

Sisekaitseakadeemia

Arne Leelanss

VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE
ARENGUKAVA KOOSTAMINE

Lõputöö

Juhendaja:
Anne Valk, MBA

Tallinn 2010

ANNOTATSIOON

	Kuu ja aasta: Mai 2010
Töö pealkiri: VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE ARENGUKAVA KOOSTAMINE	
Töö autor: Arne Leelanss	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas. Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte: Käesolev lõputöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis toob autor välja teoreetilised seisukohad, teises osas kirjeldab kultuuri valdkonda ja arengukava koostamise protsessi ning kolmandas osas analüüsib läbiviidud protsessi ja teeb järeldusi. Lõputöö juurde kuulub üks lisa, töö tulemusena valminud „Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010 – 2015 eelnõu. Käesolev lõputöö on 62 lehel (koos lisaga). Arengukava eelnõu on 21 lehel. Lõputöö koostamiseks on kasutatud 38 erinevat allikat. Lõputöö on koostatud eesti keeles. Resümee on koostatud inglise keeles.</p> <p>Käesoleva lõputöö eesmärgiks on läbi Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamise saavutada kohaliku omavalitsuse, kultuuritegevusega seotud organisatsioonide ja kogukonna kokkulepe valdkonna arengu ja tulevikusuundade osas. Töö tulemusena valmis Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010 – 2015.</p> <p>Arengukava koostamiseks loodi arengukava koostamise meeskond ehk kultuurinõukogu, kelle töömeetodiks oli töökoosolek, mis protokolliti. Arengukava koostamine toimus viies etapis.</p> <p>Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamisel tegi autor ettepanekuid valdkonna arendamiseks. Välja toodud ettepanekud on olulised arengukava täitmise jälgimisel.</p>	
Võtmesõnad: strateegia, strateegiline juhtimine, strateegiline planeerimine, arengukava, tasakaalus tulemuskaart	
Võõrkeelsed võtmesõnad: <i>Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Developmental Plan, Balanced Scorecard</i>	
Säilitamise koht:	
Kaitsmisele lubatud	
Üldainete keskuse juhataja:	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Anne Valk, MBA	Allkiri:

SISUKORD

ANNOTATSIOON	2
MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	8
1.1. Strateegia ja strateegiline juhtimine.....	8
1.2. Strateegiline planeerimine	10
1.3. Strateegia koostamise protsess.....	12
1.3.1. Olukorra hindamine	13
1.3.2. Strateegia põhialuste püstitamine	14
1.3.3. Strateegia elluviimine ja hindamine	17
1.3.4. Arengukava kui strateegiline dokument	21
2. VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE ARENGUKAVA KOOSTAMINE	23
2.1. Kultuurivaldkonna tutvustus.....	23
2.2. Vastseliina valla üldtutvustus	26
2.3. Töömeetod ja -vahendid	27
2.4. Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamine	28
3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED.....	32
KOKKUVÕTE	35
SUMMARY.....	37
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU	38
LISA: VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE ARENGUKAVA AASTATEKS 2010 – 2015	41

MÕISTETE JA LÜHENDITE SELGITUS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i> (e.k. tasakaalus tulemuskaart)
KOKS	Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus (Lühendite ... 30.04.2010)
MTÜ	Mittetulundusühing
MuuS	Muuseumiseadus (Lühendite ... 30.04.2010)
PS	Eesti Vabariigi põhiseadus (Lühendite ... 30.04.2010)
RaRS	Rahvaraamatukogu seadus (Lühendite ... 30.04.2010)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (e.k. terviklik kvaliteedijuhtimine)
TTK	Tasakaalus tulemuskaart

SISSEJUHATUS

Kohalikel omavalitsustel on kohaliku elu planeerimisel üheks tähtsaks dokumendiks valla/linna arengukava. Kui on plaanis teha konkreetne investeering, omab suurt tähtsust see, kas antud investeering on märgitud arengukavva ja millisel ajal see täidetud peab olema. Valla/linna arengukava vaatavad ka erinevad fondid, kust on võimalik projektide kirjutamise teel raha saada. Seega, halvasti koostatud arengukava võib saada takistuseks nii mõnegi toetuse taotlemisel või investeeringu tegemisel.

Valla/linna arengukava hõlmab valla arengusuundi üldiselt. Selleks, et erinevad valdkonnad saaksid täpsemalt kaetud, on hea, kui on koostatud valdkondlikud arengukavad. Valdkondlike arengukavadega on võimalik põhjalikumalt lahti kirjutada konkreetne teema ja välja tuua selle iseärasused, tugevused, nõrkused, tulevikusuunad. Samas peab valdkondlik arengukava tuginema valla/linna üldisele arengukavale. Valdkondlik arengukava oleks valla/linna arengukava selles sisalduva konkreetse teema täpsem ja süvitsi käsitletud osa.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava viimane redaktsioon koostati 2004. aastal ja see kehtis aastani 2008. Enne arengukava lõppemist vaatasid erinevad kultuuriga seotud osapooled arengukava üle ja tegid parandusi. Hiljem, parandustega arengukava analüüsid, tundus kava endiselt väga üldine ja kultuurivaldkonda pinnapealsena käsitlev. Nelja aastaga on Vastseliina vallas palju muutunud ning kultuurivaldkonnas on toimunud palju uuendusi nii vallasiseselt kui ka Eestis üldiselt. Olukorra tulemusena leiti, et on mõistlik koostada täiesti uus ja täiuslikum Vastseliina valla kultuuri arengukava.

Vastseliina vallas on kultuuritegevuste traditsioon väga pikaajaline. Paljud kultuuritegelased on staažikad ja juhtinud rühmasid ning erinevaid huvialagruppe juba aastakümneid. Vastseliina vallas on remonditud ja korrastatud erinevaid kultuuriasutusi ja -objekte. Valda reklaamivad mitmed traditsioonilised suurüritused. Selleks, et järjepidevus ja traditsioon jätkuks, tuleb valdkonnale pidevalt tähelepanu ja toetust jagada. Kultuuri valdkond on Vastseliina vallale väga oluline oma pikkade traditsioonide poolest ja on üheks suuremaks valla reklaamiartiklik. Et teada saada, kus me praegu asume ja millises suunas ning kuhu jõuda soovime, tulebki koostada uus kultuuri arengukava, mis annaks

põhjaliku ülevaate hetkeolukorrast, tooks välja tugevused ja nõrkused ning määratleks konkreetselt ära suunad, kuhu tulevikus liikuda. Kultuuri arengukava annab kultuuritöötajatele kindlustunde ja teadmise, et nende valdkonda peetakse tähtsaks ja see on jätkusuutlik.

Lõputöö eesmärgiks on läbi Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamise saavutada kohaliku omavalitsuse, kultuuritegevusega seotud organisatsioonide ja kogukonna kokkulepe valdkonna arengu ja tulevikusuundade osas.

Näitamaks, et Vastseliina kultuurielu on elujõuline ja jätkusuutlik, moodustati töörühm ehk kultuurinõukogu, kuhu kuuluvad inimesed erinevatest kultuurivaldkondadest ja sihtgruppidest, kellega koos töötades pandi paika praegused ja tulevased plaanid Vastseliina valla kultuurielus.

Kultuurinõukokku kuuluvad Vastseliina valla kultuuriasutuste juhid/esindajad: muusikakooli direktor, Vastseliina muuseumi esindaja, Vastseliina Piiskopilinnuse SA juhataja, Vastseliina Rahvamaja juhataja ja kunstiline juht, noorsootööspetsialist, raamatukogude esindaja, vallarahva esindaja ja 2-3 ringijuhti. Hetkel on kultuurivaldkonna keskseks asutuseks Vastseliina Rahvamaja. Töötades Vastseliina Rahvamaja juhatajana, pidas autor end sobivaks nõukogu tööd koordineerima ja juhtima, sest koostöö kõigi teiste kultuuriorganisatsioonidega vallas on juba hetkel rahvamaja juhataja üheks tööülesandeks.

Lõputöö koostamise töömeetoditeks on töörühma ehk kultuurinõukogu koosolekud.

Töö teoreetilises osas keskendutakse strateegia koostamise protsessi ja strateegilise juhtimise ja –planeerimise temaatikale. Käesolevas töös on kasutatud õigusaktide 01.05.2010.a seisuga redaktsioone.

Autor kasutab Vastseliina valla kultuuri arengukava tegevuskava esitamisel tasakaalus tulemuskaardi põhialuseid, kuna valla arengukava aastateks 2008 – 2018 on koostatud tasakaalus tulemuskaarti kasutades. Valdkondlikud arengukavad arenevad välja üldarengukavast, seetõttu on loogiline ning otstarbekas kasutada siinkohal analoogilist esitusviisi.

Lõputöö koostamisel ja kultuuri arengukava koostamisel tuli lähtuda ühtlasi teistest juba kehtivatest arengudokumentidest, mis puudutavad ka Vastseliina valla kultuurivaldkonda. Sellisteks dokumentideks on Kultuuriministeeriumi poolt välja töötatud Eesti riigi kultuuripoliitika põhialused ja kultuuri arengukava koostamise juhend.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamise saab jagada viide etappi. Esimeses etapis moodustati Vastseliina valla kultuurinõukogu, kes hakkas töökoosolekute vormis läbi arutama kultuurivaldkonda kuuluvaid erinevaid teemasid. Järgnevates etappides hinnati Vastseliina kultuurivaldkonna sise- ja väliskeskkonda, sõnastati missioon, visioon, strateegilised eesmärgid ning koostati tegevuskava. Kultuurivaldkonna arengukava koostamise viimases etapis toimus arengukava kokkukirjutamine. Peale arengukava kavandi valmimist esitleti seda kultuurinõukogule, kes esitas veelkord omapoolseid ettepanekuid ja kiitis seejärel arengukava eelnõu heaks. Lõputöö tulemusena valmis Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava eelnõu aastateks 2010 – 2015, mis esitatakse Vastseliina Vallavolikogule kinnitamiseks.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Strateegia ja strateegiline juhtimine

Mõistele „strateegia“ ei ole olemas ühtset seletust, erinevad teadlased on sõnastanud antud mõiste väga erinevalt. Nii võib strateegiaks nimetada plaani, mis sisaldab endas vastava organisatsiooni peamisi eesmärke, poliitikaid ja tegevusi, mis on eelduseks edu saavutamiseks tulevikus (Mintzberg, Quinn 1996: 3).

Strateegiat võib vaadelda ka kui tegevuste ja ressursside jaotamise plaani ning prioriteetide paikapanemist. Strateegia annab juhtidele suuna, kuidas kombineerida organisatsiooni sisemisi tugevusi ja vältida nõrkusi väliskeskkonnaga toimetulekuks. (Virovere, Alas, Liigand 2005: 25.)

Seega võib öelda, et strateegia on organisatsiooni üks alustaladest, tänu millele organisatsioon seab eesmärke, mille poole püüelda ja omab teadmisi eesmärkide saavutamiseks.

Strateegia uurimine ja strateegilise mõtlemise mikroökonomiliste intellektuaalsete aluste areng sai alguse juba aastal 1918 Leiutiste mõistes jäävadki strateegia „kuldaastateks“ aastad 1960 – 1973. (Koch 2006: 18, 19)

Oluline on välja valida strateegia, mis viib soovitud tulemusteni kõige efektiivsemal viisil (Leimann, Skäravad, Teder 2003: 92). Seega võib järeldada, et õige strateegia väljavalimine on organisatsioonile raske, kuid väga oluline protseduur, sest oluline on leida selline strateegia, mis sobib antud organisatsiooni keskkonna ja võimalustega kõige paremini kokku. Valede valikute puhul võib organisatsiooni tabada läbikukkumine, hea ja õige valiku puhul aga on tagatud paremad võimalused teiste konkurentide ees.

Organisatsiooni strateegia loomine sõltub nii sise- kui väliskeskkonnast, mis tähendab seda, et organisatsioon peab käima ajaga kaasas ja vastavalt olukorrale ja vajadusele välja töötama uusi strateegiaid. Uut strateegiat tuleb kohandada vastavalt tegelikele inimestevahelistele suhetele (töötajad, kliendid jne.), seda tuleb tutvustada järkjärgult ning ümber teha vastavalt olude muutumisele (Koch 2006:16). Autor järeldab eelnevast, et

strateegia väljatöötamisel tuleb olla paindlik ja pidevalt hinnata, kas väljatöötatud strateegia toimib. See on oluline nii juhi kui ka töötajate seisukohast.

Maailm muutub järjest kiiremini ja inimesed, ettevõtted, institutsioonid, riigid ning ühendused vajavad selles dünaamilises keskkonnas edu saavutamiseks teatud teadmisi ja kogemusi. Sellealased teadmised on koondatud ja süstematiseeritud valdkonnaks, mida viimased aastakümned nimetatakse strateegiliseks juhtimiseks. (Leimann jt 2003:11)

Tänapäeva dünaamilises maailmas strateegilise juhtimise vajadus ei kao, kuid muutub tema olemus ja kiirus. Strateegia väljatöötamine muutub protsessiks: enam ei saa nii, et ühekordselt pingutatakse strateegia väljatöötamiseks, mida seejärel aastaid jälgitakse. Strateegia peab tagama selle, et igapäevatoos võetakse vastu otsustusi, mis on head pikaajalises perspektiivis. Üha tähtsamaks saab ülesanne tagada ettevõtte või organisatsiooni valmisolek kohanemiseks kiirete muutustega, olla valmis alternatiivseteks arenguteks. (Leimann jt 2003: 16 - 17)

Tihti tuuakse välja avaliku sektori ja erasektori erinevused. Esmalt tundub, et tegemist on täiesti erinevate valdkondadega. Kui erasektor koostab oma strateegiat, siis tema sihiks on kasumi tootmine, mis peaks muutma ettevõtte suuremaks ja tugevamaks. Kui erasektor saab esitada endale küsimuse „Mida me tahame saavutada?“, siis avalikus sektoris saab esitada küsimuse „Mida me teeme?“. Kuna avalik sektor on olnud eesmärgipärase mõtlemisviisi kujundamisel tunduvalt aeglasem, siis oma mallide puudumisel otsib avalik sektor eeskujusid ärijuhtimisest ja erasektorist. (Valk 2003: 64)

Kokkuvõtteks võib öelda, et kui organisatsioon tahab olla tänases, pidevalt muutuv keskkonnas edukas ja konkurentsivõimeline, siis on oluline välja töötada organisatsioonile sobiv strateegia. Ühiseid jooni on nii avalikul sektoril kui ka erasektoril. Võib väita, et strateegia väljatöötamine ja dokumentaalne vormistamine avalikus sektoris ei erine põhimõtteliselt sellealastest tegevustest eraettevõtetes. Olulisemaks vaheks avaliku sektori ja eraettevõtete strateegilise juhtimise vahel on väiksem valikuvabadus avalikus sektoris. (Leimann jt 2003: 29)

1.2. Strateegiline planeerimine

Kui on teada, millega tegeletakse ja kuhu soovitakse jõuda, siis koostatakse plaane ja seatakse konkreetsemaid sihte. Organisatsiooni strateegilise juhtimise üks olulisi komponente on strateegilise plaani koostamine.

