



# Võru maakonna kohalike omavalitsuste suurem lõimumine teenuste osutamisel

Uuringu raport

Veebruar 2026

## Sisukord

Lühikokkuvõte .....	3
1. Sissejuhatus ja metoodika.....	4
2. KOV koostöö ja võrgustike juhtimise raamistik .....	6
3. Teenuste kaardistus .....	14
4. Maakondlik perepesa.....	21
4.1. Perepesa tegevusmudel .....	21
4.2. Võrumaa perepesa teenuse mudel .....	26
4.2.1. Rahvastik ja sihtrühm .....	26
4.2.3. Teenuste mahtude modelleerimine.....	28
4.2.4. Eelarve ja rahastamine .....	31
4.2.5. Teenuse osutamise koostöö mudel .....	35
4.3. Indikatiivne tegevuskava .....	36
5. Maakonnaülest arendustegevuste mudel.....	38
5.1. Hetkeolukord ja väljakutsed .....	38
5.2. Arendustegevuse projektid ja seotud võrgustikute kaardistus .....	39
5.3. Prioriteetsed arendussuunad .....	45
5.4. Valdkondlike suundade võrgustike disain .....	46
5.5. Arendustegevuse mudeli väljakutsed ja soovitused .....	49
5.6. Edasised tegevused .....	53
6. Kasutatud allikad .....	55
Lisa 1. Võrumaa arendustegevuse projektid ja seotud võrgustike kaardistus.....	56
Lisa 2. Projektis osalejad.....	56
Lisa 3. Arendustegevuse projektide partnerid .....	59

## Lühikokkuvõte

Analüüsi eesmärk oli töötada välja Võru maakonna kohalike omavalitsuste (KOVide) koostööl põhinevad ühisteenuste osutamise mudelid ning mõtestada maakonnaüleste arendustegevuste juhtimise korraldus. Töö lähtekohaks oli vajadus hinnata, milliseid teenuseid on otstarbekas korraldada maakonnaüleselt, arvestades teenuste osutamisega seotud survetegureid ning KOVide koostööraamistikku. Uuring keskendus valikuliselt teenustele, mille puhul osalised hindasid koostööpotentsiaali selgelt olemasolevaks.

Metoodiliselt oli projekt nelja-etapiline, ühendades analüütilise kaardistuse ja koosloomelise protsessi. Esmalt viidi läbi teenuste kaardistus, mille käigus omavalitsused hindasid teenuste koostööperspektiivi. Tulemused valideeriti juhtrühmas ning nende põhjal valiti välja kümme teenust süvendatud aruteludeks. Kõigis maakonna omavalitsustes (5) toimusid fookusgrupi intervjuud, kus käsitleti teenuste vajadust, võimalikke korraldusmudeleid ja koostöövalmidust.

Teises etapis arutati tulemusi seminaridel, sidudes need laiemasse poliitikaraamistikku (KOVide koostöö ja võrgustike juhtimise käsitlused). Kolmandas etapis viidi läbi õppekäigid Elva ja Viljandi perepesadesse ning Pärnumaa Arenduskeskusesse. Neljandas etapis keskenduti analüüsi ja koosloome tulemusena kahele prioriteedile, kus disainiti koostöömudeleid: maakondliku Perepesa teenuse arendamine ning maakonnaüleste arendustegevuste juhtimismudeli kujundamine.

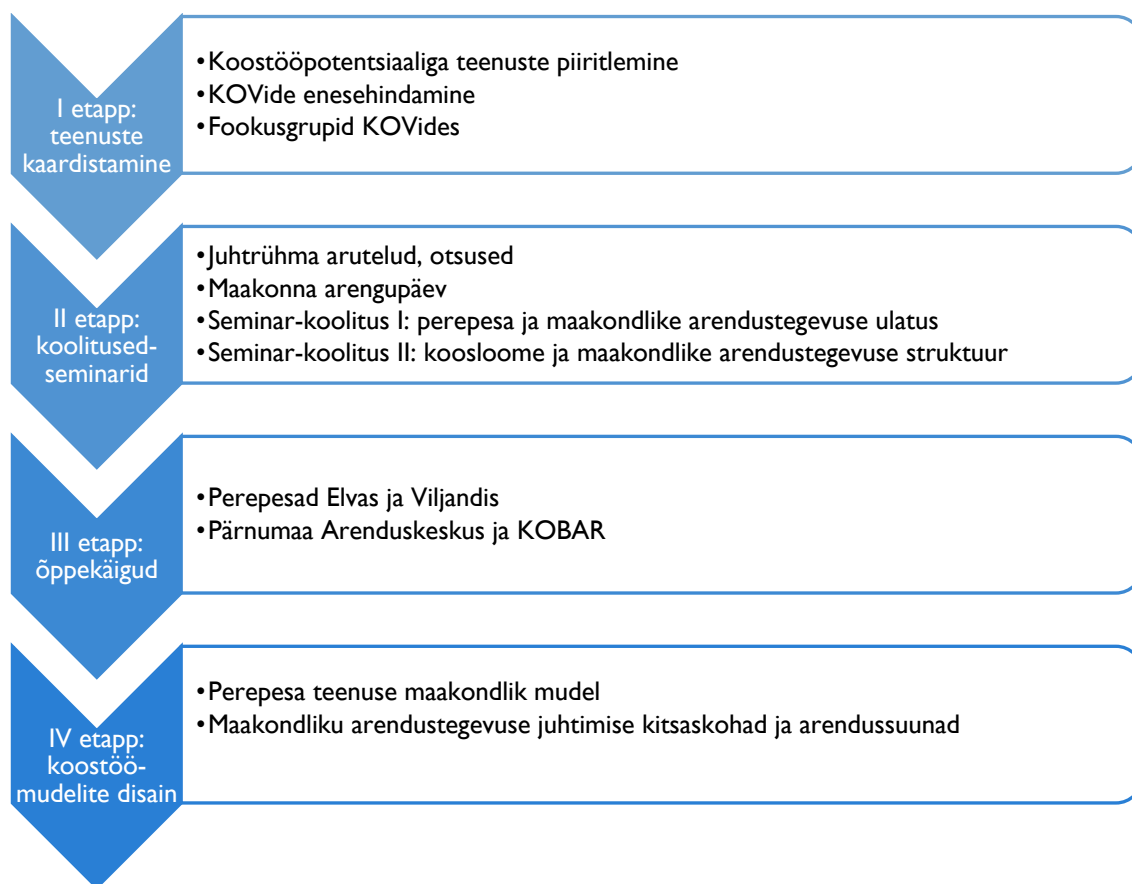
Perepesa teenuse puhul piiritleti teenuse portfelli, hinnati sihtrühma ja teenuse mahtusid ning koostati esialgne kulumudel koos KOVide vahelise finantseerimise jaotusega. Samuti koostati tegevuskava maakonnaülese Perepesa teenuse käivitamiseks ja järkjärguliseks rakendamiseks.

Maakonnaüleste arendustegevuste juhtimismudeli kujundamisel kaardistati käimasolevad projektid, püsistegevused ja koostöövõrgustikud. Seminaridel alustati maakonna arendustegevuste juhtimismudeli ning võrgustike disainimisega; see töö vajab jätkamist maakonna arengustrateegia uuendamise protsessis. Keskne soovitus on liikuda projektipõhiselt loogikalt programmipõhisele lähenemisele, kujundada välja tuumvõrgustike juhtimismudel, süvendada valdkondadevahelist lõimimist ning panustada arendustegevuste süsteemsesse seiresse.

# I. Sissejuhatus ja metoodika

Käesoleva töö eesmärk oli töötada välja Võru maakonna kohalike omavalitsuste koostööl põhinevad ühisteenuste osutamise mudelid. Töö lähtekohaks oli vajadus hinnata, milliseid olemasolevaid teenuseid on otstarbekas korraldada maakonnaüleselt ning milliste uute ühisteenuste arendamine võiks suurendada kohalike omavalitsuste suutlikkust tagada teenuste parem kättesaadavus ning kasutada ressursse tõhusamalt.

Projekt kavandati nelja-etapilisena (Joonis 1), ühendades analüütilise kaardistuse, teadmussiirde ja koosloomelise arenduse. Töö esimeses etapis keskenduti koostööpotentsiaaliga teenuste kaardistamisele. Kõiki omavalitsuste teenuseid ei analüüsitud tervikuna, kuna see oleks olnud ressursimahukas ega oleks loonud proportsionaalset lisandväärtust projekti eesmärgi saavutamiseks. Selle asemel selekteeriti kümnekond teenust, mille puhul esines selge koostööpotentsiaal: teenuse maht ühe omavalitsuse lõikes oli piiratud, teenus eeldas spetsiifilist kompetentsi, sellel oli kasvupotentsiaal või digitaalsete lahenduste kasutamise võimalus, samuti arvestati varasemates strateegiates ja uuringutes tuvastatud arendusvajadusi.



Joonis 1. Projekti etapid

Kaardistusfaasis (etapp 1) viidi läbi fookusgrupi intervjuud kõigis maakonna omavalitsustes (5), kaasates omavalitsusjuhte, valdkonnajuhte ja spetsialiste. Intervjuude eesmärk oli selgitada teenuste korralduse kitsaskohti, arenguvajadusi ning hinnata valmisolekut ja motivatsiooni teenuste ühiseks arendamiseks maakonnaüleses koostöös. Täiendavalt koguti andmeid teenuste mahtude, sihtrühmade, kättesaadavuse ning ressursside kohta. Analüüsi tulemusel kujunes ülevaade teenuste varieeruvusest maakonnas ning hinnang koostöö võimalikule mastaabiefektile.

Projekti teises etapis keskenduti tulemuste ühisele tõlgendamisele ja edasiste valikute tegemisele. Kahe seminaripäeva raames tutvustati analüüsi tulemusi ning arutati kohaliku omavalitsuse teenuste arendamist mõjutavaid laiemaid suundumusi, sealhulgas demograafilisi muutusi, spetsialistide nappust, teenuste integreerimise vajadust ning koostöövormide arengut. Koosloomelise arutelu käigus kitsendati edasise arenduse fookus ning süvendati arusaama koostöö eeltingimustest: teenusevajaduse ühtsest hindamisest, kvaliteediraamistikust, finantsmudelist, andmete kättesaadavusest ja valmidusest jagada vastutust.

Projekti käigus viidi läbi ka kaks õppekäiku, mille eesmärk oli tutvuda toimivate praktikatega teistes piirkondades. Elva ja Viljandi kogemus perepesa teenuse korraldamisel ning Pärnumaa Arenduskeskuse KOBARA mudel pakkusid sisendit nii teenuste institutsionaalse kujundamise kui ka võrgustiku juhtimise osas.

Analüüsi ja koosloomeprotsessi tulemusel koondus projekti fookus kahele strateegilise tähtsusega valdkonnale: perepesa teenuse maakondlikule korraldamisele ning maakondliku arendustegevuse juhtimise mudelile. See valik kujunes mitte üksnes analüütiliste hinnangute, vaid ka omavalitsuste ühise arutelu ja konsensuse tulemusel. Seega oli projekt oma olemuselt nii analüütiline kui arenduslik, kus eesmärk ei olnud üksnes koostada teoreetilisi mudeleid, vaid luua realistlikud ja elluviidavad lahendused, millel on osapoolte toetus.

Käesolev aruanne koondab teenuste kaardistuse peamised tulemused, kirjeldab kujunenud koostöömudelite sisu ning esitab soovitusel nende edasiseks arendamiseks ja rakendamiseks.

Raporti koostamisel on kasutatud tehisintellekti (Chat GPT) teksti toimetamiseks, tehniliste teksti osade kujundamiseks ja empiirilise materjali esmaseks struktureerimiseks.

Analüüsi koostamises osalesid Cumulus Consulting OÜ meeskonna liikmetena Kersten Kattai ja Mihkel Laan. Analüüsi tellijapoolseteks esindajateks olid Võrumaa Arenduskeskuse juhatuse liige Tiit Toots ja arendusnõunik Aivar Nigol.

## 2. KOV koostöö ja võrgustike juhtimise raamistik

Kohalike omavalitsuste koostöö avalike teenuste osutamisel on kasvava tähelepanuvajadusega teema, kuna viimastel aastatel on suurenenud vajadus **integreeritud, jurisdiktsioonidevahelise ja -ülese avalike teenuse korralduse** järele.

Koostöö vajadus on märgatavalt kasvanud mitmete struktuursete muutuste tõttu avalikus halduses ja teenuste korralduses. Teenuste **sihtrühmad** muutuvad **mitmekesisemaks**, elanike **mobiilsus suureneb** ning **teenused** kujunevad üha enam **isikupõhiseks** (näiteks individuaalsed õpirajad hariduses või tervise-, sotsiaal- ja haridusteenuste lõimitud korraldus). Kasvab vajaduse **teenuste horisontaalse ja vertikaalse lõimimise** järele, kus teenused eeldavad üha enam koostööd nii erinevate valdkondade kui ka haldustasandite vahel. Samuti muutuvad osalusvormid – klassikalised esindusorganid ei pruugi olla piisavad elanike kaasamiseks, mistõttu kasvab vajadus uute, püsivate ja mitmetasandiliste kaasamiskanalite järele.

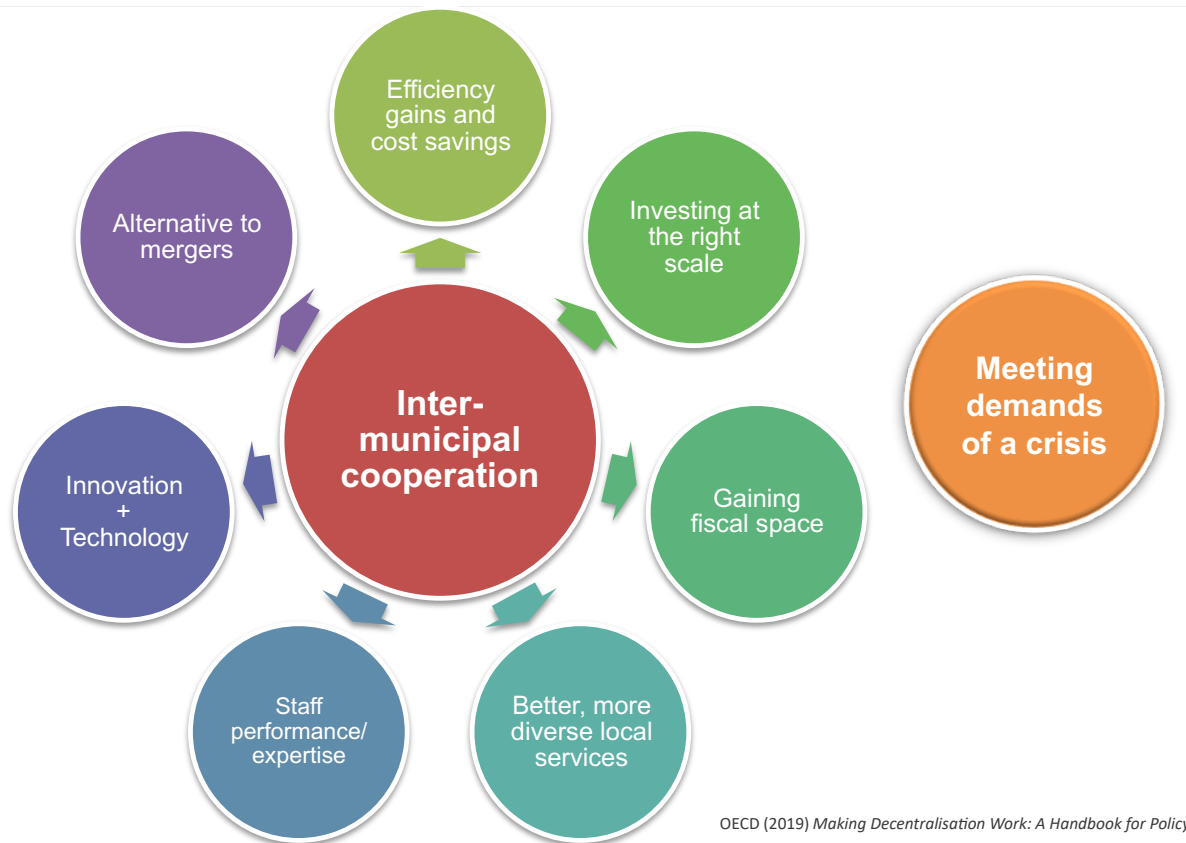
Lisaks kujundavad koostöövajadust kolm suurt nn pööret – **digi- ja rohepööre ning innovatsioon**, mis eeldavad kriitilist massi, spetsialiseeritud kompetentsi ning investeerimisvõimekust. **Kõigi nende võimekuste eraldiseisev arendamine igas omavalitsuses ei pruugi olla otstarbekas ega jätkusuutlik**. Samal ajal suurendab arendusmeetmete ebakindlus (nt MAK, LEADER ja teised regionaalsed toetusmeetmed) vajadust otsida püsivamaid koostöö- ja rahastusmudeleid.

Koostööga võib kaasneda vastutuse hajumise risk ja rollide jaotumise keerukus, kuid see on üha vältimatam teenuste kvaliteedi ja kättesaadavuse tagamiseks.

OECD käsitluse kohaselt (Michalun, 2021) loob kohalike omavalitsuste vaheline koostöö mitmeid strateegilisi eeliseid (Joonis 2). Esiteks võimaldab see saavutada mastaabiefekti ning vähendada kulusid, koondades ressursse ja jagades teenuste osutamisega seotud püsikulusid. Koostöö aitab investeerida teenuseid „õiges mahu“, st kujundada teenuse korraldus vastavaks tegelikule nõudlusele ja piirkondlikule vajadusele, mitte üksiku omavalitsuse piiratud võimekusele.

Samuti võib koostöö suurendada omavalitsuste fiskaalset ruumi, võimaldades paremat ressursikasutust ning vabastades vahendeid arendustegevuseks. Ühiselt korraldatud teenused on sageli kvaliteetsemad ja mitmekesisemad, kuna võimaldavad spetsialiseerumist ning laiemat kompetentsibaasi. Koostöö toetab ka personali professionaalset arengut ja teadmiste vahetust ning soodustab innovatsiooni ja uute tehnoloogiate kasutuselevõttu, mis üksikule omavalitsusele võivad olla liiga kulukad või keerukad.

Lisaks võib omavalitsustevaheline koostöö toimida alternatiivina haldusterritoriaalsele ühinemisele, võimaldades säilitada kohaliku autonoomia, kuid saavutada samal ajal suurema mastaabi eeliseid. Samuti suurendab koostöö suutlikkust reageerida kriisilukordadele, kuna ühendatud ressursid ja koordineeritud tegutsemine võimaldavad paindlikumat ja tõhusamat vastust ootamatutele väljakutsetele.



Joonis 2. Koostööteenuse tugevused Allikas: Maria-Varinia Michalun, OECD, 2021.

Samas rõhutab OECD (Michalun, 2021), et omavalitsuste vaheline koostöö ei ole kuluvaba ega automaatselt tõhus lahendus. Koordineerimisel on oma hind ning koostööga võivad kaasnedä täiendavad haldus- ja tehingukulud. Samuti võib tekkida koostööorganite liigpaljus ja struktuurne killustumine, kus erinevad töörühmad, sihtasutused või koostöövormid kattuvad osaliselt oma ülesannetes. See omakorda võib tekitada valitsemisprobleeme, ebaselgust rollides ja vastutuses ning suurendada otsustusprotsesside keerukust. Koostöö võib kaasa tuua ka tehnilisi ja õiguslikke väljakutseid, näiteks standardite ühtlustamisel või kulude jaotamisel, ning selle tulemused ei pruugi alati olla selgelt mõõdetavad või üheselt hinnatavad. Koostöö edukus sõltub mitmest tegurist. Oluline on osalevate omavalitsuste arv ning nende suutlikkus koostööd koordineerida ja hallata. Määravaks võivad osutada tehingukulude suurus ning see, kas valitud teenus või tegevus on koostööks sisuliselt sobiv. Samuti mõjutab koostöö toimimist riiklik poliitikaraamistik – kas see loob koostööks soodsad tingimused, pakub stiimuleid ja tagab piisava selguse otsustus- ja vastutusjaotuses.

## KOV koostöö mudelid koostööulatuse ja institutsionaliseerituse skaalal

Felippe Teles (2021, 2023) eristab kohalike omavalitsuste koostööpraktikaid institutsionaliseerituse taseme ja koostööulatuse alusel (Tabel 1). Tema käsitluses paiknevad koostöömudelid skaalal, mille ühes otsas on kõrge institutsionaliseerituse ja nn „kõva“ koostööga lahendused, kus omavalitsused korraldavad teenust ühiselt ning võivad luua selleks eraldi ühisasutuse või muu püsiva struktuuri. Skaala teises otsas on madala institutsionaliseerituse ja „pehme“ koostöö vormid, mis piirduvad peamiselt info vahetamise või vabatahtliku koordineerimisega. Koostöö võib seega avalduda mitmel kujul: see võib olla informaalne ja koordineeriv, tugineda lepingulistele kokkulepetele, olla suunatud konkreetse teenuse ühisele osutamisele või toimida tugevalt institutsionaliseeritud ühisasutuse kaudu. Erinevad mudelid eeldavad erinevat usalduse taset, valmisolekut delegerida otsustusõigust ning selgust vastutuse ja rahastamise osas.

