatanud kõigile kasulikke tegevusi vm; kohalik kogukond väärtustab keskuse tööd	4,50	4,67	0,17
<b>OSAVÕTT</b>			
Noored <b>osalevad aktiivselt</b> keskuse tegevustes, palju on korduskülastusi ning kujunenud on noorteliidrid, kes teevad omaalgatuslikult koostööd noorsootöötajatega; noortel on huvi ja võimalus hinnata, mida nad on noortekeskuses õppinud.	4,50	3,83	<b>-0,67</b>
<b>VÕIMALUSED</b>			
Keskus on määratlenud oma <b>sihtrühmad</b> ning loonud kõigile määratletud sihtrühmadele head tegutsemisvõimalused; kasutusel on palju erinevaid töömeetodeid, mida pidevalt värskendatakse.	3,75	4,17	0,42
Keskus on turvaline, noortepärane, korras ja puhas; rajatiste ja sisustuse eest on hästi hoolt kantud; keskus on ligipääsetav puuetega noortele; keskusel on piisavalt <b>ressursse</b> noorsootöö korraldamiseks.	3,75	3,50	<b>-0,25</b>
<b>KOGU KESKMINE</b>	<b>4,08</b>	<b>4,18</b>	<b>0,10</b>