Henry Mintzberg (1994: 15-21) on toonud välja neli põhjust, miks planeerimine on organisatsioonile tähtis. Need neli põhjust on :

1. Organisatsioon peab planeerima, et koordineerida oma tegevusi. Tegevusi mitte planeerides tegutsevad inimesed organisatsioonis eesmärgipäratult ja tehtav töö ei anna häid tulemusi.
2. Organisatsioonid peavad planeerima, et kindlustada ja võtta arvesse tulevikku. Organisatsiooni juhtidel on peas korraga palju erinevaid arendavaid mõtteid. Kõigi nende ideede elluviimisel võivad juhid unustada organisatsiooni üldeesmärgid. Seoses sellega on vajalik planeerida tegevusi tulevikuks.
3. Organisatsioonid peavad planeerima, et olla ratsionaalsed. Planeerimine sunnib organisatsiooni liikmeid mõtlema ratsionaalselt, mis tagab selle, et planeeritavad tegevused on tulevikus teostatavad.
4. Organisatsioonid peavad planeerima tagamaks kontrolli. Planeerimise käigus kontrollitakse organisatsiooni tulevikku ja töötajate vastutustundlikust ülesannete täitmisel.

Autor järeldab eelnevast, et tulevikuga arvestamine on oluline ning omamata sihti, mille poole püüelda, võib organisatsioonil tekkida raskusi oma ülesannete efektiivsel täitmisel.

Konkreetsed tegevused strateegia elluviimiseks ja eesmärkideni jõudmiseks pannakse kirja strateegilisse plaani (Mintzberg 1996: 10), mis ühtlasi sisaldab vastuseid järgmistele küsimustele: kuhu me tahame jõuda, milliseid tegevusi peab soovitava olukorra saavutamiseks teostama (arvestades, kus me täna oleme), milline on nende tegevuste mõju. (Strateegilise ... 05.12.2009) Siit võib järeldada, et organisatsioon suudab koostada efektiivse ja temale toimiva strateegilise plaani vaid siis, kui organisatsioon on kindlalt määratlenud oma tegevused ja sihtgrupi ja omab kindlat ettekujutust tulevikust. Kui puuduvad tulevikusuunad, on raske tulevikuks sellist strateegiat välja töötada, mis aitaks organisatsioonil edasi areneda.

Planeerimine on kindlasti edukam, kui kavandamisele kaasata töötajad, kellel hiljem tuleb neid plaane täitma hakata. Sel moel tugevneb töötajate motivatsioon plaane täita, kuivõrd nad ise on endile ülesandeid seadnud. (Alas 2001: 53) Autor nõustub väitega, et plaanide tegemisel on töötajate ideed ja ettepanekud kindlasti vajalikud. Samuti peab arvestama sellega, et plaane ei teeks ainult kesk- ja kõrgastme juhid, sest nende lahkumisel organisatsioonist ning tegevuskeskkonna muutumisel ei ole antud plaanidega midagi peale hakata (Valk 2003: 60). Siit tulenevalt peaks infot, mis on oluline strateegiliste plaanide koostamisel, jagama võimalikult paljude töötajatega eritasanditel, sest näiteks keskastme või kõrgemal astme juhi lahkumisel ei või tekkida olukorda, kus oluline info lahkub koos töötajaga.

Strateegilise planeerimise käigus analüüsitakse väliskeskkonna mõjureid ja reageeritakse neile, kaasates protsessi organisatsiooni kõiki koostisosasid. Strateegiline planeerimine on struktuuri ülesehitamine, valiku tegemine otsuste ja konkreetsete tegude osas, mis peavad lõppkokkuvõttes tehtud saama. (Gansen 1999: 4-5) Autor leiab, et strateegilise plaani koostamisel tuleb organisatsioonis leida just need tegevused ja suunad, mis viivad soovitud sihile. Vastasel juhul võivad plaanid osutada kasutuks ja nende elluviimine võimatuks.

Võimalikud kasud strateegilisest planeerimisest saab kokku võtta järgmiselt (Strateegilise ... 05.12.2009):

- paranenud otsuste tegemine ressursipaigutuse suhtes eelarves;
- parem ministeeriumi ja allasutuste arengukavade ja tegevuste kooskõla;
- lühem ja tõhusam eelarveprotsess ning selle tulemusena eelduste loomine riigi ressursside efektiivsemaks suunatuseks seoses kõrgekvaliteedilisemate eelarve projektidega, mis seonduvad finantspiirangutega;
- tulevikukohustuste parem ennustatavus ja ebarealistlike poliitikakohustuste elimineerimine;
- parem vastutavus läbi strateegilistes arengukavades sisalduva informatsiooni ja tulemusaruandluste nende arengukavade suhtes;
- suurem pühendumus tulemuste saavutamisele vastukaaluna osapoolte kaasatusele strateegilise planeerimise protsessi ja organisatsiooni ning individuaalsete eesmärkide parem seostatus.

Strateegilisel planeerimisel tuleb arvestada seda, et see nõuab aega, energiat ja rahalisi kulutusi planeerimisprotsessi elluviimisel ja võimalik, et vajatakse eelnevalt täiendavaid koolitusi. Tõsised erimeelsused üldise pildi või väärtushinnangute nägemises võivad

pinnale kerkida ja protsessi nurjata. Protsess võib samas elluviimisel vajada täiendavaid ressursse. (Gansen 1999: 5)

Kokkuvõtteks võib öelda, et strateegiline planeerimine on pidev protsess ning seetõttu ei saa see kunagi olla lõpule viidud ja samas ei ole strateegiline planeerimine lahendus kõigile probleemidele. Silmas tuleb pidada asjaolu, et strateegilise plaani koostamisse oleksid kaasatud kõik osapooled, juhtidest kuni töötajateni välja ja plaan oleks kõigile arusaadavaks tehtud. Vastasel juhul tekib situatsioon, kus tehakse tööd, aga puudub fookus. Kirjalik plaan ei ole ühtlasi lõplik produkt - plaan tuleb ka ellu viia.

1.3. Strateegia koostamise protsess

Strateegiline juhtimine on plaani tööserakendamine, sealhulgas selle kohandamine ja muutmine vastavalt sellele, kuidas muutub välis-, sisemine ja turunduskeskkond (Gansen 1999: 6). Strateegilise juhtimise protsess koosneb viiest omavahel seotud osast (Leimann jt 2003:18):

1. Tuleb määratleda, millises valdkonnas ollakse tugevad ja luua visioon sellest, kuhu tahetakse jõuda, kusjuures fikseeritakse organisatsiooni missioon ning tema pikaajalised tegevuspõhimõtted ja sihid.
2. Strateegiline visioon ja missioon arendatakse edasi mõõdetavateks eesmärkideks ja oodatavateks tulemusteks.
3. Kavandatakse strateegia soovitud tulemuste saavutamiseks.
4. Valitud strateegia viiakse ellu.
5. Hinnatakse organisatsiooni tegevust ja saavutatud tulemusi, võttes arvesse uusi arengusuundi ning vajadusel korrigeeritakse pikaajalisi tegevussuundi, eesmärke, strateegiat või selle rakendamise meetodeid, arvestades omandatud kogemusi, muutuvaid tingimusi ning uusi ideid ja võimalusi.

Strateegia koostamiseks kasutatakse erinevaid meetodeid, mis üldjuhul seisnevad lihtsalt õigete küsimuste esitamises. Strateegiat ei tee mitte meetodid, vaid inimesed.

Strateegilise juhtimise protsessi esimeseks tegevuseks on organisatsiooni hetkeolukorra hindamine (Eden, Ackermann 1998: 10). Analüüsitakse organisatsiooni keskkonda ning tulenevalt keskkonnas toimunud muutustest tehakse kindlaks, mida strateegias on vaja

muuta. Võib-olla on tarvis missioon või eesmärgid uuesti sõnastada ning sellest tulenevalt koostada uued strateegiad. (Alas 2001: 57)

1.3.1. Olukorra hindamine

Strateegilise juhtimise protsess algab olemasoleva strateegilise positsiooni hindamisega. Hinnangu andmisel võetakse arvesse olemasolevat strateegiat, eesmärke ja missiooni ning analüüsitakse uuesti organisatsiooni sise- ja väliskeskonda. (Alas 2005:12) Sisekeskkonnaks on organisatsioon ja tema töötajad, vahendid, ressursid, väliskeskonnaks aga organisatsiooni väljastpoolt mõjutavad tegurid nagu näiteks riik, konkurendid, turg jne.

Olukorra hindamine kujutab endast viimaste andmete kogumist organisatsiooni ja selle tegutsemise tugevate ja nõrkade külgede kohta. See informatsioon aitab välja tuua põhilised probleemid, mis organisatsioonis ees seisavad, ning mida on vaja strateegilises protsessis arvesse võtta. (Gansen 1999: 8) Kui ettevõtte on hiljuti astunud olulisi strateegilisi samme, tuleks analüüsi käigus hinnata, kas need sammud on andnud oodatud tulemusi ja kui ei, siis mis on tinginud kõrvalekaldeid plaanitud. (Leimann jt 2003:159)

Avaliku sektori organisatsiooni tegevuse hindamisel tuleks eelkõige hinnata, milline on hetke poliitika tulemus ja kuidas juhid ja poliitikud suudavad omavahel eesmärke kooskõlastada. (Valk 2003: 63)

Selleks, et saada ülevaadet organisatsiooni sise- ja väliskeskonnast, on välja töötatud erinevaid analüüsi meetodeid, nagu näiteks on SWOT ja PEST analüüsid.

Laialt tuntud SWOT- analüüs on lihtne ja kiire vahend ettevõtte strateegilise positsiooni hindamiseks (Leimann jt 2003:159). SWOT on kaasaegne lähenemine organisatsiooni tegevuste ja arengu planeerimisele, tugevate ja nõrkade külgede analüüsi (sisemise analüüsi) ning samavõrd olemasolevate võimaluste ja ohtude (väliskeskonna analüüsi) alusel. Samuti on see lihtne ja efektiivne andmete kogumise võte, jagades andmed nelja laia kategooriasse (Gansen 1999: 16-17):

S (*Strengths*) - Milles seisneb organisatsiooni sisemine tugevus?

W (*Weaknesses*) - Missugused on organisatsiooni sisemised nõrkused?

O (*Opportunities*) - Millised väliskeskonnas leiduvad võimalused aitavad organisatsioonil edasi liikuda?

T (*Threats*) - Missugused väliskeskonna ohud võivad organisatsiooni arengut takistada?

SWOT-analüüsi väärtuseks on see, et ta rõhutab põhimõtet, et strateegia peab tagama kooskõla ettevõtte sisemiste omaduste ja väliskeskkonna vahel. (Leimann jt 2003:159) Strateegiad, mis sellise analüüsi järel valitakse, peavad võimaldama organisatsioonil kasutada oma tugevaid külgi ja keskkonna võimalusi, samuti vältida või vähendada ohtusid ja nõrkade külgede mõju (Väli 2006: 110).

Makrokeskkonna ehk väliskeskkonna analüüsis kasutatakse PEST analüüsi (*PEST analysis*), mis aitab välja selgitada makrokeskkonna erinevate tegurite/faktoritega kaasnevaid riske. PEST analüüs kirjeldab ja hindab väliskeskkonnast tulenevaid mõjusid. PEST analüüsis analüüsitakse poliitilisi (*Political*), majanduslike (*Economical*), sotsiaalseid (*Social*) ja tehnoloogilisi (*Technological*) näitajaid. (Alas 2005: 48)

Kogutud info ei loo ideid, vaid eeldusi nende tekkimiseks. Väliskeskkonna infot tuleb koguda küll piisavalt, kuid tähtis on sealt üles leida tulevikku kajastav osa ning teha järeldused edasiseks. Analüüsi on otstarbekas koostada enne strateegilise plaani koostamist. (Korpan, Kokk 2004: 6.2.2)

Kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsiooni hindamine on aluseks kogu järgnevale strateegia koostamise protsessile, seetõttu on oluline analüüsida organisatsiooni süvitsi, et välja saaks toodud kõik positiivsed ja negatiivsed küljed, mis on olulised arengu planeerimisel. Kuigi negatiivseid asjaolusid ei soovita tihti välja tuua, eriti töötajate poolt, on see siiski oluline, kui soovitakse välja töötada strateegiat, mis reaalselt ka toimiks. Arvestada tuleb ka väliskeskkonda, mis mõjutab kõigi organisatsioonide tööd igapäevaselt.

1.3.2. Strateegia põhialuste püstitamine

Selleks, et organisatsioon oleks tänapäeva kiiresti muutuvus ühiskonnas jätkusuutlik, tuleb sihid ja plaanid läbi mõelda. Selleks peaks iga organisatsioon omama strateegilist kava ja juhtkond peaks omama strateegilise mõtlemise oskust. Kogu organisatsioon peaks strateegia koostamisel üheselt aru saama missioonist, visioonist ja strateegilistest eesmärkidest.

Missiooniks nimetatakse organisatsiooni lõppeesmärki. Missioonis sõnastatakse põhjus, miks organisatsioon tegutseb ja mis ta konkreetselt teeb. (Bryson, Alston 1996: 10, 51) Missiooni sõnastus on organisatsiooni olemasolu vajalikkuse sõnastus. Siin ei kajastu mitte omanike või juhtide kesksed eesmärgid, vaid see, mida pakutakse oma tarbijatele või ka ühiskonnale laiemalt. (Leimann jt 2003:76)

Missioon võtab kokku võtmeaspektid visiooni saavutamiseks. Hästi sõnastatud missioon on meeldejääv, lühike, sõnastatud positiivselt ja üheaegselt mõistetav ning aktsepteeritav kõigile huvigruppidele. (Noorkõiv 2002:37) Mõne organisatsiooni jaoks on oluline, et missioon oleks sõnastatud lühidalt ja üldiselt, kuid on ka organisatsioone, kelle missioon on mitu lehekülge pikk (Eden, Ackermann 1998: 110).

Missiooni mõistmine aitab organisatsioonile keskkonna muutustes säilitada oma arenemiseks vajalikku järjekindlust ja järjepidevust (Väli 2006: 93). Missioonil on ka organisatsiooni liikmeid innustav ja ühistunnet kujundav mõju. Sageli sõnastatakse missioonile tuginedes organisatsiooni jaoks kõlav tunnuslause (Vadi 1995:177). Autor leiab, et pole oluline, kui pikalt või lühidalt on missioon sõnastatud. Oluline on see, et missiooni lugedes saaks igäüks aru, mis organisatsiooniga on tegu ja mille nimel töötatakse.

Visioon on võimalikult realistlik kirjeldus, millisena tahab organisatsioon ennast tulevikus näha (Väli 2006: 88). Visioon peaks kirjeldama, milline näeb välja organisatsioon peale strateegiate elluviimist ja seatud eesmärkideni jõudmist (Bryson, Alston 1996: 12) ehk luuakse pilt nõ ideaalsest organisatsioonist.