Tabel 1. KOV koostöömudelid mudelid koostööulatuse ja institutsionaliseerituse skaalal  
*Allikas. Teles 2021.*

	Kõrge institutsionaliseeritus	Madal institutsionaliseeritus
„Kõva“ koostöö	Ühine teenuse osutamine	Lepinguline koostöö
„Pehme“ koostöö	Koordineerimine	Info vahetamine

See raamistik on oluline käesoleva raporti edasistes osades, kus analüüsitakse ühisteenuste võimalikke korraldusmudeleid ja hinnatakse nende sobivust Võrumaa omavalitsuste kontekstis.

### Koostöö eeltingimused ühisteenuste kujundamisel

Senised Eesti KOVide koostööpraktikad on kestlikumalt toimunud nende teenuste puhul, mida KOVid ise oma eelarvest ei finantseeri (nt ühistransport, jäätmemajandus). Suuremad piirangud ilmnevad just KOVide enda eelarvest finantseeritavate teenuste puhul (nt sotsiaalteenused, haridus), kus autonoomia, kvaliteedistandardite tõlgendused ja hinnastamise loogika võivad erineda. Koostöö takistuseks on tavaliselt:

- autonoomia küsimus,
- erinev arusaam teenuse standarditest,
- pikk ja aeganõudev kokkuleppeprotsess,
- projektipõhisus,
- linnade ja maapiirkondade erinevad huvid,
- eestvedaja puudumine.

Varasemate KOVide koostöökogemuste üldistamisel (nt PwC 2021) on koostöös teenuste osutamise eeltingimused järgmised:

- ühtsed põhimõtted teenusevajaduse hindamisel ja sihtrühmade määratlemisel;
- kokkulepitud kvaliteedistandardid ja nende seire;

- sarnane finantsmudel ja hinnakomponendid;
- ühine arusaam teenuse pikaajalisest arendamisest;
- valmisolek vähendada üksiku KOVi autonoomiat teenuse igapäevases korralduses.

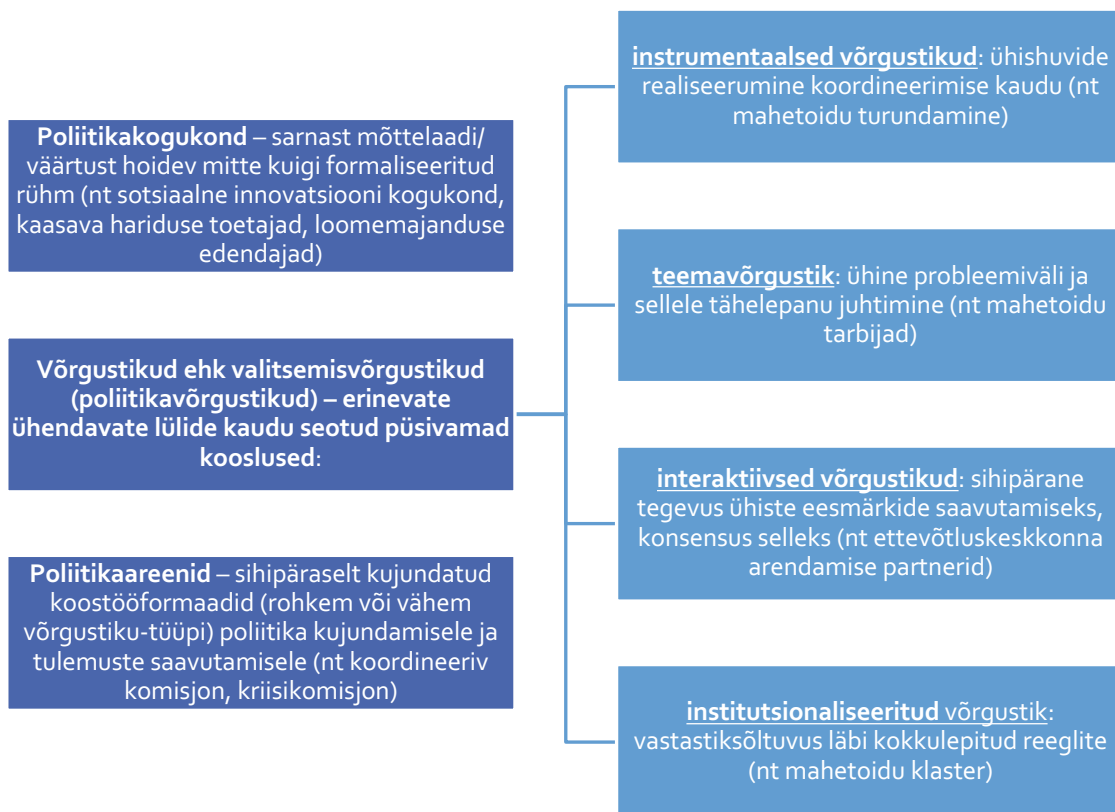
### **Võrgustike tüübid ning nende elujõulisuse ja mõju parameetrid**

Valitsemise ja poliitikakujundamise ruumis saab eristada mitut erinevat koostöövormi, mis varieeruvad nii oma formaliseerituse, eesmärgi kui ka kestuse poolest. Järgnevalt on antud sissejuhatav ülevaade nendes tüüpidesse (Joonis 3) tuginedes Sootla, Suve (2021) käsitlusele.

**Poliitikakogukonnad** kujunevad sarnast mõttelaadi ja väärtusi jagavate osaliste ümber. Need ei pruugi olla formaalselt institutsionaliseeritud, kuid neid ühendab ühine arusaam probleemidest ja arengusuundadest. Sellised kogukonnad võivad tekkida näiteks sotsiaalse innovatsiooni, kaasava hariduse või loovmajanduse arendamise ümber. Tegemist on pigem identiteedi- ja väärtuspõhiste kooslustega, mis loovad pinnase uute ideede tekkeks ja poliitikate kujunemiseks.

Võrgustikud ehk **valitsemisvõrgustikud** (poliitikavõrgustikud) ühendavad erinevaid huvirühmi ja organisatsioone püsivamasse koostösse. Need ei pruugi alati olla rangelt formaliseeritud, kuid neil on selgem rollijaotus, regulaarne suhtlus ning kokkulepitud eesmärgid. Valitsemisvõrgustikud on sageli arendustegevuse keskne mehhanism, kuna need võimaldavad siduda avaliku sektori, ettevõtluse ja kodanikuühiskonna osapooled ühise tegevusraami alla.

**Poliitikaareenid** on seevastu sihipäraselt kujundatud koostööformaadid, mille eesmärk on konkreetsete otsuste langetamine või poliitikameetmete kujundamine. Need võivad olla ajutised või püsivamad ning hõlmavad näiteks koordineerivaid komisjone või kriisijuhtimise struktuure. Poliitikaareenidel on tavaliselt selgem otsustusmandaat ja vastutusjaotus.



Joonis 3. Võrgustike tüübid. Allikas: Autori koostatud Sootla, Suve (2021) järgi.

Sisu ja toimeloogika järgi võib eristada ka erinevaid võrgustikutüüpe. **Instrumentaalsed võrgustikud** keskenduvad ühishuvide realiseerimisele koordineerimise kaudu ning on suunatud konkreetse praktilise tulemuse saavutamisele. **Teemavõrgustikud** kujunevad ühise probleemivälja ümber ning nende roll on suunata tähelepanu ja koondada osapooli kindla teema käsitlemiseks. Interaktiivsed võrgustikud on suunatud ühiste eesmärkide saavutamisele läbi aktiivse koostöö ja konsensususe loomise. **Institutsionaliseeritud võrgustikud** põhinevad kokkulepitud reeglitel, selgel liikmestruktuuril ja vastastikusel sõltuvusel ning on seetõttu formaalsemad ja püsivamad.

Erinevad võrgustikutüübid täidavad arendustegevuses erinevaid rolle – alates ideede kujundamisest ja probleemide esiletõstmisest kuni konkreetsete tegevuste elluviimise ja ühisteenuste korraldamiseni. Nende sobiv kombinatsioon ja tasakaal on määrava tähtsusega piirkondliku arendustegevuse elujõulisuse ning valitsemismudeli terviklikkuse seisukohalt.

Considine (2006) ja Beaumont, Dredge (2010) on avanud võrgustike organisatsioonilise võimekuse ning nende toimimise mõjususe ja tõhususe parameetrid, mille võib lühidalt kokku võtta alljärgnevalt.

1. Võrgustiku organisatsiooniline võimekus määrab, kui stabiilselt ja sihipäraselt see suudab tegutseda. Esiteks on oluline võrgustiku **õiguslik alus ja volitused koostöök**. Võrgustiku tegevus võib tugineda formaalsele alusdokumendile, kokkuleppele või lepingule, mis

määratleb eesmärgid, vastutuse ja tegevusraami. Mida selgem on võrgustiku regulatiivne alus ning mida ühesemad on volitused ühistegevuseks, seda suurem on eeldus järjepidevaks ja sidusaks toimimiseks. Mõnel juhul tuleneb koostöökohustus ka õigusaktidest, mis annab võrgustikule tugevama institutsionaalse legitiimsuse.

2. Võrgustiku toimimist mõjutab **koostöö struktuur**. See hõlmab liikmeskonda, rollide jaotust, töökorraldust ning tegevuste struktureeritust. Tõhus võrgustik eeldab selgelt määratletud rolle, toimivat otsustusmehhanismi ning kokkulepitud töömeetodeid. Oluline on, et võrgustiku tegevus ei piirduks üksnes aruteludega, vaid oleks tegevuspõhine ja tulemuskeskne. Samuti peab olema selge, kas ja kuidas on reguleeritud liikmelisus ning millisel viisil panustavad liikmed võrgustiku tegevustesse – kas nad on aktiivsed kaasaraajajad ja panustajad või üksnes võrgustiku loodavate hüvede tarbijad.

3. Võrgustiku suutlikkuse määravad selle kasutada olevad **ressursid**. Siin on oluline, kas võrgustikul on oma püsivad inim- ja finantsressursid ning otsustusõigus nende kasutamise üle. Samuti on tähtis võimekus kaasata liikmete ressursse ning genereerida täiendavaid vahendeid, näiteks projektirahastuse, teadmiste sünergia või partnerluste kaudu. Ressursibaasi tugevus mõjutab otseselt võrgustiku jätkusuutlikkust ja autonoomiat.

4. Võrgustikku iseloomustavad **elluviidavad tegevused**. Mõned võrgustikud piirduvad koordineeriva rolliga ja ühiste seisukohtade kujundamisega, teised aga viivad ellu konkreetseid programme või pakuvad liikmetele teenuseid. Mida enam on võrgustikul oma tegevusi ja programme, seda suurem on tema praktiline mõju, kuid seda suuremad on ka nõuded juhtimisele ja ressurssidele.

5. Oluline on võrgustiku **taotletav mõju kohaliku ja regionaalse juhtimise parandamisel**. Võrgustiku tegevus peaks **lähtuma strateegilistest eesmärkidest** ning aitama kaasa **strateegilise võimekuse kasvule**, eesmärkide ühtlustamisele ja osapoolte omavahelise sidususe suurenemisele. Tõhus võrgustik loob lisandväärtust, mitte üksnes ei dubleeri olemasolevaid struktuure.

6. Oluline on **kogukonna kaasatus ja infoliikumine**. Mõjus võrgustik ei piirdu üksnes avaliku sektori või kitsaste huvirühmade esindajatega, vaid kaasab ka kogukonda ning tagab toimiva info liikumise. Avatus ja laiapõhjaline kaasatus suurendavad nii legitiimsust kui ka teadmiste kvaliteeti.

7. Võrgustikul peab olema piisav **esindavus ja mitmekesisus**. Tasakaal erinevate sektorite (omavalitsuste, ettevõtjate, arendusorganisatsioonide ja kodanikuühiskonna) vahel on oluline, et vältida ühe osapoolte domineerimist. Mitmekesine koosseis võimaldab arvestada erinevate huvide ja piirkondlike erisustega.

8. **Läbipaistvus ja vastutus.** Võrgustiku tegevus, otsustusprotsessid ja igapäevane juhtimine peaksid olema arusaadavad nii liikmetele kui ka laiemale avalikkusele. Läbipaistvus tugevdab usaldust ning toetab võrgustiku legitiimsust nii sisemiselt kui väliselt.

9. Võrgustiku mõjususe määrab **strateegiline planeerimine, visioon ja eestvedamine.** Tõhus võrgustik tegutseb ühise visiooni alusel ning omab selget eestvedamist. See võimaldab positsioneerida valdkonda piirkonnas ning esindada regiooni suhetes riigi või teiste piirkondadega.

10. Võrgustikud on **teadmiste arendamise ja õppimise areen.** Elujõuline võrgustik toetab teadmiste loomist, jagamist ja ülekannet liikmete vahel ning võimalusel ka laiemale sihtrühmale. Õppimine ei peaks piirduma juhtkonnaga, vaid hõlmama liikmeid tervikuna, et suurendada valdkondlikku kompetentsi ja innovatsioonivõimekust.

### **Mida võtta arvesse võrgustike arendamisel Võru maakonnas?**

Projekti raames peetud arutelude käigus määratlesid osalised Võrumaa Arenduskeskust (VAK) kui maakondliku arendustegevuse vedurit **projektipõhise organisatsioonina**. Seda kinnitab ka arendustegevuste ja -projektide elluviimise senine praktika (vt ptk 5). Arendustegevusi viiakse ellu peamiselt eritüüpi **võrgustikes ning partnerluses teiste maakondlike, riiklike ja rahvusvaheliste organisatsioonidega**. VAK on samal ajal **avalik organisatsioon** (maakondlikku arendustegevust korraldab ja ellu viiv kohalike omavalitsuste koostööorganisatsioon). See tähendab, et VAKi eestveetavad võrgustikud on oma **olemuselt valitsemisvõrgustikud** (mitte näiteks juhuslikud temaatilised klubid või äritegevuse klastrid) ning nende toimimise siht peaks olema võrgustikke maksimaalselt institutsionaliseerida ehk **tagada nende jätkusuutlik ja mõjus toimimine avalike arendusülesannete täitmiseks ja koordineerimiseks**.

Eelnevast lähtuvalt paigutuvad VAKi võrgustikud valdavalt institutsionaliseeritud võrgustike kategooriasse (vt Joonis 3). Võrgustike tulemuslikeks toimimiseks (sh arvestades VAKi tegevuste avalikku olemust) on vajalik **teadlikult luua nende võrgustike võimekuse ja mõjususe tingimusi**, milleks on eelnevalt välja toodud kümme punkti.

Konkreetsemalt tähendab see maakondliku arendustegevuse võrgustike jaoks:

- 1) õigusliku (vormilise) aluse ja selles osalevate osapoolte volituste määratlemist;
- 2) võrgustikusisese koostöö põhimõtete kokkuleppimist (nt kuidas langetatakse otsuseid, millised on koostöövormid, töömeetodid jm);
- 3) võrgustiku kasutada olevate ressursside määratlemist ja teadlikku tagamist ning arendamist (nt inimesed, raha arendustegevusteks, tehnilised vahendid jm);
- 4) võrgustiku tegevuste (tegevuskava) kokkuleppimist ja elluviimist;
- 5) võrgustiku tegevuse eesmärkide kokku leppimist ja nende sidustamist maakonna/ KOVide arendustegevuse eesmärkidega;

- 6) võrgustikuga seotud oluliste osapoolte kaardistamist, nende kaasamist ja inforuumis hoidmist;
- 7) võrgustikus osalevate organisatsioonide tasakaalu ja esinduslikkuse tagamist (et ei domineeriks kitsad huvid ja olulised osapooled oleksid hõlmatud);
- 8) tegevuse läbipaistvuse ja jälgitavuse tagamist (nt kes on liikmed, keda nad esindavad, protokollid, memod, tegevuskavad veebilehel jm) nii avalikkusele kui seotud osapooltele;
- 9) võrgustiku tegevuse eesmärkide (visioon, strateegia) elluviimise eestvedamist ja selle raames teiste osapooltega koostööd (nt samalaadsed üleriigilised võrgustikud, sisendid strateegilisesse ja/ või poliitikadokumentidesse);
- 10) vastastikuse võimekuse arendamist ja õppimist, so võrgustiku osapoolte võimekuste (nt teadmised, oskused, sihtrühma tundmine jms) ja seisukohtade selgitamist teistele osapooltele.

Väljatoodud kümme punkti on nn **maksimaalne programm tõhusa ja mõjusa võrgustikulise toimimise tagamiseks**. VAK arendustegevuse edendamisel **tuleb teha nendest valik**, millised on võrgustike kitsaskohad, **neid edendada ja võimalusel võrgustike üleselt ühtlustada**. Raporti peatükis 5.5 on esitatud soovitusel arendustegevuste juhtimise tõhustamiseks, mis olulises osas lähtuvad siinkohal toodud raamistikust (raamistik ei ole pelgalt teoreetiline, vaid see sisaldab kirjanduses konkreetsete juhtumuuringute ja kogemuste baasil üldistatud põhimõtteid).

### 3. Teenuste kaardistus

#### KOVide individuaalne hindamine ja eksperthindamine

Teenuse koostööpotentsiaali hindamiseks esitati kohalikele omavalitsustele 21 teenuse loetelu (Tabel 2), mille puhul paluti hinnata **maakondliku koostöö perspektiivi** skaalal: 1 – kindlasti mitte; 2 – nii ja naa; 3 – suure potentsiaaliga. KOVide hinnangute keskmine tulemus on esitatud Tabeli 2 veerus „KOV-de hinnang“. See näitaja peegeldab omavalitsuste endi tajutud valmisolekut ja vajadust teenuse maakondlikuks korraldamiseks.

Paralleelselt viisid projekti eksperdid läbi sama teenusloetelu hindamise kahes dimensioonis. Esiteks hinnati teenuse **koostöövajadust**, tuginedes erialakirjandusele, varasematele uuringutele ning teenuse olemusest tulenevatele mastaabiefekti ja kompetentsikontsentratsiooni eeldustele (sama skaala nagu KOVidel). Teiseks hinnati teenuse **koostöö keerukust**, arvestades institutsionaalseid, õiguslikke ja organisatsioonilisi väljakutseid (3 – lihtne, 2 – keskmine, 1 – keerukas). Ekspertide hinnang kahe dimensiooni lõikes liideti (Tabel 2, veerg „Ekspertide hinnang KOKKU“), et struktureerida teenuseid mitte ainult vajaduse, vaid ka koostöö teostatavuse järgi.

Hindamistulemused valideeriti juhtrühma koosolekul, kus otsustati **valida kümme teenust**, mille osas jätkati süvendatud koosloomearutelusid kohalike omavalitsustega.

Koondtulemuste põhjal eristusid kõrgeima koostööpotentsiaaliga valdkonnad, mille puhul esines nii KOVide toetus kui ka ekspertide hinnanguline vajadus ning teostatavus. Nendeks olid: 1) perede võimendamise kompleksteenused (Perepesa), 2) jäätmemajandus, 3) arenduskeskuse arendusvaldkonnad, 4) elanike kriisivalmidus ja kriisikoordinatsioon.

Madalam prioriteet või suurem elluviimise keerukus ilmnes valdkondades nagu sisekontroll, e-teenused ning väärteomenetlus. Nende puhul ei ole koostöövajadus küll välistatud, kuid eeldab praegusest suuremat ühist vajadust, ressursside eraldamist selleks ja ning selget poliitilist kokkulepet.

Tabel 2. Teenuste koostöopotentsiaali KOVide enesehindamine ja ekspertide hindamine.

Nr	Teenuse valdkond	Teenused	KOV-de hinnang	Ekspertide hinnang			Valik koosloomes juhtrühmaga
				Vajadus	Keerukus	KOKKU	
1	Sotsiaal	Perede võimestamise kompleksteenused (Perepesa teenused)	3	3	1	4	1 - reaalne vaid maakondlikus ulatuses, vajadus on suur
2	Sotsiaal	Turvakoduteenus (hooldusperede võimestamine, varjupaigateenus)	3	2	2	4	2 – laste turvakodu teenus
3	Sotsiaal	Eestkoste õigusküsimused	1	2	2	4	
4	Sotsiaal	Lastekaitse ülesannete täitmine	3	1	1	2	3 - koostöövõrgustiku ja võimekuste arendamine, mitte lastekaitse funktsioonide ühine täitmine
5	Haridus	Hariduse tugiteenused (tugispetsialistid)	2	3	1	4	
6	Haridus	Karjäärinõustamine (koostöö ettevõtjate, kutse- ja kõrgkoolidega)	3	2	2	4	
7	Haridus	Andekate laste arendamine (olümpiaadid jm), huviharidus	2	1	3	4	
8	Administratiiv-teenused	Sisekontroll	0	3	2	5	5 - uus KOKS paneb senisest suuremad ja selgemad kohustused
9	Administratiiv-teenused	Väärteomenetlus (järelvalve)	3	2	1	3	6 - KOVidel eraldi pole piisavalt töömahtu, avaliku võimu teenus (ei saa sisse osta)
10	Administratiiv-teenused	E-teenused (digitaalsed platvormid)	1	2	1	3	
11	Administratiiv-teenused	Eesti infoturbestandardi (E-ITS) rakendamine	2	2	2	4	
12	Transport	Sotsiaaltransport, koolitransport, nõudepõhine transport	2	3	1	4	
13	Majandusvaldkond	ÜVK teenus / võrkude arendamine / teenuse tagamine	2	2	2	4	
14	Majandusvaldkond	Roheekspertiisi kompetents (energiasääst, ringmajandus jm)	2	1	3	4	
15	Majandusvaldkond	Jäätmemajandus (jäätmekorraldus, jäätmejaamad, ringmajandus)	4	3	1	4	7 - erinevad arendussuunad, elanike teadlikkusest kuni korraldatud jäätmeveoni, vajab kitsendamist või terviklikku disaini
16	Majandusvaldkond	Kalmistute haldus	2	1	3	4	
17	Majandusvaldkond	Loomade varjupaik	1	1	3	4	
18	KOV valdkondade arendus	Arenduskeskuse tänased arendusvaldkonnad KOVide suunal	3	2	3	5	8 – vajalik struktureeritud tegevus sidustatuna MK strateegia prioriteetidega
19	Kriisivalmidus ja turvalisus	Julgeoleku ja kriisivalmidusega seotud ülesanded	1	2	2	4	
20	Kriisivalmidus ja turvalisus	Elanike kriisivalmidus, evakatsioon, varjumine	2	3	2	5	9 - kasvav vajadus, KOVide ülesanded suurenes, koordineerimine ja võimekused ühiselt
21	Kultuur ja identiteet	Võru/Seto keele ja kultuuri hoidmine ja arendamine	4	2	1	3	10 – suur KOVide konsensus

## Fookusrühmad kohalike omavalitsustega

Kõikide Võru maakonna omavalitsustega viidi läbi fookusrühma intervjuud. Aruteludes osalesid omavalitsusjuhid ja valdkondade spetsialistid (vt ka lisa 2). Põhjaliku arutelu käigus käsitleti kõiki kümmet teenust, kus hinnati:

- teenuse tegelikku vajadust,
- olemasolevat korraldusmudelit (sh taristu),
- koostöövalmidust,
- võimalikke koostöö kitsaskohti,
- poliitilisi ja organisatsioonilisi piiranguid.

Kaardistusfaasi tulemusena kujunes struktureeritud hinnang koostööteemade perspektiivikusele.

### A. Kõrge koostööpotentsiaaliga valdkonnad

#### 1. Perede võimendamise kompleksteenused (Perepesa teenused)

Perepesa teenused osutusid kõige suurema maakondliku koostööpotentsiaaliga valdkonnaks. Kõik omavalitsused kasutavad juba täna peredele suunatud koolitus-, nõustamis- ja teraapiateenuseid, kuid teenuste pakkumine on killustunud ja sõltub üksikute projektide või sisseostetud teenuste olemasolust. Vajalikust tasemest vähem suudetakse panustada sihtrühmade vajaduste väljaselgitamisele.

Teenuse ühisel korraldamisel nähakse võimalust:

- tagada stabiilsem teenuse kättesaadavus,
- koondada kompetents,
- optimeerida kulusid,
- arendada kvaliteediraamistikku.

Maapiirkondade omavalitsused rõhutasid, et maakondlik mudel peab **tagama territoriaalse kättesaadavuse** ega tohi koonduda üksnes Võru linna.

#### 2. Lastekaitse valdkond

Lastekaitse ülesannete täielikku delegeerimist maakondlikule tasandile ei peetud realistlikuks. Samas nähakse selget vajadust:

- spetsialistide koostöövõrgustiku järele,
- regulaarse kogemuste vahetuse ja koolituste järele,
- koormusprobleemide leevendamiseks paindlike koostöövormide loomiseks.

Võimalikuks lahenduseks peeti kahe või enama KOVi ühist spetsialisti olukordades, kus täiskoormus puudub või spetsialisti leidmine on keeruline. Samas ei olnud praktilisel tasandil

valmisolekut seda koostöövormi testida. Maakondliku lastekaitsespetsialistide koostöövõrgustiku käivitamist peeti aga vajalikuks.

### 3. Turvakoduteenus

Kõik omavalitsused kasutavad teenust, kuid teenusemaht on väike (ligikaudu 1–7 teenuse saajat aastas omavalitsuse kohta). Enamik juhtumeid lahendatakse Tartu linnas paiknevas turvakodu teenuse pakkuja juures.

Tabel 3. Laste turvakodu teenuse kasutamine 2024. a. Allikas: autorite koostatud KOVide andmete põhjal.

	Rõuge vald	Antsa vald	Setomaa vald	Võru linn	Võru vald	Kokku
<b>Kaasuseid</b>	4	1	1	3	4	13
<b>Teenuspäevi</b>	30	8	14	87	50	189
<b>Kulu kokku</b>	2 185	564	975	2 788	15 603	22 116

Arvestades teenuse mahtusid ja seniseid kulusid aastas (vt Tabel 3) ei ole teenuse maakonnas väljaarendamise ja ülalpidamine täismahus kuluefektiivne. Realistlikuks lahenduseks peeti maakondlikku kokkulepet olemasoleva teenusepakkujaga (nt reserveeritud kohad).

### 4. Jäätmemajandus (liigiti kogumine)

Kõik omavalitsused tunnistasid vajadust suurema koostöö järele, kuid arusaamad koostöö ulatusest erinesid.

Maapiirkondade KOVid toetasid terviklikku maakondlikku korraldust (vedu, jäätmejaamad, teadlikkus), samas nägi Võru linn prioriteedina elanike teadlikkuse suurendamist. Uus jäätmeseadus toob omavalitsustele täiendavaid kohustusi, kuid üleminekuperiood (seniste veo- ja korraldushangete lõppemine) vähendab ajakriitilisust. Seetõttu ei käsitletud valdkonda kohese mudeldamise prioriteedina, kuid teema jääb strateegiliselt oluliseks.

## B. Mõõduka või piiratud koostööpotentsiaaliga valdkonnad

### 5. Väärteomenetlus (haldusjärelvalve)

Nähakse vajadust kompetentsi järele, mh et eristada (sanktsioneeriv) järelvalve vahetust kogukondlikust valitsemisest. Seetõttu vajab lahendus ka selget poliitilist otsust. Ühise spetsialisti rakendamine oleks võimalik pilootprojektina, kuid vajab täpset tööjaotuse mudelit. Valmisolekut sellise ühise spetsialisti palkamiseks ressursse eraldada KOVidel ei olnud.

## 6. Sisekontroll ja siseaudit

Teema teadlikkus on KOViti ebaühtlane. Uus KOKS-i (jõustub 01.07.2026<sup>1</sup>) suurendab vajadust süsteemse lähenemise järele. Pigem nähakse projektipõhist lahendust (nt ühine eksperdi kaasamine süsteemi ülesehitamiseks), mitte püsivat maakondlikku struktuuri.

## C. Madala koostööpotentsiaaliga valdkonnad

### 7. Arhitektuur ja ehitusjärelvalve

Enamik KOVe katab valdkonna olemasolevate spetsialistidega. Vajadus maakondliku teenuse loomiseks puudub.

### 8. Karjäärinõustamine

Valdkond ei ole KOVide valla-/ linnavalitsuste otseses vastutuses ning nähakse, et koolid ja riiklikud partnerid katavad vajaduse.

### 9. Võru/Seto keele ja kultuuri hoidmine

Peetakse oluliseks, kuid ei nähta vajadust uue teenusstruktuuri loomiseks. Pigem toetatakse tugevamat koordineerimist olemasolevate institutsioonidega.

## D. Täiendavad esile kerkinud teemad

Arutelude käigus tõstasid mitmed täiendavad koostöövõimalused:

- kalmistute arendamine,
- e-taristu,
- eestkoste küsimused,
- piirialade julgeolek.

Nende osas puudus siiski maakondlik konsensus, mistõttu neid ei käsitletud ühisteenuste arendamisel prioriteetsetena.

## Kaardistusfaasi järeldused

Teenuste kaardistusfaas näitas, et kõik analüüsitud valdkonnad ei oma võrreldavat koostööpotentsiaali. Selgelt eristus kaks suunda:

1. Valdkonnad, kus on olemas nii sisuline vajadus kui ka poliitiline valmisolek maakondlikuks lahenduseks (eelkõige perepesa teenused).
2. Valdkonnad, kus vajadus on olemas, kuid lahendus eeldab piiratud või projektipõhist koostööd (nt lastekaitse võrgustik, turvakoduteenuse kokkulepped).

---

<sup>1</sup> <https://www.riigiteataja.ee/akt/110022026013>

## Ühisteenused ja -tegevused mudeldamisse

2. oktoobril 2025 viidi läbi maakonna arengustrateegia seminar, kus käsitleti nii analüüsi ühisteenuste arendamist kui maakondliku arengu prioriteete ja nende juhtimise korraldusmudelit. Seminari käigus tõusetus vajadus mõtestada läbi maakondliku arendustegevuse juhtimise mudel ja ökosüsteem. Maakondliku arendustegevuste teemad olid saanud kõrge hinnangu ka KOVide enesehindamisel (vt Tabel 2) ja KOVide fookusrühmades, kuigi tegemist ei ole klassikaliste KOV avalike teenustega.

Seepärast **otsustati 12.12.2025 projekti juhtrühmas** liikuda koolitustel-õppepäevadel edasi järgmiste teemade disainimisega:

### 1. Perepesa teenuste arendamine

Ühisteenuse disainimise järgmises etapis keskendutakse perepesa teenuste terviklikule läbimõtestamisele ja disainimisele. Selle raames:

- analüüsiti ja täpsustati teenuste profiili;
- kaardistati sihtrühmade teenusvajadus;
- määratleti teenuste osutamiseks vajalikud ressursid (sh personal, taristu, rahastus);
- modelleeriti teenuste korraldus- ja finantseerimismudel.

Praktilise õppe osana viidi läbi õppekäigud Viljandi ja Elva peresadesse, et tutvuda nende toimumudelite, juhtimis- ja rahastuslahendustega ning hinnata ülekantavust Võrumaa konteksti.

### 2. Maakonnaüleste arendustegevuste korraldusmudel

Teise prioriteetse suunana otsustati koosloomeliselt kujundada maakonnaüleste arendustegevuste järjepideva korraldamise mudel. Selle käigus võeti eesmärgiks:

- disainida korraldusmudel arendustegevuste süsteemseks edendamiseks;
- hinnata täiendavate temaatiliste võrgustike käivitamise vajadust või olemasolevate konsolideerimist;
- piiritleda teemad terviklikuks lähenemiseks maakonnaüleste võrgustike toimimiseks, sealhulgas rollide ja vastutuse jaotus.

Õppeprotsessi toetamiseks korraldatakse õppekäik Pärnu maakonda, et tutvuda koostööplatvormi „KOBAR“ toimumudeliga ning analüüsida selle võimalikke rakendamisevõimalusi Võrumaal.

Selle osa tulem on kokku võetud raporti peatükis 5. Eesmärgiks võetu ei realiseerunud täielikult, sest: a) Pärnu „KOBARa“ toimumudel ei ole üks-ühele ülekantav Võru maakonna konteksti, sest Pärnumaa KOBARad on suunatud peamiselt ettevõtjate integreerimisele arenduskeskuse ettevõtluskeskkonna edendamise tegevustesse, kuid Võrumaa arendustegevused on laiema profiiliga (hõlmates näiteks ka heaolu, kultuuri ja teisi valdkondi); b) seminaridel-aruteludel ei osalenud VAKi kõikide valdkondade juhid, mistõttu

keskenduti peamiselt heaolu ja ettevõtluse valdkonnale. Teiste valdkondade võrgustike ja arendustegevuse toimimise praktikad tuleb edaspidi kaardistada ja vastavaid kogemusi VAK sees jagada; c) tuvastati, et valdkondade ja nendega seotud võrgustike toimimisel on erinevad praktikad, mille ühtlustamises ei olnud projekti käigus võimalik kokku leppida (see oleks olnud ka liigne kiirustamine). Seetõttu sõnastati väljakutsed ja ettepanekud, mida arvestada maakonna arengustrateegia koostamisel ja selle elluviimise (arendustegevuste) mudeli kujundamisel; d) võrgustike koolitustel tutvustati (ja käesolevas raporti peatükis 2 on avatud) võrgustike jätkusuutlikkuse ja mõjususe põhimõtteid, millest tuleb VAKi sees teha valikud ja otsustada nende ühtlustamise võimalused.

## 4. Maakondlik perepesa

### 4.1. Perepesa tegevusmudel

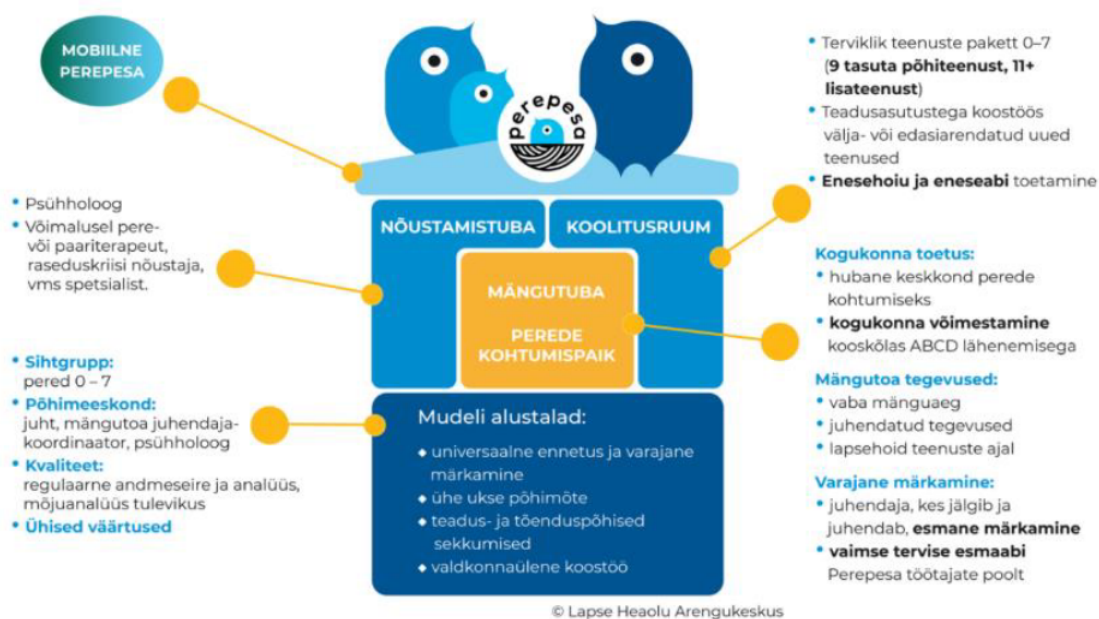
Perepesa tegevusmudeli ülevaade tugineb Lapse Heaolu Arengukeskuse (edaspidi LaHe, <https://www.lapseheaolu.ee/>) koostatud perepesa teenusmudelile ja -standardile (Lapse Heaolu Arengukeskus 2026).

#### Mis on Perepesa?

Perepesa on kogukondlik ennetus- ja peretöökodus, mille eesmärk on toetada laste ja perede heaolu süsteemse ennetustöö ja varajase märkamise kaudu. Tegemist on kohaliku omavalitsuse tasandil toimiva „ühe ukse“ lahendusega, mis koondab lapseootel ja väikelastega peredele suunatud universaalsed ning valikulised ennetusteenused ühte, kodulähedasse ja kergesti ligipääsetavasse keskkonda.

Perepesa kesksed sihtideks on: vanemate võimestamine, vanemlike oskuste tugevdamine, paarisuhte toetamine, lapse arengu toetamine esimestel eluaastatel, vaimse tervise probleemide ennetamine. Tegevusmudel lähtub universaalse ennetuse põhimõttest, tõenduspõhistest sekkumistest ning valdkondadeülesest koostööst (Joonis 4).

Perepesa sihtrühmaks on: **lapseootel pered, 0–7-aastaste lastega pered** (kuni lapse koolimineku).



Joonis 4. Teenused ja tegevused peredele ühe katuse alt. Allikas: Lapse Heaolu Arengukeskus (2026). Perepesa tegevusmudel.

Teenused on universaalse ennetuse loogikas avatud kõigile sihtrühma peredele, sõltumata riskitasemest. Samas sisaldab mudel ka valikulise ennetuse elemente (nt psühholoogiline nõustamine, sihtrühmapõhised programmid), mis toetavad suurema abivajadusega peresid. Oluline rõhuasetus on sünnieelsel perioodil, lapse esimestel eluaastatel ning vanemluse kujunemisel ja kohanemisel.

Perepesa teenused jaotuvad kohustuslikeks teenuseks (kvaliteediraamistiku raames tagatavad teenused kõikides perepesades) ja täiendavateks teenusteks (soovitusliku ja kogemusliku nimekirja alusel ning vastavalt kogukonna vajadustele).

### **Kohustuslikud teenused**

**1. Mängutuba** on Perepesa esmatasandi teenus ning toimib kogukondliku kohtumispaigana lapseootel ja väikelastega peredele. Selle sisu ei piirdu laste mängimisvõimalusega, vaid loob turvalise ja toetava keskkonna, kus vanemad saavad omavahel suhelda, kogemusi jagada ja sotsiaalseid sidemeid luua. Mängutuba võimaldab spetsialistidel loomulikus keskkonnas märgata lapse arengut ja vanema-lapse suhtlemist ning toetada peresid juba enne probleemide süvenemist. Tegemist on universaalse ennetuse kandva teenusega.

**2. Juhendatud tegevused mängutoas** pakuvad vanematele ja lastele ühiseid arendavaid tegevusi, mis toetavad lapse füüsilist, emotsionaalset, sotsiaalset ja kognitiivset arengut. Tegevused võivad olla ühekordsed või regulaarsed ning nende kaudu modelleeritakse vanematele lapse arengut toetavaid suhtlemis- ja mänguvõtteid. Teenuse sisuks on teadlikult kujundatud tegevuskeskkond, mis tugevdab vanema-lapse suhet ja toetab arengulisi oskusi.

**3. Lühiajaline lapsehoid** võimaldab vanematel osaleda Perepesa teistel teenustel, näiteks nõustamisel või vanemlusprogrammis, vähendades osalemise praktilisi takistusi. Teenuse eesmärk on suurendada teenuste kättesaadavust ja toetada vanema enesehoidu. Lapsehoid toimub kvalifitseeritud spetsialisti juhendamisel ning vastab kehtivatele kutsestandarditele ja tervisekaitsenõuetele. Vajadusel pakutakse lapsehoidu ka eraldiseisva teenusena.

**4. Psühholoogiline nõustamine** keskendub laste ja pere vaimse heaolu toetamisele ning probleemide ennetamisele. Teenuse sisuks on individuaalne nõustamine, perenõustamine ja grupinõustamine, mille käigus kaardistatakse lapse ja pere vajadused, tugevdatakse vanemlike oskusi ning toetatakse toimetulekut keerulistes olukordades. Psühholoogiline abi hõlmab varajast märkamist ja vajadusel pere suunamist edasistele teenustele, kuid ei asenda eriarstiabi ega psühhiaatrilist ravi.

**5. Perekool lapseootel peredele** on struktureeritud ettevalmistusprogramm, mis toetab peresid enne lapse sündi. Teenuse sisu hõlmab teadmisi rasedusest, sünnitusest,

vastsündinu hooldusest, paarisuhte muutustest ja vanemaks kasvamisest. Perekooli eesmärk on vähendada sünnitusjärgset stressi, suurendada teadlikkust ning tugevdada perede valmisolekut uue elukorraldusega kohanemiseks.

**6. Beebivanemate vestlusringid** on suunatud kuni kuue kuu vanuste laste vanematele ning keskenduvad esimese eluaasta tähendusele lapse arengus. Teenuse sisuks on regulaarne grupikohtumine, kus arutletakse lapse arengu, vanemluse ja vaimse tervise teemadel ning toetatakse uue elukorraldusega kohanemist. Vestlusringid tugevdavad kogukondlikku sidet ning vähendavad vanemlikku isolatsiooni.

**7. Kaheaastase lapse kõne ja arengu toetamise teenus** on varajase märkamise sekkumine, mille eesmärk on hinnata lapse kõne arengut standardiseeritud vahenditega ning toetada vanemaid lapse arengut soodustavate praktikate rakendamisel. Teenuse sisu hõlmab lapse hindamist, individuaalset tagasisidet vanematele ning grupikohtumisi, kus käsitletakse suhtlemise, keele arendamise ja mängu rolli lapse arengus. Teenus aitab varakult tuvastada arenguriske ning ennetada hilisemaid õpiraskusi.

**8. Vanemlusprogramm „Imelised Aastad“** on tõenduspõhine, struktureeritud koolitusprogramm 2–8-aastaste laste vanematele. Teenuse sisuks on vanemlike oskuste arendamine, sealhulgas positiivne juhendamine, piiride seadmine, probleemilahendus, emotsioonide reguleerimine ja lapse sotsiaalsete oskuste toetamine. Programmi eesmärk on ennetada käitumisprobleeme, tugevdada peresuhteid ning vähendada stressi peres.

**9. Koolitused ja vestlusringid** moodustavad paindliku teenusevormi, mis käsitleb lapseootuse, vanemluse, paarisuhte, lapse arengu ja tervist toetavate valikute teemasid. Teenuste sisu sõltub sihtrühma vajadustest ning võib hõlmata loenguid, töötoa vormis koolitusi või aruteluringe. Eesmärk on tõsta vanemate teadlikkust, pakkuda praktilisi oskusi ning tugevdada kogukondlikku tuge.

Kokku moodustavad need üheksa põhiteenust tervikliku ja omavahel seotud ennetussüsteemi, mis võimaldab peresid toetada alates lapseootusest kuni lapse koolieani, kombineerides universaalset ennetust, valikulisi sekkumisi ja kogukondlikku tuge.

Lisaks põhipaketile võib Perepesa pakkuda järgevat:

- vaikuseminutite koolitus
- PREP paarisuhtekoolitus
- Gordoni suhtlustreening
- pereteraapia
- perelepitus
- raseduskriisi nõustamine
- toitumisnõustamine
- pere lahendusring

Nende käivitamine sõltub kohalikust vajadusest, ressurssidest ning kooskõlastusest LaHega.