Hea visioon peaks olema ambitsioonikas ja kaasatõmbava efektiga. Tegemist on pildiga soovitud tulevikust, kujutlusega sellest, kuhu organisatsioon peaks teatud aja jooksul jõudma (soovitavalt mitte alla viie aasta). Visioon on kirjeldus igatsetavast tulevikust, mitte reaalsus. Visioon vastab küsimusele, millise tuleviku heaks töötatakse. (Noorkõiv 2002: 36)

Visioon on vajalik kindlasti selleks, et töötajad tunneksid endid enim motiveerituna. Visioon aitab suurendada organisatsiooni usaldusväärtsust avalikkuse silmis, kes ootab oma huvide kaitsmist ja konkreetseid tegevuskavasid. Visioon aitab panna töötajaid ja juhte paremini suhtuma muudatustesse ja vähendab vastuseisu ning aitab organisatsioonil hakata varakult ette valmistama tuleviku tegevuseks vajalike otsustega inimesi. (Valk 2003: 56)

Üldvisioon peab olema saavutatav. See peab kirjeldama mitte ainult seda, mis hakkab toimuma organisatsioonis, vaid ka seda mõju, mida organisatsioon avaldab ühiskonnale, või siis võib kirjeldada selle mõju tulemusi (Gansen 1999: 15). Visiooni saavutamise võtmeteguriks on organisatsiooni töötajad, kes realselt tegutsevad selle nimel, et seatud visioonini jõuda. Seetõttu on oluline viia visioon iga töötajani, kes saaksid aru, mida neilt nõutakse ja mille nimel töötatakse.

Missioon ja visioon jäävad unistusteks, kui neile ei õnnestu lisada konkreetset saavutamise tähtaega ja nad ei ole seotud mõõdetavate eesmärkidega. Strateegiliste eesmärkide kaudu määratakse kindlaks, mida soovitakse saavutada ja mis ajaks, kuid ei tooda välja, mis meetoditega seda tehakse. (Mintzberg 1996: 3)

Eesmärk vastab küsimusele, millise seisundi me tahame aja jooksul saavutada. Võrreldes visiooni ja missiooniga, on eesmärk märksa konkreetsem. Eesmärgi sõnastamise nõuded võib lühidalt kokku võtta SMART-reeglisse (inglisekeelne tähekombinatsioon), mis tähendab järgmist (Noorkõiv 2002:38):

S (*specific*) - selge, konkreetne

M (*measurable*) - mõõdetav

A (*agreed*) - kokkulepitav

R (*realistic*) - saavutatav

T (*timed*) - ajastatud

SMART reegel eeldab, et eesmärgid peavad olema täpselt sõnastatud, arusaadavad ja võimalikult lühikesed ja nende saavutamise kontrollimiseks peab olema kindel mõõdik ehk tulemus. (Valk 2003: 58)

Strateegilised eesmärgid on tähtsad ka seetõttu, et nad fikseerivad strateegilise kavatsuse, positsiooni, mida soovitakse saavutada. Eesmärgid tuleb püstitada mitte ainult organisatsioonile tervikuna, vaid ka üksikutele allüksustele ja sageli ka töötajatele. See tagab selle, et kõik jälgiksid valitud teed ja teaksid, mida on vaja saavutada. (Leimann jt 2003: 91-92)

Strateegiliste eesmärkide valimine võib olla raske. Kohalikus tegevusgrupis on sageli esindatud erinevad huvid ning seetõttu võib osutada üsna raskeks nende valdkondade leidmine, milles tegevusgrupil on võimalik kokkuleppele jõuda ning mis vastavalt tugevate ja nõrkade külgede analüüsile esindavad ka kõige tähtsamaid eesmärke arenguvisiooni teostamiseks. (Noorkõiv 2002:39)

Liiga tagasihoidlikud eesmärgid ei motiveeri juhte ega töötajaid. Samuti, liiga kõrge eesmärk, mille saavutamisse keegi ei usu, ei motiveeri kedagi. Nõrga või vale eesmärgiga antakse konkurendile põhjendamatu edumaa. Selleks, et eesmärk oleks motiveeriv, peab see olema teadvustatud kõigile asjaosalistele. (Väli 2006: 102)

Organisatsioonipõhises arengukavas esitatakse tegevusvaldkondade kaupa neljaks aastaks strateegilised eesmärgid, mis peavad olema konkreetsed ehk sisaldama kvantitatiivset, kvalitatiivset ja/või ajalist mõõdet nende saavutamise hindamiseks. Eesmärkidele tuleb lisada indikaatorid, mille alusel on võimalik mõõta või hinnata eesmärkide saavutamist. Indikaatorite määratlemisel tuleks lähtuda järgmisest põhimõttest: mida lühem on indikaatorite nimekiri ja mida asjakohasemad (st otsesemalt eesmärgi saavutamist hinnata võimaldavad) on indikaatorid, seda parem. (Strateegilise ... 05.12.2009)

Kokkuvõttes leiab autor, et strateegilised eesmärgid peaksid looma töötajale selge pildi sellest, mis suunas tuleb töötada ja kuhu tuleb jõuda. Arusaamatult sõnastatud või liialt suurte nõudmistega eesmärgid võivad viia olukorrani, kus töötaja ei saa aru, mis temalt tahetakse või panevad töötaja tundma, et ta ei saa oma tööga hakkama, kuna seatud eesmärgid pole võimalik saavutada. Seetõttu on oluline, et juhtkond arvestaks eesmärkide välja töötamisel kõigi ressursidega (sh töötajatega), et kirjapandu ei jääks ainult paberile.

1.3.3. Strateegia elluviimine ja hindamine

Strateegia elluviimine hõlmab enda alla mitmeid alategevusi, milleks on väljatöötatud strateegia rakendamine, järelvalve ja tulemuste saavutamine. (Mintzberg, Quinn 1996: 49)

Strateegia ellurakendamine näitab, kuidas organisatsioon suudab luua ja omavahel sobitada organisatsiooni struktuuri, kontrollsüsteemi ja organisatsioonikultuuri. (Alas 2005:116) Sama toovad Leimann, Skärvar ja Teder (2003: 252) välja, et uusi strateegiaid rakendavad inimesed, mitte organisatsioonid. Strateegia elluviimises peaksid osalema kõik juhid ja suurem osa personalist. Laiemalt kättesaadavaks tehakse strateegilise dokumendi lühivariant või selle puudumisel selgitatakse töötajatele olulisemaid strateegilisi valikuid.

Autor leiab, et kui juhid kaasavad strateegia väljatöötamisse ja hiljem elluviimisesse erinevate tasandite töötajaid, siis aitab see kaasa sellele, et töötaja tunneb ennast vajalikuna ja on motiveeritud strateegia elluviimisele kaasa aitama. Kindlasti tuleb olukorra muutumisel ka strateegia üle vaadata ja muudatused töötajateni viia.

Enamasti on strateegia formuleeritud ja vormistatud vastavasisulise dokumendina, mis hõlmab pikemat ajahorisonti kui üks aasta. Otstarbeka ajahorisondi valik sõltub tegevusharu iseärasusest: juhul kui kiiresti muutuvas valdkonnas tegutsev organisatsioon vajab lühemaajalist strateegiat ja muudab seda aasta jooksul, püstitatakse lühemaajalised eesmärgid ja koostatakse lühemaks perioodiks mõeldud tegevusvaldkonnad. (Leimann jt

2003: 250) Seega on iga organisatsiooni otsustada, kui pikk aeg valitakse strateegia elluviimiseks. Oluline on see, et määratud aeg oleks reaalne ja eesmärk selle aja jooksul teostatav.

Strateegiline kontroll on oluline selleks, et võimaldada juhtidel hinnata firma edukust oma strateegia ellurakendamisel (Alas 2005: 129). Kontroll on mõõdik, mis seatakse iga strateegilise plaani juures olulisele kohale – see on tulemuse indikaator, mis näitab, kas ja millisel tasemel on eesmärgid saavutatud. Kui peaks muutuma organisatsiooni strateegia, võib tekkida vajadus muuta ka organisatsiooni kontrollisüsteemi. (Valk 2003: 222)

Strateegia elluviimise kontrollimine ja hindamine on protsess, mille käigus selgitatakse, kui võrd kavandatud strateegia realiseerub tegelikkuses. Selle protsessi käigus tehakse kindlaks kõrvalekalded kavandatud, antakse neile hinnang ja vajaduse korral viiakse tegevusse sisse muudatusi. Tihti peale kardetakse antud protsessi, sest võib ilmneda, et soovitud eesmärki pole saavutatud. (Eden, Ackermann 1998: 174-175)

Strateegia elluviimise hindamise ja kontrollimise protsess koosneb kindlatest etappidest (Leimann jt 2003: 268):

- 1) tehakse kindlaks, mida jälgida (mõõta);
- 2) määratakse kindlaks hindamise alused, millega mõõdetavaid tulemusi võrrelda;
- 3) viiakse läbi regulaarne tulemuste väljaselgitamine, mõõtmine;
- 4) tulemusi võrreldakse kokkulepitud hindamise alustega;
- 5) olulisemate kõrvalekallete ilmnemisel täiustatakse strateegia elluviimist või ka muudetakse strateegiat.

Seega on antud etapi funktsiooniks varustada juhte infoga, mis võimaldab neil kontrollida strateegiat ja struktuuri ning võtta vastu strateegilisi otsuseid (Alas 2005:129).

Kontrollimise ja hindamise protsess algab juba koos strateegia koostamisega ning kulgeb sellega paralleelselt, kuna juba algusetapis määratakse kindlaks mõõtmise alused.

Üheks tuntumaks meetodiks strateegia elluviimisel ja hindamisel võib pidada tasakaalus tulemuskaarti (TTK) ehk *Balanced Scorecard* (BSC) (Leimann jt 2003:270). TTK varustab juhid vahenditega, mis võimaldavad organisatsiooni juhtida konkurentsivõimelisena tuleviku suunas. TTK abil mõtestatakse organisatsiooni missioon ja strateegia lahti mitmekülgeteks tulemusnäitajateks, mis on aluseks strateegilisele mõõtmis- ja juhtimissüsteemile. (Kaplan, Norton 2003: 2)

Kasutades TTK meetodit, võetakse arvesse nelja tegurit: rahaline perspektiiv, kliendi perspektiiv, sisemise protsessi perspektiiv, arengu ja õppimise perspektiiv, mistõttu plaanitavad tegevused on mõõdetavad ja tulevikus teostatavad. (Niven 2005)

Igapäevaselt jälgitav tasakaalus tulemuskaart näitab, kas ja millise tempoga organisatsioon seatud eesmärkide poole liigub, samuti seda, kuidas on võimalik tulemusi ette näha ja mõjutada läbi põhjus-tagajärg seoste. Metoodika edukas rakendamine edendab tegevuse eesmärgistatust ja terviklikumat jälgimist ning selle sidumine motivatsioonisüsteemiga innustab ettevõtte kõikide tasandite töötajaid käituma vastavalt organisatsiooni strateegiale. (2002. Balanced ... 10.01.2010)

TTK meetod aitab sõnastada nii lühiajalisi kui pikaajalisi eesmärke (Gunduz, Simsek 2007). Eesmärgiks on saavutada teatud soovitud mõõdikute tase, mis põhjus-tagajärg seoste järgi peaks põhjustama üldiste eesmärkide saavutamise. (Kaplan, Norton 1996: 7-8) Eesmärkide seadmisel tuleb varakult koostööd teha kõigi organisatsiooni liikmetega. Suurte plaanide tegemisest pole kasu, kui töötajad nendest aru ei saa. Seetõttu tuleks kaasata töötajaid erinevatelt organisatsiooni tasanditelt võimalikult varakult, et kooskõlastada tuleviku eesmärgid ja tegevused. (Olve, Sjöstrand 2002: 98)

Teiseks laialt kasutatavaks strateegilise juhtimise meetodiks on *Total Quality Management* (TQM – terviklik kvaliteedijuhtimine). TQM on kõigi töötajate koostööl põhinev organisatsiooni juhtimise meetod, mille aluseks on kvaliteet ja mille eesmärgiks on läbi klientide soovide rahuldamise saavutada pikaajalist äriedu ja kasu organisatsiooni töötajatele ja ühiskonnale. TQM on organisatsiooni täiuslikkuse mudel. See on töötamise viis, mille tulemuseks on huvipoolte (kliendid, töötajad, partnerid, ühiskond ja omanikud) tasakaalustatud rahulolu, suurendades organisatsiooni pikaajalise edu tõenäosust. (Terviklik ... 28.04.2010)

Kvaliteedi parandamise protsess hõlmab kogu organisatsiooni, ka kliente, alltöövõtjaid jne. TQM-i ei saa ellu viia eraldiseisev struktuur, juhtimine algab tippjuhi kabinetist. TQM mudeli põhialusteks on kliendi ja tarnijate suhete mõõtmine kõigi töötajate poolt, uute juhtimis- ja õpetamismeetodite omandamine ja kommunikatsiooni ja meeskonnatöö soodustamine. TQM meetodite rakendamine asutustes aitab kaasa kvaliteedinäitajate paranemisele ja aitab süsteemselt mõõta organisatsiooni toimeprotsesside efektiivust ning tõsta klientide, koostööpartnerite ja töötajate rahulolu. (Tervikliku kvaliteedijuhtimise ... 28.04.2010) Seega võib väita, et TQM meetodi puhul on tähtis osa klientidel või siis avalikus sektoris kodanikel ja nende tagasisidel.

Strateegilise juhtimise mudelit, mis on suunatud muutustele ja mis aitab inimestel ja protsessidel anda edasi parima, nimetatakse võrdlevaks analüüsiks (*benchmarking*). Võrdlemiseks kasutatakse etaloni või mõõtestandardit. Võrdlusanalüüs ise tähendab pidevat parimate tavade ja protsesside määratlemise, mõõtmise ja kohandamise protsessi, mis viib parema toimivuse saavutamisele. Võrdlusanalüüsi puhul peaks tähelepanu keskenduma konkureerivatele toodetele või teenustele, kaasa arvatud näiteks kavandamine või arendustegevus. Konkurentsialases võrdlusanalüüsis on oluline, et iga osakond uuriks oma tegevust võrreldes samasuguste üksustega parimates konkureerivates firmades. Võrdlusanalüüsi abil toimub pidev teenuste ja töövõtete mõõtmine, võrreldes neid samade operatsioonidega kõige tugevamate otseste konkurentide juures. Võrdlusanalüüs võimaldab mõõta, kui hästi töötatakse, võrreldes teistega, kes täidavad samasuguseid ülesandeid ja kuidas teised organisatsioonid oma kõrgema toimivuse saavutavad. Võrdlusanalüüsi rakendamine praktikas viiakse läbi viies põhietapis. Nendeks etappideks on uuringu läbiviimise planeerimine, andmete ja info kogumine, andmete ja info analüüsimine, organisatsiooni enda lähenemisviiside kohandamine ja nii toimivuse kui ka uurimuse üle vaatamine. Antud etappide läbimise teel püütakse mõõta konkurentsi ja piiritleda alasid, mis nõuavad tegutsemist ja muutumist. (Oakland 2006: 150-163) Autor järeldab, et võrdlusanalüüsi kasutades ei tohiks seda segi ajada teise organisatsiooni järele spioneerimisega. Kindlasti peavad olema osapooled võrdsed ja nõus vaatlustega. Samuti peaks võrdlusanalüüs muutma organisatsioonid võrdsemaks ja sellega koos muutuks tugevamaks ka turg.