## **Töötajad ja ressursid**

Perepesa toimimine eeldab selgelt määratletud personali, ruumilisi, tehnilisi ja rahalisi ressursse. Ressursiraamistik peab tagama teenuste kvaliteedi, kättesaadavuse ja jätkusuutlikkuse ning võimaldama ühtlasi ennetusmudeli süsteemset rakendamist kohalikul tasandil.

### **Personal ja kompetentsinõuded**

Perepesa miinimumkoosseisu kuuluvad kolm põhispetsialisti:

- perepesa juht,
- mängutoa juhendaja-koordinaator,
- psühholoog.

Nende ametikohtade olemasolu on eelduseks põhipaketi teenuste osutamiseks.

**Perepesa juht** vastutab keskuse strateegilise ja operatiivse juhtimise eest. Tema ülesannete hulka kuulub teenuste korraldamine ja arendamine, koostöö koordineerimine kohaliku omavalitsuse ja partneritega, kvaliteedisüsteemi rakendamine ning aruandlus. Juhi kompetents eeldab juhtimisoskust, süsteemset mõtlemist ning head arusaama ennetuspoliitikast ja peretöö põhimõtetest. Soovitav on varasem kogemus sotsiaal-, tervishoiu- või haridusvaldkonnas ning projektijuhtimise ja võrgustikutöö kogemus.

**Mängutoa juhendaja-koordinaator** vastutab mängutoa igapäevase toimimise, juhendatud tegevuste läbiviimise ning vajadusel lühiajalise lapsehoiuteenuse eest. Tema roll ei piirdu tehnilise korraldamisega, vaid hõlmab ka vanema-lapse suhtluse jälgimist, varajast märkamist ning esmast juhendamist. Kompetentsinõuete aluseks on lapsehoidja kutsestandard ning teadmised lapse arengust ja turvalisest kasvukeskkonnast. Eelistatud on erialane ettevalmistus (nt sotsiaaltöö, (eri)pedagoogika, alusharidus), samuti oskus töötada nii laste kui täiskasvanutega ning toetada kogukondliku sidususe kujunemist.

**Psühholoogiline nõustamine** eeldab vastava kvalifikatsiooniga spetsialisti olemasolu. **Psühholoog** peab vastama vähemalt psühholoog-nõustaja kompetentsinõuetele või olema nende omandamise protsessis. Tema pädevus hõlmab individuaalset ja perenõustamist, grupinõustamist, psühholoogilist hindamist ning vanemlike oskuste arendamist. Oluline on oskus töötada ennetuse tasandil, hinnata varajasi riskisignaale ning suunata peresid vajadusel edasi teistele teenustele.

Lisaks põhimeeskonnale **kaasatakse teenuste osutamisse partnereid ja väliseid spetsialiste**, näiteks ämmaemandaid, logopeede, pereterapeute ja erinevate valdkondade koolitajaid. Ka nende puhul tuleb tagada erialane kvalifikatsioon ning vastavus teenusstandarditele ja riiklikele regulatsioonidele. Vajadusel võivad teenuste läbiviimisel osaleda ka vabatahtlikud ja praktikandid, kelle roll on toetav ning kelle tegevus toimub professionaalse juhendamise all.

Kõigi töötajate puhul on oluline regulaarne täienduskoolitus, supervisioon ja kovisioon, et tagada teenuste kvaliteet ning ennetada spetsialistide läbipõlemist. LaHe pakub seda oma võrgustiku raames.

### **Taristu ja ruumilised eeldused**

Perepesa toimimiseks on vajalik funktsionaalne ja sihtrühma vajadustele vastav ruumilahendus. Ruumid peavad võimaldama eraldi **mänguala, nõustamistuba, koolitusruumi ning perede omavaheliseks suhtlemiseks sobiva ala olemasolu**. Lisaks peab olema **meeskonnal tööruum** administratiivsete ülesannete täitmiseks ja koosolekute pidamiseks.

Ruumid peavad olema turvalised, lapsevankritega ligipääsetavad ning arvestama ka erivajadustega inimeste vajadustega. Tagatud peavad olema imetamis- ja mähkimisvõimalused ning piisavad hoiustamis- ja korrashoiutingimused. Sisekujunduse põhimõtte on kodune ja hubane keskkond, mis toetab turvatunnet ning kogukondlikku atmosfääri. Eelistatud on lapsesõbralikud ja võimalusel keskkonnasäästlikud materjalid.

Ruumid, nende sisekujundus ja sisustus tuleb kooskõlastada LaHe-ga.

### **IT- ja andmehaldusressursid**

Perepesa töö eeldab turvalist kliendiandmete haldamise süsteemi, mis võimaldab koguda ja analüüsida andmeid teenuste kasutuse, sihtrühma ulatuse ja teenuste mõju kohta. Andmetöötlus peab vastama kehtivatele andmekaitseõuetele ning olema eesmärgipärane ja läbipaistev. Vajalik on püsiv internetiühendus, andmekaitse tagamiseks sobiv tarkvara ning elementaarsed kontoritöö vahendid. Andmehaldus tarkvara vahendab kõikidele perepesadele LaHe.

### **Rahalised ressursid**

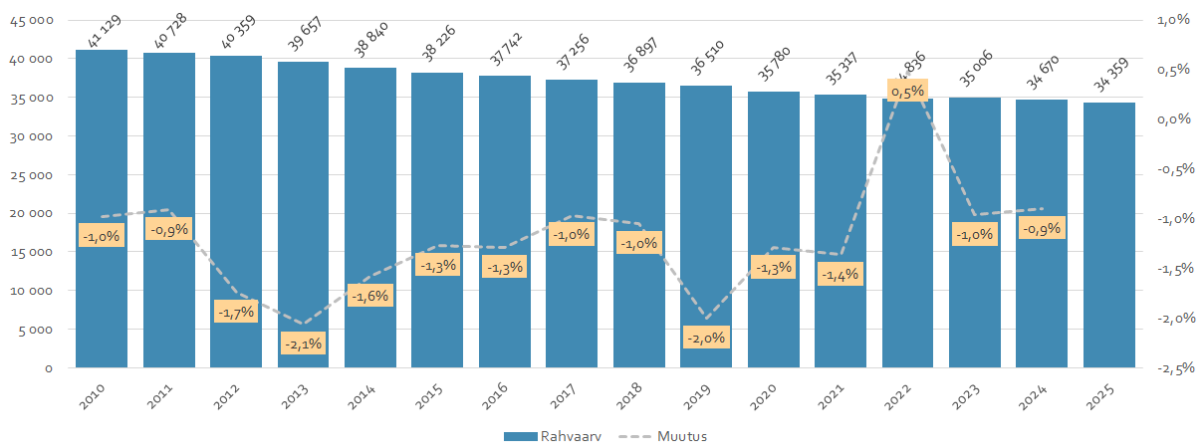
Perepesa jätkusuutlik toimimine eeldab stabiilset rahastamist, mille tagab kohalik omavalitsus koostöös partneritega. Kulud hõlmavad tööjõukulusid, teenuste osutamisega seotud kulusid, ruumide ülalpidamist, koolitus- ja supervisioonikulusid, kommunikatsiooni-

ja IT-kulusid ning muid tegevuskulusid. Eelarve koostamisel tuleb lähtuda teenusmodeli mahust ja sihtrühma suurusest.

## 4.2. Võrumaa perepesa teenuse mudel

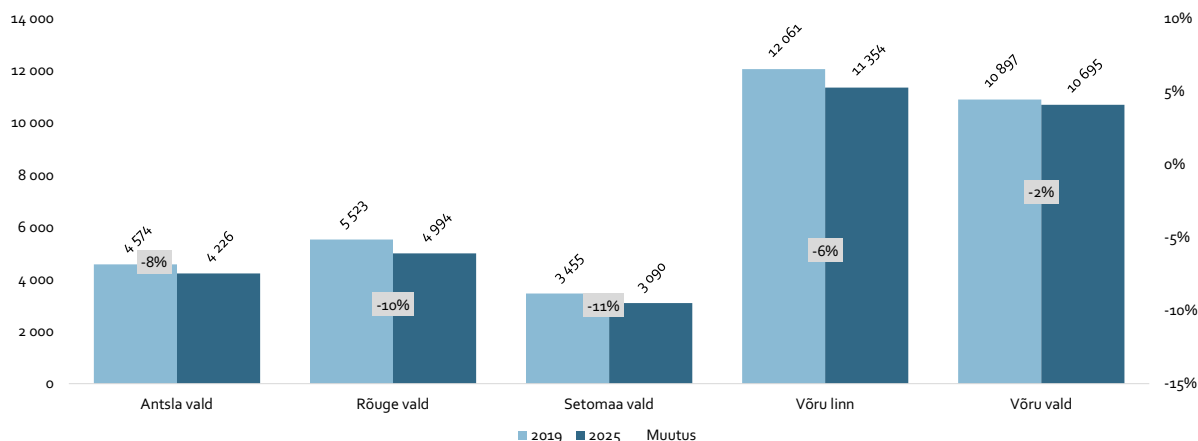
### 4.2.1. Rahvastik ja sihtrühm

Aastatel 2010–2025 on Võru maakonna rahvaarv olnud järjepidevas langustrendis. Kui 2010. aastal elas maakonnas 41 129 inimest, siis 2025. aastaks on rahvaarv vähenenud 34 359 inimeseni, mis tähendab ligi 6800 elaniku võrra kahanemist viieteistkümne aasta jooksul. Pärast vahepealset kiiremat elanike arvu kahanemise perioodi on viimastel aastatel langus püsinud 1% juures aastas. Trend on siiski stabiilne ja pikaajaline rahvastiku vähenemine (Joonis 5).



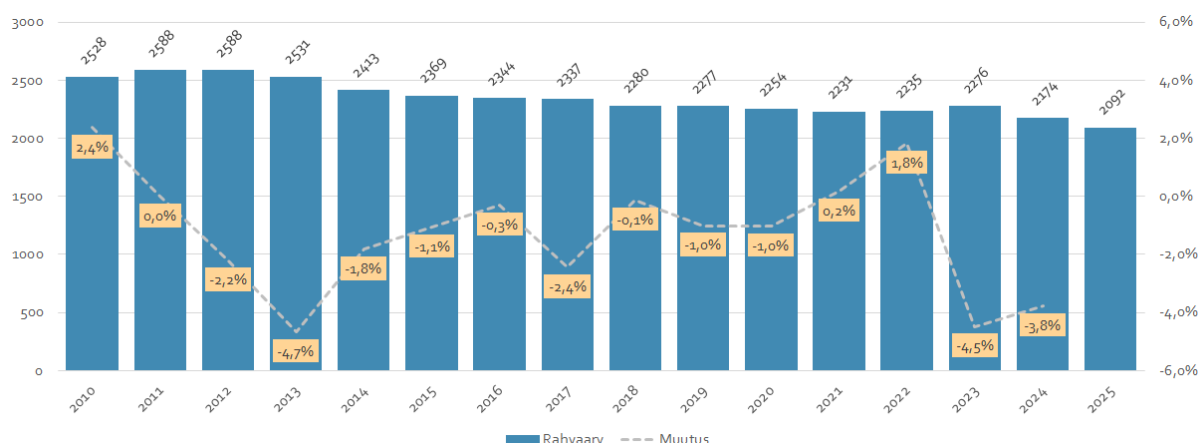
Joonis 5. Võrumaa rahvaaru muutus 2010-2025. Allikas: Rahvastikuregister.

Aastatel 2019–2025 on rahvaarv vähenenud kõigis Võrumaa omavalitsustes, kuid languse ulatus on olnud erinev. Suhteliselt suurim kahanemine on toimunud Setomaa vallas (–11%) ja Rõuge vallas (–10%), mis viitab äärealade suuremale demograafilisele kriisile. Antsla vallas on elanike arv vähenenud 8%. Ka maakonna keskuses, Võru linnas, on rahvaarv kuue aastaga langenud 12 061 elanikult 11 354 elanikuni (–6%), kuid langus on olnud mõõdukam kui mitmes maavallas. Kõige väiksem suhteline vähenemine on toimunud Võru vallas (–2%), mis viitab mõnevõrra stabiilsemale arengule linnalähedases piirkonnas. Kokkuvõttes on rahvastiku kahanemine maakonnaülene, kuid selle intensiivsus on suurem ääreala valdades ning väiksem keskuse ja selle lähiala piirkondades (Joonis 6).



Joonis 6. Rahvaarvu muutus 2010-2025 Võru maakonna kohalikes omavalitsuses. Allikas: Rahvastikuregister.

Vanuserühmas 0–6 on Võrumaal ajavahemikul 2010–2025 toimunud selge ja pikaajaline vähenemine, mida iseloomustavad küll üksikud ajutised tõusud, kuid üldsuum on langev. Eriti järsk on olnud sündide arvu vähenemine alates 2023. aastast. Kokku on 0–6-aastaste laste arv viieteistkümnne aastaga vähenenud enam kui 400 lapse võrra (Joonis 7).

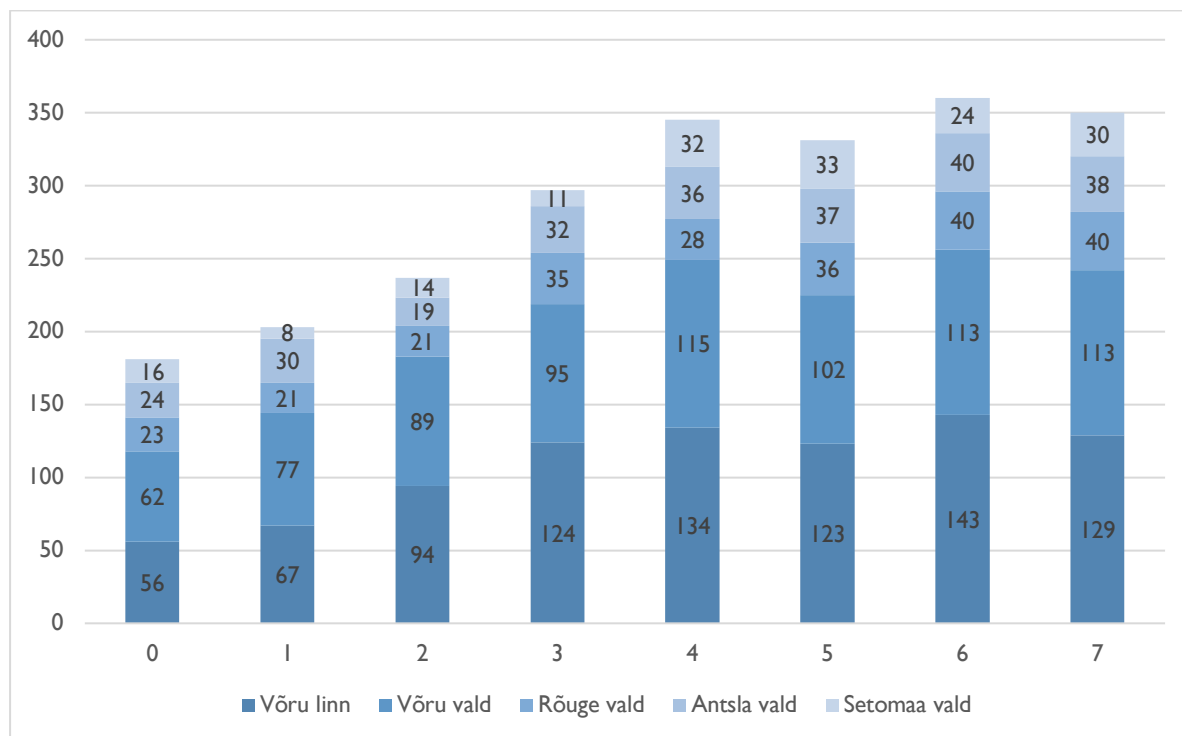


Joonis 7. Võrumaa rahvaarvu vanuserühma 0-6-aastased muutus 2010-2025. Allikas: Rahvastikuregister.

Vanuserühm – 0–7-aastased lapsed ja nende pered – moodustab Perepesa teenuste sihtrühma tuuma. Perepesa sihtrühma vanusegruppi (0–7) kuulub Võru maakonnas kokku 2304 last, kellest enamik elab Võru linnas (870 last) ja Võru vallas (766 last). Väiksemates omavalitsustes on sihtrühm märgatavalt väiksem: Antsla vallas 256, Rõuge vallas 244 ja Setomaa vallas 168 last (Joonis 8).

Vanuste lõikes on vastav eagrupp ajas vähenenud u 350 lapselt (6 ja 7 aastased) 180-200 lapseni (vanus 0-1). Sündimus on kogu maakonnas viimastel aastatel järsult langenud ning 0–7 teenusegrupp väheneb lähiaastatel paratamatult, kui suuremad aastakäigud liiguvad

kooliikka. Perepesa teenuste kavandamisel tähendab see sihtrühma kahanemist kõigis KOVIDes. Samas on see võimalus haarata teenustega suuremat osakaalu sihtrühmast.



Joonis 8. Võrumaa KOVIDe laste arv vanuses 0 kuni 7 seisuga 01.01.2026. Allikas: Rahvastikuregister.

#### 4.2.3. Teenuste mahtude modelleerimine

Võru maakonna KOVIDes perepesa teenuste mahtude modelleerimisel lähtuti Elva ja Viljandi Perepesade tegelikust teenusekasutusest. Esmalt arutati nende perepesade iga teenuse kasutajate osakaal vastavast sihtrühmast (olenevalt teenuse iseloomust, kas lapsed, lapsed ja vanemad või üksnes vanem(ad)). Seejärel kanti saadud proportsioonid üle Võru maakonna omavalitsuste sihtrühma suurustele, korrutades osakaalud läbi kohaliku sihtrühma suurusega. Nii saadi hinnangulised teenusekasutajate arvud omavalitsuste ja maakonna lõikes.

Oluline on rõhutada, et tegemist on indikatiivsete suurusjärgudega, mitte prognoosidega täpses tähenduses. Teenuste lõikes varieerub erinevates tegutsevates perepesades kasutajate osakaal märkimisväärselt ning seda mõjutavad mitmed kontekstuaalsed tegurid. Linnades tegutsevates perepesades on sihtrühma hõlmatus üldjuhul kõrgem kui hajaasustusega omavalitsustes. Samuti sõltub teenuste kasutus pakutavast teenusevalikust, taristu olemasolust ja kvaliteedist, koostöövõrgustikest, kohaliku kogukonna teadlikkusest ja valmisolekust teenuseid kasutada ning muudest teguritest. Samuti tuleb arvestada, et esimestel aastatel on teenuste kasutajate arvud potentsiaalset väiksemad, sest sihtrühma teadlikkust ja usaldust teenuste suhtes vajab nn sissetöötamist. Seetõttu tuleb

modelleerimist käsitleda kui planeerimisvahendit, mis aitab hinnata võimalikke mahte ja ressursivajadust, mitte kui lõplikku rakendusmahtu.

Modelleeritud teenusmahud (sh võrreldes neid Viljandi ja Elva perepesa teenuste tegelike kasutajate arvudega) näitavad, et mahult suurimad on Võru linn ja Võru vald, mis koos annavad üle 70% kogu maakonna potentsiaalsest mahust. See peegeldab nii suuremat sihtrühma kui ka linnakeskkonna suuremat hõlmatuspotentsiaali võrreldes hajaasustusega valdadega. Rõuge, Antsla ja Setomaa vallad annavad kokku ligikaudu ühe Perepesa miinimummahu suurusjärgu (Tabel 4).

Tabel 4. Perepesa teenuste modelleeritud kasutajate arvud. *Allikas: autorite arvutused.*

	Võru linn	Võru vald	Rõuge vald	Antsla vald	Setomaa vald	Võru maakond
<b>Sihtrühm</b>						
0-7 a lapsed	870	766	244	256	168	2 304
0-7 a pered*	2 610	2 298	732	768	504	6 912
Elanikud kokku	11 189	10 572	4 944	4 144	3 040	33 889
<b>Teenuse potentsiaal</b>						
Kokku (teenused ja mängutuba)	1912	1683	536	563	369	5 063
Kokku (ainult teenused)	1078	949	302	317	208	2 854
Unikaalseid	375	331	105	110	73	994
<b>Teenuse löikes</b>						
Mängutuba	834	734	234	245	161	2 209
Psühholoogiline nõustamine	186	163	52	55	36	491
Juhendatud tegevused	167	147	47	49	32	443
Lapsehoid mängutoas	142	125	40	42	27	376
Perekool	21	23	8	9	6	67
Beebivanemate vestlusringid	11	12	4	5	3	35
2-aastase lapse kõne ja arengu toetamine	16	15	4	3	2	40
Imelised Aastad	19	16	5	6	4	49
Koolitused ja vestlusringid	162	143	45	48	31	429

Võru linn ja Võru vald suudavad ka eraldisesivalt katta ühe Perepesa eeldatava miinimumteenuste mahu (arvestades koolitusgrupi suurusi ja kordade arvu aastas), kuid maksimaalse mahu saavutamiseks oleks otstarbekas käsitleda neid ühtse toimumispiirkonnana. Linn suudab haarata suurema osa sihtrühmast kui vald, kuna hajaasustus ja pikemad vahemaad vähendavad teenuste kasutust maapiirkondades. Linna ja valla teenusmaht kokku on aga ületamas tavapärase perepesa töövõimemahtu (3 töötaja korral), mis tähendab, et ühise lahenduse puhul tuleks perepesa planeerida miinimumist veidi suurema koormusega.