Mudelit, mida eristab teistest mudelitest läbimurdeliste eeliste saavutamine võimalikult lühikese aja jooksul, nimetatakse kuue sigma meetodiks. Kuue sigma meetodi rakendamine toimivuse parandamiseks koosneb viiest põhilisest etapist: määratle, mõõda, analüüsi, parenda ja ohja. Nimetatud etapid peaksid toimuma pidevas protsessis. Samas tuleb märkida, et mõõtmisel tuleb olla ülemalt hoolikas mida ja kuidas mõõta. Vastasel juhul valesid asju mõõtes ja valesid järeldusi tehes võidakse organisatsioonile kahju teha. Näiteks võib tuua selle, kui töötaja teab, et mõõdetakse mingi protsessi tootlikust, siis võib juhtuda, et töötaja muudab seda protsessi veelgi tootlikumaks, samas nõudlust selle toote järgi ei ole. Sellisel juhul tuleks mõõta, kas konkreetse toote järgi on nii suur vajadus. Kuue sigma meetodi rakendamise põhjuseks on see, et protsesside parendamise kavandamisel ja parendamisel keskendutakse empiirilistele andmetele ning püstitatakse selgelt mõõdetavad numbrilised eesmärgid. Kuue sigma kontseptsiooni rakendades on

võimalik parandada nii tooteid, kui ka protsesse, parandada võib nii tootmis-, juhtimis- kui ka teenindusprotsesse. (Oakland 2006: 249-250)

Eespool toodud strateegilise juhtimise mudelite loetelu ei ole lõplik. Iga organisatsioon valib strateegiliseks juhtimiseks välja konkreetse mudeli, mis sobib kõige paremini tema keskkonda. Olles uurinud erinevaid mudeleid, leiab autor, et kohaliku omavalitsuse valdkondliku arengukava tegevuskava koostamisel on sobilik kasutada tasakaalus tulemuskaardi aluseid, kuna see tagab tasakaalu peamiste organisatsiooni jaoks oluliste perspektiivide vahel ning võimaldab tegevuskava paremini siduda valla arengukavaga.

1.3.4. Arengukava kui strateegiline dokument

Kohaliku omavalitsuse korralduse seaduse (KOKS) § 37 lg 1 alusel peavad kõik omavalitsused omama arengukava, mis on omavalitsusüksuse pika- ja lühiajalise arengu eesmärgede määratlev ja nende elluviimise võimalusi kavandav dokument, mis tasakaalustatult arvestab majandusliku, sotsiaalse ja kultuurilise keskkonna ning looduskeskkonna arengu pikaajalisi suundumusi ja vajadusi ning on aluseks erinevate eluvaldkondade arengu integreerimisele ja koordineerimisele. (Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus, 02.06.1993) Erasektoris otsustab organisatsiooni juhtkond ise, kas ta vajab arengukava või mitte, kuigi arengukava koostamine on üheks oluliseks väljundiks strateegilise juhtimise protsessis.

Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamisega püütakse luua sotsiaalselt ja majanduslikult elujõuliselt ning looduskeskkonnaga tasakaalus kogukonda. Arengu kavandamise kaudu otsitakse stabiilsust, et tulla toime uute ja etteaimamatute olukordadega. (Noorkõiv 2002:15) Avaliku sektori arengukavad on olulisteks strateegilisteks dokumentideks. Nendest leiavad vajalikku informatsiooni oma tegevuse kavandamiseks riigi elanikud, aga kindlasti ka erasektori ettevõtted ja kolmanda sektori organisatsioonid. (Leimann jt 2003:30)

Olenemata sellest, kas on tegemist avaliku- või erasektoriga annab arengukava koostamine kindlustunde teatud tööde ja projektide tegemisel ja soodustab meeskonnatööd (Valk 2003: 70). Hea arengukava sisaldab kindlasti informatsiooni vastava ala arengukontseptsiooni ja tegevuspoliitika kohta. Arengukava on ühtlasi ka prognoos, kuid ta ei ole vaid diskriptiivne, sisaldades alati ka teatud normatiivsust, koostajate tahet. (Leimann jt 2003:30)

Vaadates arengukava tähtsust uuesti läbi kohaliku omavalitsuse vaatenurga, siis seadus (KOKS § 37 lg 8) ütleb seda, et arengukava peab olema aluseks valla- või linnaeelarve koostamisele, investeeringute kavandamisele ja nende rahaliste ja muude vahendite taotlemisele, sõltumata nende allikast, samuti laenude võtmisele, kapitalirendi kasutamisele ja võlakirjade emiteerimisele. Seega, arengukava võib pidada autori arvates kohaliku omavalitsuse eksisteerimise üheks alusdokumendiks ja selle dokumendi koostamisel peab jälgima kõiki aspekte. Vastasel juhul võib tulevikus investeeringute taotlemisel erinevatest fondidest tekkida probleeme, sest arengukavas pole planeeritud konkreetseid tegevusi.

2. VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE ARENGUKAVA KOOSTAMINE

2.1. Kultuurivaldkonna tutvustus

Eesti riigi kultuuripoliitika tuleneb rahva poolt Eesti Vabariigi põhiseaduse (PS) vastuvõtmisega riigile pandud kohusest tagada eesti rahvuse ja kultuuri säilimine läbi aegade (Eesti Vabariigi põhiseadus, 28.06.1992). Tänu kultuuriliste traditsioonide edasi kandumisele, on eestlased kujunenud selliseks rahvuseks nagu me tänapäeval oleme. Seetõttu on oluline tagada kultuuri säilimine tulevastele põlvetele.

Kultuurivaldkonna säilimise ja arendamisega tegeleb nii riik kui ka kohalik omavalitsus. Kultuuriministeeriumi poolt on koostatud Kultuuriministeeriumi arengukava 2010 – 2013 ja antud arengukava toob välja mitmed probleemid, millele tuleb leida lahendus koostöös omavalitsustega. Põhilisteks probleemideks on kinode säilitamine maakohtades, muusikakoolide ja raamatukogude rahastamise vähenemine majanduslanguse tingimustes, vähesed sportimisvõimalused. Kultuuriministeerium pakub lahenduseks koostöö korraldamist rahvakultuuri keskseltside, maavalitsuste ja kohalike omavalitsustega rahvakultuuritraditsioonide alalhoidmiseks ja kohaliku kultuurielu edendamiseks. Samuti plaanitakse välja töötada erinevaid programme, mille kaudu on kohalikel omavalitsustel ja nende kultuuriasutustel võimalik taotleda tegevustoetust. (Kultuuriministeeriumi ... 2010)

Riigi ja kohaliku omavalitsuse koostöö kultuurivaldkonnas seisneb põhiliselt erinevates kokkulepetes. Hetkel pole välja töötatud seadust, mis reguleeriks ühtselt kohaliku omavalitsuse ülesandeid kultuurivaldkonnas, kohustused ja ülesanded on välja toodud eriseadustes. Nii näiteks reguleerib muuseumiseadus (MuuS) kohaliku omavalitsuse ülesandeid kohalike muuseumide haldamisel, rahvaraamatukogu seadus (RaRS) kohalike raamatukogude haldamisel. Samas pole seadust, milles oleks sätestatud kohalikule omavalitsuse nõuded, millised kultuuriasutused peavad igas omavalitsuses olema. Antud valdkond on jäetud enamasti kohaliku omavalitsuse enda korraldada ja seda näitab ka KOKS. KOKS § 6 lg 2 sätestab, et kohalikul omavalitsusel on kohustus ülal pidada huvikoole, raamatukogusid, rahvamajasid, muuseumeid ja spordibaase juhul, kui need on

omavalitsusüksuse omanduses. Antud seaduse säte annab aluse kultuuritegevuseks omavalitsustes, kuid ei sea kohustust vastavate kultuuriasutuste loomiseks. Samas peab kohalik omavalitsus arvestama avaliku huviga ehk kogukonna soovidega. Kohalikud elanikud on need, kes tegelikult otsustavad, milliseid teenuseid nad oluliseks peavad. Arvestades avalikku huvi peaks kohalik omavalitsus korraldama kultuurivaldkonda võimaluste piires, kuid nii, et võimalikult paljud sellest kasu saaksid. (Muuseumideseadus, 13.11.1996, rahvaraamatukogu seadus, 12.11.1998)

Kohalikud omavalitsused peavad siiski oluliseks kultuurivaldkonna arendamist. Kui omavalitsustes puuduks kultuurivaldkond, siis oleks see ka üheks kitsaskohaks uute perede valda elama asumisel ja noorte väljarändamisel. Lisaks töökohtadele on inimestel vaja millegagi sisustada oma vaba aega. Kui näiteks omavalitsustel on selleks erinevad võimalused loodud, siis on loodud eelised rahvastiku arvu kasvuks elanike sisserände teel. Seega võib väita, et kultuurivaldkond mõjutab ka teisi valdkondi, mis on olulised omavalitsuse eksisteerimiseks.

Teisest küljest on kultuurilisel valdkonnal inimesi arendav funktsioon, seda läbi erinevate ürituste või huvialaringide. Läbi kultuuriürituste puudutatakse ja meenutatakse tihti erinevaid ajastuid ja valdkondi, millega vaadatakse tagasi minevikku. Seega võib väita, et kultuurivaldkonnal on ka ajalooliselt tähtis roll kanda, hoides alles nii erinevaid traditsioone kui ka kombeid. (Kultuuriministeeriumi ... 2010)

Kultuuriministeeriumi poolt on välja töötatud Eesti riigi kultuuripoliitika põhialused, mille järgi on kultuuripoliitika põhieesmärgiks tagada eesti rahvuskultuuri traditsioonide kestmine, vähemusrahvuste kultuuriautonoomia toetamine ning professionaalse ja rahvakultuuri elujõulisus kõigis kultuurivaldkondades. Eesmärgi saavutamiseks on kokkulepitud põhiseisukohad, mis on aluseks kultuuripoliitiliste otsuste tegemisel ja raha eraldamisel. Nii on oluliseks seisukohaks seatud ka kultuuritöötajate töö väärtustamine ja kvalifikatsioonile vastava töötasu maksmine, mis mõjutab otseselt ka kohalikke omavalitsusi ja nende eelarvet. Kõrgharidusega ning erialast tööd tegeva kultuuritöötaja töötasu ei tohiks olla madalam riigi keskmisest palgast. (Eesti ... 03.05.2010) See on valdkond, mis vajab kindlasti koostööd riigiga, sest kohalikud omavalitsused on erinevad ning tasu maksmise võimalused sõltuvad tihtipeale omavalitsuse sisemistest otsustest. Töötasude ühtlustamiseks on tarvis seada riigi poolt ühtsed ja konkreetsed alused.

Kultuuripoliitika põhialustest võib välja tuua mitmeid valdkondi, mille arendamisel on sama suur tähtsus nii riiklikul kui ka kohaliku omavalitsuse tasandil: kõikidele

ühiskonnaliikmetele võrdsete võimaluste loomine kultuurielus osalemiseks, kadumisohus olevate kultuurinähtuste säilitamine, erinevate kultuurivaldkondade väärtustamine ja nende tegevuste arendamine. (Eesti ... 03.05.2010)

Vastseliina valla kultuurielu on pikkade traditsioonidega ja omab seetõttu olulist rolli vallaelus. Kultuurivaldkonna arendamiseks on Vastseliina vald asutanud järgmised asutused:

1. Vastseliina Rahvamaja, kelle põhiülesandeks on valla kultuuri- ja huvitegevuse edendamiseks seotud töö koordineerimine ja korraldamine.
2. Vastseliina Muusikakool, kelle põhiülesandeks on eelprofessionaalse ja üldmuusikalise põhihariduse andmine, arvestades kohalikke võimalusi ning õppureid.
3. Vastseliina, Vana-Vastseliina ja Loosi Raamatukogud, kelle põhiülesanneteks on tagada elanikele vaba ja piiramatut juurdepääsu informatsioonile, teadmistele ning kultuurile, toetada elukestvat õppimist ja enesetäiendamist.

Antud asutused on Vastseliina valla allasutused, mille ülaspidamine toimub valla eelarvest.

Mitmete kultuurivaldkonda kuuluvate tegevuste koordineerimise on võtnud enda ülesandeks erinevad valla mittetulundusühingud (MTÜ). Vastseliina vallas tegutseb MTÜ-na viis külaseltsi, kes aktiivselt arendavad kultuurielu külapiirkondades. 1996. aastal loodi MTÜ Vastseliina Spordiklubi, kelle põhiülesandeks on spordiringide läbiviimine ning spordivaldkonna arendamine vallas. Kõiki neid MTÜ-sid toetab Vastseliina vald võimaluste piires oma eelarvest. Arvestades valla tegutsevaid kultuuriasutusi ja MTÜ-sid võib väita, et Vastseliina vallas on esindatud enamus kultuurivaldkonda kuuluvatest tegevustest.

Kultuuri kaudu on omavalitsused leidnud tee enda reklaamimiseks. Nii traditsioonilised kui ka uued põnevad üritused meelitavad ligi külalisi ka väljast poolt valda ja miks mitte ka riiki. Sageli osaletakse erinevatel messidel (turismimesse, muuseumidemesse), et tutvustada oma valda läbi erinevate tegevuste. Sellega saab omavalitsus näidata, et tegemist on elujõulise ja üritusterohke omavalitsusega. Vastseliina vallas on välja kujunenud omad suurüritused (Vastseliina Maarahva Laad, Vana Aja Päev, Lindora laad), mis koguvad järjest enam tuntuks väljaspool valda.

2.2. Vastseliina valla üldtutvustus

Vastseliina vald on keskmise suurusega Eesti omavalitsus (22277,8 ha) ja asub Eesti vabariigi kaguosas. Elanikke on vallas 01.01.2010.a seisuga 2170, kellest 4 % moodustavad eelkooliealised, 21 % õpilased, 47 % tööealised ja 28 % pensionärid. Tegemist on piiriäärse vallaga, omades kontakti Venemaa piiriga. (Vastseliina valla arengukava aastateks 2008-2018, kinnitatud Vastseliina vallavolikogu 30.04.2008.a määrusega nr 1-1.1/10) (edaspidi: Vastseliina valla arengukava)

Vastseliina valda läbib Tallinn – Luhamaa maantee. Vastseliinast Võrru on 24 km, Tartusse 90 km, Tallinnasse 285 km. Valla keskuseks on Vastseliina alevik, kus elab ca 800 inimest. Vastseliina valda võib pidada soodsaks elamispiinnaks. Seda näitab ka viimastel aastatel pidev noorte perede sissetulek ja paljude maatükkide ostmise, et tulevikus valda elama asuda. (Vastseliina valla arengukava)

Vastseliina vallas on olemas gümnaasium, muusikakool, lasteaed, kolm raamatukogu, spordikeskus ja rahvamaja. Järjest rohkem elavneb külaliikumine. Praeguseks on enamustel küladel oma külavanem ja suurematel küladel ka oma külakeskused. Üheks suuremaks külakeskuseks on Viitka Päevakeskus. Tugev kultuurielu on ka Kapera, Kündja, Voki, Loosi ja Vana-Vastseliina külates. (Vastseliina ... 04.05.10)

Kultuurilises aspektis loovad vallale väärtust juurde Piiskoplinnuse varemed ja nende ees asuv Piiri kõrtsi hoone, mille renoveerimine peaks lõppema 2010.a. Seoses sellega on vallal valmimas uus külustuskeskus, mis pakub erinevaid kultuuriüritusi ja on üheks tõmbenumbriks turistidele.