Rõuge, Antsla ja Setomaa vallad annavad kokku ligikaudu ühe täismahulise perepesa miinimummahu. See tähendab, et kui nad tegutseksid eraldi perepesadena, siis peaksid nad hõlmama sihtrühmast 2-3 korda suuremas määras osalejaid kui seda suudavad teha Elva ja Viljandi perepesad. See ei ole võimatu, kuid eeldab suurt ja sihipärast tööd sihtrühmaga.

Eelnevast tulenevalt on Võrumaa kontekstis optimaalne lahendus omavalitsuste koostöös toimiv perepesa, millel on sisuliselt kahekordne töötajate koosseis võrreldes miinimumstruktuuriga. Selline korraldus võimaldaks katta kogu maakonna sihtrühma, tagada teenuste järjepidevuse ning vähendada hajaasustusest tulenevaid kättesaadavuspiiranguid. Koostööpõhise teenuse osutamise mudeli väga suureks väärtuseks on sellisel juhul kogu maakonna elanikele ligipääs teenusele, millist praktikat üheski Eesti piirkonnas veel ei ole.

### **Teenuste (möödetavad, eelarvestatavad) mahud**

Kavandatud mahud lähtuvad sihtrühma suurusest ning eeldatavast teenusevajadusest ja on kooskõlas perepesa teenusstandardi ja tegevusmudeliga, mis eeldab nii universaalsete kui ka valikuliste ennetuste teenuste järjepidevat pakkumist ning minimaalset aastast teenusmahtu.

**Mängutuba** on universaalne teenus ning moodustab suurima mahuga tegevuse. Arvestades sihtrühma suurust (üle 2300 lapse ning nende vanemate), peab mängutuba olema regulaarselt avatud ning piisava „läbilaskevõimega“, et tagada ligipääs kogu maakonna sihtrühmale. Mängutuba on avatud kõikidele sihtrühma kuuluvatele peredele, sõltumata elukohast.

**Psühholoogiline nõustamine** tuleneb otseselt sihtrühma vajadusest varajase vaimse tervise toe järele. Arvestades laste ja perede koguarvu ning kogemust teistest peresadest, on maakondlikult esialgu põhjendatud psühholoogi teenus ligikaudu 1,5 koormuse ulatuses (arvestades Viljandi ja Elva koormuseid ja teenusmahtusid). See võimaldab katta nii individuaal- kui perenõustamise vajadust ning tagada teenuse kättesaadavuse erinevates piirkondades.

**Perekool.** Võttes arvesse aastast sündide arvu ning realistlikku hõlmatusmäära, on põhjendatud vähemalt viis gruppi aastas (u 10 osalejat grupis), mis võimaldab pakkuda sünnieelset tuge järjepidevalt kogu aasta vältel.

**Beebivanemate vestlusringid** lähtuvad 0–1-aastaste laste ja nende vanemate ja modelleeritud kasutajate hulgast. Arvestades väiksemaid aastakäike, on kolm kuni viis gruppi aastas kooskõlas sihtrühma suurusega ning tagab piisava, kuid realistliku hõlmatus.

**Vanemlusprogramm „Imelised Aastad“.** Arvestades 2–8-aastaste laste hulka ja programmi ressursimahukust, on kolm gruppi aastas kooskõlas nii vajaduse kui ka Perepesa standardiga.

**Juhendatud tegevused** (nt beebivõimlemine, arendavad mänguhommikud) tulenevad universaalse ennetuse vajadusest toetada lapse arengut ja vanemlikke oskusi. Nende maht sõltub sihtrühma (kogukonna) vajadusest ja personali võimekusest.

**Lapsehoid mängutoas** on teenuste kättesaadavust võimaldav toetav teenus. Selle maht tuleneb koolitus- ja nõustamisteenuste mahust ning peab olema planeeritud nii, et vanematel oleks võimalik osaleda teenustes ilma osalusbarjäärita.

**Koolitused ja vestlusringid** täiendavad universaalset ennetust ning nende maht sõltub sihtrühma vajadustest ja teemade aktuaalsusest. Teenuseid on võimalik viia ka sihtrühma juurde (nt lasteaedadesse), mis on koosõlas maakondliku kättesaadavuse põhimõttega.

#### 4.2.4. Eelarve ja rahastamine

**Sotsiaalministeeriumil** (SoM) on 2026. aastal avatud **rahastusmeede**<sup>2</sup> perepesade loomiseks, mille eesmärk on toetada kuni 13 uue perepesa käivitamist üle Eesti. Hetkeseisuga on ligikaudu kümme omavalitsust taotluse esitanud või seda ette valmistamas.

**Rahastusmeede katab kahe aasta jooksul perepesa juhataja** (1,0 koormus) **palgakulu** ning **mängutoa juhendaja-koordinaatori** (1,0 koormus) **palgakulu**. See tähendab, et riiklik toetus võimaldab katta keskuse miinimumkoosseisu põhifunktsioonid käivitamisperioodil.

**Kohaliku omavalitsuse kohustuseks jääb psühholoogi palgakulu** tagamine, samuti **ruumide investeringud ja majandamiskulud**. Lisaks tuleb omavalitsusel rahastada **lisateenuseid**, sh koolitusi ja muid arendavaid tegevusi, mis on vajalikud teenusstandardi täitmiseks ning kogukonna vajadustele vastamiseks.

Kui Perepesa luuakse **mitme KOVi koostöös** maakondliku või piirkondliku lahendusena, on SoMi toetusmaht suurem. Sellisel juhul katab riik Perepesa juhataja (1,0 koormus) palgakulu ning mängutoa juhendaja-koordinaatori kuni kolme täistöökoormuse ulatuses (3,0).

Samuti kaasneb toetusega kaasneb Laste Heaolu Arengukeskuse (LaHe) metoodiline nõustamine ja võrgustikutugi, mis toetab teenuse kvaliteetset käivitamist ja arendamist.

Kuivõrd Võru maakonnas on optimaalne käivitada perepesa teenus omavalitsuste koostöös ülemaakondliku lahendusena, on sellest lähtuvalt ka teenusmahtude ja ressursivajaduse kalkulatsioonid koostatud eeldusel, et perepesa käivitatakse mitme KOVi koostööprojektina, kasutades SoMi rahastusmeetme toetust KOVide ülesele perepesa loomisele. Kalkulatsioonid arvestavad vastava meetme tingimusi ja LaHe soovituslikku perepesa eelarve juhust (Lapse Heaolu Arengukeskus 2025).

#### **Perepesa indikatiivne aastane eelarve**

---

<sup>2</sup> <https://www.sm.ee/uudised/kohalikele-omavalitsustele-avaneb-toetusmeede-perepesade-loomiseks>  
<https://www.lapseheaolu.ee/uute-perepesade-loomine-1>

Tabelis 5 esitatud eelarve on koostatud ülemaakondliku KOVide koostöö perepesa mudeli alusel ning põhineb modelleeritud teenusemahtudel (nt koolitusgruppide arv aastas, programmide kordade arv). Eelarve kogumaht on indikatiivselt 240 000 eurot aastas.

Suurima osa eelarvest moodustavad personalikulud summas 154 174 eurot. See sisaldab Perepesa juhi (1,0 koormus) ja kolme mängutoa juhendaja-koordinaatori (3,0 koormust) palgakulu, mille katmist eeldatakse SoMi toetusmeetmest kahe aasta jooksul, ning psühholoogi (1,5 koormust) palgakulu ja töötajate arenduskulusid, mis jäävad omavalitsuste omafinantseeringuks.

Tabel 5. KOVide koostöös perepesa indikatiivne aastane eelarve. *Allikas: autorite arvutused<sup>3</sup>.*

	Arv	Ühik	Kulud	Selgitus
<b>Personal</b>			<b>154 174</b>	
sh juhataja	1	1 900	30 506	toetus 2 a
sh koordinaator	3	1 424	68 591	toetus 2 a
sh psühholoog	1,5	2 100	50 576	omafinantseering
sh töötajate arendus			4 500	omafinantseering
<b>Teenused</b>			<b>59 559</b>	
sh juhendatud tegevused	11	200	2 200	50 eur kuu pesa kohta
sh lapsehoid mängutoas				koordinaatori töö
sh perekool	5	500	3 345	grupi juhendamise tasu koos maksudega
sh beebivanemate vestlusringid	3			koordinaatori töö
sh 2-aastase lapse kõne/ areng	3	1 000	4 014	grupi juhendamise tasu koos maksudega
sh Imelised Aastad	3	10 000	30 000	koolituse hind
sh koolitused/ projektid			20 000	lektorid, projektide omaosalused
<b>Majanduskulud</b>			<b>26 500</b>	
sh kommunaal			20 000	indikatiivne, iga KOV enda kulud
sh vahendid			4 000	indikatiivne
sh IT jm			2 500	LaHe eelarve näidise põhjal
<b>KOKKU</b>			<b>240 233</b>	
sh toetus			<b>99 098</b>	41% (tegelik toetusfond 106 759 ehk 44% vt allmärkus)
sh oma eelarvest			<b>141 135</b>	59%

Teenuste kulud on arvestatud mahupõhiselt ning moodustavad kokku ligikaudu 60 000 eurot aastas. Need sisaldavad juhendatud tegevusi, perekooli gruppe, 2-aastase lapse kõne ja arengu toetamise gruppe, programmi „Imelised Aastad“ läbiviimist ning koolitusi ja projekte. Osa teenustest (nt lapsehoid mängutoas ja beebivanemate vestlusringid) on

<sup>3</sup> Tabel kajastab Võru maakonnaülese perepesa ressursside ja tegevuste rahalist profiili. Rahastaja poolt on garanteeritud 2,0 perepesa juhataja ametikohta brutopalgaga 1900 eurot kuus ja 2,0 perepesa koordinaatori ametikohta brutopalgaga 1424 eurot kuus. Võrumaal on optimaalne rakendada 1,0 juhataja ja 3,0 koordinaatori ametikohta. St suurema rahastuse arvelt on võimalik näiteks koordinaatoritele veidi suuremat tasu maksta. **Toetusfond saab olema: 2,0 x 1900 x sotsiaalmaks + 2,0 x 1424 x sotsiaalmaks = 106 759 eur aastas.** Selle kasutamine teisel viisil kui 2+2 ametikohta tuleb kokku leppida rahastajaga.

kaetud olemasoleva personali tööaja sees. Teenusekulud lähtuvad modelleeritud aastamahust ning on indikatiivsed.

Majanduskuludeks on arvestatud 26 500 eurot aastas, sh kommunaalkulud, vahendid ja IT-kulud. Tegelikuses sõltuvad need iga KOVi ruumilahendusest (pind, seisukord, energiakulud jms) ning peaksid jääma vastava omavalitsuse kanda, mitte kanduma Perepesa ühisesse eelarvesse. Käesolevas finantsmudelisis on need siiski terviklikkuse huvides sisse arvestatud, et näidata teenuse kogukulu suurusjärku.

Kogumahust moodustab riiklik toetus ligikaudu 99 098 eurot ehk 41% (maksimaalne toetus on 106 759 eurot), samas kui omavalitsuste omafinantseeringu osa on hinnanguliselt 141 135 eurot ehk 59%.

Eelarve on indikatiivne ning mõeldud planeerimisvahendina, lähtudes ülemaakondlikust koostöömudelitest ja perepesa teenusstandardist.

Ülemaakondliku perepesa eelarve nelja aasta prognoosis on arvestatud personali-, tegevus- ja majanduskulude kasvu indekseerimine 5% aastas. Esimese tegevusaasta kogukulu on hinnanguliselt 240 233 eurot, teisel aastal 252 245 eurot, kolmandal 264 857 eurot ning neljandal 278 100 eurot. Prognoosis on arvestatud juhataja ja mängutoa koordinaatorite SoMi poolt finantseeritava miinimumpalga tasemega ning psühholoogi töötasuga 2100 eurot kuus (kõik kasvuga 5% aastas).

Riiklik toetus katab esimesel ja teisel aastal 99 098 eurot (maksimaalne toetus 106 759 eurot). Alates kolmandast aastast on arvestatud 25 000 euro suuruse toetusega (mobiilse Perepesa teenuse toetus hetkel tegutsevatele perepesadele), mille jätkumine ei ole praegu kindel.

KOvide omafinantseeringu jaotus on arvestatud sihtrühma proportsioonide alusel (0–7-aastased lapsed ja nende vanemad). Vastavalt sellele jaguneb omaosalus järgmiselt: Võru linn 37,8%, Võru vald 33,2%, Rõuge vald 10,6%, Antsla vald 11,1% ja Setomaa vald 7,3%. Selline jaotus peegeldab sihtrühma tegelikku paiknemist maakonnas ning tagab kulude õiglasema jagunemise.

Esimesel tegevusaastal, mil riiklik toetus katab 99 098 eurot (maksimaalne toetus 106 759 eurot), on omavalitsuste kogupanus 141 135 eurot. Sellest moodustab:

- Võru linna osa 53 293 eurot,
- Võru valla osa 46 923 eurot,
- Rõuge valla osa 14 947 eurot,
- Antsla valla osa 15 682 eurot
- Setomaa valla osa 10 291 eurot.

Omavalitsused panustavad juba täna märkimisväärseid summasid perepesa teenustega sarnastesse või osaliselt kattuvatesse teenustesse. Tabelis 6 esitatud 2024. aasta kulud kajastavad näiteks psühholoogilise nõustamise, pereteraapia või muude peresid toetavate teenuste tegelikke väljaminekuid. Tõsi, nende teenuste sihtrühm võib olla laiem kui üksnes koolieaeelsed lapsed ja nende pered.

Seega ei tähenda perepesa „loomine nullist“ uue kulu teket, vaid olemasolevate kulude osalist ümberkorraldamist. Samas tuleb arvestada, et riikliku toetuse vähenemisel kolmandast tegevusaastast alates kasvab KOVide omafinantseeringu kulu oluliselt – Võru linnal 90 000-95 000, Võru vallal 80 000-85 000, Rõuge ja Antsla vallad 25 000-28 000 ja Setomaa vallal 18 000 euron. Seega eeldab teenuse pikaajaline jätkusuutlikkus omavalitsuste poliitilist kokkulepet ja kulude planeerimist eelarvestrateegiates.

Ruumidega seotud investeeringud tuleks teha igal KOVi eraldi. Väiksemates, mängutuba hõlmavates kohates võib see jääda suurusjärku 5 000-10 000 eurot. Võru linna perepesa rajamine (enamate ruumide nõue) eeldab 30 000 -50 000 eurost ühekordset investeeringut. Need tuleb igal KOVid endal teha.

Tabel 6. KOVide koostöös perepesa KOVide omaosaluse kulude jaotus. *Allikas: autorite arvutused.*

	I. aasta	2. aasta	3. aasta	4. aastata	Kulud 2024
<b>KULUD</b>					
Personalikulud	154 174	161 883	169 977	178 476	
Tegevuskulud	59 559	62 537	65 664	68 947	
Majanduskulud	26 500	27 825	29 216	30 677	
Investeeringud	täpsustub				
<b>KOKKU</b>	240 233	252 245	264 857	278 100	
<b>TULUD</b>					
SoM toetus	99 098	99 098	25 000*	25 000*	
Võru linn	53 293	57 829	90 571	95 572	53 518 <sup>4</sup>
Võru vald	46 923	50 916	79 744	84 147	19 552 <sup>5</sup>
Rõuge vald	14 947	16 219	25 402	26 804	765 <sup>6</sup>
Antsla vald	15 682	17 016	26 651	28 122	9 229 <sup>7</sup>
Setomaa vald	10 291	11 167	17 490	18 455	8 043 <sup>8</sup>
Investeeringud					
<b>KOKKU</b>	240 233	252 245	264 857	278 100	91 107

\*praegu tegutsevatele perepesadele makstav mobiilse perepesa teenuste toetus, mille jätkumine tulevikus ei ole hetkel selge.

<sup>4</sup> sh mänguteraapia 11 358 eurot

<sup>5</sup> sh pere ja mängu teraapia 4 637 eurot

<sup>6</sup> valdav osa teenuseid osutatakse koostöökeskuse kaudu

<sup>7</sup> sh sõltuvusnõustamine 512 eurot

<sup>8</sup> sh psühholoogiline nõustamine u 7500 eurot

#### 4.2.5. Teenuse osutamise koostöö mudel

Võrumaa Perepesa teenuse kavandamisel on lähtutud ülemaakondlikust koostöömudelist, mis arvestab nii sihtrühma paiknemist kui ka ressursside optimaalse kasutamise vajadust. Mudeli keskseks põhimõtteks on üks terviklik teenus, mis toimib mitmes asukohas ning tagab ligipääsu kogu maakonna peredele.

**Ruumilahendus ja teenuse osutamise kohad.** Ülemaakondliku Perepesa mudeli rakendamisel on vajalik selgelt määratleda füüsilised kohad, kus teenuseid osutatakse, sh nn mobiilse teenuse puhul. Ruumilahendus on teenuse kättesaadavuse ja kvaliteedi seisukohalt kriitilise tähtsusega ning peab vastama Perepesa teenusstandardile.

Mobiilsete pesade puhul piisab ühest sobivast ruumist (**mängutuba**), mida on võimalik kasutada ka ristikasutuses teiste teenuste või asutustega. Oluline on, et konkreetne ruum oleks eelnevalt määratletud ning vaadatud üle koostöös Laste Heaolu Arengukeskusega (LaHe), sealhulgas hinnatud võimalikke kohendus- ja investeerimisvajadusi. Kõikide KOVide ruumilahendused vajavad täpsustamist. Esialgne kaardistus on järgmine:

- **Võru linnas** (nn põhipesa) on kavandatud kasutada ruumi, mis vabaneb 2026. aasta sügisel. Selle kohendamiseks vajalikud investeeringud tuleks planeerida 2027. aasta eelarvesse, mistõttu on realistlik teenuse avamine 2027. aasta I kvartalis.
- **Võru vallas** võiks teenust pakkuda valla kaugemates punktides, näiteks Orava koolis ja Sõmerpalu kogukonnamajas. Samuti on võimalus teenuse osutamiseks Vastseliinas. Selline hajutatud lahendus toetab ligipääsu valla eri piirkondade peredele.
- **Rõuge vallas** on sobivateks variantideks noortekeskuse või raamatukogu ruumid, võimalusel koos rahvamaja ruumidega, mis võimaldaks ristikasutust ja kulude optimeerimist.
- **Antsla vallas** on võimalikud asukohad vallavalitsuse majas (Töötukassa endised ruumid), kus on kuni kolm tuba; optimaalne lahendus eeldaks vähemalt kahe ruumi kasutusvõimalust.
- **Setomaa vallas** on samuti mitmed võimalused, kõige perspektiivikam neist asub lasteaiaga samas majas.

Perepesa keskus paikneb Võru linnas (linna ja valla ühine „pesa“), kus töötab koordinaator 1,5 koormusega, sh arendusülesannetega. Lisaks toimivad väiksemad mängutoad Võru valla kaugemates keskustes, Antslas, Rõuges ja Värskas, kus koordinaatori töömaht on 0,5 koormust asukoha kohta. Selline lahendus võimaldab kombineerida keskset kompetentsi ja kohaliku kättesaadavuse põhimõtet. Soovi korral võivad väiksemad KOVid suurendada kohaliku koordinaatori töömahu osakaalu (nt koormuseni 1,0), kuid selleks tuleb leida täiendavad vahendid enda eelarvest.

Psühholoogilise nõustamise teenus on planeeritud 1,5 koormusega ning spetsialist liigub pesade vahel vastavalt vajadusele ja kokkulepitud ajagraafikule. See võimaldab tagada erialase toe kogu maakonnas ilma, et igas asukohas oleks vajalik täiskoormusega spetsialist.

Õiguslikult ja halduslikult on kaalumisel kaks võimalikku mudelit.

1. Esimese variandi kohaselt toimiks **Perepesa Võru linna struktuuris hallatava asutusena**, mille puhul sõlmitakse teiste KOVidega halduslepingud, kus määratletakse teenuste sisu, maht ja kulude jaotus. Linna hinnangul võiks see olla toimiv lahendus, kuna võimaldab selget juhtimisstruktuuri ja vastutust.
2. Teise variandi kohaselt toimiks **Perepesa Võrumaa Arenduskeskuse (VAK) struktuuris**, kus omavalitsused toetavad teenust läbi VAKi. Selline mudel rõhutaks maakondlikku neutraalsust ja koostöö iseloomu.

Lõplikku kokkulepet koostöömudeli osas hetkel ei ole. Mõlemad variandid on sisuliselt võimalikud, kuid eeldavad täiendavaid läbirääkimisi omavalitsuste vahel, sh kokkulepet juhtimise, vastutuse, eelarve ja tööandja rolli osas.

### 4.3. Indikatiivne tegevuskava

Perepesa ülemaakondliku teenuse käivitamine eeldab mitme-etapilist ettevalmistust, mis on ajastatud kooskõlas Sotsiaalministeeriumi toetusmeetme avanemisega ning Laste Heaolu Arengukeskuse (LaHe) nõustamisprotsessiga.