Vastseliina vald on tuntud mitme suure traditsioonilise ürituse poolest, mille korraldamisele on kaasatud kõik valla suuremad asutused ja kogukond. Seega võib öelda, et Vastseliina vallal on toimiv kultuuri keskkond, mida arendatakse jõukohaselt edasi.

Vastseliina vald on panustanud kultuuritegevuse toetamisse. Vastseliina vallavolikogu „Vastseliina valla eelarvest seltsidele, klubidele ja teistele ühingutele kultuuri- ja sporditoetuste taotlemise, määramise, maksmise ja aruandluse korra“ (Vastseliina vallavolikogu 26.01.2005.a määrus nr 1-1/02) (edaspidi: Toetuste taotlemise kord) alusel saab taotleda toetust kultuuriürituste või muu kultuurivaldkonnaga seotud tegevuste korraldamiseks. Toetusi jagatakse neli korda aastas Vastseliina vallavolikogu haridus- ja kultuurikomisjoni poolt tehtud ettepanekute alusel. Vastseliina valla suurürituste ja

traditsiooniliste ürituste toetamine käib üldjuhul läbi valla eelarve ja antud üritustele taotletakse toetusi erinevatest fondidest.

Vastseliina vallal on traditsiooniks tänada iga aasta Eesti Vabariigi aastapäevale pühendatud aktusel aasta jooksul silma paistnud kodanikke. Iga aasta on tunnustust väärinud mitmed kultuurivaldkonnaga tegelejad. Lisaks tunnustatakse ühte kultuuri üritust, mis saab tiitli „Aasta kultuurisündmus“.

2.3. Töömeetod ja -vahendid

Vastseliina valla kultuurinõukogu töömeetodiks oli töökoosolek. Töökoosolekud toimusid kokkulepitult arengukava koostamise tegevuskava alusel. Kõik nõukogu koosolekud protokolliti. Töökoosolekute protokollid asuvad Vastseliina vallavalitsuse kantseleis, kus on võimalik nendega tutvuda. Kultuurinõukogu töökoosolekud valmistas ette ja viis läbi töö autor.

Kultuurinõukogu kasutas sise- ja väliskeskonna hindamiseks töövahendina SWOT-analüüsi, mis on üheks arengukava koostamise töövahendiks. SWOT-analüüsi käigus tõi kultuurinõukogu välja Vastseliina valla kultuurivaldkonna tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud.

Vastseliina valla arengukava koostamise teiseks töövahendiks oli tasakaalus tulemuskaart, mille aluseid rakendati strateegia esitamisel, kuna ka valla arengukava põhineb tasakaalus tulemuskaardi meetodil. TTK on üks strateegilise planeerimise töövahenditest, mis tugineb neljale näitajale:

- 1) kliendi perspektiiv (mõju) – mida soovib klient, milline on tema rahulolu, valdkonna mõju ühiskonnale, kogukonnale ja kodanikule;
- 2) rahaline perspektiiv (ressursid) - millist finantstulemust ootavad organisatsiooni juhid, millised on ressursid ja võimalused valdkonna arenguks;
- 3) sisemise protsessi perspektiiv (protsessid) – milliseid sisemisi protsesse peab valdama, et rahuldada omanike ja klientide soove, millised protsessid ning struktuurid on vajalikud, et valdkonna eesmärged ellu viia
- 4) arengu ja õppimise perspektiiv (osalemine) – millised oskused ning teadmised aitavad säilitada ja tugevdada organisatsiooni konkurentsipositsiooni, millised oskused ja milline tehnoloogia on vajalik arengu saavutamiseks.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamisel analüüsiti olemasolevate ressursside, protsesside ja osaluse seost üldise mõjuga ehk üldise soovitud tulemusega. TTK puhul on oluline see, et arengustrateegia koostamisel ei lähtuta ainult finantsnäitajatest, vaid sama suur tähtsus on klientidel (kodanikel), sisemistel protsessidel ning organisatsiooni õppimisvõimel ja arengul. Töö tulemusel valmis arengukava juurde strateegiakaart, mis kirjeldab eesmärkide järgimist kontrollitavate näitajate abil.

2.4. Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamine

Vaadates kohalike omavalitsuste toimimist, on seaduses (KOKS) ära sätestatud arengukava tähtsus ja osakaal valla elu korraldamisel. Kui KOVi arengukava reguleerib üldiselt valla arengut ja valla suundi, siis selleks, et valdkonniti paremini orienteeruda, koostatakse valdkondlikke arengukavasid.

Vastseliina vallal valmis 2008. aastal uus üldarengukava. Samal aastal lõppes valla kultuuri ja spordi arengukava. Siit tekkis vajadus koostada uus kultuuritegevuse arengukava.

Kehtiv seadusandlus ei sätesta ühtseid ja üheselt mõistetavaid nõudeid kohaliku omavalitsuse arengukava väljatöötamise metoodika ja sisu kohta. Seetõttu võib arengukavades kohata väga mitmekesiseid lähenemisviise ja ülesehitusi. (Noorkõiv, Pirso, Reineberg 2004: 11) Kultuuriministeeriumil on aga välja töötatud dokument kultuuri arengukava koostamiseks. Vastseliina kultuurinõukogu lähtus arengukava koostamisel antud dokumendis sisalduvatest põhimõtetest, mis sobisid hästi Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukavaga.

Arengukava koostamiseks moodustati töörühm ehk kultuurinõukogu, kelle ülesandeks sai:

1. Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamine, täitmise jälgimine.
2. Vastseliina valla kultuuri valdkonda puudutavate küsimuste, probleemide arutamine nõuandva organina.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamine toimus viies etapis.

I etapp: Arengukava koostamise meeskonna moodustamine ehk kultuurinõukogu loomine

Esimeseks etapiks oli kultuurinõukogu kokkukutsumine ja ülesannete selgitamine. Nõukogu tööd koordineeris ja juhtis töö autor, kes töötab Vastseliina valla rahvamaja

juhatajana. Rahvamaja juhataja üheks tööülesandeks on koostöö kõigi teiste kultuuriorganisatsioonidega vallas.

Vastseliina valla kultuurinõukogu kutsuti kokku esimest korda 14. jaanuaril 2010.a. Kultuurinõukokku kuuluvad Vastseliina valla kultuuriasutuste juhid/esindajad: muusikakooli direktor, Vastseliina muuseumi esindaja, Vastseliina Piiskopilinnuse SA juhataja, Vastseliina Rahvamaja juhataja ja kunstiline juht, noorsootööspetsialist, raamatukogude esindaja, vallarahva esindaja ja 3 ringijuhti. Vajadusel kaasati töökoosolekutele oma eriala spetsialiste.

II etapp: Sise- ja väliskeskkonna analüüs

20.01.2010.a töökoosolekul analüüsiti Vastseliina kultuuri valdkonna sise- ja väliskeskkonda. Sise- ja väliskeskkonna analüüsi töövahendiks oli SWOT-analüüs, mille käigus toodi välja kultuurivaldkonna tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Töökoosolekust võtsid osa kultuurinõukogu liikmed. Koosolekule olid kaasatud raamatukogude, muusikakooli ja gümnaasiumi esindajad.

Eelnevalt oli nõukogu liikmetele ja teistele koosolekule kaasatud inimestele antud üleanne iseseisvalt läbi mõelda Vastseliina valla kultuuri valdkonna tugevused ja nõrkused, mis arutati ühiselt läbi 20.01.2010.a, 27.01.2010.a ja 03.02.2010.a toimunud koosolekutel.

Tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude kirja panemisel analüüsis nõukogu läbi kõik vallas tegutsevad kultuurivaldkonnaga seonduvad asutused ja organisatsioonid. Analüüsi tulemusena koostati üldine SWOT-analüüs kultuurivaldkonnale terviklikult.

SWOT-analüüsi käigus toodi Vastseliina valla kultuuritegevuse peamiste tugevustena välja tugevate ringijuhtide, asutuse juhtide, mitmekesiste huviringide ja tugevate traditsioonide olemasolu. Peamised nõrkused Vastseliina valla kultuurielus on inimeste vähene huvi ürituste vastu, uute liidrite vähesus, rahaliste vahendite vähesus valdkonna arendamiseks. Kultuurinõukogu leidis, et põhilisteks võimalusteks kultuurivaldkonna arendamisel on omavalitsustevaheline koostöö ning projektide kirjutamine riiklikesse ja EL fondidesse. Samas näeb nõukogu projektide ja fondide kadumist peamise ohu allikana.

SWOT- analüüsi tulemused on välja toodud käesoleva lõputöö lisa „Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010-2015“ (Lisa. Hinnang olukorrale).

III etapp: Missiooni, visiooni ja strateegiliste eesmärkide sõnastamine

10.02.2010.a toimus kultuurinõukogu töökoosolek, mille käigus sõnastati Vastseliina valla kultuuri valdkonna missioon, visioon ja strateegilised eesmärgid. Missiooni ja visiooni sõnastamiseks olid nõukogu liikmed enne töökoosolekut iseseisvalt kirja pannud märksõnad, mis iseloomustavad Vastseliina valla kultuurielu hetkeolukorda ning kuhu soovitakse tulevikus jõuda.

Missiooni sõnastamisel ühtisid enamuste nõukogu liikmete arvamused, mille alusel tuleks missioonis kajastada tugevaid traditsioone ning olemasolevaid võimalusi.

Visiooni sõnastamisel kaldus töörühm kirjeldama pigem hetkeolukorda kui tuleviku pilti. Väljapakutud sõnastustes ei leidunud midagi sellist, mida hetkel Vastseliina kultuurielus veel ei ole. Arutelu käigus jõuti lahenduseni, et Vastseliina valla kultuurielu visiooni loomisel tuleks ära kasutada olemasolevaid tugevusi kultuurielu reklaamimisel väljaspool valda.

Vastseliina valla kultuuritegevuse missioon ja visioon on väljatoodud käesoleva lõputöö lisas „Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010-2015“ (Lisa. Vastseliina valla kultuuritegevuse arengustrateegia).

Visiooni sõnastamise järel töötas kultuurinõukogu välja strateegilised eesmärgid, mis viidi tulemuskaardi nelja erineva perspektiivi alla. Strateegiliste eesmärkide välja töötamisel ja sõnastamisel arvestas nõukogu reaalseid võimalusi eesmärkide elluviimisel. Arutelude käigus tõi töörühm välja põhilised seisukohad, mis muudavad just Vastseliina valla kultuurielu ainulaadseks ja mida peaks hoidma ja tegema, et see ainulaadsus säiliks.

Seatud eesmärkidele lisas nõukogu hindamiskriteeriumid, mille alusel on võimalik hinnata või mõõta eesmärkide saavutamist. Strateegiakaardi koostamisel oli oluline lisada iga eesmärgi juurde konkreetsed tegevused, mille kaudu eesmärgini jõutakse ning ära määratleda konkreetsed vastutajad tegevuste ellu viimisel.

Kultuurinõukogu leidis, et Vastseliina valla kultuurielu peamised strateegilised eesmärgid on kaasatud ja algatusvõimelised vallaelanikud, mitmekesised kultuuriüritused ning aktiivselt veedetud vaba aeg. Antud eesmärkide saavutamise eest on vastutavad kõik valla kultuuriasutused.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengustrateegia on välja toodud käesoleva lõputöö lisa „Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010-2015“. (Lisa. Vastseliina valla kultuuritegevuse arengustrateegia)

IV etapp: Tegevuskava koostamine

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava tegevuskava koostamine toimus 03.03.2010.a kultuurinõukogu töökoosolekul. Tegevuskava koostamise aluseks olid eelnevalt väljatöötatud strateegilised eesmärgid ja strateegiakaardil välja toodud tegevused. Tegevuskava koostamisel on oluline välja tuua investeringud, mis mõjutavad oluliselt valla eelarvet. Iga tegevuse juures arvestas nõukogu reaalseid võimalusi ja vajadusi konkreetse tegevuse elluviimisel. Siit tulenevalt kujunesid välja tegevused, mille teostamine on pidev protsess (nt muuseumi eksponaatide laiendamine, ürituste mitmekesistamine) ja mille teostamiseks on vajalik määratleda ära konkreetne aeg (nt MTÜ loomine rahvamaja juurde hiljemalt 2011.a lõpuks). Tegevuskava koostati kolmeks aastaks.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava tegevuskava on välja toodud käesoleva lõputöö lisa. (Lisa. Tegevuskava 2010 – 2012).

V etapp: Arengukava kokku kirjutamine ja tutvustamine kultuurinõukogule

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava kokkukirjutamine toimus töö autori poolt 2010.a märtsikuu jooksul. Arengukava kokku kirjutamisel lähtus autor kultuurinõukogu kokkulepetest, mis olid fikseeritud töökoosolekute protokollides.

31.03.2010.a toimus kultuurinõukogu koosolek, kus töö autor tutvustas valminud arengukava eelnõud nõukogule. Nõukogu analüüsis arengukava eelnõud ja tegi parandusettepanekuid. Parandustega Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava esitlemine kultuurinõukogule toimus 28.04.2010.a koosolekul, kus nõukogu andis nõusoleku Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010 – 2015 esitamiseks Vastseliina vallavolikogule.

3. ANALÜÜS JA JÄRELDUSED

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamisel tajus töö autor meeskonnatöö olulisust. Arengukava meeskonna aktiivne kaasalöömine ja –mõtlemine aitas oluliselt kaasa kultuurivaldkonna hetkeolukorra kaardistamisele ja tuleviku suundade välja töötamisele. Arengukava koostamiseks loodud kultuurinõukogu näitas üles huvi valdkonna arendamisel, mis tegi töökoosolekute organiseerimise lihtsamaks. Ainsaks probleemiks nõukogu töökoosolekute organiseerimisel oli sobiva aja leidmine, kuna nõukogu liikmed töötavad erinevates asutustes. Olukorrale lahenduse leidmiseks lepiti nõukogu esimesel koosolekul kokku ajakava, millal konkreetsed tegevused toimuvad. Ajakava alusel said tööühma liikmed varakult oma tegevusi ette planeerida.

Negatiivseks asjaoluks arengukava koostamise protsessi juures oli see, et kuna nõukogu liikmete aeg koosolekutel oli tihti piiratud, ei õnnestunud läbi viia koosolekuid, kus ühe töökoosoleku jooksul oleks läbi arutatud konkreetse arengukava koostamise etapi tegevus. Seetõttu tuli läbi viia mitmeid lühikoosolekuid ja näiteks SWOT-analüüsi teostamine toimus kolme koosoleku jooksul. Antud olukord killustas ühtset protsessi ja samas kulus ka rohkem aega, et meelde tuletada eelmistel koosolekutel arutatu. Probleemi lahendamisele aitas oluliselt kaasa koosolekute protokollimine, kuhu olid sisse kantud kõik olulised ettepanekud, arvamused ja otsused. Antud olukorrast võib järeldada, et oluliste arutelude puhul on alati mõistlik koostada protokoll, mis säilitatakse ja mida saab alati kasutada ja lugeda, et vajalik info meelde tuletada.