Indikatiivne tegevus- ja ajakava:

- **13.03.2026** on teema arutusel **Võrumaa Arenduskeskuse (VAK) nõukogus**, kus tehakse otsus edasise protsessi korralduse kohta ning lepitakse kokku projektijuhtimise või koordinaatori rolli täitmine ettevalmistusperioodil. See otsus on oluline järgmiste sammude ajastuse ja vastutuse selguse tagamiseks.
- **Märtsis 2026** avaneb **Sotsiaalministeeriumi** Perepesa loomise **toetusmeede**. Toetuse taotlemise eelduseks on LaHe nõustamise läbimine, mis tähendab, et enne taotluse esitamist peavad olema läbi arutatud teenuse sisu, ruumilahendused ja korralduslikud küsimused.
- **Märtsis 2026** peab iga KOV määratlema **konkreetsed füüsilised ruumid**, kus teenuseid osutatakse (sh mobiilsete teenuste asukohad), ning tegema vajalikud sisulised täpsustused koostöös LaHe-ga.
- **Aprillis ja mais 2026** on tuleks teha **omavalitsuste volikogude** otsused Perepesa loomise ja koostöömudeli kinnitamiseks.
- **Mai-juuni 2026** – **taotluse esitamine** Sotsiaalministeeriumi toetusmeetmesse.

- **September 2026 – personali värbamine** (juht, koordinaatorid, psühholoog) ja edasi **ettevalmistavad tegevused**, sh töökorralduse detailne kavandamine, ruumide kohandamise ettevalmistus ning koostöölepingute vormistamine.
- **2027. aasta alguses on füüsiliste pesade avamine**, eeldusel et ruumide kohandamine ja personalivärbamine on õigeaegselt ellu viidud.

## 5. Maakonnaülestes arendustegevuste mudel

Maakonnaülestes arendustegevuste mudeli läbimõtestamise keskne eesmärk on luua alus süsteemsuseks Võrumaa arengustrateegia elluviimisel maakonnaülestes koostöös. Senine praktika on olnud suuresti kujunenud projektipõhiselt ja osaliselt killustunud, kus erinevad võrgustikud, arendusteemad ja partnerid on toiminud paralleelselt, kuid mitte alati selge rollijaotuse ja koordineerimismehhanismidega.

Mudeli loomise siht on:

- määratleda selgepiirilised teemaklastrid ja tuumvõrgustikud;
- kokku leppida eestvedajad ja vastutusjaotus;
- kirjeldada toimetehhanismid (arendusideede genereerimine, analüüs, valikute tegemine, tegevusplaanide koostamine ja elluviimine, seire);
- luua raamistik, mis võimaldab siduda projektipõhise tegevuse strateegilise programmpõhise lähenemisega;
- suurendada võrgustike elujõulisust, vältida dubleerimist ning tugevdada koostööd partnerite vahel.

Oodatav väljund on maakonna arendustegevuste koordineeritud mudel, kus:

- on määratletud tuumvõrgustikud valdkonniti,
- on kirjeldatud projektipõhised ja teemaspetsiifilised alavõrgustikud,
- on määratletud võrgustike juhtimise põhimõtted.

### 5.1. Hetkeolukord ja väljakutsed

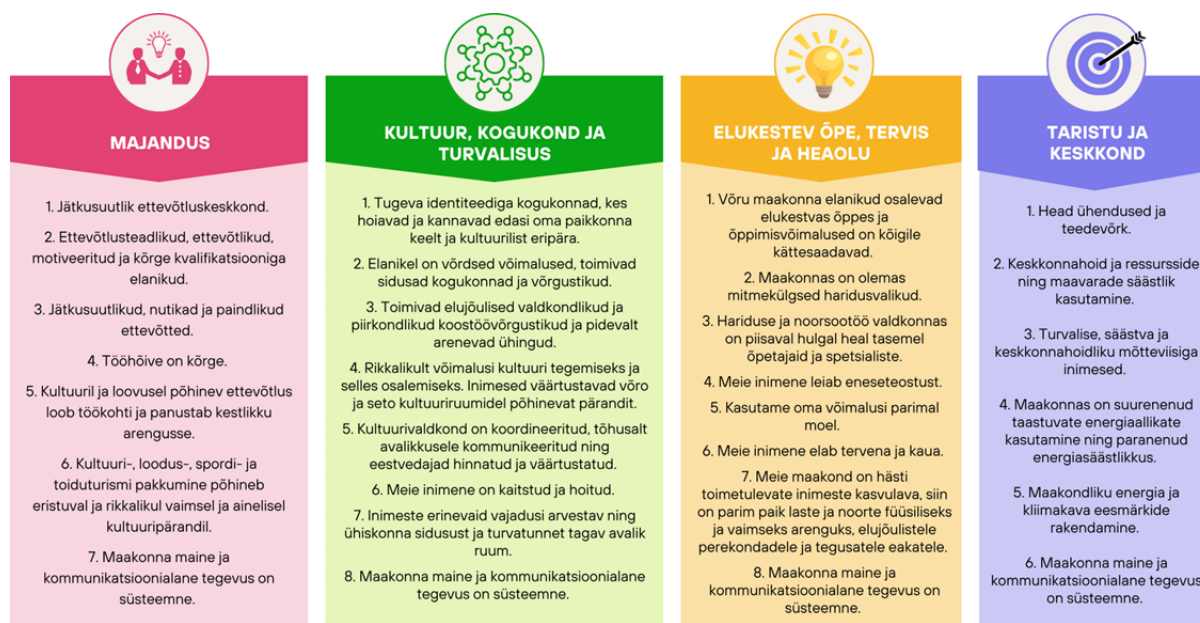
Muutuse vajadus Võrumaa Arenduskeskuse (VAK) sisendi ja arutelude põhjal:

- VAK meeskond on soovinud väikseid, nutikaid ja paindlikke töömeeskondi ja teemaklastreid suurte osakondade asemel.
- VAKi tegevused on vaja selgemalt lõimida arengustrateegia eesmärkide ja elluviimisega, et suurendada eesmärgipärasust, analüütilisust ja töö tulemuslikkuse mõõtmist.
- VAK on projektipõhine organisatsioon, mis on pigem väljapoole suunatud. Majasisest koostööd ja teemade sidusust võiks olla rohkem. Mõned projektijuhid on oma teemaga üksi jäänud.
- Ettevõtlusmeeskond toimib hästi, nende rahulolu on kõrgem, sellest kogemusest saab õppida.
- Vajalik on vähendada dubleerimist maakonna teiste arendustegevuste toimijatega, kuid tugevdada koordinatsiooni.
- KOVid ootavad VAKilt ka panustamist vahetult KOVide tegevusvaldkonda jäävate tegevuste osas (nt KOVides toimuvate seminaride modereerimine, sisendid arengukavadesse, teabepäevade korraldamine jms).

## VAK arendustegevuse valdkonnad

VAK on kujundanud sisemiste teemade jaotuse nelja suuremasse valdkonda:

1. Majandus
2. Taristu ja keskkond
3. Elukestev õpe, tervis ja heaolu
4. Kultuur, kogukond ja turvalisus



Joonis 9. Võrumaa Arenduskeskuse arendustegevuse valdkonnad ning nende seosed senise maakonna arengustrateegiaga. *Allikas: Võrumaa Arenduskeskus.*

Käesolevas osas keskendutakse eelkõige **majanduse** ja **heaolu** valdkondadele, mis olid projekti raames läbiviidud seminaridel töögruppide fookuses. Oluline on siiski, et valdkondlik käsitlus ei tähenda „silotorne“ vaid vastupidi, oluline on teemade horisontaalne lõimimine (nt ettevõtluse ja hariduse sidumine, kogukonnahariduse ja kultuuri lõimimine, turismi ja omakultuuri ühendamine), mida on projektipõhiselt ka küllalt edukalt tehtud.

## 5.2. Arendustegevuse projektid ja seotud võrgustikute kaardistus

Analüüsi käigus kaardistati VAK projektide (käimasolevad ja taotletud) ja püsistegevuste baasil toimuvad tegevused ja võrgustikud. Esmane kaardistus tehti *desktop*-meetodil analüütikute poolt, mida seejärel täiendasid VAK töötajad ja mida reflekteeriti koolitusseminaridel. Ülevaates struktureeriti projektid ja tegevused ning nendega seotud võrgustikud VAK arendustegevuste valdkondade kaupa, eristades käimasolevad projektid, taotletud projektid ja püsistegevused/ võrgustikud. Täielik kaardistus on leitav eraldi failist (Lisa 1).

Seisuga 2026. a veebruar on VAK arendustegevuses:

- Käimas **22 projekti**
- Taotletud ja vastuse ootel **13 projekti**
- Muid **püsistegevusvõrgustikke** (ilma konkreetse projektita) on **vähemalt 32**.

Seega on VAK nn töövoos **kokku 67 erinevat püsi- või projektipõhist tegevust**. Nende kõikide raames toimivad partnervõrgustikud. Kaardistusest on tuvastavad **ligikaudu 70 erinevat koostööorganisatsiooni** (partnerit), kellega projektidega seotud võrgustike raames koostööd tehakse (vt Lisa 3).

Alljärgnevalt on esitatud joonise kujul kokkuvõtte nelja arendusvaldkonna püsistegevustest-projektidest (hoomatavuse huvides on välja jäetud juhtrühmad, võrgustikud). Nende põhjal saab teha järgmised järeldused ja ülesandepüstitused:

- valdkondade tegevuste mahud (projektid, püsistegevused) on küllatki erinevad;
- valdkondadega seotud partnerite hulk ja võrgustikud on küllaltki erinevad mahus;
- läbi tuleb mõelda ja hinnata, kas kõik valdkonnad on, arvestades nende tegevuste mahtu, võrdväärselt ressursidega kaetud (nii töötajad kui ainelised ressursid);
- osad valdkonnad (nt majandus) on tugevalt projektidele suunatud ja teised (nt kultuur) enam püsistegevustele (ja nendega seotud võrgustikele suunatud). Hinnata tuleks, kas selle üheks põhjuseks võib olla projektide rahastusvõimaluste kättesaadavus ja/ või maakonna arengustrateegia prioriteedid;
- hinnata tuleks, kas valdkondade tegevuste amplituud on kooskõlas maakonna strateegia suundadega ja sellest johtuvalt, kas vajalikud on muudatused.

Joonised annavad koondpildi VAKi arendustegevuste ulatusest praegusel hetkel valdkondade põhiselt. Projektid ja tegevused on struktureeritud kolmetasandilises loogikas: tuumaks on püsistegevused ja püsivõrgustikud, nende ümber käimasolevad projektid ning välisringis taotletavad või kavandatavad projektid.

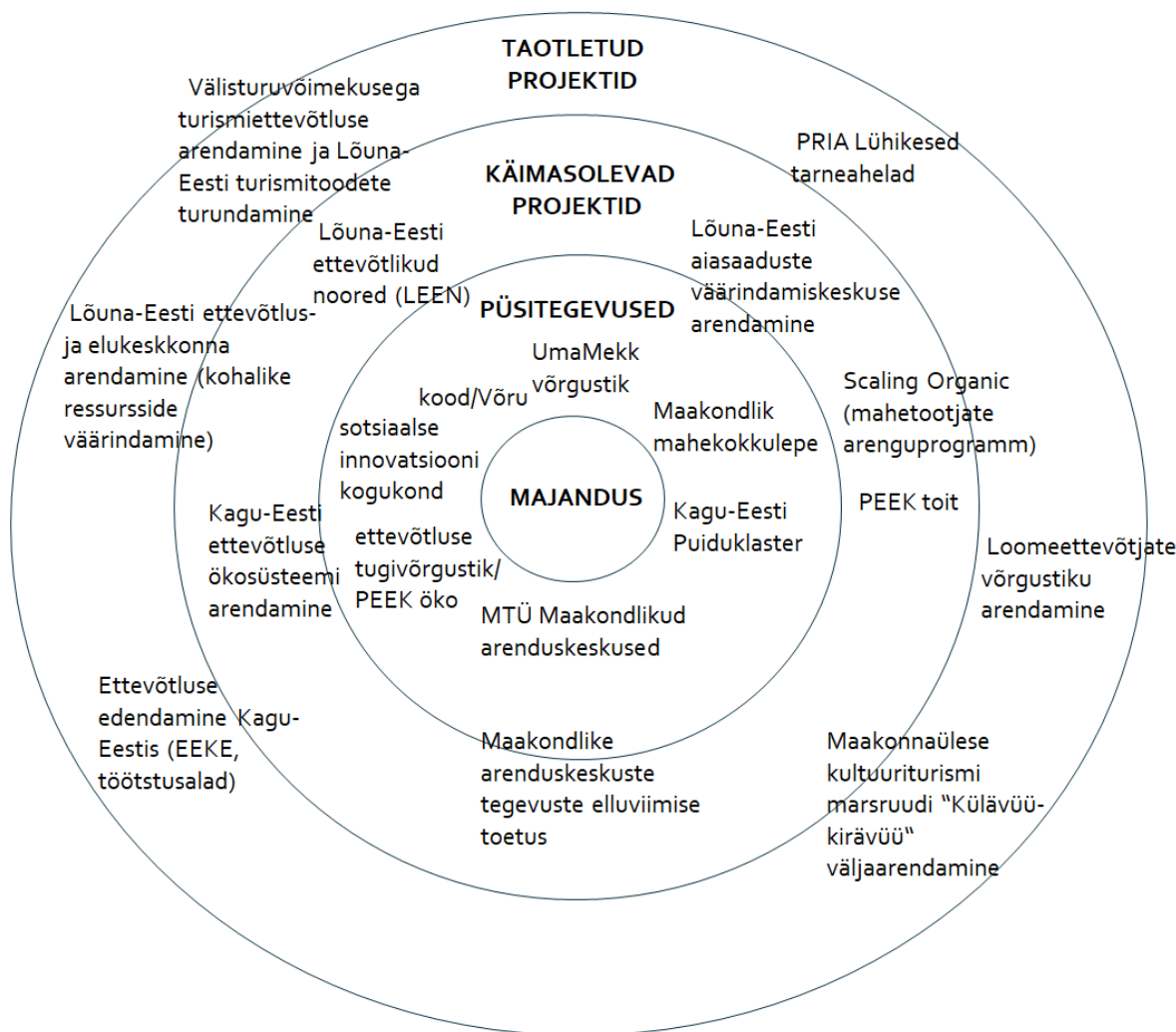
## **Majandusvaldkond**

Majandusvaldkonna tuum on ettevõtluskeskkonna arendamine, mis toetub mitmele püsivõrgustikule: maakondlikud arenduskeskused, ettevõtluse tugivõrgustik, UmaMekk, Kagu-Eesti Puiduklaster, maakondlik mahekokkulepe, sotsiaalse innovatsiooni kogukond jt. Tegemist on selgelt ökosüsteemipõhise lähenemisega, kus ettevõtluse arengut nähakse elukaareülese protsessina alates noorte ettevõtlikkusest kuni tegutsevate ettevõtete ekspordivõimekuseni, kuigi seda loogikat ei ole (osalejate endi hinnangul) veel piisavalt sihipäraselt arendatud.

Käimasolevad ja taotletavad projektid toetavad vastavat tuumikut sektoripõhiselt (puit, toit, turism, loome), regionaalselt (Lõuna-Eesti koostöö) ning programmipõhiselt (mahetootjate arenguprogramm, tarneahelad, tööstusalad). Majandusvaldkonda iseloomustab tugev

regionaalne ja piiriülene mõõde ning mitmetasandiline partnerlus (KOVid, arenduskeskused, klastrid, haridusasutused).

Üldiselt on püsivategevused, käimasolevad projektid ja taotluses projektid küllalt tasakaalustatud mahus – kokku ligikaudu 20 konkreetset tegevust (Joonis 10).



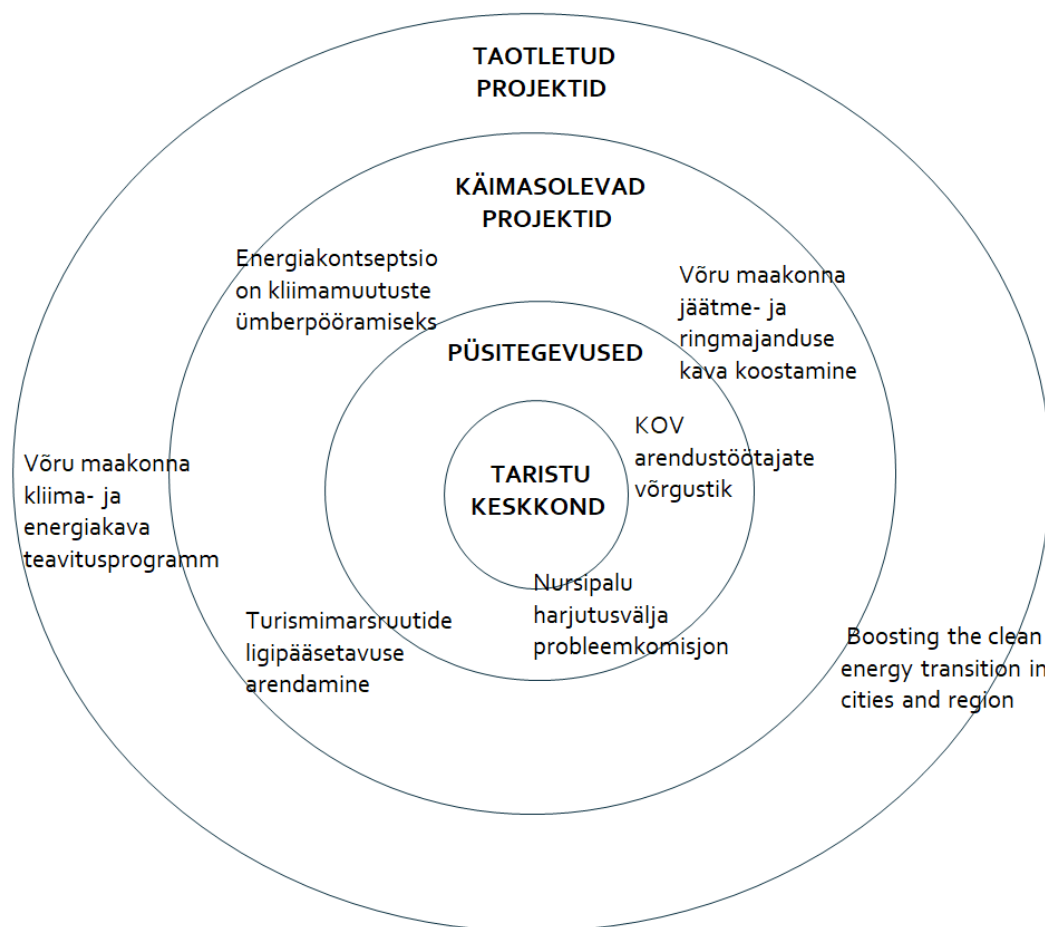
Joonis 10. Majandussuuna projektide ja võrgustike kaart. *Allikas: autorite koostatud VAK sisendi põhjal.*

### Taristu ja keskkond

Siia on lisatud tulenevalt valdkonna juhi tööportfelligist ka üldisemad maakonna arendustegevuse (horisontaalsed) valdkonnad. Taristu ja keskkonna valdkonna keskmes on strateegilised raamdokumendid ja koordineerimisvõrgustikud, nagu KOV arendustöötajate võrgustik, kliima- ja energiakava ning jäätme- ja ringmajanduse kava. Kui majanduses domineerib ettevõtlusökosüsteemi loogika, siis siin on keskmes strateegia- ja poliitikaanalüüsipõhine (uuringud) lähenemine.

Käimasolevad projektid (nt energiakontseptsioon, ligipääsetavus) ja taotletavad rahvusvahelised projektid (nt Clean Energy Transition) on selgelt investeringu- ja üleminekupõhised. Valdkond on tugevalt seotud regulatiivse ja taristulise arenguga, mille mõju avaldub pikemas ajahorisondis.

Valdkonna tegevuse maht on võrreldes nt majandusvaldkonnaga oluliselt väiksem – kokku kaardistatud 7 projekti/ teemat (Joonis 11).