Teiseks negatiivseks asjaoluks arengukava koostamise juures oli see, et mitmed kultuurinõukogu liikmed olid oma ala spetsialistid, kuid ei olnud kunagi enne osalenud arengukava koostamisel. Seetõttu oli neil keeruline mõista arengukava koostamise nõudeid ja tegevusi. Antud olukorra lahendamiseks tuli individuaalselt juhendada neid nõukogu liikmeid, kellel arengukava koostamise protsess oli võõras. Kõige enam valmistas raskusi ohtude ja nõrkuste leidmine ning strateegiliste eesmärkide loomine TTK alusel. Tegevuste paremaks mõistmiseks aitas kaasa konkreetsete näidete toomine. Kultuuritegevuse arengukava koostamise protsessis oleks töö olnud kindlasti efektiivsem ja kiirem, kui protsessis osalejatel oleks olnud eelnevalt võimalus läbida koolitus arengukava koostamise

alal. Positiivseks asjaoluks on see, et nüüdseks on kõigil kultuurinõukogu liikmetel kogemus arengukava koostamisel ja olles ise protsessi juures, on nõukogul lihtsam jälgida ja hinnata eesmärkide saavutamist ja arengukava täitmist. Autor järeldab, et võimaluste korral on alati mõttekas enne oluliste dokumentide väljatöötamist läbida vastav koolitus või kaasata töö protsessi oma ala asjatundja, kes oskab suunata ja juhendada neid, kellele antud protsess on uudne ja võõras.

Autor jõudis seisukohale, et kui meeskond, antud juhul kultuurinõukogu, on tugev ja otsustusvõimeline ning tunneb ennast meekonnana, siis on selle juhtimine ja arutelude korraldamine lihtsam ja tulemuslikum. Kohati läksid aga arutelud Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostades väga emotsionaalseks ja hiljem oli raske arutelust välja tuua valdkonnaga seonduvaid aspekte. Samas tuleb tõdeda, et selliste arutelude käigus tulid välja ka mitmed seisukohad, milleni muidu poleks jõutud.

Arengukava koostamise protsessi käigus tuli positiivse küljena välja see, et erinevad kultuuriasutused teevad omavahel koostööd ja aitavad üksteisel võimaluse korral kitsaskohtadest välja tulla. Samas võib negatiivse poolena välja tuua, et paljud asutused ei soovi koostööd ja seega on tunda valdkonna killustumist. Positiivse tõuke protsessis osalenutele andis kindlasti see, et ei olda oma raskustega üksi. Analüüsi käigus tuli välja, et sarnaseid probleeme on ka teistel asutustel ja on võimalus, et koostöös leitakse neile lahendus.

Töö autor tajus mitmeid kordi, et kultuuritegevuse arengukava olemusse ja koostamisse suhtuvad valdkonnaga seotud inimesed erinevalt. Oli inimesi, kes mõistsid arengukava vajalikkust. Nendega sujus koostöö lihtsamalt ja ladusamalt. Kuid kahjuks pidi paljudele selgitama, miks on arengukava vajalik. Nende arusaam oli, et seda kõike tehakse sellepärast, et seaduses on nii nõutud. Autor järeldab, et tihti koostatakse dokumente ainult selleks, et see peab olemas olema. Antud lõputöö raames valminud arengukava eelnõu puhul on tähtis see, et seda tegelikkuses järgitakse ja täide viiakse. Kõige paremini õnnestub see siis, kui kultuurinõukogu, kes arengukava koostas, vastutab ka selle täitmise ja järgimise eest.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamisel oli hea tugineda olemasolevatele tugevatele traditsioonidele ja inimestele, kes tegelevad kultuuritöoga Vastseliina vallas. Lõputöö autor leiab, et Vastseliina valla kultuuri valdkonnast võib välja tuua palju tugevusi, mille säilitamine ja arendamine peaks olema kultuurielu esimeseks prioriteediks. Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamisel läbitöötatud

materjalide põhjal on autori arvates vajalik Vastseliina valla kultuurielu arendamisel tegeleda kodanike kaasatuse suurendamisega nii üritustel kui ka teistes tegevustes osalemisel. Samas on oluline parendada koostööd kõigi omavalitsuse kultuuriasutuste ja organisatsioonide vahel. Koostöö kaudu on ühiselt võimalik tekkinud probleemidele lahendusi leida.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk oli koostada arengukava, mis oleks Vastseliina valla kultuurivaldkonna üheks alusdokumendiks nii tegevuste kui ka investeeringute planeerimise osas, samas annaks hea ülevaate, kus asutakse praegu ja seaks ette sihi, kuhu soovitakse oma tegevustega jõuda.

Eesmärgi saavutamiseks kutsuti kokku kultuurinõukogu ja pandi paika nõukogu töökorraldus. Kultuurinõukogu on meeskond, kes arengukava koostas ja arutelusid läbi viis. Protsessi jooksul peeti mitmeid töökoosolekuid arengukava koostamiseks. Selleks, et välja selgitada hetkeolukord, tehti valla kultuurivaldkonnale SWOT-analüüs. Kuna Vastseliina vallal oli valminud 2008.a. uus arengukava ja selle koostamise meetodiks oli valitud tasakaalus tulemuskaardi meetod, siis leidis kultuurinõukogu, et ka valdkondlik arengukava võiks tugineda tasakaalus tulemuskaardi meetodile.

Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamine toimus viies etapis. Esimeses etapis moodustati arengukava koostamise meeskond ehk kultuurinõukogu. Teises etapis toimus valdkonna sise- ja väliskeskonna analüüs, milleks kasutati SWOT-analüüsi meetodit. Missiooni, visiooni ja strateegiliste eesmärkide sõnastamine toimus arengukava koostamise kolmandas etapis ning tuginedes arengu eesmärkidele koostati neljandas etapis kultuuritegevuse tegevuskava. Viimases, viiendas etapis, toimus arengukava kokkukirjutamine töö autori poole ja valminud eelnõu tutvustamine nõukogule paranduste sisseviimiseks.

Käesolev lõputöö koosneb kolmest osast. Esimeses lõputöö osas annab autor ülevaate strateegiast, selle juhtimisest, planeerimisest ja koostamisest. Töö teises osas toob autor välja protsessi, mis oli aluseks Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava koostamisel. Antud peatükis tõi töö autor välja arengukava koostamise töömeetodid, valdkondliku analüüsi ja selgitas, kuidas toimus valdkondliku arengukava koostamine kultuurinõukogu poolt. Teise osa lõpus toob autor välja punktid, mis võeti aluseks tegevusplaani koostamisel. Töö kolmandas osas analüüsib töö autor arengukava koostamise protsessi ning teeb oma järeldused läbitud protsessi kohta.

Käesoleva uurimistöö tulemusena valmis Vastseliina valla kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010 – 2015, mis on aluseks kultuurielu korraldamisel Vastseliina vallas järgneva viie aasta jooksul.

Arengukava koostamise protsessis kerkisid esile mitmed probleemid, millest peamistena võib välja tuua osade nõukogu liikmete vähesed teadmised arengukava koostamisel, nõukogu liikmete pideva ajapuuduse sisukate töökoosolekute läbiviimiseks ja teadmatuse arengukava tähtsusest.

Positiivse asjaoluna arengukava koostamisel tajus töö autor koostöövalmidust probleemide lahendamisel ning tugevate traditsioonide ja liidrite olemasolu suurt tähtsust.

Valminud arengukava on vajalik, et toimiks jätkusuutlik kultuurielu Vastseliina vallas. Selleks, et dokument saaks praktilise väärtuse, tuleb tegevusi suunata vastavalt arengukavas väljatoodule ja igal aastal arengukava üle vaadata, et ajaga kaasas käia ja jätkusuutlik olla.

SUMMARY

The aim of this diploma, “Composition of developmental plan of cultural life of Vastseliina Municipality”, is to achieve an agreement in development of cultural field with local government, cultural organizations and community. As a result of this diploma was compiled a draft of “Developmental plan of cultural life of Vastseliina Municipality 2010 – 2015”.

This diploma consists of 61 pages (including one addition). The diploma consists of three main chapters. In the first chapter, the author gives a survey about the theoretical sources of strategic leading and planning. In the second part, the author describes the field of culture in Estonia and in Vastseliina and describes methods of composing developmental plan and the process of composing developmental plan. In the third chapter, the author analyses the process and makes conclusions about all the process. This diploma thesis is written in Estonian.

To accomplish the process the author formed a culture board that was specially formed for this process. The culture board was a workgroup who analyzed the field of culture in Vastseliina Municipality and formulated the mission, vision and strategic goals. The method of work of culture council were meetings which were taken the minutes. The process of composing the developmental plan consisted of five stages.

In this diploma thesis, the author made suggestions how to develop the field of culture in Vastseliina Municipality. These suggestions are important in process of putting the developmental plan into practice.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

2002. Appendix D: Balanced Scorecard. ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 29 Issue 1, 137 – 145. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.01.2010
- Alas, R. 2001. *Juhtimise alused*. Tallinn: Kirjastus Külim
- Alas, R. 2005. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Kirjastus Külim
- Bryson, J.M., Alston, F.K. 1996. *Creating and Implementing Your Strategic Plan*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Eden, C., Ackermann, F. 1998. *Making strategy. The Journey of Strategic Management*. London: SAGE Publications
- Eesti riigi kultuuripoliitika põhialused. Kultuuriministeeriumi kodulehelt <http://www.kul.ee/index.php?path=367> välja otsitud 03.05.2010
- Eesti Vabariigi põhiseadus 28.06.1992, jõustunud 03.07.1992 – RT I 1992, 26, 349 ... RT I 2007, 33, 210
- Gansen, O. 1999. *Strateegiline planeerimine mittetulundusorganisatsioonidele*. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit
- Gunduz, M., Simsek, B. 2007. A strategic safety management framework through balanced scorecard and quality function deployment. *Canadian Journal of Civil Engineering*, Vol. 34 Issue 5, 622-630. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.01.2010
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. USA: Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2003. *Tasakaalus tulemuskaart: Strateegialt tegudele* [The Balanced Scorecard: From Strategy to Action]. Tõlge eesti keelde K. Kährrik. Kirjatus Pegasus. (Originaal on publitseeritud Harvard Business School Press 1996)
- Koch, R. 2006. *Strateegia käsiraamat. Kuidas luua võidustrateegiat* [The Financial Times Guide to Strategy. How to create and deliver a winning strategy]. Tõlge eesti keelde:

- A. Vee. Kirjastus Tänapäev. (Originaal on publitseeritud Pearson Education Limited, Great Britain, 2006)
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus 02.06.1993, jõustunud vastavalt seaduse § 37-le – RT 1993, 37, 558 ... RT 2009, 62, 405
- Korpan, V., Kokk, A. 2004. *Organisatsiooni käsiraamat: Kontseptsioonid ja vahendid*. Tallinn: Eesti Juhtimiskvaliteedi Keskus
- Kultuuriministeeriumi arengukava aastateks 2010 – 2013. 2010. Kultuuriministeeriumi kodulehelt <http://www.kul.ee/index.php?path=0x1x1263> välja otsitud 02.05.2010
- Leimann, J., Skärvad, P.H., Teder, J. 2003. *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Kirjastus Külim
- Lühendite loetelu lühendi järgi. Justiitsministeeriumi kodulehelt <http://www.just.ee/10695> välja otsitud 30.04.2010
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. 1996. *The Strategy Process. Concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Muuseumiseadus 13.11.1996, jõustunud 14.12.1996 – RT I 1996, 83, 1487 ... RT I 2008, 3, 24
- Niven, P.R. 2005. Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard. *Journal for Quality & Participation*, Vol. 28 Issue 4, 21-25. Välja otsitud EBSCOhost andmebaasist 10.01.2010
- Noorkõiv, R. 2002. *Kohaliku omavalitsuse arengukava koostamise soovitusel*. Tartu: Geomedia
- Noorkõiv, R., Pirso, A., Reineberg, M. 2004. *Kohaliku omavalitsuse arengukava Eestis. Ülevaade olukorrast*. Tartu: Geomedia
- Oakland, J.S. 2006. *Terviklik kvaliteedijuhtimine: Teooria ja praktika*. Tallinn: Külim
- Olve, N.-G., Sjöstrand, A. 2002. *The balanced scorecard*. Oxford: Capstone
- Rahvaraamatukogu seadus 12.11.1998, jõustunud 10.12.1998 – RT I 1998, 103, 1696 ... RT I 2007, 19, 93

- Strateegilise planeerimise käsiraamat. Rahandusministeeriumi kodulehelt <http://www.fin.ee/index.php?id=14453> välja otsitud 05.12.2009.
- Terviklik kvaliteedijuhtimine. TIP Konsultatsioonid kodulehelt http://www.tip.ee/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=46 välja otsitud 28.04.2010
- Tervikliku kvaliteedijuhtimise (TQM) kontseptsioon. Tartu Ülikooli kodulehelt <http://www.physic.ut.ee/instituudid/efti/loengumaterjalid/kvaliteedijuhtimine/TQM%20kontseptsioon.pdf> välja otsitud 28.04.2010
- Vadi, M. 1995. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus
- Valk, A. 2003. Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Sisekaitseakadeemia kirjastus
- Vastseliina valla arengukava 2008-2018. Vastseliina Vallavolikogu 30. aprill 2008.a määrus nr 1-1.1/10
- Vastseliina valla eelarvest seltsidele, klubidele ja teistele ühingutele kultuuri- ja sporditoetuste taotlemise, määramise, maksmise ja aruandluse kord. Kinnitatud Vastseliina vallavolikogu 26.01.2005.a määrusega nr 1-1/02
- Vastseliina valla üldtutvustus. Vastseliina valla kodulehelt www.vastseliina.ee välja otsitud 04.05.2010
- Virovere, A., Alas, R., Liigand, J. 2005. *Organisatsioonikäitumine*. Tallinn: Kirjastus Külim
- Väli, E. 2006. *Edukas väikeettevõtlus ääremaal. Ettevõtluse käsiraamat*. Kuressaare: Tallinna Tehnikaülikool

**LISA: VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE
ARENGUKAVA AASTATEKS 2010 – 2015**



VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE
ARENGUKAVA
AASTATEKS 2010 – 2015

Vastseliina 2010

SISUKORD

ARENGUKAVA KOOSTAMISE METOODIKA	3
KASUTATUD MÕISTED	5
VALLA JA KULTUURIELU ÜLDINE ISELOOMUSTUS.....	6
Ajalugu.....	6
Asustus.....	6
Lühiülevaade valla kultuurielust.....	7
Rahastamine.....	10
KULTUURILINE KESKKOND	11
Suuremad üritused	12
HINNANG OLUKORRALE.....	13
VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE ARENGUSTRATEEGIA	15
TEGEVUSKAVA 2010 – 2012.....	18
KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU	21

ARENGUKAVA KOOSTAMISE METOODIKA

Valla/linna arengukava hõlmab valla arengusuundi üldiselt. Kui aga koostada valdkondlikke arengukavasid, siis saab arengusuunad analüüsida läbi süvitsi, võttes aluseks just sellele valdkonnale iseloomulikud jooned. Sellel põhimõttel on koostatud ka Vastseliina kultuuritegevuse arengukava aastateks 2010 – 2015.

Kultuurivaldkond hõlmab erinevate huvigruppide kultuuri- ja sporditegevust, kodanikuühenduste ja munitsipaalasutuste tegevust. Siinkohal on arengukava ülesandeks teadvustada valla kultuurielu probleeme, arengusuundasid ja edueesmärke, aidata erinevad huvigrupid koostööle, et leida ühised huvid ja tagada ühine arengusuund.

Arengukava on mõeldud kasutamiseks kõigile Vastseliina valla kultuuriga kokkupuutuvatele inimestele ja organisatsioonidele. Arengukava koostamisel on aluseks võetud eelnev kultuuritegevuse arengukava aastateks 2005 – 2008, lisaks veel valla üldine arengukava aastateks 2008 – 2018. Aluseks on võetud ka Kultuuriministeeriumi poolt välja töötatud dokument kultuurivaldkondlike arengukavade koostamiseks. Lisaks on arengukava kokkupanekuks kokku kutsutud kultuurinõukogu, kes aruelude ja töökoosolekute käigus selgitas välja punktid, mis arengukavasse sisse kirjutada. Töökoosolekud toimusid ajavahemikus jaanuar 2010 – märts 2010.

Arengukava on esitatud tasakaalus tulemuskaardi (TTK) põhimõttel. Seda eelkõike sellepärast, et valla üldine arengukava on koostatud samal meetodil ja selleks, et valdkondlik arengukava oleks rohkem seotud üldise arengukavaga. TTK meetod tugineb neljale näitajale:

- 1) kliendi perspektiiv (mõju)– mida soovib klient, milline on tema rahulolu, valdkonna mõju ühiskonnale, kogukonnale ja kodanikule;
- 2) rahaline perspektiiv (ressursid) - millist finantstulemust ootavad organisatsiooni juhid, millised on ressursid ja võimalused valdkonna arenguks;

- 3) sisemise protsessi perspektiiv (protsessid) – milliseid sisemisi protsesse peab valdama, et rahuldada omanike ja klientide soove, millised protsessid ning struktuurid on vajalikud, et valdkonna eesmärged ellu viia
- 4) arengu ja õppimise perspektiiv (osalemine) – millised oskused ning teadmised aitavad säilitada ja tugevdada organisatsiooni konkurentsipositsiooni, millised oskused ja milline tehnoloogia on vajalik arengu saavutamiseks.

Olukorra analüüsimiseks ja probleemide ning võimaluste väljaselgitamiseks kasutati SWOT-analüüsi. Tegevuskava koostamisel lähtuti sellest, et tegevuskavva saaks sisse kirjutatud tegevused, mis on vajalikud läbi viia järgneva kolme aasta jooksul ja investeeringud, mis võivad mõjutada oluliselt valla eelarvet.

KASUTATUD MÕISTED

ERDF	Euroopa Regionaalarengu Fond
KOV	kohalik omavalitsus
RE	riigieelarve
SWOT	vahend olukorra hindamiseks, nimetus tuleneb inglise keelest S (<i>strengths</i> – tugevused); W (<i>weaknesses</i> - nõrkused); O (<i>opportunities</i> – võimalused); T (<i>threats</i> – ohud)
TTK	tasakaalus tulemuskaart

VALLA JA KULTUURIELU ÜLDINE ISELOOMUSTUS

Ajalugu

Vastseliina vald asub Võrumaa kaguosas Venemaa ja Läti piiri lähedal. Ajaloolisel Võrumaal asuva kihelkonna enamik alasid jääb kaasaegsele Võrumaale. Ainult kihelkonna põhjaosa kuulub Põlvamaa koosseisu. Valla ja kihelkonna piirid päris ei kattu. Valla alla kuulub Rõuge kihelkonna alasid Vana-Saaluse mõisa ümbruses. Kihelkonna lõunapoolsed alad moodustavad Misso valla tuumiku. Viimase alla kuulub ka Luhamaa ja Kriiva ümbrus, mis on ajalooliselt olnud osa Pihkva vürstiriigist/kubermangust. Kihelkonna loodenurk Lasva mõisa ümbruses moodustab Lasva valla lõunaosa. (Eesti mõisaportaal...15.03.10)

Vastseliina ajaloos on olnud kaks samanimelist asulat. 1342 ehitatud muinaskeskuse piiskopilinnus asub kohas, kus Meeksi oja suubub Piusasse. 18. sajandil linnuse hävitamise järel rajatud praegune valla keskus. Muinaskeskus kannab praegu Vana-Vastseliina nime. 14.-18.sajandini on Vastseliina piirialana olnud sõdade tallermaa ja vaheldumisi venelaste, rootslaste ja poolakate hallata. Eesti Vabariigi algul oli Vastseliina kihelkonnas viis valda: Lasva, Loosi, Misso, Orava ja Vastseliina vald. 601 km² suuruses kihelkonnas elas 10 668 inimest. Kihelkond kadus vormiliselt Eesti iseseisvumisega. Piirialana on Vastseliina olnud erinevate peremeeste valduses, vaheldumisi venelaste, rootslaste ja poolakate hallata, seega pidevalt sõjatallermaaks. (Ajaloost ... 30.03.2010)

Asustus

Vastseliina vald on keskmise suurusega Eesti omavalitsus (22277,8 ha) ja asub Eesti vabariigi kaguosas. Elanikke on vallas 01.01.2010.a seisuga 2170, kellest 4 % moodustavad eelkooliealised, 21 % õpilased, 47 % tööealised ja 28 % pensionärid. Valla keskuseks on Vastseliina alevik ca 800 elanikuga.

Vastseliina vallas on olemas gümnaasium, muusikakool, lasteaed, kolm raamatukogu, spordikeskus ja rahvamaja. Järjest rohkem elavneb külaliikumine. Praeguseks on

enamustel küladel oma külavanem ja suurematel küladel ka oma külakeskused. Üheks suuremaks külakeskuseks on Viitka Päevakeskus. Tugev kultuurielu on ka Kapera, Kündja, Voki, Loosi ja Vana-Vastseliina külades.

Kultuurilises aspektis annab vallale palju juurde Piiskoplinnuse varemed ja nende ees asuv Piiri kõrts, mille renoveerimine peaks lõppema 2010.a. Seoses sellega on vallal valmimas uus külastuskeskus, mis pakub erinevaid kultuuriüritusi ja on üheks tõmbenumbriks ka turistidele.

Vallas on 46 küla ja 1 alevik (Vastseliina). Keskmine asustustihedus on 10,6 inimest/km², Vastseliina alevikus 253 inimest/km².

Lühiülevaade valla kultuurielust

Vastseliina valla kultuuri valdkond hõlmab erinevate huvigruppide kultuuri- ja sporditegevust, kodanikuühenduste ja munitsipaalasutuste tegevust. Vastseliina vallas korraldatakse traditsioonilisi kultuuri- ja spordiüritusi, pakutakse huviharidust, teenindatakse turiste, osaletakse maakondlikel, üleriigilistel ja rahvusvahelistel üritustel. Kultuuri- ja spordivallas (rahvatants, näitemäng, koorilaul, showtants, laskesuusatamine, orienteerumine, korv- ja võrkpall) on saavutatud häid tulemusi. Valla suurüritused on Maarahva Laat, Lindora laat, Vana Aja Päev, Puukuju. Uue üritusena on populaarsust kogumas Tulede öö. Traditsioonilised ühisüritused on Jaanipäev ja kodukandipäevad.

Vastseliina vallas on mitmeid asutusi ja organisatsioone, kes tegelevad kultuuri- ja spordivaldkonna arendamisega. Nendeks asutusteks on:

- 1. Vastseliina Vallavalitsus** – korraldab erinevaid üritusi lastele ja eakatele. Esile võib tuua laste ürituse Päikesepäev ja eakate jõuluüritused. Samuti on valla korraldada erinevad vabariigi aastapäevadega seonduvad üritused.
- 2. Vastseliina Gümnaasium** (15 ringijuhti, 18 huviringi, ca 200 osalejat) – korraldab erinevaid tähtpäeva üritusi (jõulud, vastlapäev, emakeelepäev jne). Iga-aastased üritused on Rebaste ristimine, Playback Show, Stiilinädal. 2010.a veebruaris valiti esimest korda oma kooli miss. Väga suure tähtsusega on koduloo uurimine. Iga aasta veebruari kuus toimub õpilastööde konverents, kus õpilased esitlevad oma uurimustöid.

3. **Vastseliina Muusikakool** (10 õpetajat, 9 instrumenti, ca 60 õpilast) – korraldab erinevaid kontserte tähtpäevade puhuks ja muusikakooli õpilased võtavad osa teiste poolt korraldatud üritustest, astudes üles oma ansamblite ja üksiknumbritega.
4. **Vastseliina Rahvamaja** (5 töötajat, 10 ringijuhti, 13 huviringi, ligikaudu 300 osalejat) – korraldab traditsioonilisi üritusi, võtab osa erinevatest festivalidest, on abiks valla suurüritustel, käib esinejatega väljas ka erinevatel külade üritustel. Kord nädalas näidatakse kino.
5. **Loosi Raamatukogu** – annab võimaluse külal kätte saada vajalikud lugemisteamikud, kogub, säilitab ja teeb lugejaile kättesaadavaks avalikud andmebaasid, on küla üheks infopunktiks ja korraldab koostöös teiste raamatukogudega näitusi.
6. **Vastseliina Raamatukogu** - annab võimaluse kogukonnal kätte saada vajalikud lugemisteamikud, kogub, säilitab ja teeb lugejaile kättesaadavaks avalikud andmebaasid, korraldab kirjandusalaseid üritusi erinevates vanustes lastele ja ka täiskasvanutele, korraldab teemakohaseid näitusi, on avaliku interneti punktiks.
7. **Vana-Vastseliina Raamatukogu** – annab võimaluse külal kätte saada vajalikud lugemisteamikud, kogub, säilitab ja teeb lugejaile kättesaadavaks avalikud andmebaasid, on avalikuks internetipunktiks, korraldab erinevaid kirjandusalaseid üritusi ja näitusi.
8. **Koduloomuuseum** – Muuseum on koht, kus minevikku tänapäevaga kokku viiakse ja tagatakse kultuuriväärtused tulevikule. Muuseum on järjepidevuse kandja ja säilitaja. Vastseliina ümbruskonna minevik ja tänapäev leiab kajastust Vastseliina Koduloomuuseumis.
9. **Vana -Vastseliina infopunkt** – on valla infokeskus, üles on pandud atraktiivsed eksponaadid, on stiilipuhas, korraldab ekskursiivseid erinevatele gruppidele ja annab infot turistidele valla ajaloo, kui ka praeguse elu kohta, võtab osa valla suurüritustest.
10. **Spordibaas** – korraldab erinevaid spordivõistlusi ja võtab aktiivselt osa võistlustest nii sise- kui välisriiklikest. Korraldab laste treeninguid. Aitab korraldada teistel organisatsioonidel erinevaid spordivõistlusi.

11. **Vastseliina Lasteaed** - korraldab tähtpäevade puhul kontserte, käib ise esinemas erinevatel kontsertidel .
12. **Kapera seltsimaja** – korraldab oma kogukonnas erinevaid üritusi, on küla kokkukäimise ja infovahetamise kohaks.
13. **Viitka Päevakeskus** - on ülaelanike kokkukäimise kohaks, korraldab erinevate tähtpäevade puhul üritusi, on külas avaliku interneti punktiks, korraldab lastele muinasjutupäevi, juhib eakate huvitegevusringe, vastavalt külaelanike ettepanekutele korraldab erinevaid teemapäevi, on külarahvale vabaaja veetmise kohaks, korraldab heakorratalguid.
14. **Loosi seltsimaja** – korraldab erinevate tähtpäevade puhul üritusi, on külarahva kokkukäimise kohaks, korraldab kodukandipäevi.
15. **Kündja seltsimaja** – on külarahva kokkukäimise kohaks, korraldab erinevate tähtpäevade puhul üritusi, korraldab heakorratalguid.
16. **Vana -Vastseliina seltsimaja** – küla keskusena külarahva kokkukäimise kohaks, korraldab erinevate tähtpäevade puhul üritusi, korraldab heakorratalguid.
17. **Voki seltsimaja** – on külarahva kokkukäimise kohaks, korraldab erinevate tähtpäevade puhul üritusi, korraldab külaelanikele erinevaid koolitusi.
18. **Vastseliina Piiskoplinnuse Sihtasutus** – Valla suurürituste korraldaja, läbi projektide kirjutamise parandab valla kultuurimaastiku, juhib infopunkti tööd ja arendab linnusekompleksi.
19. **Vastseliina Noorteklubi** – juhib ja koordineerib noorte vabaaja tegevusi, korraldab noortele erinevaid üritusi ja teemapäevi. Arendab valla noorte keskkonda erinevate projektide kirjutamise teel.
20. **Eakate päevakeskus** (Vastseliina Rahvamaja juure) – koordineerib eakate vabaaja tegevusi, korraldab erinevaid üritusi ja teemapäevi. Abistab teisi organisatsioone ürituste korraldamisel.
21. **MTÜ Vastselina Külade Ühendus** – korraldab erinevaid suvepäevasid, vabaõhu teatriõhtuid ja kontserte. Koordineerib külavanemate tööd ja abistab ürituste korraldamisel.

Rahastamine

Vastseliina Rahvamajas, gümnaasiumis ja muusikakoolis toimuvate huviringide juhendajad on omavalitsuse palgal. Valla eelarves on olemas eelarverida külakeskuste majanduskulude katteks. Vastseliina vald on panustanud kultuuritegevuse toetamisse. Vastseliina vallavolikogu Vastseliina vallavolikogu 26.01.2005.a määrusega nr 1-1/02 on kehtestatud kord, mille alusel saavad seltsid, MTÜ-d, eraisikud taotleda toetust kultuuriürituste või muu kultuurivaldkonnaga seotud tegevuste korraldamiseks. Toetusi jagatakse neli korda aastas Vastseliina vallavolikogu haridus- ja kultuurikomisjoni poolt tehtud ettepanekute alusel. Vastseliina valla suurürituste ja traditsiooniliste ürituste toetamine käib üldjuhul läbi valla eelarve ja antud üritustele taotletakse toetusi erinevatest fondidest. Peamiselt kirjutatakse projekte lisarahastuse taotlemiseks Eesti Kultuurkapitalile, Hasartmängumaksu nõukogule ja Kultuuriministeeriumile.