Joonis 11. Taristu ja keskkonna suuna projektide ja võrgustike kaart. *Allikas: autorite koostatud VAK sisendi põhjal. (Märkus – joonisele on lisatud ka üldise arendustegevuse võrgustikud)*

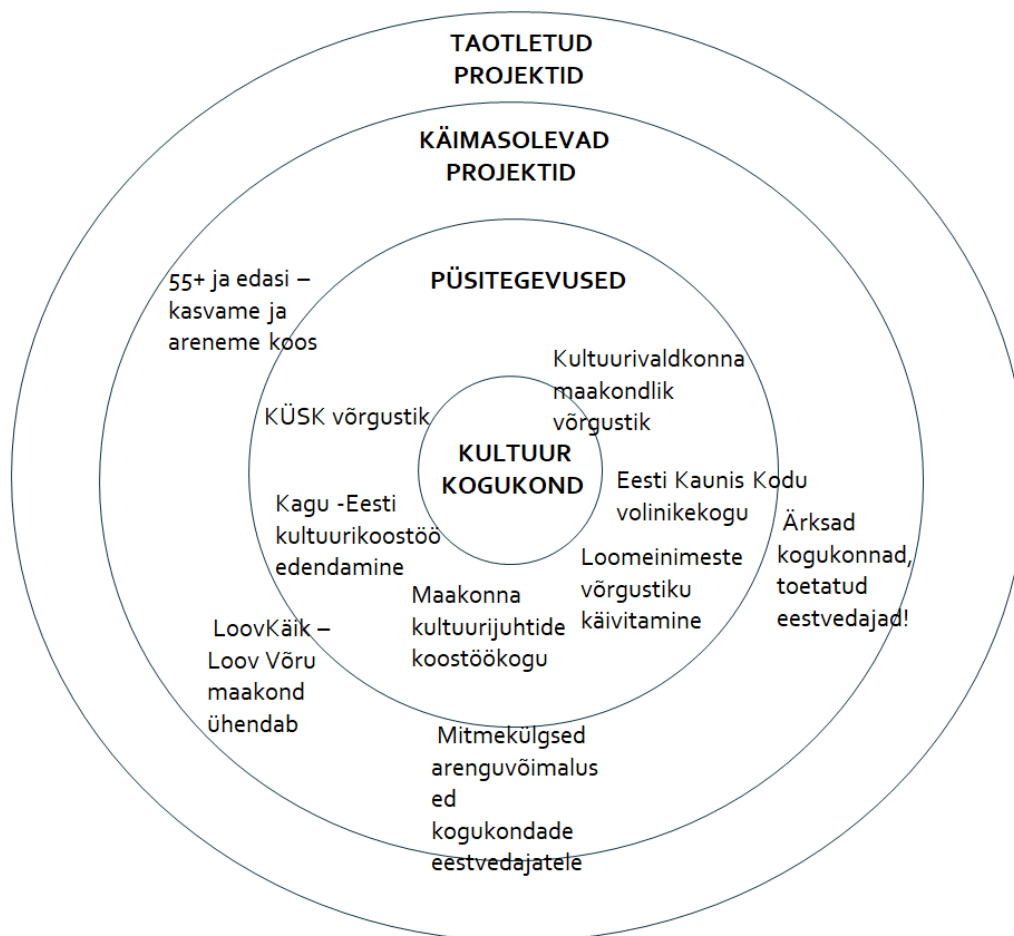
### Elukestev õpe, tervis ja heaolu

Elukestva õppe, tervise ja heaolu valdkond on kõige võrgustikurohkem ja sotsiaalselt mitmekihilisem. Püsistegevuste ringis paiknevad mitmed temaatilised ja sihtrühmapõhised võrgustikud: haridusjuhtide kohtumised, sotsiaalvõrgustik, turvalisuse nõukogu, noorsootöö nõukogu, lasteaedade ja aineõpetajate võrgustikud, ettevõtlus- ja majandusõpetajate



loomeinimeste võrgustiku käivitamine, KÜSK võrgustik) loovad koostööplatvormi, mille keskmes on kogukondade elujõulisus ja loovus.

Projektide tasand toetab kogukondade aktiveerimist, loovmajanduse arendamist ning 55+ sihtrühma kaasamist. Võrreldes majandusvaldkonnaga on siin vähem sektoripõhist ja rohkem väärtuspõhist ning kogukonnakeskset lähenemist. Projektid on rahaliselt ja mahuliselt väiksemad kui heaolu- või majandussuunas. Domineerivad püsitegevused (võrgustikud). Kokku kaardistati 10 tegevust/ projekti (Joonis 13).



Joonis 13. Kultuuri ja kogukonna suuna projektide ja võrgustike kaart. Allikas: autorite koostatud VAK sisendi põhjal.

### Valdkondade erisused

Majandus ja taristu on enam struktureeritud ja strateegiliselt formaliseeritud; heaolu ja kultuur on rohkem koostöö- ja kogukonnapõhised. Samas on heaolu valdkonnas kõige tihedam võrgustikuline struktuur, mis eeldab tugevat koordineerimist (Tabel 7).

Tabel 7. Valdkondade tegevuste toime loogika erisuste kokkuvõte. Allikas: autorite koostatud.

Valdkond	Iseloomulik loogika	Tegevuste fookus	Sisu fookus	Tegevuste/ projektide ulatus võrreldes teiste valdkondadega
<b>Majandus</b>	Ökosüsteemi terviklikkus ja klastripõhisus	Fookus projektidele	Ettevõtluse konkurentsivõime	Suur, u 20
<b>Taristu-keskkond</b>	Strateegiline ja investeringupõhine	Fookus arendusprojektidele/ uuringutele	Kliima, energia, planeerimine	Väike, u 7
<b>Elukestev õpe-tervis-heaolu</b>	Teenuse- ja sihtrühmapõhine võrgustumine	Fookus põhitegevustele	Elukvaliteet, ennetus, lõiming	Väga suur, u 30
<b>Kultuur-kogukond</b>	Identiteedi- ja eestvedajapõhine	Fookus põhitegevustele	Kogukondade elujõulisus	Väike, u 10

### 5.3. Prioriteetsed arendussuunad

Koolitus- ja seminariprotsessi käigus kaardistati ning sõnastati võimalikud prioriteetsed arendussuunad, lähtudes olemasolevatest projektidest, kujunenud võrgustikest ning valdkondade senisest arendusloogikast. Aruteludes osalesid eeskätt majanduse, taristu ning heaolu valdkonna eksperdid, mistõttu keskendus prioriteetide määratlemine nendele valdkondadele.

Seminaride tulemusi tuleb käsitleda sisendina Võrumaa arengustrateegia uuendamise protsessis 2026. aastal. Tegemist ei ole lõplike otsustega, vaid tööversiooniga prioriteetidest, mis vajavad strateegia muutmise käigus täiendavat arutelu, kooskõlastamist ning kinnitamist.

#### Majanduse ning taristu ja keskkonna suunad

Seminari arutelu tulemusel sõnastati järgmised prioriteetsed arendussuunad järgnevatel aastatel:

- Ettevõtluse elukaareülene toetamine** – alates noorte ettevõtlikkuse arendamisest kuni tegutsevate ettevõtete mentorluse ja kasvutoeni. Rõhk on **programmipõhisusel**, mitte üksikute projektide fragmenteeritusel.
- Puit-toit-turism kui tugevad sektoripõhised võrgustikud**
  - o TSEENTER ja puiduklaster;
  - o Uma Mekk ja toiduvõrgustik;
  - o turismiklaster ja Lõuna-Eesti DMO.

Arutelu käigus tõstatati vajadus siduda need tugevamalt huvihariduse ja kogukondlike tegevustega.

3. **Julgeoleku suund ja IT (sh kood/Võru)** – uute ettevõtlussuundade arendamine, mis seovad piirkonna julgeoleku, digioskused ja ettevõtluse.
4. **Mahekokkulepe 2.0** – varasemalt haridusfookusega algatus, mida soovitakse arendada ettevõtlus- ja tootearenduse suunas.
5. **Idapiirialade areng (nn Õiglase Ülemineku Fond).**
6. **Energiasääst ja eluasemed** – kortermajade renoveerimine, avalike hoonete energiatõhusus, elamispinna kvaliteet kui konkurentsivõime osa.

## Heaolu suund

Seminaride arutelu tulemusel sõnastati järgmised prioriteetsed arendussuunad järgnevateks aastateks:

1. **Loomemajandus** – loomeettevõtjate võrgustik, kultuuripõhine ettevõtlus ja piirkondlik identiteet.
2. **Kogukonnaharidus** – kogukonna ja formaalse haridussüsteemi lõimimine, omakultuuri tugevdamine, praktiline õpe lastele, kogukonnakeskuste roll.
3. **Peresõbralik maakond (elukaare lähenemine)** – ennetus, vanemaharidus, lastekaitsetöötajate maakondliku võrgustiku käivitamine, vaimse ja füüsilise tervise teadlikkuse tõstmine.
4. **Kõrghariduse ja jätkuhariduse võimalused maakonnas** – mikrokraadid, õppegrupid, praktikavõimalused, teaduskoostöö võrgustik.

Valdkonna märksõnadeks on ennetus, elukaareülene lähenemine, omakultuur ning süsteemne koostöö tervise-, sotsiaal- ja haridusvõrgustike vahel.

## 5.4. Valdkondlike suundade võrgustike disain

### Majandusvaldkond

Seminaril selgus, et majandusvaldkonna võrgustike struktuur on juba kujundatud loogikas, kus arendustegevusi suunatakse maakonna ettevõtluskeskkonna arendamise tuumvõrgustiku (ettevõtlusvõrgustik) koordineerimisel, mida veab eest VAK ettevõtluse arendusjuht ja kuhu panustavad teised ettevõtlusvaldkonna töötajad (Joonis 14).



Joonis 14. Majandussuuna võrgustiku kaart. Allikas: Autorite koostatud seminari arutelu põhjal.

Võrgustiku liikmeteks on teised maakonna tegutsevad organisatsioonid ja võrgustikud. Nendest omakorda on osad tihedamalt seotud VAKiga, näiteks ühiste projektide, finantseerimise, asutamise/ osalemise vm viisil – joonisel paremal pool. Ning osad eraldiseisvad ja oma ressursibaasiga organisatsioonid/ võrgustikud, kellel on oluline roll oma valdkonnas maakonna arendustegevuses. Joonisel 14 esitatud struktuuri alusel moodustab keskme maakonna ettevõtluskeskkonna arendamise tuumvõrgustik, mille ümber paiknevad valdkondlikud ja funktsionaalsed püsivõrgustikud.

Tuumvõrgustikul on kujunenud selged töökorralduslikud rutiinid ja ressursid:

- Kohtutakse võrgustiku esindajate ühisel kohtumisel u 10 korda aastas, sh kaks õppekäiku ja üks kokkuvõttev seminar.
- Ressurssideks on: konkreetsed projektid ja nende kasutuses olevad finantsvahendid, personal ja partnerlussuhted; osaliste ekspertiis, infovahetus ja ühiste eesmärkide seadmine.
- Kasutatakse ühist sündmuste-tegevuste planeerimise töövahendit (kõigile avatud veebipõhine Excel).

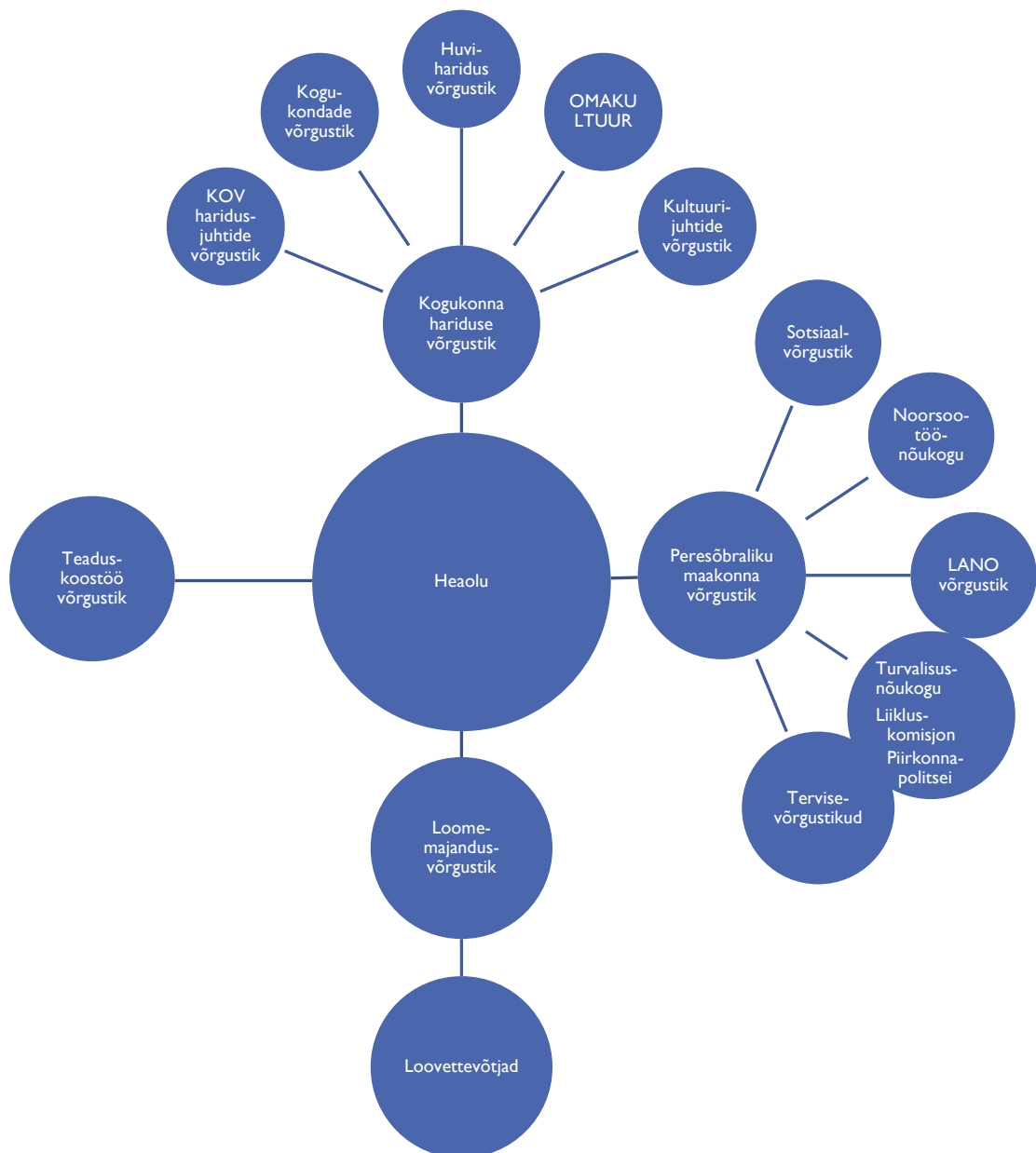
## Heaolu valdkond

Seminaride tulemuste põhjal (st see ei ole veel tegelik praktika, vaid võimalik mudel tulevikuks) kujunes heaoluvaldkonna keskseks sõlmeks maakonnaülene heaolu arendamise koostööruum, mis erinevalt majandusvaldkonnast ei koonu sektoripõhise väärtusahela ümber, vaid mitmetest tuumvõrgustikest hargnevad alavõrgustikud. Joonisel 15 on näha, et heaolu nn tuumast hargnevad mitmed temaatilised ja sihtrühmapõhised püsivõrgustikud, mille fookuses on teenuste sidusus, ennetus ja kogukondlik lõimimine jms. Arutelust lähtuvalt (ja arvestades arendustegevuse prioriteete) on asjakohane kujundada 4-5 tuumvõrgustikku. Need ei ole ühesuguse ulatusega, sest nendega seotud osapoolte amplituud on erinev. Sedavõrd laias valdkonnas ei ole realistlik siduda kõiki tegevusvaldkondi ühe tuumvõrgustiku ümber (nagu on kujunenud majandussuunas).

Eelnevast tulenevalt on ka mõnevõrra suuremad või teistsugused väljakutsed võrgustike valitsemisele:

- heaolu valdkonnas on võrgustike arv suurem, samuti on suurem omavahelise lõimumise väljakutse; majandusvaldkond on enam klasteri-loogika põhine;
- koordineerimisvajadus: suurem risk dubleerimisele ja osalejate ülekoormusele ning samas ühiste sihtide seadmise olulisusele (mitmekesiste osaliste ruumis); samas saaks õppida majandusvaldkonna kogemusest, kus tuumvõrgustiku ümber on kujunenud 17 partnervõrgustikku;
- kuivõrd tuumvõrgustikke on rohkem, siis tuleb hinnata ja tagada ka nende toimimiseks vajalikud ressursid.

Võrgustiku ressursid ja tööruutid on heaoluvaldkonnas varieeruvad sõltuvalt alavaldkonnast. Üldjuhul on enamiku võrgustike raames algatatud projektid, millel on tegevusressursid. Osades valdkondades neid veel ei ole. Kindlasti on kasutatavad informatiivsed ressursid (osaliste ekspertiis, kontaktid jm). Tööruutid pigem ei ole võrgustike üleselt süsteemsed (ühetaolised), ilmselt ei saagi olla, kuid nende ühtlustamise võimalus ja parimate praktikate jagamine vajab täiendavaid arutelusid.



Joonis 15. Heaolu suuna võrgustike kaart. Allikas: Autorite koostatud seminari arutelu põhjal.

## 5.5. Arendustegevuse mudeli väljakutsed ja soovitused

Võrumaa arendustegevuste mudel põhineb valitsemisvõrgustike lähenemisel, kus arenduskeskus toimib koordineeriva sõlmpunktina, kuid tegevused on hajutatud temaatilistesse tuum- ja alavõrgustikesse. Mudeli tugevus seisneb võrgustike olemasolus ja mitmetasandilises partnerluses. Peamine väljakutse on koordineerituse hoidmine, projektipõhisuse ja strateegilise järjepidevuse tasakaal ning VAK sisemiste ressursside tasakaalustatud jaotamine ja valdkondade vahelise sünergia saavutamine. Samuti on vajalik projektide ja võrgustike tegevus senisest tugevamalt lõimida maakonna arendusstrateegia prioriteetidega.

## Praeguse arendustegevuse mudeli tugevused

**1. Võrgustikupõhine valitsemine.** Kõikides valdkondades on arendustegevus korraldatud valdavalt partnerlusvõrgustike kaudu, mitte hierarhilise juhtimismudeli alusel. See tähendab mitme osapoole kaasatust, partnerluspõhist fookuste seadmist ning regionaalset ja piiriülest koostööd. See on kooskõlas kaasaegse valitsemisloogikaga (*governance*), kus arendustegevus toimub koostöös avaliku sektori, ettevõtjate, vabaühenduste ja haridusasutustega.

**2. Regionaalne ja rahvusvaheline mõõde.** Mitmed projektid ja võrgustikud ulatuvad väljapoole maakonda (nt Lõuna-Eesti regionaalne koostöö, maakondlike arenduskeskuste võrgustik, rahvusvahelised projektid). See suurendab maakonna nähtavust, ligipääsu teadmistele ja rahastusele ning vähendab arengulist isoleeritust.

**3. Sektoripõhised tugevad klastrid.** Majandusvaldkonnas on välja kujunenud selged sektoripõhised klastritüüpi võrgustikud: puit (TSENER), toit ja mahe (UmaMekk, mahekokkulepe), turism (DMO, kultuuriturismi arendus), innovatsioon ja IT (kood/Võru). See annab majandusele struktuurse fookuse ning võimaldab spetsialiseerumist tugevustele.

**4. Elukaareülene lähenemine.** Nii ettevõtluse kui heaolu arendustegevusteks on prioriteediks (kuigi alati veel mitte süsteemiselt välja arendatuna) elukaare-ülelähendamise-mudel. See perspektiiv aitab lõimida erinevad valdkondi nii sisemiselt (nt kogukonnaharidus) kui vaheliselt (noorte ettevõtlikkus ja ettevõtluse ökosüsteem).

**5. Tulevikuteemade varajane adresseerimine.** Kliimaneutraalsus, energiatõhusus, sotsiaalne innovatsioon jt teemad on juba arendustegevuse keskmes. Plaanis on tugevdada julgeoleku (piiriregioon) ning IT ja hariduse (innovatsiooni) suunalisi tegevusi.

**6. Ennetus- ja lõimimispõhine mõtlemine.** Heaolu, kultuuri ja kogukondade valdkondades on selgelt mõtestatud ennetuspõhise lähenemise loogika nii vaimse ja füüsilise tervise teemadel, sotsialiseerimisel kui kogukondade kaasamisel ja võimendamiseks.

**7. Tugev identiteediline alus.** Omakultuur, kogukondlik aktiivsus ja loovus on selgelt väärtustatud. See loob sotsiaalset kapitali ja tugevdab piirkonna identiteeti.

Eeltoodud tugevused loovad hea aluse maakonnaüleste arendustegevuste mudeli edasiarendamiseks.

## Arendustegevuse mudeli nõrgad kohad ja arendussoovitused

**1. Projektipõhise ülekaal strateegilise juhtimise ees.** Kõigis valdkondades on näha tugev projektitegevus, kuid projektid moodustavad sageli eraldiseisvaid arendussamme, mille

sidusus pikaajalise programmiloogikaga ei ole alati selgelt nähtav. See võib kaasa tuua piiratud ressursside killustumise, kus paralleelselt toimuvad mitmed tegevused ilma selge ühise mõjumudelita. Samuti ei ole selgelt tuvastatav arendustegevuste ja maakonna arengustrateegia fookusteemaade seos (st hulk projekte tehakse rahastusvõimaluse olemasolu, mitte strateegilise prioriteetsuse järgi<sup>9</sup>).

**Soovitus:**

Liikuda järk-järgult projektipõhiselt programmipõhisusele. Igas valdkonnas võiks olla 2–4 pikaajalist arendusprogrammi, mille alla projektid koonduvad ning millel on selge mõjuraamistik ja mõõdikud. See võiks olla maakonna arengustrateegia uuendamise ja VAK arendustegevuse mudeli arendamise keskseks fookuseks.

**2. Võrgustike juhtimise süsteemsus.** Kuigi võrgustikke on palju, ei ole kõigi puhul selgelt määratletud eestvedaja roll ja mandaat, otsustusmehhanismid, ressursside allikad, töökorraldus (kohtumiste sagedus, aruandlus, seire), läbipaistvus jt teised võrgustike elujõulisuse kriteeriumid (vt ka ptk 2). See on eriti kriitiline heaolu- ja kultuurivaldkonnas, kus võrgustikud on sisuliselt aktiivsed, kuid juhtimismudel ei ole terviklikult läbi mõtestatud.

**Soovitus:**

Kehtestada tuumvõrgustike juhtimismudel: selge eestvedaja, kokkulepitud tööplaan, kohtumiste sagedus ja formaadid, ühiste fookuste seadmine ja tegevuste koordineeritus, ressursside planeerimine.

**3. Valdkondadevahelise lõimituse nõrkus.** Mõistetavalt tegutsevad valdkonna oma ökosüsteemis ja eripäradega. Siiski oli ka arutelude-seminaride käigus tunda, et VAKi sees on parendamisvõimalusi valdkondadevahelise sünergia saavutamiseks ja ka teineteiselt õppimiseks. See peaks olema VAK sisemiste tööprotsesside ja personaliarenduse võtmeküsimuseks lähiperspektiivis. Näiteks mõned teemad, kus sünergia saavutamine võib olla küllaltki lihtne: majanduse ja hariduse seos (nt oskuste arendamine, ettevõtlusõpe); kultuur ja majandus (loovmajandus, turism, kogukonnaettevõtlus) on hea sidustamise potentsiaaliga, kuid vajavad teadlikku tegevust; taristu-keskkond võiks olla tugevamalt seotud ettevõtluse konkurentsivõime ja elukeskkonna kvaliteediga.