KULTUURILINE KESKKOND

Vastseliina vallas korraldatakse traditsioonilisi kultuuri- ja spordiüritusi. Esile võib tuua valla suurüritused Maarahva Laat, Lindora laat, Vana Aja Päev, Puukuju päevad, Tulede öö. Kindlasti lisanduvad siia veel valla teised traditsioonilised üritused, näiteks kodukandipäevad, jaanipäevad, jõuluüritused, lisaks erinevad laste ja eakate üritused. Pikkade traditsioonide poolest on tuntud ka Vastseliina isetegevuslased, kes on tunnustust kogunud erinevatel võistlustel, festivalidel ja konkurssidel. Esile võib tuua rahvatantsijad, näitemängu, koorilaulu, showtantsu, laskesuusatamise ja erinevad pallimängud.

Vastseliina valla üheks plussiks on Vana-Vastseliina lossipargis asuv 2007a. remonditud vabaõhulava, kus on võimalik korraldada suuremaid vabaõhu kontserte ja teatrietendusi. Samuti on võimalik korraldada seal suvepäevasid ja erinevaid kokkutulekuid.

Teine vabaõhu lava asub Vastseliina aleviku serval, kuid see vajab remonti ja seega on kasutusest kõrvale jäänud. Nimetatud lava juures on alles veel külakiik ja grillimiskoht, mis leiavad suvel pidevat kasutust. Veel on ehitatud endale välilava Loosi ja Kündja külakeskused, kus toimuvad suvel erinevad vabaõhuüritused.

Ühistegevuse arendamise ja vabaaja veetmise eesmärgil on Vastseliina vallas koondunud mitmeid ühendusi, neist aktiivsemad on Vastseliina Piiskopilinnuse Sihtasutus; MTÜd: Siksali Arendusselts, Vastseliina Käsitööselts, Vana-Vastseliina Külaselts, Vastseliina Külade Ühendus, Vana-Vastseliina Raamatukogu Selts, Vastseliina Teisipäevaklubi, Vastseliina Ajalooklubi, Vastseliina Spordiklubi, Kündja Kotus, Kapera Kandi Ühing, Viitka; seltsingutest Loosi Maanaiste Seltsing.

Aastas eraldatakse valla eelarvest lisaks munitsipaalasutuste ülalpidamiskuludele projektitoetusteks 27 000 kr. Seda jaotab vallavolikogu haridus- ja kultuurikomisjon.

Tagasihoidlikuks võib pidada koostööd naabervaldade ja maakondadega. Siiski külastab lisaks Vastseliina alevikule ja küladele valla üritusi naabervaldade elanikud.

Suuremad üritused

Vastseliina valla suuremad traditsioonilised üritused on:

1. Vastseliina Maarahva Laat
2. Vana Aja Päev
3. Tulede öö
4. Lindora laat
5. Kevadine pargipidu
6. Vastseliina puupäevad
7. Vastlapäev
8. Eesti Vabariigi aastapäeva tähistamine
9. Eakate jõulupeod
10. Laste jõulupeod
11. I advendi tähistamine alevi kuusel küünalde süütamisega

Valla suurimaks ja ühtlasi valda enim reklaamiv üritus on Maarahva Laat. Tuntud on ka Vana Aja Päev ja järjest suurenev Lindora laat. Uuematest üritustest on hoogu kogumas Tulede öö, mis toimub iga aasta augusti lõpus.

Vastseliina valla isetegevuslased võtavad aktiivselt osa ka maakonnas korraldavatest konkurssidest ja üritustest. Samuti on Vastseliina vallas korraldatud maakondlike üritusi.

HINNANG OLUKORRALE

Arengukava töörühm, ehk kultuurinõukogu analüüsis läbi Vastseliina valla kultuurivaldkonna ja koostas SWOT-analüüsi.

VASTSELIINA KULTUURIVALDKOND

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<ul style="list-style-type: none"> • Kino olemasolu • Head huviringide juhendajad • Korras majad • Toimivad, komplekteeritud mitmekesised huviringid • Hea asukoht • Tasuta ringid • Ringijuhtide rahastamise võimalus • Erinevad, mitmekesised üritused • Tegevused erinevatele vanusegruppidele • Täiskasvanute õppe olemasolu • Esmaste vahendite olemasolu huvitegevuseks • Mitmekülgne pilliõpe • Hea muusikaline algharidus edasiõppimises • Avalike internetipunktide olemasolu raamatukogudes • Head ja kaasaegsed sportimise võimaldavad ruumid gümnaasiumis ja spordibaasis • Koolitatud treenerid • Seltsimajade olemasolu • Aktiivsed kultuuriasutuste juhid • Traditsioonid 	<ul style="list-style-type: none"> • Inimeste vähene huvi ürituste vastu (nii täiskasvanud kui ka lapsed) • Nõrk finantsbaas • Noorte ürituste vähesus • Reklaami puudulikus • Transport (piirab ringide aega ja üritusi) • Vallal puudub kultuuri koordinaator • Vähene koostöö omavalitsuse asutuse vahel • Väikesed töötasud • Hoonete remondi rahastamine puudulik • Noorte vähene huvi • Ruumide puudus uute huviringide loomiseks • Vananenud pillid • Rahvamuusika eriala puudumine • Puudub kultuuriasutuste viidastamine asulates • Rahastuste vähenemine • Raamatukogu arhiiviruumi puudumine • Täiskasvanutel piiratud sportimisvõimalused • Terviseradade puudumine • Uute liidrite vähesus
VÕIMALUSED	OHUD
<ul style="list-style-type: none"> • Projektide kirjutamine erinevatesse riiklikesse ja EL fondidesse • Riigi poolt erinevate programmide käivitamine (nt „Teater maale“ jne) • Rahvamajade seadus – konkreetne 	<ul style="list-style-type: none"> • Rahalise toetuse vähenemine riigi poolt • Konkurents • Meedia (filmid, kontsertide ja teatrite kättesaadavus kodus)

<p>rahastamine, uued võimalused</p> <ul style="list-style-type: none"> • MTÜ-de loomise võimalus • Meedia abil kultuuri valdkonna propageerimine • Riiklikud toetused (huvialahariduse arendamiseks ja transpordi parandamiseks) • Omavalitsuste koostöö • Uute aktiivsete perede sissereanne 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektide sulgemine • Seadusandlus (nõuded haridusele, palga piirangud) • Rahvastiku vähenemine • Hariduspoliitika (koolide sulgemine, õppekavade ülepaisutamine) • Noorte väljaränne • Kehv üldine majanduslik olukord
--	---

VASTSELIINA VALLA KULTUURITEGEVUSE ARENGUSTRATEEGIA

Vastseliina valla kultuurielu missioon on: Vastseliina vald on kultuuri-traditsioonidega, ajaloolist pärandit hoidev, avatud ja arenev vald, mis tagab keskkonna kultuuri tarbimiseks, loomiseks ja edasikandmiseks.

Vastseliina valla kultuurielu visioon on: Vastseliina on üleriigiliselt tuntud eneseväljendusgruppide ja kultuuriüritustega vald, mille põhieesmärkideks kultuuri valdkonnas on kultuuriasutuste arendamine ja kultuuritöötajate töö väärtustamine.

	Kriitilised edutegurid ja/või edueesmärgid	Hindamiskriteeriumid	Tegevused, meetmed	Vastutav institutsioon, ametikoht
Mõju	Kaasatud ja algatusvõimelised vallaelanikud	Osalenute suurem arv	Tõhusam reklaam Mitmekesisemate ürituste korraldamine	Kultuurivaldkonna asutused
	Algatusvõimelised ja kaasatud kodanikeühendused	Kodanikeühenduste poolt algatatud ürituste arv	Koostöö erinevate osapooltega Üritused	Kodanikeühendused, kultuurivaldkonna asutused
	Rahvastiku kasv iibe ja sisserände kasvu kaudu	Rahvastiku muutuse %	Elu kvaliteeti tõstvad kultuurilised teenused	Kultuurivaldkonna asutused
	Aktiivsed noored	Ürituste ja osalejate arvu kasv	Noortele tegutsemisvõimaluste tagamine (noortekeskus)	Vastseliina vallavalitsus, noorteklubi, rahvamaja
	Aktiivselt veedetud vaba aeg	Kultuuriliste teenuste	Mitmekesisete kultuuriliste	Kultuurivaldkonna

		tarbimise kasv	teenuste pakkumine	asutused
	Suurenenud üritustel osalenute arv	Üritustel osalejate arvu kasv	Suurem reklaam Vahetu suhtlemine klientidega Atraktiivsemad üritused	Kultuurivaldkonna asutused
	Ürituste mitmekesistamine	Uute ürituste arv vallas	Koostöö kultuuriasutuste vahel Kliendi soovide uuring	Kultuurivald-konna asutused
Ressursid	Kultuuriürituste eelarve kasv	Suurenemise %	Projektide kirjutamine Ettepanekud vallavolikogule	Kultuurivaldkonna asutused
	Projektipõhise osa kasv	Suurenemise % Projektide arv aastas	Aktiivsem projektide kirjutamine	Kultuurivaldkonna asutused
	Vajadusi arvestavad kultuuri- ja spordirajatised, külakeskused ja terviserajad	Elanike rahulolu kasv	Kultuuriasutuste, külakeskuste, spordivaldkonna asutuste arendamine ja välja ehitamine kohaliku omavalitsuse eelarve ja projektide kaudu	Vastseliina vallavalitsus, külaseltsid, kultuuriasutused
	Kultuuri töötajate ja ringijuhude parem tasustamine	Töötasu fondi kasvu %	Läbirääkimised vallavalitsuse ja vallavolikoguga	Kultuuriasutused
	Kaasaegsed töövahendid	Töötajate rahulolu kasv	Eelarveliste vahendite varumine, leidmine Projektide kirjutamine	Kultuurivaldkonna asutused
Professid	Koostöö ja partnerlussuhted erinevate asustuste ja huvigruppidega	Koostöö projektide arvu kasv	Lobitöö Suhtlemine erinevate osapooltega	Kultuurivaldkonna asutused
	Kultuuri- ja sporditraditsioonide jätkumine	Ürituste ja osalejate arvu kasv Osalejate rahulolu kasv	Koostöö erinevate osapooltega Ürituste korraldajate tunnustamine	Kultuurivaldkonna asutused

	Kultuurivaldkonna teenuste kättesaadavus läbi ühistranspordi	Elanike rahulolu kasv Ringidest, üritustest osavõtu aktiivsuse kasv	Maakonna transpordisüsteemis osalemine, ettepanekute tegemine paremaks transpordiühenduseks	Vastseliina vallavalitsus
	Efektiivne toetuste taotlemine ja kasutamine	Toetatud projektide arvu kasv	Koolitamine projektide kirjutamiseks	Kultuurivaldkonna asutused
	Parem kommunikatsioon erinevate osapoolte vahel	Kultuuriasutuste rahulolu kasv	Ühistegevuste ja ümarlaudade korraldamine	Kultuurivaldkonna asutused
Osalemine	Parem töökeskkonna kvaliteet	Töötajate ja kultuuritarbijate rahulolu kasv	Asutuse juhtide koolitamine; töökeskkonna kvaliteedi tõstmiseks vahendite soetamine	Kultuurivaldkonna asutused
	Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia oskuslik kasutamine	Infoteenuste tarbimise kasv, arvuti kasutamise koolitusel osalevate inimeste arvu kasv	Koolitused info- ja kommunikatsioonitehnoloogia paremaks ja oskuslikumaks kasutamiseks	Kultuurivaldkonna asutused

TEGEVUSKAVA 2010 – 2012

NR	TEGEVUS, ÜLESANNE	2010	2011	2012	KOGU- MAKSUMUS (EEK)	FINANATSEERIMISE ALLIKAD	KELLE VASTUTUSALA
1.	MTÜ loomine rahvamaja juurde		+			KOV	rahvamaja
2.	Korraldatavate ürituste reklaami suurendamine	+	+	+		KOV	kultuuriasutused
3.	Kapelli loomine Vastseliina Rahvamajas		+	+		KOV, projektid	rahvamaja
4.	Rahvamaja üritusi kajastava infotahvli rajamine			+	10 000	KOV, projektid	rahvamaja
5.	Koolibändi loomine ja pillide muretsemine			+	30 000	KOV, projektid	gümnaasium, muusikakool
6.	Huviringide mitmekesistamine läbi uute huviringide loomise	+	+	+		KOV	gümnaasium, muusikakool, rahvamaja
7.	Ühistranspordi liinide kooskõlastamine naabervaldade ja maavalitsusega	+	+	+		KOV, RE	vallavalitsus
8.	Kultuuriasutustes küsitluse läbiviimine huviringide statistika koostamiseks vallas	+				KOV	haridus- ja kultuurikomisjon

9.	Koostöö parandamine valla kultuuriasutuste vahel(läbi uute ühisürituste korraldamise)	+	+	+		KOV	kultuurivaldkonna asutused
10.	Projektijuhi tööle rakendamine vallavalitsuses			+		KOV	vallavalitsus
11.	Vananenud pillide väljavahetamine projektide kaudu	+	+	+		KOV, projektid	muusikakool
12.	Kultuuriasutuste suurem reklaamimine	+	+	+		KOV	kultuuriasutused
13.	Kultuuriasutuste viidastamine alevikus ja külates	+				KOV	vallavalitsus
14.	Näituste tihedam eksponeerimine valla erinevates kultuuriasutustes	+	+	+		KOV	kultuuriasutused
15.	Tervisespordi ürituste välja töötamine ja korraldamine vähemalt 4 korda aastas	+	+	+		KOV, projektid	spordiklubi
16.	Tervisradade ja spordiväljakute korrastamine		+	+		KOV, projektid	vallavalitsus, spordiklubi, kool
17.	Muuseumi eksponaatide laiendamine	+	+	+		KOV, projektid	vallavalitsus, I-punkt
18.	Vastseliina Koduloomuuseumi ruumide nõuetele vastavusse viimine			+		KOV, projektid	vallavalitsus
19.	Külakeskuste kasutamise aktiivsemaks muutmise pakutavate võimaluste suurema reklaamimise teel	+	+	+		KOV, projektid	külavanemad

20.	Ürituste mitmekesistamine uute ürituste loomise kaudu	+	+	+		KOV, projektid	kultuuriasutused
21.	Vastseliina Noortekeskuse kaudu noortele tegutsemisvõimaluste tagamine noortekeskuse väljaehitamise teel		+		4 750 000	KOV, ERDF	KOV
22.	Kultuuritöötajate ja ürituste korraldajate tunnustamiskorra väljatöötamine		+			KOV	kultuurinõukogu
23.	Kultuuri valdkonna töötajate seas koolitusvajaduse väljaselgitamine	+	+	+		KOV	Kultuuriasutused, kultuurinõukogu
24.	Koolitusvajaduse hindamisest selgunud koolituste korraldamine		+	+		KOV, projektid	Kultuurinõukogu, kultuuriasutused

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

Eesti mõisaportaal. Mõisaportaali kodulehelt <http://www.mois.ee/kihel/vliina.shtml> välja
[otsitud 15.03.2010](#)

Ajaloost. Vastseliina valla kodulehelt http://www.vastseliina.ee/?go=v_ajalugu välja
otsitud 30.03.2010