**Soovitus:**

Lua valdkondade ülesed arendusteemad (nt elukaareülene ettevõtlus, kestlikkus ja ettevõtlus, kogukonnakeskused kui teenusplatvormid), mis toimivad sillana valdkondade vahel. Sellised VAKi sisesed ühistegevused ja projektid aitavad kaasa ka valdkondade vaheliste erisuste tasandamisele ja teineteiselt õppimisele.

---

<sup>9</sup> Ühe regionaalarengu seminaril tõi üks ettevõtja tabava võrdluse. Ettevõtluses on esmalt strateegia (äriplaan) ja seejärel vaadatakse, kus selle elluviimiseks on võimalik raha saada. Regionaalses arendustegevuses on aga esmalt raha (meede, projektikonkurss) ja seejärel mõelda, mida selle raames saab teha. Paraku on see aga olulisel määral mõjutatud Eesti regionaalarengu väliskeskonna tingimustest.

**4. Arendustegevuste vedamise ja koordineerimiskoormus.** Valdkondade arendustegevuste portfelliid on erineva mahu ja ulatusega (nii tegevuste kui partnerite arv). See tähendab osades valdkondades (nt heaolu) suuremat ja teistes (nt taristu) väiksemat koordineerimise töömahtu. Hinnata tuleks, kas valdkondade ressursid on optimaalsed tegevuste läbiviimiseks ja võrgustike haldamiseks (nt 20-30 võrgustikku on realistlik ühelkähel inimesel süsteemselt hallata). Seda võiks personalijuhtimise valdkonna ekspertidega arutada. Kui liiga suur koormus koondub kitsale ringile, tekib läbipõlemise ja suutlikkuse risk.

**Soovitus:**

Hinnata üle arendustegevuste vedamise ja koordineerimise tööjaotus, et inimressurss oleks kooskõlas tegeliku tegevusmahuga. Selgemalt määratleda maakonna arendustegevuste rollid ja ülesanded maakonna ülest arendustegevuste partnerite (nt Võru Instituut) vahel.

**5. Üleliigne võrgustumine.** Näiteks heaolu suund (mis on ka ulatuse mõttes kõige mitmekesisem) on väga tihedalt võrgustunud, mis on tugevus, kuid mis tekitab ka dubleerimise, osalejate ülekoormuse ja fookuse hajumise riski.

**Soovitus:**

Mõtestada läbi valdkonna toimimise loogika (vt ptk 5.4, kus sellega on algust tehtud) ja vajadusel hinnata, kas valdkond ei ole määratletud liiga laialt. Kaardistada tuumvõrgustikud ja koondada väiksemad võrgustikud nende alla. Selge prioriseerimine (nt 3–5 võtmesuunda) vähendaks hajumist.

**6. Valdkondade tegevuse mõju mõõtmine.** Maakonna arendusstrateegia tegevuse elluviimise seire ja mõjude mõõtmine ei ole olnud piisavalt fookuses. See küsimus võiks olla (ettevalmistatuna) tuumvõrgustike päevakorras arengustrateegia uuendamise protsessis.

**Soovitus:**

Koostöös fookusteemade partneritega mõtestada läbi ja kujundada arendustegevuse seire ja mõjude hindamise mehhanismid. See võiks olla tuumvõrgustike üks püsivategevusi (teatud regulaarsusega).

## 5.6. Edasised tegevused

Konkreetsed jätkutegevused maakonnaüleste arendustegevuste mudeli ning rakendusmehhanismide täpsustamiseks saavad toimuda maakonna arengustrateegia uuendamise ning VAKi siseste jätkuarutelude raames.

### **Maakonnaüleste arendustegevuste fookuste ning koostöömudeli täpsustamine maakonna arengustrateegia koostamise protsessi raames**

2026. aastal on kavandatud Võru maakonna arengustrateegia uuendamine. Käesolevast analüüsist tulenevalt on vastava protsessi sisendiks:

- 1) prioriteetsed arendussuunad, mille edasiarendamisega arengustrateegia uuendamisel tegeleda<sup>10</sup>;
- 2) juhised strateegia rakendusmehhanismide täpsustamiseks.

Maakonnaülesed prioriteetsed arendussuunad, mida arengustrateegia protsessis mõtestada (sh markeerida need ka lähteülesandes) **ettevõtluse, keskkonna ning taristu** valdkondades on:

1. **Ettevõtluse elukaareülene toetamine** (alates noorte ettevõtlikkuse arendamisest kuni tööstusalade arendamise ning tegutsevate ettevõtete mentorluse ja kasvutoeni).
2. **Sektoripõhiste võrgustike (puit, toit, turism) edasiarendamine ning nende sidumine (huvi)hariduse ja kogukondlike tegevustega** (sh TSEENTER ja puiduklaster; Uma Mekk ja toiduvõrgustik; turismiklaster ja Lõuna-Eesti DMO).
3. **Idapiirialade arengu ning julgeoleku alaste teemade käsitlemine.**
4. **IT valdkonna (sh kood/Võru) arendamine** (sh uued ettevõtlussuunad, mis seovad piirkonna julgeoleku, digioskused ja ettevõtluse).
5. **Mahekokkulepe 2.0 mõtestamine** (varasemalt haridusfookusega algatus, mida soovitakse arendada ettevõtlus- ja tootearenduse suunas).
6. **Energiasäästu ja elamufondiga seonduvad arendustegevused** (sh kortermajade renoveerimine, avalike hoonete energiatõhusus, kvaliteetsed uued eluasemed kui elukeskkonna konkurentsivõime osa).

Maakonnaülesed fookusteemad **heaolu ning kogukonna** valdkondades<sup>11</sup>:

1. **Loomemajanduse arendamine** (sh loomeettevõtjate võrgustik, kultuuripõhine ettevõtlus ja piirkondlik identiteet).
2. **Kogukonnahariduse edendamine** (sh kogukonna ja formaalse haridussüsteemi lõimimine, omakultuuri tugevdamine, praktiline õpe lastele, kogukonnakeskuste roll).

---

<sup>10</sup> Tegemist ei ole ammendava loeteluga, fookusteemasid tuleb täiendada arengustrateegia protsessi vältel.

<sup>11</sup> Valdkonna läbivateks märksõnadeks on ennetus, elukaareülene lähenemine, omakultuur ning süsteemne koostöö tervise-, sotsiaal- ja haridusvõrgustike vahel.

3. **Peresõbraliku maakonna kontseptsiooni arendamine** (sh ennetustegevused, vanemaharidus, lastekaitsetöötajate maakondliku võrgustiku käivitamine, vaimse ja füüsilise tervise teadlikkuse tõstmine).
4. **Kõrghariduse ja jätkuhariduse võimalused maakonnas** (sh mikrokraadid, õppegrupid, praktikavõimalused, teaduskoostöö võrgustik).

Rakendusmehhanismid, mida maakonna arengustrateegia uuendamise raames arvesse võtta:

1. Võtmevaldkondades võtta eesmärgiks liikuda projektipõhiselt programmipõhisusele. Igas valdkonnas võiks defineerida **2–4 pikaajalist arendusprogrammi (alafookust)**, mille alla projektid koonduvad ning millel on selge mõjuraamistik ja mõõdikud.
2. **Võtmevaldkondades arutada läbi ja fikseerida nende võrgustike juhtimismudel** (sh selge eestvedaja, osalejad, kokkulepitud tööplaan, kohtumiste sagedus ja formaadid, ressursside planeerimine). Seejuures tuua selgelt välja võtmepartnerid, kes VAKi kõrval konkreetseid maakonnaüleseid fookusteemasid eest veavad.
3. **Lisaks valdkondlikele arendusprogrammidele määratleda valdkondade ülesed arendusteemad** (nt elukaareülene ettevõtlus, kestlikkus ja ettevõtlus, kogukonnakeskused kui teenusplatvormid), mis toimivad sillana valdkondade vahel.
4. Koostöös fookusteemade partneritega mõtestada läbi ja kujundada arendustegevuse **seire ja mõjude hindamise mehhanismid**. See võiks olla tuumvõrgustike üks püsivategevusi (teatud regulaarsusega).

### **Arendustegevuste korralduse täpsustamine VAKi siseste arutelude raames**

VAKi siseselt on suunaks nn strateegiameeskondade loomine, kelle ülesanne on kokkulepitud fookusvaldkondades iga-aastase tööplani koostamine (lähtuvalt arengustrateegia eesmärkidest) ja selle elluviimine. Konkreetseteks VAKi sisesteks ülesanneteks on:

1. Hinnata, kas kõik valdkonnad on arvestades nende tegevuste mahtu **võrdväärselt ressurssidega tagatud** (nii töötajad kui muud ressursid) ning sellest lähtuvalt kavandada vajadusel muudatused.
2. Kavandada ja viia ellu **valdkonna juhtide võimestamiseks vajalikud tegevused** (nt arendustugi teistelt juhtidelt, täiendav koolitus vms).
3. Määratleda selged rutiinid, kuidas toimub **majasiselt tööplaanide koostamine ja seire**, sh uute projektide kavandamine, mõjude hindamine jms.

## 6. Kasutatud allikad

Considine, M. (2006). *The power of networks: Institutional transformations in the global era?* Paper presented at the Democratic Network Governance Conference, Roskilde University, Denmark. , November 1–3, 2006

Lapse Heaolu Arengukeskus (2025) *Perepesa näidiseelarve 11.09.2025*. Lapse Heaolu Arengukeskus.

Lapse Heaolu Arengukeskus. (2026). *Kogukondlik ennetus- ja peretöökeskus Perepesa tegevusmudel*. Lapse Heaolu Arengukeskus.

Michalun, M.-V. (2021). *OECD perspectives on municipal cooperation: What to gain? What to lose?* Omavalitsuste koostöö konverents „Üksi saab kiiremini, ühiselt kaugemale“, Estonia. 2. veebruar 2021. <https://www.agri.ee/regionaalareng-uhistransport/kohalikud-omavalitsused/omavalitsuspoliitika#koolituste-konveren>

Narelle Beaumont & Dianne Dredge (2010) *Local tourism governance: a comparison of three network approaches*, Journal of Sustainable Tourism, 18:1, 7-28, DOI:10.1080/09669580903215139

PwC, PricewaterhouseCoopers Advisors AS. (2021). *KOV koostöövõimaluste mõjude analüüs pikaajaliste hooldusteenuste korraldamisel*. Riigikantselei. [https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2021-07/kov\\_koostoo\\_pht\\_lopparuanne\\_21.01.2021.pdf](https://www.fin.ee/sites/default/files/documents/2021-07/kov_koostoo_pht_lopparuanne_21.01.2021.pdf)

Sootla, G., Suve, P. (2021) *Avaliku poliitika kujundamise võrgustikud ja areenid*. Sootla, G., Kalev, L. (toim) *Avalik Poliitika II. Avaliku poliitika disain*. Tallinna Ülikooli kirjastus.

Teles, F. (2021). *Cooperation practices amongst local municipalities in Europe*. Omavalitsuste koostöö konverents „Üksi saab kiiremini, ühiselt kaugemale“, Estonia. 2. veebruar 2021. <https://www.agri.ee/regionaalareng-uhistransport/kohalikud-omavalitsused/omavalitsuspoliitika#koolituste-konveren>

Teles, F. (Ed.). (2023). *Handbook on local and regional governance*. Edward Elgar Publishing.

# Lisa 1. Võrumaa arendustegevuse projektid ja seotud võrgustike kaardistus

Võrumaa arendustegevuse projektid ja seotud võrgustikke kaardistus, eraldi Excel fail seisuga veebruar 2026.

## Lisa 2. Projektis osalejad

### 1. Juhtrühma aruteludel osalejad

- Avo Kirsbaum, Antsla vald, vallavanem
- Britt Vahter, Rõuge vald, vallavanem
- Raul Kudre, Setomaa vald, vallavanem
- Kalmer Puusepp, Võru vald, vallavanem
- Kalvi Kõva, Võru linn, linnapea
- Tiit Toots, SA Võrumaa Arenduskeskus, juhatuse liige
- Aivar Nigol, SA Võrumaa Arenduskeskus, arendusnõunik

### 2. KOV fookusrühmades ja intervjuudes osalejad

Fookusrühma arutelu Võru valla esindajatega (11.06.2025):

- Kalmer Puusepp, vallavanem
- Juris Juhansoo, abivallavanem
- Piret Otsatalu, abivallavanem

Fookusrühma arutelu Võru linna esindajatega (11.06.2025):

- Kalvi Kõva, linnapea
- Sixten Sild, abilinnapea
- Raul Tohv, abilinnapea
- Sirje Peris, sisekontrolör
- Terje Kanger, sotsiaaltöösakonna juhataja
- Anita Kikas, haridus- ja kultuuriosakonna juhataja
- Tauno Asi, linnamajanduse osakonna juhataja
- Kerstin Tammjärv, rahandusosakonna juhataja

Fookusrühma arutelu Rõuge valla esindajatega (19.06.2025):

- Britt Vahter, vallavanem
- Kadri Kangro, abivallavanem
- Uno Kangro, abivallavanem

Fookusrühma arutelu Antsla valla esindajatega (19.06.2025):

- Avo Kirsbaum, vallavanem

- Kurmet Mürsepp, abivallavanem
- Helen Laidma, kultuuri- ja noorsootöö spetsialist
- Rain Ruusa, majandusnõunik
- Kalev Joab, kommunikatsiooni- ja arenguspetsialist
- Tiina Lall, sotsiaaltöö peaspetsialist
- Signe Pikk, pearaamatupidaja

Fookusrühma arutelu Setomaa valla esindajatega (25.06.2025):

- Raul Kudre, vallavanem
- Jana Mets, haridus- ja kultuuriosakonna juhataja
- Katre Pinnär, sotsiaaltööspetsialist
- Lauri Saar, ehitusspetsialist
- Martin Sulp, vallasekretär

Intervjuu Lapse Heaolu Keskuse laienemisjuhiga Teele Kravtšenko, 12.02.2026)

Perepesa maakondliku koostöömudeli täpsustamine Setomaa valla esindajatega (23.02.2026):

- Raul Kudre, vallavanem
- Jana Mets, haridus- ja kultuuriosakonna juhataja
- Elen Kokla, sotsiaalosakonna juhataja
- Triinu Limbak, lastekaitse spetsialist

### 3. Õppekäikudel osalejad

Tutvumine Elva ja Viljandi perepesadega (02.02.2026):

- Avo Kirsbaum, Antsla vald, vallavanem
- Erko Sibul, Antsla vald, volikogu esimees
- Tiina Lall, Antsla vald, sotsiaaltöö peaspetsialist
- Maivi Liiskmann, Rõuge vald, abivallavanem
- Anneli Apitius, Rõuge vald, sotsiaalnõunik
- Sixten Sild, Võru linn, abilinnapea
- Karolin Täheväli, Võru linn, lastekaitsespetsialist
- Tiina Jaanimägi, SA Võrumaa Arenduskeskus, heaoluspetsialist
- Tiit Toots, SA Võrumaa Arenduskeskus, juhatuse liige

Tutvumine Pärnumaa Arenduskeskuse ja KOBARatega (03.02.2026):

- Avo Kirsbaum, Antsla vald, vallavanem
- Tiina Lall, Antsla vald, sotsiaaltöö peaspetsialist
- Margit Sand, Setomaa vald, arendusspetsialist
- Merle Tsirk, Võru vald, arendusspetsialist

- Terje Kanger, Võru linn, sotsiaaltöösakonna juhataja
- Tiit Toots, SA Võrumaa Arenduskeskus, juhatuse liige
- Aivar Nigol, SA Võrumaa Arenduskeskus, arendusnõunik
- Reet Kasekamp, Võrumaa Arenduskeskus, projektijuht
- Meel Valk, Võrumaa Arenduskeskus, koostööjuht

#### 4. Seminarides-koolitustel osalejad

Esimene koolitus-seminar (09.02.2026):

- Rutt Riitsaar, Rõuge vald, arendusnõunik
- Piret Otsatalu, Võru vald, abivallavanem
- Kersti Kõosaar, Võru linn, abilinnapea
- Sixten Sild, Võru linn, abilinnapea
- Terje Kanger, Võru linn, sotsiaaltöösakonna juhataja
- Kärol Samoson, Võru linn, lastekaitsespetsialist
- Marju Parv, MTÜ Hilaro Võru Loovuskool, juhataja
- Tuuli Veddel, MTÜ Hilaro Võru Loovuskool, õpetaja
- Tiina Jaanimägi, SA Võrumaa Arenduskeskus, heaoluspetsialist
- Meel Valk, SA Võrumaa Arenduskeskus, koostööjuht
- Tiit Toots, SA Võrumaa Arenduskeskus, juhatuse liige
- Aivar Nigol, SA Võrumaa Arenduskeskus, arendusnõunik

Teine koolitus-seminar (09.02.2026):

- Avo Kirsbaum, Antsla vald, vallavanem
- Tiina Lall, Antsla vald, sotsiaaltöö peaspetsialist
- Maivi Liiskmann, Rõuge vald, abivallavanem
- Rutt Riitsaar, Rõuge vald, arendusnõunik
- Piret Otsatalu, Võru vald, abivallavanem
- Kersti Kõosaar, Võru linn, abilinnapea
- Sixten Sild, Võru linn, abilinnapea
- Terje Kanger, Võru linn, sotsiaaltöösakonna juhataja
- Kärol Samoson, Võru linn, lastekaitsespetsialist
- Marju Parv, MTÜ Hilaro Võru Loovuskool, juhataja
- Tuuli Veddel, MTÜ Hilaro Võru Loovuskool, õpetaja
- Tiina Jaanimägi, SA Võrumaa Arenduskeskus, heaoluspetsialist
- Meel Valk, SA Võrumaa Arenduskeskus, koostööjuht
- Tiit Toots, SA Võrumaa Arenduskeskus, juhatuse liige
- Aivar Nigol, SA Võrumaa Arenduskeskus, arendusnõunik
- Kaido Palu, SA Võrumaa Arenduskeskus, ettevõtluse arendusjuht

## Lisa 3. Arendustegevuse projektide partnerid

Võrumaa Arendustegevuse projektide ja püsistegevuste kaardistusel tuvastatud partnerid  
(seisuga veebruar 2026)

1. Aluksne vald
2. Antsla Vallavalitsus
3. AS Neveri
4. Eesti Puuetega Inimeste Koda
5. Hamburgi linnavalitsus
6. Harju Ettevõtlus- ja Arenduskeskus
7. Heateo SA
8. Hiiumaa Arenduskeskus
9. Ida-Viru Ettevõtluskeskus
10. Kagu-Eesti Innovatsioonikeskus KEIK
11. Kagu-Eesti Puiduklaster
12. kood/VÕRU
13. Kuldiga vald
14. Kupland
15. Kurzeme planeerimispiirkond
16. KÜSK
17. Latgale planning region
18. Läti maamajanduse nõuandeteenistus
19. Lääne-Viru Omavalitsuste Liit
20. Mahepõllumajanduse Koostöökogu
21. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium
22. MTÜ Maakondlikud Arenduskeskused
23. MTÜ Ra Stúdio
24. MTÜ Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik
25. MTÜ Tuleviku Tehnoloogiaharidus
26. MTÜ Võru HUUB
27. Osaühing Aiasaaduste Väärindamiskeskus
28. Otepää Vallavalitsus
29. Piiriveere Liider
30. Puidu kompetentsikeskus TSENER
31. Põlva Vallavalitsus
32. Pärnumaa Arenduskeskus
33. Raplamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskus
34. Rõuge Vallavalitsus
35. Räpina Aianduskool
36. SA Jõgevamaa Arendus- ja Ettevõtluskeskus

37. SA Põlvamaa Arenduskeskus
38. SA Tartumaa Turism – Lõuna-Eesti DMO
39. SA Valgamaa Arenguagentuur
40. SA Viljandimaa Arenduskeskus
41. Saare Arenduskeskus
42. Seto Instituut
43. Setomaa Vallavalitsus
44. Sigulda Vallavalitsus (Läti)
45. Sihtasutus Järvamaa
46. Sihtasutus Läänemaa
47. Sihtasutus Tartu Loomemajanduskeskus
48. Siseministeerium
49. Soome Mahetootjate Liit
50. Suiti Kultuuripärandi Fond
51. Tallinna Ülikool
52. Tartu Ärinõuandla SA
53. Tartu Ülikool
54. Tartu Ülikooli Viljandi kultuuriakadeemia
55. Tartumaa Omavalitsuste Liit
56. Tehnopol StartUp Inkubaator
57. Turu Ülikool
58. Turun Lähimmäispalveluyhdistys
59. Tõrva Vallavalitsus
60. Töötukassa
61. Valga Vallavalitsus
62. Valgamaa Kutseõppekeskus
63. Vidzeme planeerimispiirkond
64. Võro Instituut
65. Võru Linnavalitsus
66. Võru Loomeselts MTÜ
67. Võru Vallavalitsus
68. Võrumaa Arenduskeskus
69. Võrumaa Haridus- ja Tehnoloogiakeskus EWERS
70. Võrumaa Partnerluskogu
71. Võrumaa Talupidajate Liit (UMA MEKK)